

Randolf Schrank
Neukonzeption des
Performance Measurements
- Der GOPE Ansatz -



Verlag Wissenschaft & Praxis

Neukonzeption des Performance Measurements

Randolf Schrank

Neukonzeption des Performance Measurements

– Der GOPE Ansatz –

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schrank, Randolph :

Neukonzeption des Performance Measurements.

Der GOPE Ansatz / Randolph Schrank.

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2002

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2001

ISBN 3-89673-156-4

ISBN 3-89673-156-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2002

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Geleitwort

Das Rechnungswesen als klassisches Informationsinstrument des Controllings steht seit den neunziger Jahren immer stärker in der Kritik. Daher haben moderne Ansätze des Performance Measurements in den letzten Jahren einen erheblichen Aufschwung erfahren. Hierzu hat insbesondere die starke Beachtung der Balanced Scorecard in Theorie und Praxis beigetragen. Aber auch das Total Quality Management hat zur Entwicklung vergleichbarer Messmodelle geführt. Hierbei steht in Europa insbesondere das Modell der "European Foundation for Quality Management" im Vordergrund. Durch die ähnliche Ausrichtung beider Ansätze stellt sich die Frage, ob diese nicht in einem Modell zusammengeführt werden können. Ist eine solche Zusammenführung möglich, ergibt sich als nächster Schritt die Forderung nach einem allgemeinen Modell, welches auch die Abbildung anderer Performance Measurement-Ansätze ermöglicht. Ein solches Modell wird von Randolph Schrank in der vorliegenden Arbeit dargestellt.

Randolf Schrank greift mit seiner Arbeit ein Thema auf, welchem im Rahmen der Diskussion zum strategischen Controlling heute zentrale Bedeutung zukommt. Es ist an der Zeit, den "Markennamen" Balanced Scorecard zurückzulassen und zu einer neutralen, individuell anpassbaren Methodik des Performance Measurements zu kommen. An dieser Stelle setzt Schrank mit seinem GOPE-Ansatz an. Dieser nutzt Erkenntnisse der Entscheidungstheorie, der Messtheorie, der deskriptiven Statistik und des Controllings, um zu einer fundierten Lösung des diskutierten Problems zu kommen. Neben dem Gesamtkonzept der "Goal-oriented Performance Evaluation" kommt es dabei zur Ableitung einiger interessanter Einzellösungen für Probleme der Performance-Messung, bspw. durch das Konzept der Performance-Funktion. Der vorliegende Ansatz löst sich grundsätzlich von der Verhaftung vieler konkurrierender Performance Measurement-Systeme in bestimmten Kategorien von Erfolgsfaktoren. Vielmehr stellt er die Ableitung individueller, problem- und firmenorientierter Faktoren in den Vordergrund. Hierdurch wird ein universell anwendbarer Ansatz geschaffen, welcher die Anpassbarkeit an die spezifische Unternehmenssituation in den Vordergrund stellt. Dieser stellt eine echte Alternative zu den vieldiskutierten "Patentrezepten" in diesem Bereich dar. Ich bin mir sicher, dass er in Theorie und Praxis erhebliche Beachtung finden wird.

Mannheim, im Januar 2002

Prof. Dr. Manfred Perlitz

Vorwort

Die Anfertigung meiner Dissertation hat mich durch Phasen der Forschung, der Lehre und der praktischen Anwendung im Rahmen der Unternehmensberatung begleitet. In diesem Zeitraum haben sich so viele Leute um dieses Vorhaben verdient gemacht, dass sich deren vollständige Aufzählung als schlichtweg unmöglich erweist. Dennoch möchte ich einige davon an dieser Stelle erwähnen. Vielen Promovierenden wird dies als die Erledigung einer notwendigen Pflicht erscheinen. Den meisten Promovierten aber wird es in Erinnerung sein, dass zur der Erstellung des "Endproduktes" eine Vielzahl von Menschen beigetragen hat, deren Beitrag hier - und nur hier - entsprechend gewürdigt werden kann.

Zunächst sei hier mein akademischer Lehrer Prof. Dr. Manfred Perlitz genannt. Mit ihm habe ich alle der oben genannten Phasen, von der Forschung über die Lehre bis hin zur Praxis durchlaufen. Uns verbindet neben der Begeisterung für die betriebswirtschaftliche Forschung auch die ein oder andere gemeinsam genossene Zigarre und der ein oder andere gemeinsam intonierte Elvis-Song. Herr Prof. Dr. Niedereicholz übernahm das Korreferat mit großem Engagement wofür ich auch ihm zu Dank verpflichtet bin.

