



**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.)

**State-of-the-art
der Balanced Scorecard
und prototypische Entwicklung
einer Relationship Management
Balanced Scorecard**

MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 15

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
Abbildungsverzeichnis	III
1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau	1
2 State-of-the-art der Balanced Scorecard.....	2
2.1 Grundlagen der Balanced Scorecard	2
2.2 Vorgehensmodelle für die Entwicklung einer Balanced Scorecard	7
2.2.1 Vorgehensmodell nach KAPLAN / NORTON.....	7
2.2.2 Strategy Map nach KAPLAN / NORTON	11
2.2.3 Vorgehensmodell nach HORVÁTH & PARTNER	13
3 Vorgehensmodell für die Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard.....	18
4 Kritische Würdigung	29
Literaturverzeichnis	30

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

AHP	Analytic Hierarchy Process
Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Scorecard
ca.	circa
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fort folgende
Hrsg.	Herausgeber
i. Br.	im Breisgau
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KMU	kleine und mittelgroße Unternehmen
K.o.	Knock-out
MOTIWIDI	Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken
No.	Number
Nr.	Nummer
o.O.	ohne Ort
pp.	pages (Übersetzung: Seiten)
RMBSC	Relationship Management Balanced Scorecard
S.	Seite
SGE	strategische Geschäftseinheit
sog.	so genannte
St.	Sankt
u.a.	unter anderem
Univ.-Prof.	Universitätsprofessor
usw.	und so weiter
Vgl. / vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensmodell zur Strategieumsetzung nach KAPLAN / NORTON	8
Abbildung 2: Grundsätze der strategiefokussierten Organisation.....	11
Abbildung 3: Strategie als kontinuierlicher Prozess – Double-Loop-Lernen	13
Abbildung 4: Die 5 Phasen des HORVÁTH & PARTNER-Modells.....	13
Abbildung 5: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC	19
Abbildung 6: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 1	20
Abbildung 7: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 2	21
Abbildung 8: Perspektiven der RMBSC	22
Abbildung 9: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 3	23
Abbildung 10: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 4	24
Abbildung 11: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 5	26
Abbildung 12: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 6	27
Abbildung 13: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 7	28

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 die Entwicklung und prototypische Implementierung einer Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) vorzunehmen.

Die Zielsetzung des vorliegenden Projektberichts besteht darin, den State-of-the-art der Balanced Scorecard (BSC) darzustellen und darauf aufbauend ein Vorgehensmodell für die RMBSC zu entwickeln.

Zunächst wird in **Kapitel 2** detailliert das Konzept der BSC vorgestellt. Neben den Grundlagen des Konzepts werden auch die verschiedenen Vorgehensmodelle nach KAPLAN / NORTON und HORVÁRTH & PARTNER vorgestellt.

Anschließend wird in **Kapitel 3** ein Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC vorgeschlagen. Die verwendeten Perspektiven basieren auf der Perspektivenauswahl im MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 14 (vgl. Hügens, 2004, S. 52).

In **Kapitel 4** wird eine kritische Reflexion des Vorgehens in Projektbericht 15 vorgenommen.

2 State-of-the-art der Balanced Scorecard

2.1 Grundlagen der Balanced Scorecard

Seit Anfang der neunziger Jahre finden sich in den betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen sog. neue Managementmethoden (vgl. Klingebiel, 1999, S. 6. Hier wird Management verstanden als die Summe der Steuerungsvorgänge, um die Maßnahmen im Unternehmen zu steuern [vgl. Deking, 2003, S. 52]). Zu diesen neuen Methoden gehören: Benchmarking, Total Quality Management, Lean Production und Business Reengineering. Diese Methoden führen meist nur zu einer kurzfristigen Verbesserung der Leistung des Unternehmens, z.B. Gewinnsteigerung oder Kostensenkung. Indes ist die Zurechenbarkeit der Leistungssteigerung zu den tatsächlich durch die Methoden ergriffenen Maßnahmen nicht immer eindeutig möglich und nachweisbar. Die erhöhte Wettbewerbsintensität erfordert aber eine Betonung der Leistungsorientierung und damit zusammenhängend eine stärkere Transparenz der Leistungen (vgl. Klingebiel, 2001, S. 5).

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument für das Top-Management. Durch die Perspektivensicht wird sichergestellt, dass gewählte Ziele verfolgt werden (vgl. Preißner, 2002, S. 19. Die durch die BSC entwickelten oder vorhandenen Ziele werden den Perspektiven zugeordnet. Die Ziele rücken in den Fokus der Betrachtung und werden bei allen Entscheidungen berücksichtigt). Die BSC ist aber kein starres Gebilde, sondern weist seit ihrer ersten Nennung in der Literatur 1992 Weiterentwicklungen auf (vgl. Klingebiel, 1999, S. 56 f.). Daher ist das Konzept auch mehr ein Gestaltungsrahmen und weniger ein Plan, der für jedes Unternehmen in gleicher Weise verwendet werden kann (vgl. Klingebiel, 1999, S. 56 f.; Kaplan, Norton, 1994, S. 97). Der Vorteil der BSC liegt somit im Gesamtkonzept, das die Steuerung des Unternehmens strategisch und operativ ermöglicht (vgl. Töpfer, 2000, S. 17. Strategisch wird hier verstanden als die langfristige Planung, operativ als die kurzfristige Planung). Trotzdem wird die BSC häufig für ein Kennzahlensystem (Unter einem Kennzahlensystem versteht man quantitative Daten, die anhand von Kennzahlen durch Verdichtung der Realität betriebswirtschaftliche Sachverhalte in aggregierter Form darstellen [vgl. Weber, Schäffer, 2000, S. 2]) oder Controlling-Tool gehalten (vgl. Simon, Gathen, 2002, S. 155 ff.), obwohl sie von KAPLAN / NORTON als ein strategisches Managementsystem entwickelt wurde (vgl. Kaplan, Norton, 1993, S. 134; Deking, 2003, S. 96; Michel, 1997, S. 276; Weber, Schäffer, 2000, S. 12 f.).

Durch den Begriff „Balanced“ im Namen der BSC wird davon ausgegangen, dass ein Ausgleich von unternehmensinternen und -externen, monetären und nichtmonetären sowie vorlaufenden und nachlaufenden Messgrößen erfolgt (vgl. Klingebiel, 1999, S. 57; Kaplan, Norton, 1992a, S. 71). Häufig wird zudem die BSC gleich dem Perfor-

mance Measurement gesetzt. Diesem Ansatz ist aber nicht zu folgen, da die BSC nur ein Instrument für das Performance Measurement darstellen kann (vgl. Morganski, 2003, S. 11; Klingebiel, 2001, S. 18).

Die BSC hat in der Praxis eine weite Verbreitung gefunden (Beispiele für BSC-Anwendungen: Deking, 2003, S. 168 ff.; Preißner, 2002, S. 195 ff.; Kaplan, Norton, 1997, S. 75 ff.; Horváth & Partner, 2001, S. 127 ff.), da das Konzept:

- in Anlehnung an Kennzahlensysteme entwickelt wurde, die in der Praxis eine weite Verbreitung gefunden haben (vgl. Seidenschwarz, 1999, S. 248),
- flexibel auf unterschiedliche Unternehmen anzupassen ist (vgl. Preißner, 2002, S. 19) und
- die Probleme rein finanzieller Kennzahlen im Berichtswesen löst (Kennzahlen werden hier definiert als Daten, die zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte darstellen [vgl. Müller, 1996, S. 142; Weber, 2002, S. 187]. Kennzahlen haben folgende Eigenschaften: Sie sind quantifizierbar, informativ und bedürfen einer besonderen Darstellungsform [vgl. Wiese, 1999, S. 101 f.]. In den Veröffentlichungen zur BSC wird teilweise von Kennzahlen und teilweise von Messgrößen gesprochen, daher werden die beiden Begriffe hier synonym verwendet. Die Probleme rein finanzieller Kennzahlen sind nach Michel in der Vergangenheitsorientierung, dem time-lag, der eingeschränkten Aussage über Entwicklungen des Unternehmens und der geringen Beeinflussbarkeit zu sehen [vgl. Michel, 1997, S. 275]).

Mit der BSC lassen sich Probleme lösen, die wie folgt klassifizierbar sind:

- Die Verwendung rein finanzieller Kennzahlen ist ungeeignet, um ein Unternehmen strategisch zu führen (vgl. Seidenschwarz, 1999, S. 248 f.; Kaplan, Norton 1992b, S. 37; Kaplan, Norton, 1997, S. 22; Weber, Schäffer, 1999, S. 1; Atkinson, Waterhouse, Wells, 1997, S. 25 f.).
- Das strategische Management wird von wissenschaftlicher Seite als besonders bedeutsam angesehen (vgl. Seidenschwarz, 1999, S. 248 f.).
- Ohne Kommunikation der Strategie im gesamten Unternehmen ist kein Verständnis für ergriffene Maßnahmen möglich (vgl. Simon, Gathen, 2002, S. 157 f.).
- Ein Problem, das als spezifisch deutsch eingestuft wurde, liegt darin, dass aus den vorhandenen Kennzahlen ausgewählt werden kann und nicht zusätzlich neue Kennzahlen generiert werden müssen, da bereits genügend Kennzahlen existieren (vgl. Weber, Schäffer, 2000, S. 6. Horváth & Partner stellen sogar eine Dominanz der finanziellen Kennzahlen fest [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 5]. Eine Dominanz der finanziellen Kennzahlen soll aber gerade durch die BSC verhindert werden.).

Es gibt auch Probleme, die bei der Entwicklung einer BSC auftreten können (vgl. u.a. Eschenbach, Haddad, 1999, S. 102; Simon, Gathen, 2002, S. 162 f.). Z.B. kann die Entwicklung zu komplex sein für das Know-how der Mitarbeiter, weil sie ein neues Konzept zum ersten Mal anwenden müssen. Zudem bedarf es der Sicherstellung der Akzeptanz für das Vorgehen im Unternehmen, weil ansonsten die Kommunikation im Unternehmen zu gering ist. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und dem Top-Management ist von besonderer Bedeutung für die Erstellung der BSC, weil so das Wissen aus verschiedenen Fachbereichen in die Entwicklung einfließt. Ein Problem stellt außerdem die Entwicklung der Strategie für das Unternehmen dar. Wird die Verantwortung nicht vom Top-Management, sondern von den Mitarbeitern übernommen und erfolgt somit keine Unterstützung des Vorhabens durch das Top-Management, ist ein Scheitern wahrscheinlich, da es an einem Vorbild fehlt.

Die erfolgreiche Einführung einer BSC erfordert somit einige Voraussetzungen (vgl. Ehrmann, 2003, S. 68 f.):

- eine Vision (Der Begriff der Vision wird wie folgt definiert: Eine Vision sind Wünsche, die ein Unternehmen in der Zukunft erreichen will. Die Wünsche sind noch vage und werden später in konkretere Ziele umgesetzt. Die Vision ist Ausgangspunkt für spätere Handlungen und muss daher einen Bezug zur Realität haben [vgl. Friedag, Schmidt, 2002, S. 22; Deking, 2003, S. 103]),
- eine akzeptierte Unternehmensstrategie,
- Kommunikation im gesamten Unternehmen und
- die Organisation der Entwicklung der BSC.

