

Systematische Balanced Scorecard (BSC)-Entwicklung mit dem MITO-Methoden-Tool

PROF. BINNER
AKADEMIE
www.pbaka.de

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1.0 Einleitung

Für eine wirksame Umsetzung der ausgewählten Unternehmensstrategie ist es erforderlich, ein durchgängiges Kennzahlensystem nach BSC-Gesichtspunkten einzuführen, um über alle hierarchischen Ebenen eine transparente Prozessleistungsbewertung vorzunehmen.

Voraussetzung für die grundsätzliche Erfüllung dieser Zielsetzung und damit für eine erfolgreiche Prozessführung, -planung, -steuerung, -ausführung und -kontrolle sind die in Bild 4 gezeigten Kennzahlensystemkomponenten. Diese beziehen sich auf das in der Mitte dargestellte Unternehmensmodell. Dieses besteht aus vier hierarchisch miteinander vernetzten Unternehmens- bzw. Prozessebenen, die in Form kybernetischer Regelkreise miteinander kommunizieren. Eine Bezeichnung der jeweiligen Ebene ist nach funktions- oder prozessorientierten Organisationsstrukturen möglich. Wie dargestellt, wird dabei die Ebene 1 als Unternehmensleitungs-, Direktions- oder Topmanagementebene bezeichnet. Hier läuft der Unternehmensprozess ab. Ebene 2 bezieht sich auf die Sparte, Branche, Geschäftsfeld, Hauptabteilung oder Leistungszentrum. Hier sind die Hauptprozesse zugeordnet, in diesem Falle also der Beschaffungsprozess. Die Teilprozesse je Hauptprozess laufen innerhalb von Ebene 3 in der Abteilung oder im Subcenter ab. Ebene 4 beinhaltet den Arbeitssystemprozess innerhalb der Teilprozesse mit den dort beteiligten Mitarbeitern, dem Meister oder der Gruppe. In dieser Ebene erfolgt die operative Arbeitsausführung.

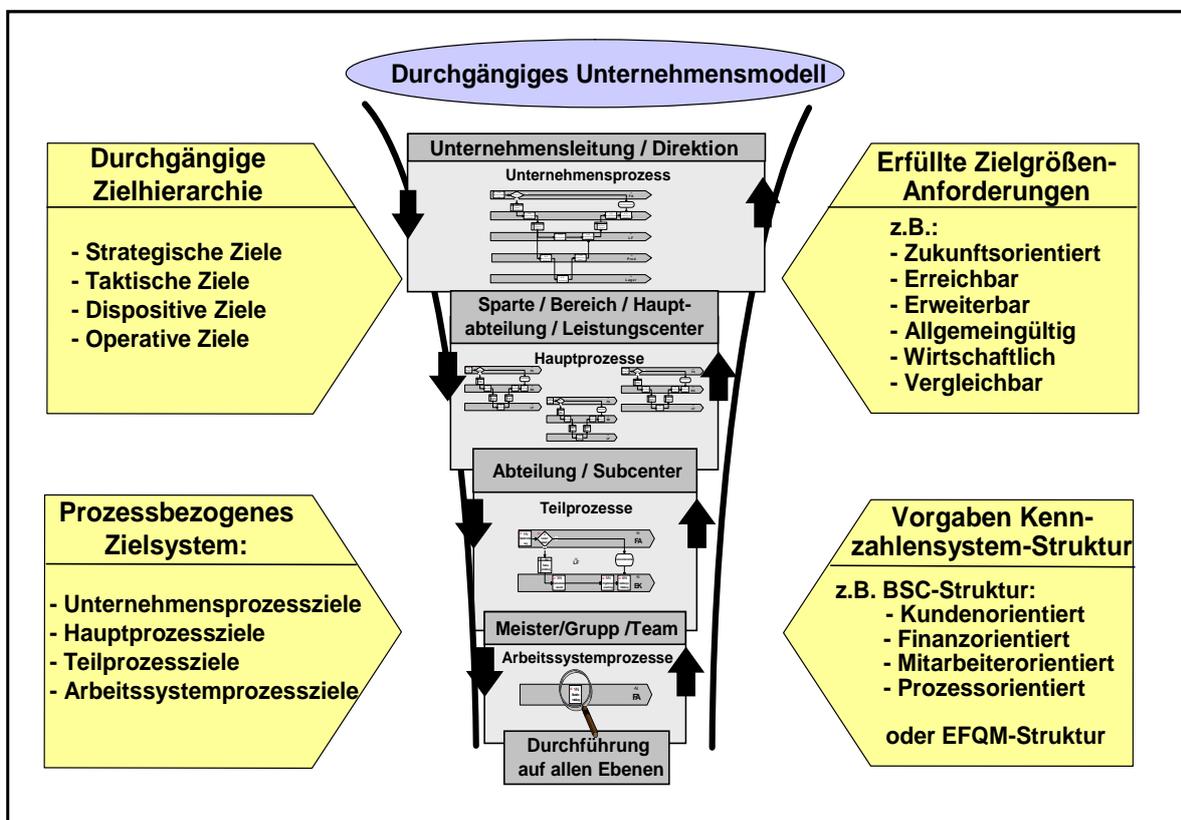


Bild 1 Voraussetzung für die Kennzahlensystementwicklung

Die Kennzahlensystemkomponenten setzen als Erstes eine durchgängige Zielhierarchie über alle Prozessebenen des Unternehmens voraus. Weiter wird ein **prozessbezogenes Zielsystem** benötigt, das die Unternehmensorganisation mit den darin ablaufenden Prozessen verbindet, sowie die Erfüllung der zuvor genannten Zielgrößenanforderungen und eine durchgängige, nach mehreren Zielperspektiven unterteilte Kennzahlensystemstruktur gewährleistet.