Bleiben wir bei der Forschung: Einige Personen haben es mir ermöglicht, auch in der Praxis enge Beziehungen zur Forschung und Lehre aufrecht zu erhalten. An erster Stelle möchte ich hier Herrn Dr. Thorsten Peske danken. Unsere regelmäßigen Treffen zur gegenseitigen Kontrolle des Dissertationsfortschrittes waren ein Quell neuer Ideen und gleichzeitig ein Ort "turbulenter" fachlicher Auseinandersetzung. Dies hatte eine zentrale Bedeutung für mich. Des weiteren ermöglichte mir die Betreuung von Diplomarbeiten, die Nähe zur betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung beizubehalten. Insbesondere bin ich hier den Herren Michael Demmer und Hans Kaulbach zu Dank verpflichtet, die auch konzeptionell brillante Ideen zu dieser Arbeit beigesteuert haben.

Kommen wir zur Praxis: Meine Zeit in der Perlitz Strategy Group war über eine lange Zeit hinweg von der Zusatzbelastung durch die Fertigstellung meiner Arbeit gekennzeichnet. In dieser Zeit wurde meinen Partnern einiges an Nachsicht und Mitwirkung abverlangt. So spielte Herr Oliver Dross im Rahmen der Beispielanwendung eine tragende Rolle. Auch meinen anderen Mitgründern Andreas Offinger, Prof. Dr. Manfred Perlitz und Klaus Schug muss ich für die Toleranz und Freundschaft danken, die Sie mir in diesem Zeitraum entgegengebracht haben. Das gleiche gilt für unseren Kunden Herrn Dr. Lichtenberger, der mir

selbst in einem globalen Strategieentwicklungsprojekt den entsprechenden Freiraum ließ. Herr Dr. von Wietersheim und Herr Dr. Hermansson waren an zentraler Stelle bei der Umsetzung des Konzeptes involviert, wofür ich auch ihnen sehr danke.

Am meisten jedoch gebührt meiner Familie Dank. Meine Eltern haben mir durch ihre Erziehung diesen Weg geebnet. Meine Frau Bettina und meine Söhne Tristan und Lauritz haben die Hauptlast der Anfertigung der Arbeit durch den Verzicht auf gemeinsame Zeit geleistet. Schwerer als dies aber wiegt der starke Rückhalt den ich erfahren habe und welcher mir immer wieder Kraft gab, auch die schwierigen Abschnitte dieses Vorhabens durchzustehen.

Lampertheim, im Januar 2002

Randolf Schrank

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
1 Performance Measurement am Scheidepunkt.....	1
1.1 Verhaftung bestehender Systeme in festen Performance-Strukturen	1
1.2 Notwendigkeit eines integrativen Ansatzes.....	4
1.3 Vorgehen bei der Ableitung des GOPE-Prozesses	5
2 Relevante Grundlagen.....	8
2.1 Performance-Begriff.....	8
2.2 Qualitätsbegriff.....	14
2.3 Kennzahlen, Indikatoren und Maßgrößen	16
2.4 Performance Measurement-Systeme	19
2.4.1 Klassische Kennzahlensysteme vs. Modernes Performance Measurement	19
2.4.2 Balanced-Scorecard-Ansatz.....	22
2.4.2.1 Entstehung und Zielsetzung	22
2.4.2.2 Aufbau der Balanced Scorecard.....	25
2.4.3 Andere strategiebasierte Ansätze	29
2.5 Total Quality Management-Systeme	33
2.5.1 Grundansatz	33
2.5.2 Operative Qualitätsmodelle	35
2.5.3 Strategische Qualitätsmodelle: Das Business-Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management.....	37

	2.5.3.1	Entstehung, Zielsetzung und Aufbau	37
	2.5.3.2	Bewertungsverfahren	41
2.6		Grundzüge der allgemeinen Messtheorie	43
	2.6.1	Begriff des Messens.....	44
	2.6.2	Vom direkten zum indirekten Messen	47
	2.6.3	Pragmatische Theorie des Messens	49
3		Konzeptioneller Vergleich zwischen Balanced Scorecard und EFQM-Modell	51
	3.1	Bestehende Ansätze zur Analyse von Performance Measurement-Systemen	51
	3.2	Analyserahmen zum Vergleich von Performance Measurement-Systemen	61
		3.2.1 Ziele und Funktionen	63
		3.2.2 Performance-Kategorien	68
		3.2.3 Messansatz.....	72
	3.3	Ableich mit bestehenden Ansätzen	75
	3.4	Einordnung von Balanced Scorecard und EFQM-Modell in den Analyserahmen	78
		3.4.1 Ziele und Funktionen	78
		3.4.2 Performance-Kategorien	81
		3.4.3 Messansatz.....	88
	3.5	Fazit: Einordnung der Systeme	94
4		Integration von Balanced Scorecard und EFQM im Rahmen eines Prozessmodells: Der GOPE-Ansatz.....	99
	4.1	Merkmale und Prozessschritte von GOPE	99
	4.2	Empirische Ebene: Erstellung des Grundmodells	104
		4.2.1 Methodik.....	104

