

2 Grundlagen

Um von einem einheitlichen Begriffsverständnis ausgehen zu können, wird im vorliegenden Kapitel die Definition und Abgrenzung der grundlegenden Begrifflichkeiten dieser Arbeit vorgenommen.

2.1 Performance Measurement und Performance Measurement-Systeme

Performance Measurement (PM) ist ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit. Daher gilt es im Folgenden, den Begriff eingehender zu betrachten, ebenso wie die Performance Measurement-Systeme (PM-Systeme).

2.1.1 Begriffsabgrenzung Performance Measurement

Übersetzt bedeutet Performance Measurement „Leistungsmessung“. Sowohl in der deutschen Unternehmenspraxis als auch in der Literatur hat sich der Terminus für eine neue Konzeption der Leistungsmessung und -steuerung durchgesetzt.¹⁴ Die im PM aufgestellten Überlegungen bilden den Ausgangspunkt für eine Vielzahl von Systemen und Konzepten zur ganzheitlichen Steuerung von Unternehmen.¹⁵ Bezüglich der Definition von PM herrscht Uneinigkeit in der Literatur. Nach Angaben von Neely¹⁶ wurden in der Zeit von 1994 bis 1996 mehr als 3000 Artikel zu diesem Thema veröffentlicht. Dennoch werden die Grundbegriffe selten eindeutig definiert. In nachstehender Tabelle 2.1 sind ausgewählte Definitionen vorgestellt:

Autor	Definition
Drongelen und Cook (1997)	„The acquisition and analysis of information about the actual attainment of company objectives and plans, and about factors that may influence this attainment“. ¹⁷

¹⁴ Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 17.
¹⁵ Vgl. Schreyer, M. (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, S. 26.
¹⁶ Vgl. Neely, A. (1999): The performance measurement revolution, S. 207.
¹⁷ Drongelen, C. K., Cook, A. (1997): Design principles for the development of measurement systems for research and development processes, S. 346.

Neely et al. (1995)	„Performance measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action“. ¹⁸
Sinclair und Zairi (1995)	„The measurement of performance at all levels within an organization“. ¹⁹

Tab. 2.1: Definitionen von PM²⁰

Die vorliegende Arbeit schließt sich der Definition von Neely et al. an, da sie nach Meinung des Autors den Grundgedanken von PM am besten wiedergibt. Folglich wird unter PM der Prozess der Quantifizierung von Effektivität und Effizienz unternehmerischer Maßnahmen und Handlungen verstanden. Dabei soll die Effektivität und Effizienz mithilfe von Kennzahlen gemessen werden.²¹

Effizienz bezieht sich auf die Erfassung wertmäßiger Input-Output-Relationen. Daher lautet die Botschaft der entsprechenden Kennzahlen: „doing the things right“. Effektivitätsgrößen kennzeichnen hingegen das Erreichen langfristiger Ziele in einem Unternehmen. Daher lautet die Kennzahlenbotschaft: „doing the right things“.²²

2.1.2 Begriffsabgrenzung Performance Measurement-Systeme

Die PM-Systeme gingen Ende der achtziger Jahre aus der angloamerikanischen Controlling- und Management-Accounting-Literatur hervor.²³ Aus den Ausführungen von Kapitel 2.1.1 ergibt sich, dass ein PM-System ein integriertes System ist, welches eine bestimmte Menge an Kennzahlen, die in Bezug zueinander stehen, dazu nutzt, die Effektivität und Effizienz unternehmerischer Anweisungen und Aktionen zu quantifizieren. Dabei werden Kennzahlen verschiedener Dimensionen (z. B. Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit) zur Messung unterschiedlichster Leistungsebenen (z. B. Organisationseinheiten, Mitarbeiter, Prozesse) herangezogen.²⁴ Folglich können PM-Systeme als Kennzahlensysteme bezeichnet werden.²⁵ Außerdem

¹⁸ Neely, A. et al. (1995): Performance measurement system design, S. 80.

¹⁹ Sinclair, D., Zairi, M. (1995): Effective process management through performance measurement, S. 50.

