

Christian Baumgartner

Umsetzung und Realisierung von Performance Measurement

Kriterien für die Bewertung und Gestaltung

Performance Measurement ist nicht erst seit dem Bekanntwerden der Balanced Scorecard ein zentrales Thema im strategischen, aber auch operativen Controlling. Schon das Activity-Based Costing setzte an der Kritik der zu stark finanzorientierten und damit auch vergangenheitsorientierten Systeme zur Unternehmenssteuerung an. Allen Systemen des Performance Measurement liegt daher auch das Prinzip der Verknüpfung von operativen Kennzahlen (zur Echtzeit oder als Frühindikatoren) mit den strategischen Führungsinstrumenten zugrunde. Im Folgenden werden wesentliche Konzepte verglichen, um daraus grundsätzliche Kriterien zur Bewertung solcher Systeme abzuleiten. Hierzu gehören vor allem die schon erwähnte Balanced Scorecard und das Activity-Based Costing bzw. die Prozesskostenrechnung, Scoring-Modelle wie CMM und EFQM sowie die Erfolgsfaktorenanalyse, moderne Kennzahlensysteme, Service Level Management und das Benchmarking. Es zeigt sich, dass jedes Konzept in bestimmten Bereichen seine Stärken und Schwächen hat und dass selbst mit einer Balanced Scorecard nicht alle Bereiche eines Performance Measurement vollständig abgedeckt werden können. Die auf das unternehmensspezifische Umfeld abgestimmte Verknüpfung mehrerer Konzepte verspricht Abhilfe. Hierbei werden die Bewertungskriterien zugleich zu Gestaltungskriterien für die Projektdurchführung wie auch das zu entwickelnde Führungssystem.

Inhaltsübersicht

- 1 Problemstellung
- 2 Grundlagen
- 3 Vorstellung der Konzepte
 - 3.1 Darstellung und Diskussion

- 3.2 Aufarbeiten der Eigenschaften
- 3.3 Bewertung anhand der Eigenschaften eines PMS
- 4 Konzeptionelle Darstellung eines PMS
 - 4.1 Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren
 - 4.2 Beschreibung der Systemkomponenten
 - 4.3 Vorgehensweise zur Einführung eines PMS
 - 4.4 Weitere Komponenten
- 5 Literatur

1 Problemstellung

Der »New Economy«-Boom ist nach Meinung vieler vorbei und man kann sich nun die Frage stellen, warum trotz anscheinend immer besserer und vermehrt eingesetzter Führungs- bzw. Controlling-Instrumente (wie z.B. die Balanced Scorecard) die Fehler in den Ansätzen nicht erkannt wurden und schließlich die Projektmisserfolge nicht abgewendet werden konnten.

Neben dem allgemein bekannten und üblichen Problem, dass (neue) Konzepte häufig nicht richtig verstanden, implementiert und daher nicht akzeptiert werden, sind in Führungssystemen zur Planung und Kontrolle folgende Schwächen zu finden:

- Heutige Performance-Measurement-Systeme (PMS) werden immer noch zu finanzlastig ausgelegt, da die leistungsorientierten Indikatoren und Kennzahlen nicht hergeleitet werden können.
- Die falschen Steuerungsgrößen werden miteinander verknüpft, um den Erfolg bestimmter Maßnahmen bzw. der Planung sichtbar machen zu können. Beispielsweise korrelieren die Ausgaben für IT im Unternehmen nicht mit dem Geschäftserfolg, wohl aber ihr

spezifischer Einsatz mit der Produktivität der betroffenen Geschäftsprozesse.

- Vielfach wird eine künstliche oder nicht erklärte Quantifizierung bzw. Operationalisierung von Zielgrößen vorgenommen, da das Verständnis über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen fehlt oder falsch ist.
- Die Vernachlässigung der quantitativen Bewertung oder eine vermeintlich nicht mögliche wertmäßige Berechnung organisatorischer Faktoren führt im Unternehmen oftmals zu Fehlentscheidungen; Entscheidungen werden dann auf der Basis weniger Informationen, intuitiv und unter Anwendung von »Daumenregeln« getroffen.
- Die strategischen Führungssysteme untersuchen häufig gar nicht die unmittelbaren Ursachen einer Zielgröße wie z.B. Markterfolg oder Rentabilität, sondern befassen sich mit Sekundärwirkungen von Maßnahmen auf retrospektive Faktoren wie z.B. Vermarktungskosten oder Umsatzrendite.
- In der Praxis zeigt sich häufig, dass strategische Führungssysteme von dem Interesse und der Unterstützung einzelner »Hero Manager« abhängig sind.
- Schließlich werden solche Systeme häufig ohne Anpassung an die konkrete Situation direkt auf Basis eines Konzeptes (wie z.B. der Balanced Scorecard) eingeführt.

