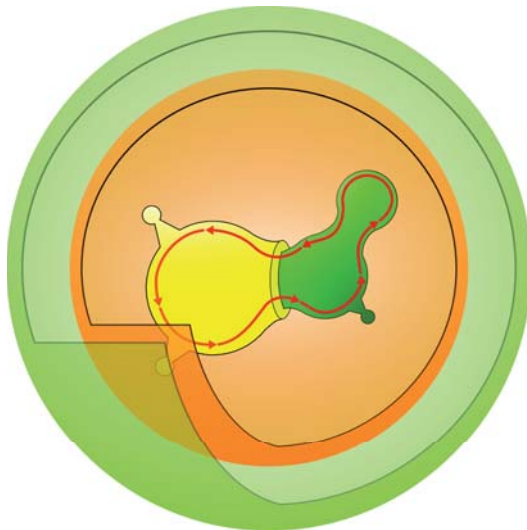


Oliver Crönertz | Peter Kögler | Oliver Zimmert

# Früherkennung von Erfolgsfaktoren im unternehmerischen Alltag

Das Dresdner Referenzmodell  
vitaler mittelständischer Industrieunternehmen



Verlag Wissenschaft & Praxis







Oliver Crönertz | Peter Kögler | Oliver Zimmert

# **Früherkennung von Erfolgsfaktoren im unternehmerischen Alltag**

Das Dresdner Referenzmodell  
vitaler mittelständischer Industrieunternehmen

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-523-2

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2009

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Vorwort

*„Montags 18:00 Uhr – Sitzungszeit.  
An der Wand hängen die Tagesordnungspunkte  
der heutigen Sitzung. Alle sind anwesend.  
Wir können anfangen:  
Organisation der Abläufe, Termine vereinbaren,  
Präsentation von Ideen und Ergebnissen. Diskussionen.  
3 Stunden später, die Luft im kleinen Raum ist  
stickig, die Mäuler nach den zum Teil hitzigen  
Gesprächen trocken.“*

Das Forscherteam um Prof. Dr. Artur Friedrich sitzt in den Räumlichkeiten der Gründungsschmiede an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden zusammen. Die Frage, warum einige Industrieunternehmen der Dresdner Region in den letzten Jahren so außerordentlich erfolgreich waren, stellte den Ausgangspunkt für die Entstehung des Projektes „Frühwarnsystem – Modelllösungen für Dresdner Industriebetriebe im Fertigungsbereich“ (kurz Projekt FWS) dar.

Nach einer gründlichen Literaturanalyse konnte sich das Forscherteam einen ersten Eindruck darüber verschaffen, wie differenziert Erfolgsfaktoren in Unternehmen beschrieben werden. Schnell war ein erstes, eher statisches Basismodell der Unternehmenssteuerung überwunden. So erlebte die „Unternehmensamöbe“ als Sinnbild ständiger Anpassung an die Märkte ihre Geburt.

Durch Befragungen und Diskussionen wuchs die Amöbe an Komplexität und an Genauigkeit. Die Vielzahl von Aussagen der befragten Unternehmer<sup>1</sup> stellte nicht nur das Tabellenkalkulationsprogramm, sondern auch das Team auf eine harte Probe, was Übersichtlichkeit und Verständnis betraf. Experten und Unternehmer bestärkten das Team durch ihre Bestätigungen und Anregungen auf diesem Weg. Durch eine standardisierte Befragung konnten die Ergebnisse untermauert werden. Daraus entstand das Dresdner Referenzmodell, eine Arbeitsgrundlage zur Beschreibung und Analyse erfolgreicher Unternehmensführung mittelständischer Dresdner Industriebetriebe.

Das Projektteam bedankt sich bei der interdisziplinären Expertengruppe und den Unternehmern des Dresdner Industrierats, die mit ihrer Aufgeschlossenheit, ihrem Wissen und ihrer konstruktiven Kritik dazu beigetragen haben, das FWS-Projekt voranzutreiben. Um dem eingeflossenen Praxisbezug gerecht zu werden, finden

---

<sup>1</sup> Im nachfolgenden Text ist aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Personenform gewählt worden.

sich im Text an verschiedenen Stellen zitierte Auszüge aus den Impulsen von Experten und Unternehmern.

Unser Dank gilt zudem dem SMWK<sup>2</sup>, das mit der Finanzierung das Projekt ermöglicht hat.