Als Ergebnis stellt sich dann innerhalb eines durchgängigen Unternehmensmodells eine angepasste durchgängige Zielhierarchie mit Ableitung von strategischen, taktischen, dispositiven und operativen Zielen in Verbindung mit einem prozessbezogenen Zielsystem dar. Wichtig ist, dass vorher diejenigen Prozesse innerhalb des unternehmensspezifischen Prozessmodells identifiziert werden, die für die jeweiligen Ziele in der Zielhierarchie zuständig sind.

Im Folgenden wird ein systematisches Vorgehen mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools vorgestellt, das eine BSC-Systementwicklung und -Implementierung praxisgerecht ermöglicht.

2.0 MITO-Methoden-Tool

Das von der PBAKA in Hannover neu entwickelte, hochinnovative MITO-Methoden-Tool dient als integriertes Analyse-, Diagnose und Bewertungsinstrumentarium sowie als Umsetzungswerkzeug für viele Problemstellungen innerhalb der in Bild 2 gezeigten MITO-Segmente, die bisher fast ausschließlich mit standalone-Methoden und eindimensionaler Bewertung abgearbeitet wurden.

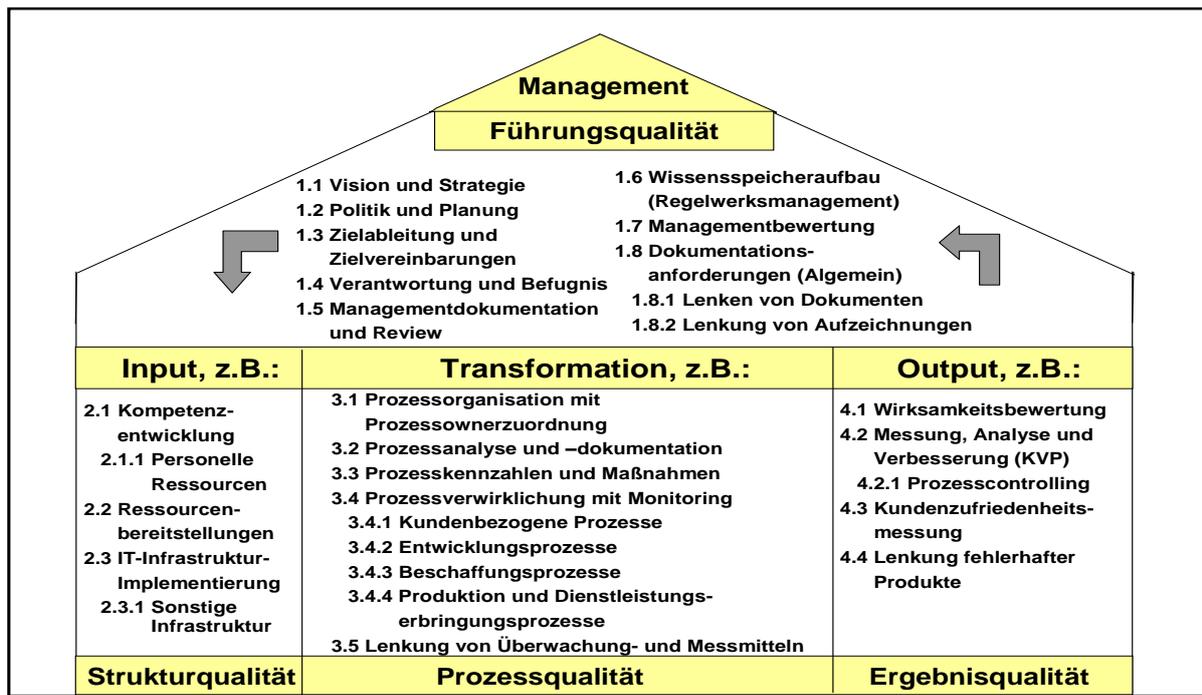
Das MITO-Modell mit seinen vier Segmenten:

- Managementsegment (Führungsvorgaben = Act)
- Inputsegment (Eingabe = Plan)
- Transformationssegment (Umsetzung = Do)
- Outputsegment (Ausgabe = Check)

dient als Bezugs- und Ordnungsrahmen für die durchgängige Strukturierung der Organisations- und Prozessanforderungen mit den dazugehörigen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzialen, Strategien, strategischen Ausrichtungen, strategischen Zielen, Prozesszuordnungen, Maßnahmen, Kennzahlen, Schwachstellen, Ergebnisbewertungen oder Managementreviewzuordnungen. Die vier Modellsegmente sind über den PDCA-Verbesserungszyklus miteinander verknüpft. Weiter besteht eine segmentbezogene Zuordnung zu den vier TQM-Strategie- und Handlungsfeldern:

- Kundenorientierung in Bezug auf die ← Ergebnisqualität
- Mitarbeiterorientierung in Bezug auf die ← Strukturqualität
- Prozessorientierung in Bezug auf die ← Prozessqualität
- Erfolgsorientierung in Bezug auf die ← Führungsqualität

Die Inhalte der einzelnen MITO-Segmente orientieren sich an den Normen- und Regelvorgaben von Integrierten Managementsystemen (IMS) und stellen damit einen engen Bezug zur Struktur des Nachhaltigkeitsberichtes her.



