



**Institut für Produktion und  
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski  
Universität Duisburg-Essen  
Campus Essen  
Fachbereich 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.)

**Konzeption einer  
Relationship Management Balanced Scorecard  
für das  
Beziehungsmanagement  
in Dienstleistungsnetzwerken**

MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 20

**Reinhard Schütte**

**Peter Kenning**

**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

<b>Abkürzungs- und Akronymverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Probleme der partiellen Bewertung von Beziehungen.....</b>	<b>2</b>
<b>3 Relationship Management Balanced Scorecard.....</b>	<b>5</b>
3.1.1 Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard....	5
3.1.2 Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard .....	5
<b>4 Fachkonzeptuelle Modellierung einer RMBSC-Software .....</b>	<b>26</b>
4.1 Objektorientierte Analyse .....	26
4.2 Teilmodelle .....	28
4.3 Modellierung des Fachkonzepts.....	31
4.3.1 UML-Syntax .....	31
4.3.2 Teilmodelle des Fachkonzepts.....	36
4.3.2.1 Teilmodell „Vision“.....	37
4.3.2.2 Teilmodell „strategische Sicht“ .....	38
4.3.2.3 Teilmodell „Kennzahlen“ .....	42
4.3.2.4 Teilmodell „Soll-Werte“.....	49
4.3.2.5 Teilmodell „Ist-Werte“ .....	49
4.3.2.6 Teilmodell „Vergleich“ .....	49
4.3.2.7 Teilmodell „Datenbank“ .....	50
4.3.2.8 Teilmodell „Maßnahme“ .....	51
4.3.3 Größere Gesamtdarstellung des Fachkonzepts.....	52
<b>5 Potenzielle Messgrößen für die Perspektiven der     Relationship Management Balanced Scorecard.....</b>	<b>53</b>
<b>6 Ausblick .....</b>	<b>82</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>83</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>88</b>

## Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AHP	Analytic Hierarchy Process
Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CRM-System	Customer-Relationship-Management-System
d.h.	das heißt
DIN-ISO	Deutsches Institut für Normung e.V. – International Organization for Standardization
Dr.	Doktor
DV-technisch	Datenverarbeitungs-technisch
E-Mail	Electronic-Mail
ERP-System	Enterprise-Resource-Planning-System
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fort folgende
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
Inc.	Incorporated
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
K.o.	Knock-out
KG	Kommanditgesellschaft
KZ	Kennzahl
max.	maximal
MOTIWIDI	Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken
No.	Number
Nr.	Nummer
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
OMG	Object Management Group
pp.	pages

RMBS	Relationship Management Balanced Scorecard
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
S.	Seite
sog.	so genannt
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UML	Unified Modelling Language
Univ.-Prof.	Universitätsprofessor
URL	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter
überarb.	überarbeitete
verb.	verbesserte
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven der RBMSC .....	5
Abbildung 2: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC - Überblick .....	6
Abbildung 3: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC – Schritt 1 .....	7
Abbildung 4: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC – Schritt 2 .....	10
Abbildung 5: Kriterienhierarchie für den AHP .....	11
Abbildung 6: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC – Schritt 3 .....	13
Abbildung 7: SWOT-Matrix für die Kunden-Perspektive .....	16
Abbildung 8: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC – Schritt 4 .....	16
Abbildung 9: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC – Schritt 5 .....	20
Abbildung 10: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC – Schritt 6 .....	22
Abbildung 11: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC – Schritt 7 .....	23
Abbildung 12: Strategie als kontinuierlicher Prozess – Double-Loop-Lernen .....	24
Abbildung 13: Teilmodellübersicht .....	36
Abbildung 14: Teilmodell „Vision“ .....	37
Abbildung 15: Teilmodell „strategische Sicht“ – Teil 1 .....	38
Abbildung 16: Teilmodell „strategische Sicht“ – Teil 2 .....	39
Abbildung 17: Teilmodell „strategische Sicht“ – Teil 3 .....	40
Abbildung 18: Teilmodell „Kennzahlen“ – Teil 1 .....	42
Abbildung 19: Teilmodell „Kennzahlen“ – Teil 2 .....	43
Abbildung 20: Teilmodell „Kennzahlen“ – Teil 3 .....	45
Abbildung 21: Gesamtansicht des Teilmodells „Kennzahlen“ .....	48
Abbildung 22: Teilmodell „Soll-Werte“ .....	49
Abbildung 23: Teilmodell „Ist-Werte“ .....	49
Abbildung 24: Teilmodell „Vergleich“ .....	49
Abbildung 25: Teilmodell „Datenbank“ .....	50
Abbildung 26: Teilmodell „Maßnahme“ .....	51
Abbildung 27: Vergrößertes Gesamtmodell der RBMSC .....	52
Abbildung 28: Gesamtmodell der RBMSC .....	88

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gewichtete Prioritäten der Alternativen und Ränge .....	12
Tabelle 2: UML-Syntax .....	35
Tabelle 3: Beziehung zwischen Vision und Strategie .....	37
Tabelle 4: Beziehung zwischen Strategie und Ziel .....	38
Tabelle 5: Beziehung zwischen Ziel und Ziel.....	38
Tabelle 6: Generalisierungsbeziehung Perspektive.....	40
Tabelle 7: Beziehung zwischen Ziel und Kennzahl.....	41
Tabelle 8: Beziehung zwischen Ziel und Maßnahme.....	41
Tabelle 9: Generalisierungsbeziehung zwischen Kennzahl und originäre Kennzahl.....	42
Tabelle 10: Generalisierungsbeziehung zwischen Kennzahl und abgeleitete Kennzahl .....	42
Tabelle 11: Beziehung zwischen abgeleitete Kennzahl und Berechnungsfunktion ...	42
Tabelle 12: Beziehung zwischen Kennzahl und Kennzahlbeziehung .....	43
Tabelle 13: Generalisierungsbeziehung Kennzahlbeziehung .....	44
Tabelle 14: Beziehung zwischen Kennzahl und Kennzahlbeziehung .....	44
Tabelle 15: Beziehung zwischen Kennzahl und Ist-Wert.....	45
Tabelle 16: Beziehung zwischen Kennzahl und Soll-Wert.....	45
Tabelle 17: Beziehung zwischen Ist-Wert und Soll-Wert .....	46
Tabelle 18: Beziehung zwischen originäre Kennzahl und Außendaten .....	46
Tabelle 19: Beziehung zwischen abgeleitete Kennzahl und Daten für Berechnung ..	46
Tabelle 20: Generalisierungsbeziehung Daten für Berechnung .....	46
Tabelle 21: Generalisierungsbeziehung Außendaten .....	50
Tabelle 22: Potenzielle Messgrößen für die RMBSC.....	81

## **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).

Die Zielsetzung des Projektberichts besteht darin, die entwickelten Bestandteile der Relationship Management Balanced Scorecard in einem Gesamtkonzept zusammenzuführen. Ausgehend von der besonderen Bedeutung des Wissens im Rahmen von Dienstleistungsnetzwerken, wurde in vorhergehenden Projektberichten bereits ein Vorgehensmodell und das Fachkonzept der prototypischen Implementierung entwickelt. Zusätzlich werden hier die ermittelten Messgrößen der verschiedenen Perspektiven entsprechend dem Fachkonzept aufgearbeitet.

Zunächst wird im zweiten Kapitel geklärt, welche Probleme bei der partiellen Bewertung von Beziehungen bestehen.

Im dritten Kapitel wird die im Projekt MOTIWIDI entwickelte Lösung für die Probleme der partiellen Bewertung, die Relationship Management Balanced Scorecard und das entwickelte Vorgehensmodell, vorgestellt.

Im Rahmen des vierten Kapitels wird das Fachkonzept der Relationship Management Balanced Scorecard vorgestellt, welches für die Entwicklung des Prototypen durch die AIDOS Software AG zugrunde gelegt wird.

In den vorangehenden Projektberichten (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2004; Przygodda, 2004; Schütte, Kenning Hügens, 2004a; Schütte, Kenning, Hügens 2004b; Przygodda, Ferreras, 2004) wurden viele Messgrößen für die fünf Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard ermittelt, diese Messgrößen werden in Kapitel 5 in tabellarischer Form wiedergegeben.

Schließlich erfolgt in Kapitel 6 ein Ausblick auf die weiteren Entwicklungen im Projekt MOTIWIDI.

## 2 Probleme der partiellen Bewertung von Beziehungen

Die Bewertung von Beziehungen findet in der betrieblichen Praxis meist nur im Bereich der Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter statt. Bei diesen Betrachtungen steht nicht die Bewertung der Qualität einer Beziehung im Vordergrund, sondern der Wert einer Beziehung.

Im Projekt MOTIWIDI ist intendiert, eine ganzheitliche Sicht auf die Beziehungen eines Dienstleistungsunternehmens zu richten. Neben den oben bereits beschriebenen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern rücken weitere Akteure ins Blickfeld, die potenziell eine Beziehung mit dem Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerk eingehen können. Zudem sind auch die Beziehungen innerhalb eines Dienstleistungsnetzwerks zu beschreiben (z.B. Kooperationspartnerbeziehungen).

Bisher ist das Management von Beziehungen durch die Betrachtung von einzelnen Akteuren gekennzeichnet. Zum Beispiel werden die Kapitalgeber im Rahmen des **Shareholder-Value** betrachtet. Die starke Betonung des Shareholder-Value führt aber dazu, dass sich andere Stakeholdergruppen eines Unternehmens benachteiligt fühlen (vgl. Breuer, 2000, S. 259). Die Wahrnehmung kommt dadurch zustande, dass der Shareholder-Value mit dem Ziel der Maximierung der Unternehmensperformance gleichgesetzt wird. Für diese Maximierung werden alle anderen Stakeholdergruppen vernachlässigt. Richtigerweise verfolgt der Shareholder-Value aber das Ziel neben den Shareholdern auch die Stakeholder zu betrachten, weil ohne die Stakeholder die Erhöhung des Shareholder-Values kaum möglich ist.

Neben dem Shareholder-Value tritt das **Kundenbeziehungsmanagement** (Customer Relationship Management) stärker in den Vordergrund (vgl. Hippner, Wilde, 2003, S. 3). Auch hier wird einseitig auf die Verbesserung der Beziehungen zu Kunden fokussiert, um so eine Verbesserung der Unternehmensperformance zu erreichen. Durch die Konzentration auf die Kunden werden aber andere Bereiche (z.B. Lieferanten, Kooperationspartner) eventuell vernachlässigt.

Die Ergebnisse der Einzel-Betrachtungen von Shareholder-Value und Customer Relationship Management zeigen, dass die Konzentration auf einen einzelnen Bereich des Beziehungsmanagements nicht zum Erfolg führt. Um erfolgreich zu sein, wird im Projekt MOTIWIDI eine ganzheitliche Betrachtung der Beziehungen des Dienstleistungsunternehmens vorgeschlagen. Vorausgesetzt wird im Projekt MOTIWIDI, dass durch qualitativ gute Beziehungen zu den Stakeholdergruppen der Wissenstransfer gefördert wird.



Diese Beziehungen werden, im Gegensatz zu anderen Bewertungsansätzen, die in der Regel nur einen bestimmten Akteurstyp – wie beispielsweise den Akteurstyp des Kunden im Rahmen des Customer Relationship Managements – berücksichtigen, *ganzheitlich* durch die Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) betrachtet. Mithilfe der RMBSC sollen alle für den Wissenstransfer ökonomisch relevanten Anspruchsgruppen erfasst und bewertet werden (vgl. Hügens, 2004a). Diese Akteure bedürfen somit einer genaueren Betrachtung, die durch die RMBSC ermöglicht wird.

Da durch die RMBSC mehrere Akteure betrachtet werden, tritt zusätzlich zum funktionsorientierten Arbeiten, das funktionsübergreifende Arbeiten in den Vordergrund. Nicht die weitere Spezialisierung auf einzelne Fähigkeiten (z.B. der Produktion), sondern die Verbindung von Spezialisierung und integrierten Geschäftsprozessen soll weitere Vorteile für das Dienstleistungsnetzwerk und somit die Dienstleistungsunternehmen bringen (vgl. Champy, Hammer, 1993).

Ziele der Betrachtung der Akteure sind z.B.:

- Verbesserung der Kundenbeziehungen, durch Erhaltung der Loyalität der „alten“ Kunden und Gewinnung von neuen Kunden und Marktsegmenten;
- Verbesserung der Lieferantenbeziehungen durch verbesserte Kommunikation und verstärkten Wissenstransfer;
- Verbesserung der Kapitalgeberbeziehungen durch verstärkten Wissenstransfer und Vermittlung von Wissen;
- Verbesserung der Kooperationspartnerbeziehungen, um die Kooperationen für beide Seiten Gewinn bringend zu gestalten;
- Verbesserung der Mitarbeiterbeziehungen, um den Mitarbeitern eine sinnbringende Tätigkeit zu ermöglichen und die Funktionsfähigkeit des Dienstleistungsunternehmens zu erhalten; insbesondere auch Weitergabe des Wissens von Mitarbeitern an Arbeitskollegen, um bei Ausscheiden eines Mitarbeiters nicht auch sein Wissen zu verlieren.
- Abwerben von Mitarbeitern der Konkurrenz.

Die Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) deckt durch ihre Perspektivensicht die wichtigen Stakeholder ab und die Messgrößen ermöglichen die Ermittlung der Qualität der einzelnen Beziehungen. Im Rahmen des Projekts wurden zunächst die Perspektiven ermittelt, die für Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerke von besonderer Bedeutung sind. Diese Perspektiven wurden anschließend jeweils einzeln betrachtet und der State-of-the-art der Bewertung der Beziehungen dargestellt. Zuletzt wurden Messgrößen ermittelt, die für die Bewertung der Beziehungen zu den identifizierten Stakeholdern geeignet sind.

Im Rahmen der Entwicklungen der RMBSC wurden entsprechend der Balanced Scorecard eine Vision und eine Strategie festgelegt. Beide, Vision und Strategie, stellen Hypothesen dar, die durch die konkrete Anwendung der RMBSC in einem Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerk geprüft werden.

Die Basishypothese (Vision) des Projekts MOTIWIDI lautet: *Dienstleistungsnetzwerke mit qualitativ guten Beziehungen zu ihren relevanten Stakeholdern sind gekennzeichnet durch einen hohen Wissenstransfer an die und von den Partnern. Die guten Beziehungen sind in erster Linie die Ursache für den Wissenstransfer.*

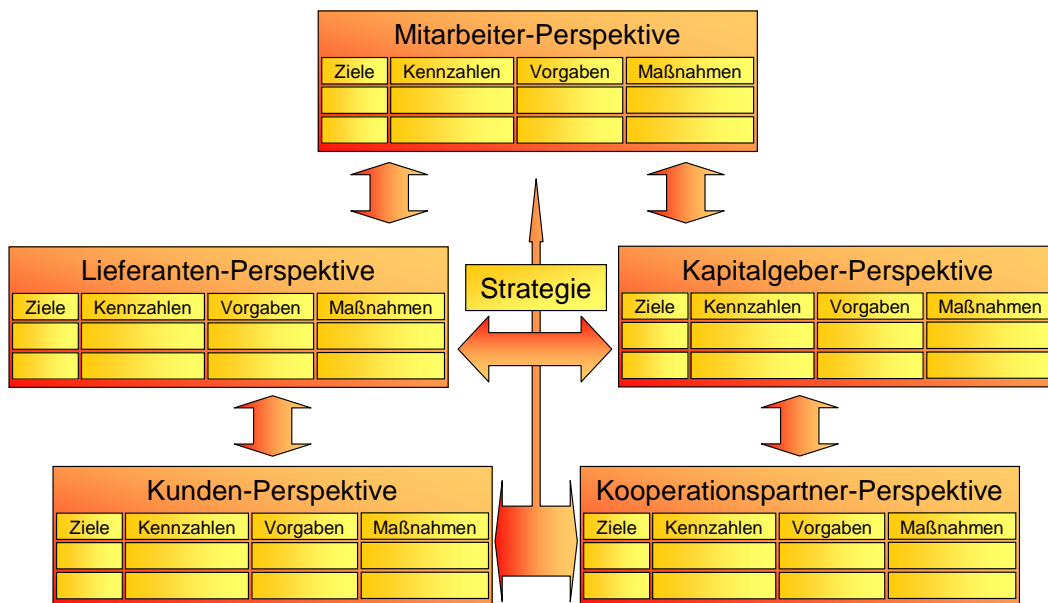
Eine beispielhafte Strategie für das Beziehungsmanagement lautet, ausgehend von der Basishypothese: *Erhöhung der Beziehungsqualität im Dienstleistungsnetzwerk.*

Ausgehend von der Basishypothese und der beispielhaften Strategie wurde die weitere Entwicklung der RMBSC vorgenommen, die in den weiteren Kapiteln dieses Projektberichts zusammengefasst wird.

### 3 Relationship Management Balanced Scorecard

#### 3.1.1 Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard

Die Auswahl der Perspektiven wurde in Projektbericht Nr. 14 ausführlich dargestellt (vgl. Hügens, 2004a). Für die RBMSC im Rahmen des Projekts MOTIWIDI sind die folgenden Perspektiven ausgewählt worden:



**Abbildung 1: Perspektiven der RBMSC**  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 3.1.2 Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard

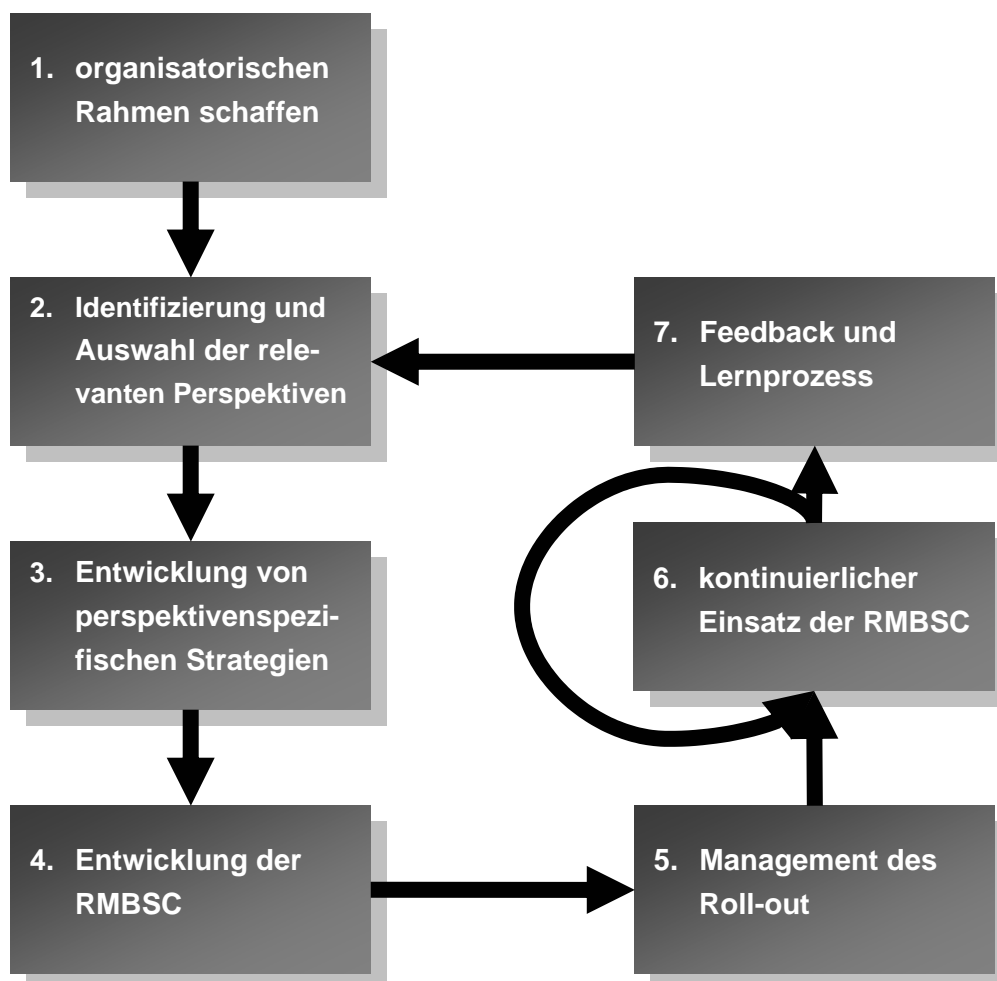
Das Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBMSC lehnt sich stark an die „bewährten“ Konzepte von KAPLAN/NORTON (vgl. Kaplan, Norton, 1997) und HORVÁTH & PARTNER (vgl. Horváth & Partner, 2001) an. Die Konzepte werden allerdings um Elemente ergänzt, die für das *Beziehungsmanagement in Dienstleistungsnetzwerken* 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 wirt-

schaftlichen Erfolg des jeweils betrachteten Dienstleistungsnetzwerks relevant sind. Im Folgenden werden die relevanten Stakeholdergruppen vereinfacht 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 Dienstleistungsunternehmens (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 Dienstleistungsunternehmen besitzen kann. Diese Beziehungen werden durch die RMBSC quantitativ gemessen und durch strategische Aktionen aktiv beeinflusst.

