

Der sichere Weg zum erfolgreichen Unternehmen: Von Erfolgsfaktoren zu ausgewogenen Kennzahlen

Dr. Volker Thormählen
Beratender Betriebswirt
Ratingen

Schlüsselworte

Strategische Planung, kritische Erfolgsfaktoren (engl. Critical Success Factors), Erfolgsfaktorenanalyse, ausgewogene Kennzahlentafel (engl. Balanced Scorecard)

Zusammenfassung

Bei der Erfolgskontrolle der strategischen Planung kann das aus den Vereinigten Staaten importierte Managementkonzept *Balanced Scorecard* vorteilhaft eingesetzt werden, wenngleich die unternehmensweite Einführung nicht einfach und die laufende Anwendung nicht ohne ein Werkzeug wie zum Beispiel *Oracle Balanced Scorecard* bequem zu bewältigen ist.

Das ältere, an sich eigenständige Managementkonzept *Critical Success Factors* ist ein wesentlicher Bestandteil der *Balanced Scorecard*. Auch die Erfolgsfaktorenanalyse kommt in der Praxis nicht ohne den Einsatz eines entsprechenden Werkzeugs aus, wenn sie mit vertretbarem Arbeitsaufwand durchgeführt werden soll. Funktions- und Datenmodell eines solchen Softwarewerkzeugs werden in diesem Beitrag beschrieben.

Einleitung

Der Prozess der strategischen Planung umfasst gewöhnlich mehrere eigenständige Managementkonzepte. Zwei davon werden in diesem Beitrag näher beschrieben. Sie sind unter den Modewörtern *Critical Success Factors* (kritische Erfolgsfaktoren) und *Balanced Scorecard* (ausgewogene Kennzahlentafel) bekannt. Diese beiden Ansätze werden im Folgenden mit CSF bzw. BSC abgekürzt.

Das Konzept der CSF wurde 1979 von John Rockart erstmalig vorgestellt. Die CSF bilden gewöhnlich die finanziellen und nicht finanziellen Merkmale, mit denen der Fortschritt bei der Erreichung strategischer Ziele gemessen wird.

BSC baut auf dem Konzept der CSF auf. Die Idee der BSC ist in einem Artikel mit dem Titel „*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*“ enthalten, den Robert Kaplan und David Norton zu Anfang des Jahres 1992 für die Harvard Business Review verfasst haben. BSC ermöglicht aber nicht nur die Erfolgskontrolle, sondern erleichtert auch das Erkennen möglicher zukünftiger Erfolgsfaktoren.

Strategische Optimisten neigen zu übertrieben positiver Beurteilung möglicher Erfolgsfaktoren. Für Pessimisten gilt das genaue Gegenteil. Um zu einer Objektivierung zu gelangen, bietet sich die Erfolgsfaktorenanalyse an. Dafür wird in diesem Beitrag ein computergestütztes Werkzeug beschrieben.

Hersteller von ERP-Systemen wie Oracle und SAP bieten mittlerweile BSC-Lösungen an. Deshalb ist es für Mitarbeiter in IT-Abteilungen notwendig, BSC zu kennen und realistisch zu beurteilen. Dazu dient dieser Beitrag.

Ein betriebswirtschaftliches Glossar und ein Verzeichnis einschlägiger Literatur runden den Artikel ab. Im Glossar sind die bei ihrem ersten Vorkommen mit ➔ markierten Fachbegriffe enthalten.

1. Strategische Planung

Es gibt keine allseits anerkannte Methode zur ➔ *strategischen Planung*. Im Allgemeinen besteht der Zweck der strategischen Planung darin, das Bestehen eines Unternehmens durch Erhaltung und Schaffung langfristiger Erfolgspotenziale zu sichern. Der strategische Planungsprozess beinhaltet erfahrungsgemäß folgende Phasen:

- Konkrete ➔ *Vision* und ➔ *Unternehmensleitbild* entwickeln
- Kernkompetenzen, Marktsegmente und Marktpositionierung definieren
- Stärken und Schwächen analysieren (vgl. ➔ SWOT-Analyse)
- Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen
- Langfristige ➔ *Wettbewerbsvorteile* ermitteln
- Strategische Oberziele und detaillierte Unterziele formulieren
- Strategien formulieren
- Ausgewählte Strategie in Aktionspläne umsetzen und Verantwortliche bestimmen
- Erfolg der Umsetzung mit ➔ *Balanced Scorecard* überwachen

In der ersten Phase geht es um die Entwicklung von Visionen und Unternehmensleitbildern. Dabei ist auf die Vereinbarkeit mit den strategischen Grundtypen (Reagierer, Verteidiger, Analysierer, Erfinder) und der ➔ *Unternehmenskultur* zu achten.

In einer der folgenden Phasen sind die strategischen Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Es handelt sich dabei um solche, die den Unternehmenserfolg nachhaltig und langfristig bestimmen und insbesondere dem Aufbau und der Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen dienen. Die Bestimmung von Wettbewerbsvorteilen beruht gewöhnlich auf der Managementtheorie, die von dem Harvard-Professor Michael Porter [22] in den späten achtziger Jahren veröffentlicht wurde.

In der letzten Phase erfolgt die Erfolgskontrolle, vorzugsweise mit BSC. Dieses Managementkonzept geht von der Kernidee aus, das letztlich nur das erreicht wird, was gemessen wird. Wenn nur der finanzielle Erfolg gemessen wird, wird wahrscheinlich nur dieser erreicht. Wenn aber der Blickwinkel erweitert und zusätzliche Messgrößen berücksichtigt werden, besteht die Chance, auch nicht finanzielle strategische Ziele zu erreichen. Nicht zuletzt die zunehmende Orientierung am ➔ *Shareholder Value* erfordert die Abkehr von rein vergangenheitsorientierten Kennzahlen und Hinwendung zu ausgewogenen ➔ *Kennzahlensystemen*, die über den Ertrags- und Marktwert eines Unternehmens umfassender Auskunft erteilen.

2. Kritische Erfolgsfaktoren

2.1 Konzept

Einflussgrößen, die über die Zielerfüllung einer Führungskraft entscheiden, sind seine CSF. Analog gibt es erfahrungsgemäß in jedem Unternehmen einige wenige Schlüsselaktivitäten oder Kernprozesse, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

In einem attraktiven Marktsegment die Führung zu übernehmen und Gewinne zu erwirtschaften, ist gewöhnlich das oberste Ziel von Unternehmen, die erstklassig, also dauerhaft erfolgreich sein wollen. Sie werden sich daher vom jeweiligen Branchendurchschnitt dadurch abheben, dass sie betont darauf aus sind, eine eigene strategische Lagebeurteilung und ein maßgeschneidertes strategisches Konzept zu formulieren.

2.2 Erfolgsfaktoren

Als CSF werden im Allgemeinen solche internen und/oder externen Einflussgrößen bezeichnet, die für die Zielerreichung einzelner Aufgabenträger sowie ganzer Abteilungen, Bereiche, Unternehmen und Branchen von größter Bedeutung sind. Erst das Erkennen und Beeinflussen einer Einflussgröße macht diese zu einem CSF.

CSF sind erfahrungsgemäß eng verbunden mit den wenigen Geschäftsprozessen eines Unternehmens, die schnell und reibungslos funktionieren müssen, wenn ein Unternehmen seine Situation am Markt und im Wettbewerb erhalten oder verbessern will. Wettbewerbskritische Erfolgsfaktoren stellen eine Untermenge der CSF dar, gebildet zwecks Optimierung der entscheidenden Geschäftsprozesse hinsichtlich Absatz-, Markt- und Kundenorientierung.

Die CSF stehen in einem engen Zusammenhang mit den langfristigen Unternehmenszielen, der Unternehmensstrategie und deren praktischer Umsetzung sowie den wirklich wichtigen Aufgaben der obersten Führungsebenen.

CSF sind spezifisch für die jeweilige Entscheidungssituation einer Führungskraft. Folglich sind sie auch spezifisch für ein bestimmtes Unternehmen und eine bestimmte Branche. Die CSF sind auch abhängig vom Rang einer Führungskraft in der Unternehmenshierarchie. Deshalb gilt: Führungskräfte haben unterschiedliche Erfolgsfaktoren und deshalb unterschiedlichen Informationsbedarf.

2.5 Erfolgssegmente

Erfolg ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von CSF in sogenannten Erfolgssegmenten. Diese stellen großflächige Kategorien dar, aus denen die jeweiligen CSF erfahrungsgemäß entstammen. Es handelt sich also um Faktorenbündel, die als Ursache von Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen erfahrungsgemäß bestimmt werden können. Die Begriffe *Erfolgspotenzial* und *Erfolgsquellen* werden sinngleich benutzt.

Eine dreidimensionale Darstellung typischer Erfolgssegmente ist in Abb. 1 enthalten.

