



**Institut für Produktion und
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Universität Duisburg-Essen
Campus Essen
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften
Universitätsstraße 9, D – 45141 Essen
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4007
Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017



**Institut für Handelsmanagement und
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät
Am Stadtgraben 13-15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

Dieter Ahlert/Stephan Zelewski (Hrsg.)

**Identifikation der relevanten Stakeholder
für die Perspektiven der Relationship
Management Balanced Scorecard**

MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 14

Torben Hügens



MOTIWIDI (Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsvorhabens „Wissensintensive Dienstleistungen“ gefördert (Förderkennzeichen 01HW0163) und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Die Mitglieder des Projektteams danken für die großzügige Unterstützung ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

Essen / Münster 2004
Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis	II
Symbolverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau	1
2 Ermittlung potenzieller Perspektiven für die RMBSC	2
2.1 Stakeholder-Analyse zur Ermittlung potenzieller Perspektiven	2
2.1.1 Grundlagen der Stakeholder-Analyse	2
2.1.2 Vorgehensmodell für die Stakeholder-Analyse	6
2.1.3 Durchführung der Stakeholder-Analyse	8
2.2 Ableitung von Perspektiven aus dem generischen Beziehungsartenraster	18
2.3 Finanzielle Perspektive im Rahmen der RMBSC	21
3 Festlegung der Perspektiven für die RMBSC	23
3.1 AHP als Grundlage zur Perspektivenauswahl	23
3.2 Ermittlung von Kriterien zur Perspektivenauswahl	29
3.2.1 Abgrenzungs- und K.o.-Kriterien	29
3.2.2 Auswahlkriterien für die Anwendung des AHP	31
3.3 Anwendung des AHP für die Perspektivenauswahl	34
4 Kritische Würdigung	55
Literaturverzeichnis	56
Anhang 1: Beispielhafte Berechnung des C.R.-Werts	61
Anhang 2: Berechnungen aus Expert Choice 2000	64

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

AHP	Analytic Hierarchy Process
Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Scorecard
C.I.	Consistency Index (Übersetzung: Konsistenzindex)
C.R.	Consistency Ratio (Übersetzung: Konsistenzwert)
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fort folgende
Hrsg.	Herausgeber
i. Br.	im Breisgau
Jg.	Jahrgang
K.o.	Knock-out
max.	maximal
MOTIWIDI	Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken
No.	Number
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
pp.	pages (Übersetzung: Seiten)
®	registered Trademark (Übersetzung: eingetragenes Warenzeichen)
R.I.	Random Index (Übersetzung: Zufallsindex)
RMBSC	Relationship Management Balanced Scorecard
S.	Seite
sog.	so genannte
Univ.-Prof.	Universitätsprofessor
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

Symbolverzeichnis

\forall	für alle
λ	Eigenwert
v	Eigenvektor
n	Dimension der Paarvergleichsmatrix
A	Paarvergleichsmatrix
\in	Element aus der Menge
\mathfrak{R}	Menge der reellen Zahlen
$\&$	und

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Potenzielle Stakeholder von Dienstleistungsnetzwerken	10
Abbildung 2: Generisches Beziehungsartenraster	18
Abbildung 3: Formale Darstellung der Paarvergleichsmatrix	24
Abbildung 4: Schrittweise Vorgehensweise beim AHP	26
Abbildung 5: Kriterienhierarchie für den AHP	34
Abbildung 6: Schematische Darstellung der RMBSC	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Kapitalgeber“	12
Tabelle 2: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Staat“	13
Tabelle 3: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Lieferanten / Zulieferer“	14
Tabelle 4: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Öffentlichkeit“	15
Tabelle 5: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Mitarbeiter“	16
Tabelle 6: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Interessenvertretungen“	16
Tabelle 7: Charakteristika der Stakeholder-Gruppen ohne Untergliederung	17
Tabelle 8: Skala für Paarvergleichsurteile	24
Tabelle 9: Kriterien zur Ermittlung der Perspektiven.....	29
Tabelle 10: Eingrenzende Bewertung der Perspektiven.....	30
Tabelle 11: Auswahlkriterien zur Ermittlung der Perspektiven.....	33
Tabelle 12: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Einstellung zur Beziehung“	35
Tabelle 13: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Zukunftsfähigkeit der Beziehung“	35
Tabelle 14: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Ausgewogenheit der Beziehung“	36
Tabelle 15: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Sub-Kriterium „Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag“	36
Tabelle 16: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Sub-Kriterium „Macht“	36
Tabelle 17: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Dringlichkeit“	37
Tabelle 18: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Messgrößenerhebung“	37
Tabelle 19: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Ziel „Auswahl der Perspektiven“	38
Tabelle 20: Ermittlung der aggregierten Bedeutungsurteile für die Sub-Kriterien der niedrigsten Kriterien-Stufe	39
Tabelle 21: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Kooperationsbereitschaft“	40
Tabelle 22: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Akzeptanz“	41
Tabelle 23: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Potenzial“	41
Tabelle 24: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Anpassungsfähigkeit“	42
Tabelle 25: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Relevanz“	42

Tabelle 26: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Risiko“	43
Tabelle 27: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Verantwortung“	43
Tabelle 28: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Erfolgsbeitrag/Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen“	44
Tabelle 29: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Erfolgsbeitrag/Wertschöpfungsbeitrag für den Stakeholder“	44
Tabelle 30: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder“	45
Tabelle 31: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen“	45
Tabelle 32: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Ressourcennotwendigkeit“	46
Tabelle 33: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „strategische Notwendigkeit“	46
Tabelle 34: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Kosten der Messgrößenerhebung“	47
Tabelle 35: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Möglichkeit der Messgrößenerhebung“	47
Tabelle 36: Prioritäten der Alternativen – Teil 1	48
Tabelle 37: Prioritäten der Alternativen – Teil 2	49
Tabelle 38: Gewichtete Prioritäten der Alternativen – Teil 1	50
Tabelle 39: Gewichtete Prioritäten der Alternativen – Teil 2	51
Tabelle 40: Gewichtete Prioritäten der Alternativen – Teil 3	52
Tabelle 41: Gewichtete Prioritäten der Alternativen und Ränge	53
Tabelle 42: Berechnungen für Tabelle 12 – Teil 1	61
Tabelle 43: Berechnungen für Tabelle 12 – Teil 1	61
Tabelle 44: Werte des <i>R.I.</i>	62
Tabelle 45: Berechnungen für Tabelle 14 – Teil 1	62
Tabelle 46: Berechnungen für Tabelle 14 – Teil 2	63

1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau

Der vorliegende Projektbericht entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) betreuten Projekts „Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI)“.

Im Rahmen dieses Projekts ist intendiert, Defizite bei der Explizierung von erfolgskritischem Wissen bei abteilungs-, standort- oder gar unternehmensübergreifenden wissensintensiven Geschäftsprozessen aus einer Motivationsperspektive zu analysieren sowie – basierend auf den Erkenntnissen dieser Analyse – die Entwicklung und prototypische Implementierung einer Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) vorzunehmen.

Die Zielsetzung des vorliegenden Projektberichts besteht darin, Perspektiven zu ermitteln und auszuwählen, die für die Verwendung in der RMBSC geeignet sind. Zunächst wird in Kapitel 2 die Stakeholder-Analyse vorgestellt. Sie ermöglicht die Ermittlung potenzieller Stakeholder eines Dienstleistungsnetzwerks. Zudem wird die Ableitung von möglichen Perspektiven aus dem generischen Beziehungsartenraster (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 5) angestrebt. Vervollständigend wird weiterhin untersucht, wie finanzielle Ziele im Rahmen der RMBSC zu berücksichtigen sind.

In Kapitel 3 wird zunächst der Analytic Hierarchy Process (AHP) als multikriterielles Entscheidungsmodell vorgestellt. Für die Anwendung des AHP werden aus den Stakeholdern solche eingegrenzt, die für die RMBSC von besonderer Bedeutung sind. Hierzu werden Abgrenzungs- und K.o.-Kriterien entwickelt und die Stakeholder entsprechend bewertet. Anschließend werden Kriterien für die Anwendung des AHP ermittelt, mit deren Hilfe die Stakeholder bewertet werden. Mit der Anwendung des AHP werden die besonders wichtigen Stakeholder für Dienstleistungsnetzwerke ermittelt. Auf dieser Basis wird die Entscheidung für die weiter zu berücksichtigenden Perspektiven getroffen.

Kapitel 4 nimmt zuletzt eine kritische Reflexion des Vorgehens in diesem Projektbericht vor.

2 Ermittlung potenzieller Perspektiven für die RMBSC

2.1 Stakeholder-Analyse zur Ermittlung potenzieller Perspektiven

2.1.1 Grundlagen der Stakeholder-Analyse

Um eine Auswahl von Perspektiven für eine RMBSC zu erhalten, werden durch eine Stakeholder-Analyse potenzielle Stakeholder für Dienstleistungsunternehmen ermittelt, die in einem Dienstleistungsnetzwerk vorhanden sein können.

Zunächst ist aber zu klären, warum Stakeholder im Beziehungsmanagement der RMBSC berücksichtigt werden. Da die Balanced Scorecard (BSC) bisher Beziehungen nicht explizit berücksichtigt, sind zur Operationalisierung einer Strategie im Hinblick auf die RMBSC Veränderungen des Konzepts notwendig (vgl. Bischof, 2002, S. 164). Die Berücksichtigung von Beziehungen zu den Stakeholdern sind für Dienstleistungsunternehmen von besonderer Bedeutung, da hier die Beziehungen zu z.B. Mitarbeitern und Kunden einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens haben. Diese Beziehungen werden so konzeptualisiert, dass sie grundsätzlich nur zwischen den Stakeholdern eines Unternehmens oder den Mitgliedern eines Dienstleistungsnetzwerks bestehen (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 12 ff.). Daher werden im Folgenden Stakeholder von Dienstleistungsnetzwerken ermittelt. Die Beziehungen zwischen den Stakeholdern eines Dienstleistungsnetzwerks sind als Perspektive in die RMBSC einzubeziehen.

Die Leistungen und Gegenleistungen, die zwischen zwei Akteuren in einer Beziehung ausgetauscht werden, stellt die RMBSC direkt gegenüber. Bisher sind diese Leistungen aber oft auf mehrere Perspektiven verteilt (vgl. Bischof, 2002, S. 164). Die Leistungen der Mitarbeiter werden zum Beispiel in der Lern- und Entwicklungsperspektive berücksichtigt, die Gegenleistung (das Gehalt) wird jedoch in der Finanzperspektive als Ausgabe berücksichtigt. Da für die langfristige Erreichung der strategischen Ziele eine Ausgewogenheit zwischen Leistungen und Gegenleistungen notwendig ist (vgl. Bischof, 2002, S. 164 f.) und sich das Unternehmen über die Auswirkungen seines Handelns bewusst sein sollte (vgl. Thommen, 1996, S. 11), werden für die RMBSC andere Perspektiven verwendet.

Weil die Auswirkungen von Handlungen von Unternehmen zunehmend Gegenstand der Öffentlichkeit sind, muss das Verhalten von Unternehmen zudem im Einklang mit der Umwelt des Unternehmens stehen (vgl. Thommen, 1996, S. 11 f.). Ein Unternehmen hat Rechte, aber auch Pflichten, ohne die es seine Existenzberechtigung verlieren würde (vgl. Thommen, 1996, S. 12), die daher im Rahmen der RMBSC be-

rücksichtigt werden. Pflichten können z.B. die Berücksichtigung von Interessen der Mitarbeiter sein, Rechte z.B. das Treffen von Entscheidungen.

Stakeholder sind somit entscheidend für den Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens.

Definition des Begriffs Stakeholder:

Der Begriff des *Stakeholders* geht zurück auf FREEMAN. Er bezeichnet Stakeholder als Individuen oder Gruppen, die einen materiellen oder immateriellen Anspruch an einem Unternehmen haben (vgl. Freeman, 1984, S. 46). Der Anspruch, den ein Stakeholder besitzt, besteht aus der Bereitstellung von Ressourcen. Die Ansprüche können gesetzlich, vertraglich oder faktisch fundiert sein, sie können aber auch aus den Konventionen oder dem Wertesystem erklärbar sein (vgl. Scholz, 1987, S. 24; Kippes, 1991, S. 32). Eine Erweiterung des Begriffs geht dahin, dass nicht nur Ansprüche, sondern sogar Eingriffsmöglichkeiten der Stakeholder in das Unternehmen bestehen können (vgl. Scholz, 1987, S. 24). Die Stakeholder haben Anteil am Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens, müssen sich dessen aber nicht unbedingt bewusst sein (vgl. Meier-Scherling, 1996, S. 105). Im deutschsprachigen Raum wird häufig auch der Begriff der „Anspruchsgruppe“ verwendet. Dies sind Interessengruppen, die ihr Interesse an einem Unternehmen selbst oder über Dritte artikulieren und konkrete Ansprüche gegen das Unternehmen erheben (aktiver Anspruch) oder potenziell Ansprüche erheben könnten (passiver Anspruch) (vgl. Thommen, 1996, S. 22). Aufgrund der Ähnlichkeit der Definition werden die Begriffe Stakeholder und Anspruchsgruppe im Folgenden synonym verwendet.

Um die Stakeholder unterteilen zu können, wird oft eine Kategorisierung vorgenommen. ATKINSON / WATERHOUSE / WELLS unterscheiden *Umwelt-Stakeholder* und *Prozess-Stakeholder*. Umwelt-Stakeholder definieren die Umwelt des Unternehmens. Prozess-Stakeholder arbeiten in der Umwelt des Unternehmens, um die Prozesse zu ermöglichen, die durch die Umwelt-Stakeholder gefordert werden (vgl. Atkinson, Waterhouse, Wells, 1997, S. 27). Die Umwelt-Stakeholder sind nach ATKINSON / WATERHOUSE / WELLS die Mitarbeiter, die Kunden, die Zulieferer, die Besitzer und die Allgemeinheit). Ähnlich kategorisiert SPEHL in *interne* und *externe* Anspruchsgruppen (vgl. Spehl, 1998, S. 47). GÖBEL schlägt eine Kategorisierung in *primäre* und *sekundäre* Stakeholder vor, abhängig davon, ob sie durch Entscheidungen des Unternehmens direkt beeinflusst werden oder direkten Einfluss auf das Unternehmen haben (vgl. Göbel, 1995, S. 59 f.). Zudem nimmt MAYERS eine weitere Kategorisierung in *interne*, *externe* und *Schnittstellen-Stakeholder* vor (vgl. Mayers, 2001, S. 3). Interne Stakeholder arbeiten im Unternehmen. Externe Stakeholder können in drei Kategorien unterschieden werden: für Input sorgende Stakeholder, Wettbewerber, Stake-

holder mit speziellem Interesse am Unternehmen. Schnittstellen-Stakeholder arbeiten inner- und außerhalb des Unternehmens.

Die Entwicklung des *Stakeholder-Konzepts* geht auch auf FREEMAN zurück (vgl. Freeman, 1984, S. 31 ff.). Das Konzept betrachtet eine Vielzahl von Stakeholdern, die für die Erfüllung von Managementaufgaben notwendig sind (vgl. Freimann, 1998, S. 16). In der Praxis wird für jedes Unternehmen ermittelt, welche Stakeholder relevant sind, da der Einfluss von Stakeholdern sowohl von der jeweiligen Branche als auch von der Größe des betroffenen Unternehmens abhängt (vgl. Freimann, 1998, S. 16 f.). Zudem wechseln die Stakeholder im Zeitablauf und in ihrer Art, sodass eine ständige Überwachung der Notwendigkeit des Einbezugs eines Stakeholders erfolgt. Ein Problem besteht in der Abgrenzung der unterschiedlichen Stakeholder, da einzelne Gruppen in unterschiedlichen Beziehungen zu einem Unternehmen stehen können (vgl. Freimann, 1998, S. 16 f.), z.B. als Kunde und Lieferant.

Der Stakeholder-Ansatz verpflichtet das Top-Management nicht ausschließlich auf die Eigentümerinteressen¹. Der Stakeholder-Ansatz betrachtet auch die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern (vgl. Meier-Scherling, 1996, S. 2) im Gegensatz zum Shareholder-Value-Ansatz, der die Maximierung der Eigentümerinteressen zum Ziel hat (vgl. Rappaport, 1999, S. 39 ff.). Bekanntheit hat der Stakeholder-Ansatz bei Unternehmen erlangt, die sich der Beeinflussung durch äußere Anspruchsgruppen bewusst sind (vgl. Biesecker, Elsner, Grenzdörffer, 1998, S. 11). Auch Dienstleistungsnetzwerke und einzelne Dienstleistungsunternehmen werden in ihren Entscheidungen durch Stakeholder beeinflusst, da Stakeholder auf den wirtschaftlichen Erfolg des Dienstleistungsnetzwerks und damit auf jedes beteiligte Dienstleistungsunternehmen Einfluss haben.

Daher ist die Berücksichtigung der Sanktionspotenziale² und der Betroffenheit der Stakeholder in zweierlei Hinsicht notwendig (vgl. Freimann, 1998, S. 17):

- aus der strategisch-analytischen Perspektive werden der Geschäftserfolg und der Fortbestand des Unternehmens durch die Stakeholder beeinflusst (negativ oder positiv), und
- aus der normativen Perspektive ist eine Unzufriedenheit der Stakeholder zu vermeiden oder so gering wie möglich zu halten, damit keine negative Beeinflussung des Geschäftserfolgs oder des Fortbestands durch die Stakeholder erfolgt.

1 Der Shareholder-Value verpflichtet das Top-Management auf die Interessen der Eigentümer, die aber im Widerspruch zu den Interessen anderer Stakeholder stehen können. Der Shareholder-Value entspricht der Realisierung bisheriger und den Erwartungen zukünftiger Zahlungsströme, konkretisiert z.B. über Börsenkapitalisierung plus Ausschüttungen [vgl. Rappaport, 1999, S. 39].

2 Sanktionspotenziale werden hier verstanden als die Möglichkeiten einzelner Stakeholder durch Maßnahmen, die Entscheidungen von Dienstleistungsnetzwerken zu beeinflussen.

Bisher ist die Ermittlung der Stakeholder durch eine sog. *Stakeholder-Analyse* allerdings nur sehr wenig methodisch entwickelt (vgl. Chevalier, 2001, S. 1). Das grundsätzliche Problem der fehlenden Methode wurde zwar erkannt, aber bisher herrscht die Annahme vor, dass das Problem bereits gelöst wurde (vgl. Janisch, 1993, S. 116). Eine methodische Darstellung ist aber bisher in der Literatur nicht zu finden. Die Anforderungen, die an eine solche Analyse zu stellen sind, können wie folgt spezifiziert werden (vgl. Janisch, 1993, S. 117):

- relevante Anspruchsgruppen werden identifiziert,
- Bedürfnisse der Anspruchsgruppen werden erfasst und systematisiert,
- die strategischen Entscheidungen werden an den Anspruchsgruppen ausgerichtet und
- die Zielerreichung gegenüber den Anspruchsgruppen wird überprüft.