Die BSC wurde nicht speziell für die Verwendung in nur einer Branche oder einem Unternehmenstyp entwickelt. Daher finden sich Beispiele für BSCs aus verschiedenen Bereichen¹. Jedes Unternehmen bedarf jedoch einer individuellen Betrachtung. Die nahezu universelle Anpassbarkeit wird meist nicht genutzt, da zum einen die Möglichkeiten des „customizing“ der BSC, also der Anpassung der BSC an das konkrete Unternehmen durch Auswahl von z.B. Perspektiven und Messgrößen, nicht

1 DEKING nennt Beispiele für die Anwendung der BSC in den Bereichen Logistik, Vertrieb, Risk Management, IT, Führung und Human Resources. Er selbst entwickelt eine Customer Care Scorecard [vgl. Deking, 2003, S. 168 ff.]. PREIßNER entwickelt eine Marketing Balanced Scorecard [vgl. Preißner, 2002, S. 195 ff.]. Auch der Einbezug der Umwelt ist möglich, wie JOHNSON in der Umwelt Scorecard zeigt [vgl. Johnson, 1998, S. 35 ff.]. Eine ähnliche Verwendung der BSC wie in dieser Arbeit findet auch durch NICKOLS statt. Die Perspektiven werden auf die Stakeholder eines Unternehmens zugeschnitten, allerdings wird das Beziehungsmanagement nicht betrachtet [vgl. Nickols, 2000, S. 1 ff.]. Auch für den deutschen Raum gibt es Beispiele für die Anwendung der BSC [vgl. Bernhard, 2001, S. 43]. Die Entwicklung von Reference Balanced Scorecards (Reference Balanced Scorecards geben für eine Branche die Strategie, die Perspektiven, die Messgrößen und die konkrete Ausgestaltung der BSC vor [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 38 ff.]) ist aber kritisch zu sehen, weil sie suggerieren, dass es für eine Branche nur eine Strategie gibt (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 38 f.

verwendet werden. Zum anderen werden die spezifischen Besonderheiten der Unternehmen nicht berücksichtigt (vgl. Müller-Hagedorn, Spork, 2001, S. 390).

Eine BSC umfasst die folgenden Teile (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 13 f.; Horváth, 2001, S. 177):

- Übersetzungen der Strategie / Vision (Die Strategien sind die Wege, um die Vision zu erreichen. Sie legen wesentliche Absichten fest. Ergänzend wird festgelegt, wie die Strategien in der Realität umgesetzt werden können [vgl. Friedag, Schmidt, 2002, S. 22; Ehrmann, 2003, S. 21 ff.]. Dazu werden die Strategien in strategische Ziele konkretisiert (Strategische Ziele werden hier nach Horváth & Partner als erfolgskritische Ziele eines Unternehmens verstanden [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 10])),
- Kommunikation der Strategie im gesamten Unternehmen und Konkretisierung der Strategie durch die Entwicklung konkreter Messgrößen und Zielwerten zu den Messgrößen,
- Ermittlung von Geschäftsplänen, die die Verteilung der Ressourcen im Unternehmen anhand der Strategie festlegen, und
- Lernen und Anpassen des Unternehmens; dies dient der Überprüfung der erreichten Ergebnisse, sodass ein strategisches Lernen möglich wird.

Die BSC gliedert sie sich in die folgenden Perspektiven (vgl. Kaplan, Norton, 1992a, S. 72):

- Finanzperspektive (Sicht der Kapitalgeber auf das Unternehmen),
- Kundenperspektive (Sicht des Kunden auf das Unternehmen),
- interne Prozessperspektive (Prozesssicht des Unternehmens) sowie
- Lern- und Entwicklungsperspektive (Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten).

Auch wenn oft von einem Ausgleich zwischen den vier Perspektiven gesprochen wird, so wurde doch eine Dominanz der Finanzperspektive in der Praxis festgestellt (vgl. Ehrmann, 2003, S. 97. Oft liegen zu viele finanzwirtschaftliche Kennzahlen und wenige andere Kennzahlen vor. Die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen dominieren somit die anderen Kennzahlen).

Entsprechend dem „customizing“-Gedanken wurden die Perspektiven durch KAPLAN / NORTON nicht verbindlich festgelegt. Daher finden sich in der Literatur auch andere als die gerade vorgestellten Perspektiven, wie z.B. Organisations- und Prozessperspektive, Mitarbeiterperspektive (vgl. Simon, Gathen, 2002, S. 155; Horváth & Partner, 2001, S. 26 ff.). Nach BRUNNER/SPRICH sollten die für die Geschäftsstrategie relevanten Perspektiven aufgenommen werden [vgl. Brunner, Sprich, 1998, S. 32]. Ähnlich sehen dies HORVÁTH & PARTNER [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 11]. Auch in den Veröffentlichungen von KAPLAN / NORTON hat im Laufe der Zeit eine Verände-

rung des Namens der vierten Perspektive stattgefunden (vgl. Klingebiel, 1999, S. 59. Zunächst wurde die vierte Perspektive als Innovations- und Lernperspektive bezeichnet, ab 1996 als Lern- und Entwicklungsperspektive). Die Anzahl der Perspektiven wird allerdings in der Literatur tendenziell übereinstimmend festgelegt, mehr als fünf werden als nicht wünschenswert erachtet, weil die BSC sonst angeblich zu unübersichtlich wird (vgl. Weber, Schäffer, 2000, S. 12 f.; Horváth & Partner, 2001, S. 25 f.).

Zu den Perspektiven einer BSC werden verschiedene Arten von Messgrößen (Unter einer Messgröße wird die Konkretisierung einer Strategie verstanden, die die Messung der Strategieerreichung ermöglicht [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 47].) gebildet (vgl. Wiese, 1999, S. 81 f.):

- nachlaufende Ergebnis- und vorlaufende Treibermessgrößen:
 - Ergebnismessgrößen sind das Resultat von in der Vergangenheit liegenden Maßnahmen (lagging indicators).
 - Treibermessgrößen zeigen die zukünftige Entwicklung an (leading indicators).
- finanzielle und nichtfinanzielle Messgrößen,
- interne und externe Messgrößen:
 - interne Messgrößen beziehen sich auf Sachverhalte, die im Unternehmen liegen.
 - externe Messgrößen beziehen sich auf Sachverhalte, die außerhalb des Unternehmens liegen.

Bei der Entwicklung der Messgrößen für eine BSC wird darauf geachtet, dass sie dreidimensional definiert werden (vgl. Morganski, 2003, S. 46 f.). Die erste Dimension ordnet die Messgröße einer der vier Perspektiven der BSC zu; die zweite Dimension legt den Wirkungszeitpunkt fest (früh, spät); die dritte Dimension legt die Fristigkeit der Wirkung fest (kurzfristig, langfristig). Die Zahl der Messgrößen pro Perspektive sollte nicht höher als sieben sein (vgl. Weber, Schäffer, 2000, S. 40; Deking, 2003, S. 106. Bei Deking wird auch auf die Wirkung der Zahl Sieben hingewiesen, die durch die Psychologie untersucht wurde. Vgl. zur psychologischen Wirkung der Zahl Sieben: Miller, 1956, S. 81 ff.). Die Gesamtzahl der Messgrößen einer BSC soll 20-25 nicht überschreiten (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 35; Kaufmann, 1997, S. 425. KAPLAN/NORTON aber weisen darauf hin, dass es nicht auf die Anzahl der Messgrößen ankommt, da sie alle miteinander durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verbunden sein sollen [vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 156 f.]), da die BSC sonst zu unübersichtlich wird.

Ein wichtiges Merkmal der BSC sind die *Ursache-Wirkungsbeziehungen*, die zwischen den Messgrößen vermutet werden. Sie stellen die Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen dar (vgl. Morganski, 2003, S. 143 f.). Die Zusammenhänge können direkt oder indirekt bestehen (vgl. Kaufmann, 1997, S. 424). Ein direkter Zusammenhang zeigt sich zum Beispiel in der Erhöhung des Gewinns durch Senkung der Kosten. Ein indirekter Zusammenhang ist schwieriger nachzuweisen, er wird nur mittelbar wirksam.

Die Verbindung der strategischen Ziele durch Ursache-Wirkungsbeziehungen fördert das Strategieverständnis. Ein Problem bei der Ermittlung der Ursache-Wirkungsbeziehungen ist aber, dass die richtigen („Richtig“ wird hier verstanden als angemessen.) Ursache-Wirkungsbeziehungen gefunden werden müssen. Dies kann durch die Entwicklung der BSC im Management nicht garantiert werden, da auch das Management Wissensdefizite hat (vgl. Weber, Schäffer, 2000, S. 8 f.). Die Ursache-Wirkungsbeziehungen sollten entwickelt werden und zudem ständig überprüft werden. Ergänzend wird von der Verwendung analytischer Verknüpfungen (Analytische Verknüpfungen sind Verknüpfungen durch Operanden, durch die eine Berechnung ermöglicht wird.) abgeraten, da die Zusammenhänge in einer Ursache-Wirkungskette nicht leicht erfassbar sind (vgl. Weber, 2002, S. 207). Darum wird empfohlen, dass die BSC die Ursache-Wirkungsbeziehungen nur logisch kausal, aber nicht rechnerisch kausal festlegt (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 41 ff.), d.h., dass die Größe der Veränderungen zweier miteinander verknüpfter Messgrößen bei Änderung des Werts einer Messgröße nicht vorhergesagt werden kann.

2.2 Vorgehensmodelle für die Entwicklung einer Balanced Scorecard

2.2.1 Vorgehensmodell nach KAPLAN / NORTON

Zur Entwicklung einer BSC in Unternehmen gibt es verschiedenste Ansätze. Im Folgenden werden die Vorgehensmodelle von KAPLAN / NORTON und HORVÁTH & PARTNER dargestellt, da sie in ihren Publikationen die größte Anzahl von Implementierungen darstellen (Sowohl KAPLAN / NORTON als auch HORVÁTH & PARTNER verwenden zur Erläuterung ihrer Ausführungen Beispiele aus der Praxis [vgl. u.a. Horváth & Partner, 2001, S. 127 ff.; Kaplan, Norton, 1997, S. 75 ff.]).

KAPLAN / NORTON haben im Laufe der Zeit eine Veränderung ihres Vorgehensmodells vorgenommen. Zunächst lag der Fokus auf der Umsetzung der vorhandenen Unternehmensstrategie durch die BSC (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 183 ff.). In ihrer aktuellen Publikation verschieben sie den Fokus auf die Erstellung und Umsetzung der

Strategie, da sie festgestellt haben, dass die Entwicklung von Strategien in der Praxis Probleme bereitet (vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 8 ff.).

In diesem Abschnitt wird das ältere Vorgehensmodell vorgestellt, das KAPLAN / NORTON für die Umsetzung der Strategie durch die BSC verwenden (DEKING bemängelt aber das Fehlen von Details zur Entwicklung der BSC für ein spezifisches Unternehmen [vgl. Deking, 2003, S. 101]).

Die folgende Grafik zeigt überblickartig das Vorgehensmodell:

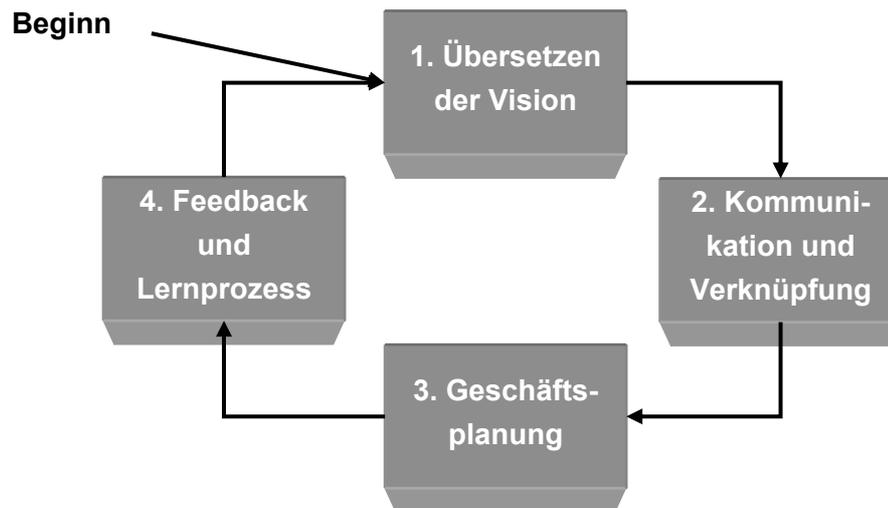


Abbildung 1: Vorgehensmodell zur Strategieumsetzung nach KAPLAN / NORTON
(Quelle: in Anlehnung an: Kaplan, Norton, 1996, S. 78 f.)