Das grundlegende Konzept des Performance Measurement soll für viele dieser Probleme Abhilfe schaffen. Da aber der Begriff eine große Bandbreite von Ansätzen abdeckt, fehlt ein griffiges und umsetzbares Konzept, welches die wesentliche Zielsetzung des Performance Measurement unterstützt: die Brücke zwischen Strategie und der operativen täglichen Arbeit zu schlagen.

Im Folgenden werden daher konkrete Eigenschaften des Performance Measurement anhand der Bewertung relevanter Konzepte – die auch im Rahmen des Performance Measurement immer wieder genannt werden – herausgearbeitet. Auf Basis der Eigenschaften werden

die konkreten Komponenten eines Performance-Measurement-Systems (PMS) abgeleitet. Begleitend wird ein Vorgehensmodell vorgestellt, das bei der Einführung eines an die spezifischen Bedingungen (Unternehmensfunktion und Problemstellung) angepassten PMS eingesetzt werden kann.

2 Grundlagen

Zu Anfang der Konzeptentwicklung für dieses Führungssystem steht die Definition und Abgrenzung wesentlicher Begriffe (siehe hierzu auch den Grundsatzartikel in diesem HMD-Heft [Gladen 2002]):

- *Erfolgsfaktor (critical success factor)*
Erfolgsfaktoren beschreiben die 5 bis 9 wesentlichen Einflussfaktoren für den Gesamterfolg eines Unternehmens. Typischerweise werden immer wieder folgende Erfolgsfaktoren genannt: Kosteneffizienz, Qualität, Geschwindigkeit, Kundenzufriedenheit, Flexibilität und Innovationskraft. Auf dieser Ebene spielt die Operationalisierung der Faktoren und deren Wechselwirkungen keine so große Rolle. Es geht im Wesentlichen um eine erste Fokussierung auf das Wichtigste im Unternehmen. Da die Erfolgsfaktorenforschung zu unterschiedlichen Aussagen über die grundlegend gültigen Faktoren kommt, ist die unternehmensspezifische Erarbeitung der »eigenen« Erfolgsfaktoren notwendig.
- *Indikator (key performance indicator)*
Indikatoren sind grundsätzlich Einflussgrößen, die als erklärende Faktoren für eine zu prognostizierende Größe (z.B. den Erfolgsfaktor) benutzt werden können. Es soll aber sprachlich schon angedeutet werden, dass kein sachlogisch zwingender Zusammenhang vorhanden sein muss. Indikatoren sind also schon weiter operationalisierte Messkriterien oder Beurteilungsmaßstäbe, die eine Aussage über den Zustand eines Erfolgsfaktors ermöglichen.