ProM-453.PPT

Bild 2 MITO-Modell - Gestaltungsinstrumentarium

Mit dem MITO-Methoden-Tool können softwaregestützt über die hinterlegten Referenzportfolios die im jeweiligen Segment relevanten Anforderungen, Aufgaben, Kompetenzen, Potenziale usw. lokalisiert und grafisch visualisiert werden. Die Ergebnisse der Portfoliobewertung finden anschließend – wie in Kapitel 4 erläutert - Anwendung in Matrixdiagrammen, um auf diese Weise kaskadenförmig die Vorgaben für die nächstfolgende Ebene abzuleiten. Kennzeichnend ist dabei die integrierte zweidimensionale Verwendung vieler bisher eindimensional eingesetzter Management-Methoden innerhalb eines übergeordneten Analyse-, Diagnose-, Umsetzungs- und Bewertungsinstrumentariums.

Das anwendungsneutral konzipierte integrierte MITO-Methoden-Tool liefert für den Anwender in kooperativer Verantwortung durch die bereitgestellten problembezogenen 600 Referenz-Portfolio und Referenzchecklisten eine ganzheitliche Lösungskompetenz und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, den individuellen Erfahrungsschatz für spezifische Aufgabenstellungen als Differenzierungsmerkmal gegen Mitbewerber im MITO-Methoden-Tool zu hinterlegen. Damit lassen sich die gestiegenen Vernetzungsanforderungen, die an Manager, Trainer und Berater gestellt werden über einen zukunftsichernden Gesamtzusammenhang erfüllen. Soziale, ökonomische, ökologische, finanzielle und weitere Anforderungs- bzw. Gestaltungsaspekte werden im MITO- Modell gleichermaßen berücksichtigt.

3.0 Durchgängige Kennzahlensystementwicklung in 6 Schritten

Über eine Kennzahlensystemstruktur, wie sie die Balanced Scorecard darstellt, kann jetzt eine spezifische **Balanced Scorecard-Entwicklung** für das Unternehmen erfolgen. Vorgeschlagen werden hier folgende sechs Schritte (s. Bild 3):

1. Unternehmens-BSC-Strukturvorgabe
2. Kennzahlensystementwicklung
3. Planung der Messpunkte
4. Messen der Prozessentwicklung
5. Abweichungsanalyse
6. Berichtswesen.

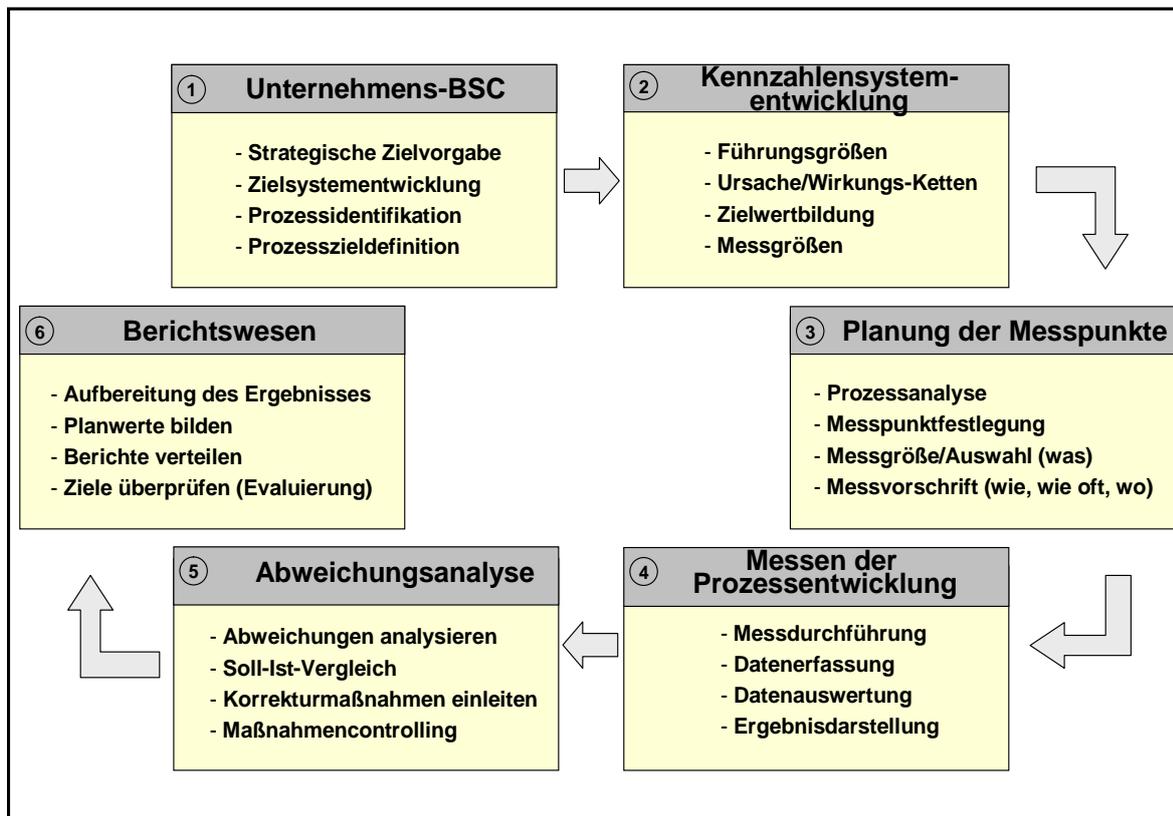


Bild 3 Systematische BSC-Entwicklung und -Einführung

Schritt 1 beinhaltet das Transformieren von Visionen und Strategien mit der Vorgabe eines durchgängigen Zielsystems und den dazugehörigen Unternehmenszielwerten. Dies geschieht bereits mit Zuordnung zu den relevanten Prozessen

Es folgt in Schritt 2 die durchgängige Prozessziel- und Kennzahlensystementwicklung nach Vorgabe einer vorher entwickelten Ursache/ Wirkungs-Kette über alle Unternehmensebenen bis zum Arbeitsplatz.

