

Kapitel 5 Steuerungsprozesse

Betriebliche Ziele



ENTWURF

Betriebliche Ziele, Zielbeziehungen und Zielerreichungs- (Steuerungs-) In- strumente im Gesamtzusammenhang

- 1 Betriebliche Ziele
- 2 Zielarten und ihre Untergliederung
- 3 Zielsetzungsprozess
- 4 Zielerreichungs- (Steuerungs-) Instrumente
- 5 Fazit



Warum?

„Das Ziel muss man früher kennen als die Bahn.“

(Jean Paul, Schriftsteller)

Ziele festzulegen gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung. Durch ihre Definition wird die Richtung für das Unternehmen vorgegeben. Ziele sind die Grundlage für operative Entscheidungen und motivieren die Mitarbeiter. Das Verständnis der Wirkungsweise von Zielbeziehungen ist wichtig für die Zielerreichung. Die Zielerreichungs- (Steuerungs-) Instrumente bilden dabei wirkungsvolle Management-Werkzeuge.

1 Betriebliche Ziele

Ein Ziel ist ein Punkt, den ein Unternehmen anstrebt. Er stellt den Soll-Zustand dar. Erst mit dem Vorhandensein von Zielen kann eine Unternehmensplanung durchgeführt und können Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden.

Betriebliche Ziele dienen als Frühwarn- und Kontrollsysteme, um rechtzeitig Abweichungen feststellen zu können. Das Controlling spielt hierbei eine wichtige Rolle.

Zielvereinbarungen sind eines der gängigsten Managementprinzipien (Management by Objectives). Gemeinsam erarbeitete Ziele wirken motivierend. Durch die Integration in den Zielfindungsprozess fühlen sich die Mitarbeiter besser informiert und identifizieren sich mehr mit ihnen. Dieses Verantwortungsgefühl bildet einen Motivator (HERZBERG), ebenso wie die Zielerreichung einen intrinsischen Motivator darstellt (PORTER/LAWLER).

Ziele sind wichtig, um aktiv am Wirtschaftsgeschehen teilzunehmen, um nicht nur auf die anderen Marktteilnehmer reagieren zu müssen. Sie sind wichtig, um operative Entscheidungen fällen zu können und intern die einzelnen Unternehmensbereiche (Finanzen, Verkauf,...) aufeinander abzustimmen.

Ziele

- Unternehmensstrategie
- Grundlage für operative Entscheidungen
- Konsens zwischen Unternehmensbereichen
- Steuerung & Planung
- Kontrollinstrument
- Frühwarnsystem
- Motivationswirkung
- Aktive Marktteilnahme

2 Zielarten und ihre Untergliederung

2.1 Quantifizierbare – nicht quantifizierbare Ziele

Quantifizierbar: Bestimmung anhand von Kennzahlen und Unternehmensdaten,

Beispiel: Umsatz, Marktanteil, Return on Investment

Nicht quantifizierbar: keine Bestimmung durch Kennzahlen möglich,

Beispiel: Image

2.2 Teil- und Gesamtziele

Die Untergliederung der Gesamtziele in Teilziele erfolgt von oben nach unten: Es werden Oberziele festgelegt, die anschließend in Teilziele für die einzelnen Bereiche herunter gebrochen werden. Alle Teilziele wiederum tragen zum Erreichen der Oberziele bei.

Nachfolgende vereinfachte Grafik demonstriert die Elemente der Zielpyramide. An der Spitze stehen die Visionen und auf der untersten Ebene rangierten die Unterziele. D.h. von oben nach unten werden die Ziele zunehmend konkretisiert und die Mittel-Zweck-Beziehung wird verdeutlicht. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass mit dieser Konkretisierung die Zahl der Ziele zunimmt.

