



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

# CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

November 2022 · 34. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

6 | 2022

Schwerpunkt: Instrumente des Beteiligungscontrollings – Risiken managen, Wertsteigerungspotenziale erschließen

SCHWERPUNKT

## **INSTRUMENTE DES BETEILIGUNGSCONTROLLINGS**

RISIKEN MANAGEN, WERTSTEIGERUNGSPOTENZIALE ERSCHLIESSEN

Wie gelingt die Implementierung von Objectives & Key Results

War die Akquisition erfolgreich? Erfolgskontrolle von Unternehmenskäufen

Digitalisierung als Renaissance früherer Managementinnovationen

CONTROLLING 6 | 2022

# Jetzt schon wissen, was **nächstes** Jahr wichtig wird: **CONTROLLING Themen 2023.**

- Heft 1** ► Investitionscontrolling: Neue Ansätze für eine effiziente Steuerung
- Heft 2** ► Organisationales Lernen: Der Beitrag des Controllings zur Weiterentwicklung von Organisation und Geschäftsentwicklung
- Heft 3** ► Business Continuity Management und Controlling: Durch vorausschauende Steuerung die Krisenreaktionsfähigkeit erhöhen
- Heft 4** ► Predictive Analytics im Forecasting: Potenziale und Grenzen von künstlicher Intelligenz
- Heft 5** ► Planung und Steuerung von Business Ecosystems: Erkenntnisse und Erfahrungen für einen Controlling-Ansatz
- Heft 6** ► Performance Feedback: Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performancesteigerung

## Kioskausgabe 2023: Risikoorientierte Unternehmenssteuerung



Erhältlich im Buchhandel oder bei:  
**beck-shop.de** | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de | 170843

**Vahlen**

# Instrumente des Beteiligungscontrollings

## Risiken managen, Wertsteigerungspotenziale erschließen

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmensübernahmen sowie bestehende Unternehmensbeteiligungen sind maßgebliche Faktoren zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Gleichzeitig binden Unternehmensbeteiligungen Kapital und beeinflussen somit den unternehmerischen Erfolg. Das Beteiligungscontrolling hat im Zuge dessen die Funktion, die Konzernleitung bei der Steuerung von Unternehmensbeteiligungen zu unterstützen. Ebenso soll das Controlling die Beteiligungen kontrollieren und überwachen. Der Fokus der Unternehmenspraxis liegt daher auf der Entwicklung und Implementierung von Instrumenten des Beteiligungscontrollings, welche dazu beitragen, Risiken adäquat zu analysieren und zu steuern sowie Wertsteigerungspotenziale zu erschließen.

Diese Steuerungs- und Unterstützungsfunktion von Entscheidungsträgern muss das Controlling in allen Phasen des Beteiligungslebenszyklus leisten. In der Akquisitionsphase stehen die Unternehmensplanung des Transaktionsobjektes, die Datenerhebung sowie die Abwägung von Risiken und die Reduzierung von kognitiven Verzerrungen bei Entscheidungen im Zentrum des Beteiligungscontrollings. In der anschließenden Beteiligungsphase muss beispielsweise die Relevanz ökonomischer Kennzahlen und nicht-finanzieller Indikatoren festgestellt werden. Zuletzt sollten in der Desinvestitionsphase Entscheidungskriterien und Prozesse für Desinvestitionen sowie mögliche Wertsteigerungspotenziale identifiziert werden. Um diese Phasen umfassend zu unterstützen und um die Steuerungsfunktion zu erfüllen, ist es Aufgabe des Controllings, innovative instrumentelle sowie organisatorische Ansätze zu entwickeln.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe liegt daher auf der Frage, welche spezifischen Instrumente des Beteiligungscontrollings an Relevanz gewinnen und wie das Controlling Risiken analysieren und Wertsteigerungspotenziale erschließen kann. Im ersten Beitrag beleuchten *Torsten Akelbein, Torsten Neuhaus, Fabian Reuß, Christian Schrovén* und *Arne Voßmann* das Beteiligungscontrolling bei *Vonovia*. Es wird sichtbar, dass stringente Akquisitionskriterien und ein differenziertes Synergiecontrolling Wertsteigerungen durch Übernahmen sicherstellen können. *Thorsten Knauer, Svenja Marsula* und *Sina Schwartz* analysieren die Verwendung und Ermittlung des WACC am Beispiel börsennotierter Unternehmen. Deutlich wird, dass durchaus heterogene Ansätze zur Datengenerierung und Berechnung des WACC in der Unternehmenspraxis existieren. *Marvin Göbel, Rebecca Sabel* und *Arnt Wöhrmann* identifizieren kognitive Verzerrungen im Entscheidungsprozess, die den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmensübernahmen gefährden können. Als wichtige Aufgabe des Controllings werden wirksame Debiasing-Maßnahmen mit dem Ziel der Rationalitätssicherung im M&A-Prozess diskutiert. Den Schwerpunkt abschließend gehen *Thorsten Knauer, Katharina Ringer* und *Friedrich Sommer* auf die Ausgestaltung der Erfolgskontrolle von Unternehmensakquisitionen ein. Sie zeigen, dass Details der Umsetzung oftmals diffus bleiben und diskutieren Alternativen der Erfolgsmessung.

Der allgemeine Teil beginnt mit einem Beitrag von *Klaus Möller, Daniel Marks* und *Leonardo Ehnimb*, in welchem beleuchtet wird, welche förderlichen und hinderlichen Faktoren über den Erfolg einer OKR Implementierung entscheiden. *Jörn Littkemann, Janina Matern* und *Sophia Mense* untersuchen, welche Controlling-Instrumente in Museen angewandt werden können. Wie künstliche Intelligenz im Management Reporting eingesetzt und genutzt werden kann, erläutern *Isabel Lausberg, Arne Eimuth* und *Anne Stockem Novo*. Sie diskutieren und zeigen einen Weg hin zum „Artificial Intelligence Reporting“ auf. Der allgemeine Teil schließt mit einem Beitrag von *Thomas Günther, Xaver Heinicke* und *Marc Janka* in welchem die Digitalisierung als Renaissance früherer Managementinnovationen mit Hilfe einer empirischen Analyse zur Rolle des Controllings untersucht wird.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, welchen wir mit dem Head of Corporate Controlling und M&A der *Rhenus, Marcel Meyer*, und *Lisa Heming* zum Thema M&A und Controlling bei der *Rhenus Assets & Services GmbH & Co. KG* führten.