Ein Problem der Stakeholder-Analyse ist, dass sie schnell unübersichtlich wird, wenn eine Vielzahl von Gruppen und Ansprüchen identifiziert wird (vgl. Kippes, 1991, S. 33). Daher wird oft eine Betrachtung der Stakeholder in aggregierter Form durchgeführt, d.h. es werden nicht einzelne Stakeholder, sondern Stakeholder-Gruppen betrachtet. Bei der Abgrenzung der Stakeholder-Gruppen sind zwei Dinge zu berücksichtigen: Auf der einen Seite wird das Früherkennungspotenzial verringert, wenn eine enge Abgrenzung vorgenommen wird (vgl. Bea, Haas, 2001, S. 104). Auf der anderen Seite besteht bei einer weiten Fassung die Gefahr der Überinformation. Das Früherkennungspotenzial ist die Möglichkeit zur Erkennung einer potenziellen Betroffenheit oder Sanktionierung durch einen Stakeholder. Die Aggregation führt dazu, dass nicht mehr die Betroffenheit oder Sanktionierung durch einen einzelnen Stakeholder erfasst wird, sondern der Stakeholder-Gruppe. Somit kann ein Stakeholder betroffen sein, doch dies wird nicht erkannt. Das Problem der Überinformation beschreibt die Erfassung der Betroffenheit oder Sanktionierung durch jeden einzelnen Stakeholder. Dies führt aber zu einer großen Menge von Informationen, bei der der Überblick verloren werden kann.

Zudem droht die Stakeholder-Analyse unvollständig zu bleiben, da nicht alle potenziellen Stakeholder den durchführenden Personen bekannt sein müssen. Zumindest wird aber ein systematisches Vorgehen zur Ermittlung vorgeschlagen (vgl. Göbel, 1995, S. 66). Die Stakeholder-Analyse ist außerdem als subjektiv zu charakterisieren, da die Identifizierung potenzieller Stakeholder und auch die Auswahl der relevanten Stakeholder auf subjektiven Kriterien des Entscheiders beruhen.

2.1.2 Vorgehensmodell für die Stakeholder-Analyse

Da die Stakeholder-Analyse – wie im vorherigen Abschnitt angesprochen – nur in rudimentären Ansätzen entwickelt wurde, wird im Folgenden ein eigenes Vorgehensmodell für die Ermittlung der Stakeholder vorgeschlagen. Weil die Stakeholder-Analyse auch eine erste Bewertung der Stakeholder vornimmt, wird auch dieser Aspekt in das Vorgehensmodell integriert.

Die Stakeholder-Analyse gliedert sich in die drei folgenden Schritte:

Schritt 1: Entwicklung des Ziels und der Grenzen (vgl. Mayers, 2001, S. 4)

Das Vorgehensmodell wird individuell auf das Unternehmen zugeschnitten, dazu wird ein klares Verständnis des Ziels und der Grenzen der Analyse festgelegt. Es erfolgt die Klärung im Top-Management z.B. durch Workshops, was einbezogen und was ausgelassen wird. Zudem wird identifiziert, welcher Nutzen mit der Analyse erreicht werden kann. Ergänzend wird festgelegt, welche Personen die Analyse durchführen, wie sie ausgewählt und wie sie mit dem Thema vertraut gemacht werden.

Schritt 2: Identifizierung der relevanten Stakeholder

Im zweiten Schritt wird die Umwelt des Unternehmens betrachtet, d.h. die Umwelt wird von einem breiten und unvor eingenommenen Blickwinkel aus „abgetastet“ (vgl. Bea, Haas, 2001, S. 103). Dieses Vorgehen wird auch als „Scanning“ bezeichnet (vgl. Göbel, 1995, S. 60). Das „Scanning“ gliedert sich wiederum in drei Schritte:

Schritt 2.1: Identifizierung potenzieller Stakeholder

Neben der reinen Auflistung der möglichen Stakeholder, basierend auf Anregungen aus der Literatur, können auch die folgenden sieben Suchstrategien verwendet werden (vgl. Scholz, 1987, S. 26 f.):

- positionales Vorgehen: formale Interaktionsstrukturen zur Rasterung der Suche;
- reputationales Vorgehen: Expertenbefragung zu potenziellen Stakeholdern;
- sozial-partizipatives Vorgehen: Identifikation von Stakeholdern anhand deren aktiver Teilnahme an Gremien;
- meinungsführerorientiertes Vorgehen: Suche nach Stakeholdern, die sich durch Meinungsartikulation unter Beweis gestellt haben;

- demografisches Vorgehen: Identifizierung von Stakeholdern durch Kriterien, wie z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung;
- interaktionsorientiertes Vorgehen: Identifizierung der Stakeholder als Einflussnehmer aus vorhandenen Interaktionsbeziehungen.

Schritt 2.2: Charakterisierung der Stakeholder

Die in Schritt 2.1 identifizierten Stakeholder werden hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Macht und ihres Risikos charakterisiert (vgl. Scholz, 1987, S. 27 ff.). Der Begriff des Risikos wird hier allerdings nicht verstanden als die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Zustandes, sondern im Sinne der Höhe des „Einsatzes“ („Einsatz“ wurde abgeleitet vom englischen Begriff „stake“. Ein beispielhafter Einsatz sind Ressourcen.) des jeweiligen Stakeholders (vgl. Scholz, 1987, S. 28). Als „Einsatz“ kann z.B. Ressourceneinsatz und emotionaler Einsatz bezeichnet werden.

Hierzu können zum Beispiel folgende Methoden verwendet werden (vgl. Mayers, 2001, S. 8):

- Brainstorming: Generierung von Themen und Ideen zu einem Stakeholder;
- semistrukturiertes Interview: informelle Checkliste, die für ein Interview mit einem Stakeholder genutzt wird, hierdurch besteht die Möglichkeit, auch andere Themen anzusprechen und zu diskutieren; sowie
- Exploration von im Unternehmen existierenden Daten über Stakeholder.

Für die Ermittlung der Macht der Stakeholder kann auch eine Checkliste mit Fragen verwendet werden (vgl. Mayers, 2001, S. 11):

- Wer ist abhängig von wem?
- Welche Stakeholder sind organisiert?
- Wie kann diese Organisation beeinflusst werden?
- Wen / was kann diese Organisation beeinflussen?
- Wer hat die Kontrolle über Ressourcen?
- Wer hat die Kontrolle über Informationen?
- Welche Probleme mit / bei Stakeholdern haben Priorität, geändert oder verbessert zu werden?

Schritt 2.3: Überprüfung der Relevanz

Anhand der in Schritt 2.2 ermittelten Ziele, der Macht und des Risikos werden die Stakeholder einzeln auf die Relevanz für die weitere Betrachtung geprüft.

Schritt 3: Grobe Bewertung zur Eingrenzung der zu untersuchenden Gruppen (vgl. Göbel, 1995, S. 60)

Schritt 3.1: Monitoring

Das Monitoring hat die Aufgabe, detaillierte Angaben zu den ermittelten Stakeholdern zu sammeln. Dazu gehören die Strategien und die Einflussmöglichkeiten der Stakeholder (vgl. Göbel, 1995, S. 62 f.).

Schritt 3.2: Forecasting (Prognose)

Die Prognose versucht zu ermitteln, welchen Einfluss die Stakeholder zukünftig auf das Unternehmen haben können (vgl. Göbel, 1995, S. 63 f.). Gibt es emergente sowie akute Signale für eine Einflussausübung?

Schritt 3.3: Assessment (Bewertung)

Den Abschluss bildet die Bewertung der Ergebnisse der vorherigen Schritte (vgl. Bea, Haas, 2001, S. 103).

Im Rahmen der Ermittlung potenzieller Perspektiven für die RMBSC wird nur bis einschließlich Schritt 2.2 nach dem obigen Vorgehensmodell vorgegangen, da die für Schritt 3 notwendigen Daten im Projekt MOTIWIDI fehlen. Die Einschätzung der relevanten Strategien / Einflussmöglichkeiten und die Prognose ist zudem nur in Bezug auf ein konkretes Unternehmen möglich. Ansonsten können nur globale Trends wiedergegeben werden, die nicht für jedes Dienstleistungsunternehmen und Dienstleistungsnetzwerk Gültigkeit besitzen müssen.

2.1.3 Durchführung der Stakeholder-Analyse

Entsprechend dem Vorgehensmodell wird eine generische Stakeholder-Analyse für ein beliebiges Dienstleistungsnetzwerk durchgeführt. Die im Folgenden ermittelten potenziellen Stakeholder werden im Kapitel 4 als potenzielle Perspektiven verwendet, da sie die Beziehungen des Dienstleistungsnetzwerks abbilden.

Schritt 1 ist schon durch die Erstellung des Vorgehensmodells selber erfüllt, d.h. die Abläufe sind festgelegt. Personen, die für die Durchführung verantwortlich sind, können hier nicht genannt werden, da die Analyse losgelöst von einem Dienstleistungsnetzwerk durchgeführt wird. Der Zweck der Analyse ist die Ermittlung potenzieller Stakeholder.

Das Scanning in *Schritt 2.1* kann sich nur auf die Identifizierung von potenziellen Stakeholdern aus der Literatur beschränken, da die sieben Suchstrategien nur auf ein konkretes Dienstleistungsnetzwerk angewendet werden können. Hier werden aber allgemein Perspektiven für eine RMBSC ermittelt. Ergänzt wurde die Literaturanalyse durch ein Brainstorming. Um eine übersichtliche Darstellung zu ermöglichen, wurde eine Mind Map erstellt, die die ermittelten potenziellen Stakeholder in grafi-

scher Form wiedergibt. Zudem wurde eine erste Gruppierung der Stakeholder vorgenommen.

Bei der Stakeholder-Analyse sind auch die Besonderheiten von Dienstleistungsnetzwerken zu berücksichtigen. Die Lieferanten geben insbesondere immaterielle Leistungen (z.B. Daten, Software) ab. Die Mitarbeiter sind für die Leistungserstellung von besonderer Bedeutung, da ihr Wissen über Sachverhalte benötigt wird. Eine Darstellung der Stakeholder von Dienstleistungsnetzwerken ist bisher nicht erfolgt, deswegen wird mit der folgenden Abbildung 1 ein Überblick über alle potenziellen Stakeholder gegeben.

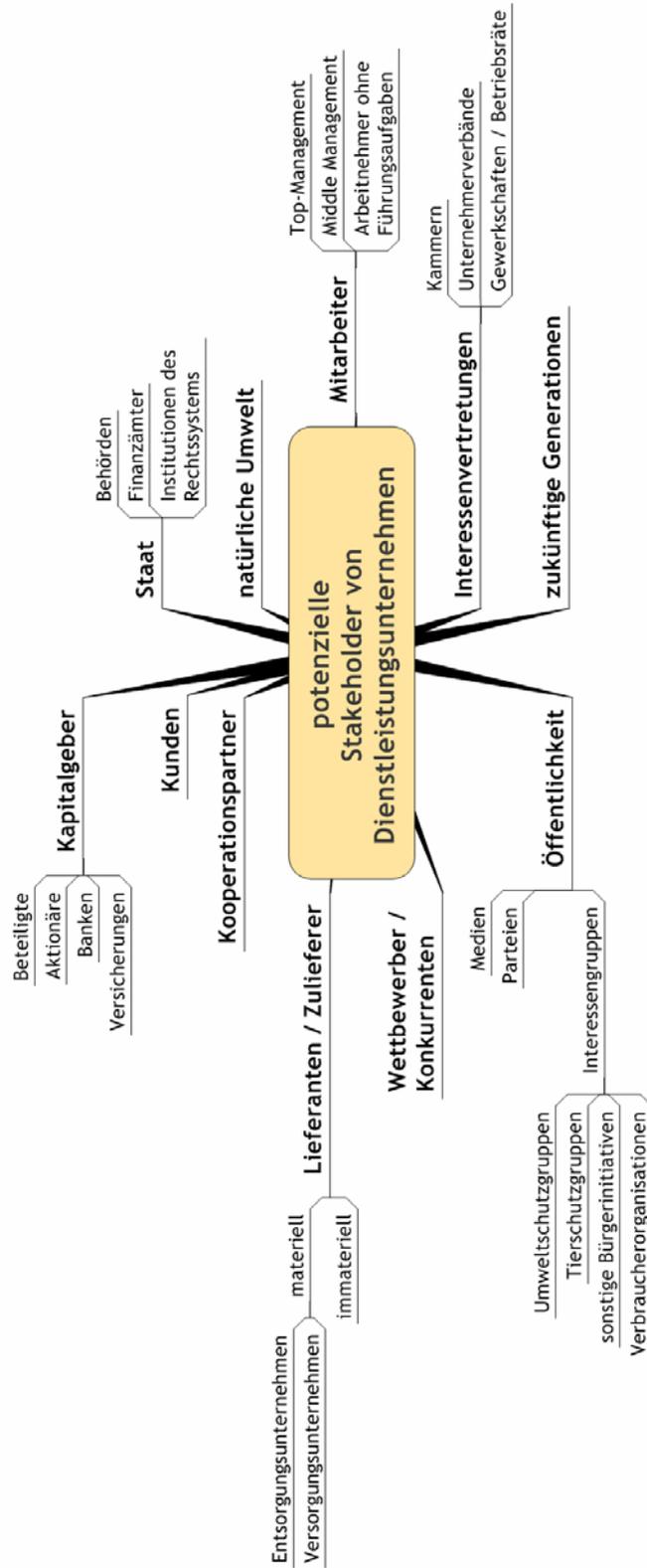


Abbildung 1: Potenzielle Stakeholder von Dienstleistungsnetzwerken
(Quelle: eigene Darstellung.)

In *Schritt 2.2* erfolgt die Charakterisierung der Stakeholder anhand ihrer Ziele, ihrer Macht und ihres Risikos.

Die *Ziele* werden stichpunktartig wiedergegeben.

Die *Macht* wird durch eine fünfwertige Skala eingeschätzt:

- ++ große Macht des Stakeholders über das Unternehmen
 - + geringe Macht des Stakeholders über das Unternehmen
 - o gleichmäßig zwischen Stakeholder und Unternehmen verteilte Macht
 - geringe Macht des Unternehmens über den Stakeholder
 - große Macht des Unternehmens über den Stakeholder
- (Die Begriffe: groß, gering und gleichmäßig geben nur Tendenzen wieder.)

Das *Risiko* wird anhand einer dreiwertigen Skala eingeschätzt:

- ++ hoher „Einsatz“ des Stakeholders
 - + geringer „Einsatz“ des Stakeholders
 - o kein „Einsatz“ des Stakeholders³
- (Die Begriffe: groß, gering und kein geben nur Tendenzen wieder.)

Für die Charakterisierung der Stakeholder wurde wiederum auf die Literatur zurückgegriffen. Fehlende Angaben wurden durch subjektive Annahmen ergänzt. Die Bewertung anhand der obigen Skalen erfolgt subjektiv und ist somit für die konkrete Anwendung in einem Dienstleistungsnetzwerk zu überprüfen.

In den folgenden Tabellen wird zunächst die Bewertung für jeden Stakeholder einzeln vorgenommen und alsdann zu einem Gruppenergebnis zusammengefasst. Hierauf basierend wird eine Entscheidung getroffen, ob eine weitere Betrachtung unentbehrlich ist.

Legende zu den nachfolgenden Tabellen:

Grau hinterlegt sind die Obergruppen der Stakeholder (in Abbildung 1 mit direkter Verbindung zu „Stakeholdern von Dienstleistungsnetzwerken“).

Hellgrau hinterlegt ist die erste Ebene unter den Obergruppen.

Weiß hinterlegt ist die zweite Ebene.

3 Ein Stakeholder ohne Einsatz sind z.B. die zukünftigen Generationen. Sie werden durch das Unternehmen beeinflusst, müssen aber nichts einsetzen.

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
<i>Beteiligte</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Gewinn (vgl. Ulrich, Fluri, 1995, S. 79) – Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals – Macht, Einfluss, Prestige 	++	++
<i>Aktionäre</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Gewinn – Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals – Macht, Einfluss, Prestige 	+	+
<i>Banken</i> (In den Quellen wird allgemeiner von Kreditgebern gesprochen [vgl. Freimann, 1998, S. 16; Freimann, 1996, S. 367])	<ul style="list-style-type: none"> – Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals 	++	++
<i>Versicherungen</i> (vgl. Freimann, 1998, S. 16; Freimann, 1996, S. 367)	<ul style="list-style-type: none"> – Absicherung des Unternehmens – Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals 	0	+
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele der Beteiligten / Aktionäre / Banken / Versicherungen 	++	++

Tabelle 1: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Kapitalgeber“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
Behörden	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherung von Arbeitsplätzen (vgl. Ulrich, Fluri, 1995, S. 79) – Sozialleistungen – positive Beiträge zur Infrastruktur 	+	0
Finanzämter	<ul style="list-style-type: none"> – Steuereinnahmen (vgl. Ulrich, Fluri, 1995, S. 79) 	+	0
Institutionen des Rechtssystems (vgl. Freimann, 1996, S. 367)	<ul style="list-style-type: none"> – Einhalten von Rechtsvorschriften (vgl. Ulrich, Fluri, 1995, S. 79) 	0	0
Staat (vgl. Pickle, Friedlander, 1967, S. 166; Spehl, 1998, S. 47)	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele der Behörden / Finanzämter / Institutionen des Rechtssystems 	+	0

Tabelle 2: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Staat“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
Entsorgungsunternehmen (vgl. Freimann, 1996, S. 367)	<ul style="list-style-type: none"> – günstige Konditionen – Zahlungsfähigkeit der Abnehmer 	+	+
Versorgungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – günstige Konditionen – Zahlungsfähigkeit der Abnehmer 	+	+
materielle Lieferanten / Zulieferer (Unter materiellen Lieferanten werden hier z.B. Rohstofflieferanten, Entsorgungs- und Versorgungsunternehmen verstanden.)	<ul style="list-style-type: none"> – stabile Liefermöglichkeiten (vgl. Ulrich, Fluri, 1995, S. 79) – günstige Konditionen – Zahlungsfähigkeit der Abnehmer 	++	++

Fortsetzung der Tabelle von S. 13

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
immaterielle Lieferanten / Zulieferer (Unter immateriellen Lieferanten werden hier z.B. Lieferanten von Software-Produkten verstanden.)	<ul style="list-style-type: none"> – stabile Liefermöglichkeiten – günstige Konditionen – Zahlungsfähigkeit der Abnehmer 	++	++
Lieferanten (vgl. Freimann, 1996, S. 367) / Zulieferer (vgl. Pickle, Friedlander, 1967, S. 166)	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele der materiellen / immateriellen Lieferanten / Zulieferer 	++	+

Tabelle 3: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Lieferanten / Zulieferer“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
Umweltschutzgruppen (vgl. Spehl, 1998, S. 47)	<ul style="list-style-type: none"> – Sicherung der Umwelt 	+	o
Tierschutzgruppen (vgl. Spehl, 1998, S. 47)	<ul style="list-style-type: none"> – artgerechte Bedingungen für Tiere 	o	o
sonstige Bürgerinitiativen (vgl. Freimann, 1996, S. 367; Freimann, 1998, S. 16)	<ul style="list-style-type: none"> – Vertretung von Interessen der Bürger gegenüber dem Unternehmen 	+	o
Verbraucherorganisationen (vgl. Freimann, 1998, S. 16)	<ul style="list-style-type: none"> – Vertretung der Interessen von Verbrauchern gegenüber dem Unternehmen 	++	o
<i>Interessengruppen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele der Umwelt- und Tierschutzgruppen sowie der Bürgerinitiativen und Verbraucherorganisationen 	+	o

Fortsetzung der Tabelle von S. 14

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
<i>Medien</i> (vgl. Freimann, 1996, S. 367)	– Berichterstattung über das Unternehmen	++	+
<i>Parteien</i> (vgl. Freimann, 1996, S. 367)	– Vertretung der Interessen der Politik gegenüber dem Unternehmen	–	o
Öffentlichkeit (vgl. Freimann, 1996, S. 367)	– Ziele der Interessengruppen, Medien und Parteien	+	o

Tabelle 4: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Öffentlichkeit“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
Top-Management (vgl. Pickle, Friedlander, 1967, S. 166)	– Einkommen / Gewinn (vgl. Ulrich, Fluri, 1995, S. 79) – Selbstständigkeit / Entscheidungsautonomie – Macht, Einfluss, Prestige – Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten	++	++
Middle Management	– Einkommen / sicherer Arbeitsplatz – Selbstständigkeit / Entscheidungsautonomie – Macht, Einfluss, Prestige – Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten	++	++
Arbeitnehmer ohne Führungsaufgaben (vgl. Freimann, 1996, S. 367; Freimann, 1998, S. 16)	– Einkommen / sicherer Arbeitsplatz (vgl. Ulrich / Fluri, 1995, S. 79) – soziale Sicherheit	+	++

Fortsetzung der Tabelle von Seite 15:

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
Mitarbeiter (vgl. Spehl, 1998, S. 47)	– Ziele des Top-Managements und der Arbeitnehmer	++	++

Tabelle 5: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Mitarbeiter“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
Kammern	– Unterstützung der Mitglieder	-	o
Unternehmerverbände (vgl. Freimann, 1998, S. 16)	– Vertretung der Mitglieder bei Verhandlungen und in der Politik	+	o
Gewerkschaften (vgl. Freimann, 1998, S. 16) / Betriebsräte	– Vertretung der Interessen der Mitarbeiter gegenüber Unter- nehmen und der Politik – Sicherung von Sozialleistun- gen und Einkommen der Mit- arbeiter	++	+
Interessenvertretungen	– Ziele der Kammern und Unter- nehmerverbände	+	o

Tabelle 6: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe „Interessenvertretungen“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Stakeholder	Ziele	Macht	Risiko
Kunden (vgl. Spehl, 1998, S. 47; Freimann, 1996, S. 367; Pickle, Friedlander, 1967, S. 166)	– qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistungen zu günstigen Preisen (vgl. Ulrich, Fluri, 1995, S. 79) – Bedürfnisbefriedigung (vgl. Janisch, 1993, S. 191)	++	++
Kooperationspartner	– Einhaltung der Grundsätze für faires Zusammenarbeiten – Austausch von Wissen – Loyalität – Steigerung des Gewinns auf beiden Seiten	o	++
Wettbewerber (vgl. Freimann, 1998, S. 16) / Konkurrenten (vgl. Spehl, 1998, S. 47; Freimann, 1996, S. 367)	– Einhaltung der Grundsätze und Spielregeln fairer Marktkonkurrenz (vgl. Ulrich / Fluri, 1995, S. 79) – Kooperation auf branchenpolitischer Ebene – Verdrängung anderer Wettbewerber auf dem Markt	o	++
zukünftige Generationen (vgl. Spehl, 1998, S. 47)	– Berücksichtigung potenzieller Interessen	+	o
natürliche Umwelt (vgl. Spehl, 1998, S. 47)	– Sicherung der Umwelt	+	o

Tabelle 7: Charakteristika der Stakeholder-Gruppen ohne Untergliederung
 (Quelle: eigene Darstellung.)