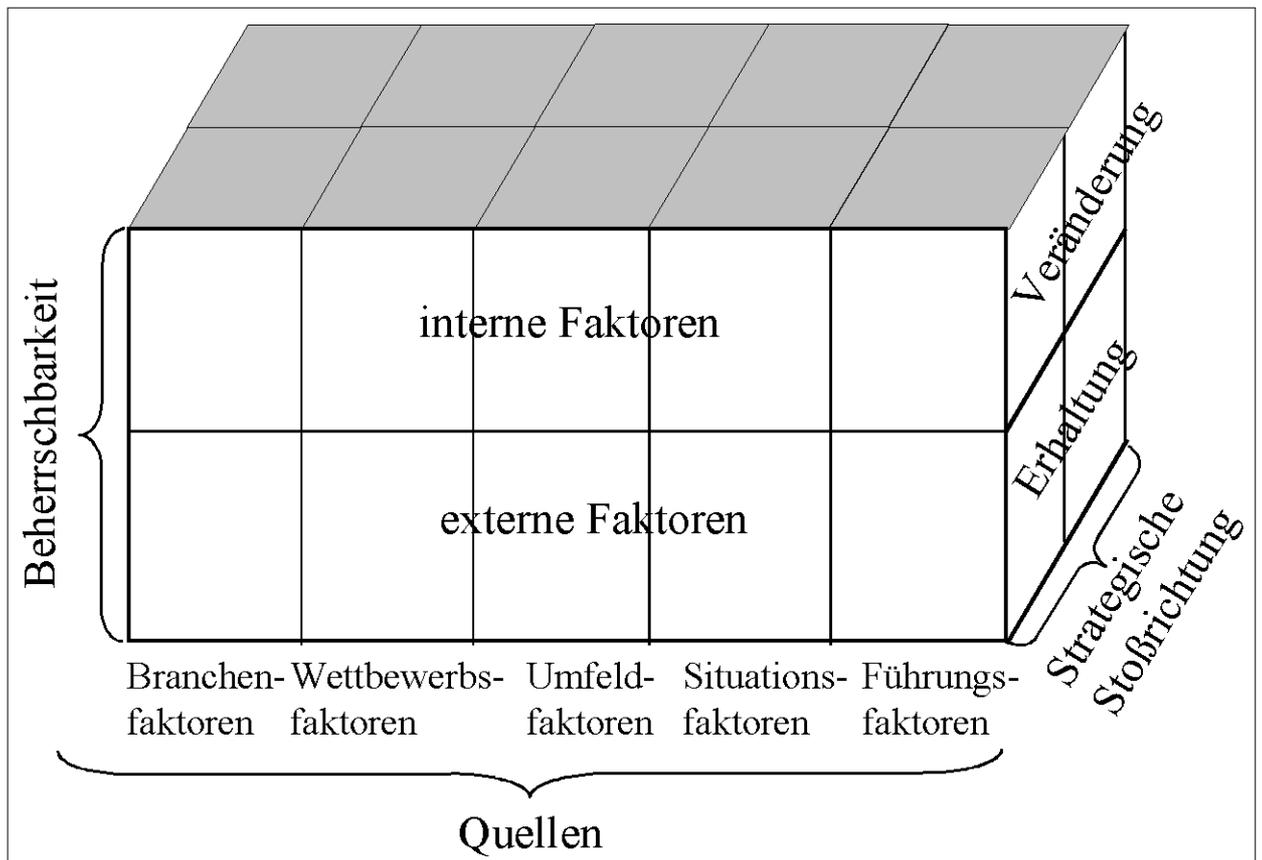


Abb.1: Dreidimensionale Darstellung typischer Erfolgssegmente

Die Klassifizierung erfolgt nach 1. strategischer Stoßrichtung (zwei Merkmale), 2. Beherrschbarkeit (zwei Merkmale) und 3. Quellen (fünf Merkmale).

2.5.1 Stoßrichtung

Nach der strategischen Stoßrichtung kann folgende Zweiteilung erfolgen:

- *Erhaltung/Überwachung*: CSF, die sich auf die Überwachung des Tagesgeschäft beziehen, besitzen überwiegend regulierende Merkmale. Häufig handelt es sich um die Kontrolle der Abweichung zwischen Soll- und Ist-Größen wie Kosten, Erlöse oder Personalbestand.
- *Veränderung/Aufbau*: CSF, die sich auf die zukunftsbestimmende Tätigkeit von Strategen, Planern, Forschern, Entwicklern und Neuerern beziehen, besitzen überwiegend steuernde Merkmale. Meistens steht die Anpassung des Unternehmens an eine veränderte Marktlage im Mittelpunkt. Typische CSF in diesem Bereich sind Einstellungs- und Trainingsprogramme, Entwicklung neuer Produkte oder Bestimmung neuer Geschäftsfelder.

2.5.2 Beherrschbarkeit

Neben der Einteilung nach der strategischen Stoßrichtung lassen sich die CSF nach der Beherrschbarkeit in interne und externe Faktoren gliedern:

- *Interne CSF* zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Einfluss oder der Kontrolle der jeweiligen Führungskraft unterliegen. Personalentwicklung oder Lagerbestandskontrolle gehören beispielsweise zu dieser Gruppe.
- *Externe CSF* sind mit Ereignissen oder Vorgängen verbunden, die eine Führungskraft im Allgemeinen nicht beeinflussen kann. Die Erhältlichkeit oder der Einkaufspreis eines wichtigen Rohstoffs gehören beispielsweise zu dieser Gruppe.

Die Unterscheidung zwischen internen und externen Faktoren lässt sich durch ein entsprechendes Schalenmodell veranschaulichen (siehe Abb. 2):

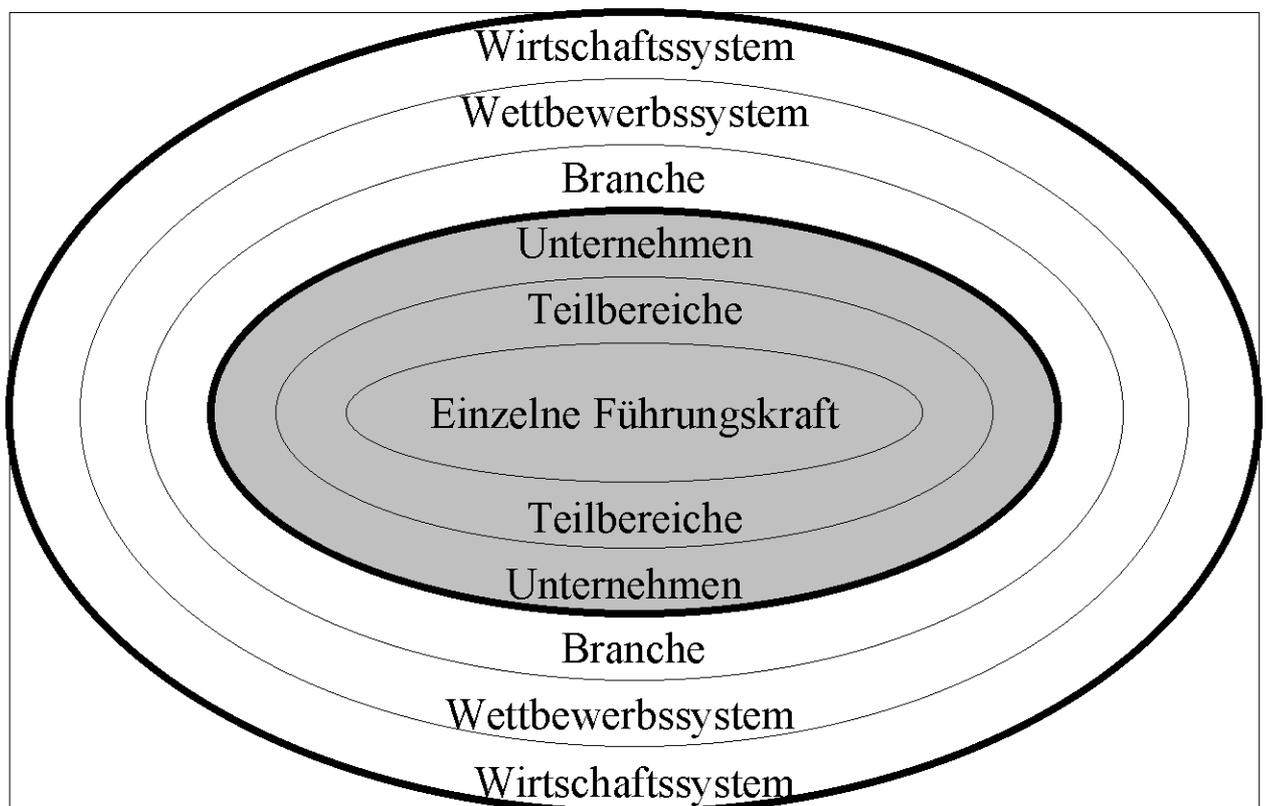


Abb. 2: Schalenmodell der Erfolgsfaktoren

Die internen Faktoren sind grau unterlegt. Genau wie bei der → SWOT-Analyse ist die Unterscheidung zwischen intern und extern nicht immer absolut eindeutig.

Die Bezeichnung *Teilbereich eines Unternehmens* ist weit auszulegen. Dazu zählen zum Beispiel:

- Organisationseinheiten: Sparten, Bereiche, Abteilungen, Gruppen, Teams
- Funktionsbereiche: Beschaffen, Fertigen, Lagern, Verkaufen
- Führungsfunktionen: Zielsetzung, Planung, Disposition, Organisation, Kontrolle

2.5.3 Beherrschbarkeit

Neben der Einteilung nach strategischer Stoßrichtung und Beherrschbarkeit lassen sich die CSF in interne und externe Faktoren gliedern. Gewöhnlich stammen die CSF aus folgenden 5 Quellen:

- *Branchenfaktoren*: Jede Branche besitzt spezifische Merkmale und Strukturen. Eine Unternehmung, die zu dieser Branche gehört, muss die dort herrschenden „Spielregeln“ beachten, wenn sie erfolgreich sein will.
- *Marktfaktoren*: Hinsichtlich Marktposition, Wettbewerbsstrategie und geografische Lage lassen sich wettbewerbskritische CSF ableiten.
- *Umweltfaktoren*: Es handelt sich um externe Variablen, auf die das jeweilige Unternehmen keinen direkten Einfluss ausüben kann. Konjunkturschwankungen, Wechselkursänderungen oder Energieverknappung sind typische Beispiele.
- *Situationsfaktoren*: Das sind interne Variablen einer Unternehmung, die wegen besonderer Ereignisse kritische Werte annehmen können. Beispiel: Die Überwachung von Lagerbeständen gehört normalerweise nicht zu den CSF des oberen Managements. Unter besonderen Bedingungen (mangelnde Lieferfähigkeit oder extrem hohe Kapitalbindung im Lager) kann dieser Bereich jedoch erfolgskritisch werden.
- *Führungsfaktoren*: Jede funktionale Führungsaufgabe besitzt arteigene CSF. Beispiel: Für einen Produktionsleiter stellt die Produktqualität, die Auftragsdurchlaufzeit oder die Materialverfügbarkeit gewöhnlich einen CSF dar. - Das Selbstbild (Rollenverständnis) beeinflusst die Art der Aufgabenerfüllung. Hinzu kommen das eigene Welt-, Menschen- und Zukunftsbild.