Ich wünsche Ihnen eine informative und spannende Lektüre und ein gesundes Jahr 2023!

Herzliche Grüße

Ihr




Prof. Dr. **Thorsten Knauer** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Ruhr-Universität Bochum und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Instrumente des Beteiligungscontrollings – Risiken managen, Wertsteigerungspotenziale erschließen

### Beteiligungscontrolling bei Vonovia

#### Wie Akquisitionskriterien und Synergiecontrolling bei Übernahmen Wertsteigerungen sicherstellen 4

Dipl.-Kfm. Torsten Akelbein, Dipl.-Ök. Torsten Neuhaus, Fabian Reuß, B. A., Dipl.-Ök. Christian Schroven und Arne Voßmann, M. Sc.

### Kapitalkostensätze in der Unternehmenspraxis

#### Eine empirische Analyse hinsichtlich Verwendung und Ermittlung des WACC 11

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Svenja Marsula, M. Sc., und Sina Schwartz

### Biases und Debiasing im M&A-Prozess

#### Die Identifikation von Biases und Debiasing-Maßnahmen im M&A-Prozess als Aufgabe des Controllings 19

Marvin Göbel, M. Sc., Rebecca Sabel, M. Sc., und Prof. Dr. Arnt Wöhrmann

### War die Akquisition erfolgreich?

#### Gestaltung der Erfolgskontrolle von Unternehmenskäufen 27

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Katharina Ringer, M. Sc., und Prof. Dr. Friedrich Sommer

### Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

#### Prof. Dr. Thorsten Knauer im Interview unter

<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2022>



## COMPACT

### Warranty-and-Indemnity-Versicherungen

#### Instrument der Risikoüberwälzung bei Unternehmensakquisitionen 35

Prof. Dr. Friedrich Sommer und Felix Winter, M. Sc.

### Wie die Implementierung von Objectives & Key Results (OKRs) gelingt

#### Förderliche und hinderliche Faktoren für agile Steuerung mit OKRs 39

Prof. Dr. Klaus Möller, Daniel M. Marks, M. Sc., und Leonardo N. E. Ehnimb, M. A.

### Controlling in Museen

#### Controlling in Museen 45

Prof. Dr. Jörn Littkemann, Jana Matern, M. Sc., und Sofia Mense, M. Sc.

### Künstliche Intelligenz im Management Reporting

#### Der Weg zum „AI-Reporting“ 54

Prof. Dr. Isabel Lausberg, Prof. Dr. Arne Eimuth und Prof. Dr. Anne Stockem Novo

### Digitalisierung als Renaissance früherer Managementinnovationen

#### Eine empirische Untersuchung zur Rolle des Controllings 62

Dr. Xaver Heinicke, Dr. Marc Janka und Prof. Dr. Thomas Günther

## IM DIALOG

### M&A-Prozesse und die Rolle des Controllings bei Rhenus

#### M&A-Prozesse und die Rolle des Controllings bei Rhenus 68

Marcel Meyer, Lisa Heming und Prof. Dr. Thorsten Knauer

## CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

### Innovation Performance Management

#### Steuerungsansätze für die digitale Transformation der Finanzfunktion

Tobias Bender, M. Sc.

72

## LEXIKON

### Hochschulcontrolling

Mag. Dr. Melanie Lubinger

75

## LITERATUR-TIPPS

### Grundlagenliteratur zum Beteiligungscontrolling/Fachbuch-Test

77

## VERANSTALTUNGEN

### Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

80

Vorschau auf Heft 1/2023 und Impressum

88

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



## DIE HERAUSGEBER

Die *Controlling* gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl**, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Thorsten Knauer**, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

# Wie die Implementierung von Objectives & Key Results gelingt

## Förderliche und hinderliche Faktoren für agile Steuerung mit OKRs

OKRs haben sich für Management und Controlling zu einer Erfolgsgeschichte der agilen Steuerung entwickelt. Einigkeit herrscht weitgehend über die grundlegenden Merkmale des Konzepts – und auch die Wichtigkeit der konkreten Ausgestaltung. Wenig gesichertes Wissen gibt es allerdings zur richtigen Implementierung. Der Beitrag leitet auf Basis empirischer Analysen zwanzig förderliche und hinderliche Faktoren für die Implementierung von OKRs her. Das Wissen um die Erfolgsfaktoren soll Unternehmen dabei unterstützen, die richtigen Stellhebel bei der OKR-Implementierung zu identifizieren und zu betätigen.

**Klaus Möller, Daniel M. Marks und Leonardo N. E. Ehnimb**

### 1. OKRs im Kontext von Performance Management Systemen

OKRs finden ihren Ursprung im Ansatz der Management by Objectives (MbOs) von *Peter Drucker*. In den siebziger Jahren wurden sie bei *Intel* modifiziert, indem der damalige COO *Andy Grove* den Objectives klar messbare Key Results hinzufügte und den klassisch, jährlichen MbO-Zyklus auf ein Quartal verkürzte (*Doerr*, 2018, S. 12). Ziel war es, die Erreichung der Objectives bzw. den Fortschritt auf dem Wege dorthin durch eine quantitative Messgröße feststellen zu können (*Doerr*, 2018, S. 16–17). Die dabei entstandenen Objectives and Key Results (OKRs) fanden so über Venture Capital Fund Partner *John Doerr* ihren Weg in das Silicon Valley zu *Google* und weiteren führenden Unternehmen wie *Twitter*, *LinkedIn*, *Patagonia* und von dort in die ganze Welt. Das Interesse in Europa und Deutschland ist seit den ersten Publikationen im deutschen Sprachraum (*Engelhardt/Möller*, 2017) enorm gestiegen und traditionelle Unternehmen verschiedenster Größe haben OKRs erfolgreich als Teil eines agilen Controlling-Ansatzes (vgl. zu einem Überblick *IGC*, 2022 und *Möller/Schmid*, 2021) implementiert.

