



Thema:

**Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem zur Steuerung der Produktivität
von Dienstleistungen**

Studienarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik - Managementinformationssysteme

Themensteller: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

Betreuer: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

vorgelegt von: Ralf Amende

Abgabetermin: 16. Februar 2011

Vorbemerkung

Die vorliegende Studienarbeit entstand am Fraunhofer Institut für Fabrikbetrieb und – automatisierung IFF im Rahmen des Verbundvorhabens „Wissensintensive industrielle Dienstleistungen weltweit produktiv erbringen (WiDiPro)“ (Förderkennzeichen: 01FL10008), welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) im Bereich Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen finanziell gefördert wird.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	2
2 Dienstleistungen und Produktivität.....	4
2.1 Dienstleistungen	4
2.2 Wissensintensive Dienstleistungen	8
2.3 Produktivität	9
3 Dienstleistungsproduktivität	12
3.1 Produktivität von Dienstleistungen	12
3.1.1 Das Konzept von Corsten	14
3.1.2 Das Konzept von Grönroos und Ojasalo.....	16
3.1.3 Das Konzept von Johnston und Jones.....	18
3.2 Zusammenfassung	22
4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	23
4.1 Kennzahlen.....	23
4.2 Kennzahlensysteme	28
4.2.1 Ordnungssysteme	29
4.2.2 Rechensysteme.....	30
4.2.3 Mischformen	31
5 Die Balanced Scorecard.....	32
5.1 Entwicklung der Balanced Scorecard.....	32
5.2 Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem.....	32
5.2.1 Die Finanzperspektive.....	33
5.2.2 Die Kundenperspektive.....	35
5.2.3 Die interne Prozessperspektive	36
5.2.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	37
5.3 Die Balanced Scorecard als Managementsystem	38
5.4 Der Einführungsprozess der Balanced Scorecard	38
6 Eine Balanced Scorecard zur Steuerung der Produktivität von wissensintensiven Dienstleistungen.....	41
6.1 Eignung der Balanced Scorecard für wissensintensive Dienstleistungen	41
6.2 Auswahl der Perspektiven für die Balanced Scorecard.....	41
6.2.1 Perspektiven für das Konzept von Corsten	42

6.2.2	Perspektiven für das Konzept von Grönroos und Ojasalo	43
6.2.3	Perspektiven für das Konzept von Johnston und Jones	44
6.3	Zusammenfassung	45
7	Zusammenfassung und Ausblick	47
	Literaturverzeichnis	49

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

BSC	Balanced Scorecard
I _{EX}	Input externer Faktoren
I _{IN}	Input anderer interner Faktoren
I _{VK}	Input der Vorkombination
LB	Leistungsbereitschaft
O _{EK}	Output der Endkombination
P _{EK}	Produktivität der Endkombination
P _{VK}	Produktivität der Leistungsbereitschaft
ROCE	Return on Capital Employed

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Dimensionen der Dienstleistungserbringung	5
Abb. 2.2: Vierfelder-Matrix unterschiedlicher Dienstleistungssegmente.....	7
Abb. 2.3: ‚Klassische‘ Produktivitätsformel.....	10
Abb. 2.4: Allgemeines Produktivitätskonzept	11
Abb. 3.1: Idealtypische Differenzierung von Sachgutproduktion und Dienstleistung ...	13
Abb. 3.2: Grundmodell zur Erfassung der Dienstleistungsproduktion.....	15
Abb. 3.3: Konzept von Corsten zur Produktivität von Dienstleistungen.....	15
Abb. 3.4: Konzept von Grönroos und Ojasalo zur Produktivität bei Dienstleistungen..	16
Abb. 3.5: Produktionsrelevante Leistungsbestandteile der Dienstleistung.....	17
Abb. 3.6: Anbieter- und Kundenproduktivität.....	18
Abb. 3.7: Auswirkungen von „Flaschenhalseffekten“ auf die Anbieter- und Kundenproduktivität	19
Abb. 3.8: Auswirkungen einer größeren Varianz auf die Anbieter- und Kundenproduktivität	19
Abb. 3.9: Auswirkungen von Standardisierungen und Automatisierungen auf die Anbieter- und Kundenproduktivität.....	20
Abb. 3.10: Auswirkungen einer breiten Qualifizierung und einer geringen Spezialisierung auf die Anbieter- und Kundenproduktivität	21
Abb. 4.1: Darstellung eines Ordnungssystems	30
Abb. 4.2: Darstellung eines Rechensystems	31
Abb. 5.1: Balanced Scorecard.....	33
Abb. 5.2: Ursache-Wirkung-Beziehung in der Balanced Scorecard	34
Abb. 5.3: Kernkennzahlengruppe der Kundenperspektive	36
Abb. 5.4: Die interne Prozessperspektive – das generische Wertkettenmodell.....	37
Abb. 5.5: Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive	37
Abb. 5.6: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen.....	38
Abb. 5.7: Phasenmodell zur Einführung der Balanced Scorecard.....	39

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1: Übersicht und Segmentierungskriterien von Kennzahlen	27
Tab. 5.1: Messung und Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen	35
Tab. 6.1: Kennzahlen für die Kunden- und Anbieterproduktivität.....	45

1 Einleitung

1.1 Motivation

Die Wandlung Deutschlands von einer Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungsgesellschaft lässt sich vor allem an der Anzahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor¹ sowie dem Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung der Bundesrepublik Deutschland ablesen. Während 1970 46,5% der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe und 45,1% der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor tätig waren, stieg der Anteil der im Dienstleistungssektor beschäftigten bis zum Jahr 1990 auf 59,9% und beträgt mittlerweile 73,5%. Der Anteil der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe fiel hingegen auf 24,4 % im Jahr 2010. Auf den Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen entfallen hierbei 35% aller Arbeitnehmer in Deutschland und auch ein Großteil der Selbstständigen in Deutschland ist in diesem Bereich tätig. Mit der stetigen Zunahme der Beschäftigten im Dienstleistungssektor stieg auch der Anteil des dritten Sektors an der Bruttowertschöpfung Deutschlands. Im Jahr 1970 betrug der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung 45%. Bis zum Jahr 1990 erfolgte eine Steigerung auf 61% und mittlerweile liegt der Anteil des Dienstleistungssektors bei 71%, wobei den größten Anteil an der Wertschöpfung auch hier der Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen einnimmt. Im Vergleich hierzu lag der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung in den USA im Jahr 2008 bei 77,1%.² In Anbetracht dieser Zahlen kann davon ausgegangen werden, dass der Tertiarisierungsprozess in Deutschland noch nicht abgeschlossen ist und eine Zunahme der wirtschaftlichen sowie sozialen Bedeutung von Dienstleistungen zu verzeichnen sein wird. Tiefgreifende Veränderungen für Wirtschaft und Gesellschaft ergeben sich aus dieser Entwicklung, wodurch der Fokus zunehmend auf die Produktivität von Dienstleistungen fällt.³

Die Steigerung der Dienstleistungsproduktivität im Allgemeinen sowie die Steigerung der Produktivität wissensintensiver Dienstleistungen im Speziellen betrachtete bereits DRUCKER als die zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts in den Bereichen Ökonomie und Wirtschaftspolitik. Das Forschungsfeld der Dienstleistungsproduktivität befindet sich allerdings noch im Anfangsstadium. Dies ist vor allem daran erkennbar, dass

¹ Als Dienstleistungssektor wird der tertiäre Sektor bezeichnet, welcher Handel und Gastgewerbe, Verkehr- und Nachrichtenübermittlung, Kredit- und Versicherungsgewerbe, Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (Unternehmensdienstleister), Gebietskörperschaften und Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen sowie sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen umfasst. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011)

² Vgl. Statistisches Bundesamt (2011) sowie Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011)

³ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.7

bis heute kein allgemein verbindliches Produktivitätsverständnis von Dienstleistungen existiert und auch keine allgemein akzeptierte Formel, um die Produktivität von Dienstleistungen zu messen, zu berechnen und zu vergleichen.⁴

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, vorhandene Konzepte zur Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität aufzugreifen und näher zu erläutern sowie in der Erörterung der Möglichkeiten, diese theoretischen Konzepte praktisch in eine Balanced Scorecard zu integrieren.