4.2.2	Vom praktischen Problem zum empirischen Phänomen	106
4.2.2.1	Ableitung der Faktorenstruktur.....	106
4.2.2.2	Einordnung der analysierten Systeme.....	111
4.2.3	Maßgrößenermittlung	113
4.2.3.1	Vorgehen und zu beachtende Regeln.....	114
4.2.3.2	Einordnung der analysierten Systeme.....	122
4.3	Numerische Ebene: Quantifizierung des Grundmodells	125
4.3.1	Skalierung.....	127
4.3.1.1	Skalierung der Maßgrößen.....	127
4.3.1.2	Skalierung der Performance.....	133
4.3.1.3	Einordnung der analysierten Systeme.....	136
4.3.2	Abbildung der Präferenzstruktur: Modellierung der "Performance-Funktion"	140
4.3.2.1	Grundmodell und Anforderungen.....	140
4.3.2.2	Adäquate Abbildung der Präferenzen	142
4.3.2.3	Funktionsvarianten und zentrale Parameter .	142
4.3.2.4	Ermittlung der Performance-Funktion	151
4.3.2.5	Einordnung der analysierten Systeme	172
4.3.3	Konsolidierung der Performance-Werte	174
4.3.3.1	Konsolidierungsmechanismus und Gewichtung.....	174
4.3.3.2	Einordnung der analysierten Systeme	180
4.4	Zusammenfassung des GOPE-Prozesses	182
5	Exemplarische Anwendung des Prozessmodells	189
5.1	Fallstudienunternehmen	189
5.1.1	Medical Gruppe und der Medical Excellence Check....	189

5.1.2	Situation im Unternehmensbereich Pharma Ethics	192
5.2	Vorgehensweise	195
5.2.1	Zusammensetzung der Projektteams und Projektablauf.....	196
5.2.2	Strukturierung des Ableitungsprozesses	198
5.3	Anwendung des Prozessschemas: Empirische Ebene	203
5.3.1	Problemstellung und empirisches Phänomen	203
5.3.2	Maßgrößenermittlung	206
5.3.2.1	Prozess der Maßgrößenermittlung	206
5.3.2.2	Maßgrößen im Bereich "Befähiger".....	209
5.3.2.3	Maßgrößen im Bereich "Ergebnisse"	215
5.3.2.4	Zuordnung zur Strategiesicht	221
5.3.2.5	Datenherkunft, Datenerhebung und methodische Aspekte	223
5.4	Anwendung des Prozessschemas: Numerische Ebene	228
5.4.1	Skalierung.....	228
5.4.2	Abbildung der Präferenzstruktur: Modellierung der Performance-Funktion	230
5.4.3	Integration und Ergebnissimulation	233
5.5	Organisatorische Umsetzung.....	235
5.6	Informationstechnische Umsetzung	239
5.7	Schlussfolgerungen	241
6	Abschließende Darstellung und Ausblick	188
	Literaturverzeichnis.....	250