2.2 Ableitung von Perspektiven aus dem generischen Beziehungsartenraster

Das im Rahmen des Projekts entwickelte generische Beziehungsartenraster (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 5) stellt die Akteurskonstellationen⁴ sowie ihre unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Ausprägungen dar. Abbildung 2 gibt das generische Beziehungsartenraster wieder:

Akteurskonstellationen	unternehmensintern	unternehmensübergreifend
Person zu Person	Mitarbeiter M ₁ in Unternehmen U zu Mitarbeiter M ₂ in Unternehmen U	Mitarbeiter M ₁ in Unternehmen U ₁ zu Mitarbeiter M ₂ in Unternehmen U ₂
Person zu Personengruppe	Mitarbeiter M in Unternehmen U zu Unternehmen U; Mitarbeiter M in Unternehmen U zu Abteilung A in Unternehmen U	Mitarbeiter M in Unternehmen U ₁ zu Unternehmen U ₂ ; Mitarbeiter M in Unternehmen U ₁ zu Abteilung A in Unternehmen U ₂
Personengruppe zu Personengruppe	Abteilung A ₁ in Unternehmen U zu Abteilung A ₂ in Unternehmen U; Abteilung A in Unternehmen U zu Unternehmen U	Unternehmen U ₁ zu Unternehmen U ₂ ; Abteilung A ₁ in Unternehmen U ₁ zu Abteilung A ₂ in Unternehmen U ₂ ; Abteilung A in Unternehmen U ₁ zu Unternehmen U ₂

Abbildung 2: Generisches Beziehungsartenraster
(Quelle: leicht modifiziert⁵ nach: Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 5.)

Zunächst wird die Betrachtung auf die **unternehmensinternen** Ausprägungen fokussiert und eine Ableitung von möglichen Perspektiven für die RMBSC versucht. Dazu werden die im generischen Beziehungsartenraster gegebenen Beispiele be-

4 Unter einem Akteur werden Personen und Gruppen von Personen verstanden (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 4). Bei Gruppen von Personen kann es sich sowohl um Abteilungen (Organisationseinheiten) innerhalb eines Unternehmens als auch um ganze Unternehmen (als Mitglieder eines Dienstleistungsnetzwerks) handeln.

5 Es wurden die Bezeichnungen der Unternehmen und Mitarbeiter modifiziert, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten. Zudem wurde eine weitere unternehmensübergreifende Akteurskonstellation aufgenommen.

trachtet. Anschließend wird aufgrund der ermittelten Ergebnisse erwogen, ob eine weitere Berücksichtigung, nicht nur der Beispiele, durch mögliche Perspektiven erfolgen soll.

Die direkten Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, wie im Fall *Person zu Person*, werden oft auch als „Betriebsklima“ bezeichnet. Ist das Betriebsklima qualitativ gut, so ist von einer ausgeprägten Zufriedenheit und damit auch einem Willen zur Arbeit auszugehen, weil sich die Personen „wohl fühlen“. Ist das Betriebsklima aber zu gut, kann es auch zu einer Umkehrung kommen. Die Mitarbeiter sind weiterhin mit ihrer Arbeit zufrieden, aber der Arbeitswille wird durch anderweitige Aktivitäten (wie z.B. Privatgespräche) geschmälert. Auf diese Beziehungen zwischen Mitarbeitern hat das Unternehmen nur wenig Einfluss. Allein durch die Personalauswahl, die Schaffung des Umfeldes und die Gestaltung des Arbeitsalltags kann ein positiver Effekt vermutet werden. Eine Berücksichtigung innerhalb der RMBSC kann daher in einer Perspektive „Mitarbeiter“ erfolgen und indirekt durch eine entsprechende Messgröße „Mitarbeiterzufriedenheit“ gemessen werden. Ein Problem hierbei stellt jedoch die Messung der Zufriedenheit dar.

Für die Akteurskonstellation *Person zu Personengruppe* gibt es unternehmensintern zwei Ausprägungen. Die Ausprägung „Mitarbeiter M in Unternehmen U zu Unternehmen U“ kann wie im Fall *Person zu Person* durch eine Perspektive „Mitarbeiter“ abgedeckt werden, da die Beziehung des Mitarbeiters zum Unternehmen durch die Person-zu-Person-Beziehungen beeinflusst wird. Die Messgröße „Mitarbeiterzufriedenheit“ kann daher auch hier verwendet werden.

Die Ausprägung „Mitarbeiter M in Unternehmen U zu Abteilung A in Unternehmen U“ kann in mehrere Teilbereiche untergliedert werden:

- Beziehung eines Mitarbeiters zu seiner eigenen Abteilung;
- Beziehung eines Mitarbeiters zu einer fremden Abteilung, die mit seiner Arbeit in Zusammenhang steht, und
- Beziehung eines Mitarbeiters zu einer Abteilung, die mit seiner Arbeit nicht in Zusammenhang steht.

Den Teilbereichen ist gemeinsam, dass sie Auswirkungen auf die Zufriedenheit und den Arbeitswillen eines Mitarbeiters haben, weil die „Eindrücke“ des Mitarbeiters darauf Einfluss haben. Dies geschieht zwar in unterschiedlich starken Ausprägungen, aber dennoch stark genug, um die Auswirkungen durch eine Messgröße erfassen zu können. Die Messung kann daher auch hier im Rahmen einer Perspektive „Mitarbeiter“ erfolgen.

Die Akteurskonstellation *Personengruppe zu Personengruppe* gliedert sich in die zwei Ausprägungen:

- Abteilung A₁ in Unternehmen U zu Abteilung A₂ in Unternehmen U und
- Abteilung A in Unternehmen U zu Unternehmen U

Da bei diesen beiden Ausprägungen die grundsätzlichen Bewertungen der Beziehungen durch die Mitarbeiter in den Abteilungen ausschlaggebend sind, erfolgt keine getrennte Betrachtung in Form einer Perspektive. Die Bewertung der Beziehung durch die Mitarbeiter führt zur Bildung einer Gesamtbewertung über die Beziehung, sodass die Gesamtbewertung von den „Einzel“-Bewertungen abhängt. Die Ausprägungen können durch eine Aggregation der ermittelten Daten der einzelnen Mitarbeiter erhalten werden, da, ausgehend von Einzelurteilen, ein Gesamturteil gebildet werden kann.

Vervollständigend werden die **unternehmensübergreifenden** Akteurskonstellationen betrachtet. Die Konstellation *Person zu Person* wird durch die Beziehung „Mitarbeiter M₁ in Unternehmen U₁ zu Mitarbeiter M₂ in Unternehmen U₂“ wiedergegeben.

Diese Beziehung kann zum Beispiel in folgende Teilbereiche untergliedert werden:

- Kontakt zwischen einem Mitarbeiter des Vertriebs von Unternehmen U₁ und einem Mitarbeiter des Einkaufs von Unternehmen U₂ („Geschäftsbeziehung“) oder
- Kontakt zwischen zwei Mitarbeitern zweier Unternehmen U₁ und U₂ aufgrund einer Bekanntschaft.

Der erste Teilbereich kann durch eine Perspektive „Kunde“ oder „Lieferant“ (je nach Blickwinkel) abgedeckt werden, da die Zufriedenheit des Kunden bzw. des Lieferanten mit der Beziehung eine entscheidende Rolle spielt. Der zweite Teilbereich ist für die Unternehmen nicht direkt relevant. Er wird erst relevant, wenn dieser Kontakt von den Unternehmen – z.B. im Rahmen des informellen Wissensaustausches – genutzt werden kann oder eine Gefahr für die Unternehmen darstellt – z.B. im Falle des Verrats von Unternehmensgeheimnissen. Dieser Teilbereich birgt also ein Potenzial für die Zukunft. Daher könnte er durch eine Messgröße „Anzahl der Kontakte eines Mitarbeiters“ in einer Perspektive „Mitarbeiter“ erfasst werden.

Die Akteurskonstellation *Person zu Personengruppe* mit den Ausprägungen:

- Mitarbeiter M in Unternehmen U₁ zu Unternehmen U₂ und
- Mitarbeiter M in Unternehmen U₁ zu Abteilung A in Unternehmen U₂

stellt wiederum eine Aggregation von einzeln zu messenden Beziehungen dar. Die Konstellation „Mitarbeiter in Unternehmen U₁ zu Abteilung A in Unternehmen U₂“ ist z.B. der Kontakt eines Vertriebsmitarbeiters mit einer Einkaufsabteilung in einem anderen Unternehmen. Der Mitarbeiter in Unternehmen U₁ erhält einen Eindruck von Unternehmen U₂ durch Kontakte mit einzelnen Mitarbeitern aus einer Abteilung. Sind

diese Kontakte positiv, so wird auch die Gesamtbewertung des Unternehmens U_2 positiv ausfallen. Die Beziehung des „Mitarbeiters M in Unternehmen U_1 zur Abteilung A in Unternehmen U_2 “ stellt daher einen Zwischenschritt zur Bewertung des Unternehmens U_2 dar. Wenn der Mitarbeiter mit der Beziehung zu mehreren Mitarbeitern in einer Abteilung zufrieden ist, so wird auch die Beziehung zur Abteilung insgesamt positiv bewertet werden. Wird eine Beziehung positiv gesehen, ist der Kontakt mit der Abteilung meist positiv und schlägt sich somit in einer positiven Kundenzufriedenheit nieder. Die Grundlage für eine positive Beziehung mit dem gesamten Unternehmen ist gegeben. Daher können auch diese Ausprägungen durch eine Perspektive „Kunde“ abgedeckt werden.

Die letzte unternehmensübergreifende Akteurskonstellation *Personengruppe zu Personengruppe* mit den Ausprägungen:

- Unternehmen A zu Unternehmen B,
- Abteilung A_1 in Unternehmen U_1 zu Abteilung A_2 in Unternehmen U_2 und
- Abteilung A in Unternehmen U_1 zu Unternehmen U_2 ,

ist eine Aggregation der vorhergehenden Akteurskonstellation Person zu Personengruppe. Die Beurteilungen der Beziehungen können zu einem Gesamturteil des Unternehmens U_1 über das Unternehmen U_2 aggregiert werden. Die Beziehung zwischen einzelnen Abteilungen stellt davon nur einen Teil dar.

Da anhand der beispielhaften Ausprägungen im generischen Beziehungsartenraster keine neuen Perspektiven ermittelt wurden, wird davon ausgegangen, dass die möglichen Beziehungen bereits durch die bisher ermittelten Stakeholder abgedeckt werden.

2.3 Finanzielle Perspektive im Rahmen der RMBSC

Die finanzielle Perspektive ist im Konzept der BSC von besonderer Bedeutung, da sie den Unternehmenserfolg als Oberziel darstellt. Der Zusammenhang zwischen finanziellem Erfolg und der operativen Leistung ist noch nicht hinreichend erforscht und damit nur sehr vage (vgl. Kaplan, Norton, 1992a, S. 44), sodass sowohl der finanzielle Erfolg als auch die operativen Leistungen durch die RMBSC gemessen werden sollten.

Trotzdem werden die starke Betonung der finanziellen Perspektive und auch die Verwendung von nur finanziellen Messgrößen in anderen Performance-Management-Konzepten als der Balanced Scorecard kritisiert, weil sie (vgl. Kaplan, Norton, 1992b, S. 77; Kaplan, Norton, 1992a, S. 44):

- zu stark vergangenheitsorientiert sind;
- in ihrer Darstellung inadäquat sind, um einen Überblick über das gesamte Unternehmen zu geben;
- die Wirkung der ergriffenen Maßnahmen für Verbesserungen im Unternehmen nur mit zeitlicher Verzögerung wiedergeben;
- die anderen Perspektiven und ihre Messgrößen nicht adäquat abbilden, weil sie nur auf den finanziellen Erfolg fokussiert sind;
- eine kurzfristige Sichtweise beinhalten als Folge des Versuchs, schnell diese Messgrößen zu verbessern (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 30).

Demgegenüber steht die These von KAPLAN / NORTON (vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 93), dass eine Stakeholder-Scorecard nicht als Basis für ein Managementsystem dienen kann. Eine solche Stakeholder-Scorecard würde nicht zur Beschreibung der Strategie ausreichen, weil der angestrebte Erfolg nicht aufgezeigt würde und auch die finanziellen Ziele fehlten.

Für die Konzeption der RMBSC ist daraus zu schließen, dass finanzielle Messgrößen auf jeden Fall einbezogen werden müssen, da die RMBSC durch ihre Perspektiven die wesentlichen Beziehungen und die mit den Beziehungen in Zusammenhang stehenden Strategien eines Unternehmens abbilden soll. Die finanziellen Messgrößen werden allerdings nicht in einer eigenen Perspektive, sondern innerhalb der im folgenden Kapitel 3 gewählten Perspektiven berücksichtigt, weil so eine Überbetonung der finanziellen Ziele verhindert werden soll.

3 Festlegung der Perspektiven für die RMBSC

3.1 AHP als Grundlage zur Perspektivenauswahl

Der Analytic Hierarchy Process (vgl. Saaty 2001; Saaty, Vargas, 1994; Saaty, 1994a; Saaty, 1994b; Weber, 1993; Peters, Zelewski, 2002; Zelewski, Peters, 2003; Peters, Zelewski, 2003; Zelewski, Peters, 2004) ist ein von SAATY entwickelter Ansatz zur Entscheidungsfindung in multikriteriellen Entscheidungsproblemen (vgl. Saaty, 2001, S. 1; Saaty, Vargas, 1994, S. 1; Saaty, 1994a, S. 426 f.; Saaty, 1994b, S. 21). Der AHP wurde erfunden, um eine beste Auswahl aus einer Anzahl von Alternativen durch rationale und intuitive Selektion zu erhalten (vgl. Saaty, Vargas, 1994, S. 1).

Das zu lösende Entscheidungsproblem wird dazu in *drei Ebenen* strukturiert: Das Ziel der Entscheidung steht an der Spitze. Auf der zweiten Ebene folgen die Kriterien (und Sub-Kriterien), anhand derer die Alternativen auf der niedrigsten Ebene beurteilt werden. Diese Strukturierung in mehrere Ebenen bietet den Vorteil, dass komplexe Beziehungen zwischen den Alternativen und den (untersten) Kriterien, zwischen den Kriterien (untereinander) und zwischen den (obersten) Kriterien sowie dem Entscheidungsziel durch *paarweise Vergleiche* dargestellt werden können, die den Entscheidungsprozess beeinflussen (vgl. Saaty, 2001, S. 24).

Der Entscheidungsfinder im Rahmen des AHP führt paarweise Vergleiche zwischen zwei Elementen in Bezug auf ein unmittelbar übergeordnetes Element aus, mit deren Hilfe die Prioritäten der Elemente (Elemente können sowohl Alternativen als auch Kriterien sowie das Entscheidungsziel sein.) ermittelt werden. Bei den paarweisen Vergleichen sind zwei Arten zu unterscheiden (vgl. Saaty, Vargas, 1994, S. 4):

- der absolute Vergleich, bei dem die Elemente mit einem Standard verglichen werden, der sich über die Zeit hinweg entwickelt hat, und
- der relative Vergleich, bei dem die Elemente in Bezug auf ein jeweils unmittelbar übergeordnetes Element paarweise verglichen werden.

Für die *Repräsentation* der Paarvergleichsurteile wird folgende Skala verwendet:

Mögliche Werte	Definition
1	gleiche Bedeutung beider Elemente
3	etwas größere Bedeutung des ersten Elements
5	wesentlich größere Bedeutung des ersten Elements
7	viel größere Bedeutung des ersten Elements
9	sehr viel größere Bedeutung des ersten Elements
2, 4, 6, 8	Zwischenwerte
$\frac{1}{2}, \frac{1}{3}, \frac{1}{4}, \frac{1}{5}, \frac{1}{6}, \frac{1}{7}, \frac{1}{8}, \frac{1}{9}$	Reziprokwerte

Tabelle 8: Skala für Paarvergleichsurteile

(Quelle: in Anlehnung an: Saaty, Vargas, 1994, S. 6; Saaty, 2000, S. 73; Weber, 1993, S. 86.)

Die Ergebnisse der paarweisen Vergleiche werden in einer *Paarvergleichsmatrix A* abgelegt (anstatt Paarvergleichsmatrix wird auch der Begriff *Evaluationsmatrix* verwendet). Die Paarvergleichsmatrix *A* gibt einen Überblick über die relative Dominanz eines Elements über ein anderes in Bezug auf ein gemeinsames, unmittelbar übergeordnetes Element (vgl. Saaty, 2001, S. 28):

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & \dots & a_{ij} & \dots & a_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & \dots & a_{nj} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \quad \text{mit} \quad \begin{aligned} &\forall i = 1, \dots, n; \forall j = 1, \dots, n : a_{ij} > 0 \\ &\forall i = j : a_{ij} = 1 \\ &\forall i = 1, \dots, n; \forall j = 1, \dots, n : a_{ij} = a_{ji}^{-1} \end{aligned}$$

Abbildung 3: Formale Darstellung der Paarvergleichsmatrix

(Quelle: in Anlehnung an: Peters, Zelewski, 2002, S. 8, sowie Weber, 1993, S. 82.)