Abbildung 2 gibt zunächst einen groben Überblick über das Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC, anschließend wird es detailliert beschrieben:



**Abbildung 2: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC - Überblick**  
(Quelle: eigene Darstellung)

In der obigen Abbildung 2 wurden die einzelnen Schritte des Vorgehensmodells (Kästen) und der Fluss durch das Modell (Pfeile) dargestellt. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des dargestellten Vorgehensmodells genauer erläutert, um so dem Leser die Möglichkeit zu geben, ggf. eine eigene RMBSC entwickeln zu können. Die Erläuterungen werden für ein besseres Verständnis um die Beschreibung eines fiktiven Dienstleistungsunternehmens ergänzt. *Die Beispiel AG ist ein Dienstleistungsunternehmen, das in einem Dienstleistungsnetzwerk interagiert. Derzeit ist der Wissenstransfer innerhalb des Dienstleistungsnetzwerks nur sehr eingeschränkt möglich. Um im immer stärkeren Wettbewerb bestehen zu können, wird von der Beispiel AG gewünscht, dass ein Wissenstransfer zwischen allen Netzwerkpartnern stattfindet. Dementsprechend soll die Beziehungsqualität zwischen der Beispiel AG und den Netzwerkpartnern untersucht werden, um Maßnahmen für die Verbesserung der Beziehungsqualität zu ermitteln.*

### 1. Organisatorischen Rahmen schaffen

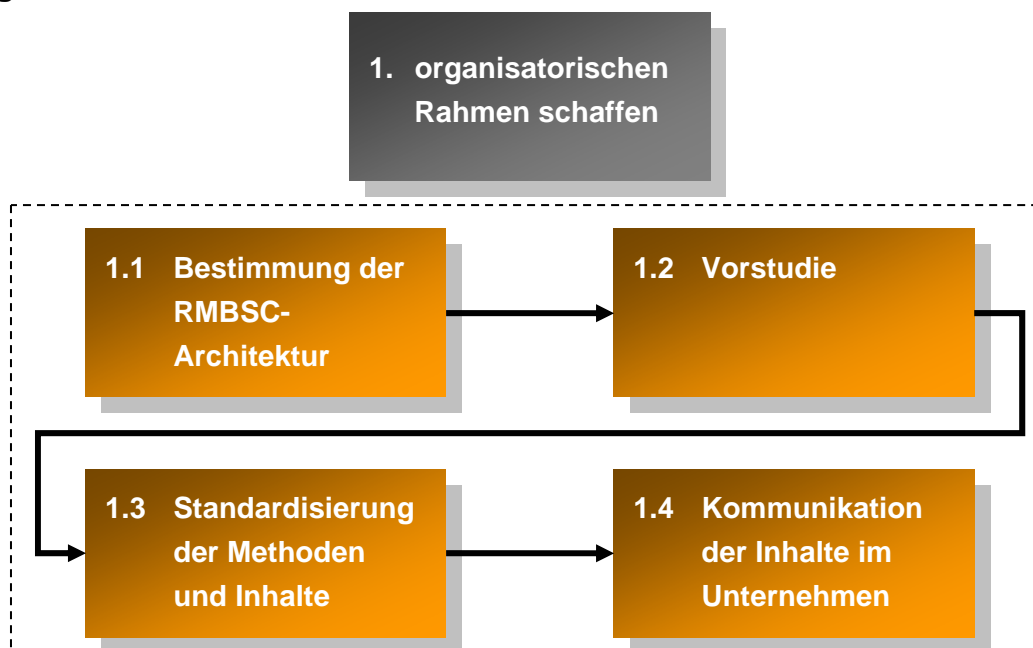


Abbildung 3: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 1  
(Quelle: eigene Darstellung)

Im ersten Schritt „organisatorischen Rahmen schaffen“, gilt es zunächst die **RMBSC-Architektur** zu bestimmen. Dazu wird festgelegt, welche organisatorische Einheit ihre Beziehungen durch die RMBSC gestaltet (HORVÁTH & PARTNER beziehen sich auf den Aufbau einer Balanced Scorecard (BSC). Hier wurde das Vorgehen an die Erstellung einer RMBSC angepasst [vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 75 ff.]). Eine wünschenswerte organisatorische Einheit wäre das Top-Management, weil das Top-Management somit als Vorbild dienen kann und ein Multiplikationseffekt erhofft wird.

Anschließend wird empfohlen die Entwicklung der RMBSC mit einer **Vorstudie** zu beginnen. Im Rahmen dieser Vorstudie wird geprüft, ob z.B. 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 Dienstleistungsunternehmen 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 definiert (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 82 ff.).

Zudem werden die **Methoden und Inhalte standardisiert**, die für die spätere Entwicklung der RMBSC von Bedeutung sind, damit im Rahmen der Entwicklung der RMBSC ein einheitliches Verständnis der Methoden und Inhalte vorherrscht. Die Standardisierung umfasst die Bereiche:

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

Die Mitarbeiter (inkl. Top-Management) werden über die Inhalte und Methoden der RMBSC informiert. Die **Kommunikation der Inhalte und Methoden** an die Mitarbeiter erfolgt, da so bei der Entwicklung eine ausreichende Teilnahme durch die Mitarbeiter erhofft wird und Wissen aus verschiedenen Fachbereichen integriert wird. Eine hohe Akzeptanz der RMBSC soll außerdem durch eine mehrtägige Schulung mit den folgenden Inhalten sichergestellt werden:

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

Wichtig ist in dieser Phase ein aktives Engagement des Top-Managements. Ohne die Unterstützung des Top-Managements wird ein Scheitern des Projekts sehr wahrscheinlich, da eine zu geringe Mitarbeitermotivation möglich ist (Neben diesem Grund für ein Scheitern zeigen KAPLAN/NORTON noch weitere auf [vgl. Kaplan, Norton, 2001a, S. 318 ff.]; allerdings ist die Mitarbeitermotivation nicht direkt von der Motivation des Top-Managements abhängig.). Durch die Einbindung von Managern verschiedenster Fachbereiche kann das Projekt zudem einen hohen Stellenwert im Dienstleistungsunternehmen erlangen.

---

Das Top-Management der Beispiel AG hat vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung des Wissenstransfers in ihrem Geschäftsbereich beschlossen, eine RMBSC zur Unterstützung des Wissenstransfers einzuführen. Der RMBSC-Architektur entsprechend hat das Top-Management sich selber als Organisationseinheit ausgewählt, die als erste eine RMBSC entwickelt. Im Rahmen einer Vorstudie wurden die strategischen, organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen geprüft. Die strategischen Voraussetzungen sind erfüllt, da die Beispiel AG qualitativ gute Beziehungen zu ihren Stakeholdern als besonders wertvoll identifiziert hat. Organisatorisch ist die Einführung einer RMBSC möglich. Die kulturellen Voraussetzungen für die Einführung einer RMBSC sind vorhanden, da sich das Management der Beispiel AG schon länger mit dem Konzept der BSC beschäftigt hat, aber die BSC ohne Betrachtung von Beziehungen bisher als ungeeignet für eine konkrete Anwendung angesehen hat.

Der potenzielle Nutzen wird durch die Beispiel AG als hoch eingeschätzt, weil die Zusammenarbeit im Rahmen eines Dienstleistungsnetzwerks stärker unterstützt und messbar wird. Als notwendige Ressourcen, für die Entwicklung der RMBSC, sind identifiziert worden:

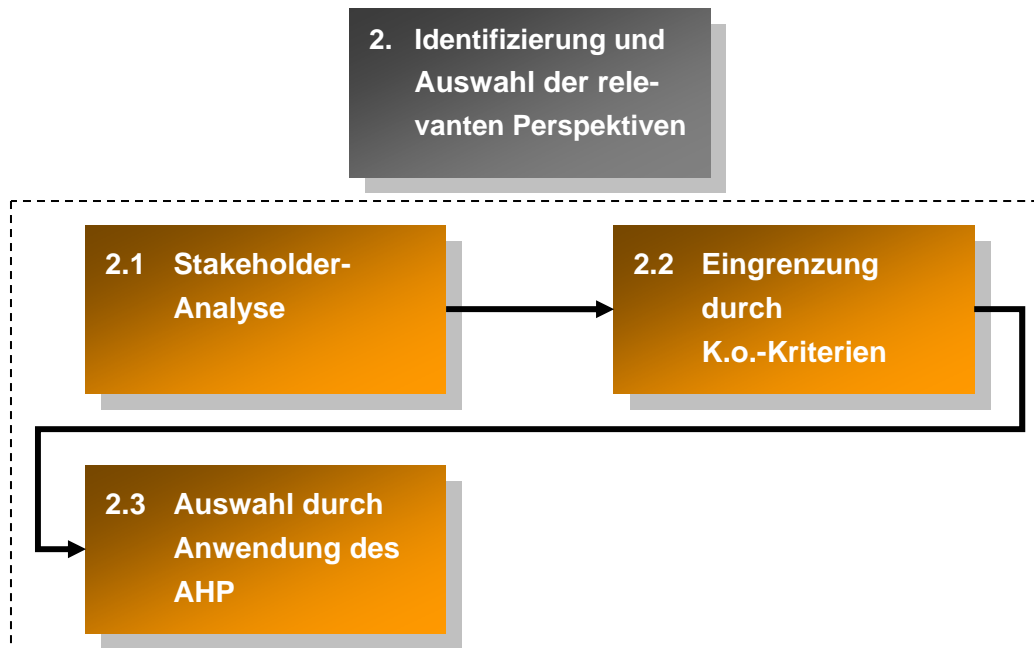
- ein Team von Mitarbeitern, das sich um die Entwicklung kümmert;
- ein Leiter, der die Führung des Teams übernimmt;
- Unterstützung aus der IT-Abteilung zur DV-technischen Umsetzung;
- Unterstützung durch wissenschaftliche Ressourcen,
- Unterstützung aus dem Top-Management, da das Top-Management zunächst betrachtet wird.

Ziel der Einführung der RMBSC ist die Verbesserung und Messung der Qualität der Beziehungen der Beispiel AG zu ihren Stakeholdern.

Zunächst wird begonnen, die Methoden und Inhalte zu standardisieren:

- Ein Team von Mitarbeitern entwickelt ein gemeinsames Verständnis über die Zielsetzung der RMBSC durch gemeinsame Workshops.
- Der Entwicklungsprozess wird konkret durch das Team geplant und wichtige Begriffe, wie z.B. RMBSC, in ihrer Bedeutung festgelegt.
- Das Top-Management, sowie die weiteren Mitarbeiter werden über die zuvor entwickelten Inhalte und Methoden informiert. Dies geschieht für die Mitarbeiter z.B. im Rahmen einer Schulung, die die Grundlagen des Beziehungsmanagements, die Grundlagen der BSC und das Vorgehensmodell der RMBSC umfasst.

## 2. Identifizierung und Auswahl der relevanten Perspektiven



**Abbildung 4: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBSC – Schritt 2**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Perspektivenidentifizierung und -auswahl stellt einen entscheidenden Vorgang im Rahmen der RBSC-Konzeption dar. Die Vorgehensweise wurde bereits im MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 14 beschrieben (vgl. Hügens, 2004a). Die möglichen Perspektiven sind dahingehend zu überprüfen, ob sie auch für das betrachtete Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerk Gültigkeit besitzen. Passen die Perspektiven nicht für das Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerk, so kann durch eine erneute Durchführung der **Stakeholder-Analyse** überprüft werden, welche Stakeholder für die Beziehungen des Dienstleistungsunternehmens 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 multikriterieller 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 wird die Komplexität nur noch schwer handhabbar (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 64), weil zu viele Perspektiven und Messgrößen gleichzeitig im Fokus stehen würden.



Die Beispiel AG hat entsprechend dem vorgeschlagenen Vorgehen zunächst eine Stakeholder-Analyse ihrer potenziellen Stakeholder durchgeführt. Diese Ermittlung fand im Rahmen von Workshops und Expertenbefragungen statt. Im Rahmen der Ermittlung wurden die folgenden potenziellen Stakeholdergruppen ermittelt:

- Kapitalgeber,
- Staat,
- Lieferanten,
- Kunden,
- Mitarbeiter,
- Kooperationspartner und
- Wettbewerber.

Als Kriterien für die Auswahl einer Stakeholdergruppe für die RMBSC der Beispiel AG wurden die Folgenden ermittelt:

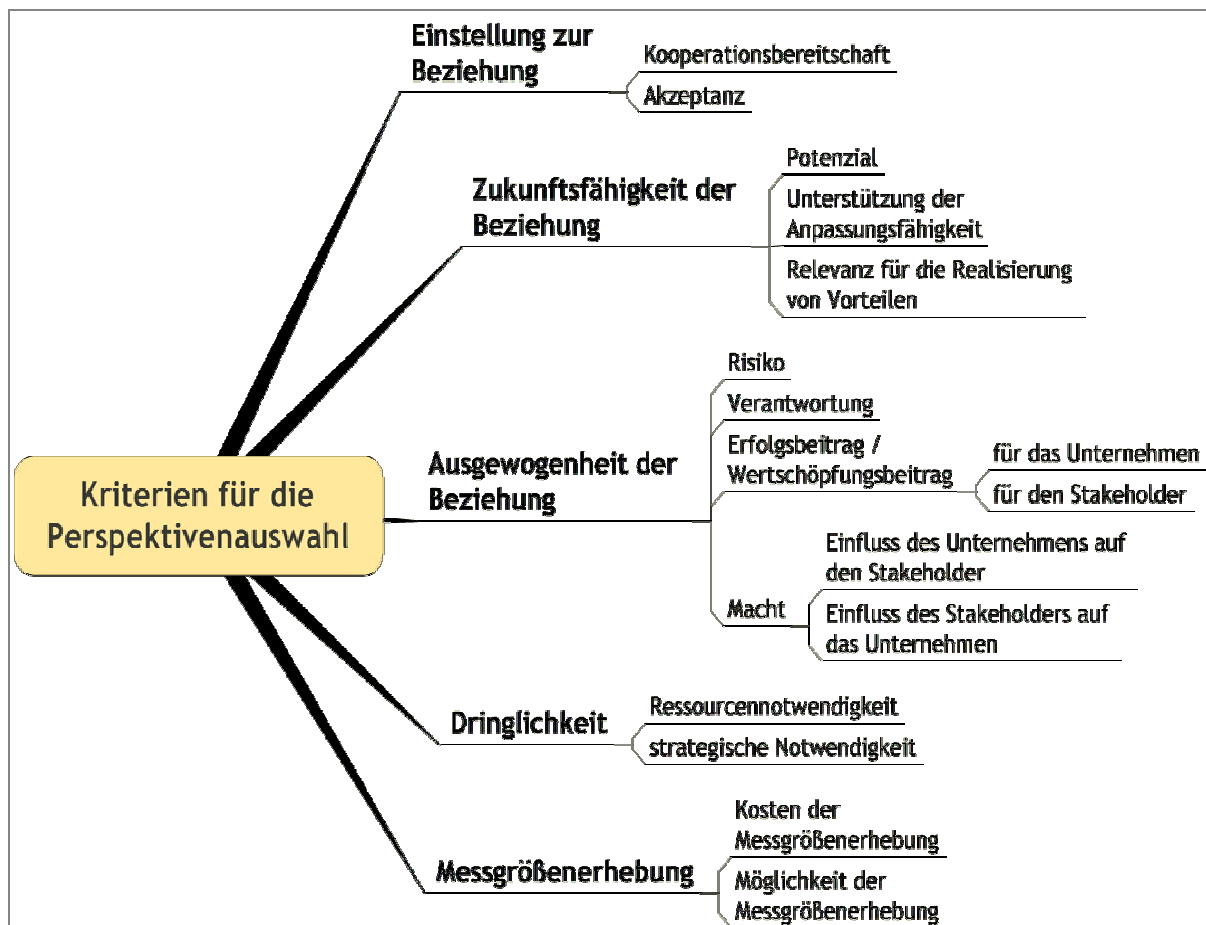


Abbildung 5: Kriterienhierarchie für den AHP  
(Quelle: eigene Darstellung)

Anhand dieser Kriterien erfolgt die Anwendung des AHP-Verfahrens (Auf eine detaillierte Anwendung des AHP-Verfahrens wird hier verzichtet, eine beispielhafte Anwendung findet sich in: Hügens, 2004a.).

Die folgende Tabelle 1 gibt die gewichteten Prioritäten der Stakeholder-Gruppen wieder, zudem wurden Ränge zugeteilt, je nach Höhe der Priorität (Für die Ermittlung der gewichteten Prioritäten werden die aggregierten Bedeutungsurteile 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.):

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

**Tabelle 1: Gewichtete Prioritäten der Alternativen und Ränge**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Da für eine 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 sowie Mitarbeiter.

Die Verwendung von Stakeholder-Analyse und AHP ist kritisch zu betrachten. Die Ermittlung der Perspektiven über die Stakeholder-Analyse ist subjektiv, daher sollte die Analyse in bestimmten Abständen 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 Beurteilungen einer Gruppe von Personen beruht. Auch hier sollte eine Verifizierung der Ergebnisse in bestimmten Abständen stattfinden.

### 3. Entwicklung von perspektivenspezifischen Strategien

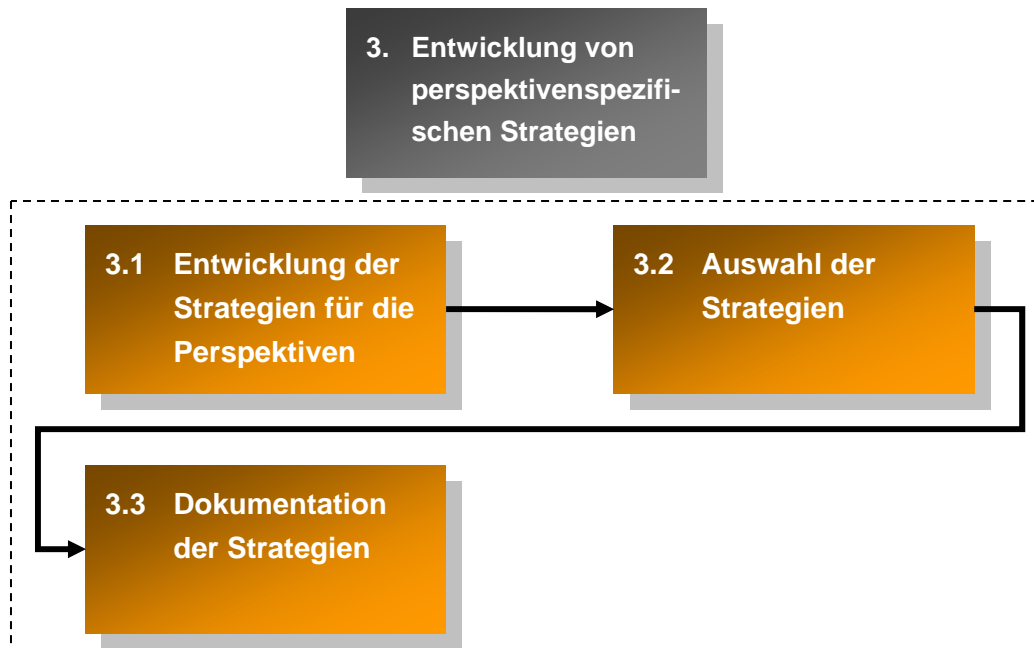


Abbildung 6: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 3  
(Quelle: eigene Darstellung)

Nachdem die Perspektiven festgelegt wurden, folgt in dieser Phase die **Entwicklung von perspektivenspezifischen Strategien** für das *Beziehungsmanagement* (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.

Bisher existiert in der Literatur kein einheitliches Verständnis über den Begriff der **Strategie**, da verschiedene Vorstellungen über den Inhalt und die Reichweite vorherrschen (vgl. Welge, Al-Laham, 2001, S. 12). Das klassische Strategieverständnis geht davon aus, dass die Strategie ein geplantes Maßnahmenbündel eines Unternehmens zur Erreichung seiner langfristigen Ziele ist (vgl. Welge, Al-Laham, 2001, S. 13-15; zur Strategieentwicklung für den Handel siehe auch: Ahlert, Kollenbach, Korte, 1996).

Unternehmen können mithilfe einer Strategie durch schnelle und flexible Reaktionen auf Wettbewerbs- und Marktänderungen ihre Existenz sichern (vgl. Porter, 1996, S. 61). Daher wird die Positionierung des Unternehmens, die früher das Herzstück der Strategie war, als zu statisch abgelehnt. PORTER definiert die Strategie dennoch als die Erstellung einer einmaligen und wertschöpfenden Position durch die Verwendung eines Sets von Aktivitäten (vgl. Porter, 1996, S. 68). Nach MINTZBERG ist die Strategie ein Plan, der Aktionen und Richtlinien enthält, um mit einer Situation umzugehen (vgl. Mintzberg, 2000, S. 13-18; ähnlich sieht dies: Quinn, 2000, S. 5). Daher kann

seiner Ansicht nach eine Strategie auch ein Ablenkungsmanöver sein. Er sieht den Inhalt der Strategie nicht nur als gewählte Position, sondern auch als gewählten Weg, die Umwelt zu verstehen.

Zudem lassen sich verschiedene *Ebenen/Arten von Strategien* unterscheiden (Für eine Auflistung der verschiedenen Arten/Ebenen siehe: Bea, Haas, 2001, S. 164; Beschreibung der Merkmale von Unternehmensstrategien: Steinmann, Schreyögg, 2000, S. 154-155.), auf deren Darstellung hier verzichtet wird, da die Strategieentwicklung fokussiert auf die Perspektiven der RMBSC erfolgt. Ein grundlegendes Problem besteht aber in der Umsetzung der ergriffenen/spezifizierten Strategien in operative Maßnahmen und Budgets. Zur Lösung dieses Problems muss die Strategie von jedem verstanden und verfolgt sowie die Organisation an die Strategie angepasst werden (vgl. Kaplan, Norton, 2001b, S. 2). Dazu kann die RMBSC als Instrument verwendet werden.

Die *Entwicklung von Strategien* ist ein kreativer und dynamischer Prozess, der meist nicht schematisch abläuft (vgl. Ehrmann, 2003, S. 30). Er wird in der Regel nicht rational analytisch durchgeführt und ist fragmentiert, von Evolution, Intuition und Emotionen geprägt (vgl. Eschenbach, Eschenbach, Kunesch, 2003, S. 5-11).