*Ihr FWS Projektteam<sup>3</sup>*

Prof. Dr. Artur Friedrich

Oliver Crönertz

Peter Kögler

Bert Reichert

Oliver Zimmert

Sven Halank

Marc Mehlhorn

Ronny Möller

Uwe Nake

Mitko Ufer

Sabine Unger

Dresden im Frühjahr 2009

---

<sup>2</sup> Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

<sup>3</sup> Eine Aufstellung der Profile der am Buch beteiligten Teammitglieder befindet sich in Anlage 1.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>10</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>15</b>
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
2.1 Wie lernen Unternehmer? .....	19
2.2 Das fraktale Unternehmen nach WARNECKE .....	22
2.3 Theoretischer Hintergrund: Vitalität von Unternehmen .....	26
2.4 Früherkennung von Erfolgsfaktoren im unternehmerischen Alltag .....	27
2.4.1 Erfolgsfaktoren .....	27
2.4.2 Früherkennung .....	36
2.4.2.1 Früherkennung als Teil des Risikomanagements .....	36
2.4.2.2 Früherkennung zur Vermeidung von Unternehmenskrisen .....	37
2.4.2.3 Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung .....	40
2.4.2.4 Erscheinungsformen von Frühwarnsystemen.....	42
2.4.2.5 Früherkennung als Risiko- und Chancenmanagement .....	46
2.4.3 Früherkennung im unternehmerischen Alltag .....	47
2.4.3.1 Früherkennung durch Verarbeitung von Erlebnissen.....	47
2.4.3.2 Vor- und Nachteile der Selbstbewertung .....	48
<b>3 Forschungsdesign</b> .....	<b>51</b>
3.1 Projektablauf .....	51
3.2 Projektphasen und Zwischenergebnisse .....	52
3.2.1 Literaturanalyse .....	52
3.2.1.1 Ziel .....	52
3.2.1.2 Methodik .....	53
3.2.1.3 Zwischenergebnisse .....	57



3.2.2	Experteninterviews .....	59
3.2.2.1	Ziel .....	59
3.2.2.2	Methodik .....	59
3.2.2.3	Zwischenergebnisse .....	73
3.2.3	Unternehmerinterviews .....	78
3.2.3.1	Ziel .....	78
3.2.3.2	Methodik .....	78
3.2.3.3	Zwischenergebnisse .....	83
3.2.4	Unternehmer- und Experten-Workshop .....	87
3.2.4.1	Ziel .....	87
3.2.4.2	Methodik .....	87
3.2.4.3	Zwischenergebnisse .....	88
3.2.5	Schriftliche Befragung .....	89
3.2.5.1	Ziel .....	89
3.2.5.2	Methodik .....	89
3.2.5.3	Zwischenergebnisse .....	99
<b>4</b>	<b>Forschungsergebnisse (Vitalitätskonzept) .....</b>	<b>103</b>
4.1	Das vitale Dresdner Unternehmen .....	103
4.2	Das Modell vitaler Unternehmen (10-D-Modell) .....	106
4.3	Das Dresdner Referenzmodell .....	114
4.4	Die Bewertung des 10-D-Modells .....	117
4.4.1	Grundlagen der Bewertung .....	117
4.4.2	Die Bewertungsmethodik .....	118
4.4.3	Die Bewertung an einem Beispiel .....	121
4.4.3.1	Einordnung in die Bewertungslogik .....	121
4.4.3.2	Hintergrund und Informationsquellen .....	123
4.4.3.3	Bewertungsmethode .....	124
4.4.3.4	Interpretation und Nutzung der Bewertung .....	128
4.5	Die Anpassung des Referenzmodells an das individuelle Geschäftsmodell von Unternehmen .....	129
4.5.1	Die Systematisierung des Geschäftsmodells .....	129
4.5.2	Die Modellierung des individuellen Unternehmensmodells .....	131