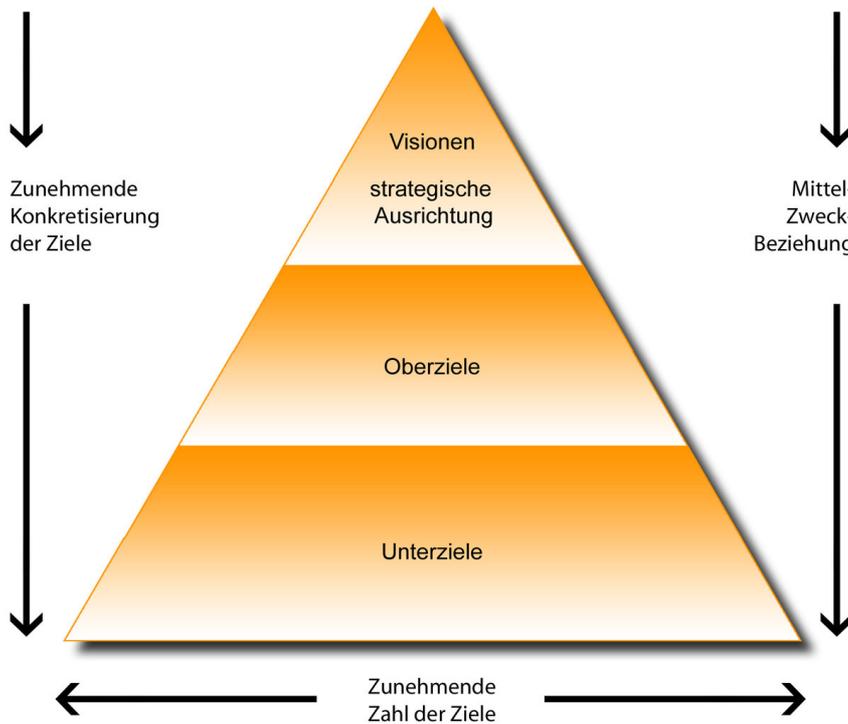


Abbildung 1
Zielpyramide

(nach Becker Jochen: Marketingkonzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, S. 27)

Beispiel: Wir sind ein innovatives Unternehmen (Vision)
 Jedes zweite Geschäftsjahr erfolgt die Markteinführung von mindestens einem neuen Produkt (Oberziel)
 Steigerung der Innovationsquote um 4 Prozentpunkte (Unterziel)

Visionen stellen den Zielrahmen eines Unternehmens auf. Durch die Umwandlung der Visionen in Unternehmensleitsätze soll ein homogenes Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Identity) nach außen und ein „Wir-Gefühl“ der Mitarbeiter (Corporate Behaviour) geschaffen werden.¹ Sie verkörpern Bekenntnisse des Unternehmens. Aus diesen Leitsätzen heraus werden konkrete Oberziele abgeleitet. Da nicht alle Ziele harmonisch miteinander vereinbar sind, muss ein Zielsystem etabliert werden.

Ein Zielsystem dient der Ordnung, Gewichtung und Koordination der Ziele sowie der Steuerung von Handlungen.²

Die Balanced Scorecard (siehe Kapitel 3) ist ein Zielsystem oder ein Zielsteuerungsinstrument. Sie koordiniert die vier entscheidenden Unternehmensperspektiven (vertikale Verknüpfung) und leitet innerhalb der Perspektiven von der Strategie und den Messgrößen konkrete Ziele ab (horizontale Verknüpfung). Sie steuert somit sowohl Teil- als auch Gesamtziele.

Unternehmensleitbild
= Zielrahmen des Unternehmens

➔ **Online-Lexikon**
Vertriebssteuerung mit der BSC
Kapitel 2

Die Return-on-Investment-Berechnung (RoI) hingegen stellt das Betriebsergebnis in Zusammenhang mit dem betriebsnotwendigen Vermögen. Im Gegensatz zur BSC handelt es sich beim RoI um kein Steuerungsinstrument, sondern um ein Gesamtziel oder Oberziel, das noch untergliedert werden muss.