2.5.4 Sieben-S-Modell

Der bekannteste Ansatz zur Visualisierung der Erfolgssegmente ist im langjährigen Kultbuch „*Auf der Suche nach Spitzenleistungen*“ von Peters und Waterman enthalten. Es ist das sogenannte ➔ Sieben-S-Modell (siehe Abb. 3).

Es beruht auf der Kernthese, dass in Theorie und Praxis zu viel Gewicht auf „*harte*“ Segmente (Strategie, Systeme, Struktur) gelegt wird und dass in Wirklichkeit vor allem die „*weichen*“ Segmente (Selbstverständnis, Stil, Stammpersonal, Spezialkenntnisse) die Spitzenleistungen hervorbringen. Das gewählte *Atommodell* soll verdeutlichen, dass sich Erfolge nur dann erzielen lassen, wenn alle 7 Erfolgssegmente gleichgewichtig und gleichgerichtet verändert werden, wenngleich der Urheber des Konzepts, Richard Pascale, später den Unterzielen (subordinate goals) eine besondere Bedeutung verlieh. Sie verbinden gewissermaßen die Oberziele mit dem ➔ Führungsstil als wichtige Ausprägung der Unternehmenskultur.

Methodische Kritik ist am *Atommodell* von Wilfried Krüger [17] geübt worden. In der publizistischen Kritik des Kultbuches ist bemängelt worden, dass Kundennähe und innovatives Bewusstsein kein Ersatz für sorgfältig überlegte Marktstrategien und andere „*harte*“ Führungsmethoden darstellen.

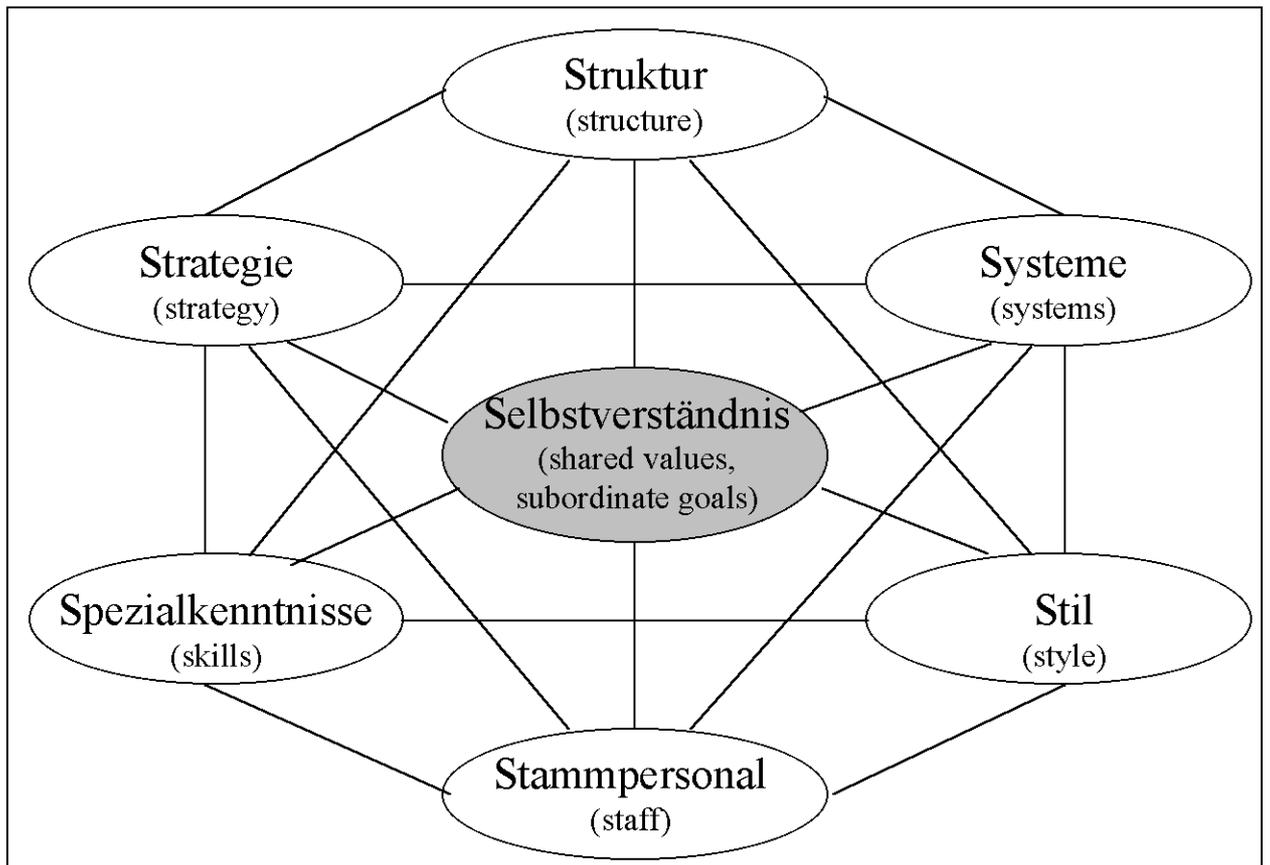


Abb. 3: Sieben-S-Modell (sogenanntes Atommodell) der Erfolgssegmente

2.5.5 Befunde

Befunde empirischer Untersuchungen zu den Erfolgssegmenten können in [1], [10], [17] und [28] nachgelesen werden.

2.6 Erfolgspositionen

Bei den strategischen Erfolgspositionen eines Unternehmens handelt es sich um bewusst herbeigeführte Fähigkeiten und Voraussetzungen, die es diesem Unternehmen erlauben, überlegene Wettbewerbsvorteile und damit langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erreichen.

Ansatzpunkte für den Aufbau strategischer Erfolgspositionen stellen erfahrungsgemäß die Erfolgssegmente dar. Diese wiederum müssen durch eine Analyse der individuellen CSF bestimmt werden. CSF, Erfolgssegmente und Erfolgspositionen unterliegen dem wirtschaftlichen Wandel. Inhalt und Umfang dieser Begriffe sind folglich stark situationsabhängig.

2.7 Erfolgsrezepte

Erfolgsrezepte stellen (meist aus Erfahrung gewonnene) Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Unternehmensführung dar, jedoch ohne ausdrückliche Nennung der Anwendungsbedingungen und -voraussetzungen. Im Gegensatz zu den analytisch ermittelten CSF werden das Alter, die Größe, die Branchenzuordnung, die Marktposition sowie andere

interne und/oder externe Bestimmungsfaktoren des relevanten Unternehmens nicht berücksichtigt. Die Begriffe *Erfolgstipps* und *Erfolgsanleitungen* werden sinnlich benutzt.

Die unbedachte Anwendung bewährter Erfolgsrezepte kann den Erfolg nicht garantieren, wenn die Anwendungssituation und die Anwendungsbedingungen nicht eindeutig geklärt sind. Nach dem Wahlspruch "*Konzepte statt Rezepte*", müssen die CSF unternehmensindividuell bestimmt und gestaltet werden.

Erfolgsrezepte, insbesondere von Unternehmensberatern, sind in [4], [8], [18], [19] und [31] zu finden. Erfolgsrezepte für spezielle Fälle sind zum Beispiel in [29] (junge Unternehmen), [32] (Produktinnovation) und [34] (kranke Unternehmen) enthalten.

Das Verhältnis von Erfolgsrezepten und unternehmensspezifisch ermittelten Erfolgsfaktoren ähnelt dem zwischen allgemeinen Steuertipps und individueller Steuerberatung.

2.8 Erfolgsunternehmen

Erfolgreiche (erfolglose) Unternehmen sind solche, die sich, gemessen an betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen wie Gewinn, Rentabilität, Umsatz, → *Cash-flow*, und *Shareholder Value*, von der allgemeinen Branchenentwicklung oder den Hauptkonkurrenten in positiver (negativer) Hinsicht deutlich abheben. Der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus zu sein bedeutet, *Einzigartigkeit* zum Leistungsziel eines Unternehmens zu erheben. Hervorragende Leistungen können auf Dauer nur erbracht werden, wenn sie auf einzigartigen Stärken eines Unternehmens aufbauen. Stärken stehen aber nie für sich allein, sondern existieren nur im Vergleich mit dem Wettbewerb. Gemessen werden sie an den Bedürfnissen des Kunden, an der Fähigkeit, seine Probleme zu lösen und seine Zufriedenheit wahrnehmbar zu verbessern.