1. Schritt: Übersetzen der Vision (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 11 f.)

Das Top-Management entwickelt in Teamarbeit aus der Vision Strategien der strategischen Geschäftseinheiten (SGE). Diese Strategien werden zu strategischen Zielen konkretisiert. Zu Beginn werden die strategischen Ziele für die Finanz- und Kundenperspektive, danach die strategischen Ziele für die interne Prozessperspektive festgelegt (Diese Vorgehensweise wird durch KAPLAN / NORTON vorgeschlagen, weil auf Basis der Finanz- und Kundenperspektive die strategischen Ziele und Messgrößen (im weiteren auch als Kennzahlen bezeichnet) in der internen Prozessperspektive ermittelt werden und diese wiederum Grundlage für die Festlegungen der Lern- und Wachstumsziele sind [vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 11]). Die abschließend zu betrachtende Lern- und Entwicklungsperspektive zeigt die Notwendigkeit von Investitionen in Personalentwicklung, Informationstechnologie und Organisationsabläufe.

2. Schritt: Kommunikation und Verknüpfung der strategischen Ziele (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 12 f.)

Die BSC bietet die Möglichkeit der Kommunikation der Strategie einer SGE im gesamten Unternehmen. Durch diese Kommunikation wird den Mitarbeitern die Bedeu-

tung der strategischen Ziele für das Unternehmen aufgezeigt und die Zustimmung des Top-Managements erreicht, da eine Identifikation mit der Strategie ermöglicht wird.

3. Schritt: Geschäftsplanung (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 13 f.)

Zur Geschäftsplanung gehören die Planung der strategischen Ziele sowie die Abstimmung der strategischen Aktionen mit den strategischen Zielen (Strategische Aktionen sind Projekte, die zur Realisierung der strategischen Ziele durchgeführt werden [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 52]) der SGE. Da die BSC zur Veränderung des Unternehmens beitragen soll, sind in diesem Schritt die strategischen Ziele drei bis fünf Jahre im Voraus festzulegen und so zu gestalten, dass sie die Veränderung des Unternehmens forcieren. Die einzelnen strategischen Ziele wirken – wie beschrieben – nicht allein, sondern durch die Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen, die der BSC zugrunde liegen. Die Ursache-Wirkungsbeziehungen werden auch durch das Management meist im Rahmen von Workshops festgelegt.

4. Schritt: Feedback und Lernprozess (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 15 ff.)

Dieser Schritt bindet die BSC in den strategischen Lernprozess ein. Dies ist nach Aussage von KAPLAN / NORTON der innovativste und wichtigste Teil der BSC, da so die Möglichkeit eines lernenden Unternehmens auf der Ebene des Managements geschaffen wird. Die Realisierung der Strategie kann überwacht und gegebenenfalls die Strategie korrigiert oder grundlegend geändert werden. Dazu wird das Double-Loop-Lernen (Im Gegensatz zum Double-Loop-Lernen betrachtet das Single-Loop-Lernen nur die betriebliche Prozessschleife [siehe Abbildung 3, S. 13].) empfohlen. Sollten Änderungen an der BSC notwendig sein, so wird das Vorgehensmodell erneut durchlaufen.

Neben dem Vorgehensmodell stellen KAPLAN / NORTON eine zusätzliche, konkrete Beschreibung zur Entwicklung einer BSC vor (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 285 ff.): Zunächst wird im Top-Management ein Konsens erzielt, warum eine BSC eingeführt wird. Dies kann z.B. aus den folgenden Gründen notwendig sein:

- Erreichung eines gemeinsamen Verständnisses über Vision und Strategie,
- Forcierung der Teambildung im Management,
- Kommunikation der Strategie im Unternehmen,
- Verknüpfung der Vergütung mit der Erreichung strategischer Zielsetzungen,
- Festlegung von strategischen Zielen sowie
- Entwicklung der Grundlage für den Lernprozess.

Für die Entwicklung der BSC wird eine Person benötigt, die den Prozess vorantreibt. Dies kann typischerweise der BSC-Architekt oder Projektleiter sein.

Der Entwicklungsprozess gliedert sich in vier Stufen und zehn Aufgaben (Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf: Kaplan, Norton, 1997, S. 290 ff.).

1. Stufe: Festlegung der Architektur (KAPLAN / NORTON bezeichnen den ersten Schritt als „Festlegung der Kennzahlenarchitektur“, allerdings bleiben sie die Definition der Kennzahlenarchitektur schuldig [vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 290 ff.]

Die erste Aufgabe ist die Ermittlung einer passenden strategischen Geschäftseinheit (SGE) für die BSC, die als Pilot-SGE dient. Die zweite Aufgabe untersucht die Verknüpfung zwischen der SGE und anderen SGE sowie zwischen der SGE und den Zentralabteilungen.

2. Stufe: Schaffung von Konsens über die strategischen Ziele

Als dritte Aufgabe wird durch den BSC-Architekten die erste Interviewrunde durchgeführt, in der das Top-Management über die Vision und die Strategien des Unternehmens befragt wird. Zuvor sind dem Top-Management grundlegende Informationen über die BSC vorgelegt worden. In der Synthesitzung wird eine vorläufige Liste der ermittelten strategischen Ziele und Kennzahlen aufgestellt (vierte Aufgabe), die die Grundlage für den ersten Managementworkshop bildet. Beim ersten Managementworkshop trifft sich das Top-Management mit dem BSC-Architekten, um einen Konsens über die Strategien und die Vision zu erzielen (fünfte Aufgabe). Außerdem werden die strategischen Ziele und Kennzahlen für die einzelnen Perspektiven ermittelt und Untergruppen aus dem Top-Management für die Detailarbeit gebildet.

3. Stufe: Gestaltung der Kennzahlen

Die Untergruppen, die während des ersten Managementworkshops gebildet wurden, treffen sich erneut, um die Kennzahlen zu präzisieren und die Verbindungen zwischen den Perspektiven zu ermitteln (sechste Aufgabe). Anschließend findet ein zweiter Managementworkshop statt, bei dem die Ergebnisse der Untergruppen vorgestellt werden und mit der Entwicklung des Umsetzungsplans für die Einführung der BSC begonnen wird (siebte Aufgabe).

4. Stufe: Umsetzungsplan für die BSC

Zunächst wird die Entwicklung des Umsetzungsplans für die Einführung der BSC forciert (achte Aufgabe). Dies wird durch ein zu bildendes Team unterstützt. Ein dritter Managementworkshop wird durchgeführt, der einen endgültigen Konsens über Vision, Strategien, strategische Ziele und Kennzahlen trifft (neunte Aufgabe). Zusätzlich werden erste strategische Aktionen festgelegt, die bei der Erreichung der strategischen Ziele helfen. Zuletzt wird der Umsetzungsplan vervollständigt, die BSC wird im Unternehmen integriert und somit aktiviert (zehnte Aufgabe).

2.2.2 Strategy Map nach KAPLAN / NORTON

Das Konzept der *Strategy Map* wurde von KAPLAN / NORTON entwickelt, weil die Entwicklung einer Strategie die Voraussetzung für die Entwicklung einer BSC ist (vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 27). Die *Strategy Map* und die BSC stellen zusammen eine Instrumenten-Kombination dar, die die BSC zu einem Instrument für das Management in der wissensbasierten Wirtschaft erweitert, das aufzeigt, wie immaterielle Ressourcen in materielle Erfolge transformiert werden (vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 11 f.).

Die *Strategy Map* ermöglicht die Beschreibung des Unternehmens in einer leicht verständlichen Sprache. Die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen werden durch die Strategy Map explizit und testbar, da die Ursache-Wirkungsbeziehungen weiter spezifiziert werden (vgl. Kaplan, Norton, 2000, S. 176). Die Strategy Map hat fünf Grundsätze, die zur Entwicklung und Umsetzung der Strategie beitragen (Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf: Kaplan, Norton, 2001, S. 10 ff.). Diese werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt und im folgenden Text erläutert:



Abbildung 2: Grundsätze der strategiefokussierten Organisation
(Quelle: in Anlehnung an: Kaplan, Norton, 2001, S. 10.)

1. Operationalisierung der Strategie

Eine neue Strategie ermöglicht die Entdeckung von materiellen und / oder immateriellen Vermögenswerten, die im Unternehmen vorhanden sind, bisher aber nicht genutzt wurden. Die BSC gestattet die Nutzung dieser Ressourcen, um den langfristigen Erfolg sicherzustellen, da sie einen Rahmen bietet, um die Strategie verständlich zu beschreiben und zu vermitteln. Die Strategy Map ermittelt ergänzend Verknüpfungen zwischen Ursachen und Wirkungen, wie immaterielle Ressourcen in finanzielle Erfolge transformiert werden können.

2. Ausrichtung der Organisation an der Strategie

Durch die Integration der individuellen Strategien einzelner SGE in Gesamtstrategien kann die Leistung eines Unternehmens durch Synergieeffekte über der Summe der Leistungen der einzelnen Strategien liegen. Dazu wird das Unternehmen an die Strategien angepasst.

3. Strategie als Arbeit für jeden an jedem Tag

Die Kommunikation der Gesamtstrategien im gesamten Unternehmen ermöglicht es jedem Einzelnen, sich auf die Gesamtstrategien zu konzentrieren. Der einzelne Mitarbeiter nimmt seine Rolle für die Strategieerreichung wahr und kann eigene Ziele entwickeln (vgl. Kaplan, Norton, 2000, S. 168). Durch die Verknüpfung der Vergütungssysteme mit der Zielerreichung wird der Ansporn zur Erreichung der Ziele gestärkt.

4. Strategie als kontinuierlicher Prozess

Die Strategy Map verstärkt die Verwendung des sog. Double-Loop-Lernens (siehe Abbildung 3). Das Double-Loop-Lernen integriert das operative und strategische Management zu einem kontinuierlichen Prozess. Die Strategie wird mit dem Budgetierungsprozess verknüpft, und ein Prozess zum Anpassen der Strategie wird entwickelt.

5. Mobilisierung des Wandels durch die Unternehmensführung

Um eine strategiefokussierte Organisation zu entwickeln, wird die Unterstützung durch das und die Verankerung im Top-Management benötigt. Das Top-Management mobilisiert die Mitarbeiter mitzuwirken und überwacht zugleich die Umsetzung der Strategie im Unternehmen.