2.3 Fachliche Einteilung

Der Zielinhalt definiert sich über ein oder mehrere Merkmale (z. B. Gewinn, Kosten) bzw. durch die Veränderung eines bestehenden Merkmals (z. B. Umsatzsteigerung). Ziele lassen sich auf diese Weise nach ihrem fachlichen Bezug einteilen. Sie stellen somit konkrete Ziele dar. Nachfolgende Tabelle soll die verschiedenen Handlungsziele aufzeigen und deren unterschiedlichen Zielinhalt verdeutlichen.

Rentabilitätsziele	Finanzielle Ziele	Marktstellungsziele	Soziale Ziele (in bezug auf die Mitarbeiter)	Markt- und Prestigeziele
<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn • Gewinnspanne • Umsatzrentabilität • Rentabilität des Eigenkapitals • Rentabilität des Gesamtkapitals • Kapitalumschlag • Shareholder Value 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditwürdigkeit • Selbstfinanzierungsgrad • Liquidität • Kapitalstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Umsatz • Produktneupositionierung • Neue Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszufriedenheit • Einkommen und soziale Sicherheit • soziale Integration • Persönliche Entwicklung • Betriebsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit • Image und Prestige • politischer Einfluss • gesellschaftlicher Einfluss

Tabelle 1

Zielarten

(nach Kieser, Alfred: Unternehmenspolitik, S. 103)

➤ Shareholder Value-Ansatz

Der Shareholder Value-Ansatz stellt ein Rentabilitätsziel dar. Ziel der Unternehmensführung ist es, den Wert des Eigenkapitals, den Shareholder Value, zu erhöhen. Den Mittelpunkt aller unternehmerischer Handlungen und Ziele stellt eine möglichst hohe Rendite dar, um so die Erträge (Kursgewinne, Dividenden, Bezugsrechte) der Anteilseigner zu maximieren.

➤ Stakeholder Value-Ansatz

Der Stakeholder Value Ansatz hingegen betrachtet das Unternehmen quasi als öffentliche Institution, in der alle Stakeholder (Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden ...) bei der strategischen Unternehmensplanung berücksichtigt werden. Alle Stakeholder versuchen ihre Ziele zu erreichen, es fehlen klare Zielrichtungen und es besteht die Gefahr von „faulen Kompromissen“. ³ Die Heterogenität der verschiedenen Ziele und deren Inhalt stellt letztendlich das Problem des Stakeholder Value-Ansatzes dar.

➔ **Online-Lexikon**
Shareholder Value

2.4 Sachziele – Formalziele

Formalziele: Oberziel, d.h. das Unternehmensziel, z.B. Gewinn erwirtschaften, rentabel arbeiten

Sachziele: Unterziel, dient dazu, Formalziele zu erreichen, z.B. Produktion bestimmter Güter oder Dienstleistungen

2.5 Lang- und kurzfristige Ziele

Für eine zeitliche Festlegung des Zielinhaltes ist der Zeitbezug verantwortlich. Er definiert die Zeitspanne oder den Zeitpunkt, in der bzw. an dem ein Ziel erreicht werden soll, wobei man zwischen kurz- und langfristigen Zielen unterscheiden kann.

langfristig: Zielhorizont ist weiter als ein Jahr,
 Beispiel: bisher hat unser Unternehmen keine neuen Produkte auf den Markt gebracht; durch Investitionen in unserer Entwicklungsabteilung wollen wir in den nächsten vier Jahren zwei neue Produkte zur Marktreife bringen

kurzfristig: Zielhorizont ist maximal ein Jahr,
 Beispiel: Steigerung des Umsatzes innerhalb des nächsten Geschäftsjahres um 3 Prozentpunkte

2.5 Zielausmaß

Zielausmaß lässt sich auch mit Zielkriterium, Entscheidungskriterium oder Zielvorschrift beschreiben. Dadurch wird das Ausmaß des Zielinhaltes beschrieben, was durch Extremierung (z. B. Kostenminimierung), Fixierung (z.B. Umsatzsteigerung um 10%) oder Begrenzung (z. B. Kostenobergrenze) weiter unterteilt werden kann.⁴