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Börsenwert und materiellem Anlagevermögen 1982-1999..	2
Abbildung 2:	Fließschema des Gangs der Untersuchung.....	1
Abbildung 3:	Das Verhältnis von Performance und Produktivität bei <i>Stainer/Nixon</i>	10
Abbildung 4:	Performance Tree nach <i>Lebas/Euske</i>	13
Abbildung 5:	Begriffsabgrenzung zwischen verschiedenen Datenkategorien	18
Abbildung 6:	Kausale Beziehungen zwischen den einzelnen Faktoren eines Performance Measurement-Systems	21
Abbildung 7:	Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	25
Abbildung 8:	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	26
Abbildung 9:	Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard	27
Abbildung 10:	Die Performance Pyramid	30
Abbildung 11:	Feed-back-Schleifen im Rahmen der Performance Pyramid.....	30
Abbildung 12:	Die Entwicklung eines Tableau de Bord.....	32
Abbildung 13:	Total Quality Management – Aspekte des Führungsmodells.....	34
Abbildung 14:	Gründe der Zertifizierung und des Aufbaus eines Qualitätsmanagement-Systems	36
Abbildung 15:	Grundstruktur des EFQM-Modells	38
Abbildung 16:	Der RADAR-Ansatz des EFQM 2000	43
Abbildung 17:	Visualisierung des Messvorgangs	45
Abbildung 18:	Ursprüngliches Messen nach Randolph	48
Abbildung 19:	Indirektes Messen anhand eines Beispiels	49
Abbildung 20:	Grundlegende Struktur von Performance Measurement-Systemen.....	62
Abbildung 21:	Von der Datenmenge zum Interaktionssystem.....	66
Abbildung 22:	Relevante Ebenen eines Performance Measurement-Systems	68
Abbildung 23:	Definitionsbreite und Definitionstiefe der Performance-Kategorien eines Performance Measurement-Systems	70
Abbildung 24:	Mehrfach indirektes Messen im Rahmen des Performance Measurements	72
Abbildung 25:	Kompositorisches Messen im Rahmen des Performance Measurements	73

Abbildung 26:	Zuordnung der Kriterien des EFQM-Modells zu den Perspektiven der Balanced Scorecard	82
Abbildung 27:	Submodell zur Kundenperspektive im Rahmen der Balanced Scorecard	84
Abbildung 28:	Mittelbarer und unmittelbarer gegenseitiger Einfluss der Kriterien des EFQM-Modells.....	86
Abbildung 29:	Beispielhafte Darstellung einer "Strategy Map" im Rahmen des EFQM-Modells.....	87
Abbildung 30:	Messvorgang im Rahmen des EFQM-Modells	88
Abbildung 31:	Messvorgang im Rahmen der Balanced Scorecard am Beispiel der Kundenperspektive.....	91
Abbildung 32:	Subjektiv-direktes Messen im EFQM-Modell vs. objektiv-indirektes Messen in der Balanced Scorecard.....	92
Abbildung 33:	Dimensionen einer grundsätzlichen Charakterisierung der analysierten Ansätze.....	96
Abbildung 34:	Schwerpunkte der Balanced Scorecard und des EFQM-Modells im Rahmen des verwendeten Analyseschemas	97
Abbildung 35:	Potenzielle Lücken der Balanced Scorecard und des EFQM-Modells	98
Abbildung 36:	Grundlegende Analyserichtungen des GOPE-Prozesses..	102
Abbildung 37:	Messtheoretischer Grundrahmen zur Messung von Performance im Rahmen von GOPE.....	104
Abbildung 38:	Zuordnung der Ebene 2-Faktoren zum Spitzenfaktor	107
Abbildung 39:	Zuordnung der Faktoren der ersten n Ebenen	109
Abbildung 40:	Zulässige und unzulässige Zuordnung von Faktoren in GOPE	110
Abbildung 41:	Faktor-Maßgrößen-Beziehungen in einem 3-Ebenen-Modell in der Standardversion.....	115
Abbildung 42:	Faktor-Maßgrößen-Beziehungen in einem 3-Ebenen Modell mit ebenenübergreifenden Maßgrößenbeziehungen	116
Abbildung 43:	Zulässige und unzulässige Zuordnungen von Maßgrößen zu Faktoren	118
Abbildung 44:	Zulässige und unzulässige Mehrfachzuordnungen von Maßgrößen	119
Abbildung 45:	Mögliche Einordnung der Kundenperspektive der Balanced Scorecard in das GOPE-Schema	122
Abbildung 46:	Mögliche Einordnung von Befähiger- und Ergebnis-Kriterien des EFQM-Modells in das GOPE-Schema.....	123