- **Kennzahl (measure, ratio)**
Kennzahlen stellen betriebswirtschaftliche Tatbestände in quantitativer Form dar. Kennzahlen wurden in der Betriebswirtschaft schon in den 30er-Jahren eingeführt und sind daher die traditionellste Form führungsrelevanter Information. Kennzahlen können von Indikatoren dadurch unterschieden werden, dass sie direkt eine zu beobachtende und relevante Erfolgsgröße messen und nicht nur als indirekter Indikator dienen.
- **Wirkungskette (cause-and-effects relationships)**
Wirkungsketten stellen die positiven und negativen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen mehreren Objekten in einem System dar und zeigen die zeitliche Dimension der Wirkung auf. In Verbindung mit dem Wissensmanagement sind Wirkungsketten mit Informationen über Wirkungen und Wirkungsgrade Teil der »geistigen Landkarten« der Menschen. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der Zielgröße und Leistungskennzahl wird häufig durch die Prozesshierarchie determiniert.
- **Performance Measurement**
Monetäre Größen werden in der Praxis schon seit langem zur Führung des Unternehmens benutzt. Das Aufkommen der Forschung über nichtmonetäre Kennzahlen ist verknüpft mit einer zunehmenden Kritik an dieser Art der Führungsinformation (vgl. [Fisher 1992, S. 33 f.]). Die eigentliche Revolution ist aber nicht die Verwendung nur quantitativ messbarer bzw. nicht monetär darstellbarer Kennzahlen für die Bewertung betrieblicher Innovationen, sondern ihre steigende Relevanz für die gesamthafte Führung des Unternehmens. Von dieser Entwicklung ist auch die originäre Bedeutung des »Performance Measurement« abgeleitet: der Einsatz meist mehrerer quantifizierbarer Maßgrößen verschiedenster Dimensionen, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotenziale unterschiedlichster Objekte im Unternehmen herangezogen werden (vgl. [Gleich 1997, S. 115]).

3 Vorstellung der Konzepte

3.1 Darstellung und Diskussion

Für die Ableitung der wesentlichen Eigenschaften eines PMS werden im Folgenden einige Konzepte vorgestellt und in Bezug auf das Performance Measurement diskutiert. Es werden hier nur Konzepte besprochen, die sich für die laufende Bewertung von Systemen eignen. Methoden der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung für Projekte oder Investitionen sind daher davon ausgenommen. Zum Teil werden die folgenden Konzepte im ersten Artikel dieses HMD-Heftes ausreichend beschrieben, womit an dieser Stelle nur auf spezifische Punkte eingegangen wird.

Konzepte der Erfolgsfaktorenanalyse

Die Erfolgsfaktorenanalyse basiert bei umfangreichen Konzepten auf der Definition von Erfolgsfaktoren, der Ableitung von Indikatoren und der Darstellung der Wirkungsketten zwischen den Faktoren und/oder Indikatoren.

Andere Konzepte der Erfolgsfaktorenanalyse sind neben der Definition der Erfolgsfaktoren und Indikatoren stärker auf einen effektiven Prozess der Bewertung dieser Faktoren ausgerichtet. Meist geschieht diese Bewertung durch ein (subjektives) Scoring. Die Wechselwirkungen zwischen den Faktoren stehen nicht im Vordergrund.

Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme wurden im Rahmen der Unternehmenssteuerung schon früh auf Basis der heuristischen Vorgehensweise entwickelt. Diese ersten Konzepte sind mit monetären Kennzahlen geprägte Rechensysteme, d.h., die Zusammenhänge (Wirkungsketten!) zwischen den Kennzahlen werden mit mathematischen Formeln abgebildet. Mit der Zeit wurden auch logische Zusammenstellungen von monetären und nichtmonetären Kennzahlen als Kennzahlensysteme (Ordnungssysteme) bezeichnet. In Verbindung mit prozessorientierten Kennzahlensystemen wird hierfür in der Literatur eben-

Umsetzung und Realisierung von Performance Measurement

falls der Begriff des »Performance Measurement System« verwendet (vgl. [Brogli 1996]).

Im Rahmen der Prozesskennzahlensysteme (PKS) stellt der prozessorientierte Ansatz von Walsh ein erwähnenswertes Konzept dar. Er baut die Ordnung des Kennzahlensystems über den »Process Tree« auf. Der Process Tree stellt die Hierarchie eines Geschäftsprozesses mit den zugehörigen Kennzahlen dar (vgl. [Walsh 1996, S. 513 ff.]). Prozessbasierte Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden aber auch in diesem Fall meistens nicht objektiv untersucht.

Prozesskostenrechnung (PKR) / Activity-Based Management (ABM)

Die (PKR) verfolgt das Ziel, das funktional organisierte Kostenmanagement aufzubrechen und durch eine verstärkte geschäftsprozessorientierte Ausrichtung eine höhere Transparenz nach dem Verursacher- und Kostenträgerprinzip zu erreichen. Die PKR baut hierbei auf der vorhandenen Kostenstellen- und Kostenartenrechnung auf. Dies führt zu einer in Wirklichkeit nicht vorhandenen Prozessorientierung. Aufgrund der einseitigen Ausrichtung auf Kostenaspekte löst man sich in den Führungssystemen im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements von der engen Definition der PKR und verfolgt die Philosophie der Leistungsorientierung im Rahmen des ABM.