<b>5</b>	<b>Methodische Einordnung des Vitalitätskonzeptes.....</b>	<b>133</b>
5.1	Das Vitalitätskonzept als integratives Entscheidungsunterstützungsinstrument für die Früherkennung .....	133
5.2	Das Vitalitätskonzept als Frühwarnsystem für den Mittelstand .....	138
5.3	Das Vitalitätskonzept als taktisches Managementinstrument.....	140
5.3.1	Vom strategischen zum taktischen Management .....	141
5.3.2	Definitionsansatz taktisches Management .....	143
5.3.3	Taktisches Management im Mittelstand.....	146
5.4	Das Vitalitätskonzept im Vergleich zu Basel II und EFQM .....	150
5.4.1	Anforderungen bei der Unternehmensbewertung .....	150
5.4.2	EFQM-Modell .....	150
5.4.3	Ratingsysteme nach Basel II.....	153
5.4.4	Zusammenfassung .....	156
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>157</b>
6.1	Zusammenfassung.....	157
6.2	Ausblick: Vision Software .....	158
6.3	Ausblick: Kundenbedarf .....	164
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>165</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>171</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entscheidungstheoretisches Modell zur Beschreibung, Analyse und Prognose krisenbewältigenden Verhaltens.....	20
Abbildung 2: Ebenen-Modell nach WARNECKE .....	23
Abbildung 3: Überarbeitetes Ebenen-Modell .....	26
Abbildung 4: Chancen-Risiken-Matrix .....	28
Abbildung 5: Erfolgsfaktoren, -potenziale und -objekte .....	30
Abbildung 6: Teilsysteme des Unternehmenserfolges .....	31
Abbildung 7: Umfeld- und Unternehmensanalyse .....	32
Abbildung 8: Exemplarisches Netzwerk am Beispiel einer Publikumszeitschrift .....	34
Abbildung 9: Exemplarische Einflussmatrix am Beispiel einer Publikumszeitschrift .....	35
Abbildung 10: Kernelemente eines Risikomanagementsystems.....	36
Abbildung 11: Phasen des Krisenprozesses.....	38
Abbildung 12: Abgrenzung der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung.....	41
Abbildung 13: Eigenorientierte Frühwarnsysteme.....	42
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Entwicklungsstadium der Bedrohung und Manövrierfähigkeit der Unternehmung .....	45
Abbildung 15: Projektablauf.....	51
Abbildung 16: Projektplan von Projekt Frühwarnsystem .....	52
Abbildung 17: Beispiel eines Abstracts aus der Literaturanalyse .....	54
Abbildung 18: Beispiel einer Kriterien-Quellen-Matrix der Literaturanalyse .....	55
Abbildung 19: Beispiel einer Dimensionen-Kriterien-Matrix der Literaturanalyse .....	56
Abbildung 20: „lebendes“ Unternehmen mit seinen Vitalitätsdimensionen .....	57
Abbildung 21: Methodisches Vorgehen bei Interviews .....	60
Abbildung 22: Methodisches Vorgehen im Experteninterview .....	63
Abbildung 23: Organisation der Experteninterviews .....	64
Abbildung 24: Verteilung der Experten nach Berufsgruppen und Anteil.....	65
Abbildung 25: Beispiel eines Abstracts aus den Experteninterviews .....	70

Abbildung 26: Beispiel einer Kriterien-Quellen-Matrix aus den Experteninterviews.....	72
Abbildung 27: Beispiel einer Dimensionen-Kriterien-Map aus den Experteninterviews .....	73
Abbildung 28: Beeinflussung zwischen den Vitalitätsdimensionen aus den Experteninterviews .....	76
Abbildung 29: modifizierte Struktur des „lebenden“ Unternehmens.....	77
Abbildung 30: Verteilung der Unternehmer nach Branche und Anteil.....	79
Abbildung 31: Beispiel eines Unternehmerinterview-Abstracts .....	81
Abbildung 32: Beispiel einer Kriterien-Quellen-Matrix aus den Unternehmerinterviews .....	82
Abbildung 33: Beispiel einer Dimensionen-Kriterien-Map aus den Unternehmerinterviews .....	83
Abbildung 34: Beeinflussung zwischen den Vitalitätsdimensionen aus den Unternehmerinterviews .....	86
Abbildung 35: Beispiel für die Gewichtung der Faktoren (Beispiel Standort).....	91
Abbildung 36: Verteilung der Befragten .....	94
Abbildung 37: Gesamtverteilung des Rücklaufs .....	96
Abbildung 38: Auswertungsstruktur der Fragebögen.....	97
Abbildung 39: Vielfaltssteigerung durch Unternehmenswachstum.....	104
Abbildung 40: Das 10-D-Modell.....	109
Abbildung 41: Hierarchiemodell des 10-D-Modells .....	112
Abbildung 42: Aufbau des 10-D-Modells .....	113
Abbildung 43: Das Dresdner Referenzmodell.....	115
Abbildung 44: Kladogramm des Referenzmodells.....	116
Abbildung 45: Elemente einer Bewertung.....	117
Abbildung 46: Zusammenhang zwischen Validität und Reliabilität am Beispiel einer Zielscheibe.....	118
Abbildung 48: Beispielhafte Bewertungsskala.....	119
Abbildung 47: Grundaufbau der Bewertung .....	119
Abbildung 49: Bewertungsverfahren des Dresdner Referenzmodells und Einordnung der in diesem Abschnitt behandelten Bewertungsmethode.....	122
Abbildung 50: Portfolio mit kumuliertem Umsatzanteil & Länderkategorien ....	125
Abbildung 51: Bewertungsmethode .....	126
Abbildung 52: Aufbau eines Systems.....	130

