

BECKER VON BUCH
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Analyse der generellen Erfolgsfaktoren



Becker von Buch
Unternehmensberatung GmbH

Maschstrasse 7
D - 30169 Hannover

Tel: 0049-511-9 88 44 0

Competence Center Innsbruck
Grabenweg 3

A - 6020 Innsbruck

Tel: 0043-512-7 20 20

www.beckervonbuch.de
kontakt@beckervonbuch.de

Analyse der generellen Erfolgsfaktoren

Mit dieser Methodik, die ursprünglich von Prof. Dr. Dr. Nagel entwickelt wurde, soll anhand der Ausprägung der jeweiligen Erfolgsfaktoren der Reifegrad der zu analysierenden Organisation diagnostiziert werden.

Auf Basis zahlreicher Analysen, empirischer Untersuchungen und Publikationen lassen sich für den unternehmerischen Erfolg die folgenden **sechs generellen Erfolgsfaktoren** darstellen:

1. **Kunden- und marktorientierte Strategien**
2. **Strategie- und situationsorientierte Organisationsausrichtung**
3. **Marktnahes Informationssystem**
4. **Verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotentials**
5. **Effizientes Führungssystem**
6. **Praktizierte Kundennähe/ Kundenorientierung**

Diese sechs generellen Erfolgsfaktoren werden jeweils in mehrere Kriterien unterteilt, die den einzelnen Faktor dann konkret beschreiben. Dem System liegt ein Phasenmodell zugrunde, das folgende fünf Phasen unterscheidet:

1. **Start**
2. **Ausweitung**
3. **Konsolidierung**
4. **Wachstum und**
5. **Integration**

Der Reifegrad und die Ausprägung der einzelnen Erfolgsfaktoren nehmen von der Phase 1 zur Phase 5 zu. Da alle Kriterien bzgl. Ihres Reifegrades in den Einzelnen Phasen beschrieben werden, lässt sich eine konkrete Standortbestimmung (Selbstbild) fixieren.

Kreuzen Sie bitte jeweils zutreffendes an und fügen es dann in der „MATRIX der generellen Erfolgsfaktoren“ zusammen. Danach sollten Sie auf den Seiten „Ausprägung der generellen Erfolgsfaktoren“ eintragen wo Sie stehen, wo Sie hinwollen und vor allem mit welchen Maßnahmen sie die Ziele erreichen wollen.

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Standortbestimmung „Strategie“

Phase Punkte Erfolgs- faktoren	Start I	Ausweitung II	Konsolidierung III	Wachstum IV	Integration V
Geschäfts- Grundsätze	In einzelnen Köpfen angedacht	Fixieren erster Ansätze	Bemühen um Formale Fortsetzung	Verfassung der Geschäfts-Grundsätze	Grundsätze werden gelebt
Strategie	Notwendigkeit wird erkannt	Kurzfristige Ausrichtung	Mittelfristige Strategie-Ansätze	Längerfristige Strategien	Integrierte strak markt-orientierte Strategien
Zielsetzung	Daumenregel Herrscht vor	Generelle Jahresziele (vorwiegend Umsatzdenken)	Budgetvorgaben für Bereiche und Abteilungen	Organisations-Übergreifende Ziele	Flexibles Zielsystem
Zielkonflikte	Klären sich von allein	„Wer am lautesten schreit...“	Kosten-ausrichtung und ROI Denken	Bereichs-lösungen mit Ertrags-ausrichtung	Optimierung für die gesamte Organisation
Kontrollsysteme	Buchhaltung	Einzelne Kontrollpunkte	Umfassendes Kontrollsystem	Frühwarnsystem	Effizientes „vorbeugendes“ Kontrollsystem
Technikeinsatz	Einfache Auswertung	Stärken-/ Schwächen-Diagramme, Kennzahlen	Portfolio, Chancen-/ Risikolenalyse	Strategie-konzepte, Simulationen	Ausgefeiltes Instrumentarium