Jede auszuwählende Kennzahl sollte unter Berücksichtigung der Kennzahlenanforderungsaussagen folgender Bewertung unterzogen werden:

- Besteht eine Beziehung zu Vision, Strategie, Erfolgsfaktor?
- Handelt es sich um eine erfolgskritische Kennzahl oder um eine Basiskennzahl?
- Handelt es sich um einen Früh- oder Spätindikator?
- Bezieht sich die Kennzahl auf die Gegenwart, Vergangenheit, Zukunft?
- Wurde eine führungs-, planungs- und steuerungsrelevante Kennzahl ausgesucht?
- Entspricht diese Kennzahl dem Informationsbedürfnis des Empfängers?
- Ist diese Kennzahl einfach und verständlich?

Aus den vorgegebenen Zielwerten resultiert in Schritt 3 auf jeder Prozessebene die Messpunkt- und Größenfestlegung.

In Schritt 4 folgt die Erfassung der Ist-Kennzahlen beispielsweise dispositiv aus dem PPS-System oder operativ über Betriebsdatenerfassungssysteme.

In Schritt 5 im Bild 5 erfolgt der Soll/Ist-Vergleich in Verbindung mit einer Abweichungsanalyse und ggf. mit Einleitung der Korrekturmaßnahmen.

Den Abschluss bildet in Schritt 6 das ausführlich in Punkt 6.0 erläuterte Berichtswesen mit der darauf aufsetzenden Evaluierung.

4.0 Ableitung von Strategien, Unternehmenszielen und Unternehmenskennzahlen

Die exakte Bestimmung der Erfolgspotenziale, Erfolgsfaktoren und Prozessanforderungen als Voraussetzung für die Strategiefindung kann beispielsweise MITO-Methoden-Tool unterstützt in Workshopform mit der Geschäftsleitung erfolgen. Die Ergebnisse werden in konkreten Handlungsanleitungen in Form von Portfoliodiagrammdarstellungen visualisiert. Es erfolgt eine Bewertung geeigneter Konzepte und Methoden ebenfalls in einer toolgestützten Portfoliodarstellung, um zu klären, welche Umsetzungsstrategie bzw. welche Veränderungskonzepte nötig sind, um diese Faktoren und Potenziale zu aktivieren. Anschließend erfolgt eine kaskadenförmige Verknüpfung der Anforderungs-, Erfolgsfaktor-, Erfolgspotenzial-, Strategie-, Ziele-, Maßnahmen- und weiterer Portfolios mit Hilfe von Matrix- bzw. Zuordnungsdigrammen über mehrere Ebenen. Die Ergebnisse der Portfoliobewertung finden in jeder Ebene direkte Verwendung in einem Zuordnungsdigramm, um damit auf der nachfolgenden Ebene die Zuordnung zu den Lösungsparametern vorzunehmen. In Analogie zur QFD-Methode sind die Spaltenelemente bzw. Merkmale des davor liegenden Matrixdiagramms die zeilenweise Vorgaben (was) für das nachfolgende Matrixdiagramm mit Zuordnung der spaltenbezogenen Lösungsaktivitäten (wie).

Optional ist es in jeder Ebene möglich, die ausgewählten Matrixbewertungskriterien über ein Redaktionsdiagramm hinsichtlich ihrer gegenseitigen Wechselbeziehung zu bewerten und in eine Rangfolge hinsichtlich des Beeinflussungsgrades zu übertragen. Diese Rangfolge lässt sich den Matrixzeilen (Hauptursachen) oder Matrixspalten (Hauptwirkungen) zuordnen. Weiter können Ursache-Wirkungsketten gebildet werden, die die Verknüpfung der verwendeten Matrixmerkmale untereinander zeigen und beispielsweise bei der Ermittlung von Problemursachen Anwendung finden. Wenn die Unternehmensziele auf diese Weise abgebildet sind, kann anschließend, wie ebenfalls in Abbildung 4 gezeigt, eine MITO-gestützte Ableitung eines Ziele-Maßnahmenbaumes erfolgen.