Um die Paarvergleichsmatrix vollständig auszufüllen, werden $\frac{(n^2 - n)}{2}$ Vergleiche benötigt (vgl. Weber, 1993, S. 84), da auf der Diagonalen der Matrix alle Werte gleich 1 sind und die Werte oberhalb (unterhalb) der Diagonalen den Reziprokwerten der Werte unterhalb (oberhalb) der Diagonalen entsprechen (vgl. Saaty, 1994b,

S. 26 f.). Dies wird von SAATY „axiomatisch“ festgelegt, muss bei realen Beurteilungen aber keineswegs immer so der Fall sein.

Für die Entscheidungsfindung wird in Abbildung 4 folgende *Vorgehensweise* vorgeschlagen:

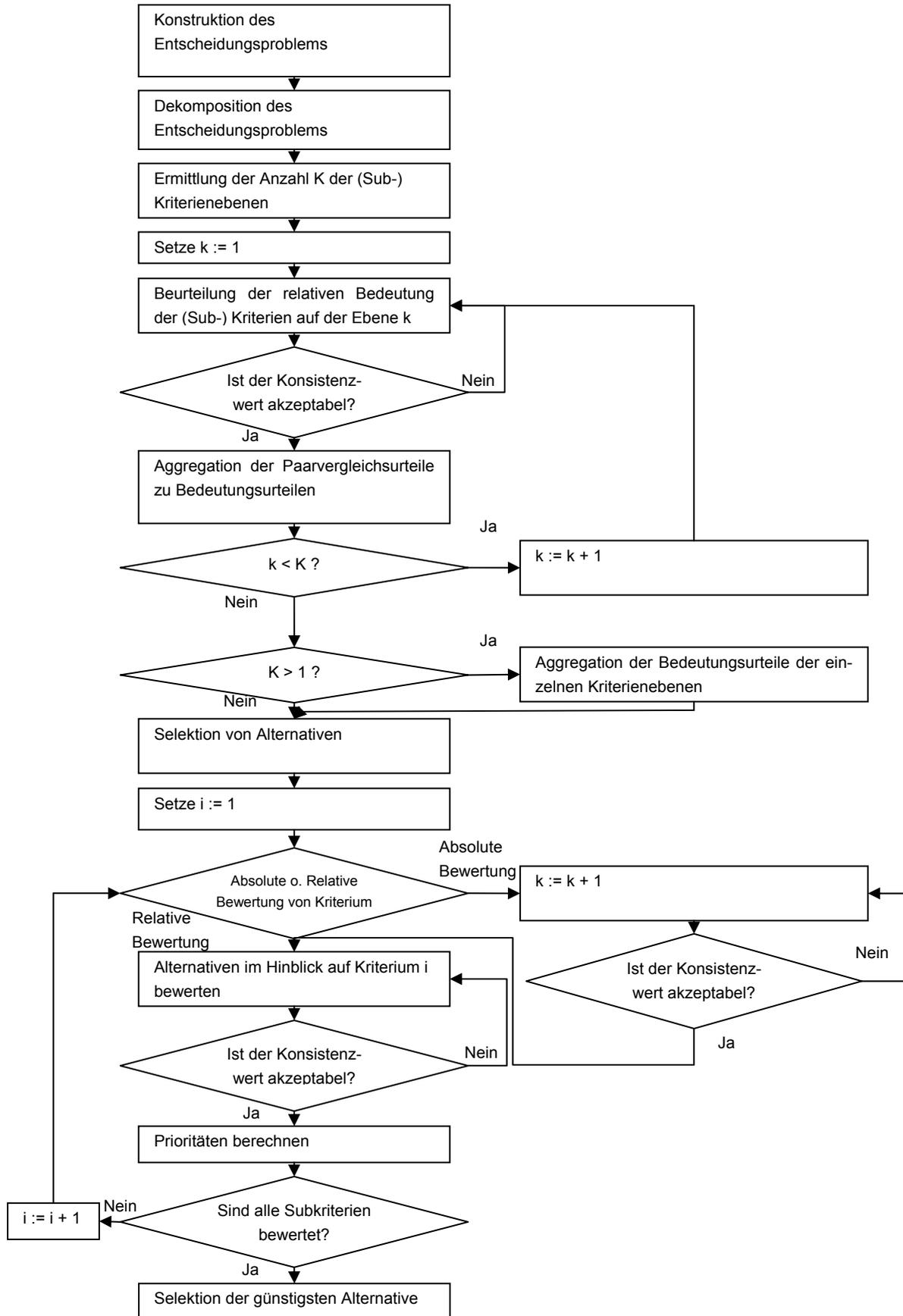


Abbildung 4: Schrittweise Vorgehensweise beim AHP
 (Quelle: in Anlehnung an: Peters, Zelewski, 2002, S. 2.)

Durch die Bildung der Paarvergleichsurteile und Bedeutungsurteile entstehen Paarvergleichsmatrizen, in denen *Inkonsistenzen* enthalten sein können, die durch die Konsistenzprüfung aufgedeckt werden. Die Inkonsistenzen entstehen durch subjektive Einschätzungen, da das menschliche Gehirn dies nicht verhindern kann (vgl. Saaty, 1994a, S. 438).

Um diese Inkonsistenz in den Matrizen feststellen zu können, wurden der Konsistenzindex (C.I. = Consistency Index) und der Konsistenzwert (C.R. = Consistency Ratio) entwickelt. Diese beiden Kennzahlen verwenden die folgende Eigenschaft einer Paarvergleichsmatrix⁶: In der Paarvergleichsmatrix existiert zu den Paarvergleichsurteilen ein *Eigenwert* λ mit zugehörigen *Eigenvektoren* v (vgl. Saaty, 1994b, S. 41). Der maximale Eigenwert λ_{\max} ist gleich der Dimension n der Paarvergleichsmatrix, wenn die Paarvergleichsurteile konsistent sind. Der Eigenvektor v ist für jeden Eigenwert λ definiert als:

$$A \cdot v = \lambda \cdot v \text{ mit } \lambda \in \mathfrak{R} \text{ und } v \neq 0 \quad (\text{Gleichung 4.1.1})$$

Ist die Matrix A nicht konsistent, so ist der größte Eigenwert λ_{\max} größer als n . Um den *Konsistenzindex C.I.* einer Matrix A von Paarvergleichsurteilen zu berechnen, muss λ_{\max} bestimmt werden.

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (\text{Gleichung 4.1.2})$$

Der Konsistenzindex wird anschließend mit dem Index einer zufällig ausgefüllten Paarvergleichsmatrix verglichen. Dieser letztgenannte Index ist der *Random Index* (R.I.), der von SAATY tabelliert angegeben wird (vgl. Saaty, 2000, S. 65 und S. 84). Die Gleichung für den *Konsistenzwert C.R.* einer Matrix A lautet somit (vgl. Saaty, 1994b, S. 41 f.; Weber, 1993, S. 95):

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (\text{Gleichung 4.1.3})$$

Ist der Konsistenzwert ≥ 0.1 (bei einer Matrix mit der Dimension ≥ 4), wird eine Überarbeitung der Paarvergleichsmatrix empfohlen (vgl. Saaty, 1994b, S. 27 und S. 42).

Für die Berechnung der Eigenvektoren (im Folgenden auch Prioritätenvektoren genannt) ist bis zu einer Dimension $n \leq 3$ eine Approximation über verschiedene Verfahren möglich (Darstellung der Verfahren in: Saaty, 2001, S. 55; Peters, Zelewski, 2002). Ist die Dimension $n > 3$, so sollte die *Power-Methode* verwendet werden, da ansonsten die Ergebnisse zu stark von der „richtigen“ Lösung abweichen können

6 Auf eine detaillierte Darstellung des Eigenvektor- und Eigenwert-Problems wird hier verzichtet, da die Berechnung durch das Programm Expert Choice 2000 übernommen wird.

(vgl. Saaty, 2001, S. 55)⁷. Im Weiteren wird für die Berechnung der Eigenvektoren das folgende Verfahren angewendet: Zunächst wird die Summe jeder einzelnen Spalte der Paarvergleichsmatrix gebildet. Anschließend wird die Paarvergleichsmatrix normiert, indem die Paarvergleichsurteile durch die jeweilige Spaltensumme dividiert werden. Folgend werden die Zeilensummen der normierten Matrix gebildet und diese Zeilensumme durch n dividiert.

Durch die Berechnung der Eigenvektoren werden die Bedeutungsurteile für jedes (Sub-)Kriterium und die Prioritäten der Alternativen ermittelt. Anschließend werden die gewichteten Prioritäten der Alternativen ermittelt, indem die Bedeutungsurteile über die Kriterienebenen hinweg untereinander multipliziert werden (vgl. Weber, 1993, S. 98). Die Bedeutungsurteile werden wiederum mit den Prioritäten multipliziert. Durch Summierung der Ergebnisse der Multiplikation für jede Alternative ergeben sich die gewichteten Prioritäten der Alternativen. Auf Basis der gewichteten Prioritäten der Alternativen kann die Entscheidung getroffen werden (Eine grafische Darstellung der Vorgehensweise findet sich in Abbildung 4).

Ein *Problem*, welches nach Ansicht einiger Autoren beim AHP vorhanden ist, wird als Rangvertauschung bezeichnet (vgl. Saaty, 2001, S. 25 und S. 41). Wird dem Entscheidungsproblem eine neue Alternative hinzugefügt, so können sich die Ränge der „alten“ Alternativen verändern. Nach Meinung von SAATY ist dies aber auch eine Stärke des AHP, da in der Realität sehr häufig Rangvertauschungen stattfinden. Die Rangvertauschung kann aber durch Verwendung eines anderen Modus der Berechnung des Prioritätenvektors verhindert werden⁸.

7 Die Power-Methode verwendet die folgende Vorgehensweise: Zunächst wird die Matrix quadriert, anschließend werden die Zeilensummen gebildet und normalisiert. Die Normalisierung erfolgt durch Teilung jeder Zeilensumme durch die Summe der Zeilensummen. Ergebnis ist ein Näherungswert für einen Eigenvektor. Dieses iterative Vorgehen wird so lange wiederholt, bis der Unterschied zwischen zwei aufeinander folgenden Näherungswerten für einen Eigenvektor eine gewünschte Grenze unterschreitet. Die Unterschiede werden durch Subtraktion des Näherungswerts vom Anderen berechnet. Die Grenze kann anhand subjektiver Kriterien festgelegt werden und sollte möglichst klein sein.

8 Vgl. Saaty, 1994a, S. 444 f. Auf eine detaillierte Darstellung der verschiedenen Modi wird hier verzichtet, es seien nur die beiden wichtigsten Vertreter genannt: Beim „ideal mode“ ist keine Rangvertauschung möglich, weil dies bei der Berechnung der Prioritätenvektoren verhindert wird, indem die Prioritäten der Alternativen zu jedem Kriterium durch das jeweils größte Gewicht geteilt werden. Der „distributive mode“ lässt die Rangvertauschung weiterhin zu. Im hier gezeigten Anwendungsfall wird der „distributive mode“ verwendet, weil eine Rangvertauschung durch später hinzugefügte Alternativen möglich sein soll. So wird die Berücksichtigung von neuen Stakeholdern, die von besonderer Bedeutung sein können, ermöglicht.

3.2 Ermittlung von Kriterien zur Perspektivenauswahl

3.2.1 Abgrenzungs- und K.o.-Kriterien

Da in Kapitel 2 eine große Zahl an Stakeholdergruppen von Dienstleistungsunternehmen und somit möglichen Perspektiven für die RMBSC ermittelt wurde, wird zunächst versucht, eine Eingrenzung der Gruppen vorzunehmen. Um nicht Perspektiven zu verwenden, die für die RMBSC ungeeignet sind, werden die folgenden Abgrenzungs- und K.o.-Kriterien verwendet:

Kriterium:	Erläuterung:
<i>Überschneidungsfreiheit</i> innerhalb der Perspektiven	Ist die Schnittmenge von z.B. Aufgaben oder Leistungen innerhalb der Perspektiven leer, so ist eine einzelne Betrachtung von Stakeholdergruppen empfehlenswert.
selbstständige <i>Erfassbarkeit</i> der Perspektiven	Ist eine separate Erhebung von Daten zu einer Perspektive möglich, so ist eine selbstständige Betrachtung empfehlenswert.
<i>Homogenität</i> der Stakeholder in einer Perspektive (vgl. Kippes, 1991, S. 33)	Sind die Ansichten und Anforderungen der Stakeholder innerhalb einer Perspektive zu unterschiedlich, so ist eine Aufspaltung zu überlegen.
überragende <i>Bedeutung</i> der Perspektive für ein Dienstleistungsnetzwerk (vgl. Kippes, 1991, S. 33)	Hat eine Perspektive einen entscheidenden Einfluss auf die Zukunft des Dienstleistungsnetzwerks, so ist eine einzelne Betrachtung notwendig.

Tabelle 9: Kriterien zur Ermittlung der Perspektiven
(Quelle: eigene Darstellung.)

Um die Anzahl möglicher Perspektiven einzugrenzen, werden diese anhand der Abgrenzungs- und K.o.-Kriterien bewertet. Für die Bewertung wird eine dreiwertige Skala verwendet:

- + Kriterium erfüllt
- o Kriterium nicht beurteilbar
- Kriterium nicht erfüllt

Die folgende Tabelle gibt die in Kapitel 2.1 gebildeten Obergruppen und zugleich die subjektiven Bewertungen hinsichtlich der vier Kriterien an:

Perspektive	Überschneidungsfreiheit	Erfassbarkeit	Homogenität	Bedeutung
Kapitalgeber	–	+	+	+
Staat	–	+	+	+
Lieferanten / Zulieferer	–	+	+	+
Öffentlichkeit	–	+	–	–
Mitarbeiter	–	+	+	+
Interessenvertretungen	–	+	+	–
Kunden	–	+	–	+
Kooperationspartner	–	+	+	+
Wettbewerber / Konkurrenten	–	0	–	+
zukünftige Generationen	–	–	–	–
natürliche Umwelt	–	–	–	–

Tabelle 10: Eingrenzende Bewertung der Perspektiven
(Quelle: eigene Darstellung.)

In allen möglichen Perspektiven ist die Überschneidungsfreiheit nicht erfüllt, weil die Aufgaben und Leistungen sich innerhalb der Perspektiven überschneiden. Die Erfassbarkeit ist bei fast allen möglichen Perspektiven gegeben, nur bei Wettbewerbern / Konkurrenten ist eine Erfassbarkeit nicht beurteilbar, weil die Daten für eine Erfassung nur schwer erhältlich sind. Die zukünftigen Generationen und die natürliche Umwelt erfüllen das Kriterium der Erfassbarkeit nicht, weil die Daten für eine Erfassung nicht erhältlich sind. Die Homogenität innerhalb der Perspektiven hängt davon ab, ob alle Teile einer Stakeholdergruppe gleiche Interessen und Anforderungen haben. Die Bedeutung der einzelnen Perspektiven ist sehr unterschiedlich, weil einige für das Dienstleistungsnetzwerk einen hohen Stellenwert haben, andere aber nur einen sehr geringen Stellenwert.

Als K.o.-Kriterien für die Auswahl wird hier verwendet:

- Die Überschneidungsfreiheit darf nicht erfüllt sein.
- Die Erfassbarkeit muss erfüllt oder nicht beurteilbar sein.
- Die überragende Bedeutung muss erfüllt sein.

Aus der Bewertung wird entnommen, dass die folgenden Perspektiven einbezogen werden, da sie die K.o-Kriterien erfüllen:

- Kapitalgeber,
- Staat,
- Lieferanten / Zulieferer,
- Kunden,
- Mitarbeiter,
- Kooperationspartner und
- Wettbewerber / Konkurrenten.

Aufgrund ihrer geringen Bedeutung werden folgende Gruppen nicht einbezogen:

- Öffentlichkeit,
- Interessenvertretungen,
- zukünftige Generationen und
- natürliche Umwelt.

3.2.2 Auswahlkriterien für die Anwendung des AHP

Da nach Eingrenzung der Perspektiven im letzten Abschnitt noch sieben mögliche Perspektiven vorhanden sind und in die RBSC nur die fünf wichtigsten Perspektiven einbezogen werden, wird der AHP zur Perspektivenauswahl angewendet⁹.

Die Perspektiven der RBSC sollen die Sichten des Unternehmens erfassen (vgl. Friedag, Schmidt, 2002, S. 237). Zudem sind die Perspektiven auszuwählen, die für die strategischen Ziele ein besonderes Gewicht haben (vgl. Friedag, Schmidt, 2002, S. 237). Daher werden in diesem Abschnitt Kriterien dargestellt, die die Auswahl der Perspektiven anhand des AHP ermöglichen. Das „Entscheidungsziel“ entspricht daher der Auswahl der Perspektiven.

Die Betrachtung der Stakeholder in einer BSC ist nach KAPLAN / NORTON möglich, allerdings haben nicht alle Stakeholder Anspruch darauf, als Perspektive in einer BSC wiedergegeben zu werden (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 33 f.). Es sollten nur solche Stakeholder einbezogen werden, die dem Unternehmen Erfolg ermöglichen. Stakeholder können mit ihren Interessen vertreten sein, sofern sie zum Erfolg des Unter-

9 Nach Weber / Schäffer und Horváth & Partner sollte die Anzahl der Perspektiven max. fünf betragen [vgl. Weber, Schäffer, 2000, S. 12 f.; Horváth & Partner, 2001, S. 25 f.].

nehmens wesentlich beitragen. Daher wird dies als Kriterium für die Auswahl der RMBSC-Perspektiven mit aufgenommen.

Tabelle 11 gibt die aus der Literatur abgeleiteten und selbstständig entwickelten Kriterien zur Perspektivenauswahl und eine kurze Erläuterung wieder:

Kriterium	Erläuterung
<i>Kooperationsbereitschaft</i>	Neigung des Stakeholders zur Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Unternehmen
<i>Akzeptanz</i>	Die Beziehung zwischen einem Unternehmen und dem Stakeholder muss auf beiden Seiten anerkannt werden, damit sie erfolgreich ist.
Unterstützung der <i>Anpassungsfähigkeit</i> (vgl. Klingebiel, 2001, S. 52)	Der Stakeholder unterstützt durch seine Handlungen das Unternehmen bei der Abstimmung mit neuen Umweltbedingungen.
<i>Relevanz</i> für die Realisierung von Vorteilen (vgl. Scholz, 1987, S. 29 f.)	Der Stakeholder ist hinreichend/notwendig/hilfreich, um Erfolg für das Unternehmen realisieren zu können.
<i>Potenzial</i>	Die Beziehung zu einem Stakeholder sollte Möglichkeiten zur „Verbesserung“ z.B. der Leistungen für beide Seiten besitzen.
<i>Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag</i> (vgl. Figge, Schaltegger, 1999, S. 5)	Anteil des Unternehmens / Stakeholders an der Leistung des Stakeholders / Unternehmens.
<i>Risiko</i> (vgl. Scholz, 1987, S. 28)	Unter Risiko wird die Höhe des „Einsatzes“ verstanden, der für die Beziehung aufgewendet werden muss.