2.6 Zielbeziehungen

➤ Komplementäre Ziele

Komplementäre Ziele sind Ziele, die sich gegenseitig ergänzen. Dies bedeutet, je höher der Erfüllungsgrad des einen Zieles ist, desto höher ist gleichzeitig der Erfüllungsgrad des anderen Zieles.⁵ So steigert ein höherer Marktanteil gleichzeitig den Umsatz, oder führt eine Senkung der Produktionskosten, z.B. durch schnellere Durchlaufzeiten oder Verringerung des Abfalls, zu einer Gewinnerhöhung.

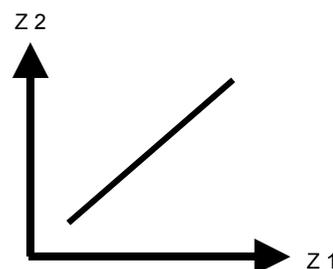


Abbildung 2
 Komplementäre Ziele ergänzen sich
 (Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 125)

➤ Indifferente Ziele

Indifferente Ziele verhalten sich neutral zueinander. Dies bedeutet, dass die Zielerreichung von Z 1 unabhängig von der Zielerreichung von Z 2 ist.⁶ Beispiel: Erhöhung des Marktanteils und Einführung einer Betriebssportgruppe

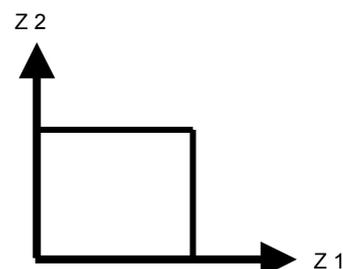
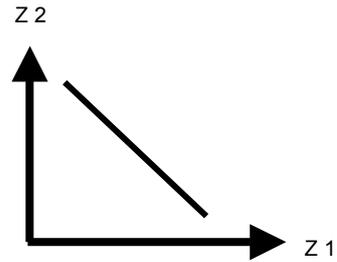


Abbildung 3
 Indifferente Ziele verhalten sich neutral
 (Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 126)

➤ Konkurrierende Ziele

Konkurrierende Ziele „bekriegen“ sich sozusagen. Bei steigendem Zielerreichungsgrad von Z 1 sinkt der Zielerreichungsgrad von Z 2.⁷ Beispiel: Streben nach Rentabilität und gleichzeitig nach Liquidität



An diesem Punkt sei auf das Agency - Problem hingewiesen. In der Agency Theory wird unterstellt, dass Individuen stets ihr Eigeninteresse verfolgen. Man kann deshalb nicht davon ausgehen, dass der Agent (ausführende Instanz) automatisch im besten Interesse des Prinzipals (Auftraggeber) handelt.⁸ Das Agency - Problem basiert demzufolge auf den konkurrierenden Zielen zwischen dem Agenten (z.B. Vorstand, Arbeitnehmer,...) und dem Principal (z.B. Aktionär, Arbeitgeber,...). Diesem Problem versucht man mittels eines gut funktionierenden Systems aus Anreiz- und Kontrollmechanismen entgegenzuwirken, um so konkurrierende Ziele in komplementäre Ziele umzuwandeln. Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Anreizen für den Agenten.⁹ Beispiel: Durch eine leistungsorientierte Entlohnung mit z.B. mittels Aktien, liegt es auch im Interesse des Agenten, den Unternehmenswert zu steigern, da er auf diese Weise Einfluss auf seinen eigenen Verdienst besitzt.

Abbildung 4

Konkurrierende Ziele „bekriegen“ sich

(Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 125)

➔ **Online-Lexikon**

Agency Theory

➤ Zielantimonie

Bei der Zielantimonie schließt das Erreichen von Z 1 das Erreichen von Z 2 aus und umgekehrt.¹⁰ Ein Streben nach Unabhängigkeit lässt sich zum Beispiel schwer mit dem Ziel einer Kooperation vereinbaren.