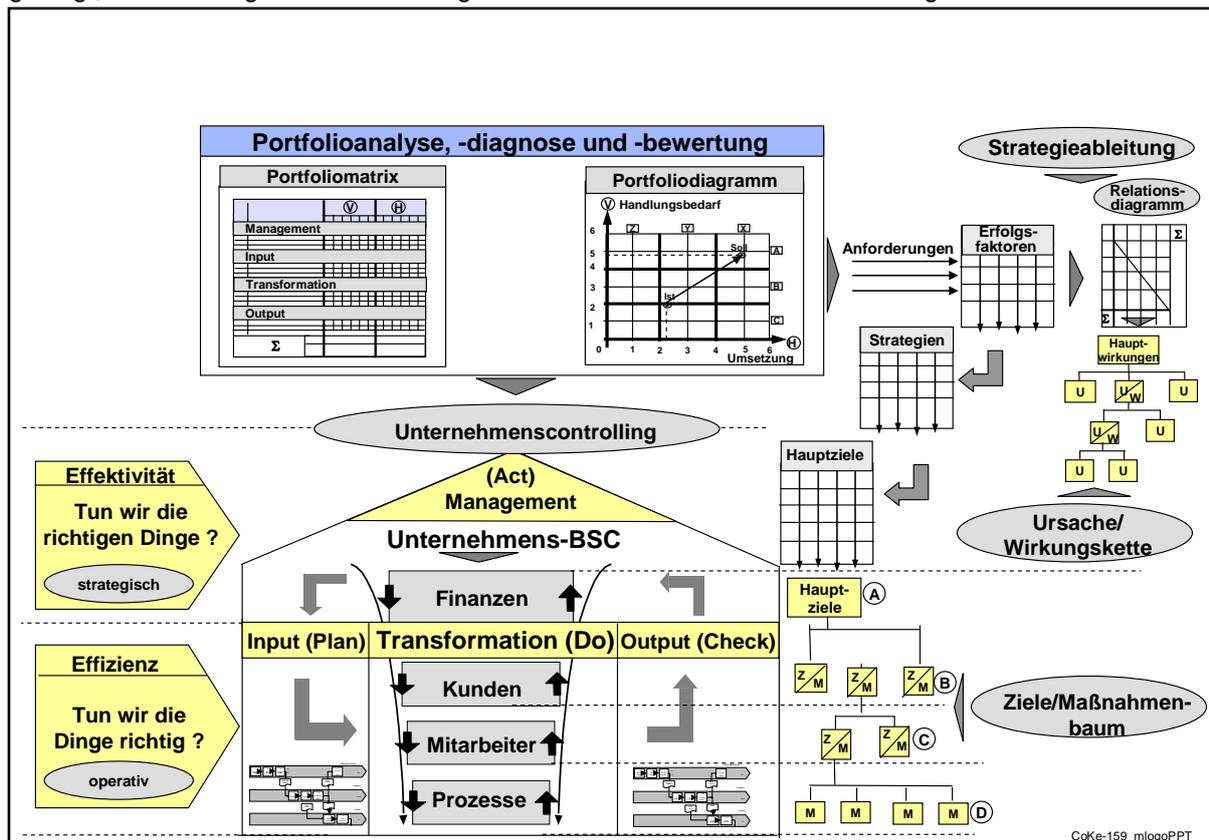


Bild 4 Systematische Ziele- und Maßnahmenbaumableitung

Die abgeleiteten Unternehmensziele auf Ebene 1 (als A-Ziele bezeichnet) werden über B-Maßnahmen erreicht, die den einzelnen Hauptprozessen spaltenweise zugeordnet sind. Auf Ebene 2 werden die spaltenbezogenen B-Maßnahmen in der Zuordnungsmatrix in Ebene 2 zu zeilenweisen B-Zielen, den spaltenweise die C-Maßnahmen zugeordnet werden, die wiederum eine Ebene tiefer als C-Ziele den Teilprozessen zugeordnet sind. In gleicher Weise werden dann eine Ebene tiefer die Ziele auf der Arbeitssystemebene (D) ermittelt. Die Verknüpfung aller Ziele und Maßnahmen wird dann als Relati-

onsbaum abgebildet. Hier ist also sehr transparent und sauber dargestellt, wie sich die Ziele aus der obersten - das heißt Unternehmensebene - bis auf die Arbeitssystemziele herunter brechen lassen.

Das Ergebnis stellt sich in Form eines durchgängigen Kaskadenrelationsbaumes so dar, dass für die ermittelten Anforderungen Erfolgspotenziale, -faktoren Ziele und Maßnahmen transparent erarbeitet wurde, mit welcher Umsetzungsstrategie und welchen Veränderungskonzepten die lokalisierten Defizite bzw. Ansatzpunkte gegenüber den Kunden, Mitarbeitern, Partnern oder den Mitbewerbern beseitigt werden können.

Weiter wird innerhalb des Relationsbaumes eine ebenfalls eindeutige kennzahlenbezogenen Zuordnung zu den Umsetzungs- Strategiezielen möglich. Bei der Zielableitung kann eine Differenzierung nach Balanced Scorecard-Perspektiven erfolgen, d. h. bezogen auf die oben erläuterte:

- Kundenorientierte Perspektive mit kundenorientierten Kennzahlen
- Mitarbeiterorientierte Perspektive mit mitarbeiterorientierten Kennzahlen
- Prozessorientierte Perspektive mit prozessorientierten Kennzahlen
- Erfolgsorientierte Perspektive mit erfolgsorientierten Kennzahlen

Jedes Ziel in jeder Ebene wird jetzt noch abschließend mit einer Messkennzahl versehen.

5.0 Planung der Messpunkte im Prozess

Die Grundlage für die Durchführung von Schritt 3 sind die vorher modellierten und dokumentierten Prozesse in dem jeweils betrachteten Detaillierungsgrad je Prozessebene. Weiter ist die Erfüllung der Anforderungen an die den Zielkennzahlen zuzuordnenden Messgrößen in diesem Schritt zu beachten.

Aus dieser Analyse ergibt sich auch das jeweilige Anforderungsprofil und der Zeitpunkt des Informationsbedarfes. Die Beschreibung der Messgröße erfolgt am zweckmäßigsten in Form einer Arbeitsanweisung bzw. Übersichtstabelle in der neben der Kennzahldefinition auch die Berechnungsvorschrift, der Informationslieferant und die Datenquellen genannt sind. Ferner sollte diese Arbeitsanweisung die verantwortlichen Mitarbeiter sowie die Empfänger für den Kennzahlenbericht und die Frequenz nennen. Hier wird festgelegt, in welcher Häufigkeit diese Kennzahl zu erfassen und aufzubereiten ist, beispielsweise quartalsweise, monatlich, wöchentlich oder stündlich. Auch der Informationsgehalt des Kennzahlenberichtes kann zusammen mit der Berichtsart und dem Berichtsweg beschrieben werden.