Voigt klassifiziert das artverwandte ABM als eine Form des Performance Measurement, da ABM ebenfalls »auf einem Kennzahlensystem aus finanziellen und nichtfinanziellen Messgrößen für die Leistungsbeurteilung« (vgl. [Voigt 1993, S. 314]) beruht. Hierbei wird auch die Definition von verrechenbaren Services und die realistische Festlegung der Preise interner Dienstleister unterstützt (siehe Service Level Management).

Process Scoring bzw. Reifegrad-Modelle

Die bisher betrachteten Ansätze haben entweder einen stark zielorientierten oder quantitativen Ansatz. Wie die Betrachtung der Prozess-

merkmale zeigt, spielt die Bewertung der eigentlichen Strukturen bzw. der Organisation und Prozesse für das PMS aber ebenfalls eine Rolle. Das Capability Maturity Model (CMM) stellt ein Punktebewertungsverfahren dar, das den Reifegrad von Geschäftsprozessen anhand klar definierter – aber nicht quantifizierter – Merkmale in fünf Stufen bestimmt. Hierbei steigt der Reifegrad von ad hoc definierten und unkontrolliert ablaufenden Prozessen bis hin zu klar dokumentierten, kontrollierten und mit einem Verbesserungsprozess ausgestatteten Prozessmodellen. Das Assessment ist genormt und kann selbsttätig oder mit Hilfe eines zertifizierten Prüfers durchgeführt werden.

Das Bewertungsmodell der European Foundation of Quality Management (EFQM) basiert ebenfalls auf dem Punktebewertungsverfahren und einem genormten Bewertungsschema. Dieses umfasst aber im Gegensatz zum CMM die gesamte Organisation des Unternehmens. Des Weiteren gibt es keine Stufeneinteilung, sondern einen Prozentwert, ausgedrückt als Verhältnis der erreichten Punkte gegenüber der maximal möglichen Gesamtwertung.

Service Level Management

Das Service Level Management (SLM) wird im Zuge der zunehmenden Verteilung ganzer Prozesse auf unterschiedliche Organisationen (bis hin zum Outsourcing) immer wichtiger für die Anbieter wie auch die Abnehmer von immateriellen Dienstleistungen aller Art (insbesondere in der Informationsverarbeitung). Wesentlich sind die übergreifende Standardisierung (siehe z.B. ITIL), Skalierbarkeit und Stabilität von Leistungen sowie die Bestimmung deren Erfolgsbeitrages. Daher beruht dieses Konzept auf der Operationalisierung der Dienstleistungserbringung und der Anbindung an das Prozessmodell.

Benchmarking

Als Benchmarking bezeichnet man eine Vorgehensweise des (zwischen-)betrieblichen Vergleichs mit dem Ziel, sich mit den Besten auf ei-

dem Gebiet zu messen und von ihnen zu lernen. Das Benchmarking besteht in seinem Kern aus einem Lernprozess mit Abweichungsanalyse und Ursachenanalyse. Verschiedenste Objekte des Unternehmens (z.B. Prozesse, Produkte, Funktionen) können dem Benchmarking unterzogen werden. Der iterative Benchmarking-Prozess umfasst im Allgemeinen fünf bis sieben Schritte (vgl. [Drysdale 1997, S. 12]) von der Auswahl des Untersuchungsbereiches bis zum Umsetzen und Verfolgen der Verbesserungsmaßnahmen.

Benchmarking eignet sich durch die Unterstützung des Zielsetzungsprozesses sowohl zur Beurteilung operativer Prozessleistung als auch für die Einschätzung von Innovationspotenzialen. Benchmarking ermöglicht wohl das Aufdecken größerer Potenziale, bietet aber weniger Wissen über die Ursachen der Abweichung gegenüber der eigenen Ist-Situation.

