

Klaus-Peter Nöst

**Darstellung und vergleichende
Gegenüberstellung von Balanced Scorecard
und Total Quality Management**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplom.de
ISBN: 9783832415396

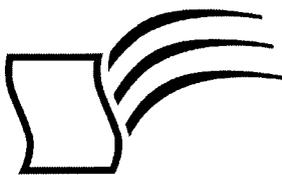
Klaus-Peter Nöst

**Darstellung und vergleichende Gegenüberstellung von
Balanced Scorecard und Total Quality Management**

Klaus-Peter Nöst

Darstellung und vergleichende Gegenüberstellung von Balanced Scorecard und Total Quality Management

Diplomarbeit
an der Karl-Franzens-Universität Graz, Österreich
September 1998 Abgabe



***Diplomarbeiten* Agentur**
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1539

Nöst, Klaus-Peter: Darstellung und vergleichende Gegenüberstellung von Balanced Scorecard und Total Quality Management / Klaus-Peter Nöst - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999

Zugl.: Graz, Universität, Diplom, 1998

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1. Problemstellung	1
2. Balanced Scorecard	2
2.1. Allgemeine Zielsetzungen	2
2.1.1. Anwendungsbereich von Balanced Scorecard	6
2.1.2. Verbindung der Vision mit operativen Maßgrößen	9
2.2. Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	10
2.2.1. Finanzwirtschaftliche Perspektive	10
2.2.1.1. Allgemeines zur Kennzahlenwahl	12
2.2.1.2. Wachstumsphase	12
2.2.1.3. Reifephase	13
2.2.1.4. Erntephase	13
2.2.2. Kundenperspektive	14
2.2.2.1. Kennzahlen	15
2.2.2.2. Leistungstreiber	17
2.2.3. Interne Prozeßperspektive	18
2.2.3.1. Innovationsprozeß	18
2.2.3.2. Betriebsprozeß	20
2.2.3.3. Kundendienst	21
2.2.4. Lern- und Entwicklungsperspektive	22
2.2.4.1. Mitarbeiterzufriedenheit	23
2.2.4.2. Mitarbeitertreue	23
2.2.4.3. Mitarbeiterproduktivität	23
2.2.4.4. Situationspezifische Antriebe für Lernen und Wachstum	24
2.2.4.5. Fehlende Kennzahlen	25
2.2.5. Verknüpfung der Kennzahlen zu einer Strategie	26

2.2.5.1.	Ursache-Wirkungsbeziehungen	26
2.2.5.2.	Leistungstreiber	26
2.2.5.3.	Verknüpfung mit den Finanzen	27
2.3.	Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	27
2.3.1.	Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie	28
2.3.2.	Kommunikation und Verbindung	29
2.3.3.	Mitarbeiterkompensation in Zusammenhang mit Balanced Scorecard	30
2.3.4.	Planung und Vorgaben	31
2.3.5.	Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen	32
3.	Total Quality Management	33
3.1.	Allgemeine Zielsetzungen	33
3.1.1.	Standortbestimmung in der Betriebswirtschaft	33
3.1.2.	Qualität	34
3.1.3.	Entwicklungsstufen zum Qualitätsbegriff	35
3.1.3.1.	Klassische Qualitätssicherung	35
3.1.3.2.	Umfassende Qualitätssicherung (z.B. DIN ISO 9000 ff.)	36
3.1.3.3.	Integriertes Qualitätsmanagementsystem (Total Quality Management)	37
3.1.4.	Vier Grundprinzipien von Total Quality Management	40
3.1.4.1.	Kundenorientierung	40
3.1.4.2.	Prozeßorientierung	43
3.1.4.3.	Mitarbeiterorientierung	43
3.1.4.4.	Führungsorientierung	45
3.2.	Integratives Managementkonzept	48
3.2.1.1.	Policy Deployment	49
3.2.1.2.	Eindimensionale Konzepte	50
3.2.1.3.	Mehrdimensionale Konzepte	51
3.3.	Drei Managementdimensionen	54
3.3.1.	Management-Philosophie	55
3.3.2.	Normatives Management	56
3.3.2.1.	Unternehmenskultur	56

3.3.2.2.	Unternehmensverfassung	57
3.3.3.	Strategisches Management	57
3.3.4.	Operatives Management	58
3.4.	Strukturelle Analyse von Total Quality Management	59
3.4.1.	Funktionale Analyse	59
3.4.2.	Instrumentale Analyse	60
3.4.2.1.	Benchmarking	62
3.4.2.2.	Basiswerkzeug-Gruppe	64
3.4.2.3.	Quality-Engineering-Gruppe	64
3.4.3.	Institutionale Analyse	65
3.4.3.1.	Abteilungsinterne Organisationsformen	65
3.4.3.2.	Abteilungsübergreifende Organisationsformen	66
3.4.4.	Institutionale Analyse der personalen Aspekte	67
3.4.4.1.	Kommunikation	70
3.4.4.2.	An Ziele gekoppelte Entlohnungssysteme	72
4.	Kritischer Vergleich	73
4.1.	Gegenüberstellung	73
4.1.1.	Vision	73
4.1.1.1.	Total Quality Management	73
4.1.1.2.	Balanced Scorecard	73
4.1.2.	Ausrichtung	74
4.1.2.1.	Total Quality Management	74
4.1.2.2.	Balanced Scorecard	74
4.1.3.	Verbindlichkeit der inhaltlichen Vorgaben	75
4.1.3.1.	Total Quality Management	75
4.1.3.2.	Balanced Scorecard	75
4.1.4.	Konzeption	75
4.1.4.1.	Total Quality Management	75
4.1.4.2.	Balanced Scorecard	75
4.1.5.	Qualitätsbegriff	77
4.1.5.1.	Total Quality Management	77

4.1.5.2.	Balanced Scorecard	77
4.1.6.	Berücksichtigung von Stakeholdern	77
4.1.6.1.	Total Quality Management	77
4.1.6.2.	Balanced Scorecard	78
4.1.7.	Kundenorientierung	78
4.1.7.1.	Total Quality Management	78
4.1.7.2.	Balanced Scorecard	78
4.1.8.	Prozeßorientierung	79
4.1.8.1.	Total Quality Management	79
4.1.8.2.	Balanced Scorecard	80
4.1.9.	Mitarbeiterorientierung	80
4.1.9.1.	Total Quality Management	80
4.1.9.2.	Balanced Scorecard	81
4.1.10.	Führungsorientierung	81
4.1.10.1.	Total Quality Management	81
4.1.10.2.	Balanced Scorecard	81
4.1.11.	Steigerung und Sicherung der finanziellen Ergebnisse	82
4.1.11.1.	Total Quality Management	82
4.1.11.2.	Balanced Scorecard	82
4.1.12.	Ganzheitliche und systemische Sichtweise	83
4.1.12.1.	Total Quality Management	83
4.1.12.2.	Balanced Scorecard	83
5.	Resümee	84
	Literaturverzeichnis	85