
CARF Luzern 2021

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Steuerung der Performance intraorganisationaler Produktionsnetzwerke

Extended Abstract

Ulrich Neidenberger, Dipl.-Ing. oec.

Leiter Finanzen, Controlling und Projektmanagement, Hamburg,
Doktorand an der Universität Bamberg,
E-Mail: ulrich.neidenberger@t-online.de

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

Professor an der Hochschule Aalen und Privatdozent an der Universität Bamberg
E-Mail: patrick.ulrich@hs-aalen.de

Abstract

Produktionsnetzwerke haben eine hohe Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und können nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern. Die Corona-Pandemie hat zusätzlich gezeigt, dass eine verlässliche Versorgung mit Produkten in vielen Bereichen des produzierenden Gewerbes eine hohe Bedeutung hat und die Planung, Steuerung und Kontrolle der Performance von Produktionsnetzwerken dabei eine wichtige Rolle einnehmen.

Produzierende Unternehmen sind dann besonders leistungsfähig, wenn die strategische Ausrichtung, die Konfiguration oder Ausgestaltung des Produktionsnetzwerkes sowie die Koordination der Netzwerkaktivitäten im Kontext betrachtet werden und die Bewertung von Produktionsnetzwerken frühzeitig anhand geeigneter Beurteilungskriterien und Messgrößen erfolgt. Der vorliegende Artikel behandelt ein Forschungsprojekt, in dessen Rahmen empirisch untersucht wird, wie ein System zur Performancesteuerung in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken zu gestalten und zu nutzen ist, um eine Effizienzsteigerung auf der Netzwerkebene zu erzielen.

1 Einleitung

ROLAND BERGER hat 2015 in einer Excellence-Studie die hohe Relevanz aller Aktivitäten von der Planung, Beschaffung bis zur Herstellung und Auslieferung sowie einer Produktion in Netzwerken für den wirtschaftlichen Erfolg produzierender Unternehmen ermittelt (Roland Berger, 2015, S. 4). DIETZ hat 2017 zudem festgestellt, dass 89,8 % der befragten Studienteilnehmer davon ausgehen, dass durch eine Produktion in Netzwerken nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Dietz, 2017, S. 5). Produktionsnetzwerke sind demnach von zentraler Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg produzierender Unternehmen.

Mit der dadurch zunehmenden Bedeutung eines Managements¹ von Produktionsnetzwerken (Dietz, 2017, S. 184) steigt auch die Anforderung, das Management von Programmen, Portfolios, Produkten, Prozessen, Projekten und Potentialen über ein Performance Management („PM“) zu konkretisieren, und für die Praxis nutzbar zu machen (Daniel, 2008, S. 38). Ein PM kann somit der Unternehmensführung und dem Controlling zugeordnet werden (Schuhknecht, 2020, S. 41). Für das vorliegende Forschungsprojekt wird die folgende übergeordnete Fragestellung formuliert²:

Wie ist ein System zur Performanctestuerung in Produktionsnetzwerken zu gestalten, um eine Effizienzsteigerung auf der Netzwerkebene zu erzielen?

Zur Untersuchung dieser Fragestellung soll zunächst eine Eingrenzung erfolgen. Produktion erfolgt häufig in komplexen Unternehmen mit meist historisch gewachsenen intraorganisationalen Netzwerken, die wie jedes Unternehmen außerdem in interorganisationalen Beziehungen operieren (Prinz, 2016, S. 26) (Abbildung 1).