Balanced Scorecard (BSC)

Das Konzept der BSC will strategische Ziele mit dem operativen Geschäft verbinden (vgl. [Kaplan/Norton 1996]). Hierzu werden von der originären BSC vier Erfolgsfaktorenbereiche vorgeschlagen (Finanz, Kunde, Prozess, Innovation). Die BSC beinhaltet nicht nur Kennzahlen aus verschiedenen monetären und nichtmonetären Bereichen, sondern bindet auch die Wirkungsketten (zwischen den Kennzahlen bzw. Indikatoren) in das Modell ein. Die BSC wird als das Paradebeispiel eines »strategieorientierten PMS« (vgl. [Fischer 1993, S. 269 ff.]) angesehen.

3.2 Aufarbeiten der Eigenschaften

Die Diskussion der vorgestellten Konzepte zeigen sowohl Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten auf. Des Weiteren konnten die Konzepte mit den immer wieder gleichen Eigenschaften bewertet werden, die im Folgenden in Tabelle 1 nochmals zusammenfassend dargestellt werden.

3.3 Bewertung anhand der Eigenschaften eines PMS

Abschließend wird in diesem Kapitel in Tabelle 2 eine Bewertung heutiger Konzepte vorgenommen, die im Rahmen der Diskussion um das Performance Measurement immer wieder genannt werden.

Diese Bewertung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt aber deutlich, dass die Konzepte Benchmarking, BSC, PKR und moderne Kennzahlensysteme dem Sollmodell eines PMS am nächsten kommen. Die anderen Konzepte haben nur in ganz bestimmten Bereichen ihre Stärken. Betrachtet man die Stärken und legt diese optimal übereinander, lassen sich die konzeptionellen Systemkomponenten eines PMS herausarbeiten (siehe Kapitel 4.2).

4 Konzeptionelle Darstellung eines PMS

4.1 Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren

In die Gestaltung eines PMS sollten die unternehmensspezifischen Strukturen sowie die Unternehmenskultur einfließen. Wesentliche Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die Systemgestaltung werden im Folgenden kurz beschrieben:

- Ein PMS ist von der Gestaltung und vor allem den Ergebnissen des übergeordneten Strategieentwicklungsprozesses abhängig. Fehlt z.B. die klare Definition und Abgrenzung der strategischen Erfolgsfaktoren und deren Priorisierung, dann wird eine weitere Ableitung auf der operativen Ebene im Rahmen des PMS scheitern.
- Weniger der Erfolg des PMS als dessen Ausgestaltung sind von der gewählten und durchgesetzten Organisationsform im Unternehmen abhängig. Gegenüber der funktionalen Organisation unterstützt die Gestaltung der Organisation nach den Geschäfts-

Umsetzung und Realisierung von Performance Measurement

Eigenschaft	Beschreibung
Zielorientierung	Diese wesentlichste Eigenschaft eines Führungssystems soll den Grad der methodisch kreativen Unterstützung der Zielfindung darstellen.
Marktorientierung	Die Marktorientierung zeigt den Grad der Integration unternehmensexterner Einflüsse in das Konzept.
Prozessorientierung	Die zunehmende Bedeutung der Prozessorientierung für die Unternehmen wird auf den steigenden externen Druck zurückgeführt. Aufgrund von Praxiserfahrungen ist in Bezug auf die Planung die Unternehmensorganisation nach dem Prozessprinzip gegenüber der Funktionsorientierung im Vorteil.
Bewertungsfunktion	Die Bewertungsfunktion stellt die Integration aller beobachteten Merkmale in einem Führungssystem sicher. Steht diese nicht zur Verfügung, arbeitet ein PMS mit nicht aggregierten Unterzielen. Aufgrund praktischer Problemstellungen behalten auch qualitative Bewertungsansätze (wie z.B. Scoring-Modelle) ihre Berechtigung.
Operationalisierung	Die Operationalisierung, das heißt »Quantifizierung« von Führungsinformationen, nimmt weiter zu. Nur über operative Informationen können Maßnahmen abgeleitet und deren Erfolg wirksam kontrolliert werden.
Wissensbasierung und Vernetzung	Das brachliegende Wissen im Unternehmen wird immer mehr als kritischer Erfolgsfaktor angesehen. Hier soll Wissensbasierung als die Möglichkeit zur Dokumentation und Nutzung der qualitativen Vernetzung von Führungsinformation angesehen werden.
Abdeckungsgrad	Ein PMS sollte verschiedene Arten von Bewertungsobjekten und Dimensionen der Bewertung (wie z.B. Kosten sowie Leistungen) abdecken können.
Vorgehensweise	Gerade die modernen Konzepte stellen die Vorgehensweise zur Entwicklung, Einführung und Nutzung derselben verstärkt in den Vordergrund. Der Ansatz des Benchmarking bietet hierfür das beste Beispiel.
Informatisierung	Die Informatisierung ist ein Trend, der auf der wachsenden Anzahl von Informationssystemen beruht, die zur Unterstützung aller Arten von Geschäftsprozessen angeboten und eingesetzt werden (vgl. [Eccles 1991, S. 133]). PMS sollten die Eigenschaft besitzen, aus diesem Trend Kapital zu schlagen.
Systemunterstützung	Schließlich ist auch zu prüfen, inwieweit schon computergestützte Anwendungen im Rahmen der Umsetzung der Konzepte angeboten werden.