Seither präsentieren sich OKRs nur mit wenigen Veränderungen. In einem fixen Zeitraum von meist einem Quartal werden ambitionierte, schwierig zu erreichende Ziele gesetzt. Diese sollen motivieren und die Mitarbeitenden dazu anspornen, sich für

deren Erreichung besonders anzustrengen. Zu jedem dieser Objectives sollen drei bis fünf Key Results definiert werden, welche die Messung einer Zielerreichung des Objectives oder eines Fortschritts auf dem Wege dorthin ermöglichen sollen. Am Ende eines jeden Zyklus sollen die OKRs bewertet werden, sodass aus den verpassten Zielen Lerneffekte entstehen können für das kommende Quartal. Unterschiede kann es bei der Festlegung der Ziele geben. Hier kann ein Unternehmen entweder auf einen top-down Ansatz setzen, wobei die Ziele einer Ebene von denjenigen der Vorgesetzten vorgegeben werden, und auf eine klare Kaskadierung der OKRs gesetzt wird (*Doerr*, 2018, S. 172). Andererseits können OKRs auch bottom-up festgelegt werden, und den Mitarbeitenden einer Ebene wird größtmögliche Freiheit bei der Definition von OKRs gelassen (*Wodtke*, 2016, S. 151). In der Praxis finden sich meist Kombinationen aus beiden Ansätzen. Bemerkenswert an den OKRs ist die Offenheit, mit welcher diese vereinbart und gemessen werden: OKRs sollten allen Mitarbeitenden in einer Organisation zugänglich sein, um Abhängigkeiten zu entdecken und die Ausrichtung auf die übergeordneten Ziele und damit die Strategieorientierung sicherzustellen.

Nach einer erfolgreichen Implementierung von OKRs können diese, diverse positive Effekte entwickeln. *Doerr* (2018) beschreibt die Effekte von OKRs als „superpowers“. Als Vorteile werden unter ande-



**Prof. Dr. Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen sowie Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.



**Daniel M. Marks, M. Sc.**, ist Doktorand am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen.



**Leonardo N. E. Ehnimb, M. A.**, HSG, arbeitet seit über drei Jahren mit OKRs in verschiedenen Rollen und war zuletzt für die erfolgreiche Implementierung und Führung von OKRs bei einem Schweizer KMU zuständig.

### Zentrale Aussagen

- Bei OKRs handelt es sich um ein grundsätzlich einfaches System, das seine Schwierigkeit bei der Umsetzung entfaltet. Gerade auf Mitarbeiterebene ergeben sich eine Reihe von Risikofaktoren für eine erfolgreiche Implementierung, die sich durch vorgelagerte Kategorien (System und Management) verringern, aber nicht komplett eliminieren lassen.
- Die Akzeptanz von Mitarbeitern und Management ist einer der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung von OKRs. Dazu sind sowohl angemessene Schulungen und Systemgestaltungen wichtig, ganz besonders aber auch die kontinuierliche Wertschätzung für das Engagement im und am System.
- Bei richtiger Implementierung von OKRs führen der schnellere Rhythmus und die kürzeren Zyklen von Zielsetzung und Kontrolle grundsätzlich zu einer schnelleren und flexibleren Anpassung an Strategie und Umfeldveränderungen.

### Nach einer erfolgreichen Implementierung von OKRs entfalten diese regelmäßig positive Effekte.

rem die schnellere Reaktionsfähigkeit durch die Zielsetzung in kürzeren Zeitintervallen, eine Komplexitätsreduktion der Planung sowie gesteigerte Transparenz in der Leistungsmessung und höhere Mitarbeitermotivation durch das Setzen ambitionierter Ziele genannt. Es können jedoch auch Risiken mit der Implementierung von OKRs einhergehen. Genannt werden hier übersteigerte Motivation und in der Folge falsche Zielorientierung, Burnout, Manipulation, Konkurrenzkultur oder Tunnelblick.

Der Beitrag systematisiert in den folgenden Abschnitten diese förderlichen und hinderlichen Faktoren. Damit wird ein Untersuchungs- und Beurteilungsraster für Entscheidungsträger abgeleitet, um proaktiv OKRs mit dem jeweiligen Organisationskontext bzgl. Steuerungssystem, Führung und Kultur abzugleichen.

## 2. Systematisierung von Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren stellen einen in der Betriebswirtschaftslehre gern genutzten, aber vielfach auch missbrauchten Begriff dar. Sie sollen „Gesetzmäßigkeiten“ des Erfolgs im Sinne von Ursache-Wirkungsbeziehungen identifizieren. Inzwischen ist klar, dass sich aufgrund des weniger natur- und stärker sozialwissenschaftlichen Kontextes der Betriebswirtschaftslehre solche „Naturgesetze der Führung“ kaum stabil und langfristig identifizieren lassen, da Führende und Geführte sehr diverse und ständig wechselnde Merkmale aufweisen (vgl. zu einer Analyse den sehr lesenswerten Beitrag von *Nicolai/Kieser*, 2002). Derartige Ansätze haben aber durchaus ihre Berechtigung, wenn sie Kontextabhängigkeiten identifizieren und die Verantwortlichen zur systematischen Reflektion über die jeweiligen Faktoren bringen. Damit tragen sie zur Schließung der Rigour-Relevance-Lücke bei, was auch im vorliegenden Beitrag erfolgt: Aus Praxisberichten, Publikationen, Implementierungen und Interviews mit Praxisvertretern wurden Aussagen zu relevanten Gestaltungsdimensionen herausgearbeitet. In einem zweiten Schritt wurden diese „Findings“ zu zentralen Aussagen destilliert und ihre

Relevanz bewertet (zur besseren Verständlichkeit wird daher der Begriff der Erfolgsfaktoren verwendet). Die so abgeleiteten Aussagen haben zum jetzigen Zeitpunkt wissenschaftlich gesehen einen Hypothesencharakter und können die Grundlage einer Befragung in großer Zahl bilden.