²⁰ Eigene Darstellung.

²¹ Vgl. Wettstein, T. (2002): Gesamtheitliches Performance Measurement, S. 19.

²² Vgl. Gleich, R. (2002): Performance Measurement, S. 447.

²³ Vgl. Schreyer, M. (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, S. 26.

²⁴ Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 17.

²⁵ Vgl. Gleich, R. (2002): Performance Measurement, S. 447.

stellen sie einen wichtigen Bestandteil des unternehmerischen Planungs- und Kontrollsystems dar.²⁶

Da keine einheitliche Definition für PM-Systeme zu finden ist, werden in Tabelle 2.2 ausgewählte vorgestellt:

<i>Autor</i>	<i>Definition</i>
Kaplan, R.S.; Norton D.P. (1996)	„The objective of any measurement system should be to motivate all managers and employees to implement successfully the business unit's strategy“. ²⁷
Simons, R. (2000)	„Performance measurement systems: information systems that managers use to track the implementation of business strategy by comparing actual results against strategic goals and objectives. A performance measurement system typically comprises systematic methods of setting business goals together with periodic feedback reports“. ²⁸
Baum, H.-G. et al. (2007)	„Performance Measurement-Systeme dienen der Messung und Lenkung der mehrdimensionalen, durch wechselseitige Interdependenzen gekennzeichneten strategischen und operativen Aspekte des Unternehmenserfolgs und seiner Einflussgrößen. Die Mehrdimensionalität drückt sich darin aus, dass nicht nur die finanziellen sondern auch die nicht finanziellen Kriterien des Unternehmenserfolgs gemessen und gelenkt werden. Die wechselseitige Interdependenz kommt dadurch zum Ausdruck, dass sich die Erfolgsgrößen gegenseitig verstärken oder abschwächen können. Zudem weisen diese Indikatoren sowohl strategische als auch operative Dimensionen auf“. ²⁹

Tab. 2.2: Definitionen von PM-Systemen³⁰

²⁶ Vgl. Bourne, M. (2004): Handbook of Performance Measurement, S. 15 f.

²⁷ Kaplan, R. S.; Norton D. P. (1996): The Balanced Scorecard, S. 147.

²⁸ Simons, R. (2000): Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, S. 7.

²⁹ Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, S. 362.

³⁰ Eigene Darstellung.

Ausgehend von oben aufgeführten Definitionen wird in der vorliegenden Arbeit unter PM-Systemen Folgendes verstanden: Sie sind integrierte Steuerungssysteme einer neuen Generation,

- „die vergangenheits- und zukunftsbezogene Steuerungsinformationen liefern,
- sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen (Stakeholder wie Kunden, Wettbewerber und Investoren) und deren Erwartungshaltungen abbilden,
- Steuerungsinformationen für alle Leistungsebenen des Unternehmens, vom Konzern über die Geschäftseinheit bis hinunter zum Mitarbeiter, zur Verfügung stellen,
- eine sowohl kurz- als auch langfristige Optimierung (z. B. über Wertsteigerungskonzepte) ermöglichen,
- sowohl monetäre und quantitative Daten („hard facts“) als auch qualitative Daten und schwache Signale („soft facts“) ausgewogen berücksichtigen,
- Visionen, Leitbilder und strategische Ziele in Kennzahlen herunterbrechen und
- letztendlich die Anreizsysteme des Managements nicht nur an strategischen Zielvorgaben ausrichten, sondern auch permanentes Lernen und Verbesserungen im Unternehmen motivieren.“³¹

In den vergangenen 15 Jahren wurden viele PM-Systeme entwickelt und angewandt. Dies kann als Indiz gesehen werden, dass grundsätzlich eine Notwendigkeit der Neugestaltung von Steuerungskonzepten besteht.³²

2.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Besonders wichtig für das PM ist die Auswahl der geeigneten Kennzahlen und Indikatoren. Diese müssen mit den Unternehmenszielen korrelieren, quantifizierbar sein und Rückschlüsse auf Handlungswirkungen zulassen.³³ Daher soll im Folgenden genauer erläutert werden, was unter Kennzahlen, Indikatoren und Kennzahlensystemen zu verstehen ist.