Fortsetzung der Tabelle von Seite 32:

Kriterium	Erläuterung
<p><i>Macht</i> (Janisch fordert, dass der potenzielle Druck auf das Unternehmen abgeschätzt wird [vgl. Janisch, 1993, S. 117]. Hier wird diese Auffassung auch auf den potenziellen Druck auf den Stakeholder erweitert.)</p>	<p>Der Einfluss aufseiten des Dienstleistungsnetzwerks und des Stakeholders sollte gleichmäßig verteilt sein, damit keine Beeinflussung oder Ausnutzung stattfinden kann. Ungleichmäßig verteilte Macht muss besonders berücksichtigt werden.</p>
<p><i>Verantwortung</i> (Biesecker fordert die Berücksichtigung der moralischen Verpflichtungen gegenüber einem Stakeholder, da sie über die rechtlichen Verpflichtungen hinausgehen und das Unternehmen eine Verantwortung für sein Handeln hat [vgl. Biesecker, 1998, S. 72].)</p>	<p>Sowohl der Stakeholder als auch das Dienstleistungsnetzwerk gehen durch die Beziehung eine gewisse Verantwortlichkeit gegenüber dem jeweils anderen ein.</p>
<p><i>Ressourcennotwendigkeit</i> (Nach Figge / Schaltegger beruht der Anspruch eines Stakeholders auf der Einbringung einer knappen Ressource [vgl. Figge, Schaltegger, 1999, S. 5 und S. 9].)</p>	<p>Der eine Partner stellt dem anderen Partner eine knappe Ressource zur Verfügung. Der erstgenannte Partner besitzt somit eine Notwendigkeit.</p>
<p><i>strategische Notwendigkeit</i></p>	<p>Ist ein Partner für die Realisierung strategischer Vorteile notwendig, so muss er einbezogen werden.</p>
<p><i>Messgrößenerhebung</i></p>	<p>Relation zwischen den Kosten / Möglichkeiten der Messgrößenerhebung.</p>

Tabelle 11: Auswahlkriterien zur Ermittlung der Perspektiven
(Quelle: eigene Darstellung.)

3.3 Anwendung des AHP für die Perspektivenauswahl

Für die Berechnungen im Rahmen der Anwendung des AHP wurde die Software Expert Choice 2000 verwendet (vgl. Expert Choice 2000, o.J.).

Die Durchführung des AHP benötigt zunächst eine Hierarchie von Kriterien. Im vorherigen Abschnitt wurden die Kriterien zur Auswahl der Perspektiven für die RMBSC ermittelt, diese werden in Abbildung 5 in Form einer Hierarchie (von links nach rechts) dargestellt:

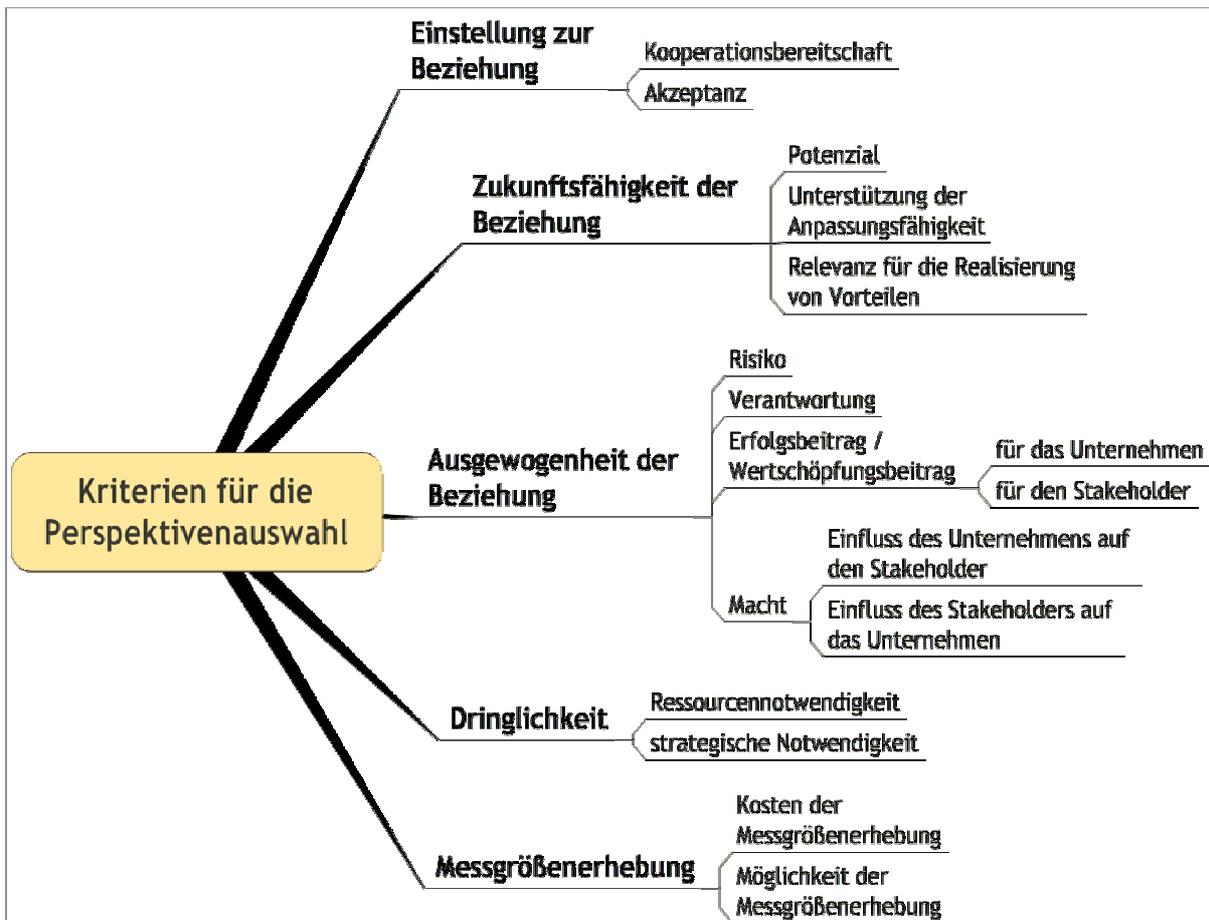


Abbildung 5: Kriterienhierarchie für den AHP
(Quelle: eigene Darstellung.)

Da einige Kriterien eine weitere Untergliederung erforderten, wurde diese in Abbildung 5 vorgenommen. Um die Hierarchie für den AHP zu vervollständigen, wird als Ziel die Auswahl von Perspektiven festgelegt. Die Alternativen, die bewertet werden, entsprechen den durch die Stakeholder-Analyse ermittelten Stakeholdergruppen. Die Bewertungen im Rahmen der paarweisen Vergleiche erfolgen subjektiv, jedoch gestützt auf transparente natürlichsprachige Bewertungsskalen. Die Bewertungen stellen in ihrer Aussage daher nur Tendenzen dar.

Zunächst werden die Paarvergleichsmatrizen bestimmt. Dazu werden zuerst die Sub-Kriterien paarweise verglichen und die Bedeutungsurteile ermittelt:

C.R.: 0,00*	Kooperationsbereitschaft	Akzeptanz	Bedeutungsurteile
Kooperationsbereitschaft	1	3	0,750
Akzeptanz	1/3	1	0,250

Tabelle 12: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Einstellung zur Beziehung“
(Quelle: eigene Darstellung.)

* Eine beispielhafte Berechnung des C.R.-Werts wird im Anhang 1 dieses Berichts dargestellt.

In Tabelle 12 werden zum Beispiel „Kooperationsbereitschaft“ und „Akzeptanz“ miteinander verglichen mit Bezug auf das Kriterium „Einstellung“. Hier wird „Akzeptanz“ in Relation zu „Kooperationsbereitschaft“ eingeschätzt. „Akzeptanz“ wird als Basis genommen und „Kooperationsbereitschaft“ als Vielfaches davon geschätzt. Hier wird die „Kooperationsbereitschaft“ als etwas bedeutsamer eingeschätzt (3). Die Bedeutungsurteile wurden wie in Kapitel 3.1 beschrieben, durch Normierung der Matrix berechnet. Der Konsistenzwert wird jeweils angegeben.

Die weiteren Tabellen geben die paarweisen Vergleiche und die Bedeutungsurteile für alle weiteren Sub-Kriterien an:

C.R.: 0,02	Potenzial	Anpassungsfähigkeit	Relevanz	Bedeutungsurteile
Potenzial	1	4	2	0,558
Anpassungsfähigkeit	1/4	1	1/3	0,122
Relevanz	1/2	3	1	0,320

Tabelle 13: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Zukunftsfähigkeit der Beziehung“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,05	Risiko	Verantwortung	Erfolgsbeitrag	Macht	Bedeutungsurteile
Risiko	1	2	1/4	3	0,216
Verantwortung	1/2	1	1/4	2	0,135
Erfolgsbeitrag	4	4	1	4	0,560
Macht	1/3	1/2	1/4	1	0,089

Tabelle 14: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Ausgewogenheit der Beziehung“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,00	Erfolgsbeitrag für das Unternehmen	Erfolgsbeitrag für den Stakeholder	Bedeutungsurteile
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen	1	6	0,857
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für den Stakeholder	1/6	1	0,143

Tabelle 15: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Sub-Kriterium „Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,00	Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder	Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen	Bedeutungsurteile
Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder	1	3	0,750
Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen	1/3	1	0,250

Tabelle 16: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Sub-Kriterium „Macht“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,00	Ressourcen- notwendigkeit	strategische Notwendigkeit	Bedeutungs- urteile
Ressourcen- notwendigkeit	1	3	0,750
strategische Notwendigkeit	1/3	1	0,250

Tabelle 17: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Dringlichkeit“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,00	Kosten der Messgrößen- erhebung	Möglichkeit der Messgrößen- erhebung	Bedeutungs- urteile
Kosten der Messgrößenerhebung	1	2	0,667
Möglichkeit der Messgrößenerhebung	1/2	1	0,333

Tabelle 18: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Kriterium „Messgrößenerhebung“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Zudem erfolgen der paarweise Vergleich der Kriterien in Bezug auf das Ziel „Auswahl der Perspektiven“ und die Berechnung der zugehörigen Bedeutungsurteile:

C.R.: 0,09	Einstellung zur Beziehung	Zukunfts-fähigkeit der Beziehung	Ausgewogen-heit der Beziehung	Dringlichkeit	Messgrößen-erhebung	Bedeutungs-urteile
Einstellung zur Beziehung	1	2	1/3	1/2	3	0,179
Zukunfts-fähigkeit der Beziehung	1/2	1	1/2	1/2	1/2	0,103
Ausgewogenheit der Beziehung	3	2	1	1/2	3	0,281
Dringlichkeit	2	2	2	1	3	0,330
Messgrößen-erhebung	1/3	2	1/3	1/3	1	0,107

Tabelle 19: Paarvergleichsmatrix in Bezug auf das Ziel „Auswahl der Perspektiven“
(Quelle: eigene Darstellung.)

Um die aggregierten Bedeutungsurteile zu erhalten, werden die Bedeutungsurteile der Kriterien entsprechend der Hierarchie miteinander multipliziert (siehe Tabelle 20). Beispielhaft wird hier die Multiplikation des Kriteriums „Einstellung zur Beziehung“ mit dem Sub-Kriterium „Kooperationsbereitschaft“ erläutert: Das Kriterium „Einstellung zur Beziehung“ hat das Bedeutungsurteil 0,179. Dieses wird mit 0,750, dem lokalen Bedeutungsurteil des Sub-Kriteriums „Kooperationsbereitschaft“ multipliziert. Das aggregierte Bedeutungsurteil lautet somit: $0,179 * 0,750 \approx 0,134$.

Kriterium	Bedeutungs-urteile	Sub-Kriterium	Bedeutungs-urteile	Sub(Sub)-Kriterium	Bedeutungs-urteile	aggregierte Bedeutungs-urteile	
Einstellung	0,179	Kooperationsbereitschaft	0,750			0,134	
		Akzeptanz	0,250			0,045	
Zukunfts-fähigkeit der Beziehung	0,103	Potenzial	0,558			0,058	
		Anpassungs-fähigkeit	0,122			0,013	
		Relevanz	0,320			0,033	
Ausgewo-genheit der Beziehung	0,281	Risiko	0,216			0,061	
		Verantwortung	0,135			0,038	
		Erfolgsbeitrag	0,560	für das Unternehmen		0,857	0,135
				für den Stakeholder		0,143	0,023
		Macht	0,089	Einfluss auf das Unternehmen		0,250	0,006
				Einfluss auf den Stakeholder		0,750	0,019
Dringlich-keit	0,330	Ressourcen-notwendigkeit	0,750			0,248	
		strategische Notwendigkeit	0,250			0,083	
Mess-größen-erhebung	0,107	Kosten	0,667			0,071	
		Möglichkeit	0,333			0,036	
Summe						≈ 1	

Tabelle 20: Ermittlung der aggregierten Bedeutungsurteile für die Sub-Kriterien der niedrigsten Kriterien-Stufe
(Quelle: eigene Darstellung.)

Nachdem die aggregierten Bedeutungsurteile für die Sub-Kriterien niedrigster Kriterien-Stufe berechnet wurden, fehlt noch die Ermittlung der relativen Alternativenbewertungen, um daraus und aus den aggregierten Bedeutungsurteilen der Subkriterien (niedrigster Kriterien-Stufe) die Prioritäten der Alternativen berechnen zu können. Für die relativen Alternativenbewertungen werden die Alternativen für die Stakeholdergruppen in Bezug auf die „untersten“ Sub-Kriterien paarweise verglichen; zudem wird der Konsistenzwert angegeben:

C.R.: 0,04	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	4	3	2	1/2	1	6
Staat	1/4	1	1/3	1/3	1/4	1/4	3
Lieferanten/Zulieferer	1/3	3	1	2	1/2	1/3	3
Kunden	1/2	3	1/2	1	1/2	1/2	4
Mitarbeiter	2	4	2	2	1	2	5
Kooperationspartner	1	4	3	2	1/2	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/6	1/3	1/3	1/4	1/5	1/4	1

Tabelle 21: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Kooperationsbereitschaft“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,05	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	4	2	3	1	2	3
Staat	1/4	1	1/2	1/2	1/3	1/3	1/2
Lieferanten/Zulieferer	1/2	2	1	2	1/2	1/2	4
Kunden	1/3	2	1/2	1	1/3	1/3	3
Mitarbeiter	1	3	2	3	1	1	2
Kooperationspartner	1/2	3	2	3	1	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/3	2	1/4	1/3	1/2	1/4	1

Tabelle 22: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Akzeptanz“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,06	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	3	1/3	1/3	1/2	1/5	1/2
Staat	1/3	1	1/5	1/5	1/3	1/7	1/3
Lieferanten/Zulieferer	3	5	1	3	2	1/4	4
Kunden	3	5	1/3	1	1/2	1/3	2
Mitarbeiter	2	3	1/2	2	1	1/3	3
Kooperationspartner	5	7	4	3	3	1	5
Wettbewerber/ Konkurrenten	2	3	1/4	1/2	1/3	1/5	1

Tabelle 23: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Potenzial“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,08	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	4	1/2	1/2	1/2	1	1/3
Staat	1/4	1	1/3	1/2	1/5	1/3	1/2
Lieferanten/Zulieferer	2	3	1	1/2	1/2	1/3	3
Kunden	2	2	2	1	1/3	1/2	2
Mitarbeiter	2	5	2	3	1	2	4
Kooperationspartner	1	3	3	2	1/2	1	3
Wettbewerber/ Konkurrenten	3	2	1/3	1/2	1/4	1/3	1

Tabelle 24: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Anpassungsfähigkeit“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,09	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	5	1/3	3	1/2	1/3	2
Staat	1/5	1	1/3	1/3	1/4	1/3	1/3
Lieferanten/Zulieferer	3	3	1	2	1/2	1/3	4
Kunden	1/3	3	1/2	1	1/2	1/3	3
Mitarbeiter	2	4	2	2	1	2	2
Kooperationspartner	3	3	3	3	1/2	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/2	3	1/4	1/3	1/2	1/4	1

Tabelle 25: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Relevanz“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,05	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	5	3	3	2	2	4
Staat	1/5	1	1/3	1/2	1/2	1/4	1/2
Lieferanten/Zulieferer	1/3	3	1	3	1/2	1/3	2
Kunden	1/3	2	1/3	1	1	1/4	1/2
Mitarbeiter	1/2	2	2	1	1	1/3	2
Kooperationspartner	1/2	4	3	4	3	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/4	2	1/2	2	1/2	1/4	1

Tabelle 26: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Risiko“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,09	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	5	4	4	4	4	5
Staat	1/5	1	1/2	1/2	1/2	1/4	1
Lieferanten/Zulieferer	1/4	2	1	2	2	1/3	4
Kunden	1/4	2	1/2	1	1/4	1/4	2
Mitarbeiter	1/4	2	1/2	4	1	1/2	4
Kooperationspartner	1/4	4	3	4	2	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/5	1	1/4	1/2	1/4	1/4	1

Tabelle 27: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Verantwortung“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,05	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	3	1/2	1/2	1/3	1/3	1
Staat	1/3	1	1/3	1/4	1/5	1/4	1/2
Lieferanten/Zulieferer	2	3	1	1/2	1/2	1/3	2
Kunden	2	4	2	1	1/3	1/2	3
Mitarbeiter	3	5	2	3	1	2	2
Kooperationspartner	3	4	3	2	1/2	1	3
Wettbewerber/ Konkurrenten	1	2	1/2	1/3	1/2	1/3	1

Tabelle 28: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Erfolgsbeitrag/Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,09	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	4	1/3	1/3	3	1/3	2
Staat	1/4	1	1/3	1/4	1/3	1/5	1/3
Lieferanten/Zulieferer	3	3	1	2	2	1/3	2
Kunden	3	4	1/2	1	2	1/4	3
Mitarbeiter	1/3	3	1/2	1/2	1	1/2	2
Kooperationspartner	3	5	3	4	2	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/2	3	1/2	1/3	1/2	1/4	1

Tabelle 29: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Erfolgsbeitrag/Wertschöpfungsbeitrag für den Stakeholder“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,07	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	3	1/3	1/4	1/5	1/3	2
Staat	1/3	1	1/3	1/4	1/3	1/5	2
Lieferanten/Zulieferer	3	3	1	2	1/2	1/3	4
Kunden	4	4	1/2	1	1/4	1/2	2
Mitarbeiter	5	3	2	4	1	2	3
Kooperationspartner	3	5	3	2	1/2	1	5
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/2	1/2	1/4	1/2	1/3	1/5	1

Tabelle 30: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,09	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	4	3	4	1/2	3	4
Staat	1/4	1	1/3	2	1/3	1/3	2
Lieferanten/Zulieferer	1/3	3	1	2	1/2	1/3	3
Kunden	1/4	1/2	1/2	1	1/2	1/4	2
Mitarbeiter	2	3	2	2	1	2	3
Kooperationspartner	1/3	3	3	4	1/2	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/4	1/2	1/3	1/2	1/3	1/4	1

Tabelle 31: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,05	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	5	2	4	1/2	2	4
Staat	1/5	1	1/5	1/3	1/5	1/5	1/2
Lieferanten/Zulieferer	1/2	5	1	1	1	2	5
Kunden	1/4	3	1	1	1/2	2	3
Mitarbeiter	2	5	1	2	1	2	4
Kooperationspartner	1/2	5	1/2	1/2	1/2	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/4	2	1/5	1/3	1/4	1/4	1

Tabelle 32: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Ressourcennotwendigkeit“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,04	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	5	2	3	1	1	2
Staat	1/5	1	1/7	1/4	1/5	1/6	1/2
Lieferanten/Zulieferer	1/2	7	1	2	1	1/2	5
Kunden	1/3	4	1/2	1	1/3	1	3
Mitarbeiter	1	5	1	3	1	1	3
Kooperationspartner	1	6	2	1	1	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/2	2	1/5	1/3	1/3	1/4	1

Tabelle 33: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „strategische Notwendigkeit“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,02	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	5	3	1	1	1	3
Staat	1/5	1	1/2	1/3	1/4	1/5	1
Lieferanten/Zulieferer	1/3	2	1	1/2	1/2	1/3	3
Kunden	1	3	2	1	1/2	1	3
Mitarbeiter	1	4	2	2	1	2	5
Kooperationspartner	1	5	3	1	1/2	1	3
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/3	1	1/3	1/3	1/5	1/3	1

Tabelle 34: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Kosten der Messgrößenerhebung“
(Quelle: eigene Darstellung.)