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Standortbestimmung „Informationssystem“

Phase Punkte Erfolgs- faktoren	Start I	Ausweitung II	Konsolidierung III	Wachstum IV	Integration V
Stellenwert der Informationsverarbeitung	Lediglich unterstützende Funktion	Erreichen von Kostenvorteilen	Erreichen von Produktivitätsvorteilen	Generieren von Wettbewerbsvorteilen	Einsatz als strategische „Waffe“
Strategie	Kurzfristiger Hardware-/ Software-Einsatz	Kurzfristige Planung der Hardware-/ Software-entwicklung	Mittelfristige Planung der Hardware-/ Software-entwicklung	IS-Strategie ist Teil der Unternehmensstrategie	IS-Strategie dominiert andere Strategien
Daten	Klassische Daten im kaufmännischen Bereich	Klassische Daten im technischen Bereich	Aufnahme von Plandaten	Detaillierte Daten über Mitbewerber; Kunden; Märkte	Daten generieren langfristige Wettbewerbsvorteile
Anwendungen	Einzelne klassische Anwendungen	Integration der klassischen Anwendungen	Logistik-Anwendungen	Vertriebs-, Entwicklungs-, Planungsanwendungen	Originäre innovative Anwendungen
Service	Service ist für Benutzer unzureichend	Benutzeranforderungen werden berücksichtigt	Servicegrad Vereinbarungen	100% Verfügbarkeit	Service rund um die Uhr
Betriebsform	Ein Computer	Online	Netzwerke	Intelligente Workstations	Einbindung aller Medien

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Standortbestimmung „Organisation“

Phase Punkte Erfolgs- faktoren	Start I	Ausweitung II	Konsolidierung III	Wachstum IV	Integration V
Strategie- umsetzung	Geringe Ausrichtung an der Strategie	Ansätze zeichnen sich ab	Starke Ausrichtung in der Ablauforganisation	Anpassung der Aufbauorganisation	Höchste Flexibilität in der Anpassung
Aufbau- organisation	Schwerfällig	Kästchendenken herrscht vor	Zweckmäßiger, funktionsorientierter Aufbau	Zunahme der Prozessorganisation	Starke Kunden- und Marktorientierung
Ablauf- organisation	Zahlreiche Schwachstellen	Bemühen um Erkennen der Schwachstellen	Beseitigen wesentlicher Schwachstellen	Effiziente Arbeitsprozesse	Optimierung der internen und externen Prozesse
Mitwirkung der Betroffenen	Geringe Mitwirkung	Betroffene wirken in Einzelfällen	Stärkere Mitwirkung aller	Betroffene übernehmen Verantwortung	Betroffene sind Innovatoren
Technologie- einsatz, Logistik	Geringer Einsatz (langsame Organisation)	Durchschnittlicher Einsatz	Starker Technologie Einsatz (schnelle Organisation)	Integrierte Technologien (flexible Organisation)	Starke Wettbewerbsvorteile durch Technologien
Selbst- organisation der Mitarbeiter	Häufig chaotische Verhältnisse	Streben nach Verbesserung	Beseitigen der Schwachstellen	Diszipliniertes Arbeiten mit Technologieunterstützung	Äußerst effizientes Arbeiten – intern wie extern

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Standortbestimmung „Führungssystem“