Zielantimonie

Ziele schließen sich aus

3 Zielsetzungsprozess

Der Zielsetzungsprozess beschäftigt sich mit der Frage, wie Ziele festgelegt werden. Nach einer ersten Analyse erfolgt unter Berücksichtigung der Vision und Strategie die Formulierung konkreter Ziele.

3.1 Benchmarking

Benchmarking ist ein Hilfsmittel im Zielsetzungsprozess. Es ist eine Analyse anderer Abteilungen oder Unternehmen mit dem Ziel Differenzen aufzuzeigen und positive Aspekte auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Aufgrund von Benchmarking erhält das Unternehmen wichtige Daten (Ziele, Strategien, Zielerreichungsinstrumente, Maßnahmen) über Konkurrenten, führende, branchenfremde Unternehmen und deren Prozesse. Es hilft, aus den Handlungsweisen anderer Unternehmen zu lernen und so den eigenen Prozessablauf zu optimieren. Ein verbesserter Prozessablauf ist oftmals ein Garant für eine bessere und/oder schnellere Zielerreichung.

Benchmarking

ist ein Hilfsmittel im Zielsetzungsprozess

3.2 Zielvereinbarungen

Die Grundlage der Zielvereinbarungen stellt die Analyse dar. In der Analyse werden unternehmensbezogene Daten wie z.B. Umsatz, Marktanteil, Informationen aus dem Benchmarking, als auch allgemeine Daten wie z.B. Marktvolumen aufbereitet und „diskutiert“. Ihnen werden die Visionen und Strategie des Unternehmens gegenübergestellt und davon schließlich die Ziele abgeleitet und vereinbart.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Motivationswirkung (siehe Kapitel 1). Zielvereinbarungen wirken motivierend, wenn sie zusammen mit den Mitarbeitern ausgearbeitet und wenn erreichbare Ziele festgelegt werden.

Bei Zielvereinbarungen ist eine genaue Definition des gewünschten Erfolges unbedingt zu beachten: Was? Wann? Wie? Zielvereinbarungen sollten stets konkret bezeichnet und schriftlich fixiert werden, um vermeintlichen Missverständnisse vorzubeugen. Damit diese niedergeschriebenen Vereinbarungen umgesetzt werden können, müssen sie publiziert und kommuniziert werden.

Beispiel: „Wir, die X AG, streben ein Umsatzwachstum von 10% für das kommende Geschäftsjahr an. Um dies zu erreichen werden wir eine groß angelegte Promotion im Mai durchführen.“

4 Zielerreichungs- (Steuerungs-) Instrumente

Sind Ziele gesetzt, ist es wichtig, sie auch kontinuierlich zu kontrollieren, um gegebenenfalls steuernd eingreifen und um am Ende einer Zielperiode feststellen zu können, ob man seine Ziele erreicht hat.

Folgende Illustration soll in diesem Zusammenhang noch einmal die verschiedenen Phasen des Ziel-Kreislaufes veranschaulichen. Daran sieht man, dass das System der betrieblichen Ziele einen Kreislauf darstellt, der nach Erreichen der gesetzten Ziele in die Erarbeitung neuer Ziele übergeht bzw. eine mögliche Korrektur bei Verfehlung nach sich ziehen kann.