C.R.: 0,03	Kapitalgeber	Staat	Lieferanten/ Zulieferer	Kunden	Mitarbeiter	Kooperations- partner	Wettbewerber/ Konkurrenten
Kapitalgeber	1	5	2	1	1/2	1	4
Staat	1/5	1	1/2	1/3	1/5	1/3	1
Lieferanten/Zulieferer	1/2	2	1	1/3	1/2	1/2	3
Kunden	1	3	3	1	1/2	1	4
Mitarbeiter	2	5	2	2	1	2	3
Kooperationspartner	1	3	2	1	1/2	1	4
Wettbewerber/ Konkurrenten	1/4	1	1/3	1/4	1/3	1/4	1

Tabelle 35: Relative Alternativenbewertungen der Stakeholdergruppen in Bezug auf das Sub-Kriterium „Möglichkeit der Messgrößenerhebung“
(Quelle: eigene Darstellung.)

In den vorherigen Tabellen fehlen aus Platzgründen die Prioritäten der Alternativen. Diese werden in den folgenden zwei Tabellen dargestellt.

	Kooperations- bereitschaft	Akzeptanz	Potenzial	Anpassungs- fähigkeit	Relevanz	Risiko	Verantwortung
Kapitalgeber	0,212	0,246	0,059	0,102	0,131	0,297	0,389
Staat	0,055	0,054	0,032	0,046	0,042	0,047	0,050
Lieferanten/Zulieferer	0,120	0,137	0,207	0,134	0,174	0,119	0,124
Kunden	0,111	0,092	0,115	0,140	0,097	0,072	0,065
Mitarbeiter	0,265	0,203	0,137	0,282	0,237	0,125	0,122
Kooperationspartner	0,202	0,203	0,380	0,200	0,253	0,261	0,207
Wettbewerber/ Konkurrenten	0,035	0,064	0,069	0,096	0,066	0,078	0,042

Tabelle 36: Prioritäten der Alternativen – Teil 1
(Quelle: eigene Darstellung.)

	Erfolgsbeitrag für das Unternehmen	Erfolgsbeitrag für den Stakeholder	Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder	Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen	Ressourcennotwendigkeit	strategische Notwendigkeit	Kosten der Messgrößen-erhebung	Möglichkeiten der Messgrößen-erhebung
Kapitalgeber	0,082	0,120	0,072	0,268	0,250	0,216	0,206	0,182
Staat	0,042	0,038	0,053	0,072	0,035	0,031	0,048	0,049
Lieferanten/ Zulieferer	0,118	0,185	0,158	0,117	0,178	0,179	0,095	0,100
Kunden	0,161	0,162	0,131	0,065	0,131	0,114	0,162	0,182
Mitarbeiter	0,285	0,095	0,298	0,248	0,240	0,199	0,249	0,268
Kooperationspartner	0,233	0,333	0,241	0,186	0,119	0,204	0,189	0,169
Wettbewerber/ Konkurrenten	0,079	0,068	0,047	0,046	0,047	0,057	0,051	0,049

Tabelle 37: Prioritäten der Alternativen – Teil 2
(Quelle: eigene Darstellung.)

Die Ermittlung der Prioritätenvektoren der Alternativen erfolgte wiederum mithilfe der bereits beschriebenen Normierung der Matrix.

Nachdem die Berechnungen durchgeführt wurden, können die gewichteten Prioritäten ermittelt werden. Dazu werden die aggregierten Bedeurgsurteile der Sub-Kriterien auf der jeweils niedrigsten Kriterien-Stufe mit den Prioritäten der Alternativen multipliziert und über alle Sub-Kriterien auf der niedrigsten Kriterien-Stufe für dieselbe betrachtete Alternative summiert. Dies erfolgt getrennt für jede Alternative (siehe Tabellen 38, 39 und 40).

Beispielhaft wird die Alternative „Kapitalgeber“ betrachtet: Die aggregierten Bedeurgsurteile werden mit den Prioritäten der Alternativen multipliziert. In Zahlen ausgedrückt:

$(0,045 * 0,246) + (0,134 * 0,212) + \dots + (0,036 * 0,182) = 0,199$. Die gewichtete Priorität der Alternative „Kapitalgeber“ lautet somit: 0,199.

Sub-Kriterium auf der niedrigsten Kriterien-Stufe	aggregierte Bedeutungs-urteile der Sub-Kriterien	Produkt aus den aggregierten Bedeutungsurteilen für die Kriterien auf der niedrigsten Kriterien-Stufe und den Prioritäten der Alternativen		
		Kapitalgeber	Staat	Lieferanten
Kooperationsbereitschaft	0,134	0,212	0,055	0,120
Akzeptanz	0,045	0,246	0,054	0,137
Potenzial	0,058	0,059	0,032	0,207
Anpassungsfähigkeit	0,013	0,102	0,046	0,134
Relevanz	0,033	0,131	0,042	0,174
Risiko	0,061	0,297	0,047	0,119
Verantwortung	0,038	0,389	0,050	0,124
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen	0,135	0,082	0,042	0,118
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für den Stakeholder	0,023	0,120	0,038	0,185
Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder	0,019	0,072	0,053	0,158
Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen	0,006	0,268	0,072	0,117
Ressourcennotwendigkeit	0,248	0,250	0,035	0,178
strategische Notwendigkeit	0,083	0,216	0,031	0,179
Kosten der Messgrößenerhebung	0,071	0,206	0,048	0,095
Möglichkeiten der Messgrößenerhebung	0,036	0,182	0,049	0,100
gewichtete Prioritäten der Alternativen		0,199	0,043	0,146

Tabelle 38: Gewichtete Prioritäten der Alternativen – Teil 1
(Quelle: eigene Darstellung.)

Sub-Kriterium auf der niedrigsten Kriterien-Stufe	aggregierte Bedeutungs-urteile der Sub-Kriterien	Produkt aus den aggregierten Bedeutungsurteilen für die Kriterien auf der niedrigsten Kriterien-Stufe und den Prioritäten der Alternativen	
		Kunden	Mitarbeiter
Kooperationsbereitschaft	0,134	0,111	0,265
Akzeptanz	0,045	0,092	0,203
Potenzial	0,058	0,115	0,137
Anpassungsfähigkeit	0,013	0,140	0,282
Relevanz	0,033	0,097	0,237
Risiko	0,061	0,072	0,125
Verantwortung	0,038	0,065	0,122
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen	0,135	0,161	0,285
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für den Stakeholder	0,023	0,162	0,095
Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder	0,019	0,131	0,298
Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen	0,006	0,065	0,248
Ressourcennotwendigkeit	0,248	0,131	0,240
strategische Notwendigkeit	0,083	0,114	0,199
Kosten der Messgrößenerhebung	0,071	0,162	0,249
Möglichkeiten der Messgrößenerhebung	0,036	0,182	0,268
gewichtete Prioritäten der Alternativen		0,126	0,227

Tabelle 39: Gewichtete Prioritäten der Alternativen – Teil 2
(Quelle: eigene Darstellung.)

Sub-Kriterium auf der niedrigsten Kriterien-Stufe	aggregierte Bedeutungs-urteile der Sub-Kriterien	Produkt aus den aggregierten Bedeutungsurteilen für die Kriterien auf der niedrigsten Kriterien-Stufe und den Prioritäten der Alternativen	
		Kooperations-partner	Wettbewerber
Kooperationsbereitschaft	0,134	0,202	0,035
Akzeptanz	0,045	0,203	0,064
Potenzial	0,058	0,380	0,069
Anpassungsfähigkeit	0,013	0,200	0,096
Relevanz	0,033	0,253	0,066
Risiko	0,061	0,261	0,078
Verantwortung	0,038	0,207	0,042
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen	0,135	0,233	0,079
Erfolgsbeitrag / Wertschöpfungsbeitrag für den Stakeholder	0,023	0,333	0,068
Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder	0,019	0,241	0,047
Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen	0,006	0,186	0,046
Ressourcennotwendigkeit	0,248	0,119	0,047
strategische Notwendigkeit	0,083	0,204	0,057
Kosten der Messgrößenerhebung	0,071	0,189	0,051
Möglichkeiten der Messgrößenerhebung	0,036	0,169	0,049
gewichtete Prioritäten der Alternativen		0,203	0,056

Tabelle 40: Gewichtete Prioritäten der Alternativen – Teil 3
(Quelle: eigene Darstellung.)

Die ermittelten globalen Alternativenbewertungen der einzelnen Alternativen sind:

Perspektive	gewichtete Prioritäten der Alternativen	Rang
Kapitalgeber	0,199	3
Staat	0,043	7
Lieferanten / Zulieferer	0,146	4
Kunden	0,126	5
Mitarbeiter	0,227	1
Kooperationspartner	0,203	2
Wettbewerber / Konkurrenten	0,056	6

Tabelle 41: Gewichtete Prioritäten der Alternativen und Ränge
(Quelle: eigene Darstellung.)

Die gewichteten Prioritäten der Alternativen ermöglichen die Erstellung einer Rangordnung, in der die Perspektiven verwendet werden sollten. Die vorderen Ränge der gewichteten Prioritäten der Alternativen sind bevorzugt einzubeziehen.

Da für eine BSC und somit auch für die RMBSC nur max. fünf Perspektiven verwendet werden sollen, sind die nachfolgenden Perspektiven ausgewählt worden, da sie auf den vorderen Rängen der gewichteten Prioritäten der Alternativen liegen: Kapitalgeber, Kunden, Kooperationspartner, Lieferanten / Zulieferer sowie Mitarbeiter. Die folgende Abbildung zeigt die Perspektiven entsprechend der Darstellung von KAPLAN / NORTON:

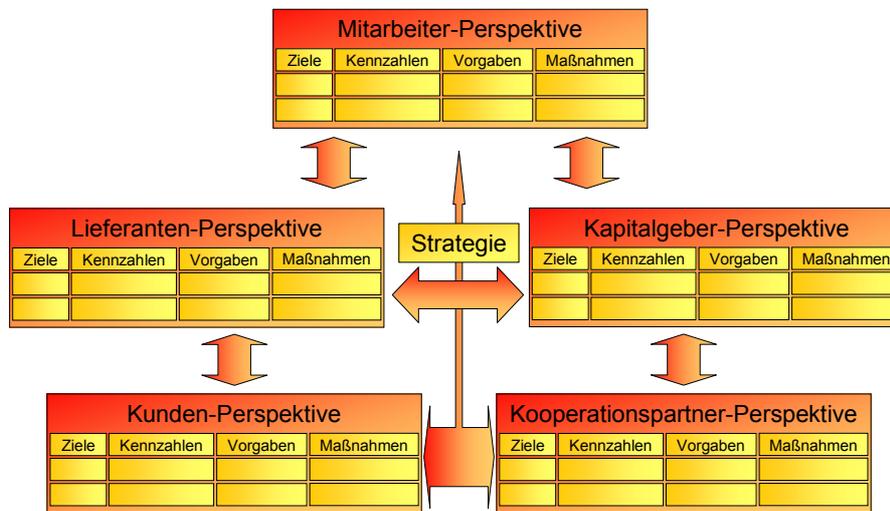


Abbildung 6: Schematische Darstellung der RBSC
(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kaplan, Norton, 1997, S. 76.)

4 Kritische Würdigung

Die Verwendung von *Stakeholder-Perspektiven* zur Konstruktion einer BSC steht in der Kritik (vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 93), trotzdem wurde hier dieser Ansatz gewählt. Kritikpunkt ist, dass sie zwar die wesentlichen Stakeholdergruppen berücksichtigen, aber darüber die Strategie vergessen. Die bisher entwickelten Stakeholder-Scorecards werden daher als unzureichend für die Berücksichtigung von Strategien und ihrer Umsetzung bezeichnet. Stakeholder-Scorecards werden daher als ungeeignete Basis für ein Managementsystem angesehen (vgl. Kaplan, Norton, 2001a, S. 93). Da die Untersuchung hier nicht auf die Wünsche und Ansprüche der Stakeholdergruppen konzentriert wurde, sondern auf die Beziehungen, die zwischen den Stakeholdergruppen bestehen können, erfolgt eine Distanzierung von den konventionellen Stakeholder-Scorecards. Stattdessen wurden die Beziehungen zwischen den Stakeholdergruppen mithilfe der Kriterien aus der Kriterienhierarchie in Abbildung 5 auf S. 34 stets aus der Perspektive bewertet, in welchem Ausmaß sie für die Strategien eines Dienstleistungsnetzwerks relevant sind.

Die *Ermittlung* der Perspektiven über die Stakeholder-Analyse ist subjektiv, daher sollte die Analyse für einen konkreten Anwendungsfall wiederholt werden, um die Ergebnisse zu verifizieren und eine Revidierung der subjektiven Prämissen zu ermöglichen. Daneben ist die Anwendung des AHP als kritisch anzusehen, da auch er ein rein subjektives Verfahren ist und in diesem Fall auf Einzel-Beurteilungen beruht. Auch hier sollte eine Verifizierung der Ergebnisse stattfinden.

Literaturverzeichnis

Atkinson, A. A.; Waterhouse, J. H.; Wells, R. B. (1997): A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. In: Sloan Management Review, Vol. 38 (1997), No. 2, pp. 25-37.

Bea, F. X.; Haas, J. (2001): Strategisches Management. 3. Aufl., Stuttgart 2001.

Biesecker, A. (1998): Shareholder, Stakeholder and Beyond – Auf dem Weg zu einer vorsorgenden Wirtschaftsweise. In: Biesecker, A.; Elsner, W.; Grenzdörffer, K. (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse. Pfaffenweiler 1998, S. 58-91.

Biesecker, A.; Elsner, W.; Grenzdörffer, K. (1998): Erweiterte Stakeholder-Ökonomie – Eine Einführung in den Tagungsband. In: Biesecker, A.; Elsner, W.; Grenzdörffer, K. (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse. Pfaffenweiler 1998, S. 9-13.

Bischof, J. (2002): Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. Wiesbaden 2002.

Chevalier, J. (2001): Stakeholder Analysis and Natural Ressource Management. o.O. 2001. [Im Internet unter der URL: <http://www.carleton.ca/~jchevali/STAKEH2.html>, Datum des Zugriffs: 30.12.2003.] (eigene Paginierung)

Expert Choice 2000. o.O. o.J. [Im Internet unter der URL: <http://www.expertchoice.com>, Datum des Zugriffs: 23.12.2003.]

Figge, F.; Schaltegger, St. (1999): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Arbeitsbericht Nr. 219, Universität Lüneburg. Lüneburg 1999.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, London, Melbourne et al. 1984.

Freimann, J. (1996): Betriebliche Umweltpolitik: Praxis – Theorie – Instrumente. Bern, Stuttgart, Wien 1996.

Freimann, J. (1998): Unternehmen und Stakeholder – Management zwischen Ökonomie und Politik. In: Biesecker, A.; Elsner, W.; Grenzdörffer, K. (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse. Pfaffenweiler 1998, S. 14-28.

Friedag, H.; Schmidt, W. (2002): Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem. 4. Aufl., Freiburg i. Br. 2002.

Göbel, E. (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung. In: Zeitschrift für Planung, Band 6 (1995), Heft 1, S. 55-67.

Horváth & Partner (Hrsg.) (2001): Balanced Scorecard umsetzen. 2. Aufl., Stuttgart 2001.

(Die einzelnen Kapitel in der Veröffentlichung sind nicht mit ihren jeweiligen Autoren gekennzeichnet, daher ist eine Zuordnung der Kapitel zu Autoren nicht möglich.)

Janisch, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern, Stuttgart, Wien 1993.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992a): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. In: Harvard Business Review, Vol. 70 (1992), No. 1, pp. 71-79.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992b): In Search of Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden. In: HARVARD manager, 14. Jg. (1992), Heft 4, S. 37-46.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart 1997.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart 2001.

Kippes, St. (1991): Stakeholder-Analyse, Instrument der Unternehmenspolitik: Ansprüche rechtzeitig erkennen. In: Gablers Magazin, 5. Jg. (1991), Heft 7, S. 32-36.

Klingebiel, N. (2001): Entwicklungslinien und Aussageerwartungen an Performance Measurement-Systeme. In: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & balanced scorecard. München 2001, S. 39-64.

Mayers, J. (2001): Stakeholder Power Analysis. o.O. 2001. [Im Internet unter der URL: <http://www.iied.org/docs/flu/stakeholder.pdf>, Datum des Zugriffs: 23.12.2003.]

Meier-Scherling, P. (1996): Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung. Darmstadt 1996.

Peters, M. L.; Zelewski, St. (2002): Analytical Hierarchy Process (AHP) – dargestellt am Beispiel der Auswahl von Projektmanagement-Software zum Multiprojektmanagement. Arbeitsbericht Nr. 14, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Universität Essen. Essen 2002. [Im Internet unter der URL: <http://www.pim.uni-essen.de/publikationen/zelewski/arbeitsberichte/essen/bericht14.pdf>, Datum des Zugriffs: 30.07.2004.]

Peters, M. L.; Zelewski, St. (2003): Fallstudie zur Lösung eines Standortplanungsproblems mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process (AHP). Arbeitsbericht Nr. 19, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Universität Essen. Essen 2003. [Im Internet unter der URL: <http://www.pim.uni-essen.de/publikationen/zelewski/arbeitsberichte/essen/bericht19.pdf>, Datum des Zugriffs: 30.07.2004.]

Pickle, H.; Friedlander, F. (1967): Seven Social Criteria of Organizational Success. In: Personnel Psychology, Vol. 20 (1967), No. 2, pp. 165-178. (Der Titel des Artikels wird im Original in Großbuchstaben geschrieben, hier wurde zur besseren Lesbarkeit darauf verzichtet.)

Rappaport, A. (1999): Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. 2. Aufl., Stuttgart 1999.

Saaty, T. L. (1994a): Highlights and critical points in the theory and application of the Analytic Hierarchy Process. In: European Journal of Operational Research, Vol. 74 (1994), No. 3, pp. 426-447.

Saaty, T. L. (1994b): How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. In: Interfaces, Vol. 24 (1994), No. 6, pp. 19-43.

Saaty, T. L. (2000): The Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process. 2. Aufl., Pittsburgh 2000.

Saaty, T. L. (2001): Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process. 2. Aufl., Pittsburgh 2001.

Saaty, T. L.; Vargas, L. G. (1994): Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments: The Analytic Hierarchy Process. Pittsburgh 1994.

Scholz, J. (1987): Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz. Berlin 1987.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L. (2003): Analyse der Beziehungsarten. MOTIWIDI-Projektbericht 6, Essen – Münster 2003. [Im Internet unter der URL: <http://www.motiwidi.de>, Datum des Zugriffs: 20.12.2003.]

Spehl, H. (1998): Stakeholder und Kooperation – Selbstverwaltete Betriebe in einer kooperativen Wirtschaft. In: Biesecker, A.; Elsner, W.; Grenzdörffer, K. (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse. Pffaffenweiler 1998, S. 43-57.

Thommen, J. P. (1996): Glaubwürdigkeit: Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns. Zürich 1996.

Ulrich, P.; Fluri, E. (1995): Management. 7. Aufl., Bern, Stuttgart 1995.

Weber, K. (1993): Mehrkriterielle Entscheidungen. München, Wien 1993.

Weber, J.; Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

Zelewski, St.; Peters, M. L. (2003): Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process. In: Das Wirtschaftsstudium (Wisu), 32. Jg. (2003), Heft 10, S. 1210-1218.