Die Inhalte der Strategie unterscheiden sich abhängig von zwei Sichtweisen:

- *ressource based view*: Der Grund für den Unternehmenserfolg wird in den Ressourcen des Unternehmens gesucht (vgl. Grant, 1991; Barney, 2001).
- *market based view*: Die Branchencharakteristika sind für den Unternehmenserfolg verantwortlich (vgl. Porter, 1997).

Für die Entwicklung von Strategien wurden verschiedene *Methoden und Vorgehensweisen* vorgeschlagen, z.B. von ANSOFF, DRUCKER, GÄLWEILER (Einen Überblick über die verschiedenen Konzepte und eine detaillierte Beschreibung bietet: Eschenbach, Eschenbach, Kunesch, 2003, S. 9-42 und S. 63-286). Beispielhaft wird hier die Strategieentwicklung nach ANSOFF vorgestellt:

Ausgehend von sich ändernden Umfeldzuständen definiert ANSOFF vier Entwicklungsstufen, die jeweils mit der Umfeldkomplexität übereinstimmen sollen (vgl. Ansoff, 1990, S. 12-25):

- Management by Control (stabiles Umfeld)
- Management by Extrapolation (instabile Märkte)
- Management by Anticipation (handhabbare Umfeldkomplexität)
- Management by Flexible/Rapid Response (unvorhersehbare Umfeldkomplexität)

Insbesondere in der vierten Entwicklungsstufe treten drei neue Aufgabenfelder des Managements in den Vordergrund:

- Real-time-Reaktion auf Umfeldveränderungen
- Frühzeitiges Erkennen von Trendbrüchen
- Institutionalisiertes Krisen-Management

Nachdem alternative Strategien entwickelt wurden, muss eine Bewertung der Alternativen stattfinden. Hierzu sind die Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu identifizieren (vgl. Bea, Haas, 2001, S. 162). Die Stärken sind gezielt zur Überwindung von Risiken der Unternehmensumwelt zu nutzen, um strategische Ziele zu erreichen. Die Stärken eines Unternehmens, die im Rahmen der Strategieentwicklung zu berücksichtigen sind, finden sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Sie bedürfen einer ständigen Erfassung, Erhaltung und Nutzbarmachung sowie der kontinuierlichen Schaffung von neuen Potenzialen (vgl. Ehrmann, 2003, S. 25). Für die Identifikation der Stärken und Schwächen kann auch die SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)-Analyse verwendet werden (vgl. Meffert, 2000, S. 63 ff.). Die SWOT-Analyse verbindet die Chancen-/Risiken-Analyse mit der Ressourcenanalyse, sodass eine vier Felder Matrix entsteht, anhand der man die Ausprägungen ablesen kann.

---

*Für die einzelnen Perspektiven wurden von der Beispiel AG die folgenden Strategien entwickelt:*

*Mitarbeiter-Perspektive: Optimierung der Beziehungsqualität zwischen den (aktuellen und potenziellen) Mitarbeitern und dem Dienstleistungsunternehmen.*

*Kunden-Perspektive: Optimierung der Beziehungsqualität zwischen den (aktuellen und potenziellen) Kunden und dem Dienstleistungsunternehmen.*

*Kapitalgeber-Perspektive: Optimierung der Beziehungsqualität zwischen den (aktuellen und potenziellen) Kapitalgebern und dem Dienstleistungsunternehmen.*

*Lieferanten-Perspektive: Optimierung der Beziehungsqualität zwischen den (aktuellen und potenziellen) Lieferanten und dem Dienstleistungsunternehmen. Lieferanten des Dienstleistungsunternehmens können z.B. Marktforschungsunternehmen, Universitäten, Wirtschaftsprüfer und Beratungsunternehmen sein.*

*Kooperationspartner-Perspektive: Optimierung der Beziehungsqualität zwischen den (aktuellen und potenziellen) Kooperationspartnern und dem Dienstleistungsunternehmen.*

Die Entwicklung der Strategien erfolgte durch das Entwicklungs-Team in Zusammenarbeit mit dem Top-Management im Rahmen von Kreativ-Workshops, hierzu wurden zunächst in Anlehnung an ANSOFF die Diversifikations- und Wettbewerbsstrategien ermittelt. Für die Auswahl der Strategien wurde die SWOT-Analyse durchgeführt. Beispielhaft für die Kunden-Perspektive ist die SWOT-Matrix hier dargestellt:

	Chancen	Risiken
Stärken	Starke Verbesserung des Wissenstransfers durch veränderte Ansprache des Kunden	Einzelne Netzwerkpartner könnten die stärkere Kundenansprache verhindern
Schwächen	Kundenansprache derzeit verbesserungswürdig	Unternehmen hat derzeit nur indirekten Zugriff auf die Kunden

Abbildung 7: SWOT-Matrix für die Kunden-Perspektive  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4. Entwicklung der Relationship Management Balanced Scorecard

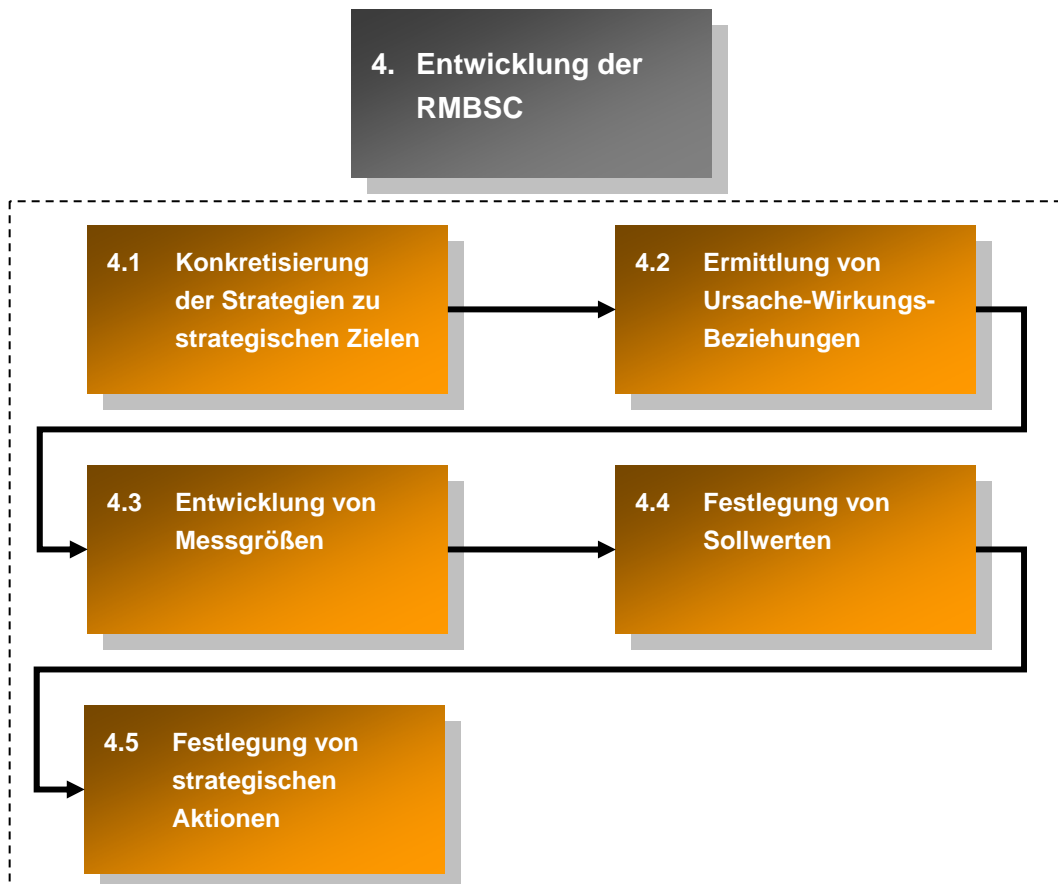


Abbildung 8: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBSC – Schritt 4  
(Quelle: eigene Darstellung)

Den Ausgangspunkt zur Entwicklung der RMBSC bilden die zuvor ermittelten Methoden und Inhalte, 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 Dienstleistungsunternehmens/Dienstleistungsnetzwerks abhängt, ausgewählt. Problematisch hierbei ist allerdings, dass die strategischen Ziele, von denen der nachhaltige Erfolg abhängt, nicht immer vollständig bekannt sind. Die Ableitung der strategischen Ziele dient der Verringerung der Komplexität und der Auswahl der relevanten Ziele aus den möglichen strategischen Zielen (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 144).

Als Vorgehensweise zur Ableitung der strategischen Ziele bietet sich an, zunächst eine definierte Anzahl an strategischen Zielen zu entwickeln, aus diesen anschließend die relevanten auszuwählen und diese zuletzt zu dokumentieren. Die *Entwicklung der strategischen Ziele* kann aus bestehenden Dokumenten und Ideen oder/und aus Vorschlägen innerhalb von *Workshops* erfolgen (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 144 ff.). Teilnehmer an diesen Workshops könnten sowohl direkt betroffene Mitarbeiter, als auch das Top-Management sein. Um die strategischen Ziele *auszuwählen*, sind sie inhaltlich zu klären, die Bedeutung ist kritisch zu hinterfragen und die Zuordnung des strategischen Ziels zur Perspektive ist vorzunehmen. Abschließend erfolgt die *Dokumentation der ausgewählten strategischen Ziele und der Auswahlgründe*, damit später nachvollzogen werden kann, warum das strategische Ziel einbezogen wurde.

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

Ist die Verknüpfung der strategischen Ziele erfolgt, werden für die Ziele passende **Messgrößen** entwickelt. Die Messgrößen werden entwickelt, da sie die Erreichung der strategischen Ziele klar und unmissverständlich ausdrücken. Die Zielerreichung wird somit nachvollziehbar. 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 Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerk beeinflusst werden?
- Mit welcher Fristigkeit ist eine Beeinflussung der Messgröße durch das Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerk möglich?
- Mit welcher Güte bildet die Messgröße die Erreichung des strategischen Ziels ab?
- Ist eine zeitliche Stabilität der Messgröße gegeben?

Nachdem die Messgrößen für die strategischen Ziele ermittelt wurden, sind die gewünschten **Sollwerte** zu ergänzen. Damit eine RMBSC zu Verbesserungen der Beziehungsqualitäten führen kann, sind solche Sollwerte auszuwählen, die realistisch, aber anspruchsvoll sind. Die Basis kann z.B. durch Benchmarks, Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, aus Vergangenheitsdaten und aus Einschätzungen des Top-Managements gewonnen werden.

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 Beziehung des Dienstleistungsunternehmens zum Lieferanten durch Verstärkung der persönlichen Kommunikation zwischen dem Dienstleistungsunternehmen und Lieferanten. Ein weiteres Beispiel hierfür wären vierteljährliche Gespräche mit dem Lieferanten über die Lieferbeziehung.

Um keine Redundanzen zwischen vorhandenen und neuen strategischen Aktionen zu erhalten, wird zunächst ein Überblick über die im Dienstleistungsunternehmen/Dienstleistungsnetzwerk schon vorhandenen strategischen Aktionen gewonnen. Strategische Aktionen, die schon im Unternehmen vorhanden sein könnten, sind: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, Verbesserung der Kundenzufriedenheit usw.



---

*Im Rahmen der Entwicklung der RMBSC für die Beispiel AG wurden die Strategien aus Schritt 3 zu folgenden strategischen Zielen konkretisiert:*

*Mitarbeiter-Perspektive: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, Senkung der Fluktuation im Unternehmen, Erhöhung des mitarbeiterbezogenen Deckungsbeitrags.*

*Kunden-Perspektive: Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Erhöhung des Kundenwerts, Erhöhung des Customer Lifetime Values.*

*Kapitalgeber-Perspektive: Erhöhung der Kapitalgeberzufriedenheit, Ermittlung von Synergievorteilen, Erhöhung des Kapitalgeberwerts.*

*Lieferanten-Perspektive: Erhöhung des Supplier Lifetime Values, Erhöhung der Lieferantenzufriedenheit.*

*Kooperationspartner-Perspektive: Senkung der Agentur-Kosten, Erhöhung der Interaktionsintensität, Erhöhung der Innovationsfähigkeit.*

*Zwischen diesen strategischen Zielen wurden verschiedene Ursache-Wirkungsbeziehungen ermittelt. Z.B. wirkt sich eine höhere Kundenzufriedenheit positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Die umgekehrte Wirkung wurde auch festgestellt, durch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit konnte auch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden (Schwetje untersucht daher die wechselseitigen Auswirkungen zwischen Kunden und Mitarbeitern, vgl. Schwetje, 1999). Außerdem wirkt sich die Erhöhung der Beziehungsqualität mit den Lieferanten positiv auf den mitarbeiterbezogenen Deckungsbeitrag aus.*

*Zu den strategischen Zielen wurden anschließend konkrete Messgrößen entwickelt, wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsquote, mitarbeiterbezogener Deckungsbeitrag, Kundenzufriedenheit, Kundenwert, Customer Lifetime Value, Kapitalgeberzufriedenheit, Kapitalgeberwert, Supplier Lifetime Value, Lieferantenzufriedenheit, Agentur-Kosten. (Detaillierte Beschreibungen zu den einzelnen Messgrößen finden sich in Kapitel 5.)*

## 5. Management des Roll-out

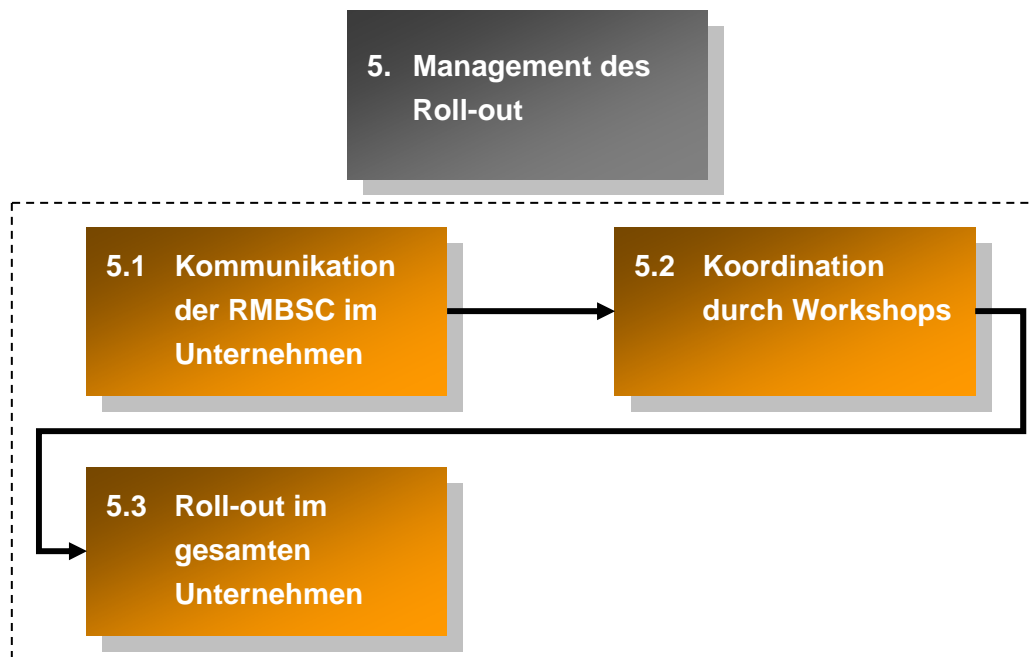


Abbildung 9: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RBSC – Schritt 5  
(Quelle: eigene Darstellung)

Nachdem die RBSC entwickelt wurde, wird sie im **Unternehmen kommuniziert**. Die Kommunikation erfolgt ausgehend von dem Team, welches die RBSC entwickelt hat, wiederum durch Workshops oder auch durch Mitarbeitergespräche. Diese beiden Kommunikationswege sind aber unter dem Aspekt der ökonomischen Sinnhaftigkeit zu prüfen. Zudem bietet sich eine Darstellung der RBSC in einer internen Unternehmenszeitung (wenn vorhanden) an. Weitere mögliche Instrumente zur Darstellung der RBSC sind: Internet, Rundschreiben, Aushänge und Vorträge.

Die Einführung der RBSC wird im Unternehmen zu einer Qualitätsverbesserung im strategischen Management führen, da durch die RBSC die strategischen Ziele und strategischen Aktionen aus organisatorisch übergeordneten Unternehmenseinheiten in die RBSC einer untergeordneten Organisationseinheit heruntergebrochen werden können. Hierfür sind insbesondere die Potenziale zu nutzen, die durch die RBSC aufgedeckt werden. 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**, durch operativen Einsatz der RBSC, und Information der Mitarbeiter über die entwickelte RBSC wird die RBSC im gesamten Unternehmen aktiv. Dabei sollte der Roll-out kurzfristig nach den vorherigen Schritten erfolgen,

damit die identifizierten Potenziale auch umgesetzt werden können. Daneben sind jedoch die Qualitätsmaßstäbe des Unternehmens hinsichtlich der Prozesse im Unternehmen einzuhalten, durch z.B. Testläufe und Prototypen.

---

*Die Beispiel AG hat nach Abschluss des Schritts 4 ein internes Unternehmensmagazin sowie eine Webseite zum Thema RMBSC entwickelt. In diesen Publikationen werden die RMBSC und die mit der RMBSC verfolgten Ziele und Maßnahmen dargestellt.*

*Nachdem die Entwicklung für das Top-Management abgeschlossen wurde, wird anschließend die Entwicklung auf weitere Organisationseinheiten ausgedehnt. Da jede Organisationseinheit eine eigene RMBSC entwickelt, werden die einzelnen RMBSC's durch Workshops und Expertengespräche untereinander abgeglichen. Anschließend erfolgt der Roll-out im gesamten Unternehmen durch operativen Einsatz der RMBSC. Die Mitarbeiter machen sich mit der Funktionsweise der RMBSC vertraut und integrieren sie in die Geschäftsprozesse. Bei der Integration werden die hohen Qualitätsmaßstäbe der Beispiel AG berücksichtigt und durch die RMBSC unterstützt. Die Unterstützung erfolgt dadurch, dass ein besserer Überblick über z.B. die Kommunikationsqualität durch die RMBSC ermöglicht wird.*

## 6. Kontinuierlicher Einsatz der RMBSC

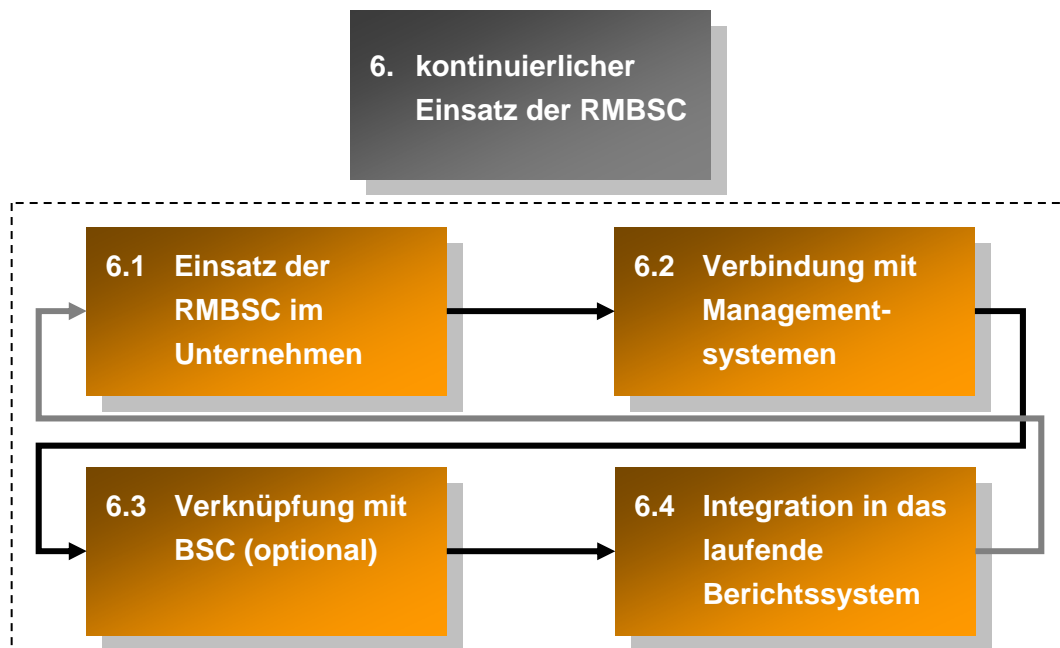


Abbildung 10: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 6  
(Quelle: eigene Darstellung)

Abschließend findet der **Einsatz der RMBSC im Dienstleistungsunternehmen** statt. Das Ziel der RMBSC ist die dauerhafte Verankerung des Beziehungsmanagements im gesamten Dienstleistungsunternehmen. Dazu wird sie mit bereits existierenden **Managementsystemen verbunden** (z.B. ERP-Systemen), um ihre gesamte Wirkung zu entfalten (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 Kontrolle 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 Abweichungen von Sollwerten durch strategische Aktionen reagiert werden.

Der Einsatz der RMBSC wurde nach dem Roll-out bei der Beispiel AG begonnen. Um eine stärkere Wirkung zu entfalten, wurde die RMBSC mit dem eingesetzten SAP R/3 verbunden, insbesondere mit dem Modul CO. Durch das unterstützende Software-Tool ist so ein Zugriff auf operative Daten zur Ermittlung der Messgrößen möglich. Die Verknüpfung mit einer BSC war nicht möglich, da bisher keine BSC eingesetzt wird. Das Berichtssystem der Beispiel AG wurde um Berichte über die einzelnen Perspektiven ergänzt. Zudem wurden neue Berichte, die sich durch die RMBSC ergeben, hinzugefügt, z.B. Übersichten über die Zielerreichung der einzelnen Messgrößen und Beobachtungsdaten.