Tab. 1: Beschreibung der Eigenschaften eines PMS

prozessen die Umsetzung eines durchgängigen Führungssystems.

- Eine wichtige Rahmenbedingung ist daher, dass ein Prozessmodell des Unternehmens existiert und gepflegt wird. Die Möglichkeit der Benutzung von Referenzprozessen könnte dabei helfen, den Aufwand für Aufbau (und Pflege) des Modells zu verringern.

- Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse werden ins Leere laufen, wenn der Erfolg der Maßnahmen, die erzielten Verbesserungen hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität, nicht gemessen werden können oder sollen. Neben der Operationalisierung der Ziele muss also das Führungssystem durch die Informatisierung des betrieblichen Geschehens gestützt werden. Im Rahmen des organisatorischen Monitoring wird im Ausblick nochmals

Bewertungskriterien ■ Hoch (5) ■ Mittel (3) ■ Niedrig (1)	Konzepte (Punktzahl)									
	Zielorientierung	Bewertungsfunktion	Marktorientierung	Prozessorientierung	Operationalisierung	Wissensbasiert	Abdeckungsgrad	Vorgehensweise	Informatisierung	Systemunterstützung
Erfolgsfaktorenmodell (26)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kennzahlensystem (34)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PKR / ABC (36)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EFQM (30)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CMM (24)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Service Level Mgt (26)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Benchmarking (40)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Balanced Scorecard (38)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tab. 2: Bewertung der Konzepte anhand der Eigenschaften eines PMS

faktoren und die schon implementierten Führungssysteme vorgeschlagen.

dieses Thema angeschnitten (vgl. [Saxer 1993]).

- Untergeordnete Unternehmensbereiche wie der IV-Bereich bzw. IV-Support-Prozess müssen in das strategische Gesamtkonzept des Unternehmens eingebunden sein. Wichtig ist daher der transparente Durchgriff auf übergeordnete Führungssysteme.
- Neben diesen Voraussetzungen gilt es noch, die hohe Heterogenität der IV-Dienstleistungen zu berücksichtigen. So lassen sich die Aktivitäten der Informatik in ein operatives und ein Projektgeschäft aufteilen. Primär sollte das PMS das laufende Geschäft abdecken können, aber auch die Projekte könnten zur Ausnutzung von Synergieeffekten in dieses Führungssystem integriert werden.

Aufgrund dieser großen Anzahl von Voraussetzungen wird vor der Einführung eines PMS die Analyse des »Reifegrads« der Unternehmung in Bezug auf die Rahmenbedingungen, Einfluss-