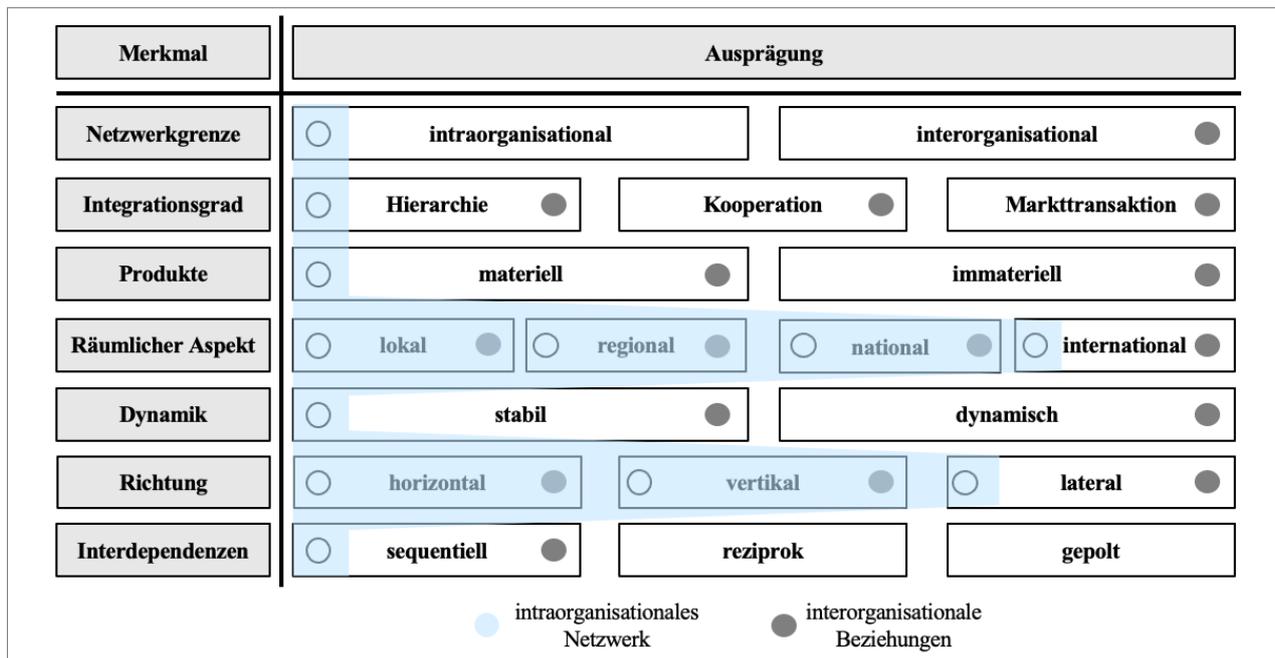


Abbildung 1: Gestaltungsbereich eines Produktionsnetzwerkes für die vorliegende Arbeit (in sehr enger Anlehnung an Dietz, 2017, S. 23; Prinz, 2016, S. 27)

¹ Zum Management von Produktionsnetzwerken siehe u. a. Möller (2006); Sydow und Möllering (2015); Thomas et al. (2013); Wohlgemuth (2002); Zundel (1999)

² Siehe Becker und Benz (1996) grundlegend zum Zusammenhang von Effektivität und Effizienz.

Während ein Unternehmensnetzwerk die kooperative Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen beschreibt (Sydow, 1992, S. 79), ist ein Konzern eine Einheit mehrerer juristisch selbstständiger wie un-selbstständiger Unternehmen und Betriebe³. Die größere Autonomie der Unternehmen eines Netzwerkes (Möllering et al., 2005, S. 317) zeigt sich auch dadurch, dass eine zentrale Planung und Kontrolle durch ein Konzerncontrolling nicht erfolgen (Behringer, 2014, S. 2).

Eine weitere Konkretisierung für das vorliegende Forschungsprojekt findet dadurch statt, dass die Steuerung der Performance aus Sicht eines Konzerns betrachtet werden soll. Hierdurch wird es möglich, Fragestellungen und konzeptionelle Ansätze aus der Perspektive eines Konzerncontrollings⁴ zu behandeln (Abbildung 2).