Phase Punkte Erfolgs- faktoren	Start I	Ausweitung II	Konsolidierung III	Wachstum IV	Integration V
Führungsstil	Autoritäre, patriarchische Führung	Geringe Einbindung der Mitarbeiter	Stärkere Einbindung der Mitarbeiter	Kooperative Führung	Mitarbeiter ist Mitunternehmer/ Situativer Führungsstil
Hierarchische Struktur	Starre Strukturen	Eigenverantwortlichkeit wird betont	Starke abteilungsübergreifende Organisation	Organigramm folgt der Strategie	Starke Kundenorientierung
Delegationsverhalten	Anweisung herrscht vor	Absicherung durch Mitarbeiter-einbindung	Delegation der Kompetenz	Verantwortung über die Zielrealisation	Bereiche sind Subunternehmern
Führungspersönlichkeit	Fachliche Kompetenz	Persönlichkeitsmerkmale treten hinzu	Soziale Kompetenz	Vorbildfunktion mit Unternehmer Kompetenz	Höchstes Ansehen intern und extern
Kommunikation	Dienstweg ist einzuhalten	Gelegentliche Informationen über Strategien	Einsatz vielfältiger Methoden	Starke bereichsübergreifende Kommunikation	Funktionierendes externes und internes Informationssystem
Fürsorgefunktion	Dienstliche Abwicklungen	Erste Ansätze einer erweiterten Fürsorgefunktion	Finanzielle und soziale Einrichtungen	Starke Berücksichtigung der Humanaspekte	Gemeinsame Problemlösungen individuelle Situationen

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Standortbestimmung „Mitarbeiter“

Phase Punkte Erfolgs- faktoren	Start I	Ausweitung II	Konsolidierung III	Wachstum IV	Integration V
Identifikation	Kaum möglich da Ziele nicht präzisiert sind	Ansätze durch das Vorbild einzelner Personen	Zusammengehörigkeitsgefühl wird ausgeprägter	Klare Ziele ermöglichen rationale Identifikation	Höchster Grad an Identifikation
Betriebsklima	Unpersönlich und unterkühlt	Vorgesetzter-Mitarbeiter Verhältnis bestimmt Betriebsklima	Teamgeist steigert die Befindlichkeit	Starkes Zusammengehörigkeitsgefühl	Das Betriebsklima ist sehr gut
Leistungsbereitschaft	„Schulaufgaben“ Denken herrscht vor	Sich fügen und einordnen	Ehrliche Leistungsbereitschaft	Priorisierung Firmeninteresse vor Privatinteresse	Hohe Eigeninitiative fördert Leistungsbereitschaft
Entlohnung	Tarifzahlung	Außertarifliche Leistungszulage	Leistungslohn	Verstärkte Einbindung der Beurteilung	Gesamtwürdigung des Mitarbeiters als Mit-unternehmer
Beurteilung	Meistens sehr subjektiv	Beurteilung nach fixen Kriterien	Beprechung mit Mitarbeitern (kooperative Zielvereinbarung)	Persönlichkeitsentwicklung gewinnt an Bedeutung	Übereinstimmung von Firmen- und Mitarbeiterzielen
Weiterbildung	Anlernen am Arbeitsplatz	Sporadische Teilnahme an externen Seminaren	Streben nach gezielter Aus- und Weiterbildung	Effizientes Aus- und Weiterbildungssystem	Langfristige Aus- und Weiterbildungsprogramme

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Standortbestimmung „Kundennähe“

Phase Punkte Erfolgs- faktoren	Start I	Ausweitung II	Konsolidierung III	Wachstum IV	Integration V
Strategie	Politik ist hausgemacht	Gezielte Ermittlung der Bedürfnisse	Orientierung an Markt- und Kundensegmenten	Orientierung an Produkt-Dienstleistungsstrategie	Höchster Grad an Flexibilität und Innovation
Berücksichtigung Umwelt/ Umfeld	Negierung	Tolerierung	Akzeptanz	Externe Ziele werden zu eigenen gemacht	Optimierung Aller Anforderungen
Produkte/ Dienstleistungen	Standardisiert	Hoher Standard	Individualisierung/ Spezialisierung	Systemlösung/ Problemlösung	Höchste Akzeptanz in Bezug auf Umwelt/ Umfeld
Kundenbeziehung	Kunde ist anonym	Kunde erfährt standardisierte Unterstützung	Kunde erhält individuelle Unterstützung	Kunde wird zum Partner	Langfristige Partnerschaft
Geschäftsabwicklung	Kundenwunsch wird abgearbeitet	Kunde erfährt standardisierte Beratung	Kunde erhält individuelle Betreuung	Persönliche Beziehungen entstehen	Optimale Bindung
Kundennutzen	Nicht zu erkennen	Durchschnittliche Leistung	Mehrwert wird erkennbar	Nutzen ist konkret gegeben	Bestmöglicher Nutzen