³¹ Baum, H.-G. et al. (2007): Strategisches Controlling, S. 363.

³² Vgl. Gleich, R. (2011): Performance Measurement, S. 19.

³³ Vgl. Horváth, P. (2002): Controlling, S. 588.

2.2.1 *Begriffsabgrenzung Kennzahlen*

Kennzahlen sind betriebswirtschaftliche Informationskonzentrate, die Informationen und Sachverhalte in einer Zahl ausdrücken. Folglich sind Kennzahlen jene Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen.³⁴ Insbesondere geben Kennzahlen komplexe betriebliche Strukturen, Sachverhalte und Prozesse auf einfache Art und Weise wieder. Außerdem sollen sie einen schnellen Überblick über das Geschehen vermitteln und den Führungsinstanzen helfen, ihre Steuerungsaufgaben wahrzunehmen.³⁵ Synonym zu dem Begriff Kennzahl werden auch die Ausdrücke Kennziffer, Schlüsselzahl, Schlüsselgröße, Richtzahl, Messzahl und Ratio verwendet.³⁶ Die wichtigsten Anforderungen an Kennzahlen sind:³⁷

Informationscharakter: Kennzahlen sollen Beurteilungen über wichtige Zusammenhänge und Sachverhalte ermöglichen.

Quantifizierbarkeit: So wird die Charakteristik von Variablen bezeichnet, die relevante Sachverhalte und Zusammenhänge auf einem metrischen Skalenniveau messen und dadurch relativ genaue Aussagen zulassen.

Spezifische Form der Information: Die komplexen Strukturen und Prozesse sollen auf relativ simple Weise abgebildet werden, um einen schnellen und erschöpfenden Überblick zu ermöglichen.

Transparenz: Kennzahlen sollen Transparenz schaffen.

2.2.2 *Begriffsabgrenzung Indikatoren*

Gemäß Gladen sind Indikatoren „im engeren Sinne keine über Verdichtung gewonnenen quantitativen Informationen. Sie sind Ersatzgrößen, deren Ausprägung oder Veränderung den Schluss auf die Ausprägung und Veränderung einer anderen als wichtig erachteten Größe zulassen.“³⁸ Viele Zahlen, die versuchen, komplexe Sachverhalte vereinfacht abzubilden, haben mehr oder weniger stark ausgeprägt den Charakter von Indikatoren.

³⁴ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 19.

³⁵ Vgl. Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 11.

³⁶ Vgl. Preißler, P. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 11.

³⁷ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 19.

³⁸ Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 15.

Ein Unterschied von Kennzahlen und Indikatoren besteht darin, dass Kennzahlen direkt beobachtbare und relevante Tatbestände messen und nicht als indirekte Indikatoren dienen. Indikatoren werden genutzt, um nicht direkt messbare oder beobachtbare Größen abzubilden. Folglich handelt es sich bei der Messung mittels Indikatoren um eine indirekte Messung.³⁹ Indikatoren sind sehr wichtig für PM-Systeme, da sie sich durch einen starken Zukunftsbezug auszeichnen. Kann die Zukunft nicht prognostiziert werden, dann müssen dafür Indikatoren genutzt werden. In ihrer Funktion als Früherkennungs- oder Frühwarnsysteme können Indikatoren Chancen und Risiken aufzeigen und die rechtzeitige Einleitung notwendiger Maßnahmen ermöglichen.⁴⁰

Indikatoren können leichter gemessen werden, haben allerdings auch eine geringere Validität als die Originalgrößen. In der Regel werden die Tatbestände der vorgelagerten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge dazu genutzt, um auf den tatsächlichen Sachverhalt zu schließen. Um beispielsweise über die Artenvielfalt in der Umwelt des Unternehmens Aussagen treffen zu können, werden Zusammenhänge wie die tatsächliche Schadstoffbelastung, Emissionswerte und die Kosten für die Luftfilterungsanlage gemessen. Als Indikator der Kundenzufriedenheit lässt sich z. B. die Anzahl der Kundenbeschwerden nennen.⁴¹ In Tabelle 2.3 ist beispielhaft eine mögliche Auswahl an Indikatoren dargestellt:

