

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.

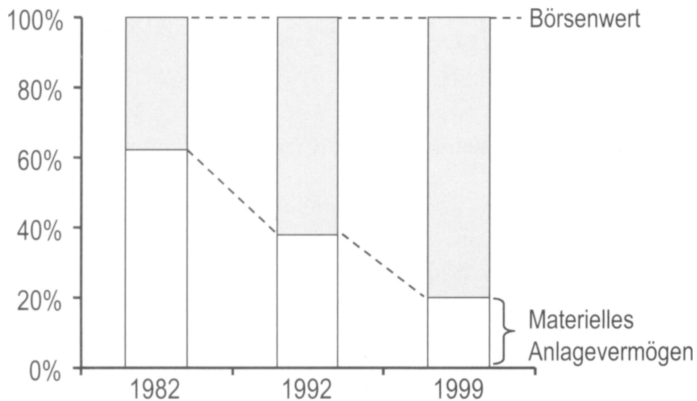


Abbildung 1: Die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Börsenwert und materiellem Anlagevermögen 1982-1999

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 Mitbegründers 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.