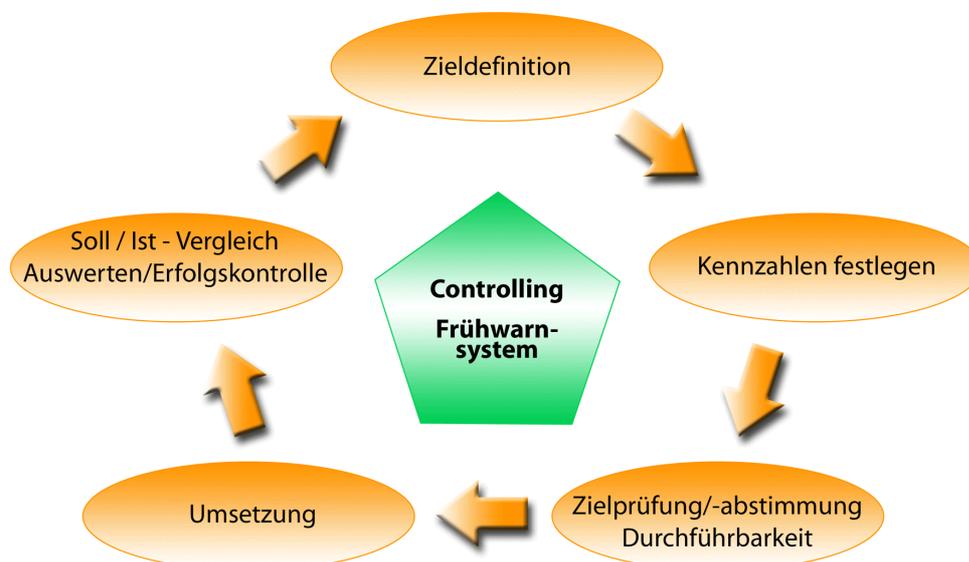


Abbildung 6
 Die Phasen des Zielkreislaufes
 (nach Siegert, Werner: Ziele – Wegweiser zum Erfolg, S. 78)

4.1 Controlling

Bei vorangehendem Zielkreislauf spielt das Controlling die wichtigste Rolle, da es die Unternehmensführung mit allen wichtigen Parametern beliefert. Mit deren Hilfe können Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens in den verschiedenen Phasen des Ziel-Managements getroffen werden. Das Controlling liefert nicht nur Ist-Daten, sondern steuert komplexe Prozesse. D.h. Ziele aus verschiedenen Bereichen werden mittels Controlling nicht mehr separat analysiert, sondern im Zusammenhang mit den anderen Unternehmenszielen und deren Wechselwirkungen gesehen (Synergetisches Controlling).¹

Das klassische Controlling stellt Soll-Ist-Vergleiche auf, d.h. es vergleicht die Kennzahlen der gesetzten Ziele mit den tatsächlich erreichten Kennzahlen. Die Kennzahlen sind von den jeweiligen Zielen abgeleitet. Beispiel: Produktentwicklung (Ziel) > Innovationsrate (Kennzahl) Die Kennzahlen stammen aus allen Bereichen des Unternehmens (Finanzen, Fertigung, Verkauf und Personal).

Werden Abweichungen festgestellt, muss erörtert, sowie verglichen werden, ob Ziele zu hoch gesteckt bzw. zu ehrgeizig formuliert wurden oder ob die Umsetzung fehlschlug.¹¹ Eine Analyse des Marktes zeigt, ob Ziele sich verändern oder das Unternehmen mit dem Markt in eine andere Richtung entwickelt.

So versucht die Tetra Pak-Gesellschaft momentan dem durch umweltbewusstes Handeln herbeigeführten Rückgang der Verkaufszahlen durch eine breit angelegte Werbekampagne entgegenzuwirken. Dabei wird versucht, den Schutz der Inhaltstoffe gegen Lichteinfall als Unique Selling Proposition gegenüber anderen Verpackungsarten herauszustellen und dadurch die Verkaufszahlen zu steigern.

Eine weitere Funktion des Controllings ist die des Frühwarnsystems. Werden Zielabweichungen während einer Zielperiode mit Hilfe des Controllings festgestellt, können geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, um das Ziel doch zu erreichen oder gegebenenfalls die Zieldefinition zu überarbeiten.