Eine derartige Übersichtstabelle kann folgende Spalten beinhalten:

- | | |
|------------|---|
| Spalte 1 - | Messpunktzuordnung bzw. Prozessnummer |
| Spalte 2 - | Kennzahldefinition mit Zuordnung zum Bericht: Hier wird also der entsprechende Kennzahlenbericht genannt. |
| Spalte 3 - | Erfasser: Hier wird die verantwortliche Stelle der Mitarbeiter oder die Gruppe beschrieben, die für die Erfassung dieser Kennzahlen verantwortlich sind. |
| Spalte 4 - | Empfänger: Hier wird die empfangende Stelle für diesen Kennzahlenbericht genannt |
| Spalte 5 - | Häufigkeitsfrequenz: Hier wird festgelegt, in welcher Häufigkeit diese Kennzahl zu erfassen und aufzubereiten ist, beispielsweise quartalsweise, monatlich, wöchentlich |
| Spalte 6 - | Berechnungsvorschrift: Hier wird beschrieben, wie diese Kennzahl gebildet wird bzw. wie die Berechnung dieser Kennzahl zu erfolgen hat |
| Spalte 7 - | Informationsgehalt: Da wird der Informationsgehalt dieses Kennzahlenberichtes definiert, beispielsweise zum Managementbericht „Krankenstand“ die aufgelaufenen Fehltage oder zum Kennzahlenbericht „Mehrarbeit“ die Anzahl der Überstunden. |

Wie Bild 5 zeigt, sind dabei die Bezugs- bzw. Kontrollpunkte die organisatorischen und funktionalen Schnittstellen im Prozessablauf. Diese wurden bereits im Rahmen der Prozessanalyse und -gestaltung transparent beschrieben.

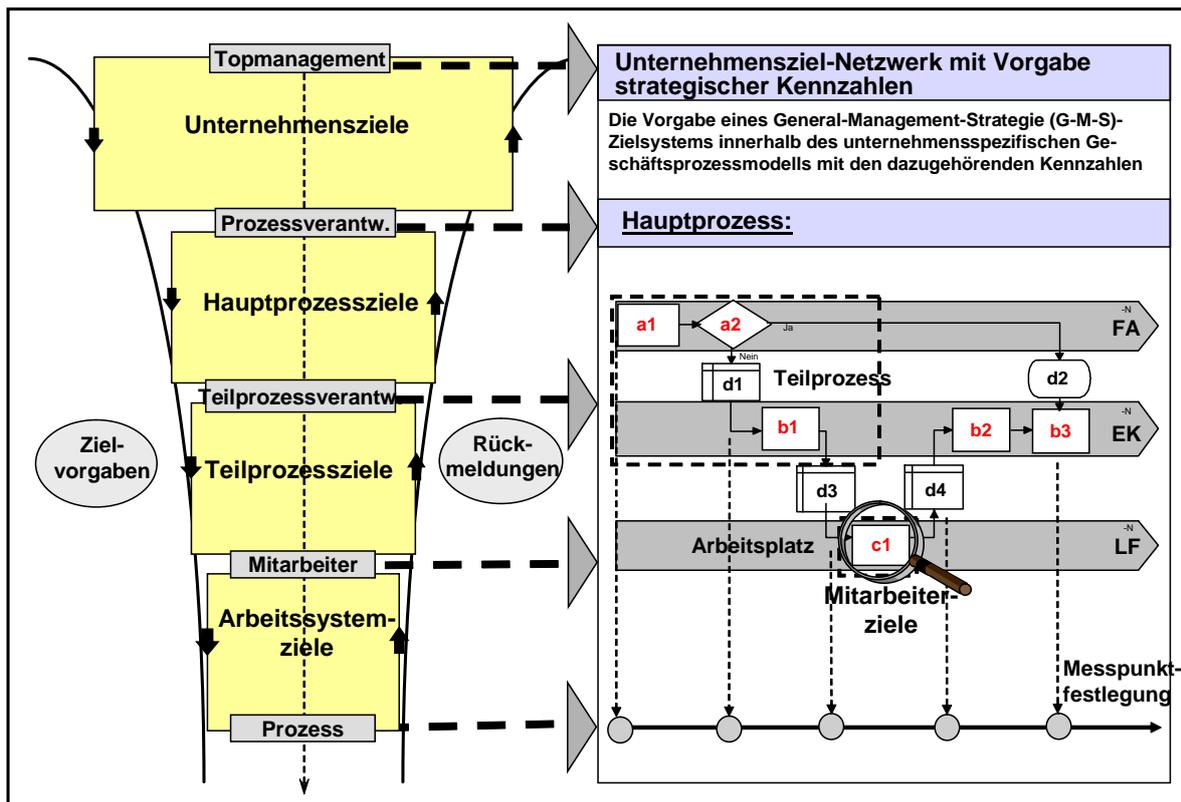


Bild 5 Entwicklung und Zuordnung von Kennzahlen im Prozess

Ausgangspunkt ist wieder auf der obersten Ebene das Unternehmenszielnetzwerk mit den dort vorgegebenen strategischen Zielen. Die weitere Unterteilung der Ebenen ist hier prozessbezogen vorgenommen. Das heißt in der zweiten Ebene geht es um die Prozessverantwortlichkeit der Hauptprozesse, in der dritten Ebene um die Verantwortlichkeit der **Teilprozesse** und auf der untersten, also auf der Prozessebene, werden die Prozessaktivitäten bzw. Prozessfunktionen betrachtet.