## 7. Feedback und Lernprozess

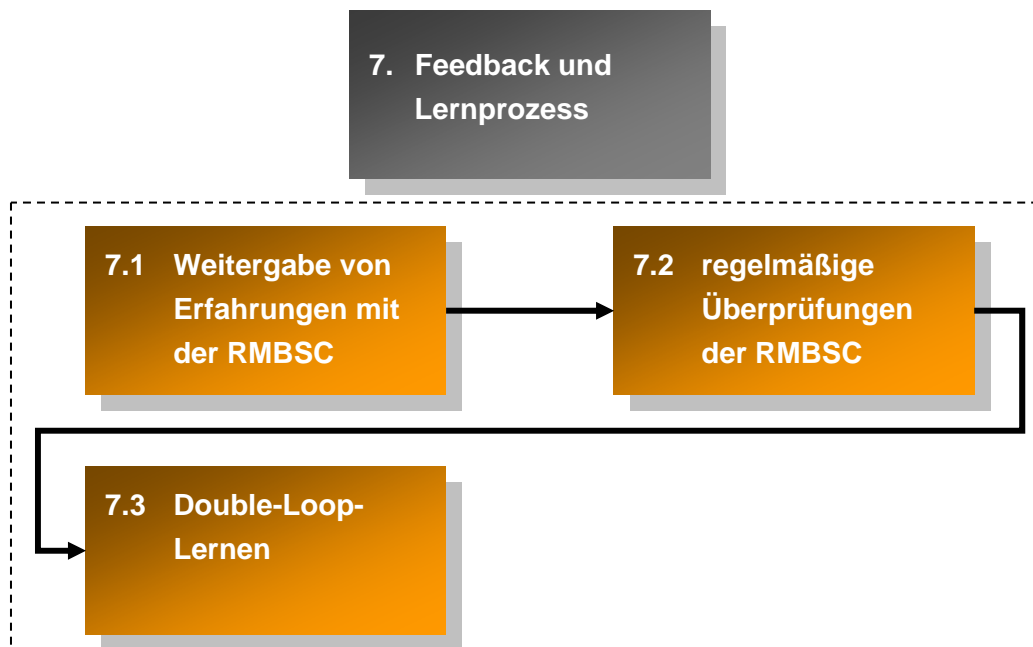
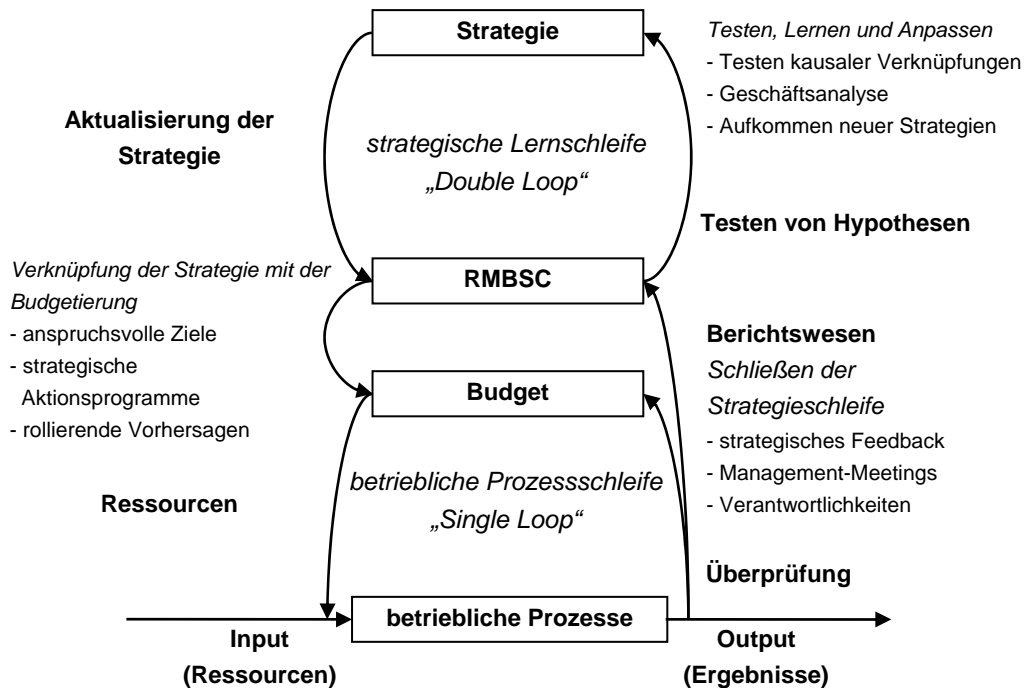


Abbildung 11: Vorgehensmodell zur Entwicklung einer RMBSC – Schritt 7  
(Quelle: eigene Darstellung)

In der letzten Phase „Feedback und Lernprozess“ wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, ihre **Erfahrungen** mit der RMBSC zu kommunizieren, sodass im Weiterentwicklungsprozess eine Anpassung der RMBSC erfolgen kann. Zusätzlich werden **regelmäßige Überprüfungen der RMBSC** durchgeführt, damit die Richtigkeit der Inhalte und der Strategien jederzeit gewährleistet ist. Diese regelmäßige Überprüfung bietet sich im Rahmen von Strategiereviewsitzungen an, die zumindest halbjährlich durchgeführt werden sollten. Diese halbjährliche Überprüfung bietet sich an, um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen.

Eine halbjährliche oder öftere Durchführung ist sinnvoll, damit Änderungen an der Strategie schneller im Unternehmen umgesetzt werden. Die Durchführung der Stra-

tegiereviewsitzungen sollten den Personen übertragen werden, die auch die Entwicklung der RBSC durchgeführt haben. In Anlehnung an KAPLAN/NORTON wird daher das Double-Loop-Lernen empfohlen (siehe die folgende Abbildung 12):



**Abbildung 12: Strategie als kontinuierlicher Prozess – Double-Loop-Lernen**  
(Quelle: in Anlehnung an: Kaplan, Norton, 2001a, S. 245.)

Das Double-Loop-Lernen besteht aus drei Teilen (vgl. Kaplan, Norton, 2001a, S. 245 f.):

1. Die Budgetierung wird durch die RBSC mit der Strategie verknüpft: Die Ziele und strategischen Maßnahmen der RBSC werden mit der Budgetierung verbunden. Vermittler zwischen Strategie und Budget ist die RBSC. In einem dynamischen Umfeld kann es vorteilhaft sein, eine rollierende Prognose der Budgets vorzunehmen.
2. Die strategische Lernschleife wird geschlossen: Durch strategisches Feedback im Zusammenhang mit der Anwendung der RBSC in den betrieblichen Prozessen wird ein neuer Rahmen für das Berichtswesen geschaffen. Neben den operativen Themen tritt so auch die strategische Sicht im Unternehmen in den Vordergrund, durch strategisches Feedback, Management-Meetings und die Klärung von Verantwortlichkeiten. Rückkopplungen aus der operativen Arbeit werden nicht mehr nur in den Budgets berücksichtigt, sondern auch in der Strategieentwicklung.
3. Testen, Lernen und Anpassen: Die Hypothesen der Strategie werden durch die RBSC offen gelegt und geprüft. Durch das Feedback aus den Feedback-

Systemen wird es dem Top-Management möglich die Strategien analytisch zu überprüfen und zu testen. Es gibt daher nicht mehr nur einen Single-Loop im Unternehmen, sondern einen Double-Loop.

---

*Die RBSC der Beispiel AG wird durch ein internes Informationssystem unterstützt. In diesem Informationssystem können die Mitarbeiter ihre Erfahrungen mit der RBSC an das Top-Management weitergeben. Die Weitergabe erfolgt z.B. durch E-Mails, Online-Umfragen. Im Rahmen der Entwicklung der RBSC für die Beispiel AG wurde festgestellt, dass ein vierteljährlicher Rhythmus der Strategiereviewsitzungen sinnvoll ist. Zwischen den Strategiereviewsitzungen werden die erhaltenen Informationen aufbereitet und aus diesen sog. „Lessons-learned“ ermittelt. Diese „Lessons-learned“ werden bei den Strategiereviewsitzungen in die Weiterentwicklung der RBSC einbezogen. Das Team in den Strategiereviewsitzungen besteht aus den Mitarbeitern, die auch die Entwicklung der RBSC durchgeführt haben, da sie durch die Entwicklung in der Verwendung der RBSC geschult sind.*

## 4 Fachkonzeptuelle Modellierung einer RMBSC-Software

### 4.1 Objektorientierte Analyse

Da die derzeit in Verwendung befindlichen Programmiersprachen C++, Java und C# eine objektorientierte Programmierung erfordern, wurde auch für die Analyse eine objektorientierte Analyse verwendet.

Die objektorientierte Analyse identifiziert Klassen (Synonym für Klassen wird auch der Begriff der Objekte verwendet, vgl. Martin, Odell, 1999, S.29), sowie Beziehungen zwischen den Klassen (vgl. Martin, Odell, 1999, S. 24-31). Hier wird, um Klassen zu identifizieren, die als Grundlage bei der Erstellung des Fachkonzepts dienen sollen, die „Substantiv-Verb-Methode“ angewandt (vgl. Booch, 1994, S. 203). Diese basiert auf der formalen textuellen Beschreibung des zu analysierenden Problems. Alle Substantive sind Kandidaten für Klassen, die Verben repräsentieren Kandidaten für Beziehungen zwischen den Klassen oder für Operationen auf diesen Klassen.

Bei der Analyse werden Substantive und Verben auf folgende Weise gekennzeichnet:

- **wichtige Substantive** durch Fettdruck,
- wichtige Verben durch unterstrichenen Kursivdruck,
- *andere Substantive und Verben* durch Kursivdruck.

Die Identifizierung der Wichtigkeit erfolgt rein subjektiv.

Um die Funktionalitäten einer Software, die auf der Balanced Scorecard basiert, zu vereinheitlichen, wurden die Balanced Scorecard Functional Standards (im Weiteren als *BSC-Standard* bezeichnet) von der Balanced Scorecard Collaborative, Inc. entwickelt (vgl. o.V., 2000). Diese beschreiben die minimalen funktionalen Anforderungen an eine BSC-Software. Dieser Bericht orientiert sich am BSC-Standard (Release 1.0a) vom 5. Mai 2000.

Dem BSC-Standard entsprechend gibt es sechs Elemente, die die BSC-Struktur definieren: Perspektiven, strategische Ziele, Kennzahlen, Vorgaben für die Zielerreichung (Soll-Werte) (Um die Erfassung der Zielerreichung zu ermöglichen, sind auch die Ist-Werte notwendig, die im BSC-Standard aber nicht berücksichtigt werden. Eine Aussage über die Zielerreichung ist aber erst durch den Vergleich des Ist-Werts einer Kennzahl mit dem Soll-Wert derselben Kennzahl möglich), Maßnahmen und Beziehungen zwischen den strategischen Zielen (vgl. o.V., 2000, S. 4-7).



Eine BSC-Software soll daher mindestens die folgenden Funktionalitäten ermöglichen (vgl. o.V., 2000, S. 4-7):

1. Setzen von **strategischen Zielen**
  - Betrachtung der **Strategien** aus mindestens vier **Perspektiven**,
  - Zuordnung der strategischen Ziele zu den Perspektiven,
  - Verknüpfung der strategischen Ziele (Herstellen von **Beziehungen**) und Darstellung der Beziehungen zwischen den strategischen Zielen als **Ursache-Wirkungskette**,
2. Bestimmen von **Kennzahlen** zur operationalen Messung der Erreichung/ Realisierung der strategischen Ziele (**Ist-Werte**),
3. Festlegen der **Vorgaben (Soll-Werte)** für die Kennzahlen,
4. Bestimmen von **Maßnahmen** zur Zielerreichung.

Auch soll in einer BSC-Software möglich sein:

- die Perspektiven entsprechend individuellen Anforderungen *umbenennen*, *hinzufügen* und *entfernen* zu können;
- für Kennzahlen und Vorgaben (Soll-Werte) Eigenschaften, wie *Formeln*, *Messeinheiten*, *Reportfrequenz*, *Verantwortungsträger*, *Datenquellen* usw. festlegen zu können;
- die Maßnahmen durch *Zeit-Diagramme*, *Ressourcen*, *Budgets*, *Vorteile*, *Risiken* usw. zu beschreiben.

Darüber hinaus soll das **Feedback** über die Wirkung der ausgeführten Maßnahmen auf die tatsächliche Zielerreichung ermöglicht werden. Um ein Feedback zu ermöglichen, wird eine Darstellung der Vergleichsergebnisse zwischen Soll-Werten und Ist-Werten sowie der Maßnahmen benötigt. Deswegen soll eine BSC-Software **Ist-Werte** von Kennzahlen enthalten, die nicht nur *automatisch* aus **operativen Systemen** ermittelt werden, sondern auch *manuell* als **subjektive Bewertungen** (auf der Grundlage von Studien oder von Experteneinschätzungen) einggegeben werden. Diese subjektiven Bewertungen und die Daten aus den operativen Systemen werden in **Datenbanken** gesammelt. Die Ist-Werte werden mit den Soll-Werten verglichen und das **Vergleichsergebnis** wird sowohl als *numerische Daten* als auch mithilfe von *visuellen Indikatoren* anschaulich *dargestellt*: z.B. zeigt die Farbe „grün“ an, dass die Ist-Werte mit den Soll-Werten übereinstimmen, verschiedene Abweichungsstufen vom Soll-Wert werden durch die Farben „gelb“ und „rot“ visualisiert.

Auf der Grundlage der Analyse der minimalen Funktionalitäten einer BSC-Software wurden die relevanten Klassen gefunden:

- Strategie
- strategische Ziele
- Perspektive
- Ursache-Wirkungskette
- Kennzahl
- Maßnahme
- Soll-Wert
- Ist-Wert
- Datenbank
- Vergleichsergebnisse

Auf die Identifikation von Attributen und Operationen wurde in dieser Phase der Modellierung verzichtet, da hier nur die konzeptuelle Modellierung vorgenommen wird (vgl. Jeckle, Rupp, Hahn, Zengler, Queins, 2004, S. 40). Im Rahmen der konzeptuellen Modellierung steht nicht die technische Umsetzung des Modells und ein somit hoher Detaillierungsgrad im Vordergrund, sondern die richtige Erfassung der Zusammenhänge.

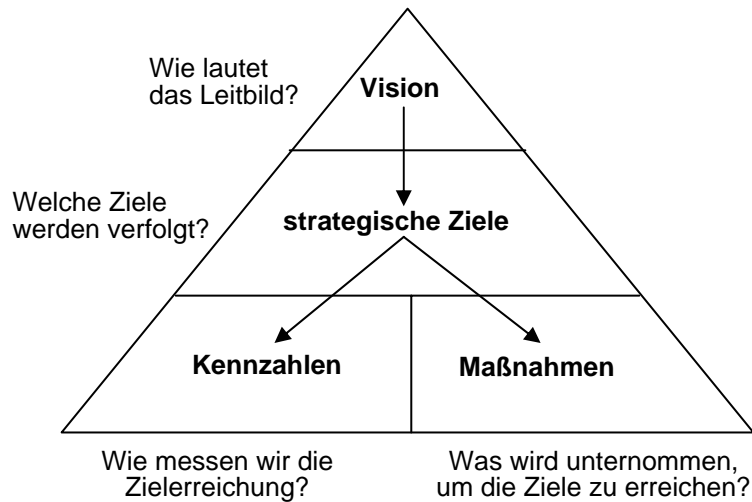
## 4.2 Teilmodelle

Im nächsten Schritt werden die BSC-Elemente des BSC-Standards als Klassen des Modells systematisiert, um Teilmodelle zu entwickeln. Die Teilmodelle fügen die einzelnen Klassen zu einem übergeordneten Modell zusammen und zeigen die Hierarchie und die Zusammenhänge zwischen den Teilmodellen.

Die Teilmodelle kann man als „Bausteine“ bezeichnen, die der RMBSC-Software zugrunde liegen. Jedes Teilmodell wird im Verlauf der UML-Modellierung in Klassen und Beziehungen zwischen den Klassen zerlegt.

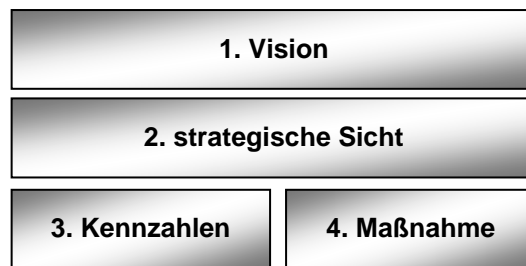
Ausgehend von den sechs Elementen des BSC-Standards, wurden in der Praxis bereits Ansätze zur Systematisierung der Balanced Scorecard unternommen, z.B. die Zerlegung in die folgenden „Bausteine“ (vgl. Blaudszun, Pielniok, 2002, S. 39): Vision, strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen (siehe Abbildung 11). Allerdings wurden die sechs Elemente nicht vollständig übernommen. Das Feedback, Soll- und Ist-Werte wurden durch BLAUDSZUN/PIELNIOK vernachlässigt, und die Vision wurde hinzugefügt.

Die folgende Abbildung 11 stellt die Zerlegung in die „Bausteine“ und ihre Beziehungen dar:



**Abbildung 13: BSC-Systematik**  
(Quelle: Blaudszun, Pielniok, 2002, S. 39)

Für die RMBSC wurde eine ähnliche Zerlegung vorgenommen. Abbildung 12 gibt die Teilmodelle der RMBSC-Software wieder:



**Abbildung 14: Teilmodelle einer RMBSC-Software**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die folgenden Teilmodelle werden entsprechend den sechs Elementen des BSC-Standards verwendet und um weitere eigene Bausteine ergänzt:

1. Die **Vision** wird festgelegt und die Vision wird zu **Strategien** konkretisiert.
2. Die Strategien werden zu strategischen Zielen verfeinert (**strategische Sicht**).
3. Für alle strategischen Ziele werden **Kennzahlen** festgelegt, um die Zielerreichung zu messen.
4. Um die Erreichung der strategischen Ziele zu unterstützen, werden **Maßnahmen** bestimmt und dokumentiert.

5. Das Teilmodell Kennzahlen wird weiter untergliedert in:

- Entsprechend den strategischen Zielen werden die **Soll-Werte** festgelegt.
- Die Zielerreichung wird durch Maßnahmen realisiert und in einer **Datenbank** registriert.
- Basierend auf den Daten in der Datenbank können die **Ist-Werte** berechnet werden.
- Der **Vergleich** stellt die Abweichungen zwischen Soll-Wert und Ist-Wert fest. Die Vergleichsergebnisse werden hinsichtlich ihrer Eingriffsrelevanz bewertet und anschaulich dargestellt. Die Analyse der Vergleichsergebnisse durch den Nutzer ermöglicht das Feedback, damit die Vision, die Strategien, die strategischen Ziele und die Kennzahlen ggf. korrigiert werden können.

Die Vision kann in einer RMBSC-Software realisiert werden. Da die Vision aber nur in Form eines Texts oder Satzes im Unternehmen vorhanden ist, hat sie keine Notwendigkeit für die RMBSC-Software. Das Gleiche gilt für die Strategie oder Strategien. Für die Implementierung ist nur die Berücksichtigung von Text-Feldern notwendig. In diesen können die Vision und die Strategie(n) hinterlegt werden.

Auch die Maßnahmen fließen nur indirekt in die RMBSC-Software ein. Durch die Maßnahmen werden die Ist-Werte beeinflusst. Die Ist-Werte werden durch die Kennzahlen gemessen. Eine direkte Berücksichtigung der Maßnahmen ist daher nicht notwendig. Eine Berücksichtigung kann aber durch ein zusätzliches Textfeld „Maßnahmen zur Verbesserung“ erfolgen, wenn dies gewünscht wird.

### 4.3 Modellierung des Fachkonzepts

Das Fachkonzept beinhaltet die Beschreibung des Modells des zu betrachtenden Untersuchungsfeldes. Bei der Ausarbeitung des Modells der RMBSC-Software werden die Teilmodelle einer RMBSC-Software als Basis verwendet. Jedes Teilmodell wird in Klassen und Beziehungen zwischen den Klassen zerlegt.


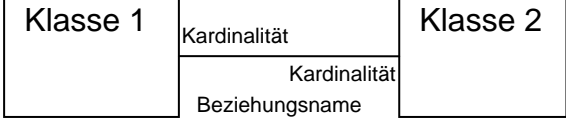
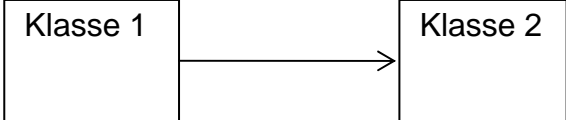
Für die Modellierung wurde die Unified Modelling Language 2 (UML 2) der Object Management Group (OMG) verwendet (vgl. OMG, 2004), da sie ein weltweit akzeptierter Standard ist und im Gegensatz zur Entity-Relationship-Modellierung eine objektorientierte Modellierung zulässt. In diesem Fall wurde ein Klassendiagramm für die Modellierung der RMBSC erstellt (vgl. Fowler, 2003, S. 35 ff.).

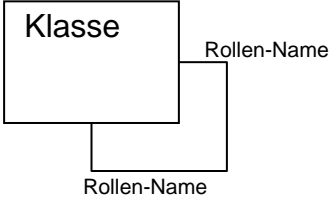
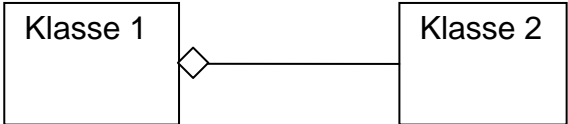
Als Grundlage für die Modellierung wurden die bisherigen Entwicklungen der RMBSC (Grundlagen und Vorgehensmodell) (vgl. Hügens, 2004a; Hügens, 2004b) sowie der BSC-Standard (vgl. o.V., 2000) und das Fachkonzept für eine BSC von WIESE (vgl. Wiese, 2001) verwendet. Zusätzlich wurden Elemente, die im Kontext der RMBSC von besonderer Relevanz sind, ergänzt (Beispiele für ergänzte Elemente sind die Differenzierung in die ermittelten Perspektiven der RMBSC, die Differenzierung in verschiedene Typen von Kennzahlen (originär und abgeleitet)).