Abbildung 47:	Konzeptioneller Überblick über die Systemstruktur von Performance Measurement-Systemen.....	125
Abbildung 48:	Notation im Rahmen der Systemstruktur von GOPE (Beispiel).....	126
Abbildung 49:	Mögliche Informationszustände einer Problemsituation..	128
Abbildung 50:	Einordnung von Maßgrößen anhand der Beobachtbarkeit.....	131
Abbildung 51:	Skalierung unterschiedlicher Arten von Maßgrößen.....	133
Abbildung 52:	Grundmodell der Entscheidungstheorie vs. Grundmodell des Performance Measurements.....	134
Abbildung 53:	Skalen bei der Bewertung der Befähiger im Rahmen des RADAR-Modells	138
Abbildung 54:	Skalen bei der Bewertung der Ergebnisse im Rahmen des RADAR-Modells	139
Abbildung 55:	Varianten von Performance Funktionen.....	143
Abbildung 56:	Relevante Parameter der Performance-Funktion.....	145
Abbildung 57:	Diskutierte Funktionsverläufe der Performance-Funktion.....	151
Abbildung 58:	Standardformulierung der Performance-Funktion	152
Abbildung 59:	<i>Lee</i> 'sche Performance-Funktion mit linearer Interpolation zwischen den Definitionspunkten.....	157
Abbildung 60:	Performance-Funktionen bei <i>Lee</i>	159
Abbildung 61:	Negative Standard-Performance-Funktion	164
Abbildung 62:	Varianten der negativen Standard-Performance-Funktion in Abhängigkeit von \bar{b}	165
Abbildung 63:	Linear-negative Performance-Funktionen bei Verschiebung von m_f bzw. p_{max}	167
Abbildung 64:	Lineare Optimum-Performance-Funktion	169
Abbildung 65:	Lineare Sattel-Performance-Funktion	170
Abbildung 66:	Möglichkeiten zur Ermittlung nicht-linearer Performance-Funktionen.....	171
Abbildung 67:	Grundlegende Eigenschaften der Performance-Ermittlung bei der Balanced Scorecard, dem EFQM-Modell und GOPE	174
Abbildung 68:	Konsolidierung der Subkriterien im Befähiger-Bereich des EFQM-Modells.....	181
Abbildung 69:	Konsolidierung der Subkriterien im Ergebnis-Bereich des EFQM-Modells.....	181
Abbildung 70:	Konsolidierung der Kriterien des EFQM-Modells.....	182
Abbildung 71:	Empirische Sphäre des Prozessmodells	183
Abbildung 72:	Numerische Sphäre des Prozessmodells	186

Abbildung 73:	Unternehmensbereiche der Medical Gruppe sowie Geschäftsfelder des Unternehmensbereiches Pharma	189
Abbildung 74:	Umsatz und Ergebnisbeiträge der Unternehmensbereiche des Medical Konzerns.....	190
Abbildung 75:	Der Kommunikationsmix der Medical Excellence Initiative.....	191
Abbildung 76:	Die Eckpfeiler der Strategie von Medical Pharma Ethicals zum Erhebungszeitpunkt	193
Abbildung 77:	Die Herunterbrechung der Pharma-Strategie für den Bereich Pharma Deutschland (Pha D).....	194
Abbildung 78:	Organisationsstruktur des Bereiches Pharma Ethicals Deutschland zum Zeitpunkt des Systemdesigns.....	195
Abbildung 79:	Grundstruktur des Projektteams	196
Abbildung 80:	Projektablauf	197
Abbildung 81:	Formular zur direkten Ableitung von Indikatoren aus dem EFQM	201
Abbildung 82:	Matrix zum Screening der Maßgrößen aus Phase 1	203
Abbildung 83:	Logos des Medical Excellence-Checks und von MEASURE!	205
Abbildung 84:	Vorgehensweise bei der Maßgrößenableitung	206
Abbildung 85:	Anzahl der Maßgrößen im Projektverlauf.....	207
Abbildung 86:	Filterung der Maßgrößen anhand der Kategorisierung in Erhebungsaufwand und Relevanz	208
Abbildung 87:	Gewichtung und Anzahl der Maßgrößen der Befähiger-Kriterien in MEASURE!.....	209
Abbildung 88:	Gewichtung und Anzahl der Maßgrößen der Ergebnis-Kriterien in MEASURE!	216
Abbildung 89:	Herkunft der Indikatoren nach Datenquelle	223
Abbildung 90:	Abdeckungsgrad der vorliegenden Studien.....	224
Abbildung 91:	Alternative Datenquellen im Rahmen des Kriteriums "Kundenzufriedenheit".....	225
Abbildung 92:	Erhebungsfrequenz der Maßgrößen	226
Abbildung 93:	Datenerhebung im zeitlichen Ablauf.....	227
Abbildung 94:	Skalierung der verwendeten Maßgrößen.....	228
Abbildung 95:	Einordnung der Maßgrößenskalen in das GOPE-Schema	229
Abbildung 96:	Zusammenhang der Skalen in MEASURE!.....	229
Abbildung 97:	Positive Performance-Funktion bei MEASURE!.....	230
Abbildung 98:	Negative Performance-Funktion bei MEASURE!	231
Abbildung 99:	Optimum-Performance-Funktion bei MEASURE!	232