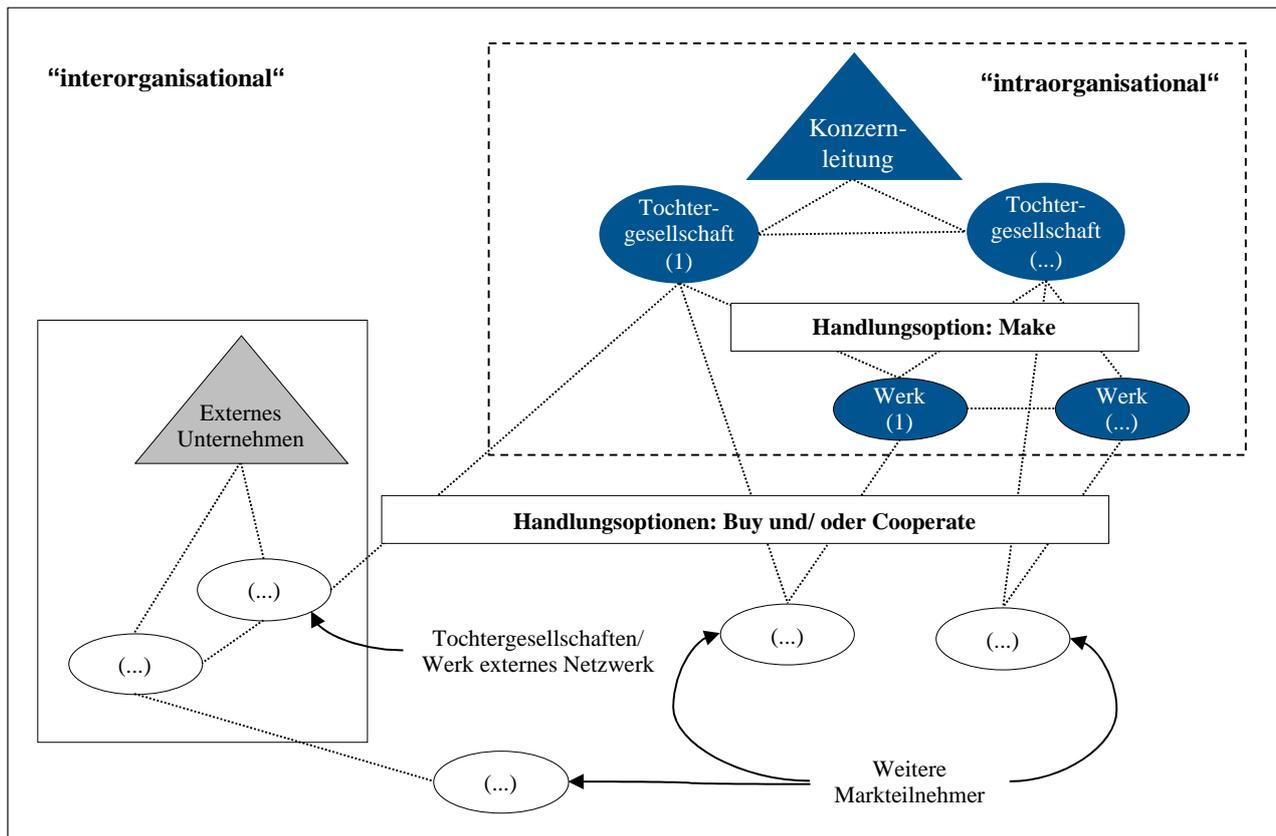


Abbildung 2: Untersuchungsfokus für die vorliegende Arbeit (eigene Darstellung)⁵

2 Performance Measurement und Performance Management

Performance Measurement („PMM“) und PM werden in der Literatur sehr unterschiedlich definiert⁶, inhaltliche Überschneidungen und die Stellung der Ansätze zueinander sind oft nicht eindeutig. Hinzu kommt darüber hinaus eine oft synonyme Verwendung der Begriffe (Kaack, 2012, S. 60 ff.; Pidun, 2015, S. 42 ff.).

BRUNNER konkretisiert hierzu, dass sich das PMM auf die Erfassung von Performancemaßen beschränkt, und stellt bei einem PM auf die Planung, Steuerung und Kontrolle der Performance ab. Er definiert PM als „... ein

³ Zum rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Konzernbegriff siehe Behringer (2014, S. 1 ff.); Theisen (2000, S. 18)

⁴ Eberenz und Behringer (2016, S. 54) sehen ein aktives Performance Management zukünftig als Aufgabe des Konzerncontrollings, zu dem neben strategischen auch operative Performance-Themen gehören.

⁵ Zu den Handlungsoptionen Make, Buy und Cooperate siehe insbesondere bei Sydow und Möllering (2015).