Hierfür wird zunächst die historische Entwicklung des Dienstleistungsbegriffs nachgezeichnet, um ein Verständnis für das Wesen der Dienstleistung zu bekommen und den aktuelle Stand der Dienstleistungsforschung zu diesem Thema aufzugreifen. Des Weiteren wird ein Zusammenhang zwischen Interaktions- und Komplexitätsgrad bei Dienstleistungen aufgezeigt und die hieraus resultierende Unterteilung der Dienstleistungsarten. Da der Fokus dieser Arbeit auf der Bestimmung der Produktivität wissensintensiver Dienstleistungen liegt, erfolgt eine nähere Betrachtung dieses Dienstleistungstyps. Weiterhin wird das Thema Produktivität allgemein betrachtet und es wird auf Probleme eingegangen, die bei der Übertragung des industriell geprägten Produktivitätsbegriffs auf Dienstleistungen auftreten.

Nach dieser allgemeinen Begriffsbestimmung werden die Konzepte von:

- CORSTEN (1994)⁵,
- GRÖNROOS und OJASALO (2004)⁶ sowie
- JOHNSTON und JONES (2004)⁷

zum Thema „Dienstleistungsproduktivität“ aufgegriffen, näher erläutert und die Unterschiede zwischen diesen verschiedenen Konzepten aufgezeigt.

Im Anschluss folgt eine allgemeine Betrachtung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Hierbei werden allgemeine Anforderungen an Kennzahlen vorgestellt sowie eine aktuelle Definition des Begriffes „Kennzahl“. Weiterhin werden die allgemeinen Eigenschaften von Kennzahlensystemen erläutert und die unterschiedlichen Arten von Kenn-

⁴ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.8

⁵ Vgl. Corsten (1994)

⁶ Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004)

⁷ Vgl. Johnston/Jones (2004)

zahlensystemen beschrieben. Dies dient als Einstieg in die Thematik der Kennzahlensysteme, da als System zur Erfassung der Kennzahlen für die Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität die Balanced Scorecard eingesetzt werden soll. Daher erfolgt weiterführend eine Beschreibung der Entwicklungsgeschichte der Balanced Scorecard sowie ihres Aufbaus und der Einsatzmöglichkeit als Managementsystems. Abschließend wird der Einführungsprozess der Balanced Scorecard näher erläutert.

Schlussendlich wird auf die grundsätzliche Eignung der Balanced Scorecard für den Dienstleistungssektor eingegangen. In diesem Rahmen erfolgt eine Betrachtung der drei vorgestellten Konzepte für die Dienstleistungsproduktivität im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard.

2 Dienstleistungen und Produktivität

Kapitel 2 befasst sich mit der historischen Entwicklung des Dienstleistungsbegriffs und gibt eine aktuelle Definition zum Begriff der Dienstleistungen an. Weiterhin wird auf die stärkere Beachtung der persönlichen Interaktion mit dem Kunden eingegangen sowie ein Zusammenhang zwischen Interaktionsgrad und Komplexitätsgrad hergestellt und die daraus resultierende Unterteilung der Dienstleistungsarten dargestellt. Im Hinblick auf die Aufgabenstellung befasst sich dieses Kapitel dabei intensiver mit den wissensintensiven Dienstleistungen. Abschließend erfolgt eine allgemeine Betrachtung des Themas Produktivität.

2.1 Dienstleistungen

Derzeit existiert zum Begriff der Dienstleistung keine Definition, die allgemein akzeptiert ist.⁸ Vielmehr können die vorhandenen Definitionen anhand von vier verschiedenen Definitions-Kategorien zusammengefasst werden: enumerative Definitionen, Negativdefinitionen, institutionelle Abgrenzung und Definition anhand konstitutioneller Merkmale.⁹ In der wissenschaftlichen Diskussion hat sich hierbei der letzte Ansatz zur Charakterisierung von Dienstleistungen durchgesetzt.¹⁰

Bei der Charakterisierung anhand von konstitutionellen Merkmalen wird die Dienstleistungserstellung einer phasenbezogenen Betrachtung unterzogen. Auf deren Basis werden Merkmale identifiziert, die zur Charakterisierung der prozess-, ergebnis- und potenzialorientierten Interpretation herangezogen werden können.¹¹

Die prozessorientierte Perspektive konzentriert sich auf den Leistungserstellungsprozess. Das zentrale Charakteristikum stellt dabei der synchrone Kontakt zwischen Kunde und Dienstleister dar.¹² Im Vordergrund des ergebnisorientierten Ansatzes steht hingegen das für den Absatz wichtige Resultat des Dienstleistungserstellungsprozesses.¹³ Die potenzialorientierte Definition zielt schließlich darauf ab, die Fähigkeiten und die Bereitschaft des Unternehmens zu vermarkten, in dem die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bzw. der Maschinen hervorgehoben wird.¹⁴

Folgende Definition von MEFFERT/BRUHN greift diese phasenbezogene Betrachtung von Dienstleistungen auf: „Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen,

⁸ Vgl. Maleri/Frietzsche (2008): S.2

⁹ Vgl. Lasshof (2006): S.47

¹⁰ Vgl. ebd.: S. 47 sowie. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.9

¹¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2009): S.16

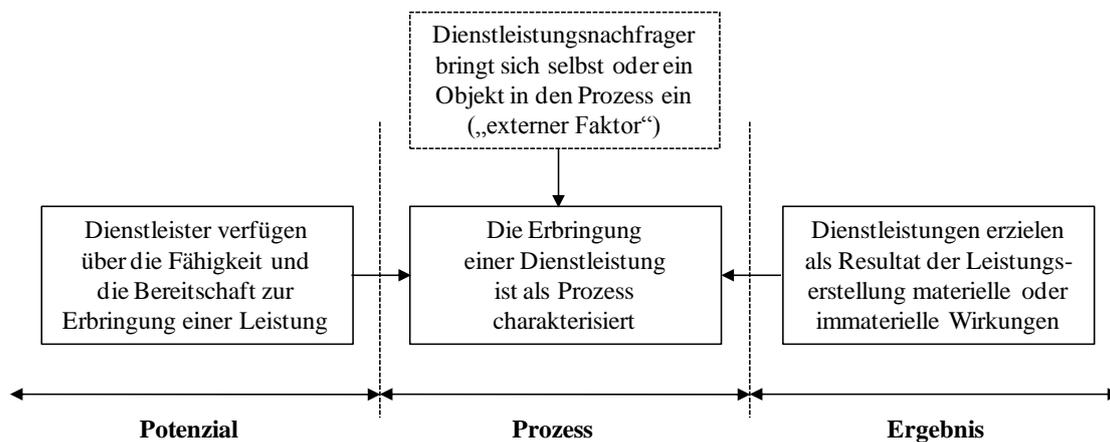
¹² Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler: S.9