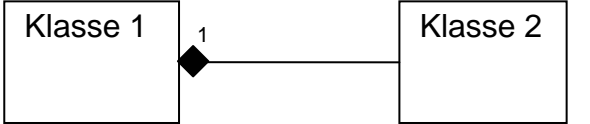
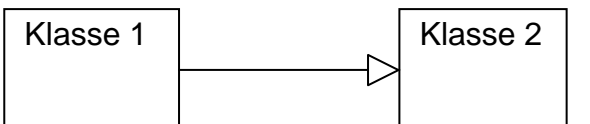
Für ein besseres Verständnis wird zunächst die Syntax von UML 2 dargestellt. Anschließend werden die Teilmodelle (Die Syntax von UML sieht Pakete als Zusammenfassung von Klassen und Beziehungen vor, hier werden diese als Teilmodelle bezeichnet.) vorgestellt und diese zuletzt in einem vergrößerten Gesamtmodell zusammengeführt.

#### 4.3.1 UML-Syntax

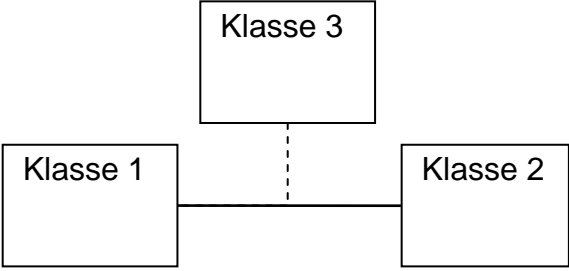
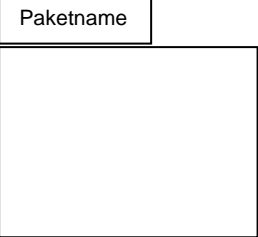
Die folgende Tabelle gibt die für die Modellierung verwendeten Symbole und eine kurze Erläuterung wieder (detaillierte Erläuterungen zu Klassen- und Paketdiagrammen finden sich in: Jeckle, Rupp, Hahn, Zengler, Queins, 2004, S. 31-112; Fowler, 2003, S. 35-52 sowie S.65-86 und S. 89-96; Oesterreich, Weiss, Schröder, Weikiens, Lenhard, 2003, S. 145-216):

Symbol	Erläuterung
	<p>Eine <i>Klasse</i> beschreibt eine Menge von Objekten mit gemeinsamer Semantik, gemeinsamen Eigenschaften und gemeinsamem Verhalten.</p>
	<p>Durch die <i>ungerichtete Kante</i> wird eine Beziehung gekennzeichnet, deren Navigationsrichtung un spezifiziert ist. Die Beziehung kann in beide Richtungen gelesen werden.</p> <p>Die Kardinalitäten geben an, in welcher Beziehung die Klassen zueinander stehen.</p> <p>Mögliche Kardinalitäten sind:          1 = eine          * = null, eine oder mehrere          1..* = eine oder mehrere</p> <p>Der Beziehungsname ermöglicht eine Identifizierung der Beziehung.</p>
	<p>Die <i>gerichtete Kante</i> kennzeichnet eine Beziehung, deren Navigationsrichtung spezifiziert ist. In diesem Fall wird die Beziehung von Klasse 1 zu Klasse 2 gelesen. Die möglichen Kardinalitäten sind dieselben wie bei einer ungerichteten Kante. Auch ein Beziehungsname ist möglich.</p>

	<p>Eine <i>zirkuläre Beziehung</i> ermöglicht die Darstellung z.B. einer Hierarchie. Eine Klasse steht mit sich selber in Beziehung. Neben den schon angesprochenen Kardinalitäten und dem Beziehungsnamen, sowie der Spezifizierung der Navigationsrichtung durch eine Pfeilspitze, sind hier auch Rollen-Namen möglich. Die Rollen-Namen ermöglichen die weitere textuelle Spezifizierung der Hierarchie.</p>
	<p>Die weiß gefüllte Raute an einem Kantenende ermöglicht die Darstellung einer <i>Aggregation</i>. Eine Aggregation drückt eine „Teile-Ganzes-Beziehung“ aus. Die aggregierten Ausprägungen (Klasse 2) sind dabei Teil eines Ganzen, das durch die Klasse am anderen Beziehungsende (Klasse 1) repräsentiert wird. Die Beziehung wird dann wie folgt gelesen: Klasse 1 besteht aus Klasse 2. Klasse 2 ist Teil von Klasse 1.</p> <p>Auch hier sind Kardinalitäten, Beziehungsnamen, die Spezifizierung der Navigationsrichtung und Rollen-Namen möglich.</p>

 <pre>classDiagram     Klasse1 "1" *-- Klasse2</pre>	<p>Die schwarz gefüllte Raute an einem Kantenende ermöglicht die Darstellung einer Komposition. Eine Komposition drückt die physische Inklusion der Teile im Ganzen aus. Teile und Ganzes bilden eine Einheit, deren Auflösung durchaus die Zerstörung des Ganzen zur Folge haben kann. Deshalb darf in diesem Fall ein Teil zu einem Zeitpunkt nur genau einem Ganzen zugeordnet sein (Kardinalität 1).</p> <p>Die Beziehung wird dann wie folgt gelesen: Klasse 1 besteht aus Klasse 2. Klasse 2 ist Teil von Klasse 1. Klasse 1 kann somit ohne Klasse 2 nicht existieren, wird Klasse 2 gelöscht, so wird auch Klasse 1 gelöscht.</p> <p>Auch hier sind Kardinalitäten auf der Seite von Klasse 2, Beziehungsnamen, die Spezifizierung der Navigationsrichtung und Rollen-Namen möglich.</p>
 <pre>classDiagram     Klasse1 -- &gt; Klasse2</pre>	<p>Die Generalisierungsbeziehung zwischen zwei Klassen wird mit einer Kante mit nicht ausgefüllter dreieckiger Spitze (Pfeil) dargestellt. Der Pfeil zeigt von der spezialisierten Klasse (Pfeilende) zur allgemeinen oder generalisierenden Klasse (Pfeilspitze). Klasse 2 wird somit zur Superklasse von Klasse 1 und Klasse 1 zur Subklasse von Klasse 2.</p> <p>Auch hier sind Kardinalitäten, Beziehungsnamen und Rollen-Namen möglich.</p>

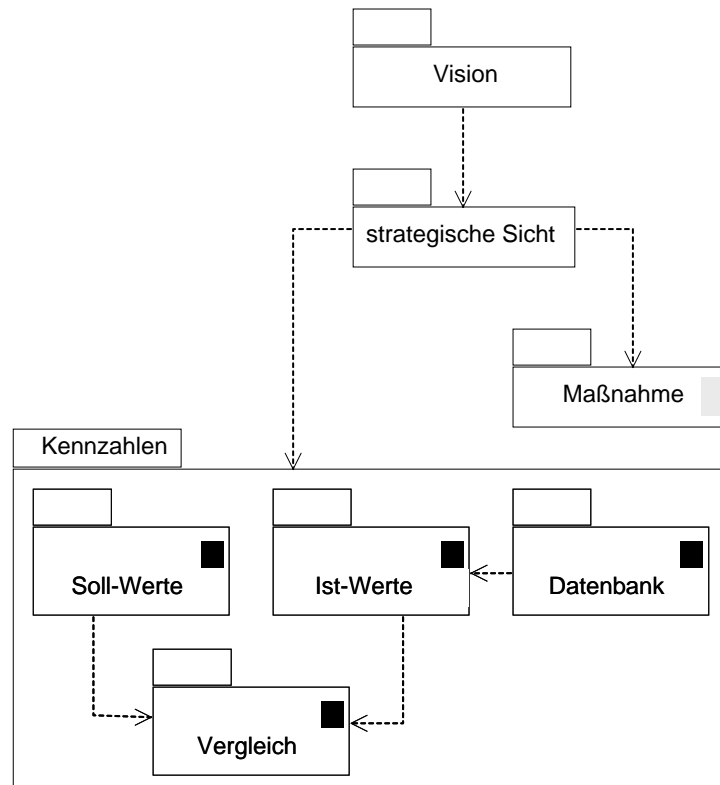


 <pre>classDiagram     Klasse1 --- Klasse2     Klasse3 -.- Klasse1     Klasse3 -.- Klasse2</pre>	<p>Die assoziierte Klasse wird als Klasse modelliert, die über eine gestrichelte Linie mit einer Beziehung verbunden ist. Eine assoziierte Klasse ordnet der Beziehung zwischen Klasse 1 und Klasse 2 Eigenschaften zu. Die assoziierte Klasse dient dazu, Eigenschaften näher zu erläutern, die keiner der zur Beziehung gehörenden Klassen sinnvoll zugeordnet werden kann.</p> <p>Klasse 3 beschreibt eine Eigenschaft der Beziehung zwischen Klasse 1 und Klasse 2.</p>
 <pre>classDiagram     class Paketname     class Package     Paketname -- Package</pre>	<p>Ein Teilmodell (Paket) wird durch ein Rechteck dargestellt, das den Bezeichner auf der Lasche oben links trägt. Ein Teilmodell fasst mehrere Klassen zu einer größeren Einheit zusammen. Neben Klassen können auch Pakete durch ein Paket zusammengefasst werden. Die Beziehungen zwischen Paketen werden zunächst durch gestrichelte, gerichtete Kanten dargestellt. Diese Beziehungen werden in den einzelnen Klassendiagrammen genauer spezifiziert. Die Beziehungen zwischen den Teilmodellen werden durch gestrichelte, gerichtete Kanten dargestellt.</p>

**Tabelle 2: UML-Syntax**  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.2 Teilmodelle des Fachkonzepts

Zunächst werden die Teilmodelle dargestellt, aus denen das Klassendiagramm der RMBSK besteht:

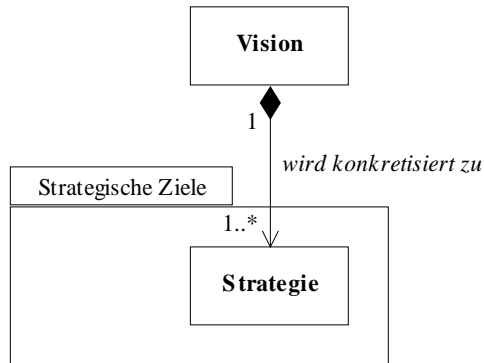


**Abbildung 13: Teilmodellübersicht**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die dargestellten Beziehungen zwischen Vision, strategische Sicht, Kennzahlen, Maßnahmen, Soll-Werten, Ist-Werten, Datenbank und Vergleich werden in den folgenden Teilmodellen detailliert erläutert.

#### 4.3.2.1 Teilmodell „Vision“

Als erster Teil wird die hierarchische Beziehung zwischen Vision und Strategie modelliert:



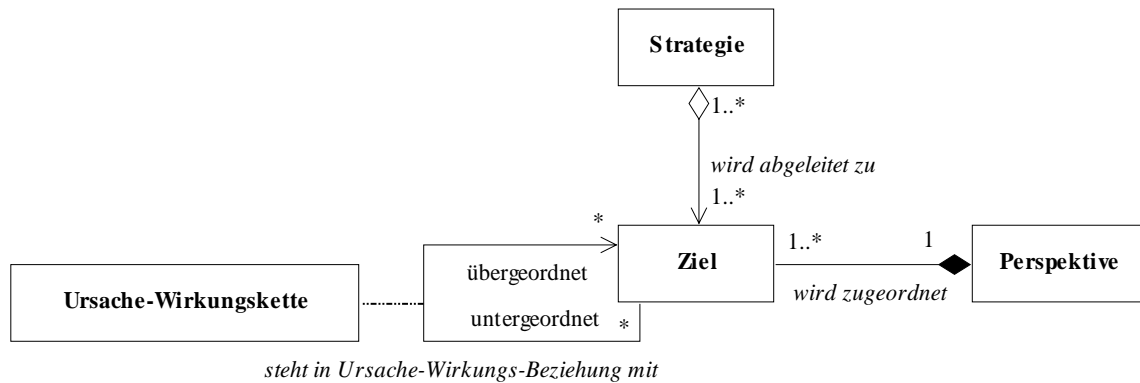
**Abbildung 14: Teilmodell „Vision“**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Vision	1	Jede Vision wird konkretisiert zu einer Strategie oder mehreren Strategien. Zudem besteht eine Vision aus einer Strategie oder mehreren Strategien.
wird konkretisiert zu		
Strategie	1..*	

**Tabelle 3: Beziehung zwischen Vision und Strategie**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Eine Vision eines Unternehmens wird konkretisiert in eine Strategie oder mehrere Strategien. Die Vision eines Unternehmens kann z.B. wie folgt lauten: „Wir werden ein Unternehmen mit guten Beziehungen zu unseren Stakeholdern. Dadurch unterstützen wir einen hohen Wissenstransfer mit unseren Partnern“. Die daraus konkretisierte Strategie kann z.B. sein: „Erhöhung der Beziehungsqualität im Unternehmen“. Zudem ist die Klasse „Strategie“ ein Teil der Klasse „Vision“, dies wird durch die schwarz gefüllte Raute symbolisiert. D.h. die Klasse „Strategie“ kann nicht ohne eine Klasse „Vision“ existieren.

4.3.2.2 Teilmodell „strategische Sicht“



**Abbildung 15: Teilmodell „strategische Sicht“ – Teil 1**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Strategie	1..*	Jede Strategie besteht aus einem strategischen Ziel oder mehreren strategischen Zielen. Die strategischen Ziele können Teil einer Strategie oder mehrerer Strategien sein. Dazu wird eine Strategie abgeleitet zu einem strategischen Ziel oder mehreren strategischen Zielen.
wird abgeleitet zu		
Ziel	1..*	

**Tabelle 4: Beziehung zwischen Strategie und Ziel**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Ziel	*	Jedes strategische Ziel steht in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung mit keinem strategischen Ziel, einem strategischen Ziel oder mehreren strategischen Zielen. Dabei kann ein strategisches Ziel sowohl einem strategischen Ziel übergeordnet, als auch untergeordnet sein.
steht in Ursache-Wirkungs-Beziehung mit		
Ziel	*	

**Tabelle 5: Beziehung zwischen Ziel und Ziel**  
(Quelle: eigene Darstellung)

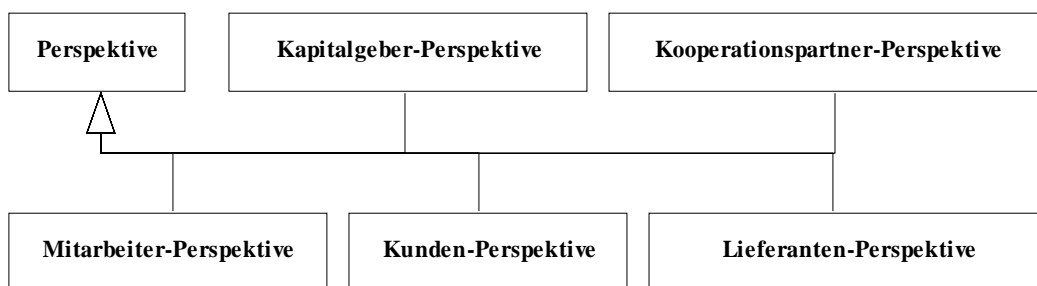
Aus einer Strategie wird mindestens ein strategisches Ziel abgeleitet. Ein Beispiel wäre: „Verbesserung der Kundenzufriedenheit“. Die strategischen Ziele sind immer Teil einer Strategie oder mehrerer Strategien.

Die strategischen Ziele können untereinander in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung stehen. Jedes strategische Ziel kann mehreren strategischen Zielen untergeordnet und übergeordnet sein. Die strategischen Ziele der höchsten Ebene und die strategischen Ziele der niedrigsten Ebene haben entsprechend keine übergeordneten oder untergeordneten strategischen Ziele.

Die assoziierte Klasse „Ursache-Wirkungskette“ beschreibt attributiv die kausale Hierarchiebeziehung zwischen den strategischen Zielen. (Die assoziierte Klasse „Ursache-Wirkungskette“ kann der Klasse „Ziel“ nicht sinnvoll zugeordnet werden, da die Klasse „Ursache-Wirkungskette“ die Beziehung zwischen den Zielen beschreibt. Sie beschreibt somit eine Eigenschaft und wird durch eine gestrichelte Linie mit der Beziehung (Assoziation) verbunden (vgl. Jeckle, Rupp, Hahn, Zengler, Queins, 2004, S. 89-90). Neben dem Begriff assoziierte Klasse werden auch die Begriffe „Assoziationsklasse“ und „Assoziativklasse“ synonym verwendet.) Somit wird eine wesentliche Komponente der RBSC, die Darstellung von Ursache-Wirkungsketten, durch die fachkonzeptuelle Modellierung ermöglicht.

Eine weitere wesentliche Komponente der RBSC ist die Perspektivensicht. Um Strategien aus verschiedenen Sichten zu betrachten, werden die strategischen Ziele zu Perspektiven zugeordnet. Jeder Perspektive können mehrere strategische Ziele zugeordnet sein.

Zudem ist durch die schwarz gefüllte Raute symbolisiert, dass die strategischen Ziele nur existieren können, wenn die Perspektiven vorhanden sind. Die strategischen Ziele sind somit ein Teil der Klasse „Perspektive“.

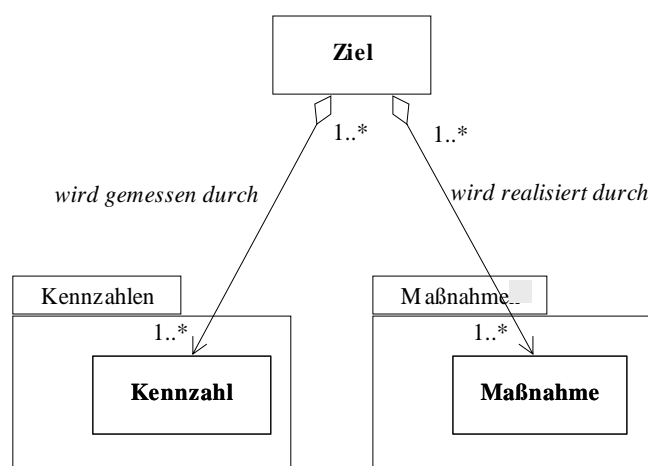


**Abbildung 16: Teilmodell „strategische Sicht“ – Teil 2**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Erläuterung
Perspektive	Eine Perspektive kann spezialisiert werden in die fünf Perspektiven: Mitarbeiter-, Lieferanten-, Kooperationspartner-, Kunden- oder Kapitalgeberperspektive. Die fünf Perspektiven werden generalisiert zur Klasse „Perspektive“.
Generalisierungsbeziehung	

**Tabelle 6: Generalisierungsbeziehung Perspektive**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Für die Modellierung der Perspektivensicht wird eine Generalisierungsbeziehung verwendet (vgl. Jeckle, Rupp, Hahn, Zengler, Queins, 2004, S. 70-74). Die Einzel-Perspektiven werden zur Klasse „Perspektive“ generalisiert. (Die Leserichtung bestimmt, ob es sich um eine Generalisierung oder Spezialisierung handelt. Führt die Leserichtung von der Subklasse zur Superklasse, in diesem Fall von den Einzel-Perspektiven zur Klasse „Perspektive“, so spricht man von Generalisierung. Führt die Leserichtung von der Superklasse zur Subklasse, in diesem Fall von der Klasse „Perspektive“ zu den Einzel-Klassen, so spricht man von Spezialisierung.) Ebenso kann die Spezialisierung der Klasse „Perspektive“ in die Einzel-Perspektiven erfolgen. Die Einzel-Perspektiven sind somit Subklassen der Klasse „Perspektive“. Symbolisiert wird dies durch einen Pfeil an der Superklasse, in diesem Fall die Klasse „Perspektive“.



**Abbildung 17: Teilmodell „strategische Sicht“ – Teil 3**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Ziel	1..*	Jedes strategische Ziel enthält eine Kennzahl oder mehrere Kennzahlen. Jede Kennzahl ist Teil eines strategischen Ziels oder mehrerer strategischer Ziele. Dazu wird ein strategisches Ziel gemessen durch eine Kennzahl oder mehrere Kennzahlen.
wird gemessen durch		
Kennzahl	1..*	

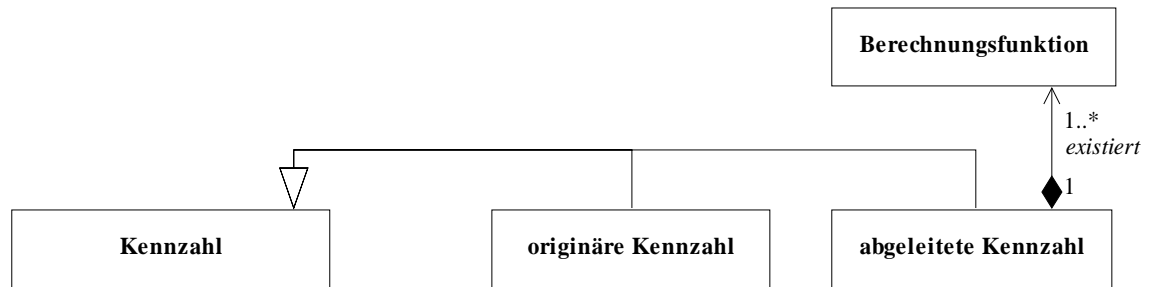
**Tabelle 7: Beziehung zwischen Ziel und Kennzahl**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Ziel	1..*	Jedes strategische Ziel enthält eine Maßnahme oder mehrere Maßnahmen. Jede Maßnahme ist Teil eines strategischen Ziels oder mehrerer strategischer Ziele. Dazu wird ein strategisches Ziel realisiert durch eine Maßnahme oder mehrere Maßnahmen.
wird realisiert durch		
Maßnahme	1..*	

**Tabelle 8: Beziehung zwischen Ziel und Maßnahme**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Um die Erreichung von strategischen Zielen zu bewerten, werden jedem strategischen Ziel eine oder mehrere Kennzahlen zugeordnet. Diese Kennzahlen sind Messgrößen, die Auskunft über jeweils einen Sachverhalt ermöglichen (vgl. Wiese, 2001, S. 169). Eine Kennzahl kann zum Bewerten der Zielerreichung eines strategischen Ziels oder mehrerer strategischer Ziele verwendet werden. Die weiß gefüllte Raute symbolisiert, dass die Kennzahlen ein Teil der strategischen Ziele sind. Die Maßnahmen unterstützen die Erreichung strategischer Ziele. Auch hier symbolisiert die weiß gefüllte Raute, dass die Maßnahmen ein Teil der strategischen Ziele sind. Um die Erreichung eines Zieles zu unterstützen, werden eine oder mehrere Maßnahmen bestimmt. Durch eine Maßnahme kann die Erreichung mehrerer Ziele unterstützt werden.