⁶ Siehe hierzu die Übersichten unterschiedlicher Definitionen u. a. bei Kleindienst (2016, S. 35 f. und S. 38 f.); Schuhknecht (2020, S. 40)

■ Controlling

unternehmensweites Managementsystem, das den Prozess zur Operationalisierung der Unternehmensstrategien und -ziele in ein permanentes Führungssystem überführt“ (Brunner, 1999, S. 11).

BECKER betont für ein PM die Notwendigkeit konkreter Maßnahmen, um ständige Verbesserungen der Performance zu erzielen, und fordert außerdem zwingend ein unterstützendes Change Management (Becker, 2017, S. 202).

Weiter soll durch die Einführung des Begriffs „System“ verdeutlicht werden, dass eine Organisation über einen ganzheitlichen Managementprozess zur Performancesteuerung verfügt (Broadbent & Laughlin, 2009, S. 294).

Ein zentrales Element eines Performance Management Systems („PMS“) ist, dass es einen geschlossenen Regelkreis abbildet (Kleindienst, 2016, S. 67) und über einen dynamischen Ansatz interne und externe Kontextfaktoren mit einbezieht sowie deren Einfluss auf die Organisation erkennt, interpretiert und ggf. geeignete Anpassungsmaßnahmen einleitet, um eine Zielerreichung sicherzustellen (Bititci et al., 2000, S. 697 f.).

So bilden z. B. die Levers of Control („LoC“) von SIMONS (1995) als ein PM Framework für die Entwicklung eines PMS die Anforderungen und Bestandteile in Form eines Rahmenkonzeptes ab (Hoffmann, 1999, S. 36 f.; Schläfke, 2012, S. 47). FERREIRA und OTLEY (2009) haben ein ebenfalls sehr beachtetes PMS Framework entwickelt und dabei das Framework von OTLEY (1999) und die LoC kombiniert. Mit dem St. Galler Performance-Management-Modell haben MÖLLER et al. (2015) einen weiteren Ansatz für eine ganzheitliche Betrachtung vorgestellt.⁷

3 Levers of Control von Simons als Bezugsrahmen

Nachfolgend wird mit dem Ansatz der LoC von SIMONS (1995) ein PMS vorgestellt, das als eine Abkehr des bis dahin vorherrschenden „Command-and-control“-Verständnisses von Management Control Systemen beschrieben wird und den Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit bildet (Simons, 1995, S. 3). Die LoC sind das Ergebnis der Forschungsarbeit von SIMONS, die in den 1990er Jahren begann und zum Ziel hatte, den steigenden Anforderungen an eine komplexe und moderne Unternehmenswelt gerecht zu werden (Simons, 1990, 1991, 1994). Das Grundverständnis der LoC ist aus praktischen Erfahrungen und Beobachtungen abgeleitet und bietet keinen allgemeingültigen Steuerungsansatz für Unternehmen an. BAGBAN beschreibt die Ausgestaltung der vier Steuerungshebel daher als kontingent, und somit muss diese Ausgestaltung situationsbedingt im konkreten Einzelfall erfolgen (Bagban, 2010, S. 40).

3.1 Aufbau und Inhalt der Levers of Control

Der Ansatz der LoC basiert auf vier unterschiedlichen formalen Managementsystemen (siehe Abbildung 3). Das Belief- oder Wertesystem beschreibt die grundlegenden Unternehmensnormen und -ziele sowie deren Kommunikation und Verstärkung (Simons, 1995, S. 35 ff.). Über das Boundary- oder Regelsystem werden verbindliche Regeln und Grenzen festgelegt (Simons, 1995, S. 39 ff.). Das Diagnostic Control System umfasst das formale Kontrollsystem, mit dem die Ergebnisse unternehmensinterner Prozesse überwacht werden können (Simons, 1995, S. 59 ff.). Der vierte Steuerungshebel beschreibt das Interactive Control System, durch das eine regelmäßige und persönliche Kommunikation zwischen dem Management und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht werden soll (Simons, 1995, S. 95 f.).

⁷ Schläfke (2012, S. 69) hat eine umfassende Analyse bestehender Konzepte erstellt und teilt diese in finanzielle Kennzahlensysteme, dimensionsfokussierte Ansätze sowie dimensionsübergreifende Ansätze ein.