¹³ Vgl. Maleri/Frietzsche (2008): S.5

¹⁴ Vgl. Corsten (1990): S.18

die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleister liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) und deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z.B. Inspektion des Autos) zu erzielen (Ergebnisorientierung).¹⁵

Bereits in den 80er Jahren haben angloamerikanische Wissenschaftler vier konstitutive Merkmale von Dienstleistungen (*intangibility*, *inseparability*, *heterogeneity* und *perishability*) bestimmt, die sich an eine prozess-, ergebnis- und potenzialorientierte Dienstleistungsbetrachtung (siehe Abb. 2.1) anlehnen. Diese bilden auch heutzutage noch eine wesentliche Grundlage im wissenschaftlichen Diskurs um die Begrifflichkeit der Dienstleistung und des Dienstleistungsmanagements. Unter *intangibility* versteht man dabei die Immaterialität einer Dienstleistung, während unter *inseparability* das direkte Engagement des Kunden am Leistungserstellungsprozess verstanden wird. Die Einzigartigkeit jeder Dienstleistung wird als *heterogeneity* bezeichnet, die u.a. durch die direkte Beteiligung der Kunden und der Mitarbeiter zustande kommt. Die Problematik, Dienstleistungen aufgrund ihrer Vergänglichkeit nicht lagern, zurückzugeben oder weiterzuverkaufen zu können, wird als *perishability* bezeichnet.¹⁶



Quelle: In Anlehnung an Hilke (1989): S. 10.

Abb. 2.1: Dimensionen der Dienstleistungserbringung

Aufgrund der Weiterentwicklung und Nutzung von neuen Informations- und Kommunikationstechniken hat allerdings die Erklärungskraft einzelner Charakteristika, insbesondere hinsichtlich der Merkmale Heterogenität (*heterogeneity*) und Nicht-

¹⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2009): S.19

¹⁶ Vgl. Fitzsimmons/Fitzsimmons (2008): S.21 ff. sowie Zeithaml et al. (2009): S.20 ff.

Lagerbarkeit (perishability), zur analytischen Bestimmung von Dienstleistungen abgenommen.¹⁷

Produktion, Lagerung und Transport ist gerade bei Dienstleistungen, die darauf basieren, Informationen zu generieren und zu verarbeiten, möglich.¹⁸ Neue Technologien bieten zugleich erweiterte Möglichkeiten, um Dienstleistungen zu standardisieren, zu modularisieren und zu automatisieren, weshalb auch das Merkmal der Heterogenität bei vielen Service-Leistungen immer weniger zutreffend ist. Als wesentliche konstitutive Elemente von Dienstleistungen werden daher insbesondere die Merkmale (*Immaterialität* bzw.) *Intangibilität* und *Integrativität* in jüngerer Zeit herangezogen.¹⁹

Die Intangibilität, also die materielle Nicht-Greifbarkeit, resultiert aus der Tatsache, dass Dienstleistungen im Wesentlichen Aktivitäten, Interaktionen, Prozesse und Lösungen für Kundenprobleme sind und keine physischen Objekte darstellen.²⁰ Die Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden ist daher für den Dienstleistungsanbieter schwierig, da die meisten Dienstleistungen vor dem Kauf nicht gemessen, gezählt oder getestet werden können.²¹ Die Integrativität bezieht sich darauf, dass entweder der Kunde in den Leistungserstellungsprozess integriert wird oder ein von ihm bereitgestelltes Verfügungsobjekt. Des Weiteren fließen, durch den Kunden bereitgestellte, externe Produktionsfaktoren in die Dienstleistungsproduktion mit ein, wodurch der Dienstleistungsprozess mit einem gewissen Unsicherheitsmoment verbunden ist.²²

Im Kontext der Integrativität von Dienstleistungen wurde die Bedeutung des persönlichen interaktiven Kontakts, des sogenannten „Service Encounter“, zwischen Anbieter und Nachfrager schon frühzeitig betont. Charakteristisch für den Service Encounter sind Kurzfristigkeit und Anonymität in hohem Maße, womit er im Gegensatz zu relationalen, langfristigen Kundenbeziehungen steht.²³ GUMMESSON merkt dazu an: “The most crucial operational characteristic of service management and marketing – which differentiates it from goods – is the service encounter.”²⁴

Die Qualitätswahrnehmung des Kunden, im Hinblick auf die Erstellung der Dienstleistung und dem Dienstleistungsergebnis, unterliegt durch den Service Encounter einer wesentlichen Beeinflussung.²⁵ Insbesondere die sozialwissenschaftlich orientierte

¹⁷ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.10

¹⁸ Vgl. Karmarkar (2004): S.101 ff.

¹⁹ Vgl. Bruhn (2006): S.333

²⁰ Vgl. Edvardsson et al. (2005) S. 110 f.

²¹ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.11

²² Vgl. Maleri/Frietzsche (2008): S.64 sowie Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.11

²³ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.11

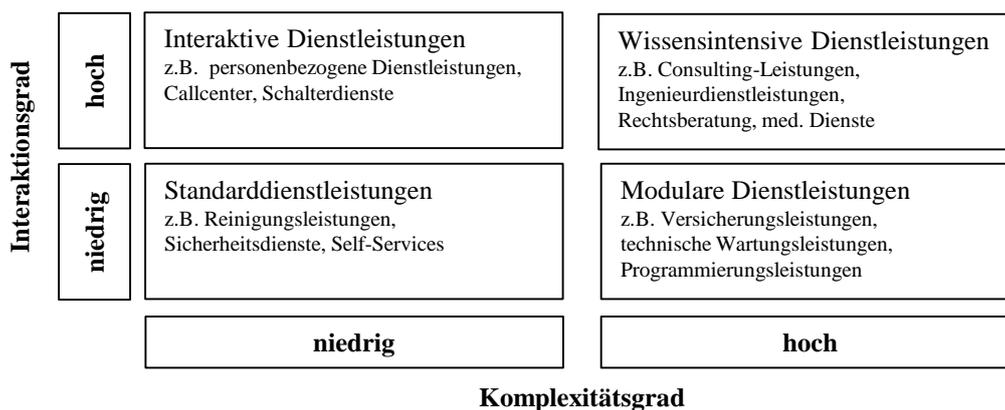
²⁴ Vgl. Gummesson (1998): S.8

²⁵ Vgl. Chandon/Lee/Philippe (1997): S.65

Dienstleistungsforschung hat herausgearbeitet, dass sich entlang des Service Encounters ein sozialpsychologischer Rahmen der Dienstleistungserbringung aufspannt. Die beteiligten Akteure werden innerhalb dieses Rahmens mit nicht-rationalen, emotionalen Verhaltensweisen und Elementen konfrontiert.²⁶

Auch aus strategischer Unternehmenssicht scheint, unter dem Stichwort „Customer Experience“, die persönliche Interaktion mit dem Kunden eine Aufwertung zu erfahren. Dies liegt darin begründet, dass sich zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, dass die persönliche Interaktion mit dem Kunden ein zentrales Element zur Kundenbindung darstellt, welches aber bisher suboptimal genutzt wurde. Außerdem haben sich die Versprechungen rein technisch orientierter Customer-Relationship-Management-Ansätze nicht erfüllt.²⁷

Wird der Interaktionsgrad einer Dienstleistung mit ihrem Komplexitätsgrad in Verbindung gesetzt, ergibt sich eine Matrix unterschiedlicher Dienstleistungssegmente (siehe Abb. 2.2).