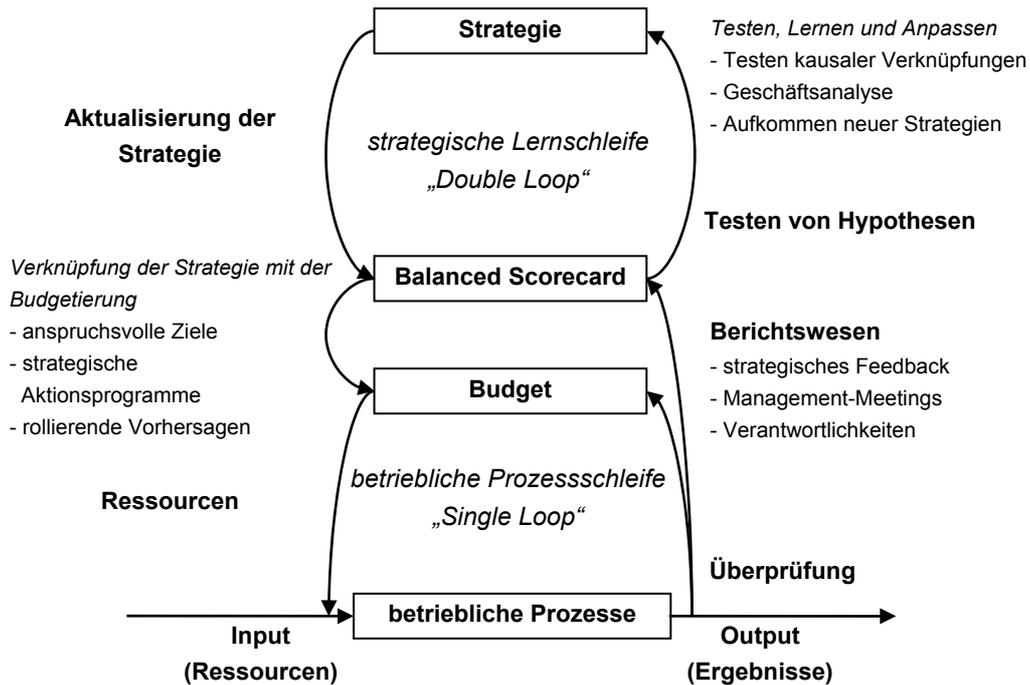


Abbildung 3: Strategie als kontinuierlicher Prozess – Double-Loop-Lernen
(Quelle: in Anlehnung an: Kaplan, Norton, 2001, S. 245.)

2.2.3 Vorgehensmodell nach HORVÁTH & PARTNER

Von HORVÁTH & PARTNER wurde ein eigenes Vorgehensmodell zur Entwicklung einer BSC vorgestellt, das sich in fünf Phasen gliedert. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das Vorgehensmodell, anschließend wird das Vorgehensmodell detailliert beschrieben.

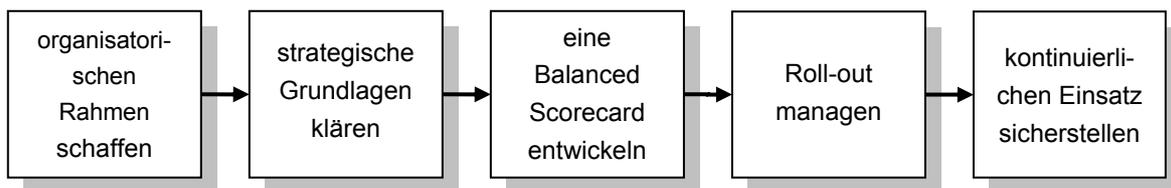


Abbildung 4: Die 5 Phasen des HORVÁTH & PARTNER-Modells
(Quelle: in Anlehnung an: Horváth & Partner (2001), S. 62.)

1. Phase: Konstruktion des organisatorischen Rahmens

Nach HORVÁTH & PARTNER wird unter dem organisatorischen Rahmen die Festlegung von konzeptionellen Regeln (Konzeptionelle Regeln legen für alle Einheiten fest, welche Perspektiven verwendet werden und für welche Organisationseinheiten eine BSC entwickelt wird [vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 63].) verstanden, die im Unternehmen allgemein verwendet werden (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 63). Zudem sind auch die Grundlagen eines „normalen“ Projektmanagements zu beachten, da

dem Projektmanagement durch die Einbindung von Managern aus verschiedenen Fachbereichen eine zentrale Bedeutung zukommt. Außerdem wird geklärt, ob zunächst ein Pilotprojekt durchgeführt wird (Die Vorteile eines Pilotprojekts werden darin gesehen, dass bei einem erfolgreichen Abschluss eine „Erfolgsstory“ präsentiert werden kann, die die Umsetzung im gesamten Unternehmen erleichtert [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 63].) und welche Perspektiven in die BSC einbezogen werden. In dieser Phase ist die Mitwirkung des Top-Managements besonders wichtig, weil die BSC die Unternehmensstrategie dokumentiert und ein Instrument für das Management ist (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 64).

Einen besonderen Stellenwert erhält die BSC durch ein Top-Down-Vorgehen (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 75 ff.). Durch den Beginn an der Spitze des Unternehmens sind die unteren Hierarchieebenen leichter von der Notwendigkeit der Einführung zu überzeugen. Dies erleichtert die Umsetzung, da das Top-Management als Vorbild fungiert. Der Ablauf legt fest, in welchem Zeitraum die BSC entwickelt und eingeführt wird (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 82 ff.). Je nach Art der BSC kann die Entwicklungsdauer zwischen wenigen Wochen und mehreren Monaten variieren. Ferner werden die Ziele leicht verständlich festgelegt und die strategischen Positionen der SGE ermittelt (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 86 ff.).

Um eine schnelle Einführung in möglichst vielen Einheiten zu ermöglichen, wird schon in dieser Phase eine Standardisierung der verwendeten Methoden und Inhalte vorgenommen. Die standardisierten Methoden und Inhalte werden anschließend im gesamten Unternehmen kommuniziert (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 89 f.).

Bei der Einführung einer BSC sind einige kritische Faktoren zu berücksichtigen, die die Einführung und Nutzung der BSC be- oder verhindern sowie den Erfolg des Projekts stark gefährden können (Auf eine detaillierte Wiedergabe der kritischen Erfolgsfaktoren wird hier verzichtet, sie sind zu finden in: Horváth & Partner, 2001, S. 91 f.). Dazu gehört z.B. Durchführung der Entwicklung durch Unternehmensexterne, sodass Know-how zur Erstellung von und zum Umgang mit der BSC im Unternehmen nicht vorhanden ist.

2. Phase: Klärung der strategischen Grundlagen (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 66 f.)

Da die BSC nicht ein Konzept zur Entwicklung von Strategien, sondern zu deren Umsetzung ist, müssen die Strategien schon vorher im Unternehmen entwickelt worden sein. Aber nicht alle strategischen Fragen müssen schon im Vorhinein geklärt sein. Auch während der Entwicklung der BSC können noch einzelne strategische Fragen beantwortet werden (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 98 f.).

Eine Integration der BSC in die Strategieentwicklung ist möglich. Dadurch wird eine Selektion der strategischen Ziele für die Perspektiven schon bei der Strategieentwicklung durchgeführt. Die Festlegung der strategischen Stoßrichtungen (Unter einer strategischen Stoßrichtung wird eine treffende, knappe Aussage verstanden, die die wichtigsten Teile der zukünftigen Entwicklung aufzeigt [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 108].) wird so durch die notwendigen strategischen Analysen vereinfacht.

Zur weiteren Vereinfachung der Festlegung der strategischen Stoßrichtungen haben HORVÁTH & PARTNER einen Strategiecheck entwickelt, der in sechs Schritten durchzuführen ist (Detailliertere Ausführungen zum Strategiecheck: Horváth & Partner, 2001, S. 104 ff.):

1. Analyse vorhandener Dokumente;
2. Interviews mit den Führungskräften über die Strategien;
3. Abbildung der ermittelten, unterschiedlichen Strategien;
4. Diskussion drängender strategischer Probleme;
5. Zusammenfassung der Ergebnisse durch einen Workshop und
6. Entwicklung der strategischen Stoßrichtungen aus den Ergebnissen und Abstimmung über die Relevanz der strategischen Stoßrichtungen.

3. Phase: Entwicklung der BSC (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 67 ff.)

Die Grundlagen zur Entwicklung der BSC bilden die zuvor abgeschlossenen Phasen und der Rückhalt im Top-Management. Fünf Schritte führen dann zur Entwicklung einer BSC:

1. Entwicklung der konkreten strategischen Ziele

Die strategischen Ziele müssen die Strategien eindeutig beschreiben. Sie sind unternehmensspezifisch, individuell und nicht austauschbar (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 144). Von den strategischen Zielen hängt der langfristige Erfolg des Unternehmens ab. Um die Auswahl strategischer Ziele zu ermöglichen, haben HORVÁTH & PARTNER einen Filter entwickelt (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 154 ff.). Dieser Filter ist ein Instrument zur Unterscheidung in Basisziele und strategische Ziele (Als strategische Ziele werden diejenigen Ziele bezeichnet, von denen der Erfolg der Strategie abhängt. Alle anderen Ziele werden als Basisziele bezeichnet [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 157]).

Durch die Einordnung der ermittelten Ziele in eine Vierfeldermatrix sollen die strategischen Ziele ersichtlich werden. Die Ziele werden durch Benchmarks und Befragungen, aus Vergangenheitsdaten und Erfahrungen gebildet.

2. Ermittlung von Ursache-Wirkungsbeziehungen durch die Verknüpfung der strategischen Ziele

Zwischen den einzelnen strategischen Zielen gibt es kausale Beziehungen. Diese kausalen Beziehungen werden durch Ursache-Wirkungsbeziehungen wiedergegeben. Sie sind auch für HORVÁTH & PARTNER ein zentrales Element der BSC, da sie die Kausalität der strategischen Überlegungen widerspiegeln (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 179 ff.). Die Ermittlung der Ursache-Wirkungsbeziehungen wird im Rahmen von Workshops empfohlen, da dort eine intensive Diskussion über die Kausalität der strategischen Ziele möglich ist.

3. Messgrößenauswahl

An Messgrößen sind Anforderungen zu stellen, um eine Auswahl treffen zu können, entsprechen der Vorgabe, dass max. 7 Kennzahlen pro Perspektive verwendet werden sollen. Eine Anforderung ist z.B., dass an der Messgröße die Zielerreichung an einem operationalen Zielmaßstab abgelesen werden kann. Bei der Auswahl wird allerdings auch die Kosten-Nutzen-Relation für die Erhebung der Ausprägungen der Messgröße berücksichtigt. Die Erfüllung der Anforderungen wird anhand von Kriterien geprüft.

Für jedes strategische Ziel werden zwei bis drei Messgrößen ausgewählt, damit eine eindeutige Beurteilung der Erreichung des Ziels gewährleistet wird (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 197 f.). Die Vorgehensweise ist wie folgt: Zunächst werden die Messgrößenvorschläge erarbeitet, anschließend die Messgrößen ausgewählt, und zuletzt wird die Messgrößenimplementierung sichergestellt. Die Auswahl der Messgrößen erfolgt anhand eines Eignungstests, der prüft, ob die Messgröße die Erreichung eines Ziels wiedergibt (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 200 f.). Auch für die Messgrößenimplementierung müssen Anforderungen erfüllt werden, wie z.B., dass bereits Informationen zur Messgröße im betrieblichen Rechnungswesen zur Verfügung stehen (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 201).

4. Definition der Zielwerte

Die Zielwerte² können sog. Stretch-Targets sein. Stretch-Targets sind Zielwerte, deren Erreichung eine große Herausforderung darstellt. Durch die Festlegung der Zielwerte wird das Ziel vollständig bestimmt (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 213 f.).

2 Zielwerte werden von Horváth & Partner synonym zu Sollwerten verwendet.

Beispielsweise kann das Ziel „Erhöhung der Kundenkontakte“ durch den Zielwert „100 Kundenkontakte pro Tag“ spezifiziert werden.

5. Entwicklung der notwendigen strategischen Aktionen

Im letzten Schritt werden die strategischen Aktionen ausgesucht, die zur Erreichung der Zielwerte notwendig sind. Diese Aktionen unterstützen die Zielerreichung und sind zusätzlich zu den bereits vorhandenen Aktionen zu ergreifen, da sie sich erst durch die Entwicklung der BSC ergeben (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 222 f.).