<i>Beobachtungsfeld</i>	<i>Indikatoren</i>
Leistungsprozess	Stückkosten, Fehlerquoten, Anfragen
Kapital	Rentabilität, Cashflow, Reserven
Mitarbeiter	Weiterbildungsangebot und -nachfrage
Technologie	Entstehungszyklen, Automatisierungsgrad
Information	Informationsfluss bzw. -menge, Technologieunterstützung

Tab. 2.3: Auszug aus einem Indikatorenkatalog⁴²

2.2.3 *Begriffsabgrenzung Kennzahlensysteme*

Einzelne isoliert betrachtete Kennzahlen haben nur eine begrenzte Aussagekraft, welche insbesondere durch die vielfältigen Interpretationsmöglichkeiten eingeschränkt

³⁹ Vgl. Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 15.

⁴⁰ Vgl. Küpper, H.-U. (1995): Controlling, S. 323.

⁴¹ Vgl. Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 15.

⁴² Entnommen aus: Uhr, W.; Günther, T. (2000): Controlling.

wird. Um diese Interpretationsmöglichkeiten zu vermeiden und um die Abhängigkeiten zwischen den Systemelementen abzubilden, ist eine integrative Erfassung vonnöten.⁴³

Stehen zwei oder mehr Kennzahlen in einer Beziehung, erklären oder ergänzen einander, liegt ein Kennzahlensystem vor. Kennzahlensysteme informieren vollständig über einen Sachverhalt. Im deutschsprachigen Raum haben sich Kennzahlensysteme erst in den siebziger Jahren durchgesetzt, obwohl sie bereits in den dreißiger Jahren gefordert wurden.⁴⁴

Die Beziehungen zwischen Kennzahlen können logischer, empirischer oder hierarchischer Natur sein. Logische Beziehungen entstehen per Definition oder per mathematischer Transformation. Empirische Beziehungen liegen in Beobachtungen der betrieblichen Realität begründet. Hierarchische Beziehungen definieren eine Rangordnung. Ihre Begründung kann sachlicher oder subjektiver Natur sein.⁴⁵ Im Allgemeinen werden nachstehende Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen unterschieden:

Ordnungssysteme: Sie ordnen Kennzahlen nach bestimmten Sachverhalten z. B. nach dem Absatzbereich eines Unternehmens. Die Kennzahlen werden sachlogisch verknüpft. Der Nachteil bei den Ordnungssystemen ist eine gewisse Subjektivität bei der Auswahl der Kennzahlen. Ein Beispiel für ein solches System ist das Rentabilitäts-Liquiditäts-System.⁴⁶ In Abbildung 2.1 ist der Aufbau eines Ordnungssystems dargestellt:

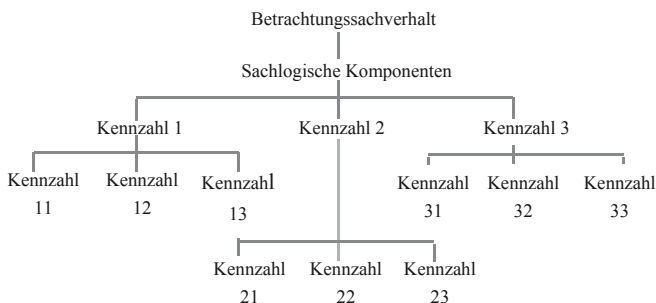


Abb. 2.1: Beispiel eines Ordnungssystems⁴⁷

⁴³ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 22.

⁴⁴ Vgl. ebd.

⁴⁵ Vgl. Horváth, P. (2009): Controlling, S. 507.

⁴⁶ Vgl. ebd.

⁴⁷ Entnommen aus: Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 96.