2.9 Nutzen

Aus der Sicht einer Führungskraft stellen die CSF die wirklich wichtigen Dinge seines Aufgabenbereichs dar, denen er höchste Aufmerksamkeit widmen muss, um seine Ziele zu erreichen. Wenn individuelle CSF genau beschrieben sind, ergeben sich daraus die Messgrößen zur laufenden Erfolgskontrolle. Genau an dieser Stelle setzt BSC an, siehe Abb. 8 weiter unten.

Das bessere Verständnis der CSF und ihre interne Kommunikation fördern die Verständigung zwischen der Führungskräften einerseits und den ausführenden Mitarbeitern andererseits.

Weiterhin ergeben sich Rückwirkungen auf die allgemeine Unternehmensplanung sowie auf die Straffung der Geschäftsprozesse im Sinne des → *Business Process Reengineering* und des → *Lean Management*.

2.10 Erhebung

Zur Erhebung der CSF wird gewöhnlich die Interview-Methode angewandt, das heißt, durch das Befragen der Führungskräfte eines Unternehmens werden die CSF ermittelt. Diese stellen jedoch kein Endergebnis dar. Zusätzliche Aufgabe des Interviewers oder Beraters ist es, die Zusammenstellung der CSF vorzunehmen, die CSF in eine Rangordnung zu bringen, die Messgrößen für die CSF festzulegen und die Handlungsprogramme mit den dazugehörigen Ressourcenpläne vorzuschlagen. Abb. 4 veranschaulicht die beschriebene Erhebungsmethode.

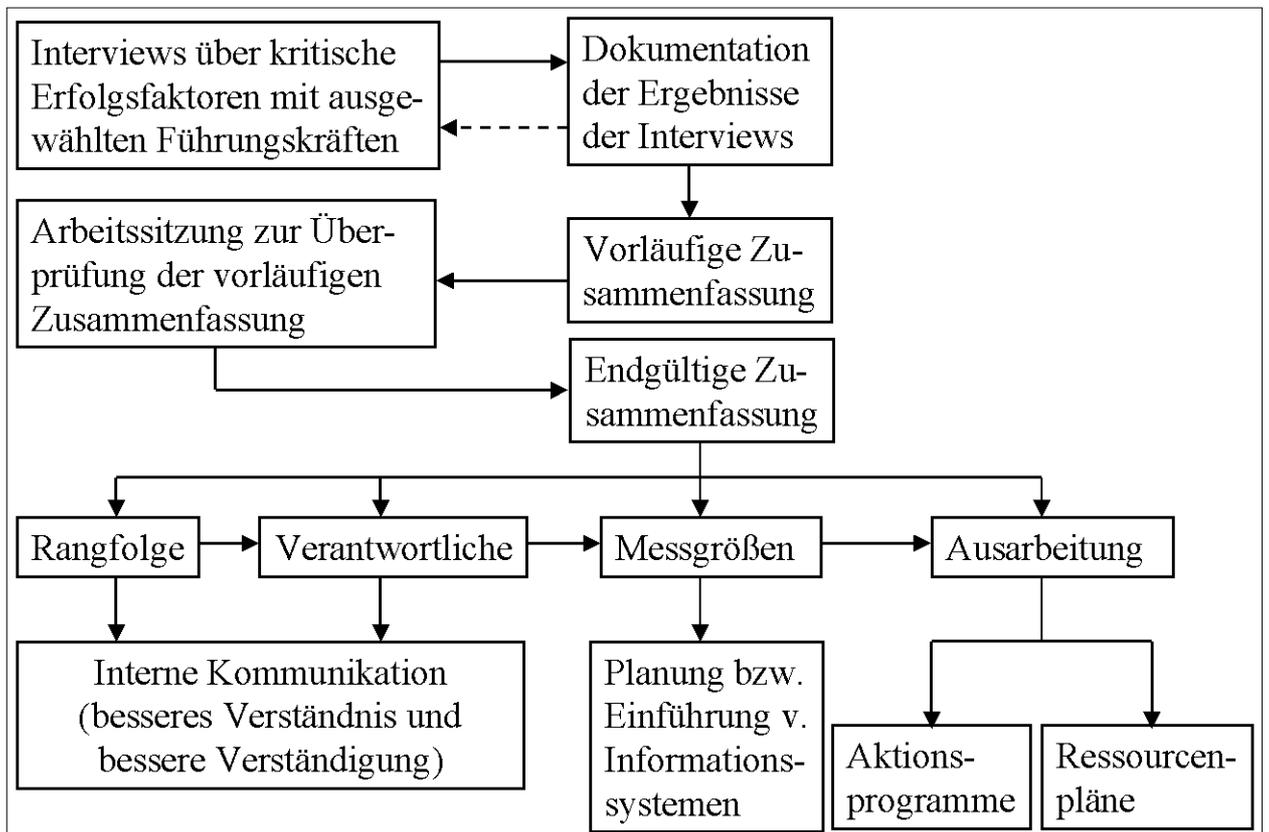


Abb.4: Überblick über die Erhebungsmethode der CSF

Der Interviewer geht schrittweise vor:

- Zuerst führt er ein Einzelgespräch mit den wichtigsten Führungskräften, um herauszufinden, was in ihrem jeweiligen Bereich als wichtig angesehen wird. Die Zahl der CSF sollte je Befragtem zwischen drei und zehn liegen.
- Anschließend werden die individuellen CSF zusammengefasst und dienen als Eingabeinformation für einen Arbeitskreis mit den Führungskräften. Ziel dieses Schrittes ist es, gemeinsam die Rangfolge der CSF aus der Sicht des Unternehmens als Ganzes zu bestimmen und mögliche Zielkonflikte zu beseitigen.
- Der nächste Schritt beinhaltet die Aufdeckung von Informationslücken innerhalb des Unternehmens. Es gilt auf dieser Ebene festzustellen, welche CSF bisher nicht durch Informationssysteme unterstützt werden.
- Der letzte Schritt besteht darin, die Einführung einer BSC-Lösung anzuregen. Die Einführung eines solchen Informationssystems eröffnet den operativen Bereichen die Möglichkeit, den Grad der Zielerreichung zu messen, und hilft dem Topmanagement, die strategischen Entscheidungen zahlenmäßig zu überwachen.

Bei der Befragung einer Führungskraft nach ihren CSF sollte der Interviewer versuchen, folgende vier Ziele anzusteuern:

- das Unternehmen, die Aufgabe und die Rolle der Führungskraft aus ihrer "Weltsicht" und ihrer organisatorischen Einbindung verstehen,
- die Leitlinien und die Ziele des Befragten zu begreifen,
- die CSF von dem Befragten und die dazugehörigen Messgrößen zu erfahren,
- der Führungskraft helfen, ihren eigenen Informationsbedarf möglichst genau anzugeben.

Zur Vorbereitung der Befragung sollten folgende acht Tätigkeiten ausgeführt werden:

- Kenntnisse über die Anwendung der Methode der CSF auffrischen,
- Wissen über Marktentwicklung, Wettbewerbslage, Umfeld und allgemeine Probleme der betreffenden Branche erwerben
- alle verfügbaren internen und externen Informationsquellen über das betreffende Unternehmen sammeln und zielgerichtet auswerten,
- das Top-Management des Unternehmens dazu bewegen, das Vorhaben den zu befragenden Managern vor den Interviews mit Angabe des Zwecks rechtzeitig mitzuteilen,
- die Reihenfolge der Interviews nach dem Rang der zu befragenden Manager planen (von unten nach oben),
- die Vor- und Nachteile der Teilnahme eines hochrangigen Managers aus dem betreffenden Unternehmen an den geplanten Befragungen entscheiden,
- sich vor Beginn der Befragungen in die Rolle des einzelnen Managers versetzen und versuchen, seine mutmaßlichen Leitlinien, Ziele, CSF und Maßgrößen deduktiv zu ermitteln und aufzuschreiben,
- die eigenen Fähigkeiten zur Anwendung von Interviewmethoden auf den neuesten Stand bringen.

Jede Befragung einer Führungskraft sollte folgende sechs Schritte umfassen:

- Hinführung zum Thema
- Befragung nach Aufgabe und Rolle
- Erörterung der Ziele
- Bestimmung der CSF
- Ermittlung der Rangfolge der CSF
- Ableitung der Messgrößen für die CSF

Die Auswertung der Befragungsergebnisse besteht aus folgenden Schritten:

- Befragung einzelner Führungskräfte auswerten
- Ergebnisse der Interviews vergleichen
- Ergebnisse gegen das Wissen und die Erfahrungen des Interviewers prüfen
- Ergebnisse zusammenfassen
- Ballungen des Informationsbedarfs erkennen
- Ergebnisse in den Prozess der strategischen Planung einspeisen

2.11 Beurteilung

Das Konzept ist in der Praxis schwer anzuwenden, wenn ein computergestütztes Werkzeug fehlt. Die objektive Gültigkeit der ermittelten Erfolgsfaktoren lässt sich nicht exakt beweisen. Allenfalls ihre Objektivierung ist möglich durch interpersonelle Überprüfung auf Plausibilität.

Hinzu kommt, dass empirische Untersuchungen und theoretische Überlegungen bereits bei der Bestimmung der Erfolgssegmente zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, ganz zu schweigen von der Rangfolge der Erfolgssegmente.

Andererseits führt die von oben nach unten durchgeführte Erhebung der Erfolgsfaktoren gewöhnlich zu einem sozialen Konsens über das, was wirklich für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens wichtig ist. Das fördert die Akzeptanz, zumindest bei den interviewten Führungskräften. Wenn alle an einem Strang ziehen, ist schon viel gewonnen. Auf objektive Richtigkeit kommt es also gar nicht an.