Aus Sicht der Unternehmenspraxis handelt es sich um eine Checkliste, mit der der „Fit“ der eigenen Organisation und Situation für eine OKR-Implementierung geprüft werden kann. Der Fokus dieser Checkliste liegt klar auf der Implementierung und nicht der generellen OKR-Anwendung: Also auf was zu achten ist, wenn man ein OKR-System einführt. Dies ist zu unterscheiden von generellen Erfolgsfaktoren von OKR-Systemen in Abgrenzung zu anderen agilen oder traditionellen Performance Management Systemen (genannt werden hier z. B. Fokus, Partizipation, Transparenz, Bewertung, vgl. *Engelhardt/Möller*, 2017, S. 33). Diese allgemeinen Vorteile von OKRs liegen u. a. im schnelleren Rhythmus, der besseren Anpassungsfähigkeit, Einfachheit etc. Derartige generelle „Erfolgsfaktoren“ sind zwangsläufig wesentlich generischer, da es nicht „das“ traditionelle Performance Management System gibt, sondern in einem Fall die Planung bereits auf quartalsweise Rolling Forecasts umgestellt ist, die eine flexible Maßnahmensteuerung anstoßen und im anderen Fall ein fixes Jahresbudget zur Anwendung kommt.

Um eine umfassende Auswahl an Faktoren zu generieren, wurde eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt mit speziellem Fokus auf Aussagen zur Implementierung. Bewusst wurden neben wissenschaftlicher Literatur auch Studien und Erfahrungsberichte von Coaches oder Consultants einbezogen. Da diese teilweise nicht öffentlich zugänglich sind und sich Unternehmenspublikationen regelmäßig inhaltlich und bzgl. Ablageort ändern, wird im Folgenden ausschließlich auf zitierfähige Literatur abgestellt. Basierend auf dieser Literatursammlung wurden die wichtigsten förderlichen und hinderlichen Faktoren herausgearbeitet, die parallel im Rahmen von Praxisinterviews bei Implementierenden aber auch Nutzern validiert und weiter verdichtet wurden. In dem iterativen Prozess wurde auch die Häufigkeit und Wichtigkeit der Faktoren analysiert, um eine Bewertung der Relevanz zu ermitteln. Bewusst werden keine Zahlen angegeben, um nicht eine Validität zu suggerieren, die in diesem Prozess nur sehr bedingt sicherstellbar war. Im Sinne der Rigour-Relevance Kombination wird diese Schwäche für die Erzielung des Ergebnisses aber bewusst in Kauf genommen.

Zur besseren Übersicht der förderlichen und hinderlichen Faktoren werden diese in drei Kategorien eingeteilt: System, Management und Mitarbeitende. Die erste Gruppe führte diejenigen Faktoren zusammen, die sich mit dem Aufsetzen des OKR-Systems und der Ausgestaltung von zentralen Merkmalen befasst. Die zweite Gruppe betrachtet die Rolle von

### Erfolgsfaktoren geben einen schnellen Überblick über wichtige Eigenschaften von OKRs – sind aber nicht unumstritten.

Führung und Management. Die dritte Gruppe fokussiert auf die eigentlichen Nutzer des OKR-Systems, welche sich Ziele setzen und diese verfolgen, und wie diese Mitarbeitenden mit dem OKR-System im Rahmen ihrer täglichen Arbeit interagieren.

### 3. Ausgestaltung des OKR Systems

Zentral für die Ausgestaltung einer OKR-Anwendung ist die Identifikation eines **Verantwortlichen für das OKR-System**. In der Literatur wird dieser Verantwortliche als Shepherd, Master, Prozesswächter oder Coach bezeichnet (Doerr, 2018, S. 171). Diese Person hat zur Aufgabe, dass die gesetzten Rhythmen und Meetings eingehalten und die Ziele verfolgt werden (Niven/Lamorte, 2016, S. 40). Auch kann diese Person bei der richtigen Setzung von Objectives und den dazugehörigen Key Results helfen, sodass diese die gewünschten Merkmale aufweisen, ohne dabei selbst Ziele vorzugeben oder die Rolle eines Vorgesetzten einzunehmen. Der **OKR-Coach** ist in seiner Expertenrolle die wichtigste Figur im OKR-System und agiert als Befähigender, Problemlöser oder Change Agent, der das Unternehmen bei der Einführung von OKRs begleitet und Mitarbeitende schult.

Eine zentrale Eigenschaft, und bei der richtigen Ausgestaltung förderlich, ist die **Transparenz der OKRs** in der Organisation (Wodtke, 2016, S. 153). OKRs müssen gelebt werden, was bedeutet, dass deren Setzung, Verfolgung und finale Bewertung in einem offenen Diskurs geschehen soll, den alle im Unternehmen nachvollziehen können. Auch ermöglicht dies, schnell zu erkennen, wenn Mitarbeitende Hilfe bei der Erreichung ihrer OKRs brauchen. Dies kann erreicht werden, indem die Interaktion mit den OKRs einfach gestaltet ist und die OKRs an einem allen zugänglichen Ort abgelegt sind. So zum Beispiel, wenn OKRs im Intranet publiziert oder physisch verteilt werden (Lihl et al., 2019, S. 48). Hierzu gehört es auch, dass die **OKRs regelmäßig aktualisiert** werden.

