

**Daniela Kudernatsch**

# **Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard**

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Gerhard Armingier

**Deutscher Universitäts-Verlag**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel und Zweck der Arbeit.....	3
1.3 Abgrenzung des Themas.....	5
1.4 Kapitelübersicht.....	6
<b>2 Grundlegung</b> .....	<b>9</b>
• ) 2.1 Allgemeine Anmerkungen zur Messung des Unternehmenserfolgs.....	9
f -i 2.1.1 Bedeutungszuwachs nicht-monetärer Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung.....	10
2.1.2 Die Kenntnis von Ursache-Wirkungszusammenhängen.....	11
^ 2.2 Die Balanced Scorecard (BSC).....	12
/ 2.2.1 Beschreibung des BSC-Konzeptes.....	13
2.2.2 Entwicklungsstand und Erfahrungsberichte.....	18
<b>3 Erfassung von Ursache-Wirkungsbeziehungen in der BSC</b> .....	<b>21</b>
3.1 Voraussetzungen zur Identifizierung von K^ Ursache-Wirkungszusammenhängen.....	22
3.1.1 Einbeziehung von erfolgskritischen Kennzahlen.....	22
3.1.2 Verknüpfung von Kennzahlen zu einer „Theory of Business“.....	24
3.1.3 Transparenz in der Darstellung von Ursache-Wirkungszusammenhängen.....	25
3.1.4 Kontinuierliche Leistungserhebung.....	28
3.1.5 Operationalisierung von Messgrößen und Zielbeziehungen.....	30
3.2 Früherkennung.....	32
3.3 Beurteilung der Betrachtung von Ursache-Wirkungszusammenhängen in der BSC.....	34

<b>4</b>	<b>Theoretische und empirische Erkenntnisse zu Ursache-Wirkungsbeziehungen.....</b>	<b>37</b>
4.1	Mitarbeiterperspektive.....	38
4.1.1	Zunehmende Bedeutung der Mitarbeiterperspektive.....	38
4.1.2	Mitarbeiterzufriedenheit als erklärende Variable.....	40
sv	4.1.2.1 Konstruktebene der Mitarbeiterzufriedenheit.....	40
r	4.1.2.2 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit.....	41
4.1.3	Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung.....	44
4.1.3.1	Theoretischer Zusammenhang.....	45
4.1.3.2	Empirische Untersuchungen.....	45
4.1.3.3	Messtheoretische Grundlagen.....	47
4.1.3.4	Zusammenfassung.....	48
4.1.4	Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation.....	48
4.1.4.1	Theoretischer Zusammenhang.....	49
4.1.4.2	Empirischer Zusammenhang.....	50
4.1.4.3	Messtheoretische Grundlagen.....	51
4.1.4.4	Zusammenfassung.....	52
4.1.5	Mitarbeiterzufriedenheit und Absentismus.....	53
4.1.5.1	Theoretischer Zusammenhang.....	53
4.1.5.2	Empirischer Zusammenhang.....	54
4.1.5.3	Messtheoretische Grundlagen.....	54
4.1.5.4	Zusammenfassung.....	56
4.1.6	Fluktuation und Absentismus.....	56
4.1.7	Identifikation als moderierende Variable zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung, Fluktuation, Absentismus ..	57
4.1.7.1	Theoretische Erkenntnisse.....	57
4.1.7.2	Empirische Erkenntnisse.....	58
4.1.7.2.1	Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation.....	59
4.1.7.2.2	Auswirkungen von Identifikation.....	60
4.1.7.3	Messtheoretische Grundlagen.....	61
4.1.8	Zusammenfassung.....	61
4.2	Prozesse.....	64
4.2.1	Prozessmanagement.....	64
4.2.2	Gestaltung effektiver und effizienter Prozesse.....	65
4.2.2.1	Erhebung effektivitätsorientierter Prozesskennzahlen.....	66