4.2 Dynamische Nutzenbalance

Die Dynamische Nutzenbalance ist die Antwort auf die Frage „Wie erreiche ich meine Ziele?“. Im Rahmen des Synergiemanagements ist ein dauerhafter Markterfolg, und somit ein dauerhafter Unternehmenserfolg, nur auf Basis einer Balance zwischen Kunden-, Mitarbeiter- und Betriebsnutzen möglich.¹² Frei nach dem Motto „Hohen Kundennutzen über hohen Mitarbeiternutzen ökonomisch schaffen, bringt hohen Betriebsnutzen“.¹³

Die Verbindung Markt- bzw. Führungserfolg und Nutzenstiftung, gemessen an der Zufriedenheit, kann in folgender Grafik dargestellt werden:

➤ Online-Lexikon

Betriebliches Zielsystem – Shareholder Value – Dynamische Nutzenbalance – Balanced Scorecard
Kapitel 5

¹ Beyer, S. Synergiemgt. S. 273


Abbildung 7

Führungserfolg als dynamische Nutzenbalance

(Beyer, Horst-Tilo: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 22)

4.3 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard besitzt ebenso wie der Stakeholder Value Ansatz und die Dynamische Nutzenbalance eine mehrdimensionale Ausrichtung. Dieses Managementsystem betrachtet das Unternehmen aus vier verschiedenen Perspektiven: Kundenperspektive, Finanzwirtschaftperspektive, interne Geschäftsprozessperspektive und Mitarbeiterperspektive (Lernen und Entwicklung). In jeder dieser Perspektiven werden von der Unternehmensmission/-vision Ziele abgeleitet, Strategien und Kennzahlen festgelegt, sowie Früh- und Spätindikatoren implementiert. Die Balanced Scorecard hat einen horizontalen wie auch einen vertikalen Planungshorizont. Vertikal werden die vier Perspektiven miteinander verknüpft und koordiniert. Horizontal werden die Ziele mit Kennzahlen, konkreten Vorgaben und durchzuführenden Maßnahmen versehen. Das Controlling in seiner synergetischen Funktion führt die verschiedenen Perspektiven zusammen und dient gleichzeitig als Frühwarnsystem.