### 4.3.2.3 Teilmodell „Kennzahlen“



**Abbildung 18: Teilmodell „Kennzahlen“ – Teil 1**  
*(Quelle: eigene Darstellung)*

Beziehung	Erläuterung
Kennzahl	Eine Kennzahl kann spezialisiert werden in eine originäre Kennzahl. Eine originäre Kennzahl kann generalisiert werden zu einer Kennzahl.
Generalisierungsbeziehung	

**Tabelle 9: Generalisierungsbeziehung zwischen Kennzahl und originäre Kennzahl**  
*(Quelle: eigene Darstellung)*

Beziehung	Erläuterung
Kennzahl	Eine Kennzahl kann spezialisiert werden in eine abgeleitete Kennzahl. Eine abgeleitete Kennzahl kann generalisiert werden zu einer Kennzahl.
Generalisierungsbeziehung	

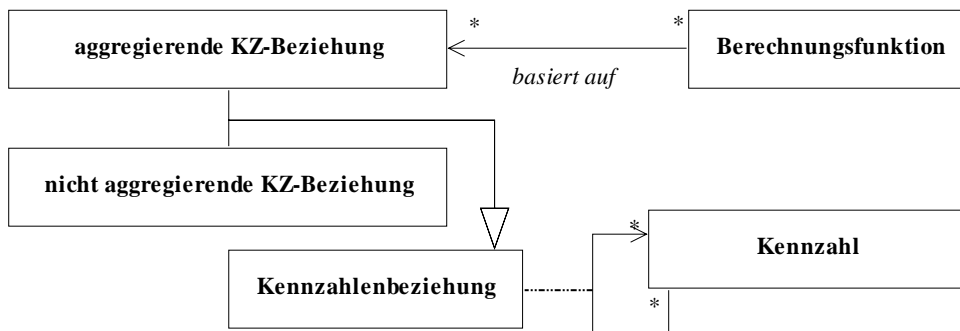
**Tabelle 10: Generalisierungsbeziehung zwischen Kennzahl und abgeleitete Kennzahl**  
*(Quelle: eigene Darstellung)*

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
abgeleitete Kennzahl	1	Zu jeder abgeleiteten Kennzahl existiert eine Berechnungsfunktion oder mehrere Berechnungsfunktionen. Eine Berechnungsfunktion kann ohne eine abgeleitete Kennzahl nicht existieren.
existiert		
Berechnungsfunktion	1..*	

**Tabelle 11: Beziehung zwischen abgeleitete Kennzahl und Berechnungsfunktion**  
*(Quelle: eigene Darstellung)*



Nicht alle Kennzahlen sind originär, diese nicht-originären Kennzahlen werden als abgeleitete Kennzahlen bezeichnet. Die Ermittlung dieser abgeleiteten Kennzahlen wird durch die Anwendung von Berechnungsfunktionen auf originäre oder wiederum abgeleitete Kennzahlen vorgenommen (abgeleitete Kennzahlen sind z.B. Indexzahlen und Verhältniszahlen). Die Berechnung einer solchen abgeleiteten Kennzahl kann zum einen durch einfache mathematische Operationen (Addition, Subtraktion, Multiplikation, Division) erfolgen. Zum anderen können abgeleitete Kennzahlen das Ergebnis komplexer Funktion – bspw. der Nutzwertanalyse – sein. Um eine abgeleitete Kennzahl zu erhalten, wird eine Berechnungsfunktion benötigt. Daher wird der Klasse „abgeleitete Kennzahl“ die Klasse „Berechnungsfunktion“ zugeordnet. Jeder abgeleiteten Kennzahl wird eine Berechnungsfunktion oder mehrere Berechnungsfunktionen zugeordnet und jede Berechnungsfunktion enthält eine abgeleitete Kennzahl oder mehrere abgeleitete Kennzahlen. Da eine Berechnungsfunktion nur existieren kann, wenn eine abgeleitete Kennzahl vorhanden ist, wird dies durch eine schwarz gefüllte Raute dargestellt (Komposition).



**Abbildung 19: Teilmodell „Kennzahlen“ – Teil 2**  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Kennzahl	*	Jede Kennzahl steht in keiner Kennzahlbeziehung, einer Kennzahlbeziehung oder mehreren Kennzahlenbeziehungen mit einer anderen Kennzahl.
Kennzahl	*	

**Tabelle 12: Beziehung zwischen Kennzahl und Kennzahlbeziehung**  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Kennzahlenbeziehung		Eine Kennzahlbeziehung kann spezialisiert werden in aggregierende Kennzahl (KZ)-Beziehung und nicht aggregierende Kennzahl (KZ)-Beziehung. Aggregierende und nicht aggregierende Kennzahl-Beziehung können generalisiert werden zu „Kennzahlenbeziehung“.
Generalisierungsbeziehung		

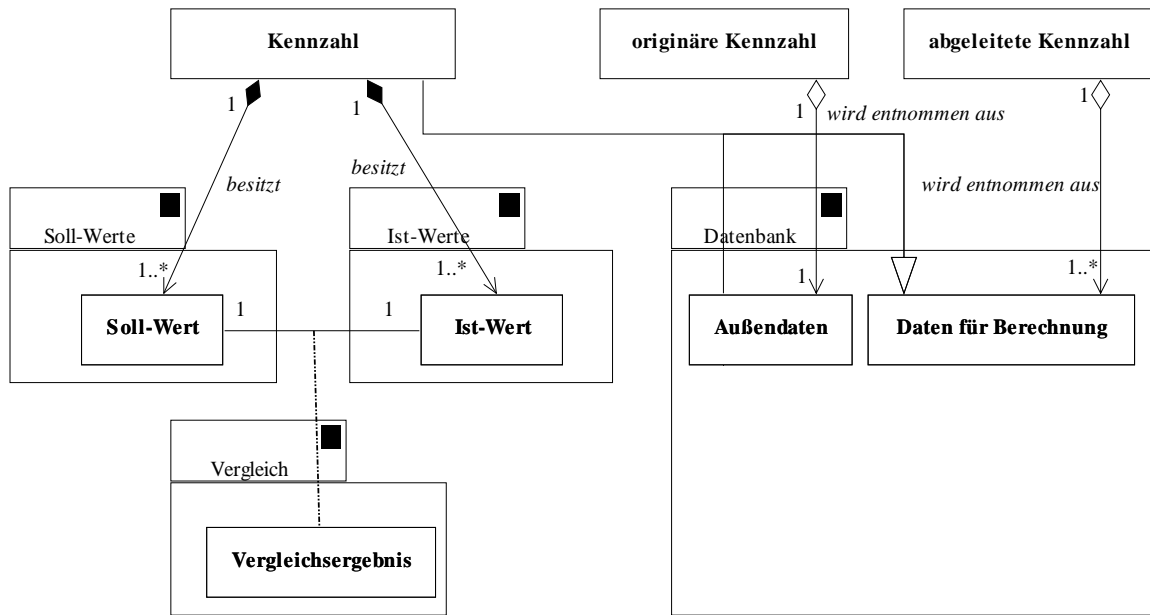
**Tabelle 13: Generalisierungsbeziehung Kennzahlbeziehung**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Berechnungsfunktion	*	Jede Berechnungsfunktion basiert auf keiner aggregierenden Kennzahl-Beziehung, einer aggregierenden Kennzahl-Beziehung oder mehreren aggregierenden Kennzahlbeziehungen.
basiert auf		
aggregierende Kennzahl (KZ)-Beziehung	*	

**Tabelle 14: Beziehung zwischen Kennzahl und Kennzahlbeziehung**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Durch die assoziierte Klasse „Kennzahlenbeziehung“ wird die Darstellung von Beziehungen zwischen Kennzahlen ermöglicht. Eine Kennzahl kann in keiner Beziehung, einer Beziehung oder mehrere Beziehungen zu anderen Kennzahlen stehen.

Die Kennzahlenbeziehungen können differenziert werden in aggregierende und nicht aggregierende Kennzahl-Beziehungen. Aggregierende Kennzahl-Beziehungen fassen mehrere Kennzahlen zu einer Kennzahl zusammen. Nicht aggregierende Kennzahl-Beziehungen stellen eine Hierarchie dar. Jede Berechnungsfunktion basiert auf keiner aggregierenden Kennzahl-Beziehung, einer aggregierenden Kennzahl-Beziehung oder mehreren aggregierenden Kennzahl-Beziehungen.



**Abbildung 20: Teilmodell „Kennzahlen“ – Teil 3**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Kennzahl	1	Jede Kennzahl besitzt einen Ist-Wert oder mehrere Ist-Werte. Die Ist-Werte können nur existieren, wenn es eine Kennzahl gibt (Komposition). Somit sind sie ein Teil der Klasse „Kennzahl“.
besitzt		
Ist-Wert	1..*	

**Tabelle 15: Beziehung zwischen Kennzahl und Ist-Wert**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Kennzahl	1	Jede Kennzahl besitzt einen Soll-Wert oder mehrere Soll-Werte. Die Soll-Werte können nur existieren, wenn es eine Kennzahl gibt (Komposition). Somit sind sie ein Teil der Klasse „Kennzahl“.
besitzt		
Soll-Wert	1..*	

**Tabelle 16: Beziehung zwischen Kennzahl und Soll-Wert**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Ist-Wert	1	Jeder Ist-Wert wird verglichen mit einem Soll-Wert. Jeder Soll-Wert wird mit einem Ist-Wert verglichen. Ergebnis ist das Vergleichsergebnis, hier dargestellt durch eine assoziierte Klasse.
Soll-Wert	1	

**Tabelle 17: Beziehung zwischen Ist-Wert und Soll-Wert**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
originäre Kennzahl	1	Jede originäre Kennzahl wird entnommen aus Außendaten. Die Außendaten sind ein Teil der originären Kennzahlen (Aggregation).
wird entnommen aus		
Außendaten	1	

**Tabelle 18: Beziehung zwischen originäre Kennzahl und Außendaten**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
abgeleitete Kennzahl	1	Jede abgeleitete Kennzahl wird entnommen aus einer Menge von Daten für [die] Berechnung oder mehreren Mengen von Daten für [die] Berechnung.
wird entnommen aus		
Daten für Berechnung	1..*	

**Tabelle 19: Beziehung zwischen abgeleitete Kennzahl und Daten für Berechnung**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Daten für Berechnung		Die „Daten für [die] Berechnung“ können spezialisiert werden in Außendaten und Kennzahlen. Außendaten und Kennzahlen können generalisiert werden zu „Daten für Berechnung“.
Generalisierungsbeziehung		

**Tabelle 20: Generalisierungsbeziehung Daten für Berechnung**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Um die Zielerreichung zu bewerten, werden Vorgaben für alle Kennzahlen bestimmt oder durch Formeln berechnet. Durch diese Vorgaben werden die Soll-Werte beschrieben. Für alle Kennzahlen wird mindestens ein Soll-Wert festgelegt. Aber auch mehrere Soll-Werte können bestimmt werden, z.B. für verschiedene Zeiträume.

Ist-Werte, die aktuelle Ausprägungen der Kennzahlen messen, werden für alle Kennzahlen auf der Grundlage von Daten aus operativen Systemen oder anderen Quellen erfasst oder berechnet. Für jede Kennzahl soll mindestens ein Wert berechnet werden. Aber es kann mehrere Werte für dieselbe Kennzahl geben, z.B. für verschiedene Zeiträume.

Sowohl Soll-Werte, als auch Ist-Werte können nicht ohne eine Kennzahl existieren, daher sind sei ein Teil der Klasse „Kennzahl“, die hier durch eine schwarz gefüllte Raute (Komposition) dargestellt wird.

Durch Vergleich eines Soll-Werts mit einem Ist-Wert (für denselben Zeitraum) erhält man ein Vergleichsergebnis, das hier als assoziierte Klasse „Vergleichsergebnis“ modelliert wurde. Eine assoziierte Klasse kann einer Klasse nicht sinnvoll zugeordnet werden. Sie beschreibt somit eine Eigenschaft und wird durch eine gestrichelte Linie mit der Beziehung (Assoziation) verbunden (vgl. Jeckle, Rupp, Hahn, Zengler, Queins, 2004, S. 89-90).

Für die Berechnung von abgeleiteten Kennzahlen werden Daten benötigt. Diese Daten können sowohl Außendaten (Außendaten sind Daten, die aus operativen Systemen oder Datenbanken entnommen werden), als auch Kennzahlen sein. Originäre Daten werden aus den Außendaten entnommen.

Die Daten für die Berechnung setzen sich zusammen aus den Außendaten und Kennzahlen.

Die folgende Abbildung zeigt das vollständige Teilmodell „Kennzahlen“:

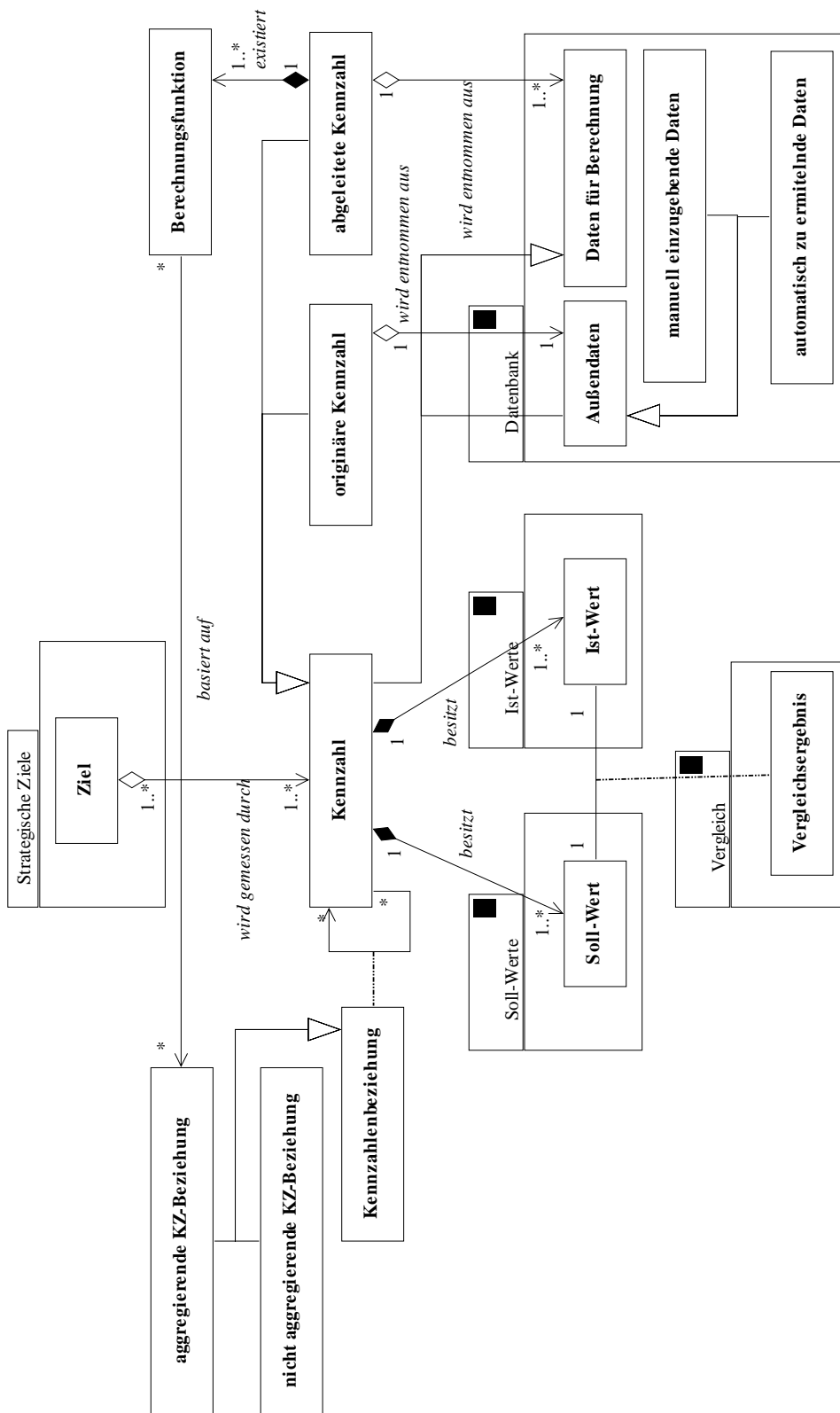


Abbildung 21: Gesamtansicht des Teilmodells „Kennzahlen“  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.2.4 Teilmodell „Soll-Werte“



**Abbildung 22: Teilmodell „Soll-Werte“**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Das Teilmodell „Soll-Werte“ besteht nur aus der Klasse „Soll-Wert“ die alle Soll-Werte als Instanzen enthält.

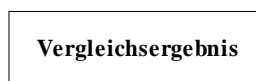
#### 4.3.2.5 Teilmodell „Ist-Werte“



**Abbildung 23: Teilmodell „Ist-Werte“**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Das Teilmodell „Ist-Werte“ besteht nur aus der Klasse „Ist-Wert“ die alle Ist-Werte als Instanzen enthält.

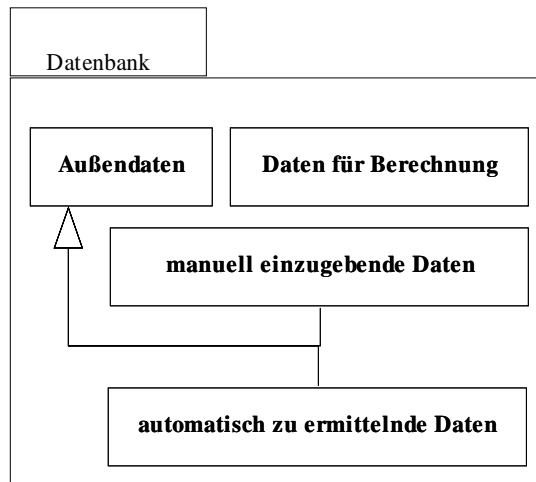
#### 4.3.2.6 Teilmodell „Vergleich“



**Abbildung 24: Teilmodell „Vergleich“**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Das Teilmodell „Vergleich“ besteht nur aus der Klasse „Vergleichsergebnis“ die alle Ergebnisse des Vergleichs zwischen Ist-Wert und Soll-Wert als Instanzen enthält (assoziierte Klasse).

#### 4.3.2.7 Teilmodell „Datenbank“



**Abbildung 25: Teilmodell „Datenbank“**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehung	Kardinalität	Erläuterung
Außendaten		Die Außendaten können spezialisiert werden in manuell einzugebende Daten und automatisch zu ermittelnde Daten. Manuell einzugebende Daten und automatisch zu ermittelnde Daten können generalisiert werden zu Außendaten.
Generalisierungsbeziehung		

**Tabelle 21: Generalisierungsbeziehung Außendaten**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Außendaten setzen sich zusammen aus den manuell einzugebenden Daten und den automatisch zu ermittelnden Daten. Die automatisch zu ermittelnden Daten können z.B. aus einem ERP-System entnommen werden. Manuell einzugebende Daten sind z.B. Fragebögenauswertungen.

Die Klasse „Daten für Berechnung“ hat innerhalb des Teilmodells „Datenbank“ keine Beziehungen.



