

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
TABELLENVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Motivation und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 KONZEPT DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS.....	6
2.1 Historische Entwicklung.....	6
2.2 Strategisches Management	9
2.2.1 Begriffsdefinition: Strategie und Strategisches Management.....	9
2.2.2 Der Begriff des Strategischen Managements in dieser Arbeit.....	12
2.3 Prozess des Strategischen Managements	14
2.3.1 Strategische Planung.....	14
2.3.1.1 Festlegung strategischer Zielgrößen	14
2.3.1.2 Strategische Analyse und Prognose.....	15
2.3.1.3 Strategiebestimmung	18
2.3.2 Strategieimplementierung.....	20
2.3.2.1 Sachorientierte Umsetzung.....	20
2.3.2.2 Verhaltensbezogene Durchsetzung.....	22
2.3.3 Strategische Kontrolle.....	23
2.4 Ausgewählte Problembereiche des Strategischen Managements	25
3 DIE BALANCED SCORECARD ALS INSTRUMENT DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS ..	28
3.1 Einführung.....	28
3.2 Das Kennzahlensystem Balanced Scorecard	29
2.3.1 Kennzahlen und Leistungstreiber für die einzelnen Perspektiven.....	32
2.3.1.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive	32
2.3.1.2 Die Kundenperspektive	36
2.3.1.2.1 Kernkennzahlen der Kundenperspektive	37
2.3.1.2.2 Unternehmensindividuelle Kennzahlen der Kundenperspektive.....	39
2.3.1.3 Die interne Prozessperspektive.....	41

3.2.1.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	47
3.2.2	Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Perspektiven	51
3.3	Das Managementsystem Balanced Scorecard.....	54
3.3.1	Die Aufgabenbereiche der Balanced Scorecard als Instrument des Strategischen Managements	54
3.3.1.1	Strategische Planung	55
3.3.1.2	Strategieimplementierung	56
3.3.1.3	Strategische Kontrolle.....	57
3.3.2	Verbesserungspotenziale der Balanced Scorecard für das Strategische Management	58
3.4	Defizite des Balanced Scorecard Konzeptes.....	60
4	UNSCHÄRFE IM BEREICH DES STRATEGISCHEN MANagements.....	63
4.1	Begriffliche Klärung von Unschärfe, Unsicherheit und Ungewissheit	63
4.2	Grundlagen der Fuzzy Set-Theorie.....	66
4.2.1	Grundlegende Definitionen	66
4.2.2	Darstellung von Unschärfe	71
4.2.2.1	Verfahren zur Erhebung von Zugehörigkeitsfunktionen	72
4.2.2.2	Verläufe von Zugehörigkeitsfunktionen	74
4.2.3	Operationen mit unscharfen Mengen	76
4.2.3.1	LR-Darstellung von unscharfen Zahlen und Intervallen.....	76
4.2.3.2	Erweiterungsprinzip	80
4.2.3.3	Verknüpfung unscharfer Mengen	85
4.2.3.3.1	Einfache Operatoren	86
4.2.3.3.2	Weiterführende Operatoren	87
4.2.3.4	Auswahlkriterien für Operatoren	88
4.2.4	Konzept der linguistischen Variablen	89
4.2.5	Fuzzy Logik.....	92
4.2.5.1	Wissensbasierte Fuzzy Systeme.....	93
4.2.5.2	Bewertungshierarchien.....	94
4.3	Anwendungspotenziale unscharfer Mengen im Strategischen Management	95
4.3.1	Allgemeine Anwendungen unscharfer Mengen im Strategischen Management	95
4.3.2	Verbesserung des Balanced Scorecard Konzepts durch die Fuzzy Set-Theorie	97
5	VORGEHEN ZUR KONZEPTION EINER UNSCHARFEN BALANCED SCORECARD	100
5.1	Isolierte Betrachtung der verschiedenen Perspektiven.....	102
5.1.1	Die Finanzperspektive - unscharfe Kennzahlen zur Darstellung	102
5.1.1.1	Fuzzyifizierung der Kennzahl zur Messung des finanziellen Ergebnisses.....	103

5.1.1.2	Interpretation der unscharfen Finanzkennzahl.....	120
5.1.2	Die Kundenperspektive - unscharfe Kennzahlen zur Darstellung.....	123
5.1.2.1	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	124
5.1.2.2	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung des Marktanteiles.....	140
5.1.2.3	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Kunderentabilität ...	144
5.1.2.4	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Auftragsabwicklung.....	157
5.1.2.5	Interpretation und Analyse der unscharfen Kundenkennzahlen.....	160
5.1.3	Die interne Prozessperspektive - unscharfe Kennzahlen zur Darstellung.....	166
5.1.3.1	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Bearbeitungszeit	166
5.1.3.2	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Reaktionszeit.....	182
5.1.3.3	Interpretation der unscharfen Kennzahlen der internen Prozessperspektive.....	187
5.1.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive - unscharfe Kennzahlen zur Darstellung.....	189
5.1.4.1	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Mitarbeitermotivation.....	190
5.1.4.2	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Mitarbeiterqualifikation.....	195
5.1.4.3	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Mitarbeiterproduktivität.....	202
5.1.4.4	Fuzzyfizierung der Kennzahl zur Messung der Mitarbeitertreue.....	206
5.1.4.5	Interpretation der unscharfen Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	209
5.2	Verknüpfung der Perspektiven durch Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	211
5.3	Darstellung einer unscharfen BSC.....	219
5.4	Beurteilung der unscharfen Balanced Scorecard.....	235
6	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT.....	238
	LITERATURVERZEICHNIS.....	241