Abbildung 100: Anwendung unterschiedlicher Performance-Funktionen im Rahmen von MEASURE!.....	233
Abbildung 101: Auswertungsrichtungen der MEASURE!-Maßgrößen.....	234
Abbildung 102: Simulation ausgewählter Ergebnisse.....	235
Abbildung 103: "Measure Owner" der identifizierten Maßgrößen nach Bereich	236
Abbildung 104: Ablauforganisation des Einsatzes von MEASURE!	238
Abbildung 105: Formular zur Erfassung von Initiativen in MEASURE! ..	239
Abbildung 106: Architektur entscheidungsorientierter Informationssysteme	240
Abbildung 107: Beispielscreen für eine Gesamtansicht aus der MEASURE!-Software auf Basis von Insight und SAP Business Warehouse	241

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Stärken-/Schwächenprofil der verschiedenen Ansätze der EFQM-basierten Selbstbewertung.....	42
Tabelle 2:	Kriterien zur Analyse von Performance Measurement-Systemen der "modernen" Schule	56
Tabelle 3:	Kriterien zur Analyse von klassischen Kennzahlensystemen.....	59
Tabelle 4:	Kriterien zur Bewertung von Managementsystemen	60
Tabelle 5:	Kriterien zur Analyse von Performance Measurement-Systemen	77
Tabelle 6:	Beispiele für Messergebnisse und Leistungsindikatoren im EFQM-Modell.....	90
Tabelle 7:	Zusammenfassende Einordnung der Balanced Scorecard und des EFQM-Modells in den Analyserahmen	94
Tabelle 8:	Definition und inhaltliche Aufgliederung des Kriteriums "Führung"	113
Tabelle 9:	Kategorisierung von Maßgrößen nach der Beobachtbarkeit.....	131
Tabelle 10:	Festlegung der Definitionspunkte nach <i>Lee</i>	156
Tabelle 11:	Ermittlung der Funktionswerte nach <i>Lee</i>	158
Tabelle 12:	Integration der Performance-Werte bei <i>Lee</i>	177
Tabelle 13:	Mitglieder des Teams zur Indikatorenermittlung.....	197
Tabelle 14:	Im Rahmen der Pilotanwendung angewandter Maßgrößensteckbrief – Teil I	199
Tabelle 15:	Im Rahmen der Pilotanwendung angewandter Maßgrößensteckbrief – Teil II.....	200
Tabelle 16:	Maßgrößen im Bereich Führung	211
Tabelle 17:	Maßgrößen im Bereich Ziele & Strategien	212
Tabelle 18:	Maßgrößen im Bereich Mitarbeiterorientierung	213
Tabelle 19:	Maßgrößen im Bereich Ressourcen	214
Tabelle 20:	Maßgrößen im Bereich Prozesse.....	215
Tabelle 21:	Maßgrößen im Bereich Kundenzufriedenheit	217
Tabelle 22:	Maßgrößen im Bereich Mitarbeiterzufriedenheit.....	218
Tabelle 23:	Maßgrößen im Bereich Image.....	219
Tabelle 24:	Maßgrößen im Bereich Geschäftsergebnisse	220
Tabelle 25:	Zuordnung der Maßgrößen zu den strategischen Erfolgsfaktoren.....	222

Abkürzungsverzeichnis

AHP	Analytic Hierarchy Process
CEO	Chief Executive Officer
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
EBIT	Earnings before Interest and Tax
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GOPE	Goal oriented Performance Evaluation
IRI	Industrial Research Institute
Jg.	Jahrgang
MEC	Medical Excellence Check
Pha D	Pharma Deutschland (Bereich der Medical AG)
S.	Seite(n)
ROCE	Return on Capital Employed
TQM	Total Quality Management
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie

1 Performance Measurement am Scheidepunkt

1.1 Verhaftung bestehender Systeme in festen Performance-Strukturen

Relevance Lost – Mit dieser provokanten These warnten *Johnson/Kaplan* bereits 1987 vor dem zunehmenden Bedeutungsverlust des internen Rechnungswesens als Informationslieferant für das Management.¹ Wie aus Abbildung 1 auf der folgenden Seite ersichtlich wird, haben sich die diesem Urteil zugrunde liegenden Fakten nochmals deutlich verschärft. Der Börsenwert von Unternehmen wird im ausgehenden zwanzigsten Jahrhundert nur noch zu ca. 20% durch materielle Vermögenswerte bestimmt. Auf die Disposition solcher materieller Ressourcen war das interne Rechnungswesen jedoch hauptsächlich ausgerichtet. Neben anderen Reformversuchen wie der Prozesskostenrechnung² oder der Shareholder-Value-Orientierung³ war insbesondere das moderne Performance Measurement eine erfolgreiche Reaktion auf diese Entwicklung. Dieses geht davon aus, dass nicht-finanzielle Maßgrößen weit öfter in die Steuerungssysteme des Unternehmens einbezogen werden sollten.