4. Phase: Management des Roll-out (Unter Roll-out wird die Anwendung der entwickelten BSC in möglichst vielen Bereichen verstanden [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 70])

Diese Phase führt zu einer Änderung der Qualität im strategischen Management des gesamten Unternehmens in zwei Richtungen. Die strategischen Ziele von in der Hierarchie übergeordneten Ebenen werden festgelegt und in die unteren Ebenen heruntergebrochen (vertikale Zielintegration). Die strategischen Ziele gleich geordneter Ebenen werden durch die BSC miteinander koordiniert (horizontale Zielintegration).

5. Phase: Kontinuierlicher Einsatz der BSC (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 70 ff.)

Durch den Einsatz der BSC wird die Strategieentwicklung und -umsetzung dauerhaft im Unternehmen verankert. Auch ist für die Integration der BSC in bestehende Managementsysteme (Shareholder-Value, European Quality Award usw.) zu sorgen. Dies wird als kritisch erachtet, da die Managementsysteme sich bisher meist an der hierarchischen und funktionalen Organisation (Eine Organisation kann in verschiedenen Arten geordnet sein, ein Beispiel ist funktional. Hierbei wird das Unternehmen entsprechend den betrieblichen Funktionen gegliedert.) des Unternehmens ausrichten (nach Aussage von Horváth & Partner). Die BSC betrachtet aber häufig mehrere Organisationseinheiten gleichzeitig, z.B. durch das strategische Ziel „Geschäftsprozesse beschleunigen“ (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 70 f.).

Zuletzt wird die konkrete Implementierung der BSC durch die Entwicklung eines unterstützenden IT-Systems sichergestellt.

Mit Abschluss der letzten Phase wirkt die BSC nicht mehr nur als Instrument zur Messung der Performance eines Unternehmens, sondern als Managementinstrument, das die Steuerung des Unternehmens durch Vorgabe von Aktionen und Zielen ermöglicht. Die Performance wird somit aktiv beeinflusst und nicht mehr nur passiv gemessen.

3 Vorgehensmodell für die Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard

Für die Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) wird in diesem Projektbericht ein Vorgehensmodell vorgeschlagen, das schematisch die Schritte darstellt, die für die Entwicklung notwendig sind. Das Vorgehensmodell für die Entwicklung einer RMBSC lehnt sich stark an die Konzepte von KAPLAN / NORTON und HORVÁTH & PARTNER an, die in den vorherigen Abschnitten dargestellt wurden. Die Vorgehensmodelle werden allerdings um Elemente ergänzt, die für das *Beziehungsmanagement* in *Dienstleistungsnetzwerken* von besonderer Bedeutung sind.

Unter einer *Beziehung* wird hier eine Interaktion zwischen zwei oder mehr Akteuren in einem bestimmten Kontext verstanden (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003b, S. 4). Die Anzahl der Beziehungen zwischen den Akteuren kann dabei größer als eins sein. Als Akteure in Dienstleistungsnetzwerken werden hier – im Kontext des Projekts MOTIWIDI – grundsätzlich alle Stakeholdergruppen betrachtet, die für den wirtschaftlichen Erfolg des jeweils betrachteten Dienstleistungsnetzwerks relevant sind. Die systematische Auswahl der relevanten Stakeholdergruppen wurde in einem vorangehenden Projektbericht ausführlich dokumentiert (vgl. Hügens, 2004). Im Folgenden werden die relevanten Stakeholdergruppen der Kürze halber auch nur als „Stakeholder“ bezeichnet, solange aus dem aktuellen Argumentationskontext ersichtlich ist, dass es sich jeweils um relevante Stakeholdergruppen aus der Perspektive eines Dienstleistungsnetzwerks handelt.

Das *Beziehungsmanagement* umfasst die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle von Beziehungen zwischen den *Stakeholdern* eines Unternehmens (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003a, S. 17). Daher erfolgt die Berücksichtigung der Stakeholder im Rahmen der RMBSC. Sie legen den „Möglichkeitsraum“ für die Beziehungen fest, die ein Unternehmen besitzen kann. Diese Beziehungen werden durch die RMBSC quantitativ gemessen und durch strategische Aktionen aktiv beeinflusst.

Bisher erfolgte die Berücksichtigung von Beziehungen meist nur bezogen auf *einzelne* Stakeholdergruppen, z.B. im Customer Relationship Management. Die RMBSC wird aber nicht auf einzelne Stakeholdergruppen fokussiert, sondern betrachtet alle Stakeholdergruppen, die für das Unternehmen im Dienstleistungsnetzwerk relevant sind. Somit ist sie ein *neuer* Ansatz zur *ganzheitlichen* Betrachtung des Beziehungsmanagements.

Abbildung 5 gibt zunächst einen groben Überblick über das Vorgehensmodell für die Entwicklung einer RMBSC, anschließend wird es detailliert beschrieben:

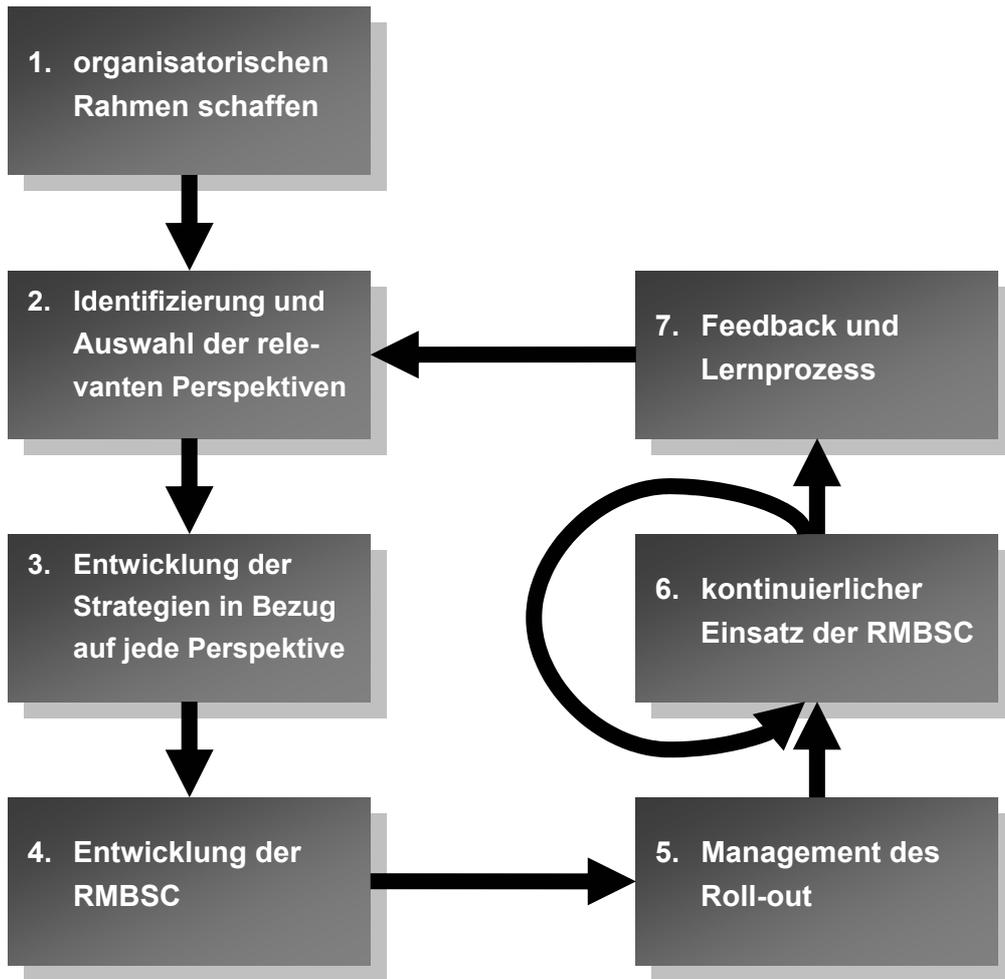


Abbildung 5: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBSC
(Quelle: eigene Darstellung.)

1. Organisatorischen Rahmen schaffen

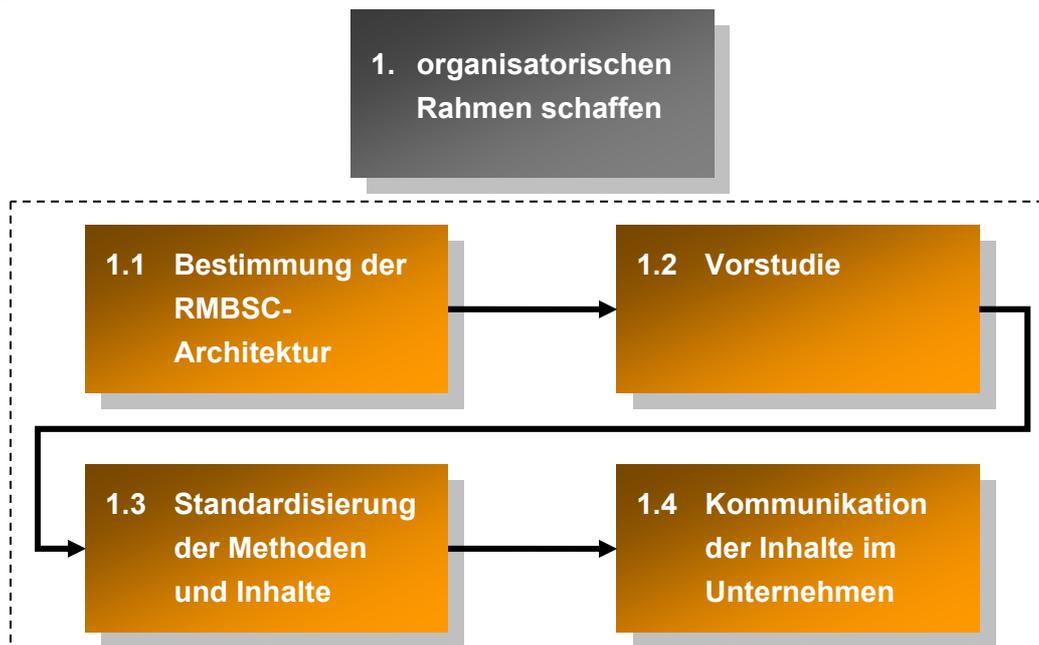


Abbildung 6: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 1
(Quelle: eigene Darstellung.)

Zunächst wird die **RMBSC-Architektur** bestimmt. Dazu wird festgelegt, welche organisatorische Einheit ihre Beziehungen durch die RMBSC gestaltet (Horváth & Partner beziehen sich auf den Aufbau einer BSC. Hier wurde das Vorgehen an die Erstellung einer RMBSC angepasst [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 75 ff.]). Wünschenswert wäre ein Beginn im Top-Management, weil das Top-Management somit als Vorbild dienen kann.

Es bietet sich an, die Entwicklung der RMBSC mit einer **Vorstudie** zu beginnen. Diese prüft, ob die strategischen, organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen gegeben sind, um eine RMBSC einführen zu können. Zudem werden die Machbarkeit der Entwicklung einer RMBSC sowie der potenzielle Nutzen für das Unternehmen geprüft. Ergänzend erfolgen eine Klärung der notwendigen Ressourcen und des Umfangs der Entwicklung. Die Ablauforganisation der Entwicklung ist abhängig vom Umfang und wird schon in der Vorstudie bestimmt. Bei der Gestaltung des Ablaufs werden vorab die Ziele für die Einführung der RMBSC verständlich festgelegt und die einzelnen Phasen des Entwicklungsprozesses festgelegt (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 82 ff.).