Quelle: In Anlehnung an Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S. 15.

Abb. 2.2: Vierfelder-Matrix unterschiedlicher Dienstleistungssegmente

Bezugnehmend auf Abb. 2.2 zeichnen sich Standarddienstleistungen durch einen geringen Interaktions- und Komplexitätsgrad aus, während bei wissensintensiven Dienstleistungen²⁸ ein hoher Grad an Interaktion und Komplexität auftritt. Des Weiteren existieren Dienstleistungen, die eine hohe Komplexität aufweisen, aber nur durch sporadische Kundeninteraktionen gekennzeichnet sind. Diese Dienstleistungen haben oft einen modularen Charakter. Schlussendlich kann noch das Segment der interaktiven Dienstleis-

²⁶ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.12

²⁷ Vgl. ebd.: S.12

²⁸ Da diese Studienarbeit im Rahmen des Verbundvorhabens „Wissensintensive industrielle Dienstleistungen weltweit produktiv erbringen (WiDiPro)“ entstand, wird in Abschnitt 1.2 näher auf die wissensintensiven Dienstleistungen eingegangen.

tungen unterschieden werden, welches einen niedrigen Komplexitätsgrad aufweist, aber im Gegenzug dazu einen hohen Interaktionsgrad besitzt.²⁹

Die Unterscheidung in diese einzelnen Segmente ist jedoch eher als idealtypische Differenzierung zu verstehen, da die Übergänge zwischen den Segmenten in der Praxis fließend sind und Reinformen eher selten auftreten.³⁰

2.2 Wissensintensive Dienstleistungen

Die Diskussion um die Begrifflichkeit der „wissensintensiven Dienstleistungen“ verlief in der Literatur bisher nur am Rande und äußerst heterogen. Dies hängt damit zusammen, dass die Komplexität beim Zusammenführen der Begriffe „Wissen“ und „Dienstleistung“ zunimmt, da beide Begriffe an sich schon mit Abgrenzungsproblemen behaftet sind.³¹

Dienstleistungen, bei denen zur Erbringung der Leistung der wichtigste Inputfaktor die Ressource Wissen ist, gelten im Allgemeinen als wissensintensive Dienstleistungen. Im Vordergrund steht dabei die Erzeugung, Nutzung und Verarbeitung von Wissen. Die „objektive“ Wertigkeit der Sachkenntnisse ist bei wissensintensiven Dienstleistungen das Besondere am Inputfaktor Wissen. Das Personal zur Produktion der wissensintensiven Dienstleistungen muss über hochgradig komplexes Wissen verfügen. Um sich diese Kompetenzen anzueignen, ist eine langjährige Ausbildung nötig. Aus diesem Grund verfügt ein Großteil des Personals im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen über hohe Bildungsabschlüsse.³² An der Dienstleistungserstellung sind somit oft Absolventen von Universitäten und ähnlichen Einrichtungen beteiligt, da sie hochspezialisiertes Wissen einbringen können. Dieses Wissen ist verankert in sozialen, institutionellen sowie wissenschaftlich-technischen Feldern.³³ Eine Zusammenfassung der deskriptiven Eigenschaften von wissensintensiven Dienstleistungen, angelehnt an ihre konstitutiven Merkmale, bietet SCHMIED:³⁴

- Die Erzeugung oder Nutzung neuen Wissens steht bei dem Produkt oder Prozess der Dienstleistung im Vordergrund.

²⁹ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S. 15 f.

³⁰ Vgl. ebd.: S.16

³¹ Vgl. Hansen (2009): S.15 f.

³² Vgl. Tether/Hipp (2000): S.54

³³ Vgl. Burr/Stephan (2006): S.121

³⁴ Vgl. Schmieid (2004): S.11

- Wissensintensive Dienstleistungen basieren in der Regel darauf, dass neue Informations- und Kommunikationstechnologien in starkem Maße intelligent genutzt und weiterentwickelt werden.
- Eine besonders große Rolle in der Prozessgestaltung hat die Einbeziehung des Kunden.
- Nicht nur die reine Kostensenkung ist Ziel von Innovationen, sondern auch die Erschließung neuer Märkte und neue Beschäftigung.
- Wissensintegrierende und koordinative Funktionen haben eine hohe Bedeutung, da bei wissensintensiven Dienstleistungen in einem übergreifenden Prozessansatz mehrere spezialisierte Beiträge von wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Anbietern flexibel und kundenorientiert gebündelt werden. Dies geschieht z.B. im Rahmen von Kooperationsnetzwerken.

Somit benötigen wissensintensive Dienstleistungen einen hohen Humankapitaleinsatz, da sie auf dem kompetenten Fachwissen von Experten beruhen. Ein weiteres Kennzeichen ist der hohe Interaktions- und Integrationsgrad mit dem Kunden, wodurch in den meisten Fällen der Standardisierungsgrad gering ist.³⁵ Der Anbieter muss also die spezifischen Kundenanforderungen verstehen und in die Leistungserstellung einbeziehen. Anbieter von Standarddienstleistungen müssen den individuellen Kundenwunsch zwar auch berücksichtigen, allerdings steigt die Komplexität bei wissensintensiven Dienstleistungen erheblich (siehe Abb. 2.2). Auch die Anforderungen an die Leistungserbringung unterscheiden sich zwischen den klassischen Dienstleistungsformen und wissensintensiven Dienstleistungen. Kompetenz, um mit neuen Problemstellungen umgehen zu können, ist genauso notwendig, wie ein bereits vorhandenes Wissensrepertoire. Weitere Notwendigkeiten für eine erfolgreiche Leistungserstellung sind verschiedene Perspektiven und neue Herangehensweisen. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass der Innovationsgrad wissensintensiver Dienstleistungsbranchen hoch ist und der Anteil erbrachter Innovationen im Vergleich zu klassischen Dienstleistungen deutlich höher liegt.³⁶

2.3 Produktivität

Produktivität ist, neben Effizienz und Effektivität, ein Maßstab, mit dem die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, unabhängig von der betrachteten Branche,

³⁵ Vgl. Brasse/Uhlmann (2004): S.123

³⁶ Vgl. Burr/Stephan (2006): S.121

kontrolliert werden kann.³⁷ Während mittels der Effizienz der Wirkungsgrad einer bestimmten Aktivität beschrieben wird, betrachtet die Effektivität das Ausmaß der Zielerreichung. Bei der Effektivität geht es also darum ‚die richtigen Dinge zu tun‘, während es bei der Effizienz darum geht ‚die Dinge richtig zu tun‘.³⁸ Effizienz und Produktivität hängen eng zusammen, da die Produktivität ein Maß ist, um die Effizienz zu beurteilen. Somit ist die Produktivität folglich eine Größe, die der Effizienz untergeordnet ist.³⁹ Trotz dieses engen Zusammenhangs bestehen klare Unterschiede zwischen Effizienz und Produktivität: “[...] Productivity does not indicate whether the ‘right’ inputs are being used or whether current inputs are being used as efficiently as possible. It only signals what is being achieved with current inputs.”⁴⁰ Die Produktivität gibt daher nur Auskunft über das reine Mengenverhältnis von Output zu Input bei der Leistungserstellung, ohne dabei andere Einflüsse (Preis, Kosten und Markt) zu beachten (siehe Abb. 2.3).⁴¹

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Quelle: In Anlehnung an Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S. 18.