Rechensysteme: Sie basieren auf der rechnerischen Zerlegung von Kennzahlen und verfügen über die hierarchische Form einer Pyramide. Die Kennzahlen dieses Systems sind mathematisch verknüpft. Beispiele für Rechensysteme sind das DuPont-System und das ZVEI-System.⁴⁸ In Abbildung 2.2 ist eine Kennzahlenpyramide dargestellt:

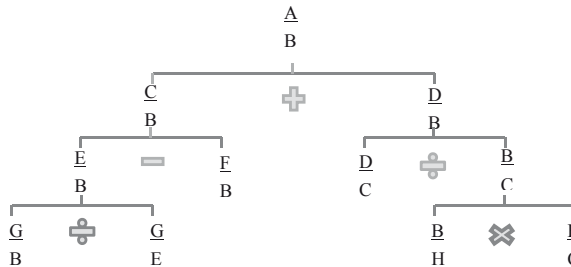


Abb. 2.2: Beispiel einer Kennzahlenpyramide⁴⁹

In der Literatur sind auch andere Einteilungen von Kennzahlensystemen zu finden. Lachnit schlägt beispielsweise die Konzeption von verwendungsorientierten Kennzahlensystemen vor, welche für Steuerungs- oder Analysezwecke hergeleitet werden.⁵⁰ Analysekenzahlensysteme beinhalten Kennzahlen für Analyse- und Informationsaufgaben. Diese Systeme entstehen durch die schrittweise Zerlegung eines Sachverhaltes in seine Bestandteile. Häufig liegen ihnen formalzielbezogene Kennzahlen zugrunde, die über definitionslogische Beziehungen verknüpft sind. Bei den Analysekenzahlensystemen besteht kein Anspruch, die Unternehmensziele auf untergeordnete Ebenen herunterzubrechen. Die Ordnungs- und Rechensysteme werden den Analysekenzahlensystemen zugeordnet. Steuerungskennzahlensysteme beinhalten stellenspezifische Messgrößen, um laufende Steuerungsaufgaben wahrnehmen zu können. Die Kennzahlenkombinationen werden aus einer gemeinsamen Aufgabe abgeleitet, unter Berücksichtigung von Formalzielen. Die Beziehungen zwischen den Kennzahlen basieren auf Zweck-Mittel-Beziehungen. Sie müssen daher in der Lage sein, übergeordnete Ziele

⁴⁸ Vgl. Horváth, P. (2009): Controlling, S. 507.

⁴⁹ Entnommen aus: Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 95.

⁵⁰ Vgl. Lachnit, L. (1976): Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, S. 224 ff.

der Unternehmensebene in untergeordnete Ziele der Bereichsebene herunterzubrechen. Steuerungskennzahlensysteme enthalten als Vorgabeinstrument auch Zielwerte.⁵¹

In Tabelle 2.4 sind nochmals die wichtigsten Unterschiede zwischen Analyse- und Steuerungskennzahlensystemen herausgearbeitet:

	<i>Analyse-Kennzahlensysteme</i>	<i>Steuerungs-Kennzahlensysteme</i>
Aufgaben	Analyseaufgaben	laufende Durchsetzungsaufgaben (Zielvorgabe, Kontrolle, Abweichungsanalyse)
Kennzahlen-Typ	oft global, monetär, seltener nicht-monetär	bereichs- bzw. stellenspezifisch, monetär und nicht-monetär
Kennzahlen-beziehungen	definitionslogisch (Rechensysteme), sachlogisch (Ordnungssysteme)	Zweck-Mittel-Beziehungen
Gestaltungs-ansatz	häufig allgemeingültig, standardisiert	Unternehmensspezifisch
Beispiele	DuPont-System, ZVEI-System, Rentabilitäts-Liquiditätssystem	Zielhierarchien, Balanced-Scorecard-Hierarchie

Tab. 2.4: Vergleich Analyse- und Steuerungskennzahlensysteme⁵²

Abschließend bleibt zu bemerken, dass eine der Hauptaufgaben von Kennzahlensystemen die Informationsverdichtung ist. Insbesondere die Aktualität und Genauigkeit der Informationen sind wichtig für ein zielgerichtetes Handeln. Je nach zeitlicher Struktur können die Kennzahlen zeitpunkt- oder zeitraumbezogen erfasst werden.⁵³

2.3 Beschaffung

In der vorliegenden Arbeit sollen PM-Systeme für den Beschaffungsbereich beurteilt werden. Dafür muss zunächst geklärt werden, was unter dem Begriff Beschaffung zu

⁵¹ Vgl. Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 98 f.