Abbildung 53: Graphendarstellung.....	131
Abbildung 54: Phasen zum Modellaufbau und Bewertung des Geschäftsmodells .....	132
Abbildung 55: Mögliche interne und externe Beobachtungsbereiche.....	135
Abbildung 56: Fokussierung des Beobachtungsfeldes auf Basis .....	136
Abbildung 57: Das Vitalitätskonzept als integratives Entscheidungsunterstützungsinstrument.....	137
Abbildung 58: Taktische Frühwarnsysteme .....	139
Abbildung 59: Grundmodell strategisches Management .....	142
Abbildung 60: Hierarchische Struktur der Unternehmensebenen .....	143
Abbildung 61: Problem der Nischenpolitik .....	147
Abbildung 62: Transformationszyklus entlang der Management-Ebenen .....	149
Abbildung 63: Unternehmensanforderungen .....	151
Abbildung 64: Das EFQM-Excellence-Modell .....	152
Abbildung 65: Kernkriterien eines Bankenratings .....	155
Abbildung 66: Data-Warehouse-Konzept .....	158
Abbildung 67: Typen von Führungssystemen und deren Einordnung .....	160
Abbildung 68: Aufbau der Software.....	163

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der Selbstbewertung .....	50
Tabelle 2: Überblick über problemfokussierte Interviewformen .....	61
Tabelle 3: Berufsgruppen der Experten .....	65
Tabelle 4: Überführung der Erfolgsfaktoren an einem Beispiel.....	69
Tabelle 5: Übersicht über die Gewichtungen der Vitalitätsdimensionen aus den Experteninterviews .....	74
Tabelle 6: Übersicht über die Einflussstärken zwischen den Vitalitätsdimensionen aus den Experteninterviews .....	75
Tabelle 7: Branchen der Unternehmer .....	79
Tabelle 8: Übersicht über die Gewichtungen der Vitalitätsdimensionen aus den Unternehmerinterviews .....	84
Tabelle 9: Übersicht über die Einflussstärken zwischen den Vitalitätsdimensionen aus den Unternehmerinterviews .....	85
Tabelle 10: Verteilung der angeschriebenen Befragten.....	93
Tabelle 11: Verteilung der angeschriebenen Befragten und Rücklauf der Befragung.....	95
Tabelle 12: Beispielhafte Gewichtungsermittlung aus den Punktwerten der Fragebögen.....	98
Tabelle 13: Vorgehensweise zur Zusammenführung der Gewichtungen.....	100
Tabelle 14: Zusammenführung der Dimensionsgewichtungen .....	101
Tabelle 15: Zusammenführung der Faktorengewichtungen.....	102
Tabelle 16: Veränderungen der Organisationsformen in Abhängigkeit von Krisen und Wachstum.....	105
Tabelle 17: Beschreibung der Dimensionen .....	108
Tabelle 18: Datenbasis zur Bewertung „Gesellschaftliche Bedingungen im Zielland“ .....	125
Tabelle 19: Kennzeichnung strategischer, taktischer und operativer Planung.....	144



# 1 Einleitung

Früherkennung – im Sinne von Frühwarnsystemen (FWS) – findet in unzähligen Bereichen Anwendung, sei es im Hochwasserschutz, der Krankheitsvorsorge oder der Terrorismusabwehr. Ziel dabei ist immer das Gleiche: möglichst frühzeitig über Entwicklungen informiert zu werden, damit nach deren Interpretation entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden können.