#### 4.3.2.8 Teilmodell „Maßnahme“



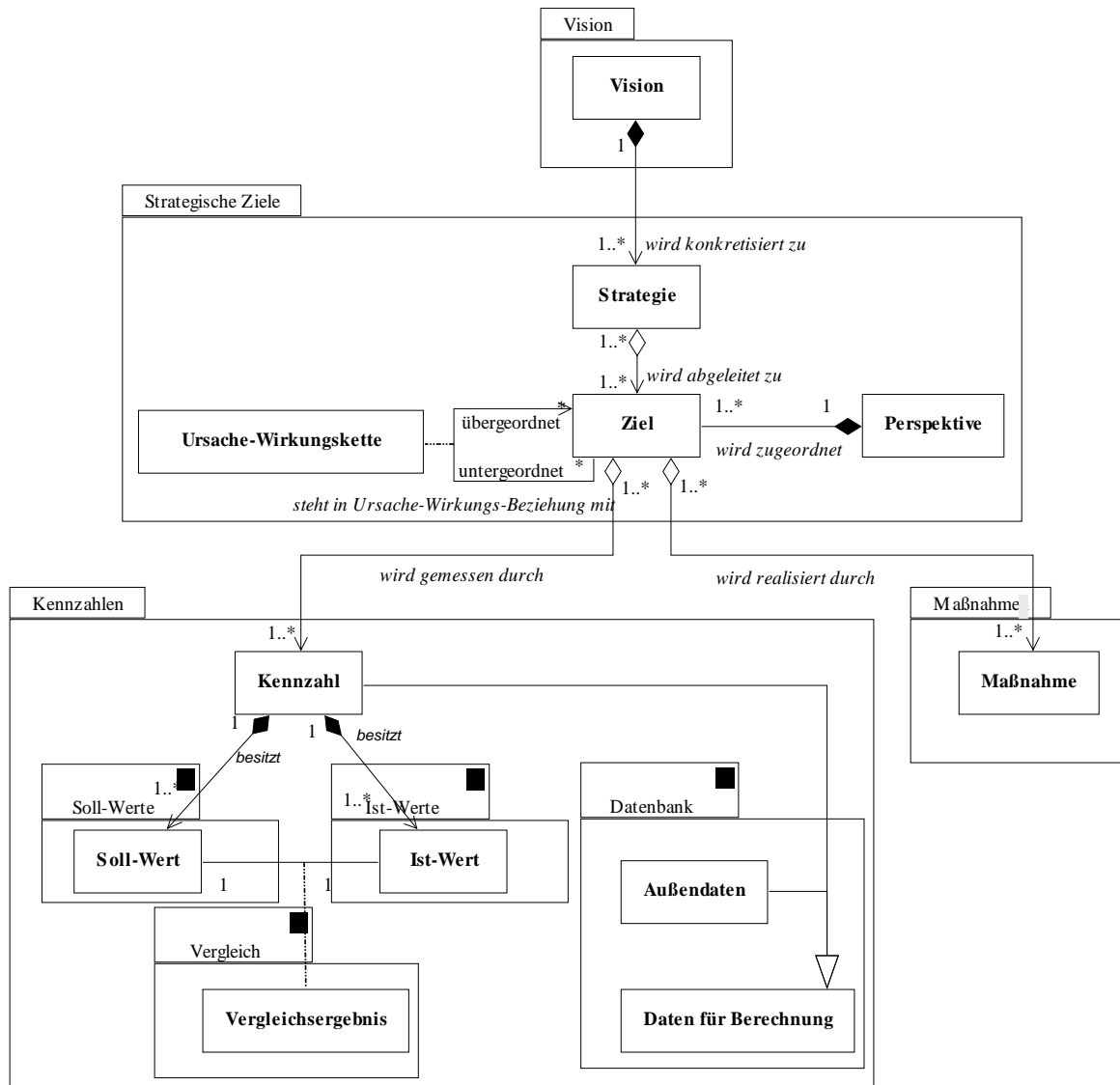
**Abbildung 26: Teilmodell „Maßnahme“**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Das Teilmodell Maßnahme besteht nur aus der Klasse „Maßnahme“, da eine Maßnahme im Unternehmen nur durch eine textuelle Beschreibung wiedergegeben werden kann.

Bei der Erarbeitung des Fachkonzeptes wurde die Funktionalität der RMBSC-Software im Bereich der Planung von Maßnahmen begrenzt, weil es zahlreiche Werkzeuge für Projektmanagement und somit die Planung von Maßnahmen gibt. Deswegen ist die Klasse „Maßnahme“ ein Verweis auf andere Tools.

### 4.3.3 Größere Gesamtdarstellung des Fachkonzepts

Abbildung 12 stellt das vergrößerte Gesamtmodell der fachkonzeptuellen Modellierung dar:



**Abbildung 27: Vergrößertes Gesamtmodell der RBSC**  
(Quelle: eigene Darstellung)

Im Anhang wird das Gesamtmodell der RBSC-Software dargestellt.

## **5 Potenzielle Messgrößen für die Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard**

In den Projektberichten zu den State-of-the-arts der einzelnen Perspektiven wurden auch potenzielle Messgrößen ermittelt (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2004; Przygodda, 2004; Przygodda, Ferreras, 2004; Schütte, Kenning, Hügens, 2004a; Schütte, Kenning, Hügens, 2004b). Die folgende Tabelle gibt die ermittelten potenziellen Messgrößen für die einzelnen Perspektiven der RMBSC wider. Eine Auswahl von Messgrößen findet hier nicht statt, weil erst durch die Anwendung des RMBSC-Konzepts auf ein konkretes Unternehmen die Auswahl von Messgrößen im Rahmen der Entwicklung einer situativen RMBSC möglich ist.

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
<b>Kundenperspektive (vgl. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 16)</b>					
1.	Kundenwert	abgeleitet	<pre> graph TD     A[Berechnung des Kundenwerts] --&gt; B[sachliche Dimension]     A --&gt; C[zeitliche Dimension]     B --&gt; D[Kunde]     C --&gt; E[periodenbezogen]     C --&gt; F[periodenübergreifend]     E --&gt; G[Kunden-Deckungsbeitrag]     E --&gt; H[Kunden-erfolgsrechnung]     F --&gt; I[Kunden-Lebenszyklusrechnung]     I --&gt; J[ohne Verzinsung Amortisationsrechnung]     I --&gt; K[mit Verzinsung Kapitalwertrechnung]     </pre>	Befragung	Projektbericht Nr. 16, S. 20 ff.; Reich, 2003, S. 146.

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
2.	Customer Lifetime Value	abgeleitet	<p>Customer Lifetime Value (Present Value)</p> $CLV = -I_0 + \sum_{t=0}^T \frac{x_t * (p - k) - M_t}{(1 + r)^t}$ <p>Customer Lifetime Value (Present Value mit Kundenbindungswahrscheinlichkeit)</p> $CLV = -I_0 + \sum_{t=0}^T [x_t * (p - k) - M_t] * \frac{R^t}{(1 + r)^t}$ <p>mit</p> <p>t = Jahr</p> <p>T = voraussichtliche Zahl der Jahre, in denen der Kunde bleibt</p> <p>x<sub>t</sub> = Abnahmeproggnose für das Jahr t</p> <p>p = (kundenindividueller) Produktpreis</p> <p>k = liquiditätswirksame Stückkosten</p> <p>M<sub>t</sub> = kundenspezifische Marketingauszahlungen im Jahr t</p> <p>r = Kalkulationszinsfuß</p>	ERP-System	Projektbericht Nr. 16, S. 22 ff.

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
			<p>R = Retention Rate (Wahrscheinlichkeit, dass die Beziehung in der nächsten Periode bestehen bleibt)</p> <p><math>I_0</math> = Akquisitionsauszahlungen im Zeitpunkt <math>t = 0</math></p>		
3.	Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	abgeleitet	<p>Die Beziehung zum Kunden wird über einen Zeitraum hinweg betrachtet und der Verlauf mithilfe verschiedener Messgrößen dargestellt, z.B. mit dem Kundenwert. Diese Messgrößen werden als Indikatoren für die Zufriedenheit mit der Beziehung herangezogen. Für diese Betrachtung ist ein umfassender Kundenwert zu verwenden, der neben dem Umsatz weitere Nutzeffekte (z.B. das Synergiepotenzial) sowie die kundenindividuellen Kosten berücksichtigt.</p>	manuell	Projektbericht Nr. 16, S. 24 ff.

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion			Herkunft der Daten?	Quelle
4.	Kundenzufriedenheit	abgeleitet	Methode	Ziel	Durchführung	Befragung	Projektbericht Nr. 16, S. 27 ff.
Befragung	Messung der Kundenzufriedenheit anhand von ausgewählten Qualitätsindikatoren, Stärken-Schwächen-Profil	schriftliche Befragung der Kunden					
Gruppendiskussion	direktes Feedback über die Qualität eines Unternehmens oder einer Dienstleistung	Gruppendiskussion mit ausgewählten Kunden unter Leitung eines externen Moderators					
Methode der kritischen Ereignisse	Ermittlung von Stärken und Schwächen	mündliche Befragung der Kunden über außergewöhnlich positive oder negative Ereignisse					

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion			Herkunft der Daten?	Quelle
			Be- schwer- de- analyse	Ermittlung der Struktur der Beschwerdegründe, Beschwerdeführung, Beschwerdezufriedenheit	statistische Auswer- tung der Beschwer- den		
			Mei- nungs- karte	Stimulanz der spontanen Meinungsäußerung am Ort des Geschehens	Auslage von Mei- nungskarten, laufen- de Auswertung, In- formation der betref- fenen Stellen		
			Zeitmes- sung	Reduzierung des Zeitbe- darfs für einen Kunden- kontakt, Verringerung der Durchlaufzeiten	Ermittlung des Zeit- aufwands für die Durchführung be- stimmter Prozesse mit einem Laufzettel		
			Wechs- lerbefra- gung	Ermittlung der Gründe für den Wechsel des Unter- nehmens	sofortige schriftliche oder mündliche Be- fragung der Wechsler		



Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion			Herkunft der Daten?	Quelle
			persönliche Kundenzufriedenheitsmessung	Ermittlung der Einhaltung der Qualitätsstandards	individuelle Untersuchungen der Betriebsstätten, zeitlich und inhaltlich frei gestaltbar		
			Walking around	direkte Aufnahme von Qualitätserlebnissen und -eindrücken	durch möglichst viele persönliche Kontakte erleben, was Kunden über ihre Qualitätserlebnisse aussagen		

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion			Herkunft der Daten?	Quelle
			weitere objektbe- zogene Verfahren	Wiederkaufraten, Ab- wanderungsraten, Häu- figkeit objektiver Pro- duktmängel	meist schriftliche Befragungen unter- schiedlicher Umfänge und in unterschied- lichen Zeiträumen		
5.	Service-Quote (bei Call-Centern)	abgeleitet	$\frac{\text{Anzahl durch ein Call-Center entgegengenommener Anrufe}^*}{\text{Anzahl der Anwahlversuche}}$ <p>* zunächst müssen die Kunden befragt werden, ob die Antworten zufrieden stellend waren</p>			Call-Center-System	Projektbericht Nr. 16, S. 34
6.	Service-Level (bei Call-Centern)	originär	$\frac{\text{Summe der Wartezeit zwischen Kundenanfrage und Erbringung des Services über alle Kundenanfragen}}{\text{Anzahl der Kundenanfragen}}$			Call-Center-System	Projektbericht Nr. 16, S. 35
7.	durchschnittliche Bearbeitungszeit (bei Call-Centern)	originär	$\frac{\text{Zeitraum, bis zu dem die Bearbeitung abgeschlossen wird, summiert über alle Kundenanfragen}}{\text{Anzahl der Kundenanfragen}}$			Call-Center-System	Projektbericht Nr. 16, S. 35

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
8.	Erledigungsquote (bei Call-Centern)	originär	$\frac{\text{Anzahl von Serviceaufträgen, die direkt durch ein Call-Centergelöst werden können}}{\text{Anzahl aller Call-Center-Anfragen}}$	Call-Center- System	Projekt- bericht Nr. 16, S. 36
9.	Kosten pro Vorgang (bei Call-Centern)	abgeleitet	$\frac{\text{Summe der Kosten für Leerzeit, Komplexität undBearbeitung}}{\text{Anzahl der Vorgänge}}$	Call-Center- System	Projekt- bericht Nr. 16, S. 36
10.	Kundenscoring	abgeleitet	<p>Beurteilung mithilfe eines Kriterienkataloges. Der Kriterienkatalog enthält sowohl ökonomische als auch nichtökonomische Kriterien. Anhand einer einheitlichen Bewertungsskala werden anschließend die einzelnen Merkmale je Kunde beurteilt. Mithilfe von Profilanalysen ist bei wenigen Kunden auch eine grafische Darstellung möglich. Sind viele Kunden zu beurteilen, so ist die Überführung in einen Gesamtscore sinnvoll.</p>	Befragung	Projekt- bericht Nr. 16, S. 37

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
11.	CRM-ROI	abgeleitet		ERP-System	Projektbericht Nr. 16, S. 37
12.	Churnquote	abgeleitet	$\frac{\text{Anzahl der innerhalb einer Periode beendeten Beziehungen}}{\text{Gesamtzahl aller Kunden des Unternehmens}}$	CRM- oder anderes operatives System	Projektbericht Nr. 16, S. 38

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
13.	neu eingegangene Beziehungen	abgeleitet	$\frac{\text{Anzahl der innerhalb einer Periode neu eingegangenen Beziehungen}}{\text{Gesamtzahl aller Kunden des Unternehmens}}$	CRM- oder anderes operatives System	
14.	Halbwertzeit	abgeleitet	Länge des Zeitraums, bis zu dem 50 % der ursprünglichen Kunden das Unternehmen verlassen haben	CRM- oder anderes operatives System	Projektbericht Nr. 16, S. 39
15.	Silent-Shopper-Bewertungen	abgeleitet	Ermittlung der Dienstleistungsqualität durch Testeinkäufer und Auswertung mithilfe statistischer Methoden. Ermittlung einer Silent-Shopper-Bewertung über die Dienstleistungsqualität	durch Befragungen	Projektbericht Nr. 16, S. 39
16.	Ergebnisse von Expertenbeobachtungen	abgeleitet	Bewertung der Geschäftstätigkeit durch (externe) Experten	durch Befragungen	Projektbericht Nr. 16, S. 39

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
17.	Willingness-to-Pay	originär	<p>1. <math display="block">\frac{\text{Anzahl bezahlter Rechnungen innerhalb einer Frist} \times \text{Gesamtzahl ausgestellter Rechnungen pro Jahr}}{\text{Summe der Dauern bis Zahlungseingang summiert über alle Rechnungen}}</math></p> <p>2. <math display="block">\frac{\text{Summe der Zahlungsziele über alle Rechnungen}}{\text{problematisch ist bei Variante 2 der Umgang mit unbezahlten Rechnungen}}</math></p>	Zählung	Projektbericht Nr. 16, S. 39
18.	Ergebnisse von Qualitätsaudits	abgeleitet	Überprüfung der Qualität durch Externe, Durchführung einer Zertifizierung → Verleihung eines DIN-ISO-Zertifikats, wenn bestimmte Rahmenbedingungen eingehalten werden	durch Befragungen	Projektbericht Nr. 16, S. 39
19.	Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen	abgeleitet	Ermittlung der Dienstleistungsqualität durch Mitarbeiterbefragungen, Bewertung mithilfe statistischer Methoden und Ausgabe einer aggregierten Kennzahl „Kundenzufriedenheit aus Mitarbeitersicht“	durch Befragungen	Projektbericht Nr. 16, S. 39

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
20.	Kundenkontakte	originär	Anzahl der Kundenkontakte pro Jahr / pro Mitarbeiter (Kundenkontakte = per Email, Fax, Telefon, persönlich usw.)	CRM-System	Projektbericht Nr. 16, S. 39
21.	Kundenbindungsrate	abgeleitet	$\frac{\text{Zahl der Kunden zum Ende eines Jahres}}{\text{Zahl der Kunden zum Beginn eines Jahres}} \times 100\%$ <p>problematisch ist hierbei, wenn z.B. 1000 Kunden verloren gehen und 1000 Kunden gewonnen werden die Kundenbindungsrate 100% ist, in Wirklichkeit ist aber nur der Verlust ausgeglichen worden</p>	operatives System	Projektbericht Nr. 16, S. 40

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
<b>Mitarbeiterperspektive (vgl. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 9)</b>					
22.	Mitarbeiter-zufriedenheit (Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Beziehung zum Unternehmen)	abgeleitet	Zunächst werden die Mitarbeiter gebeten, Angaben darüber zu machen, wie <b>wichtig</b> oder <b>unwichtig</b> für sie bestimmte Faktoren (z.B. sinnvolle und befriedigende Tätigkeit) für ihre Zufriedenheit mit ihrer Beziehung zum Unternehmen sind. Anschließend sollen sie auf der gleichen Skala angeben, wie <b>zufrieden</b> oder <b>unzufrieden</b> sie mit der Realisierung dieser Faktoren durch das Unternehmen sind. Dazu sollen sie jeden Faktor mit einem Wert zwischen 1 und 5 bewerten, wobei 1 „sehr zufrieden“, 2 „zufrieden“, 3 „weder zufrieden noch unzufrieden“, 4 „unzufrieden“ und 5 „sehr unzufrieden“ bedeuten. Im Anschluss daran wird die <b>Differenz</b> zwischen der <b>Wichtigkeit als Soll-Wert</b> und der <b>Mitarbeiterzufriedenheit als Ist-Wert</b> ermittelt. Bei Faktoren, deren Defizitwerte größer als 1 sind, besteht Handlungsbedarf seitens des Unternehmens.	durch Befragungen	Projektbericht Nr. 9, S. 24 ff.
23.	Fluktuationsquote der Mitarbeiter	abgeleitet	$\frac{\text{Abgänge}}{\text{durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten}}$	Zählung	Projektbericht Nr. 9, S. 29



Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
24.	Personalbedarfs- quote	abgeleitet	$\frac{\text{Abgänge mit Notwendigkeit zur Ersatzeinstellung} + \text{neu geschaffene Stellen}}{\text{durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten}}$	operatives System	Projekt- bericht Nr. 9, S. 29
25.	Ertrag pro Mitarbeiter	abgeleitet	$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$	operatives System	Projekt- bericht Nr. 9, S. 29
26.	Umsatz oder Umsatzwachstum pro Mitarbeiter	abgeleitet	$\frac{\text{Umsatz oder Umsatzwachstum}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$	operatives System	Projekt- bericht Nr. 9, S. 29
27.	Wertschöpfung pro Mitarbeiter	abgeleitet	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$	ERP-System	Projekt- bericht Nr. 9, S. 29
28.	mitarbeiter- bezogener Deckungsbeitrag	abgeleitet	$\frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$	ERP-System	Projekt- bericht Nr. 9, S. 29
29.	Reklamationsquote	originär	Anzahl der eingegangenen Reklamationen pro Jahr / pro verkauftem Produkt usw.	Zählung	Projekt- bericht Nr. 9, S. 29

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
30.	Arbeitszeitquote	abgeleitet	$\frac{\text{tatsächlich geleistete Arbeitsstunden}}{\text{mögliche Arbeitsstunden insgesamt}}$	operatives System	Projektbericht Nr. 9, S. 29
31.	Qualifikation	abgeleitet	$\frac{\text{Gesamtweiterbildungstage pro Jahr}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter * durchschnittliche Arbeitstage pro Jahr}}$	Zählung	Projektbericht Nr. 9, S. 30
32.	internationale Erfahrungen pro Mitarbeiter	abgeleitet	$\frac{\text{Anzahl der Teilnahmen an internationalen Projekten}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter * Projekte pro Jahr}}$	operatives System	Projektbericht Nr. 9, S. 30
33.	erlernte Sprachen	originär	Anzahl an Sprachkursen (die Betrachtung muss auch berücksichtigen, dass ein Mitarbeiter an mehreren Sprachkursen pro Jahr teilnehmen kann, es darf aber nur ein Sprachkurs pro Mitarbeiter berücksichtigt werden, ansonsten wird das Ergebnis verfälscht)	Zählung	Projektbericht Nr. 9, S. 30
34.	Führungspersonalentwicklungsprogramm	originär	$\frac{\text{Anzahl der Teilnahmen an Führungsentwicklungsprogrammen pro Jahr}}{\text{Anzahl an Führungskräften}}$	Zählung	Projektbericht Nr. 9, S. 30

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
35.	Zielvereinbarungs-/ erreichungsgrad	originär	$\frac{\text{Zahl der geführten Führungs- und Mitarbeitergespräche}}{\text{Anzahl der Führungskräfte und Mitarbeiter}}$	Zählung	Projekt- bericht Nr. 9, S. 30
36.	Zielvereinbarungs- quote	abgeleitet	$\frac{\text{Anzahl der Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern oder Teams}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$	Zählung	Projekt- bericht Nr. 9, S. 30
37.	Gesundheitsstand	abgeleitet	$\frac{\text{Krankheitstage (Abwesenheit bescheinigt durch Arzt)}}{\text{Sollarbeitszeit (in Tagen)}}$	operatives System	Projekt- bericht Nr. 9, S. 31
38.	Absentismus	abgeleitet	$\frac{\text{Fehlzeiten (in Tagen)(unbescheinigt durch Arzt)}}{\text{Sollarbeitszeit (in Tagen)}}$	operatives System	Projekt- bericht Nr. 9, S. 31
39.	Wissensnutzung	originär	$\frac{\text{Anzahl aufgerufener Dokumente des Intranets}}{\text{Gesamtzahl eingestellter Dokumente}}$	Netzwerksta- tistik	Projekt- bericht Nr. 9, S. 31
40.	Innovationsfähigkeit	abgeleitet	Anzahl der Verbesserungsvorschläge	Zählung	Nohr, 2004

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
41.	Annahmequote der Verbesserungsvorschläge	abgeleitet	$\frac{\text{angenommene Verbesserungsvorschläge}}{\text{Gesamtzahl der Verbesserungsvorschläge}}$	Zählung	Ossola-Haring, 2003, S. 606
42.	Realisierungsquote der Verbesserungsvorschläge	abgeleitet	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="701 566 1632 687">1. <math display="block">\frac{\text{umgesetzte Verbesserungsvorschläge}}{\text{Gesamtzahl aller Verbesserungsvorschläge}}</math></li> <li data-bbox="701 694 1632 880">2. <math display="block">\frac{\text{umgesetzte Verbesserungsvorschläge}}{\text{angenommene Verbesserungsvorschläge}}</math></li> </ol>	Zählung	Ossola-Haring, 2003, S. 600

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
<b>Kooperationspartnerperspektive (vgl. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 8)</b>					
43.	Agentur-Kosten (Prinzipal-Agent)	abgeleitet	<p>1. Summe von vier Kostenarten, die dem Prinzipal entstehen: Steuerungs-, Kontroll-, Garantie- und Residualkosten</p> <p>2. Bewertung mithilfe einer Ordinalskala, z.B. Ordinalskala von 1 bis 3 mit folgender Interpretation: 1 = Die Kosten von A und B sind gleich hoch, 2 = Die Kosten von A sind etwas höher als von B, 3 = Die Kosten von A sind viel höher als von B. Um zu einem Urteil zu gelangen, bestehen zwei Möglichkeiten. Einerseits kann jede Person in einer Organisation, die mit dem Kooperationspartner interagiert, ein Urteil fällen und dann wird ein Mittelwert aus allen Einzelurteilen gebildet. Als Mittelwert wird in der Literatur oftmals der geometrische Mittelwert verwendet. Andererseits können sich diese Personen in einer Gruppe hinsichtlich ihres Urteils abstimmen (z.B. auch Bildung einer einfachen Mehrheit für ein Urteil).</p> <p>3. Bewertung mithilfe des Analytic Hierarchy Processes (AHP) von Saaty</p>	aus operativen Systemen und durch Befragungen	Projektbericht Nr. 8, S. 17 ff.