Als wichtig wird die systematische **Trennung von variabler Vergütung und OKRs** angesehen. Dies folgt dem „Crowding out“-Phänomen, dass durch den Einsatz von monetären Vergütungen (als extrinsisches Motivationsmittel) die intrinsische Motivation verdrängt wird (Doerr, 2018, S. 173). Letztere ist aber deutlich wirksamer und führt auch zu einer stärkeren Selbstbindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden. Daneben verhindert eine solche Kopplung ein wirksames Lernen, da Ziele zu wenig ambitioniert gesetzt werden (um sie zu erreichen und den Bonus zu erlangen). Durchaus können besondere Teamerfolge auch im OKR-System durch Gratifikationen honoriert werden, um Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Dies sollte dann aber eben nicht systematisch und ex-ante festgelegt sein, sondern klar ex-post mit einem gewissen Überraschungsmoment.

Wenn es keine Verantwortung für die Erreichung eines OKRs gibt, ist es unwahrscheinlich, dass sich Mitarbeitende dafür anstrengen, Risiken eingehen oder am Ende des Zyklus die Gründe eines möglichen Misserfolges analysieren. Bei OKRs, welche einem gesamten Team zugeschrieben sind, ist es wichtig, dass ein Team-Leader als verantwortlich für die Erreichung des Zieles definiert wird, da ansonsten das Risiko besteht, dass niemand ein Verantwortungsgefühl entwickelt (Pearson, 2019, S. 41).

OKRs sollten in einem **zeitlich klar abgestimmten Prozess** besprochen und bewertet werden, weswegen ein regelmäßiger Check-in mit den Vorgesetzten ein weiterer Faktor von enormer Wichtigkeit ist (Doerr, 2018, S. 173). So kann bereits frühzeitig erkannt werden, dass ein Ziel am Ende des Zyklus nicht erreicht werden kann und was für Maßnahmen für die Korrektur eingeleitet werden müssen. Wiederkehrende Gespräche erlauben auch, dass sich ein Mitarbeiter frühzeitig auf die Verbesserung von Resultaten konzentrieren kann und weniger auf die Suche von Gründen für ein Scheitern am Ende des OKR-Zyklus. Diese **Update Meetings** geben den Vorgesetzten auch die Möglichkeit, schnell Informationen und Entscheidungen an die Mitarbeitenden zu liefern, sodass diese möglichst selbstständig ihre OKRs bearbeiten und verfolgen können (Teipel/Alberti, 2019, S. 37).

Eine zentrale Frage einer jeden OKR-Implementierung ist die des richtigen Umfangs. Soll gleich das ganze Unternehmen mit OKRs arbeiten, oder vielleicht doch lieber eine Abteilung oder nur das mittlere Management? Hier scheint eine weitgehende Übereinstimmung, dass bei grösseren Organisationen (d. h. > 50 Mitarbeitende) eine schrittweise Implementierung zu empfehlen ist. Dann bieten sich **Pilot-Projekte** an, die es der Organisation erlauben, bereits Erkenntnisse aus einer ersten Implementierung zu ziehen und eventuelle Anpassungen am OKR-System vorzunehmen, welche durch die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens vorgegeben werden (Eurich et al., 2019, S. 67). Diese Vorgehensweise reduziert auch die gefühlte Bedrohung durch das „System OKR“ (Niven/Lamorte, 2016, S. 34) und kann den Rückhalt deutlich stärken. Sie trägt auch dazu bei, dass durch die relative Überschaubarkeit des Prototypen schnell „Quick wins“ bei einer ersten OKR-Einführung erzielt werden, die einen pull in der Organisation erzeugen und weitere Implementierungen vereinfachen.

Neben der Art der Einführung stellt auch **die Begleitung durch einen externen Berater** einen förderlichen Faktor dar. Diese können auf ihren Erfahrungsschatz von vergangenen Implementierungen zurückgreifen und dem Unternehmen helfen, die Vorteile von OKRs zu ermöglichen und die Risiken zu minimieren (Niven/Lamorte, 2016, S. 156).

Wenn es keine Verantwortung für die Erreichung eines OKRs gibt, ist es unwahrscheinlich, dass sich Mitarbeitende dafür anstrengen.

Soll gleich das ganze Unternehmen mit OKRs arbeiten, oder vielleicht doch lieber eine Abteilung oder nur das mittlere Management?

#### 4. Einbindung des Managements

Dieser Bereich beschäftigt sich mit der Führung des OKR-Systems durch das Management. Dabei stehen **Verständnis, Verpflichtung und Überzeugung (Commitment) zum OKR-System** im Fokus. Hierzu gehört, dass sich das Management der notwendigen Ressourcen für die Einführung und den Betrieb des OKR-Systems bewusst ist, sowie auch die Schwierigkeiten hierzu kennt, und voll hinter dem Projekt steht (Teipel/Alberti, 2019, S. 39). Dies bedeutet, dass auch nach abgeschlossener Implementierung die Unterstützung nicht abnimmt. Eine Möglichkeit, den Support für das OKR-System zu zeigen ist, dass das Management intensiv in die erste Anwendung von OKRs involviert ist.

Zusätzlich ist es für OKRs von zentraler Bedeutung, dass sich Mitarbeitende **ambitionierte Ziele** setzen und sich für ihre OKRs anstrengen müssen. Dies wird aber nur geschehen, wenn sich die Mitarbeitenden auch sicher fühlen, dieses Wagnis einzugehen und das Ziel eventuell nicht zu erreichen (Doerr, 2018, S. 174). Die Mitarbeitenden müssen also wissen, dass Scheitern akzeptiert ist, wobei dies nicht als Gleichgültigkeit missverstanden werden sollte: „Failure is a positive indicator of stretching“ (Wodtke, 2016, S. 115). Im Unternehmen muss durch die Führungspersonen ein Klima kreiert werden, in welchem mehr als nur das sichere Ziel angestrebt werden kann, da dies auch eine **agile und anpassungsfähige Organisationskultur** fördert (Lihl et al., 2019, S. 45), sodass also nicht immer eine 100 %-Erfüllung von Zielen erwartet wird, sondern „70 die neuen 100“ sind.