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

MATRIX der generellen Erfolgsfaktoren

Phase Punkte Erfolgs- faktoren	Start I	Ausweitung II	Konsolidierung III	Wachstum IV	Integration V
Strategie	Keine strategischen Überlegungen	Kurzfristige Ausrichtung	Mittelfristige Strategie	Harmonisierung der Strategien	Markt-orientierte langfristige Strategien
Organisation	Hoher Improvisationsgrad	Streben nach Standards	Hoher Grad an Standardisierung	Prozess- und Mitarbeiterorientierung	Innovative
Informationssystem	IS bringt Kosteneinsparungen	Verstärkte IS Anwendungen	Hoher Reifegrad bei standardisierten Anwendungen	Hohe Benutzerzufriedenheit mit DV	Strategische Wettbewerbsvorteile durch Informationssystem
Mitarbeiter	Aufgabenerfüllung nach Stellenbeschreibung	Geringe Freiräume	Aktionsorientierte Arbeitsgruppen	Kooperative Zielvereinbarung/ Management by Objectives	Mitarbeiter ist Mit-Unternehmer
Führungssystem	Führungsstil ist naturgegeben	Verstärkte Delegation	Verstärkte Einbindung	Kooperatives Führungssystem	Situative Führungsgrundsätze und Methoden
Kundenorientierung	Kunde ist Geschäftsvorfall	Normale Kundenbeziehung	Kunde wird beachtet	Problemlösungen werden angeboten	Wechselseitiger Mehrwert/ Nutzen

(L → klassisches „Loser“ Profil; W → „Winner“ Profil)

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Ausprägung der generellen Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren	Ausprägung		Differenz	Prioritäten/ Anmerkung
	0 = sehr schlecht, 10 = sehr gut	heute morgen		
Strategie				
• Geschäftsgrundsätze				
• Strategie				
• Zielsetzung				
• Zielkonflikte				
• Kontrollsysteme				
• Technikeinsatz				
Durchschnittsbewertung				

Organisation			
• Strategieumsetzung			
• Aufbauorganisation			
• Ablauforganisation			
• Mitwirkung der Betroffenen			
• Technologieeinsatz/ Logistik			
• Selbstorganisation			
Durchschnittsbewertung			

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Erfolgsfaktoren	Ausprägung		Differenz	Prioritäten/ Anmerkung
	0 = sehr schlecht, 10 = sehr gut	heute morgen		
Informationssysteme				
• Stellenwert				
• Strategie				
• Daten				
• Anwendungen				
• Service				
• Betriebsform				
Durchschnittsbewertung				

Mitarbeiter				
• Identifikation				
• Betriebsklima				
• Leistungsbereitschaft				
• Entlohnung				
• Beurteilung				
• Weiterbildung				
Durchschnittsbewertung				

BECKER VON BUCH

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Erfolgsfaktoren	Ausprägung		Differenz	Prioritäten/ Anmerkung
	0 = sehr schlecht, 10 = sehr gut			
	heute	morgen		
Führungssystem				
• Führungsstil				
• Hierarchische Struktur				
• Delegationsverhalten				
• Führungspersönlichkeit				
• Kommunikation				
• Fürsorgefunktion				
Durchschnittsbewertung				

Kundennähe				
• Strategie				
• Umwelt/ Umfeld				
• Produkte/ Dienstleistungen				
• Kundenbeziehungen				
• Geschäftsabwicklung				
• Kundennutzen				
Durchschnittsbewertung				