Interessant ist, wie Tom Sommerlatte (Unternehmensberatung Arthur D. Little, [18]) das Konzept der Erfolgsfaktoren beurteilt: *„Simpel? Vielleicht – aber über 90 % der uns bekannten Unternehmen sind nicht in der Lage, unisono die für sie gültigen wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren zu benennen, geschweige denn, sie als Basis des ‚organizational learning‘ zur Ausrichtung ihrer Leistungsprozesse zu benutzen.“*

3. Computergestütztes Werkzeug

3.1 Zeitökonomie

Der Zeitaufwand für eine herkömmliche CSF-Studie lässt sich grob wie folgt abschätzen (siehe Abb. 5):

Tätigkeit	Arbeitstage
Vorbereitung der CSF-Studie	3 Arbeitstage
Befragung ausgewählter Führungskräfte	½ Arbeitstag/Interview
Strukturierung und Dokumentation der Befragungen	½ Arbeitstag/Interview
Arbeitssitzung zur Konsolidierung	1 Arbeitstag
Darstellung der Konsolidierung	1 Arbeitstag
Darstellung des Informationszusammenhänge	2 Manntage

Abb. 5: Schätzung des Zeitaufwands für eine herkömmliche CSF-Studie

Für eine Befragung mit 10 Teilnehmern muss folglich mit einem Zeitaufwand von 17 Arbeitstagen gerechnet werden.

Schneller, sicherer und besser lässt sich eine CSF-Studie mit einem computergestützten Werkzeug durchführen.

3.2 Zweck

Zweck des weniger arbeitsaufwendigen computergestützten Werkzeugs ist es, mit Hilfe der CSF den Erfolg eines Unternehmens zu definieren und zu messen, mit einer statistischen Analyse die Stärken und Schwächen eines Unternehmens festzustellen und Maßnahme zur Verbesserung abzuleiten.

3.3 Funktionen

Das Hauptmenü des computergestützten Werkzeugs zur Erfolgsfaktorenanalyse umfasst folgende Funktionen:

- Hilfe
- Einführung
- Parameter
- Firmen
- Teilnehmer
- Gruppen
- Erfolgsfaktoren
- Befragung
- Auswertungen
- Ende

Die einzelnen Menüzeige umfassen die üblichen Unterfunktionen wie Anlegen, Ändern und Löschen, Anzeigen und Drucken.

3.4 Datenmodell

Das Datenmodell besteht aus 6 Datentabellen, die wie folgt relational miteinander verbunden sind (siehe Abb. 6):

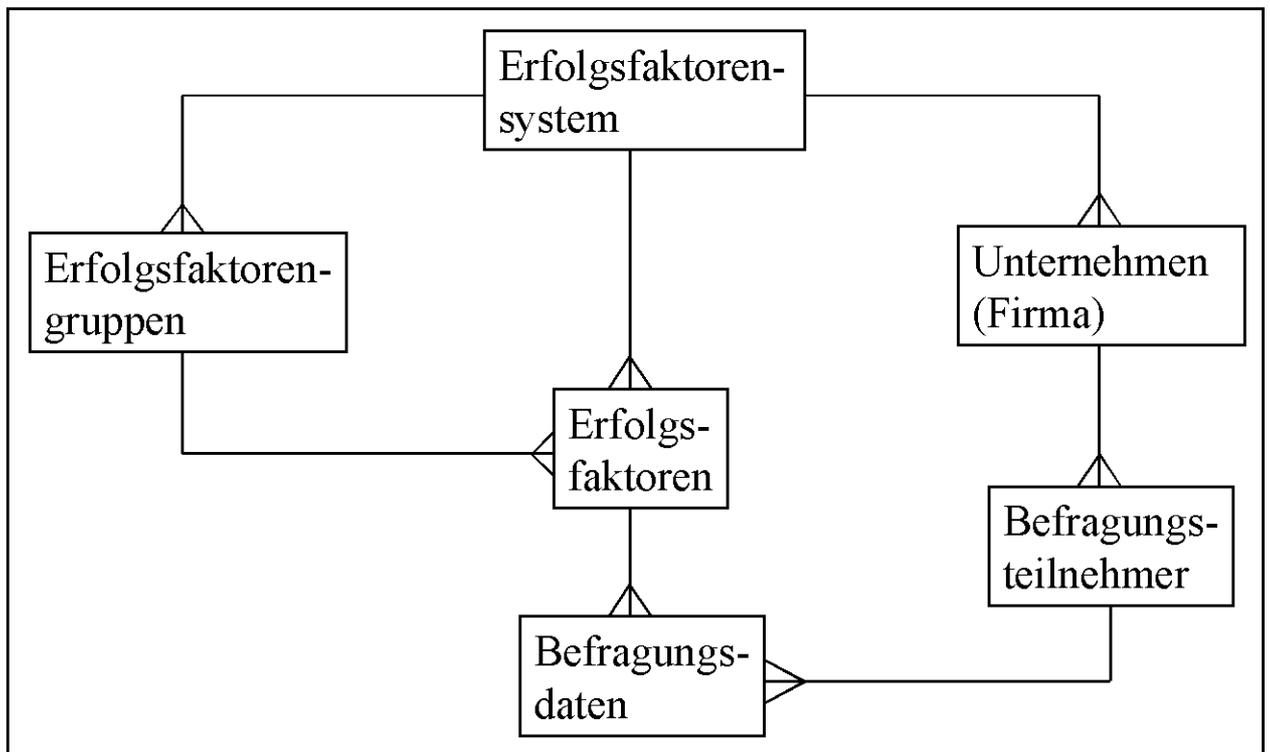


Abb. 6: Datenmodell für die PC-gestützte Erfolgsfaktorenanalyse

Das Datenmodell beinhaltet u. a. folgende relationale Beziehungen:

- Mehrere Faktoren können zu einem Erfolgsfaktorensystem gehören
- Mehrere Gruppen können zu einem Erfolgsfaktorensystem gehören
- Mehrere Erfolgsfaktoren können zu einer Gruppe gehören
- Mehrere Befragungsteilnehmer können zu einer Firma gehören
- Mehrere Befragungsergebnisse können zu einem Teilnehmer gehören

3.5 Vorgehen

Folgende Schritte sind für die PC-gestützte Erfolgsfaktorenanalyse durchzuführen:

- Anlegen der jeweiligen Firmendaten
- Bestimmung des zu benutzenden Fragenkatalogs (Erfolgsfaktoren)
- Anpassung des Fragenkatalogs und dessen Gruppierung, falls notwendig
- Festlegung der zu befragenden Mitarbeiter
- Befragung der ausgewählten Teilnehmer unter Nutzung des Computer-Dialogs
- Statistische Auswertung der Befragungsergebnisse und Erstellung eines Analyseberichts
- Präsentation und Diskussion des Analyseberichts mit den Befragungsteilnehmern und Entwicklung eines vorläufigen Aktionsplans in Gruppenarbeit.
- Präsentation des vorläufigen Aktionsplans vor dem zuständigen Entscheidungsträgern
- Beschluss der Gültigkeit eines Aktionsplans durch die zuständigen Entscheidungsträger

Die drei zuletzt genannten Schritte werden nicht durch die beschriebene PC-Anwendung unterstützt.

4. Ausgewogene Kennzahlentafel

4.1 Grundidee

Die Urheber der BSC, Kaplan und Norton, gehen von der Grundidee aus, dass langfristige wirtschaftliche Erfolge eines Unternehmens auf Einflussgrößen beruhen, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und deren Erreichung ursächlich bestimmen. Deshalb kann wirtschaftlicher Erfolg nicht ausschließlich anhand der finanziellen Ergebnisse betrachtet werden. Diese herkömmliche, kurzfristige Betrachtungsweise führt zu einem Investitionsstau in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie Produkt- und Prozessinnovation, Mitarbeiterfähigkeiten und Kundenzufriedenheit. Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein sollen, sollten stärker an zukunftsorientierten Kennziffern (im Sinne von Frühindikatoren) interessiert sein. Damit können Entwicklungstrends frühzeitig erkannt werden.

In der Praxis werden ausgewogene Kennzahlensysteme nicht ausschließlich zur Erfolgskontrolle der strategischen Planung eingesetzt. Meistens werden operative Kennzahlen wie Umsatz oder Auftragseingang einbezogen und deshalb wird Wert auf eine enge Verbindung mit operativen Informationssystemen gelegt.

4.2 Managementsystem

BSC kann als operatives und/oder strategische System zur Leistungsmessung eingesetzt werden. Innovative Unternehmen verwenden sie als strategisches Managementsystem, um den Erfolg ihrer Strategie langfristig zu überwachen.