Die Messpunkt- und Kennzahlenzuordnung muss sowohl für dispositive als auch für operative Prozesse erfolgen. Einmal als Sollgrößenvorgabe, zum zweiten nach der Prozessdurchführung zur Ist-Kennzahlenerfassung. Beim dispositiven Prozess handelt es sich beispielsweise um einen Angebots-erstellungsprozess, bei dem über die Anzahl abgegebener Angebote pro Periode die Trefferquote, der Forecast und die Kundenzufriedenheitsrate festgestellt werden. Beim operativen Prozess können an der jeweiligen Stelle der Wertschöpfungskette die Maschinenproduktivität, die Maschinenausfallrate, die Anzahl fehlerhafter Teile in der Produktion oder aus Logistiksicht die Bestandssenkung im Lager sowie die Lieferverzögerungsquote ermittelt werden.

6.0 Prozesscontrolling, Berichtswesen und Evaluierung

Die Prozesscontrollingfunktion beinhaltet als wesentlichen Punkt die **Informationsbereitstellung** für alle Entscheider in den unterschiedlichen Hierarchien und Gremien. Aus diesem Grund muss eine sorgfältige Aufbereitung der erfassten Daten für die einzelnen Weiterverwendungen erfolgen. Allgemein wird unter Berichten eine – nach bestimmten Aspekten und Gesichtspunkten – aufbereitete Datensammlung verstanden. Diese kann beispielsweise nach Funktionen, Darstellungsart, Berichtszeitpunkt, Empfänger, Sachgebiet oder ähnlichem unterteilt werden. In jedem **Bericht** sollten vorher die Inhalte, Termine und Darstellungsweisen für den Empfängerkreis spezifisch festgelegt werden. In regelmäßigen Zeitabständen sind die Berichte unter Einbeziehung aller Prozessbeteiligten hinsichtlich der Aussagefähigkeit und des Änderungsbedarfes zu überprüfen. Weiter sind bei der Berichtserstellung und Auswertung Grundsätze hinsichtlich des Verhältnisses von Aufwand und Nutzen zu beachten. Wichtig sind die Wesentlichkeit der Berichtsinhalte und die transparente Aufbereitung. Für die Berichte und Auswertungen sind häufig Computerprogramme einsetzbar. Sie erleichtern die Ermittlung und optische Darstellung von Abweichungen und deren grafische Aufbereitung. Für die Bildung aussagefähiger **Kennzahlen** lassen sich auch eine Reihe bekannter interner **Informationsquellen** verwenden. So liefert beispielsweise das Rechnungswesen exakte Daten aus der Finanzbuchhaltung und der Jahresabschluss Informationen über Umsätze, finanzielle Mittel, Erträge, Lagerbestände,

Außenstände, Verbindlichkeiten oder andere betriebswirtschaftliche Kenngrößen. Die Kostenrechnung stellt eine Anzahl von Kennzahlen und Daten zur Verfügung. Aber auch die im Unternehmen vorliegenden Statistiken wie Materialstatistiken, Personalstatistiken, Auftragseingangsstatistiken oder Umsatzstatistiken liefern wertvolle Basisinformationen. Weitere interne Informationsquellen erschließen sich aus Kundendateien, Anlagendateien, Interessentendateien, Lagerbestandsdateien, Kapitalbedarfsrechnungen und ähnlichen im Unternehmen eingesetzten Datenstrukturen oder Programmen. Weiterhin können externe Informationsquellen sehr gute Daten und Kennzahlen für das Unternehmenscontrolling liefern. Beispielsweise sind dies externe Datenbanken, wissenschaftliche Veröffentlichungen, Gutachten, Fachkommentare, Banken, Veröffentlichungen von statistischen Ämtern oder Veröffentlichungen von Informationsdiensten. Abschließend ist in Bild 6 – ebenfalls wieder nach Handlungsfeldern unterteilt – eine Cockpitdarstellung zur Prozessbeurteilung dargestellt.