Dieser Sachverhalt spielt auch für Unternehmen eine große Rolle. Gerade in Märkten mit hoher Dynamik und Komplexität kann es existentiell wichtig sein, sich auf anstehende Veränderungen einzustellen. Das gilt aber nicht nur im negativen Sinne für die Abwehr von Risiken, sondern auch in positiver Hinsicht für die Wahrnehmung von Chancen. **Erfolgreiche Unternehmen** zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie sich diesen Herausforderungen des Marktes bewusst stellen. Die dazu notwendigen Voraussetzungen werden von den Autoren unter dem Begriff „Vitalität“ als die mittelfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zusammengefasst.

*„Unternehmer kommt von was unternehmen.“*

„Je robuster die **Vitalität eines Unternehmens**, desto eher ist es den Herausforderungen des Marktes gewachsen.“ Diese Kernthese hat das Projektteam in Kooperation mit dem Dresdner Industrierat (kurz DIR), einem Arbeitskreis des BVMW<sup>4</sup>, bestehend aus mittelständischen Fertigungsbetrieben aus Dresden, untersucht. Ziel war es, zu erforschen, was erfolgreiche, d.h. „vitale“ Unternehmen auszeichnet. Werden erfolgreiche Unternehmen z.B. durch zielgerichtete Strategien, eine umfangreiche Ressourcenausstattung oder eine prägende Unternehmerpersönlichkeit bestimmt? Sind regionale, technologische, branchenverbundene, organisatorische, mitarbeiterbezogene oder andere Bedingungen ein Vorzug oder ein Nachteil? Wie beherrschen am Markt aktuell erfolgreiche Unternehmen die sich ständig verändernden Anforderungen? Sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bekannt, kann ein Früherkennungssystem konzentriert für die Erfolgsvorsorge in guten wie in schlechten Zeiten eingesetzt werden.

Zur Beantwortung dieser Fragen hat das Projekt „Frühwarnsystem – Vitalität für Wachstumsunternehmen – Modelllösungen für Dresdner Industriebetriebe im Fertigungsbereich“ von Mai 2007 bis Dezember 2008 das Dresdner Referenzmodell geschaffen, welches geschäftsmodellbezogen in Handlungsanleitungen übertragen werden kann. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich bewusst mit erfolgreichen

---

<sup>4</sup> Bundesverband mittelständische Wirtschaft



Unternehmen und den dahinter stehenden – teils versteckten „success stories“, in der Literatur auch als so genannte hidden champions<sup>5</sup> bekannt. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, durch die Verfolgung welcher Chancen man „etwas richtig machen kann“ und nicht nur wie üblich durch Vermeidung welcher Risiken man „etwas nicht falsch machen sollte“. Obwohl das Thema in diesem Kontext in der Literatur unter dem Begriff des Risikomanagements angesiedelt ist, versteht sich die vorliegende Arbeit aus oben genannter Begründung eher als Beitrag zum **Chancenmanagement**.

Zur Operationalisierung dieses unternehmerischen Vitalitätskonzeptes wird im nächsten Schritt ein onlinebasiertes Frühwarnsystem angestrebt, welches den Anwendern dabei helfen soll, ihre Organisation zur rechten Zeit auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

*„Man muss an gewissen Stellen immer einen Plan B haben.“*

Im deutschen Mittelstand sind Frühwarnsysteme im Allgemeinen noch nicht weit verbreitet. So zeigt eine Studie des BUNDESVERBANDES DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (BDU), dass gerade einmal etwas mehr als die Hälfte der befragten Mittelständler (57 %) ein Frühwarnsystem nutzt.<sup>6</sup> Das ist eigentlich verwunderlich, da diese i.d.R. den gleichen Bedingungen ausgesetzt sind wie Großunternehmen. Typischstes Argument gegen die Nutzung ist der hohe Betreuungsaufwand; strategisches Management wird oftmals als zu kompliziert gesehen.<sup>7</sup> Studien belegen, dass im mittelständischen Management oft diese strategische Sensibilität fehlt. Obwohl ca. 90 % der Mittelständler Strategieplanung als wichtigen Erfolgsfaktor einschätzen, finden rund 60 % nicht ausreichend Zeit dafür.<sup>8</sup> Bei ca. 20 % muss gar erst eine Liquiditätskrise vorliegen, bevor diese mit der Anpassung ihres Unternehmens beginnen!<sup>9</sup>

In Folge dessen gehen Studien davon aus, dass über 80 % der Krisenursachen im Mittelstand „hausgemacht“ sind – insbesondere durch Managementfehler.<sup>10</sup> Häufig werden gerade in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten, sprich bei Wachstumsunternehmen, nicht die Weichen für die Zukunft gestellt. Ist die Krise dann erst deutlich zu sehen, ist es für Gegenmaßnahmen oft schon zu spät.