Folglich dienen die entsprechenden Kennzahlen dazu, folgende Kernprozesse zu meistern (vgl. Abb. 7):

- Klärung und Herunterbrechen von Vision und strategischen Zielen
- Kommunikation der strategische Ziele und ihre Verknüpfung mit Maßnahmen
- Planung, Zielfestlegung und Abstimmung strategischer Initiativen
- Verbesserung der strategischen Rückkoppelung und Lernen

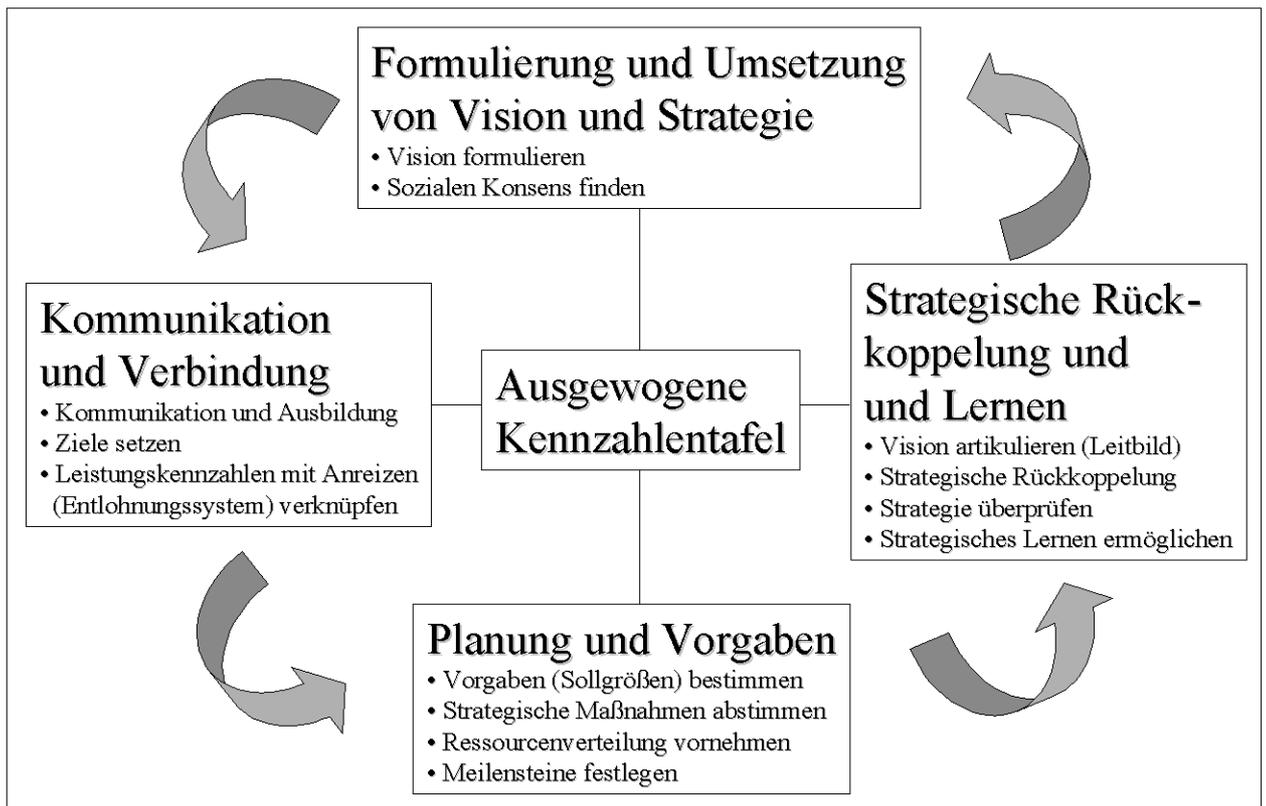


Abb. 7: Die BSC als strategischer Handlungsrahmen
 Quelle: in Anlehnung an [14], S. 10

4.3 Perspektiven

Kaplan und Norton plädieren für eine BSC, die auf vier *Perspektiven*, also Erfolgssegmenten, beruht (siehe Abb. 8):

- *Finanzperspektive*: Liquidität, Kostensenkung, Ertragszusammensetzung, Betriebsergebnis, betriebsnotwendiges Kapital und Eigenkapitalrentabilität sind typische Kenngrößen in diesem Erfolgssegment.
- *Kundenperspektive*: Sie umfasst Erfolgsfaktoren wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Neukundengewinnung, Kundenverlust, Kundenrentabilität, Reklamationsquote, Marktanteil und dergleichen mehr
- *Interne Prozessperspektive*: Typische Leistungsindikatoren sind Reaktionszeit, Durchlaufzeit, Liefertreue, Lieferservice, Lagerbestände, Nacharbeitsanteil sowie insbesondere Produkt- und Prozessinnovation.
- *Lern- und Entwicklungsperspektive*: Wichtige Kennzahlen beziehen sich auf Mitarbeitertreue, Mitarbeiterproduktivität, Mitarbeiterzufriedenheit. Hinzu kommen Erfolgsfaktoren wie Fachwissen, Weiterbildung, Verbesserungsideen und Arbeitsklima. Auch Kennzahlen aus dem Gebiet *Informationssysteme* gehören dazu.

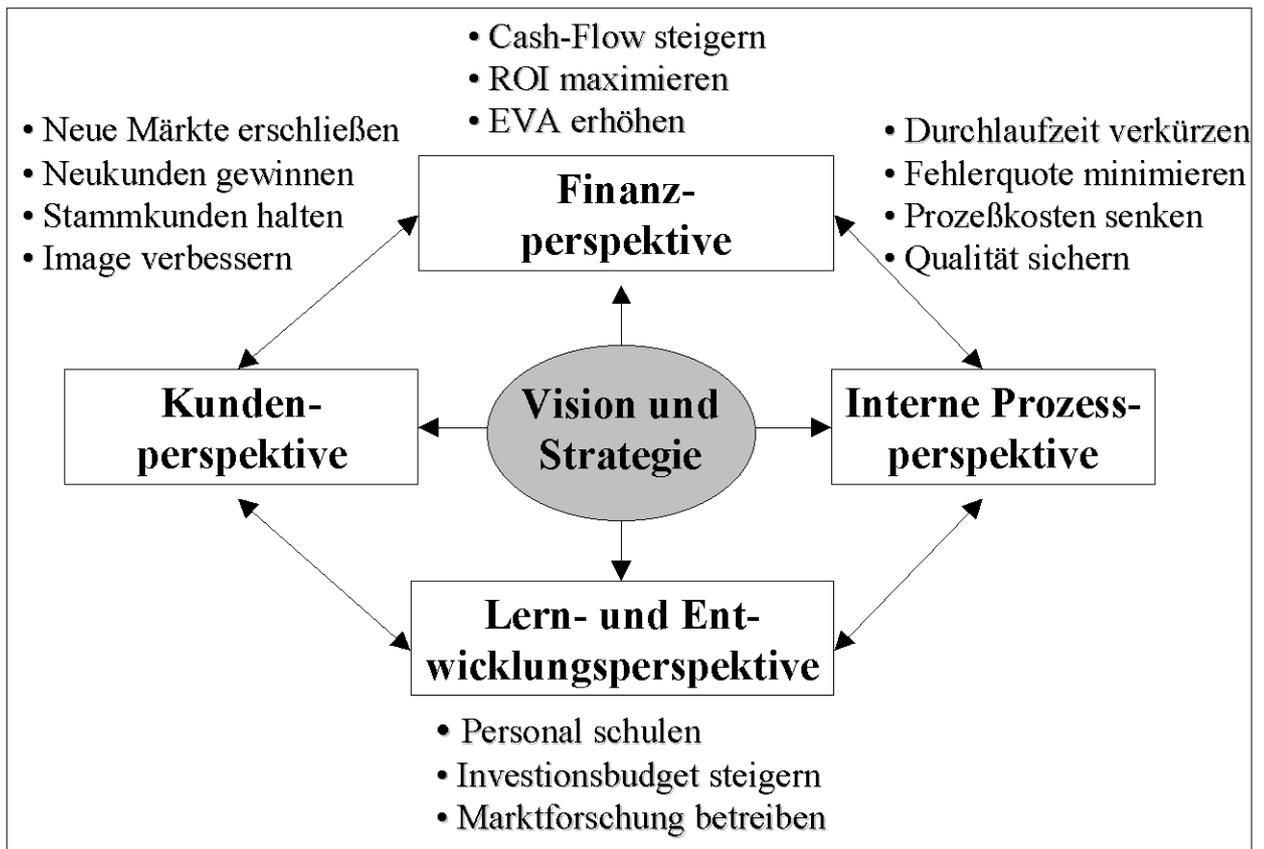


Abb. 8: Perspektiven (Erfolgssegmente) für die Bildung ausgewogener Kennzahlen
Quelle: in Anlehnung an [14], S. 9