Der Performance Measurement-Ansatz⁴ hat seit den ersten Veröffentlichungen Anfang der neunziger Jahre⁵ einen rasanten Aufschwung genommen. Diese Entwicklung wurde wesentlich durch die frühe und hohe Akzeptanz durch die Unternehmenspraxis unterstützt. Gerade der heute stark im Vordergrund stehende Ansatz der Balanced Scorecard ist ein Konzept, welches aus der Praxis heraus entworfen wurde und vielfach durch praktische Anwendungen weiterentwickelt wird.⁶

¹ Vgl. *Johnson, H.T./Kaplan, R.S.* (1987), S. 1 ff.

² Vgl. *Nadig, L.* (2000), S. 12 ff.; *Kaplan, R.S.; Cooper, R.* (1999), S. 1 ff.

³ Vgl. *Rappaport, A.* (1998), S. 1 ff.

⁴ Unter dem Performance Measurement-Ansatz wird hier der moderne Ansatz des Performance Measurements verstanden, welcher sich auf finanzielle und nicht-finanzielle Maßgrößensysteme stützt und auf die grundlegenden Arbeiten von *Eccles, R.G.* und *Kaplan, R.S./Norton, D.P.* aufbaut. Die Bewertung der Performance anhand traditioneller Maßgrößen wie z.B. Gewinn und Return on Investment steht nicht im Mittelpunkt dieser Forschungsrichtung.

⁵ Hierzu zählen insbesondere die zentralen Beiträge von *Eccles* sowie *Kaplan/Norton*, vgl. *Eccles, R.G.* (1991), S. 131-137, *Kaplan, R.S./Norton, D.P.* (1992), S. 71 ff.; *Kaplan, R.S./Norton, D.P.* (1996a), S. 75 ff.

⁶ Vgl. insbesondere *Kaplan, R.S./Norton, D.P.* (2001), S. 1 ff.

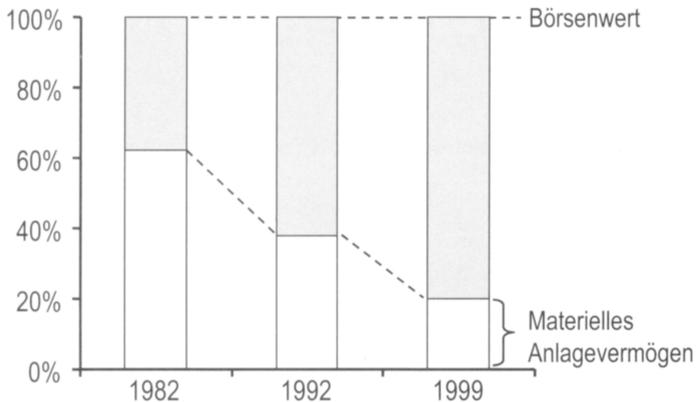


Abbildung 1: Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Börsenwert und materiellem Anlagevermögen 1982-1999

Quelle: Webber, A.M. (2000); Blair, M.B. (1995), zitiert in: Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001), S. 88.

Das Qualitätsmanagement hingegen hat sich über einen längeren Zeitraum entwickelt.¹ Auch hier spielten Einflüsse aus der Unternehmenspraxis eine entscheidende Rolle. Seit das Total Quality Management zu einem Paradigma für weite Teile der betriebswirtschaftlichen Qualitätsforschung geworden ist, wurde damit der Qualitätsbegriff entscheidend erweitert. Qualität in einem weiteren Verständnis bezieht sich auch auf Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Mitarbeiter und die Unternehmensumwelt² und entwickelt sich zu einem allgemeinen Modell der "Business Excellence". Insofern ist das Qualitätsmanagement in dieser weiten Definition zu einer Alternative zum Performance Measurement-Ansatz geworden. Von vielen Autoren werden moderne Qualitätsmanagementsysteme daher den Performance Measurement-Systemen zugeordnet.³

Aufgrund dieser Konvergenz beider Denkschulen stellt sich die Frage, ob eine Verbindung beider Systeme anstrebenswert sein könnte. Bei einer genaueren vergleichenden Analyse zeigt sich, dass zwar der Zielrahmen beider Konzepte ähnlich, die darauf aufbauende Bewertungsmethodik jedoch recht unterschiedlich ist.⁴ Hinzu kommt, dass sich die in den jeweiligen Forschungsrichtungen führenden Konzepte jeweils als "Marken" etabliert haben und ihre jeweils spezi-

¹ Zu einem Abriss der Geschichte des Qualitätsmanagements vgl. Morisson, S.J. (1994), S. 41 ff.

