

**Fragebogen zu der Diplomarbeit**  
**„Wege zur erfolgreichen Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard -**  
**eine branchenübergreifende Studie“**

Betreuer der Diplomarbeit:

Professor Dr. Roland Fahrion  
Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik  
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Grabengasse 14  
69117 Heidelberg  
Tel: 06221/54-2939  
e-mail: roland.fahrion@awi.uni-heidelberg.de  
web: <http://wi.awi.uni-heidelberg.de>

Interviewer:

Eva-Maria Helfert  
Schwanenstraße 56  
44135 Dortmund  
Tel: 0231/9565393  
e-mail: helfert@oderwald.de

Interviewpartner:

Name: .....

Firma: .....

Anschrift: .....

Geschäftseinheit / Sparte: .....

Abteilung / Position: .....

Telefonnummer: .....

e-Mail: .....

**A: Allgemeine Fragen zum Gesamtunternehmen:**

1) Wie viele Mitarbeiter gibt es in Ihrem Gesamtunternehmen?

Es gibt ..... Mitarbeiter in unserem Gesamtunternehmen.

Keine Antwort möglich.

2) Wie viele Balanced Scorecards gibt es in Ihrem Gesamtunternehmen?

Eine.

Mehrere: Es gibt ..... Balanced Scorecards in unserem Gesamtunternehmen.

Keine Antwort möglich.

**B: Allgemeine Fragen zu Ihrer Balanced Scorecard:**

Falls es mehrere Balanced Scorecards in Ihrem Gesamtunternehmen gibt, beziehen sich alle nachfolgenden Fragen auf die Strategie und die Balanced Scorecard, mit der Sie direkt arbeiten.

1) Wie viele Mitarbeiter werden mit dieser Balanced Scorecard geführt?

- Mit dieser Balanced Scorecard werden ..... Mitarbeiter geführt.
- Keine Antwort möglich.

2) In welchem Bezug steht Ihre Balanced Scorecard zu den Balanced Scorecards des Gesamtunternehmens? (Mehrfachnennung möglich)

- Zu dieser Balanced Scorecard gibt es eine oder mehrere übergeordnete Balanced Scorecards.
- Zu dieser Balanced Scorecard gibt es eine oder mehrer untergeordnete Balanced Scorecards.
- Zu dieser Balanced Scorecard gibt es eine oder mehrer gleichrangige Balanced Scorecards.
- Keine Antwort möglich.

3) Seit wann wird Ihre Balanced Scorecard eingesetzt?

- Unsere Balanced Scorecard wird seit dem Jahre ..... eingesetzt.
- Keine Antwort möglich.

4) Gibt es noch weitere Kennzahlensysteme parallel zu Ihrer Balanced Scorecard?

- Ja, nämlich: .....
- Nein.
- Keine Antwort möglich.

5) Welche Perspektiven besitzt Ihre Balanced Scorecard?

- Unsere Balanced Scorecard besitzt folgende Perspektiven:  
.....
- Keine Antwort möglich.

### **C: Fragen zu den Zielen der Balanced Scorecard**

- 1) Werden die Balanced Scorecard-Ziele den Mitarbeitern mitgeteilt?
  - Ja, dies ist bei allen Balanced Scorecard-Zielen der Fall:
  - Ja, dies ist bei ..... % der Balanced Scorecard-Zielen der Fall:
  - Nein, das ist bei keinem Balanced Scorecard-Ziel der Fall.
  - Keine Antwort möglich.
  
- 2) Sind einzelne Mitarbeiter oder Teams konkret für die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele verantwortlich (z.B. durch persönliche Zielvereinbarungen) ?
  - Ja, dies ist bei allen Balanced Scorecard-Zielen der Fall.
  - Ja, dies ist bei ..... % der Balanced Scorecard-Zielen der Fall.
  - Nein, das ist bei keinem Balanced Scorecard-Ziel der Fall.
  - Keine Antwort möglich.
  
- 3) Ist die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele für die Mitarbeiter an finanzielle Anreize geknüpft?
  - Ja, dies ist bei allen Balanced Scorecard-Zielen der Fall.
  - Ja, dies ist bei ..... % der Balanced Scorecard-Zielen der Fall.
  - Nein, das ist bei keinem Balanced Scorecard-Ziel der Fall.
  - Keine Antwort möglich.
  
- 4) Werden Investitionen auf die Ziele der Balanced Scorecard abgestimmt?
  - Ja, dies ist bei allen Investitionen der Fall.
  - Ja, dies ist bei ..... % der Investitionen der Fall.
  - Nein, das ist bei keiner Investition der Fall.
  - Keine Antwort möglich.

5) Unterscheiden Sie sich mit den Zielen, die in Ihrer Balanced Scorecard vereinbart wurden, von den Zielen Ihrer Wettbewerber?

- Ja, mit allen Zielen, die in unserer Balanced Scorecard vereinbart wurden, heben wir uns von unseren Wettbewerbern ab.
- Ja, mit ..... % der Ziele, die in unserer Balanced Scorecard vereinbart wurden, heben wir uns von unseren Wettbewerbern ab.
- Nein, die Ziele, die in unserer Balanced Scorecard vereinbart wurden, sind den Zielen unserer Wettbewerber ähnlich / gleich.
- Keine Antwort möglich.