■ Controlling

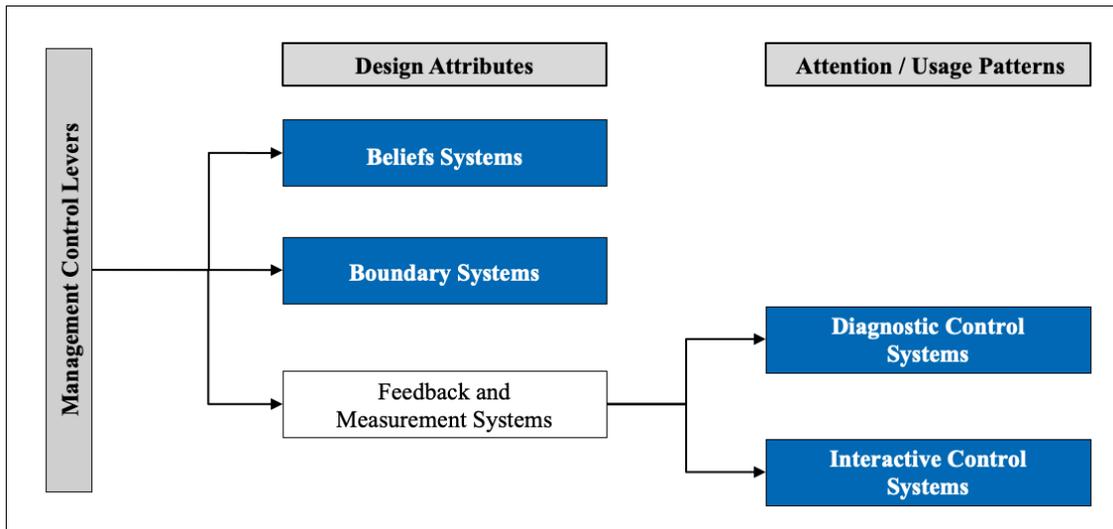


Abbildung 3: Inhalt (Design) und Einsatz (Usage) der Levers of Control
(eigene Darstellung in enger Anlehnung an Simons, 1995, S. 180)

DEMARTINI fasst den Ansatz und die Zielsetzung der LoC wie folgt zusammen (Demartini, 2014, S. 70):

"In conclusion, the LOC framework develops the link between strategy and control by focusing on the 'use' of PMS, which can be either interactive – i.e., more strategic oriented – or diagnostic, that is, more control and efficiency oriented. Furthermore, it provides a set of control mechanisms that should be enacted together in order to effectively implement the organizational strategy."

3.2 Vergleich bestehender Konzepte auf Basis der Levers of Control von Simons

Im Folgenden soll der Ansatz der LoC mit bestehenden Ansätzen dahingehend verglichen werden, inwieweit Inhalte der LoC abgebildet werden (siehe das Fazit in Abbildung 4), um den Bezugsrahmen für die eigene Forschungsarbeit weiter zu begründen.

Autoren und Titel	Liebtrau (2015)		Sager et al. (2016)		Dietz (2017)		Verhaelen et al. (2021)	
	Strategic Performance Measurement and Management in Manufacturing Networks		A Performance Measurement System For Global Manufacturing Networks		Operative und strategische Kennzahlensysteme für Produktionsnetzwerke		A comprehensive KPI network for the performance measurement and management in global production networks	
Belief System		Entwicklung eines generischen strategischen Performance Measurement und Management Systems. Der Fokus liegt auf einem Performance Measurement.		Der Schwerpunkt liegt auf der Optimierung der Netzwerk-konfiguration und der damit in Zusammenhang stehenden Leistungsdimensionen.		Basierend auf dem Konzept einer Balanced Scorecard wird ein strukturelles Framework für die Entwicklung eines strategischen Kennzahlensystem vorgeschlagen.		Methodik zur integrierten Betrachtung der Leistungsmessung und des Leistungsmanagements mit den Phasen: Leistungsplanung, Leistungsverbesserung und Leistungsüberprüfung.
Boundary System								
Diagnostic Control System								
Interactiv Control System								
Fazit	<p>Der Ansatz von Simons, einer Verknüpfung von Strategie und Kontrolle durch eine interaktive Nutzung eines PMS, wird insgesamt nur teilweise abgebildet. Die diagnostische Nutzung wird umfangreicher abgebildet, fokussiert aber die Nutzung von Kennzahlensystemen.</p> <p>Der Schwerpunkt der untersuchten Konzepte liegt auf formalen Kontrollsystemen durch Kennzahlen zur Leistungsmessung und -kontrolle aus unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven.</p> <p>Dargestellte Regelsysteme konkretisieren überwiegend den Umgang mit Kennzahlen. Die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation über ein Wertesystem wird weitestgehend über strategische Zielkennzahlen abgebildet.</p>							
Beurteilung	sehr gering erfüllt	gering erfüllt	mittel erfüllt	hoch erfüllt				