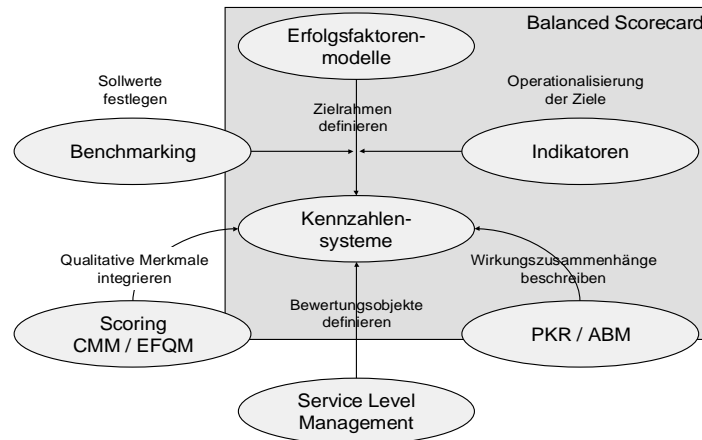
4.2 Beschreibung der Systemkomponenten

Auf Basis der herausgearbeiteten Eigenschaften lassen sich wiederum die grundsätzlichen konzeptionellen Komponenten eines PMS ableiten. Es lässt sich erkennen, dass die meisten der hier besprochenen Konzepte sich gegenseitig ergänzen können und jeweils in einem Bereich eines PMS ihre Stärken haben (siehe Abb. 1). Die Balanced Scorecard erhält hierbei als hybrides Konzept eine Sonderstellung.

4.3 Vorgehensweise zur Einführung eines PMS

Vermeint werden in der Literatur und Praxis auf das Unternehmen oder bestimmte Funktionen (wie z.B. den IV-Bereich) zugeschnittene PMS-Konzepte vorgestellt. Hierbei werden vor allem die Sichten der Balanced Scorecard auf die strategischen Ziele eines Unternehmens angepasst (vgl. [Van Grembergen 2000]). Die Beschreibung der Vorgehensweise zur Anpassung des

Abb. 1: Das PMS als modulares Führungssystem



PMS steht hierbei aber nicht im Vordergrund. Im Folgenden wird unter diesem Gesichtspunkt die Vorgehensweise der Einführung des in Kapitel 4.2 dargestellten PMS erläutert:

1. *Feststellung des Reifegrades des Unternehmens*
Wie zuvor beschrieben, sollte ein PMS eine »Customizing«-Funktion besitzen, welche so weit als möglich mit Assessment-Vorgaben (Checklisten) und vorgefertigten Anpassungsvorschlägen für das zu implementierende PMS ausgestattet ist.
2. *Bestimmung der Erfolgsfaktoren des Unternehmens*
Dieser kreative Zielfindungsprozess kann durch die verschiedensten Methoden (wie z.B. Brainstorming oder Utopieansatz) unterstützt werden, ist aber in keiner Weise automatisierbar, sondern bestenfalls computerunterstützt aufzusetzen.
3. *Festlegung der Bewertungsobjekte und Bewertungsregeln*
Bevor dann die Erfolgsfaktoren weiter heruntergebrochen bzw. operationalisiert werden können, sind zuerst Systemmodelle aufzustellen (z.B. auf Basis des Prozessmanagements und Service Level Management), auf deren Basis dann die Indikatoren zugeordnet und auch die Wirkungsketten aufgebaut werden können. Diese Komponente des PMS

sollte auf jeden Fall mit einem Computersystem unterstützt werden, um die Verwendbarkeit gewährleisten zu können.

4. *Ableitung von Indikatoren aus den Erfolgsfaktoren*
Das PMS sollte eine Komponente enthalten, die die Ableitung der Indikatoren unter der gleichzeitigen Anwendung der Wirkungskettenmodelle unterstützt. Gerade hier könnte eine computergestützte Anwendung Referenzmodelle und Erfahrungsbibliotheken anbieten, um die Entwicklung der Indikatoren zu erleichtern.
5. *Verknüpfung mit Wirkungsketten*
Was heutzutage normalerweise ein »Kopfmopol« darstellt oder in den Workshops zur Konzeption eines PMS in den Schubladen in Papierform verschwindet, stellt eigentlich den größten Wertanteil in einem PMS dar. Diese Komponente muss über die Fähigkeiten von Software zur Prozessvisualisierung hinausgehen und auch die Eigenschaften einer Wirkungskette (zumindest in Form von Zeitdefekten, Wirkungsgrad und Richtung) verwalten können. Wiederum bietet sich der Aufbau von Referenzmodellen zur Wiederverwendung an. Der Aufwand zum Aufbau übergreifender Wirkungskettenmodelle (selbst nur für einzelne Unternehmensbereiche) ist enorm.