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
44.	Transaktionskosten	abgeleitet	1. Summe von vier Kostenarten: Vereinbarungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Anpassungskosten 2. Bewertung mithilfe einer Ordinalskala 3. Bewertung mithilfe des Analytic Hierarchy Processes (AHP) von Saaty (Siehe Projektbericht Nr. 8, S. 41 - 51)	teilweise aus operativen Systemen und durch Befragungen	Projektbericht Nr. 8, S. 23 ff.
45.	Interaktionsintensität	originär	Anzahl der Interaktionen pro Zeiteinheit		Projektbericht Nr. 8, S. 31
46.	entgangener Gewinn	abgeleitet	Vergleich zwischen möglichem und realisiertem Gewinn	teilweise aus operativen Systemen	Projektbericht Nr. 8, S. 37
47.	strategische Allianzen	originär	Anzahl der strategischen Allianzen	Zählung	Nohr, 2004
48.	Innovationsfähigkeit	originär	1. Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Jahr / Mitarbeiter / Umsatz usw. 2. Anzahl neuer Produkte (Produkte mit einem Alter von höchstens „x“ Jahren seit ihrer Markteinführung) als Anteil an allen Produkten	Zählung	Nohr, 2004

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
49.	Annahmequote der Verbesserungsvorschläge	abgeleitet	$\frac{\textit{angenommene Verbesserungsvorschläge}}{\textit{Gesamtzahl der Verbesserungsvorschläge}}$	Zählung	Ossola-Haring, 2003, S. 606
50.	Realisierungsquote der Verbesserungsvorschläge	abgeleitet	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="701 566 1630 687">1. <math display="block">\frac{\textit{umgesetzte Verbesserungsvorschläge}}{\textit{Gesamtzahl aller Verbesserungsvorschläge}}</math></li> <li data-bbox="701 694 1630 880">2. <math display="block">\frac{\textit{umgesetzte Verbesserungsvorschläge}}{\textit{angenommene Verbesserungsvorschläge}}</math></li> </ol>	Zählung	Ossola-Haring, 2003, S. 600

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
<b>Lieferantenperspektive (vgl. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 19)</b>					
51.	Supplier Lifetime Value	abgeleitet	$SLV = \sum_{t=0}^T \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t}$ <p>mit:</p> <p>t = betrachtete Perioden</p> <p>T = Beziehungsdauer</p> <p>e<sub>t</sub> = lieferantenspezifische Einzahlungen in Periode t</p> <p>a<sub>t</sub> = lieferantenspezifische Auszahlungen in Periode t</p> <p>i = Diskontsatz</p>	aus operativen Systemen (lieferantenspezifische Ein- und Auszahlungen)	Projektbericht Nr. 19, S. 75
52.	Preis	abgeleitet	Absoluter Preis oder Preisindex (ermittelt durch Externe)	ERP-System	Projektbericht Nr. 19, S. 75



Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
53.	Dialogbereitschaft	abgeleitet	Überprüfung durch Befragungen	wird durch regelmäßig stattfindende Befragungen erhoben	Projekt- bericht Nr. 19, S. 75
54.	beziehungsspezifische Investitionen	abgeleitet			Projekt- bericht Nr. 19, S. 75
55.	Commitment	abgeleitet	Bewertung mithilfe des Quality-Function-Deployments (QFD) (Siehe Projektbericht Nr. 19, S. 45 ff.)		Projekt- bericht Nr. 19, S. 75
56.	Zufriedenheit (mit den Leistungen des Lieferanten)	abgeleitet			
57.	Beziehungsqualität	abgeleitet			
58.	Leistungsqualität	abgeleitet			
59.	Interaktionsqualität	abgeleitet			
60.	Beschwerdequalität	abgeleitet			
61.	Innovationsfähigkeit	originär	<p>1. Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Jahr / Mitarbeiter / Umsatz usw.</p> <p>2. Anzahl neuer Produkte (Produkte mit einem Alter von höchstens „x“ Jahren seit ihrer Markteinführung) als Anteil an allen Produkten</p>	Zählung	Nohr, 2004

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
62.	Annahmequote der Verbesserungsvorschläge	abgeleitet	$\frac{\text{angenommene Verbesserungsvorschläge}}{\text{Gesamtzahl der Verbesserungsvorschläge}}$	Zählung	Ossola-Haring, 2003, S. 606
63.	Realisierungsquote der Verbesserungsvorschläge	abgeleitet	$1. \frac{\text{umgesetzte Verbesserungsvorschläge}}{\text{Gesamtzahl aller Verbesserungsvorschläge}}$ $2. \frac{\text{umgesetzte Verbesserungsvorschläge}}{\text{angenommene Verbesserungsvorschläge}}$	Zählung	Ossola-Haring, 2003, S. 600
64.	Einkaufsvolumen	originär	Gesamtwert der Einkäufe bei einem Lieferanten	operatives System	Weber, 2002, S. 195
65.	Durchschnittliches Einkaufsvolumen	abgeleitet	$\frac{\text{Gesamtwert der Einkäufe bei einem Lieferanten}}{\text{Gesamtzahl der Lieferanten}}$	operatives System	Weber, 2002, S. 195
66.	Preisreduktion	abgeleitet	$\frac{\text{Preisreduktion der eigenen Verkaufspreise}}{\text{Preisreduktion der Einstandspreise}}$	operatives System	Weber, 2002, S. 223
67.	Termintreue	abgeleitet	$\frac{\text{Anzahl/Wert der termingerecht angelieferten Ware}}{\text{Gesamtzahl/Gesamtwert der Lieferungen}}$	operatives System	Preißner, 2002, S. 157

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
68.	Lieferschnelligkeit	abgeleitet	durchschnittlicher Zeitbedarf zwischen Bestellung und Anlieferung	operatives System	Preißner, 2002, S. 158
69.	Fehllieferungsquote	abgeleitet	$\frac{\text{Zahl der Fehllieferungen}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}} \times 100\%$	operatives System	Reichman, 1990, S. 248
70.	Lieferantenkonzentration pro Artikelgruppe (Lieferantenabhängigkeit)	abgeleitet	$\left( \frac{\text{Lieferant(en) einer Artikelgruppe}}{\text{Gesamtzahl der möglichen Lieferanten einer Artikelgruppe}} \right)^{-1}$	operatives System	Reichman, 1990, S. 249

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion			Herkunft der Daten?	Quelle						
<b>Kapitalgeberperspektive (vgl. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 18)</b>													
71.	Kapitalgeberwert	abgeleitet	<pre> graph TD     A[Berechnung des Kapitalgeberwerts] --&gt; B[sachliche Dimension]     A --&gt; C[zeitliche Dimension]     B --&gt; D[Kapitalgeber]     C --&gt; E[periodenbezogen]     E --&gt; F[Kapitalgeber-Deckungsbeitrag]     E --&gt; G[Kapitalgeber-erfolgsrechnung]             </pre>			Befragung	Projekt- bericht Nr. 18, S. 27 ff.						
72.	Kapitalgeber- zufriedenheit	abgeleitet	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="714 896 994 954">Methode</th> <th data-bbox="1003 896 1283 954">Ziel</th> <th data-bbox="1292 896 1621 954">Durchführung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="714 960 994 1299">Befragung</td> <td data-bbox="1003 960 1283 1299">Messung der Kapitalgeberzufriedenheit anhand von ausgewählten Qualitätsindikatoren, Stärken-Schwächen-Profil</td> <td data-bbox="1292 960 1621 1299">schriftliche Befragung der Kapitalgeber</td> </tr> </tbody> </table>			Methode	Ziel	Durchführung	Befragung	Messung der Kapitalgeberzufriedenheit anhand von ausgewählten Qualitätsindikatoren, Stärken-Schwächen-Profil	schriftliche Befragung der Kapitalgeber	Befragung	Projekt- bericht Nr. 18, S. 22 ff.
Methode	Ziel	Durchführung											
Befragung	Messung der Kapitalgeberzufriedenheit anhand von ausgewählten Qualitätsindikatoren, Stärken-Schwächen-Profil	schriftliche Befragung der Kapitalgeber											

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion			Herkunft der Daten?	Quelle
			Gruppen- diskussion	direktes Feed- back über die Qualität eines Un- ternehmens	Gruppendiskussion mit ausgewählten Kapitalgebern unter Leitung eines exter- nen Moderators		
			Methode der kritischen Ereignisse	Ermittlung von Stärken und Schwächen	mündliche Befragung der Kapitalgeber ü- ber außergewöhnlich positive oder negati- ve Ereignisse		
			Beschwerde- analyse	Ermittlung der Struktur der Be- schwerdegründe, Beschwerdefüh- rung, Beschwerdezu- friedenheit	statistische Auswer- tung der Beschwer- den		

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion			Herkunft der Daten?	Quelle
			Meinungskarte	Stimulanz der spontanen Mei- nungsäußerung	Auslage von Mei- nungskarten bei Hauptversammlun- gen, Pressekonfe- renzen usw.; laufen- de Auswertung, Information der betroffenen Stellen		
			Zeitmessung	Reduzierung des Zeitbedarfs für ei- nen Kapitalgeber- kontakt, Verringe- rung der Durch- laufzeiten	Ermittlung des Zeit- aufwands für die Durchführung be- stimmter Prozesse mit einem Laufzettel		

Nr.	Name	Typ (originär/ ab- geleitet)	Berechnungsfunktion	Herkunft der Daten?	Quelle
73.	Transaktionskosten	abgeleitet	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Summe von vier Kostenarten: Vereinbarungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Anpassungskosten</li><li>2. Bewertung mithilfe einer Ordinalskala</li><li>3. Bewertung mithilfe des Analytic Hierarchy Processes (AHP) von Saaty (Siehe Projektbericht Nr. 8, S. 41 - 51)</li></ol>	teilweise aus operativen Systemen und durch Befragungen	Projektbericht Nr. 18, S. 31 ff.

**Tabelle 22: Potenzielle Messgrößen für die RMBSC**  
(Quelle: eigene Darstellung)

## **6 Ausblick**

Die hier nun vollständig generisch entwickelte Relationship Management Balanced Scorecard wird im weiteren Verlauf des Projekts MOTIWIDI situativ auf ein konkretes Unternehmen angewendet. Zur Anwendung kommt die RMBSC bei der Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG.

Basierend auf dem vorgestellten Fachkonzept wird parallel durch die AIDOS Software AG eine prototypische Implementierung der RMBSC vorgenommen. Diese hat zur Aufgabe die Anwendung der situativen RMBSC bei der Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG zu unterstützen und einen Prototypen hervorzubringen, der nach Projektende für das Beziehungsmanagement in Unternehmen angewendet werden kann.



## Literaturverzeichnis

**Ahlert, D.; Kollenbach, St.; Korte, Ch.** (1996): Strategisches Handelsmanagement: Erfolgskonzepte und Profilierungsstrategien am Beispiel des Automobilhandels. Stuttgart 1996.

**Ansoff, H. I.** (1988): The new corporate strategy. New York 1988.

**Barney, J. B.** (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view. In: Journal of Management, Vol. 27 (2001), No. 6, pp. 643-650.

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

**Blaudszun, M.; Pielniok, R.** (2002): Software unterstützt Balanced-Scorecard-Prozess. In: Versicherungsbetriebe, o.Jg. (2002), Nr. 6, S. 38-40. [Im Internet unter der URL: [http://www.competence-site.de/controlling.nsf/f1b7ca69b19cbb26c12569180032a5cc/4f2fb689a93f8f9ac1256d82004ccb9b/\\$File/vb\\_62002\\_tk%20bsc.pdf](http://www.competence-site.de/controlling.nsf/f1b7ca69b19cbb26c12569180032a5cc/4f2fb689a93f8f9ac1256d82004ccb9b/$File/vb_62002_tk%20bsc.pdf), Datum des Zugriffs: 26.06.2004.]

**Booch, G.** (1994): Objektorientierte Analyse und Design: Mit praktischen Anwendungsbeispielen. Bonn, Paris 1994.

**Breuer, W.** (2000): Investor Relations als Bestandteil eines Shareholder-Value-Konzepts. In: Deutscher Investor Relations Kreis e.V. (Hrgs.): Investor Relations - Professionelle Kapitalmarktkommunikation. Wiesbaden 2000, S. 259-271.

**Champy, J.; Hammer, M.** (1993): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York 1993.

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

**Eschenbach, R.; Eschenbach, S.; Kunesch, H.** (2003): Strategische Konzepte. 4. Aufl., Stuttgart 2003.

**Fowler, M.** (2003): UML distilled: a brief guide to the standard object modelling language. 3. Aufl., Boston 2003.

**Grant, R. M.** (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, Vol. 33 (1991), No. 3, pp. 114-135.

**Hippner, H.; Wilde, K. D.** (2003): Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung. In: Teichmann, R. (Hrsg.): Customer und Shareholder Relationship Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis. Berlin, Heidelberg 2003.

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

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

**Jeckle, M.; Rupp, Ch.; Hahn, J.; Zengler, B.; Queins, St.** (2004): UML 2 Glasklar. München, Wien 2004.

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

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

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** (2001b): Building a Strategy-Focused Organization. In: Horváth, P. (Hrsg.): Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 2001, S. 1-13.

**Meffert, H.** (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

**Martin, J.; Odell, J. J.** (1999): Objektorientierte Modellierung mit UML: Das Fundament. München, 1999.

**Mintzberg, H.** (2000): Five Ps for Strategy. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (Hrsg.): The Strategy Process. London, New York, Toronto et al. 2000, S. 13-21.

**Nohr, H.** (2004): Steuerung und Erfolgsmessung im Wissensmanagement mit Balanced Scorecards. In: Wissensmanagement Online, 2004 [Im Internet unter der URL: [http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/08\\_0901/balanced\\_scorecard.shtml](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/08_0901/balanced_scorecard.shtml); Datum des Zugriffs: 27.08.2004]

**Object Management Group (OMG)** (2004): UML Ressource Page. o.O. 2004. [Im Internet unter der URL: <http://www.uml.org>, 2004, Datum des Zugriffs: 26.06.2004.]

**Oesterreich, B.; Weiss, Ch.; Schröder, C.; Weilkiens, T.; Lenhard, A.** (2003): Objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung mit der UML. Heidelberg 2003.

**Ossola-Haring, C.** (2003): Das große Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung. 2. Aufl., München, 2003

**o.V.** (2000): Balanced Scorecard Functional Standards Release 1.0a. Lincoln 2000. [Im Internet unter der URL: <http://www.bscol.com/image/pdf/Standardsv10a.pdf>, Datum des Zugriffs: 26.06.2004.]

**Porter, M. E.** (1996): What Is Strategy? In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996), No. 6, pp. 61-78.

**Porter, M. E.** (1997): Wettbewerbsstrategie (Competitive strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 9. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1997.

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

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

**Przygodda, I.; Ferreras, M.** (2004): State-of-the-art der Bewertung von Lieferantenbeziehungen. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 19. Essen, Münster 2004.

**Quinn, J. B.** (2000): Strategies for Change. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (Hrsg.): The Strategy Process. London, New York, Toronto et al. 2000, S. 5-13.

- Reich, M.** (2003): Innovatives Kundenbindungs-Controlling. München 2003.
- Reichman, T.** (1990): Controlling mit Kennzahlen: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. 2. Aufl., München 1990.
- 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.; Hügens, T.** (2004a): State-of-the-art der Bewertung von Kundenbeziehungen. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 16. Essen, Münster 2004.
- Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.** (2004b): State-of-the-art der Bewertung von Kapitalgeberbeziehungen. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 18. Essen, Münster 2004.
- Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L.** (2003a): Entfaltung des Untersuchungsberichts: Wissen, Beziehungen und deren Wert. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 1. Essen, Münster 2003.
- Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L.** (2003b): Analyse der Beziehungsarten. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 6. Essen, Münster 2003.
- Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L.** (2004): State-of-the-art der Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 8. Essen, Münster 2004.
- Schwetje, Th.** (1999): Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen – Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels. Wiesbaden 1999.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.** (2000): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Weber, M.** (2002): Kennzahlen: Unternehmen mit Erfolg führen. 3. Aufl., Freiburg im Breisgau 2002.

**Welge, M. K.; Al-Laham, A.** (2001): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung. 3. Aufl., Wiesbaden 2001.

**Wiese, J.** (2001): Implementierung der Balanced Scorecard: Grundlagen und IT-Fachkonzept. Wiesbaden 2001.

## Anhang

### Gesamtdarstellung des Fachkonzepts der RMBSC-Software

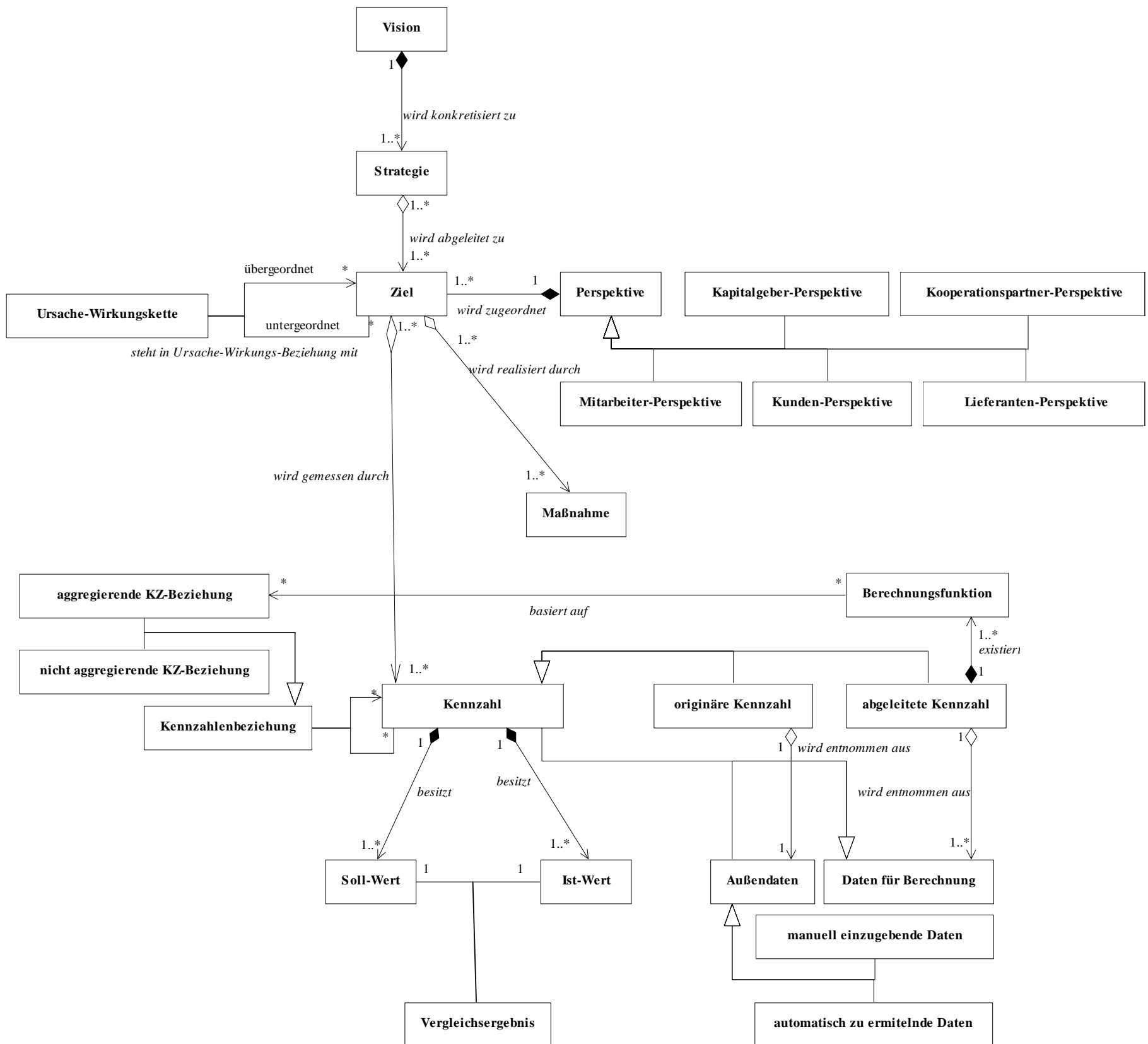


Abbildung 28: Gesamtmodell der RMBSC  
(Quelle: eigene Darstellung)



**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. L.: 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. L.: 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. L.: 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.

Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.: State-of-the-Art der Bewertung von Kundenbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 16*. Essen, Münster 2004.

Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.; Turchyn, S.: Darstellung des Fachkonzepts der Relationship Management Balanced Scorecard. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 17*. Essen, Münster 2004.

Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.: State-of-the-art der Bewertung von Kapitalgeberbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 18*. Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.; Ferreras, M.: State-of-the-art der Bewertung von Lieferantenbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 19*. Essen, Münster 2004.

Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.: Konzeption einer Relationship Management Balanced Scorecard für das Beziehungsmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 20*. Essen, Münster 2004.