Abb. 2.3: ‚Klassische‘ Produktivitätsformel

Die so gebildete Verhältniszahl soll die Ergiebigkeit der betrieblichen Faktorkombination beschreiben.⁴² Dieser Zusammenhang wird als *Allgemeines Produktivitätskonzept* bezeichnet (siehe Abb. 2.4).

³⁷ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.18 sowie Lasshof (2006): S.23

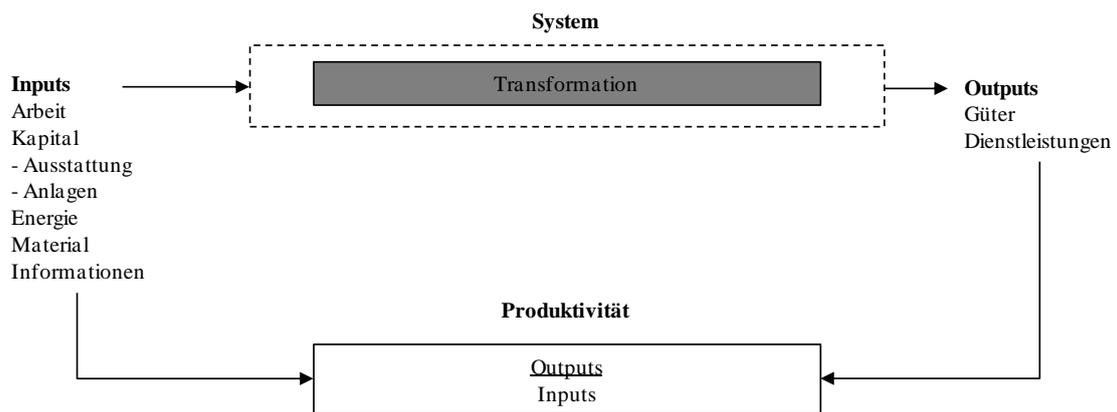
³⁸ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.18

³⁹ Vgl. Lasshof (2006): S.23

⁴⁰ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.18

⁴¹ Vgl. Lasshof (2006): S.24

⁴² Vgl. Gutenberg: (1983): S.8



Quelle: In Anlehnung an Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S. 19.

Abb. 2.4: Allgemeines Produktivitätskonzept

3 Dienstleistungsproduktivität

Im folgenden Kapitel wird explizit die Dienstleistungsproduktivität aufgegriffen und Schwierigkeiten erläutert, die bei der Transformation des Begriffs Produktivität auf den Bereich der Dienstleistungen auftreten. Des Weiteren wird auf verschiedene Konzepte zur Bestimmung der Produktivität von Dienstleistungen eingegangen.

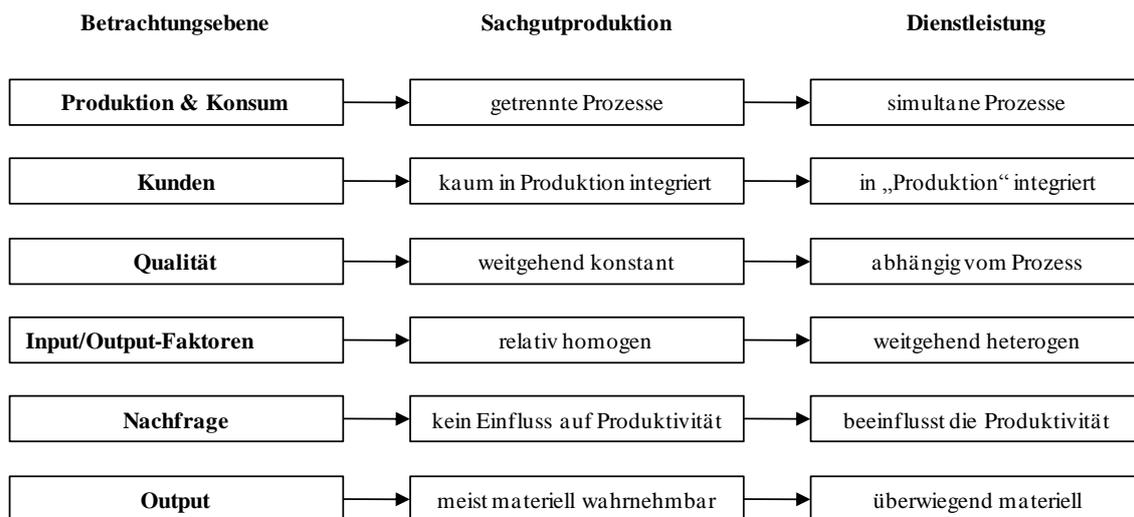
3.1 Produktivität von Dienstleistungen

Bei der Übertragung des Produktivitätsbegriffs auf Dienstleistungen, treten allerdings Probleme auf. Diese hängen damit zusammen, dass der Produktivitätsbegriff auch heutzutage noch sehr stark von einer industriellen Denkweise geprägt ist. Die Charakteristika eines solchen produktionsorientierten Produktivitätsverständnisses sind nach OJASALO folgende:

- Homogenität,
- Tangibilität des Outputs,
- geschlossenes System,
- Unabhängigkeit von Umsatzvolumina sowie
- keine Kundenbeteiligung.⁴³

Auf dieser Basis haben BIENZEISLER und LÖFFLER eine idealtypische Differenzierung zwischen Sachgüterproduktion und Dienstleistung vorgenommen (siehe Abb. 3.1).

⁴³ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.20



Quelle: In Anlehnung an Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S. 21.

Abb. 3.1: Idealtypische Differenzierung von Sachgutproduktion und Dienstleistung

Des Weiteren identifizierten BIENZEISLER und BAUMGÄRTNER drei wesentliche Felder, durch die eine Umsetzung des Produktivitätsmanagements basierend auf dem klassischen Produktivitätsverständnis im Unternehmen erschwert wird.⁴⁴

1. Die Erfassung von Inputs und Outputs erfolgt überwiegend in unterschiedlichen Einheiten bzw. Werten und ist deshalb ein grundlegendes Problem der Produktivitätsbestimmung. So wird der Output gemessen als Anzahl der Endprodukte, während als Input zumeist Arbeiter oder Materialien sind. Der Aussagegehalt von Produktivitätsmaßen kann durch diese bedeutenden physischen Unterschiede erheblich verzerrt werden.⁴⁵
2. Wenn der Produktivitätsgedanke im Unternehmen implementiert werden soll, stellt die Anzahl der möglichen Kombinationsmöglichkeiten von Input und Output ein weiteres Problem dar. So müssen Entscheidungen über die Messeinheit und die Determinanten des Quotienten getroffen werden, um Zähler und Nenner bestimmen zu können. Des Weiteren muss festgelegt werden, wie viele Produktivitätskennzahlen genutzt werden sollen, um eine Gefährdung der Transparenz und des Informationsgehaltes der Produktivität als Performancemaß auszuschließen.⁴⁶
3. Die letzte Hürde ist die eingeschränkte Aussagekraft der Produktivität, wenn sie als einfache Verhältniszahl isoliert betrachtet wird. Ohne interne und externe Benchmarks sowie Vergleiche mit der Sollproduktivität, Produktivität aus Vorperioden o-