<sup>5</sup> Hidden champions sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die mit unauffälligen Produkten bis zu 90 % des Weltmarktes beherrschen. Vgl. SIMON: Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 1998.

<sup>6</sup> Vgl. BDU E.V.: Frühwarnindikatoren, 2005, S. 2; Die Studie diente primär der Einschätzung der Bedeutung von Frühwarnindikatoren im Mittelstand von Baden-Württemberg.

<sup>7</sup> Vgl. HOFMANN, M.: Unternehmensstrategie – Vorfahrt für Strategen, 2007, S. 16.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda.

<sup>9</sup> Vgl. JÄGER, R.: Tag der Wahrheit, 2007, S. 75.

<sup>10</sup> Vgl. SCHLEBUSCH, W.: Unternehmenskrisen im Mittelstand-Entwicklung, Symptome, Bewältigung, 2007, S. 8.

Auch geschichtliche Ereignisse unterstreichen diese Feststellung. So wird die Forderung nach Frühwarnsystemen immer erst dann laut, nachdem eine bestimmte Notlage eingetreten ist, z.B. die Tsunamikatastrophe, die Anschläge vom 11. September, der Ausbruch der Vogelgrippe oder die aktuelle Finanzmarktkrise. In diesem Zusammenhang ist der Nutzen einer Frühwarnung „Zeitgewinn, welcher für die Ereignisbewältigung erreicht wird.“<sup>11</sup>

Die Lösung? Das Motto „Agieren statt Reagieren“ sollte in die betriebliche Planung, Steuerung und Kontrolle eingebaut werden – auch wenn es Mühe macht, die dazu erforderlichen Daten zu erhalten und auszuwerten.

Die Datengewinnung muss in diesem Zusammenhang nicht immer durch großen Aufwand und externe Experten erarbeitet werden. Gerade **Mittelständler** sind, wie später noch ausführlicher thematisiert wird, stark im unternehmerischen Alltag behaftet und haben dadurch einen guten Überblick über das betriebliche und überbetriebliche Geschehen. Beispiele dafür können Gespräche mit Lieferanten, Geschäftspartnern oder Kunden, ein gelesener Artikel in der Zeitung oder ein Impuls aus der Belegschaft sein. Eine Früherkennung von möglichen Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren findet damit implizit durch den Unternehmer statt, welche er oft in seinen „**Bauchentscheidungen**“ berücksichtigt. Das Problem dabei ist, dass diese Impulse oft in den Hintergrund – sprich die Schublade, den Papierkorb oder gar ganz aus dem Gedächtnis – geraten. Diese wichtige Informationsquelle zu nutzen und zu systematisieren, stellt die zentrale Herausforderung der vorliegenden Arbeit dar.

Dabei bietet die moderne Informationstechnologie Möglichkeiten, die den Betreuungsaufwand sowie andere Anwendungshemmnisse (wie mangelnde Systematisierung) begrenzen. Genau auf eine solche unternehmerisch praktikable Lösung zielt das vorliegende Projekt ab. Es soll Unternehmer motivieren, Ordnung in ihren teils chaotischen Alltag zu bringen, um dadurch einen besseren Überblick zu gewinnen. Dabei sollen sie die Gelegenheit haben, ihre unternehmerische Intuition – eben jenes bereits erwähnte „Bauchdenken“ – abbilden und bewerten zu können.

*„Aus dem Bauch heraus zu entscheiden ist nicht falsch, nur  
Fakten dazu zu sammeln ist es auch nicht!“*

Durch ein aufwändiges qualitatives und quantitatives Forschungsdesign wird aus einem Steuerungskanon von Erfolgsfaktoren das wachstumsrelevante **Vitalitätskonzept** extrahiert. Auf Basis des ermittelten **Referenzmodells** können durch individuelle Modellierung und Bewertung Handlungsempfehlungen generiert wer-

---

<sup>11</sup> READ, M.: Konzeption und Inbetriebnahme eines Frühwarnsystem, 2005, S. 8.