⁵² In Anlehnung an: Gladen, W. (2011): Performance Measurement, S. 98.

⁵³ Vgl. Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 23 f.

verstehen ist. Da sich die Arbeit lediglich auf Beschaffungen mit der Organisationsform eines Shared Service Centers bezieht, gilt es auch diesen Begriff zu definieren.

2.3.1 *Begriffsabgrenzung Beschaffung*

In der wissenschaftlichen Literatur sowie in der Praxis gibt es keine einheitliche Abgrenzung des Begriffes Beschaffung zu artverwandten Begriffen.⁵⁴ Für Tätigkeiten, die dem Bereich Beschaffung zuzuordnen sind, werden beispielsweise die Termini Einkauf, Beschaffung und Materialwirtschaft verwendet.⁵⁵

Von den vorher genannten Begriffen ist Einkauf der älteste.⁵⁶ Er wird häufig verwendet, wenn von operativen Tätigkeiten und Prozessen des Fremdbezuges gesprochen wird. In der Literatur wird in der jüngeren Vergangenheit auch die strategische Komponente des Einkaufs betont. Diese enthält die wertschöpfenden Prozesse der Beschaffungsmarktforschung, Lieferantensuche, Lieferantenauswahl, Vergabeverhandlung und Lieferantenbewertung. Der operative Einkauf beschäftigt sich mit Tätigkeiten wie Bedarfsermittlung, Bestellrechnung, Bestellüberwachung, Wareneingang und Zahlungsabwicklung. Der Einfluss des Einkaufs auf die qualitative und quantitative Bedarfsfestlegung, die Wertanalyse, die Qualitätssicherung, die Logistik und die Beschaffungspolitik ist allerdings von geringerer Bedeutung.⁵⁷ Daher wird der Einkauf in der gängigen Literatur als Teilmenge der Beschaffung gesehen.⁵⁸ Aufgrund der Entwicklungen in Richtung strategischer Einkauf sind allerdings auch Autoren zu finden, welche den Einkauf mit der Beschaffung gleich setzen.⁵⁹ In der vorliegenden Arbeit wird der Einkauf ebenfalls als Teilmenge der Beschaffung betrachtet.

Das Bestreben der Beschaffung ist eine sichere und kostengünstige Versorgung. Aus diesem Grund geht mit der Beschaffung ein außerbetrieblicher Fokus auf Umweltzustände, wie beispielsweise Beobachtung der Markt- und Wettbewerbssituation, der Konjunkturlage und der Leistungsfähigkeit bestimmter Unternehmen einher. Da die Beschaffung, anders als der Einkauf, nicht nur administrativen Charakter besitzt, ist sie häufig in Entwicklungs- und Projektteams eingebunden, um innerbetriebliche Erfor-

⁵⁴ Vgl. Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing, S. 1.

⁵⁵ Vgl. Entchelmeier, A. (2008): Supply Performance Measurement, S. 15 und Mohr, G. (2010): Supply Chain Sourcing, S. 26.

⁵⁶ Vgl. Koppelman, U. (1995): Beschaffungsmarketing, S. 13.

⁵⁷ Vgl. Arnolds, H. et al. (2010): Materialwirtschaft und Einkauf, S. 2 f.

⁵⁸ Vgl. Mohr, G. (2010): Supply Chain Sourcing, S. 26 und Kummer, S. et al. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, S. 93.

⁵⁹ Vgl. Heß, G. (2008): Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung, S. 21.

Performance Measurement in der Beschaffung

Ein Konzeptvergleich

Distelzweig, A.

2014, XVII, 144 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05609-4