6. *Definition von messbaren Kennzahlen auf Basis der Indikatoren*

In dieser Komponente werden nicht nur die Kennzahlen gepflegt und mit den Indikatoren verknüpft, sondern hier werden auch die Schnittstellen zu den operativen Systemen (z.B. Rechnungswesen) des Unternehmens definiert. Hier kann das Computer-Based Monitoring helfen, die Daten (Ist-Analyse) aus dem »informatisierten Betriebsgeschehen« abzugreifen.

7. *Sollwertbestimmung für die Ausprägung der Kennzahlen*

Eine Komponente zur Festlegung von Sollwerten (z.B. nach der Vorgehensweise im Benchmarking) rundet das Konzept eines PMS ab.

Schritt 5 der Vorgehensweise zur Verknüpfung der Wirkungsketten zeigt auf, dass die Prozesse des Unternehmens verstanden werden müssen, um effektive Führungssysteme entwickeln zu können. Daher muss ein PMS auf die Eigenheiten bzw. Merkmale, wie z.B. »Prozesscharakter, Prozessstaktung sowie Anzahl und Art der Messpunkte, der relevanten Geschäftsprozesse eingehen.

4.4 Weitere Komponenten

Eine Komponente zur Überwachung der eingeleiteten Maßnahmen ist nicht Bestandteil dieses PMS. Hier wird empfohlen, eine Schnittstelle zum Projektportfolio-Management-System aufzubauen. Des Weiteren sollte die Wissenskomponente eines PMS mit einem Diagnosemodul unterstützt werden. Dieses Diagnosemodul kann entsprechend dem Konzept des organisatorischen Monitoring mit einem Workflow-Management-System abgebildet werden. Damit stehen dann grundsätzlich alle Komponenten zur Verfügung, um mit einem PMS tatsächlich die strategischen Ziele mit dem operativen Geschehen in einem Unternehmen verbinden zu können.

5 Literatur

[Brogli 1996] *Brogli, Martin*: Ein Performance Measurement System für die Informatik. Dissertationsschrift der Universität St. Gallen, 1996.

[Drysdale 1997] *Drysdale, L.*: Forthcoming research on benchmarking: CIMA Research Update. In: *Management Accounting – CIMA*, 5/1997, S. 12-13.

[Eccles 1991] *Eccles, R. G.*: The Performance Measurement Manifesto. In: *Harvard Business Review*, 1 1991, S. 131-137.

[Fischer 1993] *Fischer, T.*: Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit. Franz Vahlen Verlag, München, 1993.

[Fisher 1992] *Fisher, J.*: Use of Nonfinancial Performance Measures. In: *Journal of Cost Management*, Spring 1992, S. 31-38.

[Gladen 2002] *Gladen, W.*: Performance Measurement als Methode der Unternehmenssteuerung. In: *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Heft 227, Oktober 2002, S. 5-16.

[Gleich 1997] *Gleich, R.*: Stichwort »Performance Measurement«. In: *Die Betriebswirtschaft*, 1/1997, S. 114-117.

[Kaplan/Norton 1996] *Kaplan, R. S.; Norton, D. P.*: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System: Building a scorecard can help link today's actions with tomorrow's goals. In: *HBR*, 1/1996, S. 75-85.

[Saxer 1993] *Saxer, R. P.*: Monitoring des Informationssystems – ein Instrument zur Organisationsanalyse. Dissertationsschrift der Hochschule St. Gallen, Nr. 1449, 1993.

[Van Grembergen 2000] *Van Grembergen, W.*: The Balanced Scorecard and IT Governance. In: *Information Systems Control Journal*, 2/2000.

[Voigt 1993] *Voigt, R. W.*: Weiterentwicklung des Controlling von automatisierten Produktionssystemen. In: *Controlling*, 6/1993, S. 310-317.

[Walsh 1996] *Walsh, P.*: Finding key performance drivers: Some new tools. In: *Total Quality Management*, 5/1996, S. 509-519.

Dipl.-Inf. (FH) Christian Baumgartner
Geschäftsführer
Arcondis AG
Christoph-Merian-Ring 31
CH-4153 Reinach BL
christian.baumgartner@arcondis.ch
www.arcondis.ch