Abbildung 4: Vergleich bestehender Systeme mit den LoC von SIMONS (eigene Darstellung)

4 Fazit und Ausblick

STEIMANN und KUSTERMANN betonten bereits 1996, dass der Ansatz von SIMONS „von einem Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als einer anwendungsorientierten Disziplin, die sich – ohne auf theoretisch hohe Ansprüche zu verzichten – doch immer der Managementpraxis verpflichtet fühlt“, zeugt (Steinmann & Kustermann, 1996, S. 278)^{8,9}

FERREIRA und OTLEY (2009) betrachten den Ansatz der LoC der diagnostischen und interaktiven Nutzung von Steuerungsinformationen als einen der wesentlichsten Beiträge für konzeptionelle Ansätze von PMS (Ferreira & Otley, 2009, S. 274). Insbesondere die interaktive Nutzung von Informationen kann als ein Treiber für Innovationen und den Erfolg von Unternehmen angesehen werden (siehe hierzu beispielsweise Bisbe & Malagueño, 2009; Bisbe & Otley, 2004; Janka & Guenther, 2018). BOURNE et al. (2005) und UKKO et al. (2007) haben durch die interaktive Nutzung von PMS ebenfalls einen positiven Effekt auf die Performance festgestellt. Weiterhin ist ein

⁸ Siehe hierzu auch Hauptenthal (2011, S. 132)

⁹ Martyn et al. (2016) haben die Anwendung der LoC in der qualitativen und quantitativen Forschung analysiert und dabei festgestellt, dass der Ansatz von Simons nach wie vor eine unverändert hohe Aufmerksamkeit und Relevanz aufweist. Veröffentlichungen, die die LoC als Framework verwenden, sind u. a. Hauptenthal (2011); Henri (2006); Tessier und Otley (2012); Tuomela (2005); Widener (2007).

■ Controlling

„Interaktives Control System“ hoch signifikant mit den drei weiteren Komponenten der LoC verbunden (Günther, 2019, S. 41; siehe auch Widener, 2007, S. 757).

Durch die Eingrenzung auf intraorganisationale Produktionsnetzwerke in Konzernstrukturen (siehe Abbildung 5) lassen sich zwei zentrale Forschungsfragen ableiten, die im Rahmen der Forschungsarbeit empirisch untersucht werden sollen, um so die Grundlage für konzeptionelle Überlegungen eines PMS zu bilden:

Wie kann ein System zur Steuerung der Performance intraorganisationaler Produktionsnetzwerke in Konzernstrukturen aus instrumenteller sowie institutioneller Perspektive definiert und von verwandten Konzepten abgegrenzt werden?

Welche Empfehlungen können an das Management abgeleitet werden, um den Erfolg für ein Performance Management System erhöhen zu können?