Verschiedentlich wird darauf hingewiesen, dass es einer erfolgreichen Implementierung von OKRs hinderlich ist, wenn ein zu großer Teil der **Ziele über ein top-down Verfahren** festgelegt wird. Einerseits kann es den Prozess erheblich verlangsamen, wenn die Kaskadierung der Ziele von oben vorgegeben wird und das Management bei der Festlegung aller OKRs stark involviert ist, was kürzere Zielsetzungs-Zyklen gänzlich verhindern kann (Doerr, 2018, S. 172). Außerdem kann ein fehlender oder zu kleiner Teil an bottom-up Zielsetzung das Engagement und die Verbundenheit der Mitarbeitenden zu ihren OKRs reduzieren (Pearson, 2019, S. 43), was die Wahrscheinlichkeit einer Erreichung ebenfalls stark reduziert.

Für die Motivation der Mitarbeitenden und für die Verbundenheit zu ihren OKRs ist es wichtig, dass eine **klare Verbindung zwischen den persönlichen, den Team- und den Unternehmens-OKRs** besteht (Niven/Lamorte, 2016, S. 40). Dies zeigt auf, wie die eigenen Ziele mit denjenigen des Unternehmens verbunden sind und die Anstrengungen zu einem Erfolg für das gesamte Unternehmen beitragen können (Pearson, 2019, S. 27). Hier ist die Verbindung zu einer klar formulierten Mission und Vision sowie ggf. einer Strategy Map hilfreich.

Dies ermöglicht nebst der Motivation und Verbundenheit der Mitarbeiter auch eine Kontrolle, dass die übergeordneten und langfristigen Ziele des Unternehmens korrekt in individuelle OKRs übersetzt werden (Niven/Lamorte, 2016, S. 34–35).

Die **offene Bewertung von OKRs** ist ein eigener Faktor einer erfolgreichen Implementierung. Neben der Transparenz der OKRs müssen die Key Results am Ende eines Zyklus auf eine offene, transparente und für alle Akteure nachvollziehbare und einsehbare Art bewertet werden (Doerr, 2018, S. 173; Niven/Lamorte, 2016, S. 40). Erst diese Bewertung macht den eigentlichen Fortschritt, welcher in einem Zyklus erreicht wurde, sichtbar.

Eine Gefahr insbesondere bei längeren Anwendungen stellt häufig der **Fokus auf Verbesserung** dar, der zu einer mangelnden Anerkennung und Wertschätzung für die Erreichung von OKRs führt. Das Management nimmt Erfolge dann als selbstverständlich und geht sofort zur weiteren Optimierung über, was die intrinsische Motivation reduziert. Als Abhilfe empfiehlt sich die aktive und eindeutige Hervorhebung von erreichten OKRs in den Review-Meetings und generell eine anerkennende und wertschätzende Führung.

Ein Vorteil von OKRs kann sein, dass sie abteilungsübergreifende Ziele und so die Zusammenarbeit von verschiedenen Teams ermöglichen und fördern. Die Transparenz von OKRs ist hierfür zwar förderlich, kann aber die Zusammenarbeit nicht allein herbeiführen. Die zur Zielerreichung erforderlichen Abhängigkeiten müssen angesprochen und aktiv gemanagt werden, was eine **Führungsaufgabe von Management** und/oder OKR-Coach ist.

#### 5. Anwendung durch die Mitarbeitenden

In dieser Kategorie geht es um die Interaktion derjenigen mit dem OKR-System, welche sich auch OKRs setzen, unabhängig von der tatsächlichen Position im Organigramm eines Unternehmens. Von zentraler Wichtigkeit ist hier, dass die Mitarbeitenden die **Funktionsweise von OKRs verstehen** haben und dem System eine hohe Wichtigkeit beimessen (Lihl et al., 2019, S. 45). Grund für das mangelnde Verständnis ist regelmäßig, dass das Management nicht die nötigen Ressourcen in die Planung des OKR-Systems und/oder die Schulung der Mitarbeitenden investiert. Um ein gutes gemeinsames Verständnis zu schaffen, kann es hilfreich sein, digitale Inhalte, Videos oder Case Studies zu verteilen, um die Vorteile eines OKR-Systems aufzuzeigen und auch über die möglichen Fehler aufzuklären (Niven/Lamorte, 2016, S. 40). Des Weiteren kann es hilfreich sein, ein Playbook zu verfassen, welches als Nachschlagewerk dienen kann, und welches für alle Mitarbeitenden einsehbar ist. Für die Motivation und Verbundenheit der Mitarbeitenden zum OKR-System ist es ebenfalls wichtig, dass der **richtige Zeitpunkt der Implemen-**

Das Verfehlen von ambitionierten OKRs darf nicht bestraft werden.

Die Verbindung zwischen OKRs und einer klar formulierten Mission und Vision sowie ggf. Strategy Map ist wichtig.