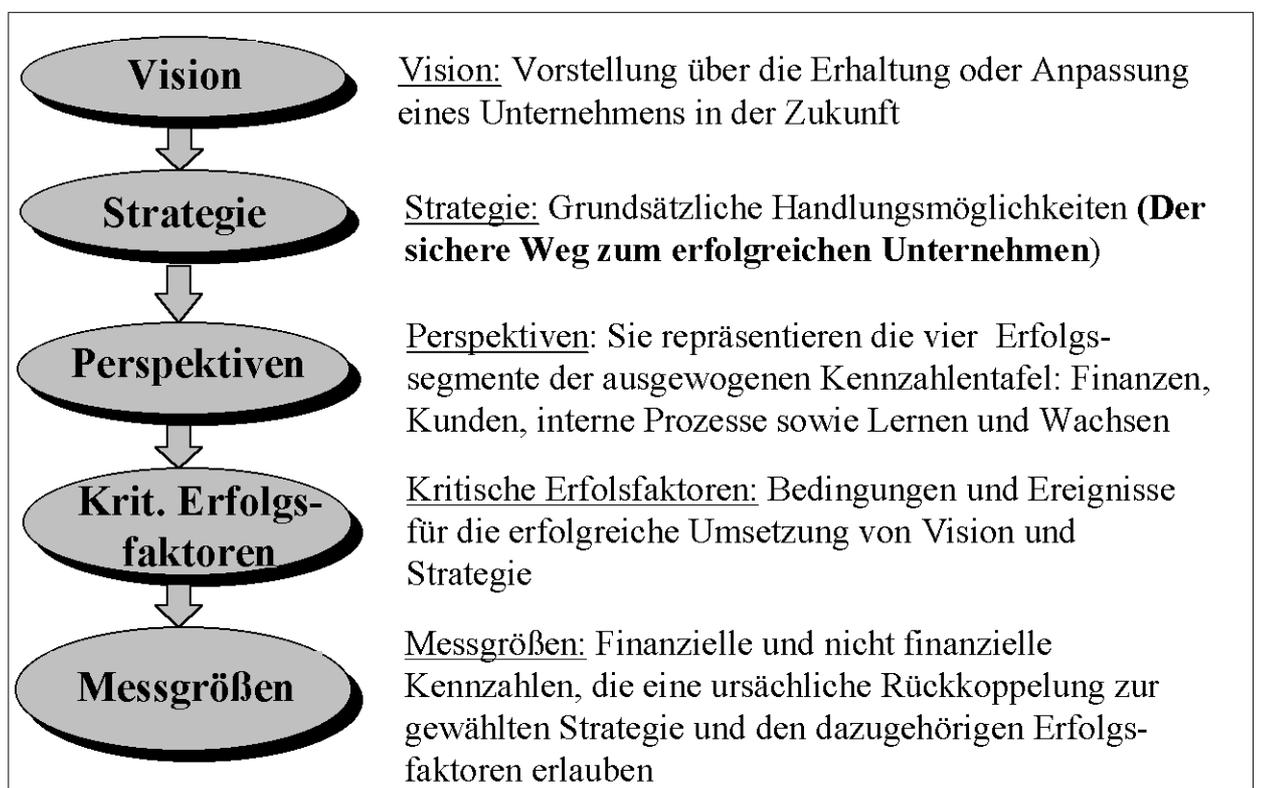


Abb. 9: Elemente des BSC-Konzepts

4.4 Elemente

Vision, Strategie, Perspektiven, CSF und Messgrößen sind die fünf wesentlichen Elemente, die zu einem strategischen Managementsystem auf der Basis von BSC gehören. Visionen und CSF sind letztlich die treibenden Kräfte, um die entsprechenden Kennzahlen von oben nach unten abzuleiten (siehe Abb. 9):

4.5 Darstellung

Zur Visualisierung der BSC wird bei Software gestützten Lösungen ein sogenanntes Management-Cockpit bereitgestellt. Eine Analogie zur Instrumententafel eines Kraftfahrzeugs beinhaltet Abb. 10.



Abb. 10: Management-Cockpit für BSC

Zum Beispiel zeigen im Softwareprodukt *Oracle Balanced Scorecard* grüne, gelbe und rote Anzeigeelemente den Grad der Zielerfüllung an. Bei einer Zielerfüllung von 100 Prozent und mehr ist die Anzeige grün, bei 90 - 100 Prozent gelb und bei weniger als 90 Prozent rot. Die Schwellenwerte für die Zielerfüllung können für jeden Benutzer individuell festgelegt werden.

Auch das Aufzeigen von Ursache-Wirkungsketten zwischen den Leistungsindikatoren in den Erfolgssegmenten wird bei einschlägigen Softwareprodukten visuell aufbereitet. Solche Ketten zwischen Ursachen und Wirkungen beschreiben in Form einer Einflussmatrix, inwieweit Veränderungen in den einzelnen *Perspektiven* zu Veränderungen der finanziellen Ergebnisse führen.

4.6 Beurteilung

Von BSC sind keine Wunderdinge zu erwarten. Kaplan und Norton sehen die Vorteile der BSC unter anderem in folgenden Aspekten, vgl. [9], S. 15:

- Sie erleichtert einem Unternehmen, die nötigen Maßnahmen zu ergreifen, um Pionierleistungen oder Spitzenleistungen zu Stande zu bringen.
- Mit ihrer Hilfe lassen sich Handlungsprogramme zusammenfassen, die häufig isoliert ablaufen, wie beispielsweise Qualitätsprogramme, ➔ Business Process Reengineering, Process Redesign und Kundenserviceprogramme.
- Sie ermöglicht es, Strategievorgaben in konkrete Leistungsgrößen und Zielsetzungen zu übersetzen.
- Unternehmensweite Messgrößen werden untergliedert, sodass lokale Manager und Beschäftigte erkennen können, mit welchen Maßnahmen sie zu einer Verbesserung der Effektivität des Unternehmens beitragen können.
- Sie fördert eine integrierte Sichtweise, die mit der traditionellen Vorstellung vom Unternehmen als einer Ansammlung isolierter und unabhängiger Funktionen und Organisationseinheiten aufräumt.

Dem Konzept wird andererseits vorgeworfen,

- dass die ursächliche Verknüpfung der finanziellen und nicht finanziellen Messgrößen fehlt
- dass Modellierung der betrieblichen Prozesse nicht gegeben ist
- dass ein solider betriebswirtschaftlicher Unterbau fehlt
- dass es in der Praxis schwierig ist, die geforderten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu quantifizieren
- dass die Sicht *Finanzen* nicht gleichgewichtig behandelt werden kann, denn ohne langfristige Gewinne kann kein Unternehmen überleben.

Tatsächlich handelt es sich um einen eklektischen Ansatz, der sich verschiedene Managementkonzepte zu Eigen macht, die sich wiederum gegenseitig überlappen. Dazu einige Beispiele:

- *Finanzperspektive*: Shareholder Value, Value-based Management
- *Kundenperspektive*: Customer Relation Management, Competitive Advantage, Time-Based Competition, Unique Selling Proposition, Target Pricing, ➔ Benchmarking
- *Interne Prozessperspektive*: Activity Based Costing, Just in Time, Supply Chain Management, Lean Production, Mass Customization, Process Excellence, Quality Circles, Total Quality Management, Technology Transfer, Value Chain, Reverse Engineering, Simultaneous Engineering, Cost Tables
- *Lern- und Entwicklungsperspektive*: Change Management, Knowledge Management, Innovation Management, Organizational Learning, Double Loop Learning, Continuous Improving, Championing, Management by ...{Communication, Exception, Intuition, Motivation, Objectives, Participation, Perception, Results, Systems, Walk-around}

Das Erfolgsrezept “*Use Balanced Scorecard framework to drive communications, cultural change and exception reporting*” ist ein typisches Beispiel für die Überlappung mit drei der oben genannten Managementkonzepte: *Management by Communication* (Herman und Zelda Roodman, 1973), *Change Management* (Rosabeth M. Kanter, 1984) und *Management by Exception* (Lester R. Bittel, 1964).

Umfang und Inhalt der oben genannten Managementkonzepte sind in [7] und [9] beschrieben. Der schnelle Begriffswandel in der Betriebswirtschaftslehre zwingt geradezu, die englischen Modeworte zu verwenden, wenn die Verständigung mit Führungskräften gelingen soll, die sich zu den Kennern und Machern der modernen Zeit zählen. Hintern den Vokabeln, die manchmal reichlich unkritisch nachgeplappert werden, verstecken Beraterfirmen oftmals ihre oberflächlichen Erfolgsrezepte und Scheinthorien.

Schließlich kommt hinzu, dass die Erfolgskontrolle selbst wirtschaftlich sein muss. Jede BSC ist ein Unikat. Wenn die stufenweise Einführung einer BSC-Lösung und deren laufender Betrieb teurer ist als die erzielbaren Kostensenkungen und Leistungssteigerungen, dann werden Sinn und Zweck verfehlt.

Wird all dies beachtet, hält man den Schlüssel zum erfolgreichen Unternehmen in den Händen.

Glossar

Balanced Scorecard: Ein Managementkonzept für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien, das neben finanziellen auch nicht finanzielle Erfolgssegmente berücksichtigt. *Balanced* bedeutet Ausgewogenheit in der Darstellung des Unternehmens als Ganzes. Hinzu kommt, dass eine Balance gefunden werden muss zwischen Breite und Tiefe der Information einerseits und Überschaubarkeit, Überprüfbarkeit und Verfolgbarkeit andererseits.

Benchmarking: Beinhaltet die Suche nach den besten Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten innerhalb einer Branche, um die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern. Ehrgeiziges Ziel ist dabei, der Beste der Besten zu werden. Vgl. Potenzialanalyse

Business Process Reengineering: Setzt bei den erfolgskritischen Geschäftsprozessen an, um diese über Abteilungsgrenzen hinweg zu optimieren. Ziel sind durchgängige Abläufe ohne Schnittstellen von der Lieferanten- bis zu Kundenseite. Betrachtet werden auch die Aufbauorganisation, die Arbeitsweisen, das Wertesystem und die Formen der Zusammenarbeit.

Business Reengineering: Bedeutet für ein Unternehmen ganzheitlichen Umbau statt Ausbau. Die Grundidee besteht darin, Unternehmen nicht mehr vertikal nach Funktionen, sondern horizontal nach Prozessen zu organisieren. Ausgangspunkt ist eine klare Beschreibung der Kerngeschäfte und eine Konzentration der Kräfte auf die kritischen Erfolgsfaktoren.

Cash-flow: Aus dem Jahresabschluss abgeleitete Größe, die Einblick in die Liquiditätslage einer Unternehmung und ihre finanzielle Entwicklung gewähren soll.

Erfolgsfaktor: Wichtige Komponente oder besondere Eigenschaft, über die ein Unternehmen verfügen muss, um dauerhaft und erfolgreich am Markt bestehen zu können. In der Regel sind davon nur einige besonders wichtig. Diese werden als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet.

ERP: Abk. für **Enterprise Resource Planning**. Integrierte Geschäftssoftware, die Module zur Automation fast aller internen Geschäftsprozesse eines Unternehmen umfasst. Ob die Automation des Außendienstes, der Kundenbeziehungen und der Lieferketten in mehrstufigen Märkten dazu gehören, ist umstritten..