⁴⁴ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.204

⁴⁵ Vgl. ebd.: S.204 sowie Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.20

⁴⁶ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.204

der vergleichbaren Prozesse kann der Erfolg des Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit kaum bewertet werden.⁴⁷

Die unreflektierte Anwendung des klassischen Produktivitätsverständnisses auf Dienstleistungen ist unzureichend und gefährlich, da dem Management falsche Hinweise geliefert werden und Fehlentscheidungen provoziert werden können. Dies liegt daran, dass Dienstleistungssettings durch die Integration von externen Faktoren in hohem Maße durch Offenheit und Unsicherheit gekennzeichnet sind.⁴⁸

Die Notwendigkeit, die Dienstleistungsproduktivität konzeptionell zu erfassen und adäquat zu managen, wurde schon früh erkannt. Die Konzeptualisierung der Dienstleistungsproduktivität konnte, obgleich es schon früher zahlreiche wissenschaftliche Ansätze zur Produktivität im Dienstleistungssektor gab, bis heute nicht so weit vorangetrieben werden, dass darauf aufbauend ein allgemein akzeptiertes und ganzheitliches Verständnis der Dienstleistungsproduktivität entwickelt werden konnte.⁴⁹

Um die Dienstleistungsproduktivität zu bestimmen, gibt es konzeptionelle Ansätze u.a. von CORSTEN, GRÖNROOS und OJASALO sowie JOHNSTON und JONES. Diese Ansätze betrachten Dienstleistungen explizit prozessorientiert und beachten des Weiteren die konstitutiven Merkmale der Intangibilität und der Integrativität.⁵⁰

3.1.1 Das Konzept von Corsten

CORSTEN führt in seinem Konzept die Produktionswirtschaft und das Dienstleistungsmanagement zusammen und betrachtet die Dienstleistungsproduktivität dadurch im Prozess der Dienstleistungserstellung.⁵¹

Hierbei leitet CORSTEN zwei Produktivitäten im Dienstleistungskontext ab, indem er an die vorhandene Mehrstufigkeit in der Darstellung des Dienstleistungserstellungsprozesses anknüpft (siehe Abb. 3.2: Grundmodell zur Erfassung der Dienstleistungsproduktion).⁵²

⁴⁷ Vgl. Corsten (1994): S.51

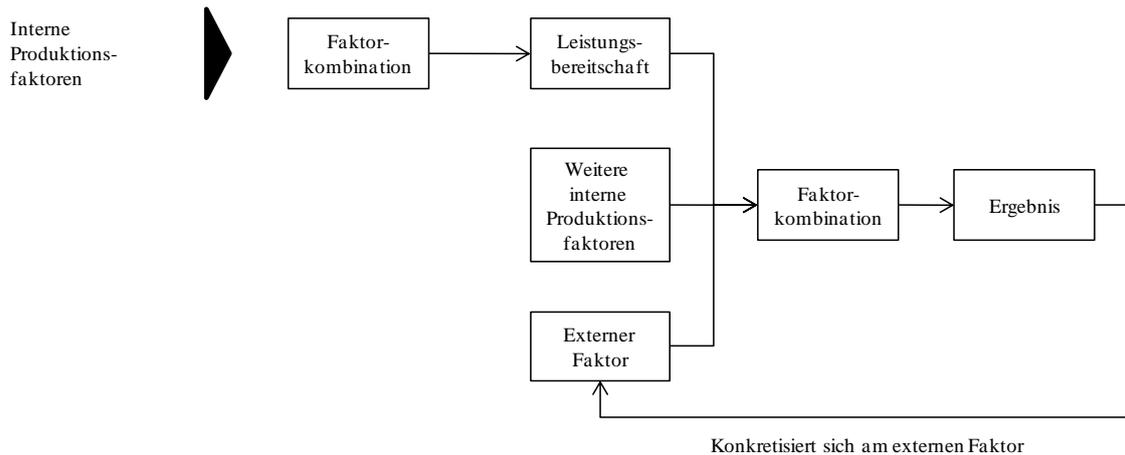
⁴⁸ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S22

⁴⁹ Vgl. ebd.: S.22

⁵⁰ Vgl. ebd.: S.22

⁵¹ Vgl. Corsten (1994): S.58 f.

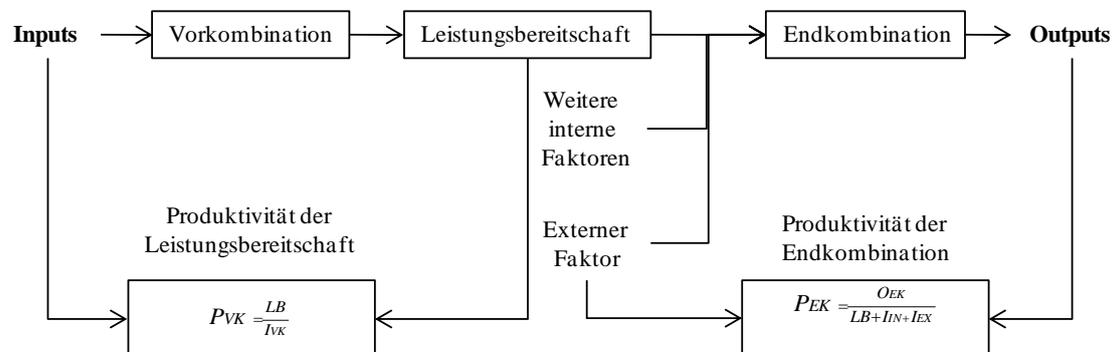
⁵² Vgl. ebd.: S. 60ff.



Quelle: In Anlehnung an Meffert/Bruhn (2009): S. 37.

Abb. 3.2: Grundmodell zur Erfassung der Dienstleistungsproduktion

Abb. 3.3 macht deutlich, dass die Produktivität der Leistungsbereitschaft (P_{VK}) ermittelt wird, indem die Leistungsbereitschaft (LB), als Form des Outputs, dem Input der Vorkombination (I_{VK}) gegenübergestellt wird. Bei der Produktivität der Endkombination (P_{EK}) wird der Quotient aus dem Output der Endkombination (O_{EK}) und der Summe aus der Leistungsbereitschaft (LB), dem Input anderer interner Faktoren (I_{IN}) sowie dem Input externer Faktoren (I_{EX}), welcher durch den Kunden initiiert wird, ermittelt.⁵³



Quelle: In Anlehnung an Corsten (1994), S. 61.