² Vgl. Goetsch, D.L./Davis, S.B. (1997), S. 3 f.

³ Vgl. Blankenburg, D. (1999), S. 35 ff.

⁴ So basieren TQM-Ansätze häufig auf einer Selbstbewertung, vgl. Zink, K.J. (1997), S. 221-246.

fische Vorgehensweise in den Mittelpunkt stellen.¹ Es handelt sich dabei um die **Balanced Scorecard** und – zumindest im europäischen Raum – das **EFQM-Modell**². Löst man sich von den jeweils unterstellten Vorgehen dieser Ansätze, so stellen beide eigentlich recht ähnliche Entscheidungsprobleme dar. Die Dominanz der beiden Ansätze kann jedoch dazu führen, dass sie von der Unternehmenspraxis mehr oder weniger unkritisch übernommen werden. *Perlitz* weist jedoch darauf hin, dass durch eine solche unveränderte Übernahme von allgemein bekannten Managementkonzepten niemals nachhaltige strategische Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, da diese auch den Konkurrenten zur Verfügung stehen.³ Ziel muss es vielmehr sein, einen unternehmensspezifischen, innovativen Ansatz zu entwerfen, welcher das Potenzial hat, im Sinne einer Strategieinnovation Wettbewerbsvorteile zu schaffen.⁴

Es sollte also ein Ansatz geschaffen werden, welcher einerseits die Verbindung und Nutzung der Stärken der beiden Systeme erlaubt, andererseits aber auch die Ableitung eines individuellen Performance Measurement-Systems zulässt. Hierdurch könnten die auf dem aktuellen Stand der Forschung befindlichen Systeme genutzt werden, ohne dabei auf die unternehmensspezifische Konfiguration zu verzichten. Die Performance Measurement-Forschung hat sich bislang weitgehend auf den **Vergleich** der beiden genannten und anderer Performance Measurement-Systeme konzentriert.⁵

Hypothese dieser Arbeit ist es jedoch, dass beide Systeme nur spezifische Ausprägungen eines allgemeinen Messprozesses zur Messung von Performance sind. Dieser führt, je nach Ausprägung, zu einem System, welches sich an einen der genannten Ansätze anlehnt, diese verbindet, oder zu einem völlig individuellen System führt. Ein solcher Prozess wurde bislang nur in Ansätzen vorgestellt.⁶ Insbesondere ist hier auf die Integration der Quantifizierungsansätze beider Systeme hinzuweisen. Die Vorteile der Selbstbewertung und der Kennzahlenanalyse

¹ Die Bezeichnung Marke ist dabei zumindest bezüglich des EFQM-Modells für Excellence ® wörtlich zu nehmen, welches ein Warenzeichen der *European Foundation for Quality Management* ist. Die Balanced Scorecard wurde von Anfang an durch die Beratung ihre Mitbegründer David Norton und verschiedene andere Consulting-Firmen vermarktet und hat sich als Marke weitgehend etabliert.

² EFQM steht hierbei für *European Foundation for Quality Management*.

³ Vgl. *Perlitz, M.* (2000), S. 7 f.; *Perlitz, M.* (1993), S. 124 ff.

⁴ Zum Begriff der Strategieinnovation vgl. *Perlitz, M.* (2000), S. 7 f.

⁵ Vgl. beispielsweise *Gleich, R.* (2001), S. 45 ff.; *Hoffmann, O.* (1999), S. 10 ff. sowie die in Abschnitt 3.1 angegebene Literatur.

⁶ Vgl. *Neely, A./Richards, H./Mills, J./Platts, K./Bourne, M.* (1997), S. 1136 ff.; *Neely, A.D./Mills, J./Platts, K./Gregory, M./Richards, H.* (1996), S. 425 ff. oder für einen vergleichbaren Ansatz aus dem Qualitätsmanagement *Mutscheller, A.M.* (1996), S. 1 ff.