6) Wie häufig werden die Ziele Ihrer Balanced Scorecard überarbeitet und welche Anlässe führen zu dieser Überarbeitung? (Mehrfachnennung möglich)

- Die Ziele werden alle ..... Monate / Jahre überarbeitet.
- Die Ziele werden bei einer Änderung der Strategie überarbeitet.
- Die Ziele werden bei Abweichungen der Ergebnisse vom Zielwert (Soll-Ist-Vergleich) überarbeitet.
- Sonstige Anlässe zur Überarbeitung der Ziele: .....
- Keine Antwort möglich.

**D: Fragen zur Unternehmensstrategie**

1) Wie regelmäßig führen Sie eine Analyse der folgenden internen Faktoren durch? Führen Änderungen der internen Faktoren zu einer Anpassung der Strategie?

Regelmäßigkeit: 1 = regelmäßig, 2 = bei Bedarf, 3 = gar nicht, 4 = keine Antwort möglich

Strategieanpassung bei Veränderung der internen Faktoren: 1= ja, 2 = nein, 3 = keine Antwort möglich

	Regelmäßigkeit:	Strategieanpassung:
• Kennzahlen / Berichte des Rechnungswesens	.....	.....
• Analysen in den Bereichen:		
◆ Mitarbeiter	.....	.....
◆ eingesetzte Technologie	.....	.....
◆ EDV / Kommunikationsmedien	.....	.....
◆ Forschung und Entwicklung	.....	.....
◆ Beschaffung	.....	.....
◆ Produktion	.....	.....
◆ Logistik	.....	.....
◆ Marketing / Vertrieb	.....	.....
◆ Kundendienst	.....	.....
• Andere: .....	.....	.....

2) Wie regelmäßig führen Sie eine Analyse der folgenden Rahmenbedingungen durch?

Führen Änderungen der Rahmenbedingungen zu einer Anpassung der Strategie?

Regelmäßigkeit: 1 = regelmäßig, 2 = bei Bedarf, 3 = gar nicht, 4 = keine Antwort möglich

Strategieanpassung bei Veränderung der Rahmenbedingungen: 1= ja, 2 = nein, 3 = keine Antwort möglich

Regelmäßigkeit: Strategieanpassung:

- |  |       |       |
|--|-------|-------|
| • Anzahl / Struktur der Lieferanten            | ..... | ..... |
| • Verhalten / Zufriedenheit der Lieferanten    | ..... | ..... |
| • Anzahl / Struktur der Kunden                 | ..... | ..... |
| • Verhalten / Zufriedenheit der Kunden         | ..... | ..... |
| • Produkte / Dienstleistungen der Wettbewerber | ..... | ..... |
| • Zielsetzungen / Strategien der Wettbewerber  | ..... | ..... |
| • Stärken / Schwächen der Wettbewerber         | ..... | ..... |
| • Marktanteile der Wettbewerber                | ..... | ..... |
| • Wachstum der Branche                         | ..... | ..... |
| • Ein- und Austrittsbarrieren der Branche      | ..... | ..... |
| • Substitutionsprodukte aus anderen Branchen   | ..... | ..... |
| • Technologische Entwicklungen                 | ..... | ..... |
| • Gesamtwirtschaftliche Entwicklung            | ..... | ..... |
| • Politisch-rechtliche Entwicklungen           | ..... | ..... |
| • Andere: .....                                | ..... | ..... |

3) Werden in Ihrem Unternehmen unterschiedliche Strategien bewertet? Wenn ja, nach welchen Kriterien bewerten Sie Strategien?

Ja, unterschiedliche Strategien werden bewertet und zwar hinsichtlich:

- ihrer Erfolgspotenziale in Bezug auf finanzielle Ziele ( Umsatz, Gewinn etc.)
- ihrer Erfolgspotenziale in Bezug auf qualitative Ziele ( Qualität, Kundenzufriedenheit etc.)
- ihres Risikos
- ihrer operativen Umsetzbarkeit
- ihrer Übereinstimmung mit den eigenen Stärken und Schwächen
- ihrer Übereinstimmung mit den Wettbewerbsanforderungen
- andere: .....

Nein, unterschiedliche Strategien werden nicht bewertet.

Keine Antwort möglich.

- 4) Gibt es Meetings, bei denen die Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele dem Strategieteam bzw. der Strategieabteilung mitgeteilt werden?
- Ja, alle ..... Monate. Dabei werden ..... % der Ist-Werte mitgeteilt.
  - Ja, bei Bedarf. Dabei werden ..... % der Ist-Werte mitgeteilt.
  - Nein, es gibt keine Meetings, in denen die Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele dem Strategieteam bzw. der Strategieabteilung mitgeteilt werden
  - Keine Antwort möglich.
- 5) Führen Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Zielwerten zu einer Analyse der Rahmenbedingungen bzw. zu einer Anpassung der Strategie? (Mehrfachnennung möglich)
- Zielabweichungen führen zu einer Analyse der Rahmenbedingungen.
  - Zielabweichungen führen zu einer Anpassung der Strategie.
  - Zielabweichungen ziehen keine Analysen / Änderungen nach sich.
  - Keine Antwort möglich.
- 6) Wie beurteilen sie das Ausmaß, in dem Ihre ursprünglich geplante Strategie tatsächlich umgesetzt worden ist, d.h. welchen Umsetzungsgrad haben Sie ungefähr erzielt?
- Unsere ursprünglich geplante Strategie ist zu ungefähr ..... % umgesetzt worden.
  - Keine Antwort möglich.