Abb. 3.3: Konzept von Corsten zur Produktivität von Dienstleistungen

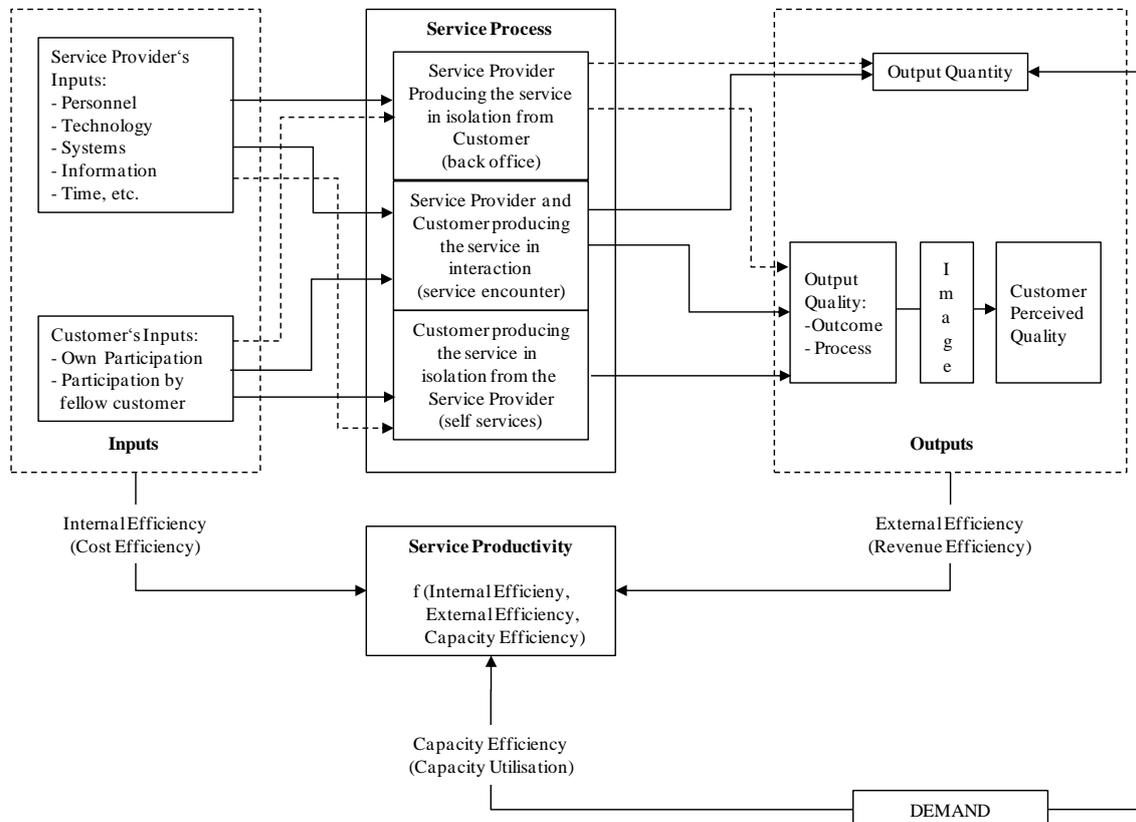
Analog zu den zwei Phasen der Dienstleistungserstellung differenziert CORSTEN auch zwischen zwei Produktivitäten: der *Produktivität der Leistungsbereitschaft* und der *Produktivität der Endkombination*. Durch das Einbeziehen des externen Faktors in die Produktivität der Endkombination wird die Integrativität des Kunden explizit berücksichtigt.⁵⁴

⁵³ Vgl. Corsten (1994): S.61

⁵⁴ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.24

3.1.2 Das Konzept von Grönroos und Ojasalo

GRÖNROOS und OJASALO betrachten in ihrem theoretischen Konzept die Dienstleistungsproduktivität als eine Funktion von mehreren Einflussfaktoren (siehe Abb. 3.4).⁵⁵



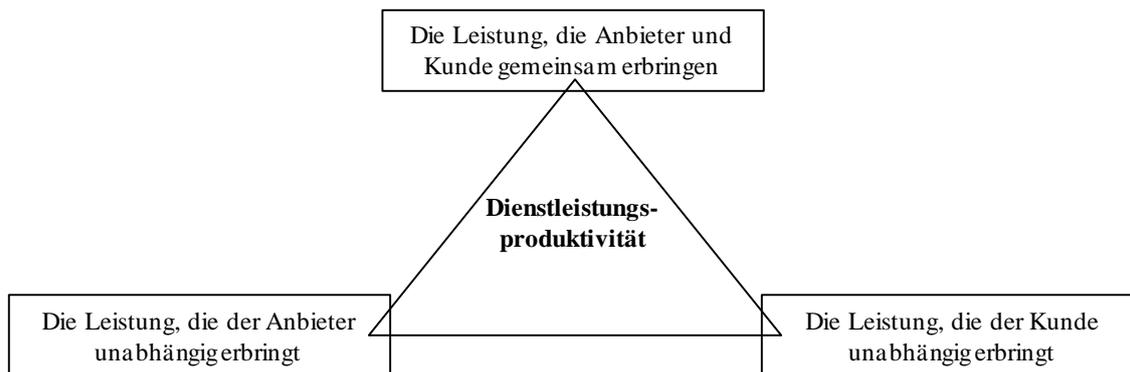
Quelle: In Anlehnung an Grönroos/Ojasalo (2004): S. 418.

Abb. 3.4: Konzept von Grönroos und Ojasalo zur Produktivität bei Dienstleistungen

Der Prozess der Dienstleistungserstellung wird von GRÖNROSS und OJASALO in drei Teilprozesse eingeteilt (siehe Abb. 3.5). Diese Einteilung bildet die Basis ihres Konzepts. Die Teilprozesse sind (1) das Backoffice, (2) der Service Encounter und (3) die Self Services. Im Backoffice kann der Anbieter seine Leistung unabhängig vom Kunden produzieren. Im Service Encounter treffen Anbieter und Kunde in direkter Interaktion aufeinander. Mittels der Self Services wird der Kunde befähigt, auf Basis der vorhandenen Infrastruktur und isoliert vom Anbieter, die Dienstleistung eigenständig zu erstellen.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.25

⁵⁶ Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004): S.417



Quelle: In Anlehnung an Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S. 26.

Abb. 3.5: Produktionsrelevante Leistungsbestandteile der Dienstleistung

Der Dienstleister beeinflusst durch seine unterschiedlichen Inputs die ersten beiden Teilprozesse direkt und den dritten indirekt, während der Kunde durch seine Inputs den ersten Teilprozess indirekt und die letzten beiden direkt beeinflusst. Die *Interne Effizienz* des Unternehmens bestimmt sich dementsprechend aus der Kombination dieser Inputs und ist ein Maß für die Effektivität mit der die Outputs anhand einer vorgegebenen Anzahl an Produktionsfaktoren angefertigt werden können.⁵⁷

Betrachtete Outputs im Rahmen der Produktivitätsbestimmung sind die Outputqualität und die Outputquantität. Die Outputquantität ergibt sich aus der Kundennachfrage und hat Einfluss auf die *Kapazitätseffizienz*, durch die, anhand der Auslastung durch die Kunden, die Effizienz der Produktionskapazität beschrieben wird. Die Kapazitätseffizienz sinkt bei einem vorhandenen Überschussangebot, wohingegen die wahrgenommene Dienstleistungsqualität bei einer Überschussnachfrage einem negativen Einfluss unterliegen könnte.⁵⁸

Die Outputqualität bestimmt sich hingegen aus der Interaktion, also aus dem Dienstleistungsprozess an sich, sowie dem Dienstleistungsergebnis beim Kunden und ergibt zusammen mit dem Kundeneindruck über das Unternehmen (Image) die Dienstleistungsqualität. Die *Externe Effizienz* des Unternehmens bestimmt sich aus diesen beiden Outputarten und ist ein Maß zur Erreichung und Verbesserung der wahrgenommenen Qualität auf Basis einer gegebenen Anzahl von Produktionsfaktoren.⁵⁹

Interne Effizienz, externe Effizienz und Kapazitätseffizienz definieren somit die Dienstleistungsproduktivität:

⁵⁷ Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004): S.417 f.