System	Management	Mitarbeitende
+ Wirksamer OKR-Coach (der auf Frequenz und Formulierung achtet)	+ Commitment des Management	- Zu viele Objectives und/oder Key Results
+ OKRs für alle einsehbar und aktuell	+ Akzeptanz von Scheitern und Fehlern	+ Mitarbeitende verstehen Wichtigkeit und Funktionsweise
+ Trennung von OKRs und variabler Vergütung	- Zu viel Vorgabe/ Top-Down	- Objectives zu/wenig ambitioniert
- Keine klare Verantwortung für Key Results	+ Klare Verbindung zwischen über- und untergeordneten OKRs	- Key Results nicht klar messbar
+ Angemessener Rhythmus für Check-in-Meetings	+ Ehrliche und offene Bewertung der OKRs	- Key Results mit ToDos verwechselt
+ Nutzung eines (erfolgreichen) Pilotprojekts beim Start	+ Anerkennung und Wertschätzung für Erreichung von OKRs	- Vermischung von OKRs und Tagesgeschäft
+ Nutzung externer Berater bei der Implementierung	- Unklare Abstimmung zwischen Teams	

Abb. 1: Erfolgsfaktoren für die Anwendung von OKRs ([+] förder- und [-] hinderliche Faktoren, absteigend geordnet nach der Häufigkeit der Nennungen)

tionierung gewählt wurde (Niven/Lamorte, 2016, S. 29–31).

Häufig wird als größter Fehler angemerkt, dass sich Mitarbeitende eine zu große Anzahl OKRs setzen. Dadurch reduziert sich der Fokus und es kann keinem Ziel die gebührende Aufmerksamkeit gewidmet werden (Wodtke, 2016, S. 72). Dies führt im Extremfall dazu, dass kein Objective erreicht wird (Pearson, 2019, S. 42). Dies ist insbesondere ein Problem, wenn viele abteilungsübergreifende OKRs vereinbart werden oder eine starke Abhängigkeit zwischen diesen besteht sowie insbesondere in den ersten OKR-Zyklen, in welchen die Mitarbeitenden noch wenig Erfahrung mit dem Setzen von OKRs haben (Wodtke, 2016, S. 112). Sind die Ziele zu ambitioniert, kann sich Resignation einstellen und die Mitarbeitenden verlieren die Motivation, die Ziele zu verfolgen. Der OKR-Coach spielt hier eine wichtige Rolle, indem er gerade zu Beginn seine Erfahrungen bei der OKR-Formulierung einbringt.

Ein ebenfalls sehr häufig angemerkt Problem ist die Setzung des „richtigen“ Ambitionsniveaus. Dies beinhaltet drei Aspekte: individuelle Ambitionsaffinität, technisch „richtige“ Setzung und Fehlerkultur der Organisation. Regelmäßig haben Mitarbeiter unterschiedliche Risiko- und Ehrgeizneigungen, was sowohl persönlichkeits-, als auch lebenszyklusabhängig ist (alleinstehende, karriereorientierte Berufseinsteigerin versus Familienvater mit hohem Hypothekarkredit). Gefordert werden immer wieder „Moonshot-Goals“ oder BHAG – Big Hairy Audacious Goals, woher diese stammen, bleibt aber regelmäßig unklar. Ein Blick auf Marktpotenzial und/oder Wettbewerber im Sinne einer relativen Zielgröße ist häufig eine Empfehlung, ob dies dann aber „nur“ verdoppelt oder gleich verzehnfacht werden soll, ist rational häufig kaum zu klären. Auch hier kann und sollte der OKR-Coach gerade zu Beginn seine Erfahrungen einbringen.

Key Results haben die Funktion, den Grad des Erreichens des Objectives zu messen. Daher sollten

sie eine Zahl beinhalten und somit messbar sein (Doerr, 2018, S. 4). Basieren die Key Results auf subjektiven, nicht eindeutig messbaren Größen, können mehrere Probleme entstehen (Lihl et al., 2019, S. 47): Beispielsweise fällt die Bewertung schwerer, was aufgrund der geforderten Transparenz zu Unzufriedenheit führen kann. Andererseits leiden die Lerneffekte aus den OKRs, sowohl bei einem Erfolg oder bei einem Scheitern, wenn nicht festgestellt werden kann, was die Gründe für die Verfehlung eines Objectives gewesen sind.

OKRs sollten für Ziele definiert werden, die einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen (Lobacher et al., 2017, S. 35). Weniger sollten sie für die Messung der Leistung im Tagesgeschäft verwendet werden, außer eine geringe Anzahl an Key Results die als „Hygiene-Metriken“ dienen. Objectives sollen ambitioniert sein und das Unternehmen nachhaltig verändern und weiterentwickeln, weswegen sie nicht mit einem normalen Einsatz eines Mitarbeitenden erreicht werden können. Auch sollten Objectives nicht als eine „To Do“-Liste aus dem Arbeitsalltag angesehen werden, da diese Punkte kaum den Fokus eines gesamten OKR-Zyklus benötigen. Werden OKRs vermehrt für solche alltäglichen Aufgaben verwendet, können sie ihre Relevanz verlieren und die Implementierung von OKRs ist gefährdet.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorgestellten Faktoren werden verdichtet in Abb. 1 in den drei Kategorien dargestellt, wobei zwischen förderlichen und hinderlichen (d. h. zu vermeidenden) Faktoren unterschieden wird. Die Faktoren sind jeweils nach deren Wichtigkeit (auf Basis der Literaturanalyse und der Erkenntnisse der Umfrage) absteigend angeordnet. Es zeigt sich unmittelbar, dass bei den Anwendern deutlich mehr potenzielle Fehler aufgeführt sind. Diese lassen sich durch die vorgelagerten Kategorien verrin-

### Implikationen für die Praxis

- Systemseitig wird dem Verantwortlichen eines OKR Systems der größte Einfluss auf das Gelingen der Implementierung von OKRs beigemessen. Diese Person besitzt vielseitige Aufgaben, u. a. die Einhaltung von Prozesszyklen, das Unterstützen von Mitarbeitern beim Setzen von Zielen und dazugehörigen Key Results und ist mit seiner Expertenrolle die wichtigste Person im OKR-System.
- Aus Führungssicht ist die Unterstützung des Managements ein zentraler Erfolgsgarant für die erfolgreiche Implementierung von OKRs. Eine sinnvolle Möglichkeit ist hier, dass das Management sich persönlich intensiv in die erste Anwendung von OKRs involviert.
- Aus Sicht der Mitarbeiter wird eine zu große Anzahl an OKRs häufig als größter Fehler angesehen. Dadurch reduziert sich der Fokus und es kann keinem Ziel die gebührende Aufmerksamkeit gewidmet werden.