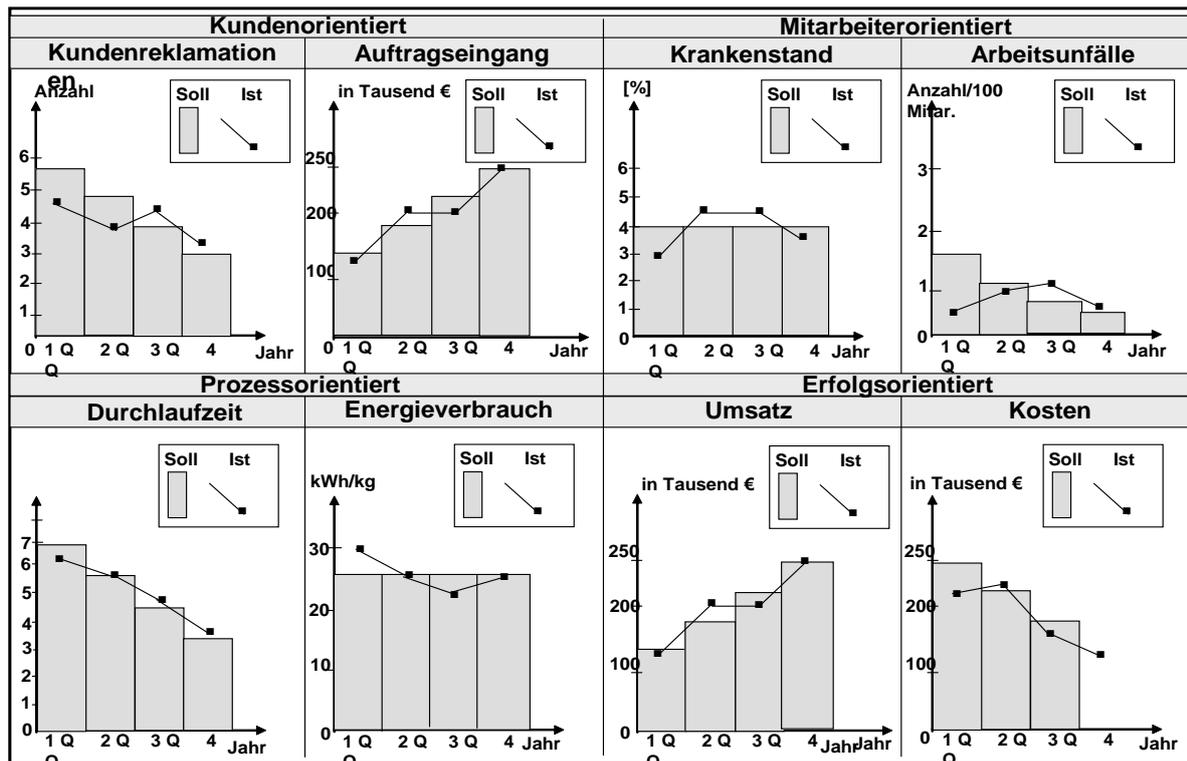


Bild 6 Cockpitcharts zur Prozessbeurteilung

Hier können die zuständigen Verantwortlichen sehr schnell erkennen, wie sich bestimmte Kennzahlen innerhalb der Cockpitfelder entwickeln. Derartige Cockpitdarstellungen generieren sich aus dem abschließend erläuterten BSC-Computerprogrammeinsatz. Häufig verwendete **Ergebnisdarstellungen** neben dem oben gezeigten Balkendiagramm sind unter anderem:

- Spinnendiagramm / Radardiagramm
- Kreisdiagramm / Tortendiagramm
- Pareto-Diagramm
- Portfoliodarstellung
- Zeitreihen
- Ampelfunktion
- Verteilungskurven
- Modellbaumdarstellung
- Wertzuwachskurve

und andere.

Anschließend erfolgt ebenfalls zweidimensional eine umfassende Lösungsbewertung bzw. Evaluierung nach dem PDCA-Modell. Da im MITO-Methoden-Tool auch das EFQM-Modell hinterlegt ist, lässt sich

die dort konzipierte RADAR-Bewertung ebenfalls mit dem MITO-Methoden-Tool durchführen. Hierbei werden einmal die Bewertungskriterien nach Vorgehen (A), Umsetzung (D), Bewertung und Verbesserung (AR) bewertet. Die Lösungsergebnisse selber werden hinsichtlich Leistungen, Relevanz und Nutzen separat bewertet, um somit die Exzellenz der Ergebnisse (R) festzustellen. Möglichst sollten aus diesen Ergebnissen Standards abgeleitet werden, um diese einleitende Problemstellung damit grundsätzlich zu beseitigen.

4. Zusammenfassung

Das hier beschriebene Modell einer softwaregestützten Unternehmens- und Prozesszielbewertung auf der Basis einer vorher eingeführten Prozessorganisation mit dem darauf aufsetzenden Prozessmanagement und dem dazugehörigen BSC-System eröffnet durch seinen durchgängigen Gestaltungsansatz innerhalb des entsprechenden Unternehmensmodells die Möglichkeit, eine aktive Erfolgssteuerung durchzuführen. Dabei ist aus strategischer Sicht gewährleistet, dass die von der Finanz- und Kostenseite geforderten Ergebnisdarstellungen ebenso erfasst werden, wie die mitarbeiter-, kunden- und prozessorientierten Kennzahlen in der jeweilig betrachteten Unternehmensprozessebene. Die Mitarbeiter werden in die Entwicklung dieses Kennzahlensystems durch ihre Beteiligung bei den Prozessanalysen, Modellierungen und Dokumentationen involviert. Daher ist eine große Akzeptanz vorhanden, die nach diesem Modell über Zielvereinbarungen gestellten Vorgaben zu erfüllen. Dies geschieht aufgrund transparenter und einfacher Prozesse mit einem relativ geringen Controllingaufwand.

Weiter werden über das Vorgehensmodell die Geschäftsprozesse in Unternehmensorganisationen durchgängig und umfassend messbar, bewertbar und damit vergleichbar. Durch die Vergleichbarkeit werden gleichzeitig Methoden wie Best Practice, Benchmarking oder KVP systematisch anwendbar. Der Produkt- bzw. Dienstleistungserstellungsprozess wird transparent. Auch Veränderungsprozesse werden damit messbar, so dass es den Verantwortlichen in dem Unternehmen immer rechtzeitig möglich sein wird, auf Veränderungen richtig zu reagieren.

Literaturhinweise

Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 3. Auflage. Carl Hanser Verlag München Wien 2008. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 3-446-40395-7.

Binner, Hartmut F.: Managementleitfaden „Auf dem Weg zur Spitzenleistung“, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München Wien. November 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten (broschiert, Preis: 42,90 Euro). ISBN 3-446-40481-3

Binner, H. F.: Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag 2007. 896 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 978-3-446-41377-1

Binner, H. F.: Prozessmanagement von A bis Z. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag München, ca 500 Seiten (broschiert, Preis: 39,90 Euro). Erscheinungsdatum Mai 2009. ISBN 978-3-446-41795-3.

Weitere Informationen unter www.prof-binner-akademie.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH
Berliner Str. 29 30966 Hemmingen,
Telefon (0511) 84 86 48-12, Fax (0511) 84 86 48-19,
eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de