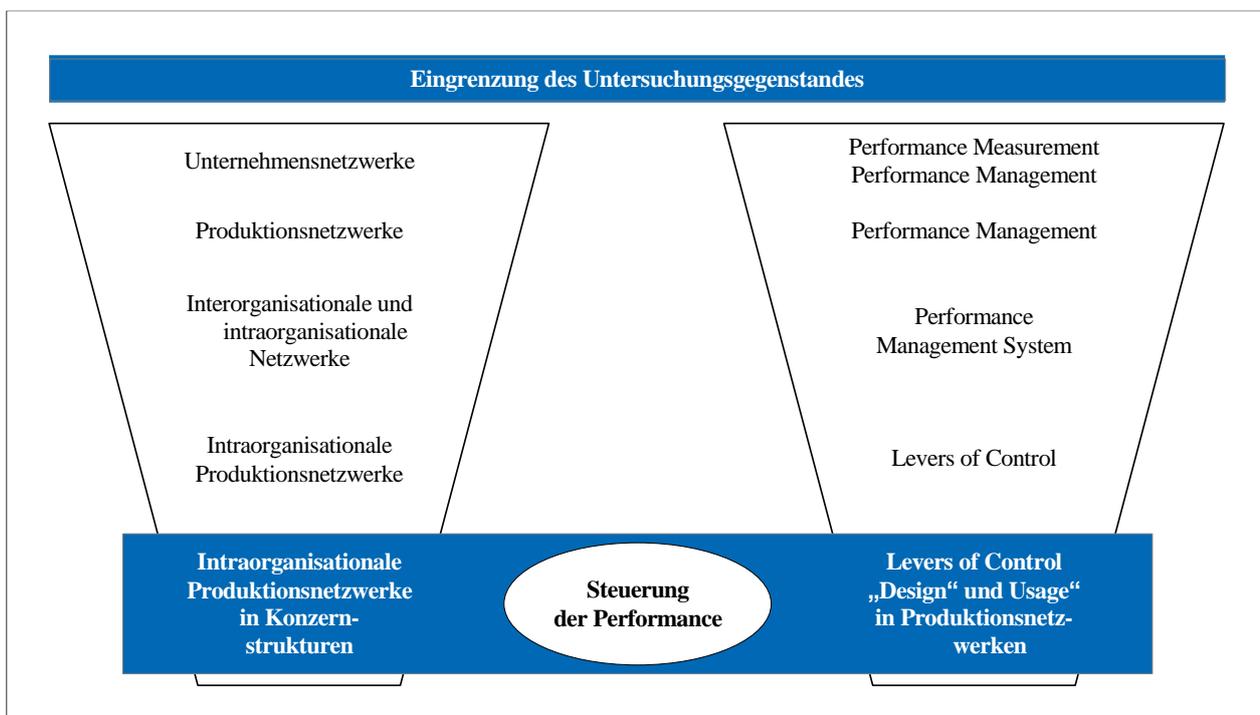


Abbildung 5: Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes für die vorliegende Arbeit (eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

- Bagban, K. (2010). *Kombination und Wechselwirkung der Steuerung: Eine relationale Analyse der Mehrwertschaffung im Konzern*. Gabler Verlag.
- Becker, W. (2017). *Wertschöpfungsorientiertes Controlling – Kennzahlen-, Performance- & Value Management*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Becker, W. & Benz, K. (1996). *Effizienz des Controlling. Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge: Nr. 108*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Behringer, S. (2014). *Konzerncontrolling*. Springer Gabler.
- Bisbe, J. & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371–405.
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
- Bititci, U. S., Turner, U. & Begemann, C. (2000). Dynamics of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692–704.
- Bourne, M., Kennerley, M. & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), 373–395.
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). Performance Management Systems: A Conceptual Model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283–295.
- Brunner, J. (1999). *Value-Based Performance Management: Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategien - Instrumente - Praxisbeispiele*. Gabler Verlag.
- Daniel, K. (2008). *Managementprozesse und Performance*. Gabler Verlag.
- Demartini, C. (2014). *Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use. Contributions to Management Science*. Physica-Verlag.
- Dietz, M. (2017). *Operative und strategische Kennzahlensystem für Produktionsnetzwerke*. Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Eberenz, R. & Behringer, S. (2016). Konzerncontrolling 2020: Entwicklungstendenzen und Herausforderungen. In R. Gleich, K. Grönke, M. Kirchmann & J. Leyk (Hrsg.), *Konzerncontrolling 2020: Zukünftige Herausforderungen der Konzernsteuerung meistern* (S. 39–59). Haufe Gruppe.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Günther, T. (2019). Flexibilität, Unternehmenskultur und Controlling. *Controlling & Management Review*, 63(1), 38–43.
- Hauptenthal, F. (2011). *Steuerung strategischer Konzernprogramme*. Difo-Druck.
- Henri, J.-F. (2006). Management Control Systems and Strategy: A resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Hoffmann, O. (1999). *Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze*. P. Haupt.
- Janka, M. & Guenther, T. W. (2018). Management control of new product development and perceived environmental uncertainty: Exploring heterogeneity using a finite mixture approach. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 131–161.
- Kaack, J. (2012). *Performance-Messung für die Unternehmenssicherheit: Entwurf eines Kennzahlen- und Indikatorensystems und die prozessorientierte Implementierung*. Springer Gabler.
- Kleindienst, B. (2016). *Performance Measurement und Management*. Springer Gabler.