Führungsstil: Art des Führungsverhaltens zwischen autoritativ bis partizipativ.

Kennzahlensystem: Kombination von mindestens zwei Kennzahlen, die entweder unabhängig voneinander oder widerspruchsfrei miteinander verknüpft sind.

Kernkompetenzen: Sie bezeichnen die einzigartigen Fähigkeiten eines Unternehmens, die Leistungserbringung besser und billiger durchzuführen als die Mitbewerber. Sie sind schwer nachzuahmen, wenn die aus einer komplexen Kombination verschiedener Technologien und Fertigkeiten entstanden sind.

Lean Management: Beruht auf einer auf das gesamte Unternehmen umfassenden Qualitäts- und Kundenorientierung sowie der Vermeidung jedweder Verschwendung. Im Mittelpunkt stehen flache Hierarchien, Dezentralisation, Teamarbeit, gleichgerichtete Arbeitsweisen und die konsequente Verringerung nicht Wert schöpfender Vorgänge.

Potenzialanalyse: Sie zielt darauf ab, durch Vergleich mit dem Marktführer einer Branche die Schwachstellen des eigenen Unternehmens zu erkennen und diese umgehend zu beseitigen. Ähnlich wie beim Benchmarking wird das Verbesserungspotenzial durch Vergleich mit stärksten Wettbewerbern ermittelt.

Shareholder Value: Alfred Rappaport [24] hat den Begriff bereits 1986 erfunden. Das entsprechende Konzept beruht auf dem Ziel, den Wert eines Unternehmens als Ganzes durch *wertsteigernde Investitionen* nachhaltig zu erhöhen. Der Börsenwert ist eine indirekte Einschätzung des Aktienmarktes über die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. *Customer Value* erzeugt letztlich *Shareholder Value* und nicht umgekehrt.

Sieben-S-Modell: Es besteht aus 7 gleichgewichtigen Erfolgssegmenten, die samt und sonders mit dem Buchstaben „s“ beginnen. Sie werden unterteilt in 4 weiche (skills, shared values, style) und 3 harte (strategy, structure, systems) Komponenten. Die Art ihrer Kombination entscheidet angeblich über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Strategie: Die umfassende Vorgehensweise (Aktionsprogramm) zur Erreichung der Zwecke und Ziele eines Unternehmens.

Strategische Planung: Beinhaltet die Bestimmung langfristiger Ziele eines Unternehmens und die Bereitstellung der Ressourcen, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind.

SWOT Analysis: Das Kürzel SWOT bedeutet Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die Methode hilft bei der strategischen Planung. S und W repräsentieren interne Merkmale, O und T externe. S und O zählen zu den positiven Merkmalen, W und T zu den negativen. Stärken können mit internen Erfolgsfaktoren des gleichgesetzt werden.

Unternehmenskultur: Sie wird geprägt durch Faktoren wie gesellschaftliches Umfeld, Branchenusancen, ethische Geschäftsgrundsätze, Führungsstil, Auswahl und Verhalten der Mitarbeiter.

Unternehmensleitbild: Leitbilder sind Elemente der visionären Unternehmensführung. Sie beschreiben, was ein Unternehmen darstellt und die konkrete Vision dessen, was mittel- und langfristig erreicht werden soll. Leitbilder werden innerhalb und häufig auch außerhalb des Unternehmens kommuniziert.

Vision: Konkrete Vorstellung, die ein Unternehmen von seinen langfristigen Zielen haben sollte, bevor es daran geht, sie zu erreichen.

Wettbewerbsvorteile: Sie werden geschaffen durch die Konzentration auf Kernkompetenzen, Innovationsvorsprung, Kostenführerschaft und/oder wahrnehmbare Differenzierung von den Mitbewerbern. Die Differenzierung kann zum Beispiel erfolgen durch die Produktqualität, den Lieferservice, den Kundendienst, die Garantiedauer, die Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Literatur:

[1] Apitz, Klaas, (Hrsg.), Erfolgsfaktoren von Marktführern, verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1989, ISBN 3-478-21960-4

[2] Bielefeld, Klaus W., Lifecycle und Lebensstil im Handel, HARVARDmanager, 4/1987, S. 82 - 90

[3] Bösenberg, Dirk, Metzen, Heinz, Lean Management, Vorsprung durch schlanke Konzepte, verlag moderne industrie, Landsberg am Lech, 1992, ISBN 3-478-32250-9

[4] Bühner, Rolf, Gefährliche Versuchung High-Tech, HARVARDmanager, 3/1988, S. 92 - 96

[5] Bullen, Christine V., Rockart, John. F., A Primer on Critical Success Factors, Sloan School of Management, CISR working paper, Cambridge, Mass., June 1981

[6] Dobler, Thomas, Kennzahlen für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung, Instrumente zur Analyse, Krisenvorbeugung und Unternehmenssicherung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1988, ISBN 3-7910-1335-1

[7] Füser, Karsten, Modernes Management, Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking and viele andere Methoden, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 3. Auflage, 2001, ISBN 3-423-50809-4

[8] Gazdar, Kaevan, Die Suche geht weiter, Management Wissen, Nr. 9, 1985, S. 28 - 31

[9] Hindle, Tim, Die 100 wichtigsten Managementkonzepte, Econ Verlag, München, 1. Aufl., 2001, ISBN 3-430-14652-6

[10] Hoffmann, Friedrich, Unternehmens-Bewertungs-System (UBS), Ein anwenderorientiertes Konzept, zfo, 59. Jg. (1990), Nr. 5, S. 315 - 322

[11] Hoffmann, Friedrich, Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen, ZfbF, 1986, S. 832 ff

[12] Horváth & Partner (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000, ISBN, 3-7910-1509-5

[13] Horváth, Peter, Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001, ISBN 3-7910-1961-9

- [14] Kaplan, Robert S., Norton, David P., Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997, ISBN 3-7910-1203-7
- [15] Klingebiel, Norbert, Performance Measurement: Grundlagen, Ansätze, Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, ISBN 3-409-12300-8
- [16] Kohn, Leopold, Das Innovationsmanagement muss aufgeweckt werden, io-Management Zeitschrift, 57 Jg. (1988), S. 491 - 494
- [17] Krüger, Wilfried, Hier irrten Peters und Waterman, HARVARDmanager, 1/1989, S. 13 - 17
- [18] Little, Arthur D. (Hrsg.), Management der Hochleistungsorganisation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990, ISBN 3-409-19663-3
- [19] Maudrich, Ernst, Flexibilität als Überlebensstrategie - ist Ihr Unternehmen bereit? Ein Erfolgskonzept, io-Management Zeitschrift, 57. Jg. (1988), Nr. 9 (S. 406 - 409), Nr. 10 (S. 484 - 486), Nr. 11 (S. 500 - 502)
- [20] Olve, Nils-Göran, Ray, Jan, Wetter, Magnus, Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Chichester, New York, etc., 1979, ISBN 0-471-98623-2
- [21] Peters, Thomas J., Waterman, Robert E., Auf der Suche nach Spitzenleistungen, was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 5. Aufl., Landsberg am Lech, 1994, ISBN 3-478-81101-5
- [22] Porter, Michael, Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4. Aufl., Campus-Verlag, Frankfurt a. M., 1996, ISBN 3-593-34144-1
- [23] Pümpin, Cuno, Management strategischer Erfolgspositionen, das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1986, ISBN 3-258-03546-6
- [24] Rappaport, Alfred, Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance, 14. print., New Press [u.a.], New York, NY, 1986, ISBN 0-02-925720-4
- [25] Rockart, John F., Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, March-April 1979, S. 81 ff
- [26] Rughase, Olaf G., Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen, Logos-Verlag, Berlin, 1999, ISBN 3-89722-142-X
- [27] Töpfer, Armin, Insolvenzursachen * Turn-around * Erfolgsfaktoren, über existenzbedrohende Stolpersteine zum Unternehmenserfolg, 1. Teil, ZfO, 59 Jg. (1990), Nr. 5, S. 323 - 329, 2. Teil: Nr. 6, S. 407 - 414
- [28] Töpfer, Armin, Insolvenzursachen * Turn-around * Erfolgsfaktoren, Zehn Grundsätze für erfolgreiche Unternehmensführung, 2. Teil, ZfO, 59 Jg. (1990), Nr. 6, S. 407 - 414

[29] Waber, Urs, Wie Jungunternehmen zu Erfolg kommen, io-Management Zeitschrift, 58 Jg. (1989), Nr. 5, S. 76 - 80

[30] Wellershoff, Dieter, Führen, Bouvier Verlag, Bonn, ISBN 3-416-02703-5

[31] Wieselhuber, Norbert & Partner (Hrsg.), Management-Compendium, Das Management von Erfolgsfaktoren, im Selbstverlag erschienen, München 1990

[32] Winiger, Peter M., Wie man schneller zu Markterfolgen kommt, io-Management Zeitschrift, 58 Jg. (1989), Nr. 2, S. 69 – 71

[33] Wissmann, Volker H., Erfolgreiche Kundenbindung im Dienstleistungsbereich, Humboldt-Taschenbuchverlag Jacobi KG, München, 2000, ISBN 3-581-68057-2

[34] Zuberbühler, Max, Wer sind die erfolgreichen Unternehmer, io-Management Zeitschrift, 58 Jg.(1989), Nr. 4, S. 31 - 34

Kontaktadresse:

Dr. Volker Thormählen

Beratender Betriebswirt

Steinhauser Str. 54

D-40882 Ratingen

Telefon: +49(0)2102-52141

E-Mail: volker@dr-thormaehlen.de

Internet: <http://www.dr-thormaehlen.de>