Zelewski, St.; Peters, M. L. (2004): Die Fallstudie aus der Betriebswirtschaftslehre – Standortplanung mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process (I). In: Das Wirtschaftsstudium (Wisu), 33. Jg. (2004), Heft 5, S. 654-657. Sowie: Die Fallstudie aus der Betriebswirtschaftslehre – Standortplanung mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process (II). In: Das Wirtschaftsstudium (Wisu), 33. Jg. (2004), Heft 6, S. 780-784.

Hinweis: Die im Text verwendeten Markenzeichen sind Markenzeichen der jeweiligen Inhaber und sind urheberrechtlich geschützt, auch wenn sie nicht im Text kenntlich gemacht wurden.

Anhang 1: Beispielhafte Berechnung des C.R.-Werts

Hier erfolgt beispielhaft die Berechnung der C.R.-Werte für die Tabellen 12 und 14.

Tabelle 12:

Für den C.R.-Wert muss zunächst der C.I.-Wert berechnet werden.

Evaluationsmatrix		
n = 2	Kooperationsbereitschaft (i = 1)	Akzeptanz (i = 2)
Kooperationsbereitschaft (i = 1)	1	3
Akzeptanz (i = 2)	1/3	1
Spaltensumme	1,33	4

Tabelle 42: Berechnungen für Tabelle 12 – Teil 1
(Quelle: eigene Darstellung.)

Um die normierte Evaluationsmatrix zu erhalten, wird jedes Element der Evaluationsmatrix durch die jeweilige Spaltensumme geteilt (siehe Tabelle 43). Die Bedeutungsurteile werden durch Division der Zeilensumme durch n ermittelt.

n = 2	Normierte Evaluationsmatrix		Zeilensumme	Bedeutungsurteile
	i = 1	i = 2		
i = 1	0,75	0,75	1,5	0,75
i = 2	0,25	0,25	0,5	0,25
Spaltensumme	1	1	2	1

Tabelle 43: Berechnungen für Tabelle 12 – Teil 1
(Quelle: eigene Darstellung.)

Die Berechnung des Eigenwerts λ_{\max} kann z.B. mit Hilfe des Entwicklungssatzes von LAPLACE durchgeführt werden, auf die umfangreiche Berechnung wird hier verzichtet. Ein Beispiel findet sich in: Peters, Zelewski, 2002, S. 42-45.

Für Tabelle 12 ergibt sich: $\lambda_{\max} \approx 2$

Durch Einsetzen von λ_{\max} in Gleichung 4.1.2 erhält man für $n = 2$ den Konsistenzindex $C.I.$:

$$C.I. = \frac{2-2}{2-1} = 0$$

Der Konsistenzwert lässt sich durch Division des Konsistenzindex durch den Random Index ($R.I.$) bestimmen.

n	2	3	4	5
R.I.	0,00	0,52	0,89	1,11

Tabelle 44: Werte des R.I.
(Quelle: Saaty, 2000, S. 65)

Die Berechnung des Konsistenzwerts kann hier nicht durchgeführt werden, weil die Formel für den Konsistenzwert streng genommen nur für $n \geq 2$ gilt. Für den Konsistenzwert $C.R.$ ergibt sich mit $C.I. = 0$ und $R.I. = 0,00$ für $n = 2$:

$$C.R. = \frac{0}{0}$$

Dies ist unzulässig! Trotzdem geht man von einem Konsistenzwert von 0 aus.

Tabelle 14:

Für den $C.R.$ -Wert muss zunächst der $C.I.$ -Wert berechnet werden.

Evaluationsmatrix				
n = 4	Risiko (n = 1)	Verantwortung (n = 2)	Erfolgsbeitrag (n = 3)	Macht (n = 4)
Risiko (n = 1)	1	2	1/4	3
Verantwortung (n = 2)	1/2	1	1/4	2
Erfolgsbeitrag (n = 3)	4	4	1	4
Macht (n = 4)	1/3	1/2	1/4	1
Spaltensumme	5,83	7,5	1,75	10

Tabelle 45: Berechnungen für Tabelle 14 – Teil 1
(Quelle: eigene Darstellung.)

Um die normierte Evaluationsmatrix zu erhalten, wird jedes Element der Evaluationsmatrix durch die jeweilige Spaltensumme geteilt (siehe Tabelle 43). Die Bedeutungsurteile werden durch Division der Zeilensumme durch n ermittelt.

n = 4	Normierte Evaluationsmatrix				Zeilen-summe	Bedeutungsurteile
	i = 1	i = 2	i = 3	i = 4		
i = 1	0,17	0,27	0,14	0,3	0,88	0,22
i = 2	0,09	0,13	0,14	0,2	0,56	0,14
i = 3	0,69	0,53	0,57	0,4	2,19	0,55
i = 4	0,06	0,07	0,14	0,1	0,37	0,09
Spaltensumme	1	1	1	1	1	1

Tabelle 46: Berechnungen für Tabelle 14 – Teil 2
(Quelle: eigene Darstellung.)

Für Tabelle 14 ergibt sich: $\lambda_{\max} \approx 4,1425$

Durch Einsetzen von λ_{\max} in Gleichung 4.1.2 erhält man für n = 4 den Konsistenzindex C.I.:

$$C.I. = \frac{4,1425 - 4}{4 - 1} = 0,0475$$

Für den Konsistenzwert C.R. ergibt sich mit C.I. = 0,0475 und R.I. = 0,89 für n = 4:

$$C.R. = \frac{0,0475}{0,89} \approx 0,05$$

Anhang 2: Berechnungen aus Expert Choice 2000

Auf den folgenden Seiten ist der Report wiedergegeben, der durch Expert Choice 2000 erstellt wird.

Model Name: Perspektiven für RBSC

Treeview



Alternatives

Mitarbeiter	0,227
--------------------	--------------

Data Grid

Alternative	Pairwise	
	Einstellung Kooperationsbereitschaft (L: 0,750)	Einstellung Akzeptanz (L: 0,250)
<input checked="" type="checkbox"/> Kapitalgeber	,800	1,000
<input checked="" type="checkbox"/> Staat	,209	,219
<input checked="" type="checkbox"/> Kunden	,419	,374
<input checked="" type="checkbox"/> Kooperationspart	,763	,826
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten /	,453	,557
<input checked="" type="checkbox"/> Wettbewerber /	,133	,260
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter	1,000	,823

Alternative	Pairwise	
	Zukunftsfähigkeit der Beziehung Unterstützung der Anpassungsfähigkeit an neue Umweltbedingungen (L: 0,122)	
<input checked="" type="checkbox"/> Kapitalgeber		,364
<input checked="" type="checkbox"/> Staat		,163
<input checked="" type="checkbox"/> Kunden		,498
<input checked="" type="checkbox"/> Kooperationspart		,709
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten /		,476
<input checked="" type="checkbox"/> Wettbewerber /		,341
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter		1,000

Alternative	Pairwise	
	Zukunftsfähigkeit der Beziehung Relevanz für die Realisierung von Vorteilen (L: 0,320)	
<input checked="" type="checkbox"/> Kapitalgeber		,520
<input checked="" type="checkbox"/> Staat		,165
<input checked="" type="checkbox"/> Kunden		,383
<input checked="" type="checkbox"/> Kooperationspart		1,000
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten /		,688
<input checked="" type="checkbox"/> Wettbewerber /		,261
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter		,938

Alternative	Pairwise		Pairwise	
	Zukunftsfähigkeit der Beziehung Potenzial (L: 0,558)		Ausgewogenheit der Beziehung (Erfolgsbeitrag / Wertschöpfung Erfolgsbeitrag für das Unternehmen (L: 0,857)	
<input checked="" type="checkbox"/> Kapitalgeber		,156		,287
<input checked="" type="checkbox"/> Staat		,085		,146
<input checked="" type="checkbox"/> Kunden		,303		,565
<input checked="" type="checkbox"/> Kooperationspart		1,000		,817
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten /		,543		,416
<input checked="" type="checkbox"/> Wettbewerber /		,182		,277
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter		,360		1,000

Alternative	Pairwise		Pairwise	
	Ausgewogenheit der Beziehung (Erfolgsbeitrag / Wertschöpfung Erfolgsbeitrag für den Stakeholder (L: 0,143)		Ausgewogenheit der Beziehung (Risiko (L: 0,216)	
<input checked="" type="checkbox"/> Kapitalgeber		,360		1,000
<input checked="" type="checkbox"/> Staat		,114		,159
<input checked="" type="checkbox"/> Kunden		,488		,244
<input checked="" type="checkbox"/> Kooperationspart		1,000		,881
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten /		,557		,403
<input checked="" type="checkbox"/> Wettbewerber /		,204		,264
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter		,284		,421

Alternative	Pairwise	
	Ausgewogenheit der Beziehung (Macht Einfluss des Stakeholders auf das Unternehmen (L: 0,250)	
<input checked="" type="checkbox"/> Kapitalgeber		1,000
<input checked="" type="checkbox"/> Staat		,268
<input checked="" type="checkbox"/> Kunden		,241
<input checked="" type="checkbox"/> Kooperationspart		,693
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten /		,431
<input checked="" type="checkbox"/> Wettbewerber /		,172
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter		,923

Pairwise	
Alternative	Ausgewogenheit der Beziehung (Macht Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder (L: 0,750))
✓ Kapitalgeber	,242
✓ Staat	,177
✓ Kunden	,438
✓ Kooperationspart	,809
✓ Lieferanten /	,532
✓ Wettbewerber /	,159
✓ Mitarbeiter	1,000

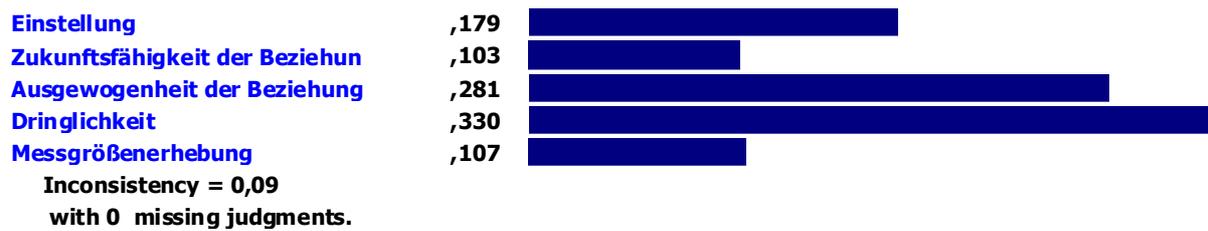
Alternative	Pairwise	Pairwise
	Ausgewogenheit der Beziehung (Verantwortung (L: 0,135))	Dringlichkeit Ressourcennotwendigkeit (L: 0,750)
✓ Kapitalgeber	1,000	1,000
✓ Staat	,129	,140
✓ Kunden	,168	,527
✓ Kooperationspart	,531	,476
✓ Lieferanten /	,319	,714
✓ Wettbewerber /	,108	,188
✓ Mitarbeiter	,313	,961

Alternative	Pairwise	Pairwise
	Dringlichkeit strategische Notwendigkeit (L: 0,250)	Messgrößenerhebung Kosten der Messgrößenerhebung (L: 0,667)
✓ Kapitalgeber	1,000	,827
✓ Staat	,145	,190
✓ Kunden	,530	,651
✓ Kooperationspart	,947	,757
✓ Lieferanten /	,830	,379
✓ Wettbewerber /	,263	,204
✓ Mitarbeiter	,923	1,000

Pairwise	
Alternative	Messgrößenerhebung Möglichkeit der Messgrößenerhebung (L: 0,333)
<input checked="" type="checkbox"/> Kapitalgeber	,680
<input checked="" type="checkbox"/> Staat	,184
<input checked="" type="checkbox"/> Kunden	,680
<input checked="" type="checkbox"/> Kooperationspart	,628
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten /	,372
<input checked="" type="checkbox"/> Wettbewerber /	,184
<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter	1,000

Priority Graphs

**Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven**



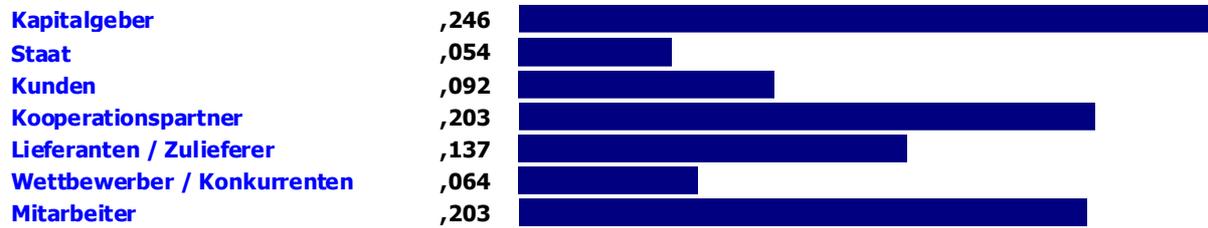
Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
>Einstellung



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
>Einstellung
>Kooperationsbereitschaft



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Einstellung
 >Akzeptanz



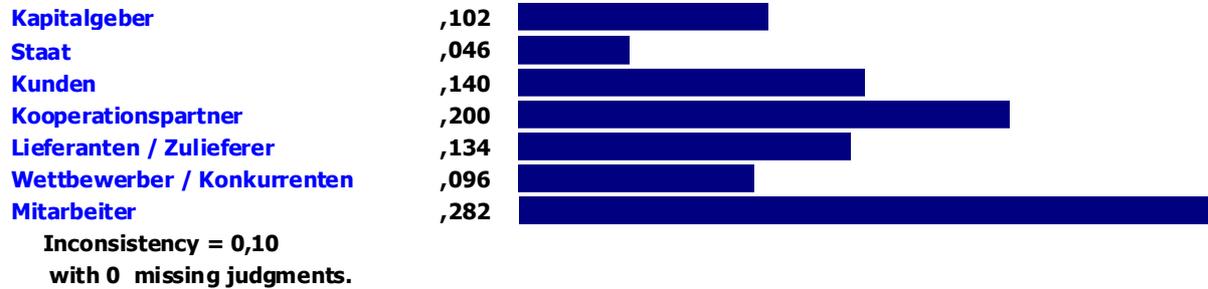
Inconsistency = 0,05
 with 0 missing judgments.

Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Zukunftsfähigkeit der Beziehung

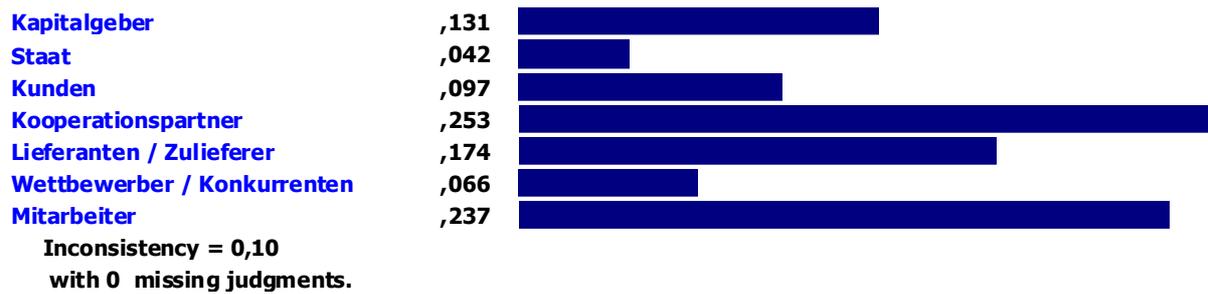


Inconsistency = 0,02
 with 0 missing judgments.

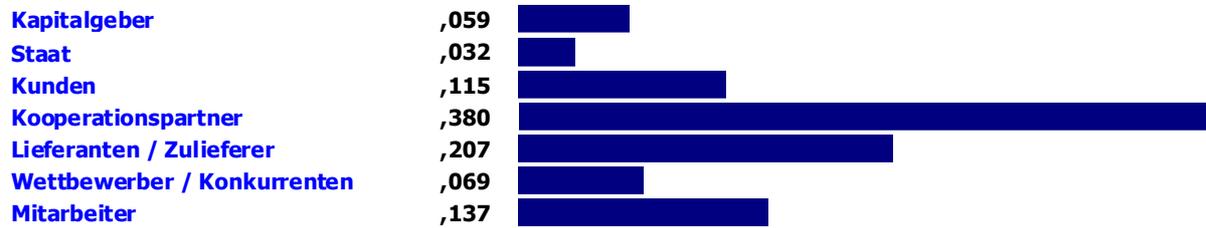
Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Zukunftsfähigkeit der Beziehur
 >Unterstützung der Anpass...



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Zukunftsfähigkeit der Beziehur
 >Relevanz für die Realisieru...



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Zukunftsfähigkeit der Beziehung
 >Potenzial



Inconsistency = 0,06
 with 0 missing judgments.

Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Ausgewogenheit der Beziehung

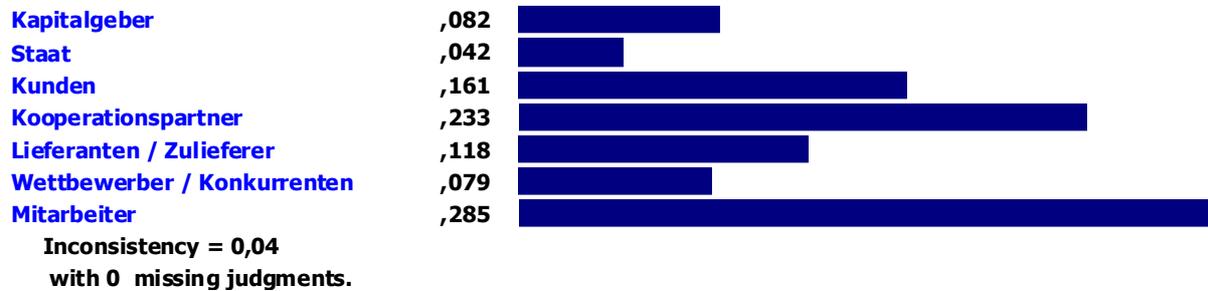


Inconsistency = 0,05
 with 0 missing judgments.

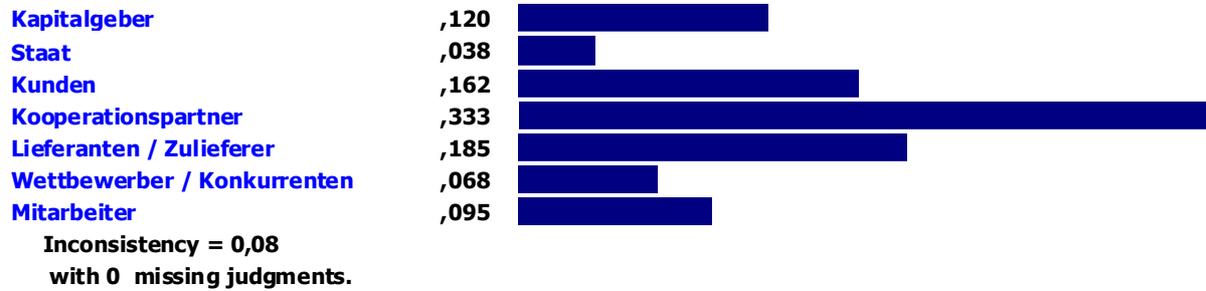
Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Ausgewogenheit der Beziehung
 >Erfolgsbeitrag / Wertschö...