4.2.2.2	Prozesskostenrechnung zur Ermittlung effizienzorientierter Kennzahlen.....	69
4.2.2.3	Prozessmonitoring als Grundlage kontinuierlicher Prozessverbesserungen.....	70
4.2.3	Beurteilung bisheriger Verfahren zur Prozessmessung.....	73
4.2.4	Prozesskennzahlen der empirischen Untersuchung.....	74
4.2.5	Zusammenfassung.....	76
4.3	Kundenperspektive.....	77
4.3.1	Kundenzufriedenheit.....	77
4.3.1.1	Forschungsstand zur Kundenzufriedenheit.....	78
4.3.1.2	Die Konstruktebene.....	79
4.3.1.3	Messtheoretische Grundlagen.....	80
4.3.2	Kundenbindung.....	81
4.3.2.1	Präzisierung und Abgrenzung von Kundenbindung.....	83
4.3.2.2	Messung des Kundenbindungskonstruktes.....	83
4.3.3	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	85
4.3.3.1	Kundenzufriedenheit und Wiederkaufverhalten.....	86
4.3.3.1.1	Theoretische Analyse.....	87
4.3.3.1.2	Empirische Studien.....	87
4.3.3.2	Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlung.....	88
4.3.3.3	Beurteilung bisheriger Messmethodiken des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	89
4.3.4	Zusammenfassung.....	90
4.4	Finanzen.....	92
4.4.1	Forschungsstand der finanziellen Perspektive.....	92
4.4.2	Stellenwert in der Balanced Scorecard.....	94
4.4.3	Messtheoretische Grundlagen.....	95
4.4.4	Relevante Finanzkennzahlen für ein Monitoringsystem.....	98
4.4.5	Zusammenfassung.....	99
4.5	Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den Perspektiven.....	100
4.5.1	Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit..	101
4.5.1.1	Mitarbeiterverhalten als intervenierende Variable zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	104
4.5.1.1.1	Arbeitsleistung und Kundenzufriedenheit.....	105
4.5.1.1.2	Fluktuation und Kundenzufriedenheit.....	106
4.5.1.2	Zusammenfassung.....	108

4.5.2	Kundenzufriedenheit und finanzieller Unternehmenserfolg.....	108
4.5.2.1	Direkter Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und finanziellem Unternehmenserfolg.....	108
4.5.2.2	Kundenbindung und finanzieller Unternehmenserfolg.....	110
4.5.2.3	Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Marktanteil und Rentabilität.....	112
4.5.2.3.1	Kollektive Untersuchungen über die Zusammenhänge.....	113
4.5.2.3.2	Implikationen für die individuelle Firmenebene.....	114
4.5.3	Operationalisierung der Erfolgswirksamkeit auf Prozessebene - der „Return on Quality“-Ansatz.....	117
4.5.4	Wirkungskette von Mitarbeiter-, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg: die „Service-Profit-Chain“.....	120
4.5.5	Zusammenfassung.....	123
<b>i</b>	<b>Empirische Untersuchung: Entwicklung einer BSC-Architektur für das Call-Center eines Discountbrokers.....</b>	<b>129</b>
5.1	Zielsetzung der empirischen Untersuchung.....	130
5.2	Konkretisierung des Objektbereichs.....	131
5.2.1	Strategische Herausforderungen im Markt von Discountbrokern.....	132
5.2.2	Call-Center-Management.....	133
5.3	Anlage und Ablauf der empirischen Untersuchung.....	137
5.3.1	Aus der Theorie abgeleitete Hypothesen der Untersuchung.....	137
5.3.2	Übergeordnete Darstellung des Untersuchungsdesigns.....	140
5.4	Darstellung des Gesamtmodells.....	143
5.4.1	Strukturbeschreibung.....	143
5.4.2	Überprüfung der Güte des Gesamtmodells.....	145
5.4.3	Direkte Effekte auf den Deckungsbeitrag.....	146
5.4.4	Direkte und indirekte Effekte der Mitarbeiterkapazität.....	147
5.4.4.1	Direkte Effekte.....	147
5.4.4.2	Indirekte Effekte.....	150
5.4.5	Transaktionen im Unternehmen als abhängige Variable.....	151
5.4.5.1	Anzahl der Markttransaktionen.....	151
5.4.5.2	Kundenanzahl.....	152
5.4.6	Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	154
5.4.7	Zusammenfassung.....	155
5.5	Teilmodell Mitarbeiter.....	156

5.5.1	Erhebungsdesign der Mitarbeiterbefragung.....	156
5.5.1.1	Fragebogaufbau.....	157
5.5.1.2	Durchführung der Befragung.....	161
5.5.1.3	Stichprobe beiden Mitarbeitern.....	162
5.5.2	Exploratorische Faktorenanalyse zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit.....	164
5.5.3	Ergebnisse der sekundären Faktorenanalyse der Mitarbeiterzufriedenheit.....	166
5.5.4	Ein Kausalmodell der Mitarbeiterperspektive.....	168
5.5.5	Zusammenfassung.....	172
5.6	Teilmodell Kunden.....	172
5.6.1	Erhebungsdesign Kundenbefragung.....	172
5.6.1.1	Fragebogaufbau.....	173
5.6.1.2	Erhebungsmethode.....	176
5.6.1.3	Beschreibung der Stichprobe.....	177
5.6.2	Exploratorische Faktorenanalyse zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	178
5.6.3	Ergebnisse der sekundären Faktorenanalyse zur Kundenzufriedenheit.....	179
5.6.4	Verdichtung der Indikatoren.....	180
5.6.5	Zusammenfassung.....	180
5.7	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	181
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>183</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>189</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>213</b>