Zudem werden die **Methoden und Inhalte standardisiert**, die für die spätere Entwicklung der RMBSC von Bedeutung sind. Die Standardisierung umfasst die Bereiche:

- Verständnis der Philosophie der RMBSC,
- Durchführung des Entwicklungsprozesses und
- Standardisierung der verwendeten Begriffe.

Das Top-Management sowie die Mitarbeiter werden über die Inhalte und Methoden der RBSC informiert. Die **Kommunikation der Inhalte und Methoden** an die Mitarbeiter erfolgt, damit bei der Entwicklung eine ausreichende Teilnahme durch die Mitarbeiter sichergestellt ist und Wissen aus verschiedenen Fachbereichen integriert wird. Eine hohe Akzeptanz der RBSC wird außerdem durch eine mehrtägige Schulung mit den folgenden Inhalten sichergestellt:

- Grundlagen des Beziehungsmanagements,
- Grundlagen der BSC und
- Vorgehensmodell der Entwicklung einer RBSC.

Wichtig ist in dieser Phase, dass sich das Top-Management aktiv engagiert, weil ohne die Unterstützung des Top-Managements ein Scheitern des Projekts sehr wahrscheinlich ist, da die Mitarbeiter nicht genügend motiviert sind (Neben diesem Grund für ein Scheitern zeigen KAPLAN / NORTON noch weitere auf [vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 318 ff.]). Durch die Einbindung von Managern verschiedenster Fachbereiche erlangt das Projekt zudem einen hohen Stellenwert im Unternehmen.

2. Identifizierung und Auswahl der relevanten Perspektiven

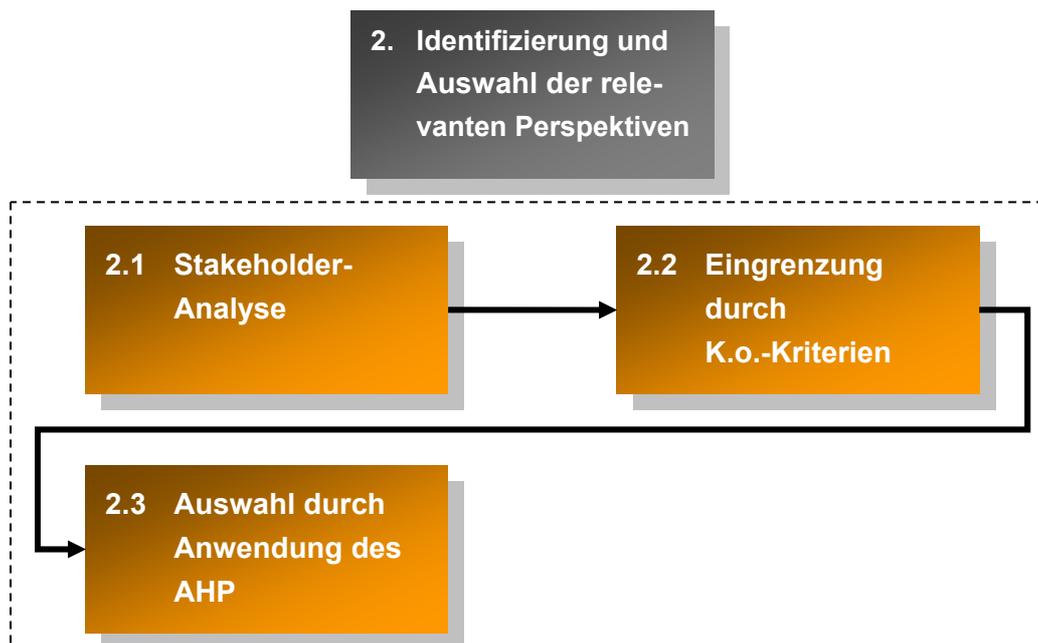


Abbildung 7: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBSC – Schritt 2
(Quelle: eigene Darstellung.)

Die Perspektivenidentifizierung und -auswahl stellt einen entscheidenden Vorgang im Rahmen der RBSC dar. Die Vorgehensweise wurde bereits im MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 14 beschrieben (vgl. Hügens, 2004). Die möglichen Perspektiven sind dahingehend zu überprüfen, ob sie auch für das betrachtete Unternehmen Gültigkeit besitzen. Passen die Perspektiven nicht für das Unternehmen, so kann durch eine erneute Durchführung der **Stakeholder-Analyse** überprüft werden, welche Sta-

keholder für die Beziehungen des Unternehmens eine besondere Bedeutung besitzen und daher in die RBSC einbezogen werden sollen. Da bei der Stakeholder-Analyse eine große Zahl von Stakeholdergruppen ermittelt werden, sollte eine **Eingrenzung durch K.o-Kriterien** erfolgen. Bei der Eingrenzung werden die einzelnen Stakeholdergruppen hinsichtlich verschiedener K.o-Kriterien bewertet und anschließend eine Auswahl getroffen. Auf die so erhaltene Menge von Stakeholdergruppen wird ein weiteres Auswahlverfahren angewendet. Die abschließende **Auswahl der Perspektiven kann anhand des Analytic Hierarchy Process (AHP)** erfolgen, da er ein erprobtes Mittel zur Lösung multikriterielle Entscheidungsprobleme ist (SAATY stellt in seinen Publikationen eine große Anzahl von Entscheidungsproblemen dar, die mit dem AHP gelöst wurden. Vgl. zum Beispiel: Saaty, Vargas, 1994, S. 27 ff.; Saaty, 2000, S. 149 ff.). Zu beachten ist die Beschränkung auf fünf Perspektiven, ansonsten ist die Komplexität nicht mehr zu handhaben (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 64), weil zu viele Perspektiven und Messgrößen gleichzeitig im Fokus stehen würden.

Für die RBSC im Rahmen des Projekts MOTIWIDI wurden die folgenden Perspektiven ausgewählt:

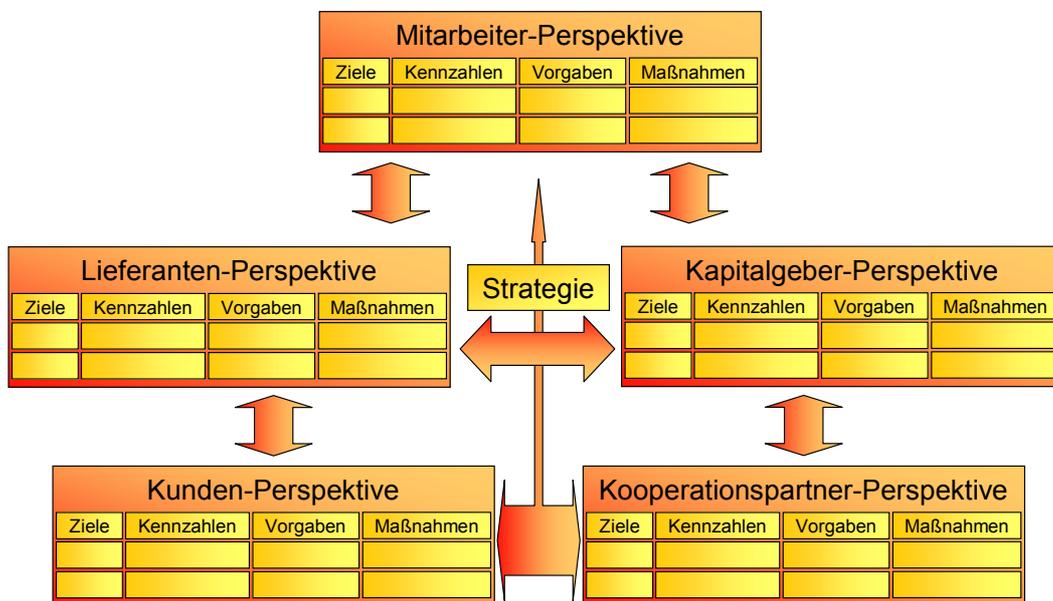


Abbildung 8: Perspektiven der RBSC
(Quelle: eigene Darstellung.)

3. Entwicklung der Strategie in Bezug auf jede Perspektive



Abbildung 9: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 3
(Quelle: eigene Darstellung.)

Nachdem die Perspektiven festgelegt wurden, folgt in dieser Phase die **Entwicklung von Strategien** für das *Beziehungsmanagement* für jede Perspektive (Eine Beispielstrategie für die Kundenperspektive wäre: Erhöhung der Kundenzufriedenheit um 15% innerhalb eines Jahres.). Die Strategie wird für jede **Perspektive ausgewählt** und **dokumentiert**, damit die Strategien in späteren Phasen der Entwicklung zur Verfügung stehen.

4. Entwicklung der Relationship Management Balanced Scorecard

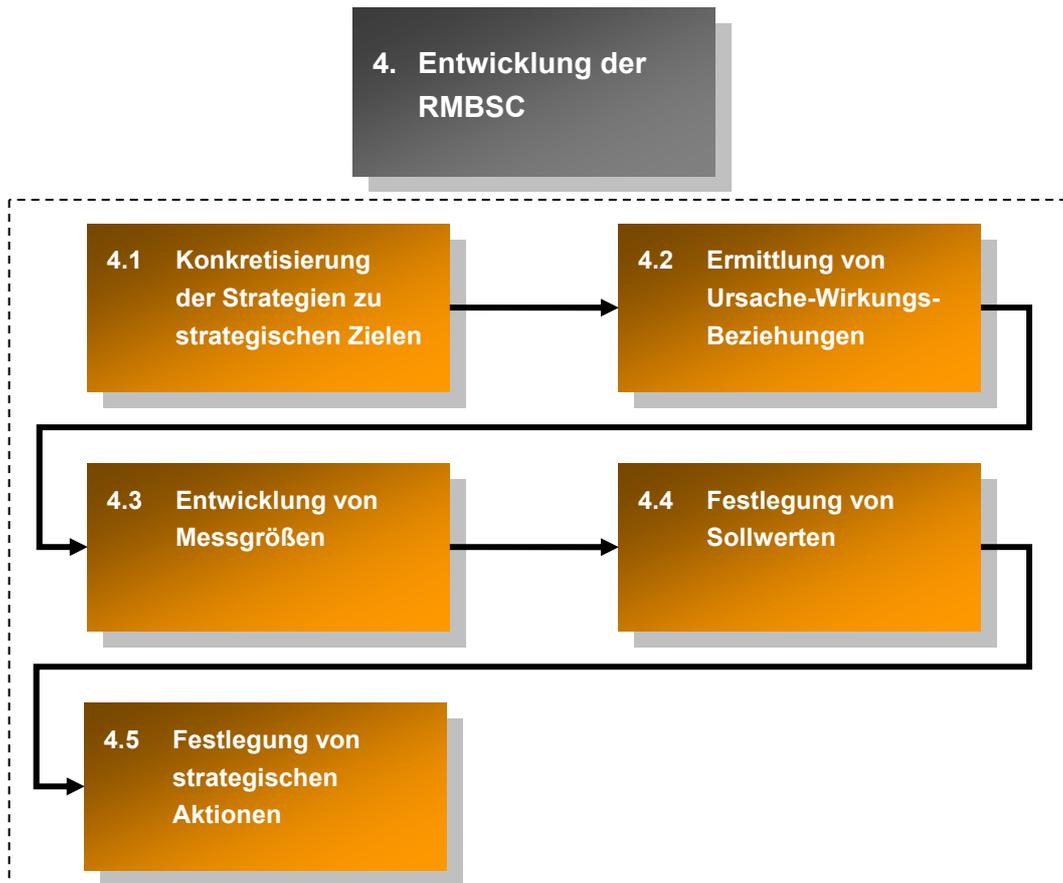


Abbildung 10: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 4
(Quelle: eigene Darstellung.)