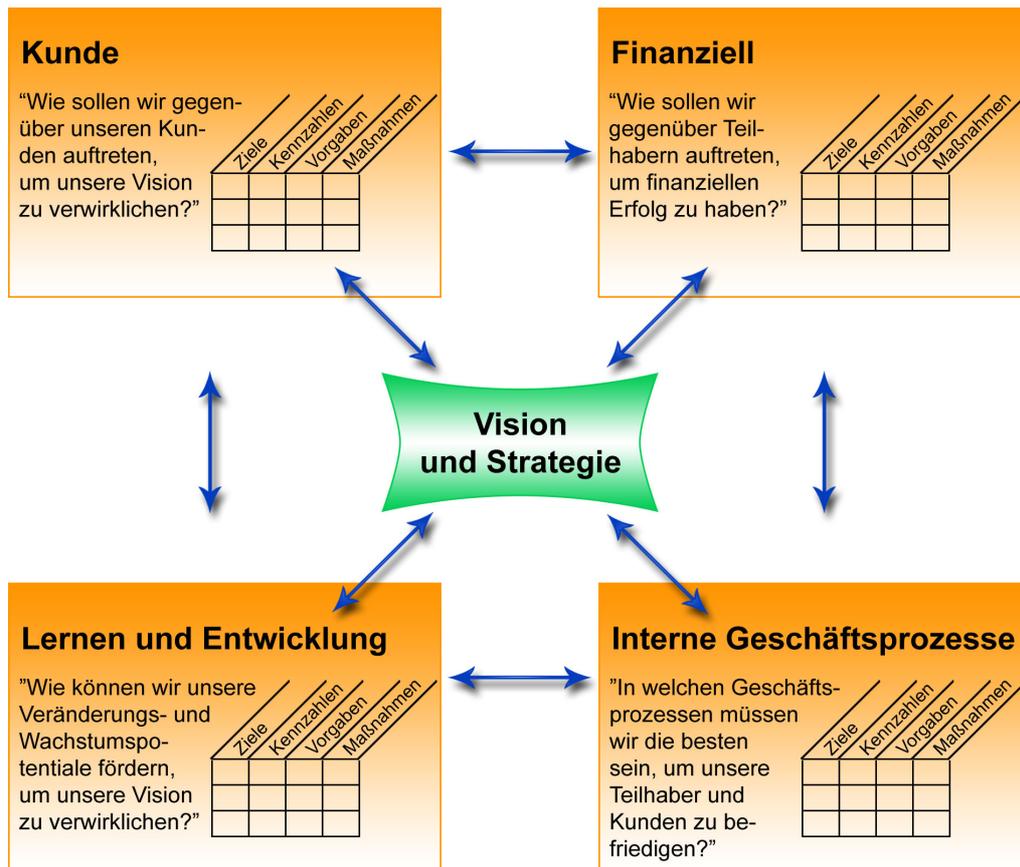


Abbildung 8
Balanced Scorecard
(vgl. Kaplan, Robert/Norton, David: Balanced Scorecard, S. 9)

Das obige Schaubild verdeutlicht noch einmal, dass die Balanced Scorecard den Rahmen zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie in operativen Größen bildet. Von der Vision ausgehend werden für die einzelnen Perspektiven konkrete Ziele abgeleitet, mit Kennzahlen versehen, Vorgaben dafür erarbeitet und konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung fixiert.

Die Intentionen der Balanced Scorecard sind dabei:¹⁴

1. Komplexe Zusammenhänge zu verstehen
2. Strategische Ziele messbar machen
3. Strategische Ziele zu kommunizieren
4. Strategien im Budget verankern
5. Permanentes Anpassen der Strategien an den sich ändernden Umständen

5 Fazit

Wie im wirklichen Leben bedürfen auch Unternehmen Ziele, die ihrem jeweiligen Lebenszyklus angepasst sind. Sie müssen den jeweiligen Phasen angepasst werden und bedürfen eines konkreten Steuerungsmechanismus. In der Praxis existiert eine Vielzahl von Zielsystemen. Eine derartige Vielzahl an Zielen und Zielsystemen bedarf ohne Frage intelligenter Steuerungsmechanismen. Derzeit erweist sich die Balanced Scorecard als das fruchtbarste Steuerungsinstrument, das es gilt weiterzuentwickeln: das bedeutet, die Balanced Scorecard „mit dem Informationsmanagement zu verbinden, in das Controlling-System

zu integrieren, den Shareholder Value in deren Finanzperspektive einzubeziehen, Kausalitäten aufzudecken, zu untermauern, u. a.“¹⁵

Literatur zum Thema

Siegert, Werner

Ziele- Wegweiser zum Erfolg

2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (2001)

Friedag, Herwig / Schmidt, Walter

Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem

Freiburg i.Br.: Haufe (1999)

Kieser, Alfred / Oechsler, Walter A.

Unternehmenspolitik

Stuttgart: Schäffer-Poeschel (1999)

¹ Schmalen, Helmut: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, S. 155

² Sauter, Ulrich: Anwendbarkeit des Shareholder Value zur Managementbeurteilung, S. 195

³ Beyer, Horst-Tilo: „Nachdenkliches“ zu Shareholder Value, Stakeholder Value und Balanced Scorecard

⁴ Bea, Franz Xaver/Schweitzer, Marcell: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 308

⁵ Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 125

⁶ Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 126

⁷ Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 125

⁸ <http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/stichwort/stichwor.htm>

⁹ http://boerse.ard.de/lexikon.jsp?p=150&key=lexikon_18315&letter=A

¹⁰ Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 126

¹¹ Beyer, Horst-Tilo: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 206

¹² Beyer, Horst-Tilo: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 18

¹³ Beyer, Horst-Tilo: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 87

¹⁴ Herwig/Schmidt: Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, S. 19

¹⁵ Beyer, Horst-Tilo: "Nachdenkliches" zu Shareholder Value, Stakeholder Value und Balanced Scorecard



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>