■ Controlling

- Liebetrau, F. (2015). *Strategic Performance Measurement and Management in Manufacturing Networks - A Holistic Approach to Manufacturing Strategy Implementation*.
- Martyn, P., Sweeney, B. & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' levers of control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281–324.
- Möller, K. (2006). *Wertschöpfung in Netzwerken. Controlling*. Vahlen.
- Möller, K., Wirnsperger, F. & Gackstatter, T. (2015). Performance Management-Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 27(2), 74–80.
- Möllering, G., Behar, B. & Sommer, F. (2005). Strategische Beschaffung in hybriden Organisationsformen: Konzerne und Netzwerke im Vergleich. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium: WiSt: Zeitschrift für Studium und Forschung*, 34(6), 315–320.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- Pidun, T. (2015). *Visibility of Performance: Ein Beitrag zur Ermittlung der Güte von Performance-Measurement-Systemen*. Dissertation, Technische Universität Dresden.
- Prinz, A. (2016). *Mathematische Modellierung zur Optimierung der Wertschöpfungsverteilung nach quantitativen und qualitativen Kriterien in Produktionsnetzwerken der diskreten Fertigung. Stuttgarter Beiträge zur Produktionsforschung: Band 57*. Fraunhofer Verlag.
- Roland Berger. (2015). *The Supply Chain Excellence Study 2015*. Stuttgart.
http://www.rolandberger.de/medien/publikationen/2015-12-01-rbsc-pub-supply_chain_excellence_study.html; Zugegriffen am 09.08.2020.
- Sager, B., Hawer, S. & Reinhart, G. (2016). A Performance Measurement System for Global Manufacturing Networks. *Procedia CIRP*, 57, 61–66.
- Schläfke, M. (2012). *Unternehmenssteuerung mit Performance Management Systemen: Empirische Analyse der Ausgestaltung und Nutzung von Systemen zur Leistungsmessung und -steuerung*. Cuvillier Verlag.
- Schuhknecht, F. (2020). *Performance Management in der digitalen Welt: Die Digitalisierungsscorecard als Instrument für das Management digitaler Geschäftsmodelle*. Springer Gabler.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 127–143.
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Steinmann, H. & Kustermann, B. (1996). Die Managementlehre auf dem Weg zu einem neuen Steuerungsparadigma. *Journal für Betriebswirtschaft*, 46(5-6), 265–281.
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Gabler.
- Sydow, J. & Möllering, G. (2015). *Produktion in Netzwerken: Make, buy & cooperate*. Vahlers Handbücher. Verlag Franz Vahlen.
- Tessier, S. & Otley, D. T. (2012). A Conceptual Development of Simons' Levers of Control Framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185.

■ Controlling

- Theisen, M. R. (2000). *Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*. Schäffer-Poeschel.
- Thomas, S., Mundt, A. & Friedli, T. (2013). *Management globaler Produktionsnetzwerke: Strategie, Konfiguration, Koordination*. Carl Hanser Verlag.
- Tuomela, T.-S. (2005). The interplay of different Levers of Control: A Case Study of Introducing a New Performance Measurement System. *Management Accounting Research*, 16(3), 293–320.
- Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110(1-2), 39–51.
- Verhaelen, B., Mayer, F., Peukert, S. & Lanza, G. (2021). A comprehensive KPI network for the performance measurement and management in global production networks. *Production Engineering*, 1–16.
- Widener, S. K. (2007). An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757–788.
- Wohlgemuth, O. E. (2002). *Management netzwerkartiger Kooperationen: Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Zundel, P. (1999). *Management von Produktions-Netzwerken Eine Konzeption auf Basis des Netzwerk-Prinzips*. Deutscher Universitäts-Verlag.