Ausgangspunkt für die Entwicklung der RMBSC bilden die zuvor ermittelten Abläufe und Standards, die Perspektiven und die ermittelten Strategien für jede Perspektive. Zunächst werden die **Strategien zu strategischen Zielen konkretisiert** und die relevanten strategischen Ziele, von denen der nachhaltige Erfolg des Unternehmens abhängt, ausgewählt. Dabei ist zu beachten, dass die strategischen Ziele in einem Kausalzusammenhang mit der Messung von Beziehungen stehen. Die Ableitung der strategischen Ziele dient der Verringerung der Komplexität und der Auswahl der relevanten aus den möglichen strategischen Zielen (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 144).

Als Vorgehensweise bietet sich an, zunächst alle möglichen strategischen Ziele zu entwickeln, aus diesen anschließend die relevanten auszuwählen und zuletzt zu dokumentieren. Die *Entwicklung* der strategischen Ziele kann aus bestehenden Dokumenten und Ideen oder / und aus Vorschlägen innerhalb eines Workshops erfolgen (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 144 ff.). Um die strategischen Ziele *auszuwählen*, sind sie inhaltlich zu klären, die strategische Bedeutung ist kritisch zu hinterfragen und die Zuordnung des strategischen Ziels zur Perspektive ist vorzunehmen. Ab-

schließlich erfolgt die *Dokumentation* der ausgewählten strategischen Ziele und der Auswahlgründe, damit auch später noch nachvollzogen werden kann, warum das strategische Ziel einbezogen wurde.

Sind die strategischen Ziele ausgewählt, so werden sie untereinander durch **Ursache-Wirkungsbeziehungen** verknüpft. Diese Ursache-Wirkungsbeziehungen spiegeln die Kausalität zwischen den strategischen Zielen wider (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 67 ff.). Aktivitäten, die die Erfüllung eines untergeordneten Ziels fördern, können auch die Erreichung eines übergeordneten Ziels fördern. Ein einfacher Aufbau dieser Ursache-Wirkungsbeziehungen gelingt meist durch die Bildung von Wenn-Dann-Aussagen und eine anschließende grafische Darstellung.

Ist die Verknüpfung der strategischen Ziele erfolgt, werden für die Ziele passende **Messgrößen** entwickelt. Grund für diese Entwicklung ist, dass die Messgrößen die Erreichung der strategischen Ziele klar und unmissverständlich ausdrücken. Die Zielerreichung wird somit nachvollziehbar gemacht. Durch die Messgrößen wird das Verhalten der Mitarbeiter in die durch die strategischen Ziele gewünschte Richtung gelenkt, und die Zielerreichung kann ermittelt werden. Der Aufwand für die Messgrößenerhebung erfordert aber eine wirtschaftlich vertretbare Relation zum Nutzen.

Für die Auswahl der Messgrößen können z.B. folgende Anforderungen herangezogen werden (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 200 f.):

- Ist die Zielerreichung an der Messgröße erkennbar?
- Ist die Erhebung der Messgröße möglich und wirtschaftlich vertretbar?
- Kann die Messgröße durch das Unternehmen beeinflusst werden?
- Mit welcher Fristigkeit ist eine Beeinflussung der Messgröße möglich?
- Mit welcher Güte bildet die Messgröße die Erreichung des strategischen Ziels ab?

Nachdem die Messgrößen für die strategischen Ziele ermittelt wurden, sind die gewünschten **Sollwerte** zu ergänzen. Damit eine RMBSC zu Verbesserungen im Beziehungsmanagement führen kann, werden Sollwerte für die Messgrößen gesetzt, die zwar realistisch, aber anspruchsvoll sind. Die Bildung solcher Sollwerte kann z.B. durch Benchmarks, Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, aus Vergangenheitsdaten und aus Einschätzungen des Top-Managements erfolgen.

Zuletzt erfolgt in dieser Phase die Festlegung der **strategischen Aktionen**, die zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen sollen. Dazu werden zunächst die existierenden strategischen Aktionen dahingehend geprüft, ob sie zur Erreichung der strategischen Ziele innerhalb der RMBSC beitragen. Ergänzend dazu sind neue strategische Aktionen festzulegen, die das Beziehungsmanagement durch die RMBSC unterstützen. Ein Beispiel wäre eine strategische Aktion zur Verbesserung der Be-

ziehung des Unternehmens zum Lieferanten durch Verstärkung der persönlichen Kommunikation zwischen dem Unternehmen und Lieferanten. Um keine Redundanzen zu erhalten, wird zunächst ein Überblick über die im Unternehmen schon vorhandenen strategischen Aktionen gewonnen.

5. Management des Roll-out

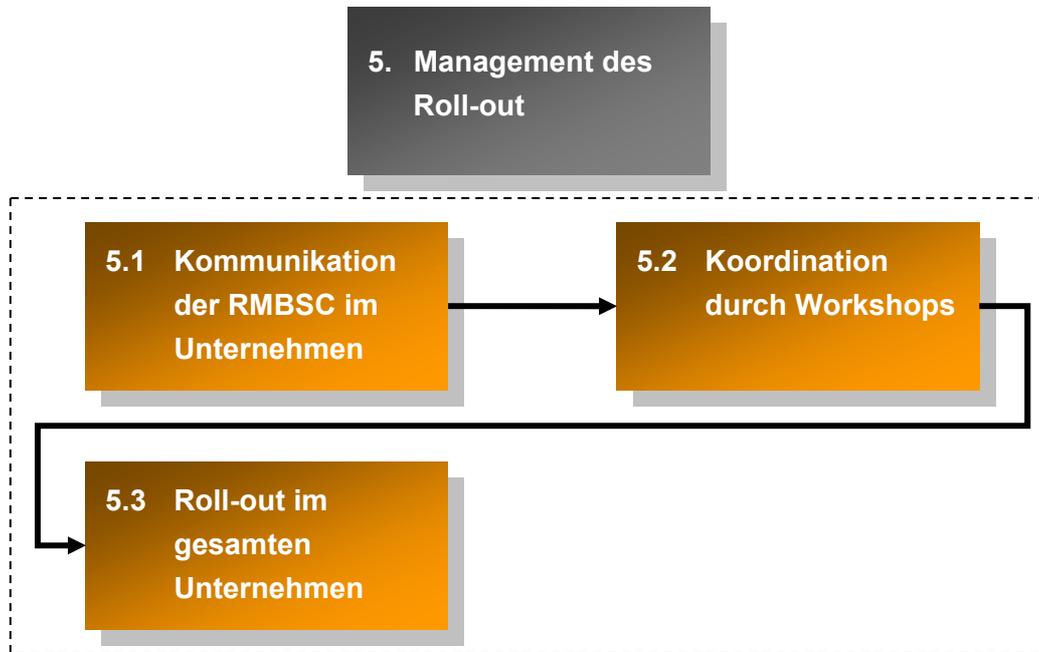


Abbildung 11: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 5
(Quelle: eigene Darstellung.)

Nachdem die RMBSC entwickelt wurde, wird sie im **Unternehmen kommuniziert**. Die Einführung der RMBSC wird im Unternehmen zu einer Qualitätsverbesserung im strategischen Management führen, da durch die RMBSC die strategischen Ziele und strategischen Aktionen aus organisatorisch übergeordneten Unternehmenseinheiten in die RMBSC einer untergeordneten Organisationseinheit heruntergebrochen werden können. Die strategischen Ziele und strategischen Aktionen organisatorisch gleich geordneter Einheiten werden im Rahmen von **Workshops** aufeinander abgestimmt, sodass es nicht zu einer negativen Beeinflussung zwischen Organisationseinheiten durch sich widersprechende strategische Ziele oder strategische Aktionen kommen kann.

Erst durch den **Roll-out** wird die RMBSC im gesamten Unternehmen aktiv.

6. Kontinuierlicher Einsatz der RMBSC

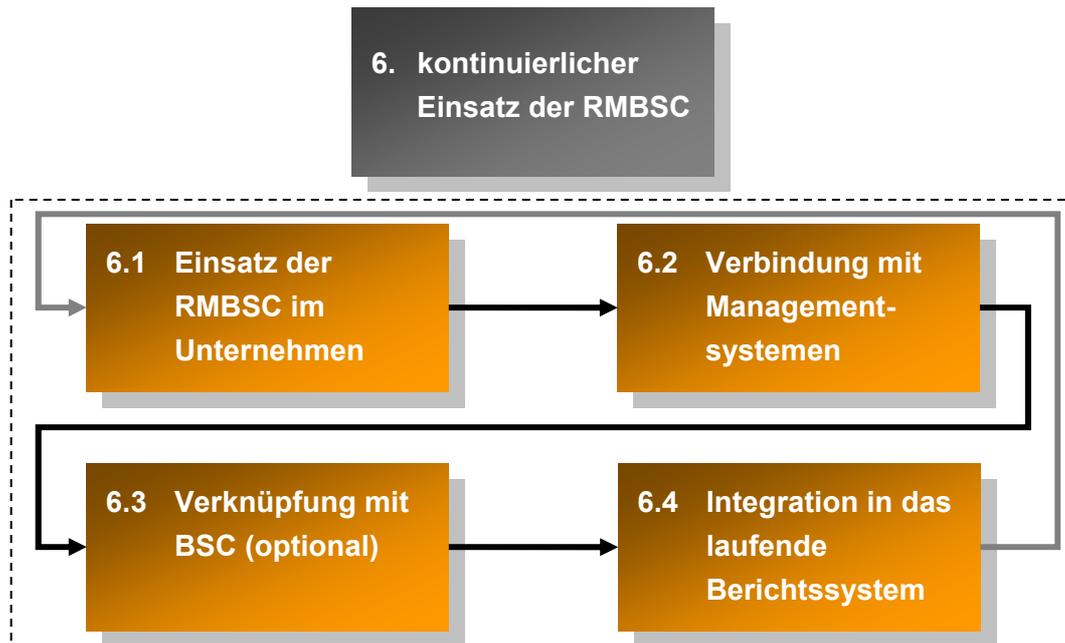


Abbildung 12: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 6
(Quelle: eigene Darstellung.)

Abschließend findet der **Einsatz der RMBSC im Unternehmen** statt. Das Ziel der RMBSC ist die dauerhafte Verankerung des Beziehungsmanagements im gesamten Unternehmen. Dazu wird sie mit bereits existierenden **Managementsystemen verbunden**, da erst so die RMBSC ihre gesamte Wirkung entfalten kann (Bezogen auf eine BSC wird von Horváth & Partner angegeben, dass die BSC selbst nur ca. ein Drittel des möglichen Leistungspotenzials erzeugt, durch die Integration mit anderen Managementsystemen werden die anderen zwei Drittel aktiviert [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 276]). Beispielhaft sei hier die Verzahnung mit der operativen Planung genannt. Da die RMBSC ein Abbild der Strategien für das Beziehungsmanagement ist, können aus ihr direkt finanzielle und nicht-finanzielle Budgets (Beispiele für finanzielle Budgets: Personalkosten, Materialkosten. Beispiele für nicht-finanzielle Budgets: Anzahl der Kundenkontakte, Anzahl der Lieferantenkontakte.) abgeleitet und die strategischen Aktionen in die operative Planung einbezogen werden. Auch eine **Verknüpfung mit einer vorhandenen BSC** ist denkbar, weil hierdurch eine Koordination der Beziehungsstrategien mit den Unternehmensstrategien möglich wird.

Damit die ständige Überwachung der Zielerreichung gewährleistet wird, erfolgt zudem eine **Integration in das laufende Berichtssystem** des Unternehmens (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 70 ff.). Dazu wird das Berichtssystem um RMBSC-spezifische Berichte ergänzt. Die vorhandenen Berichte werden dahingehend geprüft, ob sie Informationen enthalten, die für die RMBSC notwendig sind. So kann bei

in Berichten festgestellten Abweichungen von Sollwerten durch strategische Aktionen aus der RBSC reagiert werden.