**Bei OKRs handelt es sich um ein grundsätzlich einfaches System, das seine Schwierigkeit erst bei der Umsetzung entfaltet.**

gern, aber nicht komplett eliminieren. Damit wird auch deutlich, dass es sich bei OKRs um ein grundsätzlich einfaches System handelt, das seine Schwierigkeit bei der Umsetzung entfaltet.

Grundsätzlich wird deutlich, dass bei richtiger Implementierung der schnellere Rhythmus und die kürzeren Zyklen von Zielsetzung und Kontrolle bei OKRs zu einer schnelleren und flexibleren Anpassung an Strategie und Umfeldveränderungen führen. Durch Beschränkung auf wenige Objectives wird Fokus und Disziplin sichergestellt und bis auf Mitarbeiterebene eine richtige Priorisierung unterstützt. Die erhöhte Transparenz ermöglicht dabei die Identifikation von Interdependenzen und dadurch eine bessere Zusammenarbeit, die Vermeidung von Überschneidungen sowie das frühzeitige Beenden von nicht-strategiekonformen Initiativen. Durch diese Transparenz in Verbindung mit einer hohen Partizipation und der expliziten Formulierung der Teil-OKRs wird der Bezug der Mitarbeitenden zum Strategiebeitrag explizit, was deren Commitment und Motivation erhöht. Damit einhergehen muss eine angemessene Organisationskultur, die ein Scheitern nicht sanktioniert. Dadurch werden Ziele ambitionierter und durch die regelmäßige Bewertung der Key Results kann das organisationale Lernen bzw. falsch eingeschlagene Wege zügiger erkannt und korrigiert werden. Interessant ist, dass in Literatur und Interviews das Thema Software vielfach erwähnt wird, aber nie als Miss-/Erfolgsfaktor. Es stellt offensichtlich einen sekundären Hygienefaktor dar, der keine nennenswerte Relevanz hat.

### Literatur

- Doerr, J., *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*, New York 2018.
- Engelhardt, P./Möller, K., *OKRs – Objectives and Key Results – Kritische Analyse eines neuen Managementtrends*, in: *Controlling* 29. Jg. (2017), H. 2, S. 30–37.
- Eurich, A./Flinspach, T./Möller, K./Strathoff, P., *Führung mit Objectives & Key Results (OKRs)*,

in: *Controlling* 31. Jg. (2019), H. Spezialausgabe, S. 64–69.

- IGC – *International Group of Controlling*, Möller, K., (Hrsg.), *Controlling & Agility, 2022* <https://www.igc-controlling.org/downloads/standards>.
- Lihl, H. T./Mahlendorf, M. D./Schmoltzi, D., *Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum*, in: *Controlling & Management Review*, 63 Jg. (2019), H. 8, S. 42–49.
- Lobacher, P./Jacob, C./Haag, J., *Agile Führung mit Zielen*, in: *Personalmagazin* (2017), S. 34–37.
- Möller, K./Schmid, J., *Agile Praktiken im Performance Management – Auswahl und Nutzung moderner Steuerungswerkzeuge*, in: *Controlling*, 33. Jg. (2021), H. 4, S. 48–55.
- Nicolai, A./Kieser, A., *Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg. (2002), H. 6, S. 579–596.
- Niven, P. R./Lamorte, B., *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*, John Wiley & Sons, Newark 2016.
- Pearson, T., *Goal setting & team management with OKR (objectives and key results): skills for effective office leadership, smart businessfocus, & growth. How to manage projects, people & employees (2nd Edition)*, 2019.
- Teipel, P. /Alberti, M., *Vision und Strategie verwirklichen mit OKR*, in: *Controlling & Management Review*, 63 Jg. (2019), H. 5, S. 34–39.
- Wodtke, C., *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*, Cucina Media LLC, 2016.

### Stichwörter

# Objectives and Key Results # Implementierung  
# Förderliche Faktoren # Hinderliche Faktoren  
# Performance Management

### Keywords

# Objectives and Key Results # Implementation  
# Enabling factors # hindering factors # Performance Management

### Summary

OKRs are a performance management approach being used in a growing number of firms of various sizes and industries. For a company to reap the benefits of OKRs, the implementation has to be managed successfully, circumnavigating the various risks and enabling the benefits to develop. This article lists the most relevant hindering and enabling factors to a successful OKR implementation.

# Diese Standardwerke gehören auf den Schreibtisch, nicht ins Regal.



Horváth/Gleich/Seiter

## **Controlling**

14. Auflage. 2020. 537 Seiten. € 69,-  
ISBN 978-3-8006-5869-5

Seiter

## **Business Analytics**

2. Auflage. 2019. 252 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5871-8

Gleich

## **Performance Measurement**

3. Auflage 2021. Rund 480 Seiten. Ca. € 59,-  
ISBN 978-3-8006-6466-5  
(ET Mai 2021)

Wiltinger/Heupel/Deimel

## **Controlling**

2022. 326 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-5784-1

Schulte

## **Personal-Controlling mit Kennzahlen**

4. Auflage. 2020. 317 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-6047-6

Reichmann/Kiöbler/Baumöl

## **Controlling mit Kennzahlen**

9. Auflage. 2017. 890 Seiten. € 69,-  
ISBN 978-3-8006-5116-0

Schwellnuß

## **Produktionscontrolling**

2021. 339 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-6150-3

Hichert/Faisst

## **Gefüllt, gerahmt, schraffiert**

2019. 232 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-5982-1

Doerr

## **OKR. Objectives & Key Results**

2018. 254 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-5773-5

Schmalenbach-Gesellschaft

## **Verbundprodukte**

2022. Rund 600 Seiten. ca. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-6828-1