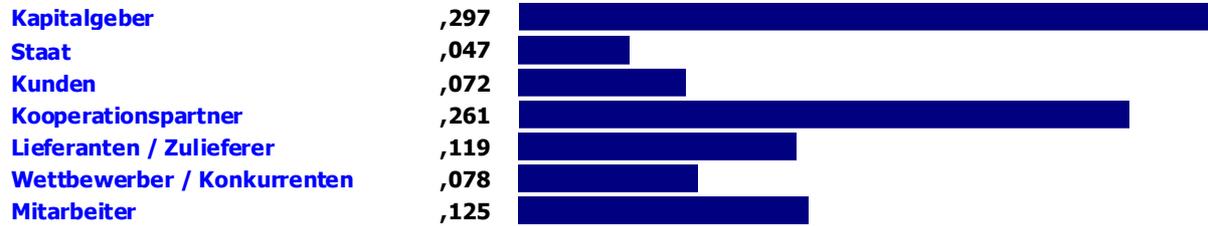
Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Ausgewogenheit der Beziehung
 >Erfolgsbeitrag / Wertschöpfu
 >Erfolgsbeitrag für das Un...



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
>Ausgewogenheit der Beziehung
>Erfolgsbeitrag / Wertschöpfung
>Erfolgsbeitrag für den St...



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Ausgewogenheit der Beziehung
 >Risiko



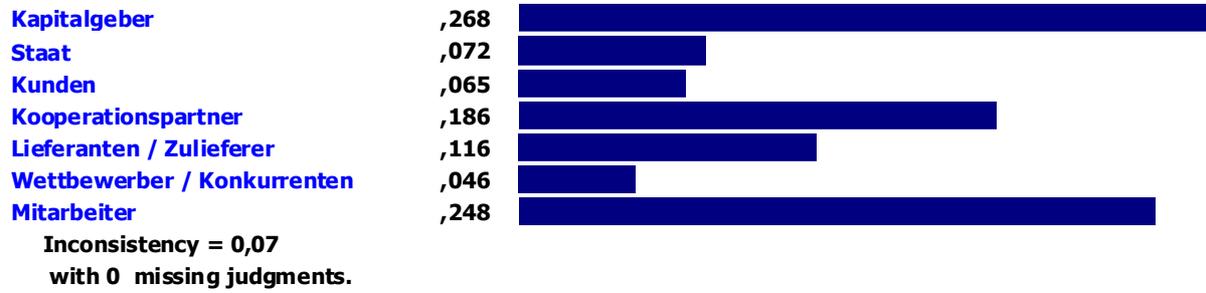
Inconsistency = 0,05
 with 0 missing judgments.

Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Ausgewogenheit der Beziehung
 >Macht

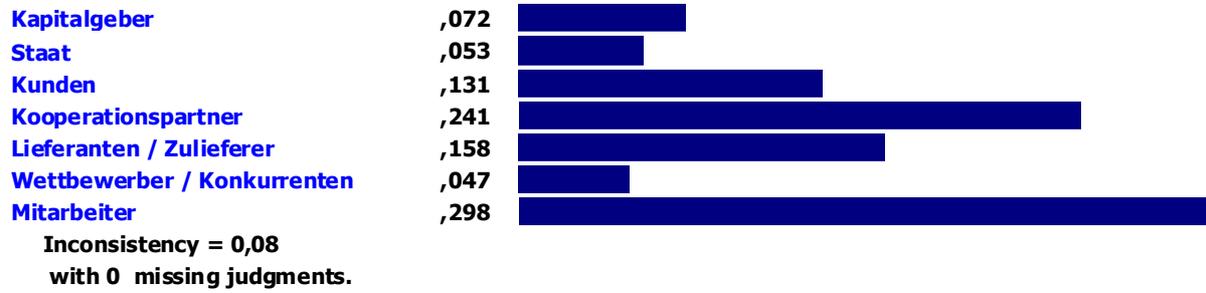


Inconsistency = 0,00
 with 0 missing judgments.

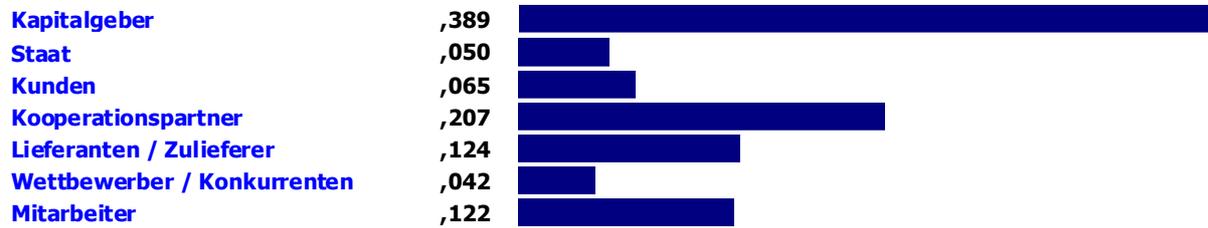
Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
>Ausgewogenheit der Beziehung
>Macht
>Einfluss des Stakeholder...



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
>Ausgewogenheit der Beziehung
>Macht
>Einfluss des Unternehme...



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Ausgewogenheit der Beziehung
 >Verantwortung



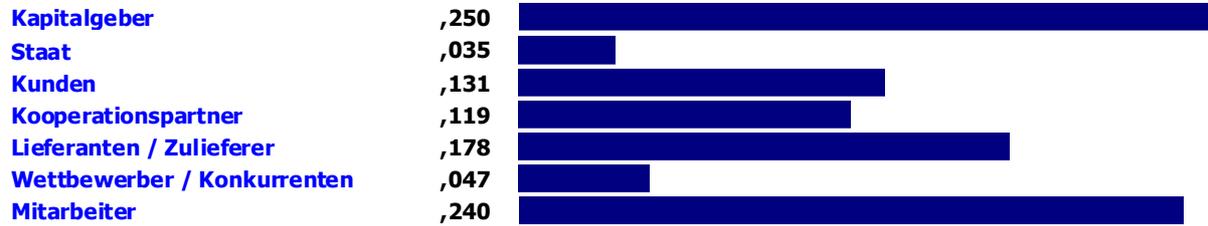
Inconsistency = 0,06
 with 0 missing judgments.

Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Dringlichkeit



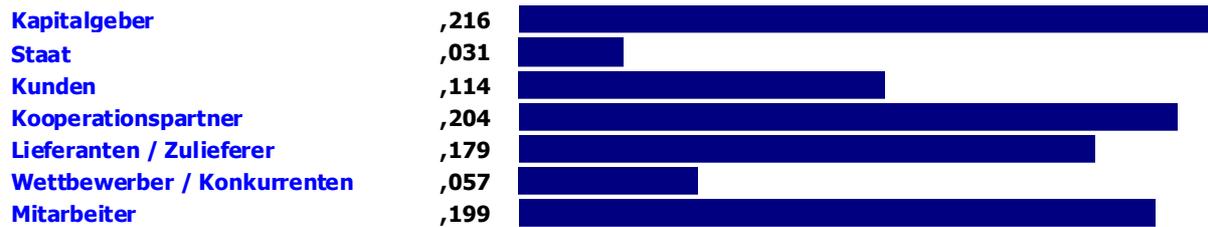
Inconsistency = 0,00
 with 0 missing judgments.

Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Dringlichkeit
 >Ressourcennotwendigkeit



Inconsistency = 0,05
 with 0 missing judgments.

Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Dringlichkeit
 >strategische Notwendigkeit

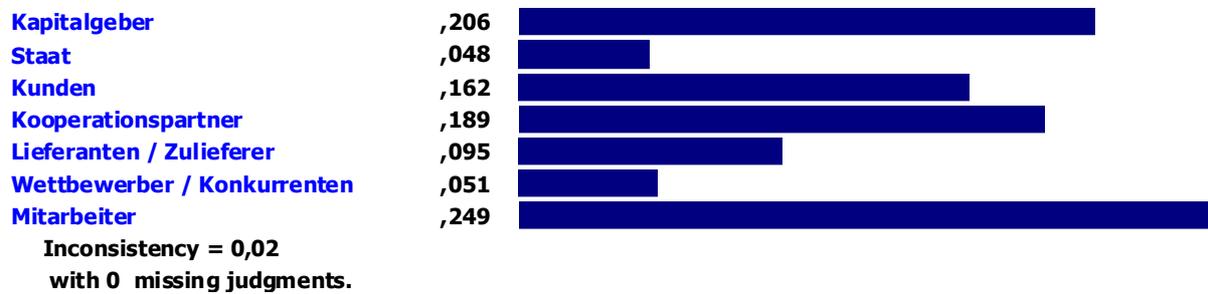


Inconsistency = 0,05
 with 0 missing judgments.

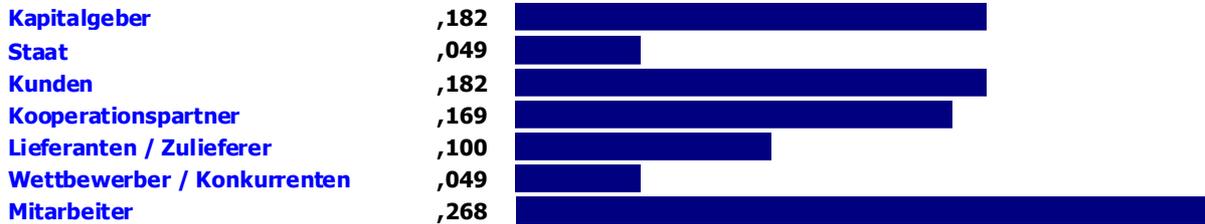
Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
>Messgrößenerhebung



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
>Messgrößenerhebung
>Kosten der Messgrößenerhebung



Priorities with respect to:
Goal: Auswahl von Perspektiven
 >Messgrößenerhebung
 >Möglichkeit der Messgröße...



Inconsistency = 0,02
 with 0 missing judgments.

Synthesis: Details

Alts	Level 1	Level 2	Level 3	Prty
	Percent ...			19,8
	Percent Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)			5,0
		Percent ...		1,4
		Erfolgsbei...	Erfolgsbei...	,011
			Erfolgsbei...	,003
	Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Percent ...		0,3
		Macht (L: ...	Einfluss d...	,002
			Einfluss d...	,001
		Percent ...		1,8
		Risiko (L: ...		,018
		Percent ...		1,5
		Verantwo...		,015
	Percent Dringlichkeit (L: 0,330)			8,0
		Percent ...		6,2
	Dringlichkeit (L: 0,330)	Ressourc...		,062
		Percent s...		1,8
		strategisc...		,018
Kapitalg...	Percent Einstellung (L: 0,179)			3,9
		Percent ...		1,1
	Einstellung (L: 0,179)	Akzeptan...		,011
		Percent ...		2,8
		Kooperati...		,028
	Percent Messgrößenerhebung (L: 0,107)			2,2
		Percent ...		1,5
	Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Kosten de...		,015
		Percent ...		0,7
		Möglichke...		,007
	Percent Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)			0,8
		Percent ...		0,3
		Potenzial ...		,003
	Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...		0,4
		Relevanz ...		,004
		Percent ...		0,1
		Unterstüt...		,001
	Percent ...			20,0

Alts	Level 1	Level 2	Level 3	Prty
Kooperat...	Percent Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)			6,8
		Percent ...		3,8
		Erfolgsbei...	Erfolgsbei...	,031
			Erfolgsbei...	,007
		Percent ...		0,6
	Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Macht (L: ...	Einfluss d...	,001
			Einfluss d...	,005
		Percent ...		1,6
		Risiko (L: ...		,016
		Percent ...		0,8
		Verantwo...		,008
	Percent Dringlichkeit (L: 0,330)			4,6
		Percent ...		2,9
	Dringlichkeit (L: 0,330)	Ressourc...		,029
		Percent s...		1,7
		strategisc...		,017
	Percent Einstellung (L: 0,179)			3,6
		Percent ...		0,9
	Einstellung (L: 0,179)	Akzeptan...		,009
		Percent ...		2,7
		Kooperati...		,027
	Percent Messgrößenerhebung (L: 0,107)			1,9
		Percent ...		1,3
	Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Kosten de...		,013
	Percent ...		0,6	
	Möglichke...		,006	
Percent Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)			3,2	
	Percent ...		2,2	
	Potenzial ...		,022	
Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...		0,8	
	Relevanz ...		,008	
	Percent ...		0,2	
	Unterstüt...		,002	
Percent ...			12,5	
Kunden	Percent Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)			3,4
		Percent ...		2,6
		Erfolgsbei...	Erfolgsbei...	,022
			Erfolgsbei...	,004
		Percent ...		0,2
	Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Macht (L: ...	Einfluss d...	,000
			Einfluss d...	,002
		Percent ...		0,4
		Risiko (L: ...		,004
		Percent ...		0,2
		Verantwo...		,002
	Percent Dringlichkeit (L: 0,330)			4,2
		Percent ...		3,3
	Dringlichkeit (L: 0,330)	Ressourc...		,033
		Percent s...		0,9
		strategisc...		,009
	Percent Einstellung (L: 0,179)			1,9
		Percent ...		0,4
	Einstellung (L: 0,179)	Akzeptan...		,004
		Percent ...		1,5
		Kooperati...		,015
	Percent Messgrößenerhebung (L: 0,107)			1,9
	Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Percent ...		1,2

Alts	Level 1	Level 2	Level 3	Prty	
Kunden	Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Kosten de...		,012	
		Percent ...		0,7	
	Percent Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Möglichke...		,007	
		Percent ...		1,2	
		Percent ...		0,7	
		Potenzial ...		,007	
		Percent ...		0,3	
		Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)			
		Relevanz ...		,003	
		Percent ...		0,2	
Unterstüt...		,002			
Percent ...			14,7		
Lieferant...	Percent Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)			3,6	
	Percent ...			2,0	
	Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Erfolgsbei...	Erfolgsbei...	,016	
			Erfolgsbei...	,004	
		Percent ...		0,4	
		Macht (L: ...	Einfluss d...	,001	
			Einfluss d...	,003	
		Percent ...		0,7	
		Risiko (L: ...		,007	
		Percent ...		0,5	
		Verantwo...		,005	
		Percent Dringlichkeit (L: 0,330)			5,9
	Dringlichkeit (L: 0,330)	Percent ...			4,4
		Ressourc...		,044	
		Percent s...		1,5	
		strategisc...		,015	
		Percent Einstellung (L: 0,179)			2,2
		Percent ...			0,6
		Einstellung (L: 0,179)	Akzeptan...		,006
			Percent ...		1,6
Percent Messgrößenerhebung (L: 0,107)		Kooperati...		,016	
		Percent ...		1,1	
	Percent ...		0,7		
	Messgrößenerhebung (L: 0,107)				
	Kosten de...		,007		
	Percent ...		0,4		
	Möglichke...		,004		
	Percent Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)			2,0	
Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...			1,2	
	Potenzial ...		,012		
	Percent ...		0,6		
	Relevanz ...		,006		
	Percent ...		0,2		
	Unterstüt...		,002		
	Percent ...			22,8	
	Percent Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)				6,1
		Percent ...			4,0
	Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Erfolgsbei...	Erfolgsbei...	,038	
		Erfolgsbei...	,002		
Percent ...			0,8		
Macht (L: ...		Einfluss d...	,002		
		Einfluss d...	,006		
Percent ...			0,8		
Risiko (L: ...			,008		
Percent ...			0,5		
Verantwo...			,005		
Percent Dringlichkeit (L: 0,330)				7,5	

Alts	Level 1	Level 2	Level 3	Prty
Mitarbeiter	Dringlichkeit (L: 0,330)	Percent ...		5,9
		Ressourc...		,059
	Percent Einstellung (L: 0,179)	Percent s...		1,6
		strategisc...		,016
	Einstellung (L: 0,179)	Percent ...		0,9
		Akzeptan...		,009
	Percent Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Percent ...		3,6
		Kooperati...		,036
	Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Percent ...		1,8
		Kosten de...		,018
	Percent Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...		1,0
		Möglichke...		,010
	Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...		0,8
		Potenzial ...		,008
	Percent ...	Percent ...		0,8
		Relevanz ...		,008
	Percent ...	Percent ...		0,4
		Unterstüt...		,004
Staat	Percent Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Percent ...		4,3
				1,3
	Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Percent ...		0,7
		Erfolgsbei... Erfolgsbei...		,006
	Percent ...	Percent ...		0,1
		Macht (L: ... Einfluss d...		,000
	Percent ...	Percent ...		0,3
		Risiko (L: ... Einfluss d...		,001
	Percent Dringlichkeit (L: 0,330)	Percent ...		0,3
		Verantwo...		,002
	Dringlichkeit (L: 0,330)	Percent ...		0,9
		Ressourc...		,009
	Percent Einstellung (L: 0,179)	Percent s...		0,3
		strategisc...		,003
	Einstellung (L: 0,179)	Percent ...		0,9
		Percent ...		0,2
	Percent Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Percent ...		0,7
		Kooperati...		,007
Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Percent ...		0,5	
	Percent ...		0,3	
Percent Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...		0,2	
	Kosten de...		,003	
Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...		0,2	
	Möglichke...		,002	
Percent ...	Percent ...		0,4	
	Potenzial ...		,002	
Percent ...	Percent ...		0,1	
	Relevanz ...		,001	
Percent ...	Percent ...		0,1	
	Unterstüt...		,001	
Wettbew...	Percent Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)			5,9
				2,1

Alts	Level 1	Level 2	Level 3	Prty	
Wettbew...		Percent ...		1,3	
		Erfolgsbei...	Erfolgsbei...	,011	
			Erfolgsbei...	,002	
		Percent ...		0,1	
		Ausgewogenheit der Beziehung (L: 0,281)	Macht (L: ...	Einfluss d...	,000
			Einfluss d...	,001	
		Percent ...		0,5	
		Risiko (L: ...		,005	
		Percent ...		0,2	
		Verantwo...		,002	
		Percent Dringlichkeit (L: 0,330)		1,7	
			Percent ...	1,2	
		Dringlichkeit (L: 0,330)	Ressourc...	,012	
			Percent s...	0,5	
			strategisc...	,005	
		Percent Einstellung (L: 0,179)		0,8	
			Percent ...	0,3	
		Einstellung (L: 0,179)	Akzeptan...	,003	
			Percent ...	0,5	
			Kooperati...	,005	
		Percent Messgrößenerhebung (L: 0,107)		0,6	
			Percent ...	0,4	
		Messgrößenerhebung (L: 0,107)	Kosten de...	,004	
			Percent ...	0,2	
			Möglichke...	,002	
		Percent Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)		0,7	
			Percent ...	0,4	
	Potenzial ...	,004			
Zukunftsfähigkeit der Beziehung (L: 0,103)	Percent ...	0,2			
	Relevanz ...	,002			
	Percent ...	0,1			
	Unterstüt...	,001			



**Institut für Produktion und
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Universität Duisburg-Essen
Campus Essen
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften
Universitätsstraße 9, D – 45141 Essen
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4007
Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017



**Institut für Handelsmanagement und
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät
Am Stadtgraben 13-15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

MOTIWIDI-Projektberichte:

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M.: Entfaltung des Untersuchungsbereichs: Wissen, Beziehungen und deren Bewertung. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 1*. Essen, Münster 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Spelsiek, J.: Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken – Case Study NewMark. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 2*. Münster, Essen 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Blaich, G.: Status Quo des Wissensmanagements im Dienstleistungssektor. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 3*. Münster, Essen 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Przygodda, I.: State-of-the-art der Motivationsforschung. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 4*. Essen, Münster 2003.

Przygodda, I.: Anreizsysteme im Wissensmanagement – Grundlagen, Funktionen und Anforderungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 5*. Essen, Münster 2004.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M.: Analyse der Beziehungsarten. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 6*. Essen, Münster 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Spelsiek, J.: Analyse der Motivationsproblematik. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 7*. Münster, Essen 2003.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M.: State-of-the-art der Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 8*. Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: State-of-the-art der Bewertung von Mitarbeiterbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 9*. Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: Immaterielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 10*. Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: Materielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 11*. Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: Anreizsysteme in Unternehmensnetzwerken. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 12*. Essen, Münster 2004.

Blaich, G.: Umfrage Bremke & Hoerster. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 13*. Münster, Essen 2004. (noch nicht veröffentlicht)

Hügens, T.: Identifikation der relevanten Stakeholder für die Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 14*. Essen, Münster 2004.