7. Feedback und Lernprozess

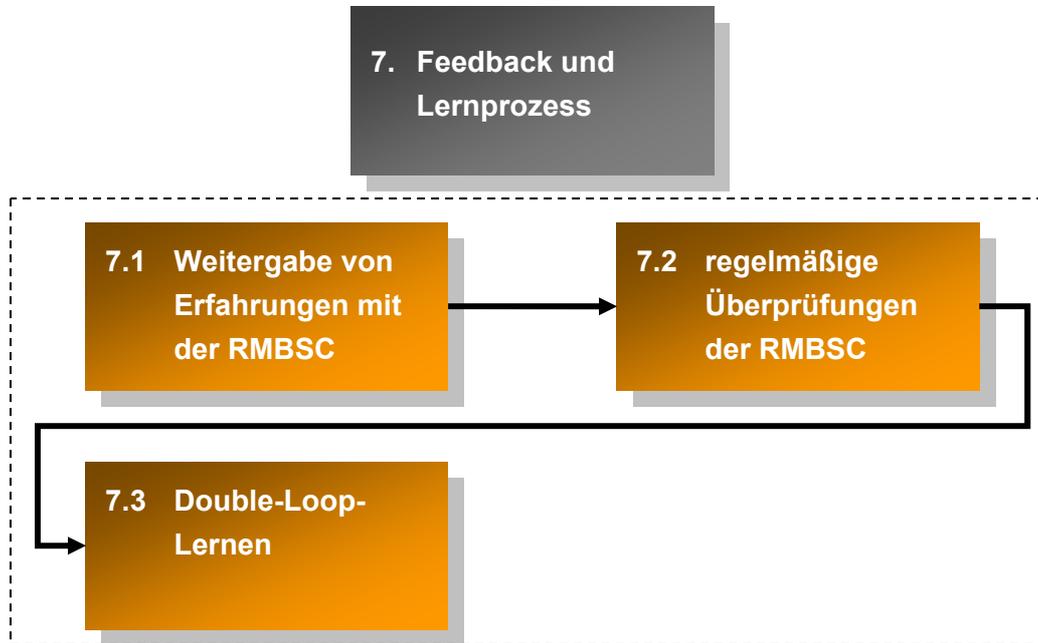


Abbildung 13: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBSC – Schritt 7
(Quelle: eigene Darstellung.)

Die letzte Phase „Feedback und Lernprozess“ gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre **Erfahrungen** mit der RBSC zu kommunizieren, sodass im Weiterentwicklungsprozess eine Anpassung der RBSC erfolgen kann. Zusätzlich werden **regelmäßige Überprüfungen der RBSC** durchgeführt, damit die Richtigkeit der Inhalte und der Strategien jederzeit gewährleistet ist. Diese regelmäßige Überprüfung bietet sich im Rahmen von Strategiereviewsitzungen an. In Anlehnung an KAPLAN / NORTON wird daher das Double-Loop-Lernen empfohlen (siehe Abbildung 3, S. 13).

4 Kritische Würdigung

Die Messung der Beziehungsqualität in Unternehmen wird durch das hier vorgeschlagene Instrument der RMBSC unterstützt. Für Dienstleistungsunternehmen und Dienstleistungsnetzwerke, in denen eine Vielzahl von Beziehungen existiert, standen bisher keine Instrumente zur Verfügung, um ihre Beziehungen systematisch messen und managen zu können.

Daher wurde im vorliegenden Projektbericht ein Instrument für die Messung von Beziehungen entwickelt, die RMBSC. Die RMBSC hilft Unternehmen in Dienstleistungsnetzwerken, ihre Beziehungen zu messen und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungen zu ergreifen. Dazu werden Strategien entwickelt, die konkretisiert und umgesetzt werden. Das gesamte Instrument der RMBSC trägt daher zum Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken bei. Als neuartiges Instrument für das Beziehungsmanagement ist die RMBSC ein wirksames Mittel zur Unterstützung von Dienstleistungsnetzwerken.

Obwohl die Verwendung von *Stakeholder-Perspektiven* zur Konstruktion einer BSC in der Kritik steht (vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 93), wurde dieser Ansatz gewählt. Kritikpunkt ist, dass zwar die wesentlichen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, aber darüber die Strategie vergessen wird. Die bisher entwickelten Stakeholder-Scorecards werden daher als unzureichend für die Beschreibung der Strategie und somit als ungeeignete Basis für ein Managementsystem angesehen (vgl. Kaplan, Norton, 2001, S. 93). Dieser Kritik wurde hier entgegengewirkt, indem zusätzlich die Strategieentwicklung beschrieben wurde. Die Strategie rückte somit neben der Entwicklung der RMBSC in den Fokus der Betrachtung. Da zudem die Untersuchung nicht auf die Wünsche und Ansprüche der Anspruchsgruppen konzentriert wurde, sondern auf die Beziehungen, die zwischen den Anspruchsgruppen bestehen können, erfolgte eine weitere Distanzierung von den konventionellen Stakeholder-Scorecards.

Insgesamt gesehen bedarf das Instrument RMBSC aber einer kritischen Evaluation in konkreten Anwendungsfällen.

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.

Bernhard, M. G. (2001): Grundprinzipien der Balanced Scorecard. In: Bernhard, M. G.; Hoffschroer, S. (Hrsg.): Report Balanced Scorecard. 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 21-54.

Brunner, J.; Sprich, O. (1998): Performance Management und Balanced Scorecard. In: io management, 67. Jg. (1998), Heft 6, S. 30-36.

Deking, I. (2003): Management des Intellectual Capital. Wiesbaden 2003.

Ehrmann, H. (2003): Kompakt-Training Balanced Scorecard. 3. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2003.

Eschenbach, R.; Haddad, T. (1999): Die Balanced Scorecard: Führungsinstrument im Handel. Wien 1999.

Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken. Wiesbaden 2003.

Fankhauser, P. (1989): Die Unternehmung im Netzwerk des gesellschaftlich politischen Umfeldes. In: Probst, G. J. B.; Gomez, P. (Hrsg.): Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen. Wiesbaden 1989, S. 1-18.

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

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

Hess, T.; Wohlgemuth, O.; Schlembach, H. G. (2001): Bewertung von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 70. Jg. (2001), Heft 2, S. 68-74.

Hinterhuber, H. H. (1996): Strategische Unternehmensführung. 6. Aufl., Band 1, Berlin 1996.

Hippe, A. (1997): Interdependenzen von Strategie und Controlling in Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden 1997.

Horváth, P. (2001): Wissensmanagement steuern: Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument. In: Bernhard, M. G.; Hoffschroer, S. (Hrsg.): Report Balanced Scorecard. 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 177-187.

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.)

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

Johnson, S. D. (1998): Application of the Balanced Scorecard Approach. In: Corporate Environmental Strategy, Vol. 5 (1998), No. 4, pp. 35-41.

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. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. In: Harvard Business Review, Vol. 71 (1993), No. 5, pp. 134-142.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1994): Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren. In: Harvard Business manager, 16. Jg. (1994), Heft 2, S. 96-104.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996), No. 1, pp. 75-85.

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

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. In: Harvard Business Review, Vol. 78 (2000), No. 5, pp. 167-176.

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

Kaufmann, L. (1997): ZP-Stichwort: Balanced Scorecard. In: Zeitschrift für Planung, Band 8 (1997), Heft 4, S. 421-428.

Klingebiel, N. (1999): Performance Measurement: Grundlagen – Ansätze – Fallstudien. Wiesbaden 1999.

Klingebiel, N. (2001): Impulsgeber des Performance Measurement. In: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & balanced scorecard. München 2001, S. 3-23.

Meffert, H.; Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing. 4. Aufl., Wiesbaden 2003.

Michel, U. (1997): Strategien zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen – Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt. In: Horváth, P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers. Stuttgart 1997, S. 273-287.

Miller, G. A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information. In: The Psychological Review, Vol. 63 (1956), No. 2, pp. 81-97. (Der Titel des Artikels wird im Original in Großbuchstaben geschrieben, hier wurde zur besseren Lesbarkeit darauf verzichtet.)

Morganski, B. (2003): Balanced Scorecard. 2. Aufl., München 2003.

Müller, A. (1996): Grundzüge eines ganzheitlichen Controllings. München, Wien, Oldenbourg 1996.

Müller, A. (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. Stuttgart, Berlin, Köln 2000.

Müller, Ch. A. (2002): Balanced Scorecard für KMU mit Berücksichtigung des Beziehungsmanagements. In: Füglistaller, U.; Pleitner, H. J.; Volery, T.; Weber, W. (Hrsg.): Umbruch der Welt – KMU vor Höhenflug oder Absturz? St. Gallen 2002, S. 411-417.

Müller-Hagedorn, L.; Spork, S. (2001): Performance Measurement im Handel. In: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & balanced scorecard. München 2001, S. 237-258.

Nickols, F. (2000): The Accountability Scorecard. o.O. 2000. [Im Internet unter der URL: <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>, Datum des Zugriffs: 05.01.2004.] (eigene Paginierung)

Preißner, A. (2002): Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing. 2. Aufl., München, Wien 2002.

Probst, G. J. B.; Gomez, P. (1989): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: Probst, G. J. B.; Gomez, P. (Hrsg.): Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen. Wiesbaden 1989, S. 1-18.

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

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

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L. (2003a): Entfaltung des Untersuchungsbereichs: Wissen, Beziehungen und deren Wert. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 1, Essen – Münster 2003. [Im Internet unter der URL: <http://www.motiwidi.de>, Datum des Zugriffs: 20.12.2003.]

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

Seidenschwarz, W. (1999): Balanced Scorecard – Ein Konzept für den zielgerichteten strategischen Wandel. In: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling & Finance: Aufgaben, Kompetenzen und Tools effektiv koordinieren. Stuttgart 1999, S. 247-276.

Siebert, H. (2003): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 3. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 7-27.

Simon, H.; Gathen, A. v. d. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Frankfurt/Main 2002.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden 1992.

Sydow, J. (2001): Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur. Wiesbaden 2001, S. 269-296.

Sydow, J. (2003a): Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbünde, Kooperationen und Konstellationen. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 3. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 1-6.

Sydow, J. (2003b): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 3. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 293-354.

Sydow, J.; Duschek, St.; Möllering, G.; Rometsch, M. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Wiesbaden 2003.

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

Thorelli, H. B. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies. In: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), No. 1, pp. 37-51.

Töpfer, A. (2000): „Balanced Scorecard“ als Managementinstrument zur Unternehmensführung im Handel. 2. Aufl., Wiesbaden 2000.

Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling. 9. Aufl., Stuttgart 2002.

Weber, J.; Schäffer, U. (1999): Entwicklung von Kennzahlensystemen. Forschungspapier Nr. 62 des Lehrstuhls für Controlling und Logistik der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung. Vallendar 1999. [Im Internet unter der URL: <http://www.whu-koblenz.de/control/Forschungspapiere/FP62.pdf>, Datum des Zugriffs: 14.01.2004.]

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

Wiese, J. (1999): Implementierung der Balanced Scorecard. Wiesbaden 1999.

Windeler, A. (2003): Zum Begriff des Unternehmensnetzwerks – eine strukturationstheoretische Notiz. [Im Internet unter der URL: <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/neuerscheinungen/PubOnDem/begriff.htm>, Datum des Zugriffs: 15.12.2003.] (eigene Paginierung)



**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.; Peters, M.; Kenning, P.: 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.; Blauch, 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.

Hügens, T.: State-of-the-art der Balanced Scorecard und prototypische Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 15*. Essen, Münster 2004.