⁵⁸ Vgl. ebd.: S.418

⁵⁹ Vgl. ebd.: S.418

*Dienstleistungsproduktivität = f (Interne Effizienz, Externe Effizienz, Kapazitätseffizienz)*⁶⁰

Die Dienstleistungsproduktivität bestimmt sich somit aus der Balance, mit der der Anbieter die Kosteneffizienz der internen Strukturen und Ressourcen zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität des Kunden und der Kapazitätsauslastung lenken kann.⁶¹

3.1.3 Das Konzept von Johnston und Jones

Das Konzept von JOHNSTON und JONES basiert auf der Beobachtung, dass zwischen der Steigerung der Produktivität und dem ökonomischen Erfolg im Umfeld der Dienstleistungen keine lineare Beziehung besteht. Vielmehr können Produktivitätsphänomene beobachtet werden, welche nur schwer mit dem klassischen, industriell geprägten Produktivitätsverständnis vereinbar sind. JOHNSTON und JONES leiten daraus zwei unterschiedliche Produktivitäten für Dienstleistungen ab (siehe Abb. 3.6): (1) die *Anbieterproduktivität* (operational productivity) und (2) die *Kundenproduktivität* (customer productivity).⁶²

$$\text{Operational productivity} = f^n \frac{\text{used resources, customers, revenue, ...}}{\text{materials, customers, staff, costs, ...}}$$

$$\text{Customer productivity} = f^n \frac{\text{experience, outcome, value, ...}}{\text{time, effort, costs, ...}}$$

Quelle: In Anlehnung an Johnston/Jones (2004): S. 206.

Abb. 3.6: Anbieter- und Kundenproduktivität

Diese Produktivitäten werden anhand von „Paradoxien“ der Dienstleistungsproduktivität veranschaulicht:

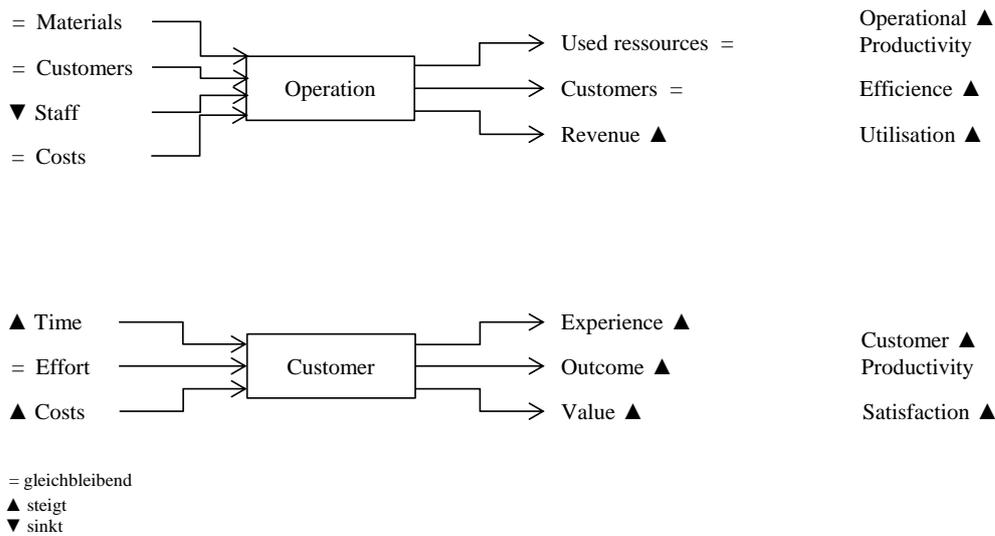
- Durch Produktivitätsengpässe („*Flaschenhalseffekte*“) kann es dazu kommen, dass sich die Anbieterproduktivität steigert und die Kundenproduktivität erhöht. Durch Untersuchungen im Fast-Food-Bereich ist bekannt, dass Kunden eine gewisse Wartezeit innerhalb einer Warteschlange nicht als unangenehm empfinden, da sie dadurch die Möglichkeit haben ihre Bestellungen in Ruhe auszuwählen.⁶³

⁶⁰ Vgl. Grönroos/Ojasalo (2004): S.417

⁶¹ Vgl. ebd.: S.417

⁶² Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.28

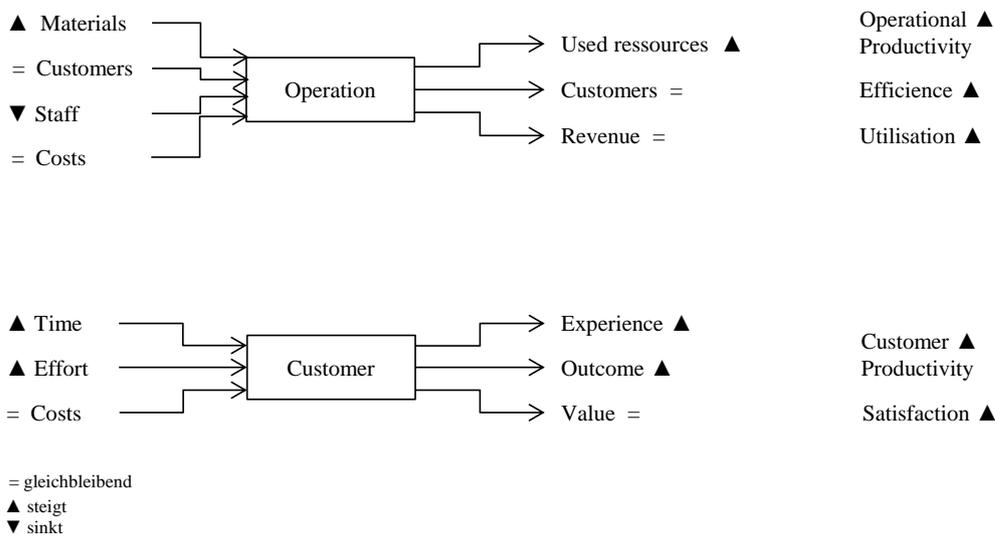
⁶³ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.208 f.



Quelle: In Anlehnung an Johnston/Jones (2004): S. 208.

Abb. 3.7: Auswirkungen von „Flaschenhalseffekten“ auf die Anbieter- und Kundenproduktivität

- Hat das Angebot des Anbieters eine größere Varianz, kommt es nicht zwingend zu einer Reduzierung seiner Produktivität und einer Minimierung der Skaleneffekte. Beispielsweise erhöhen die unterschiedlichen Zugangswege beim Multi-Channel-Banking die Produktivität auf Seiten der Anbieter und Abnehmer (Flexibilität, Preisvorteile) durch die Varianz des Angebots.⁶⁴

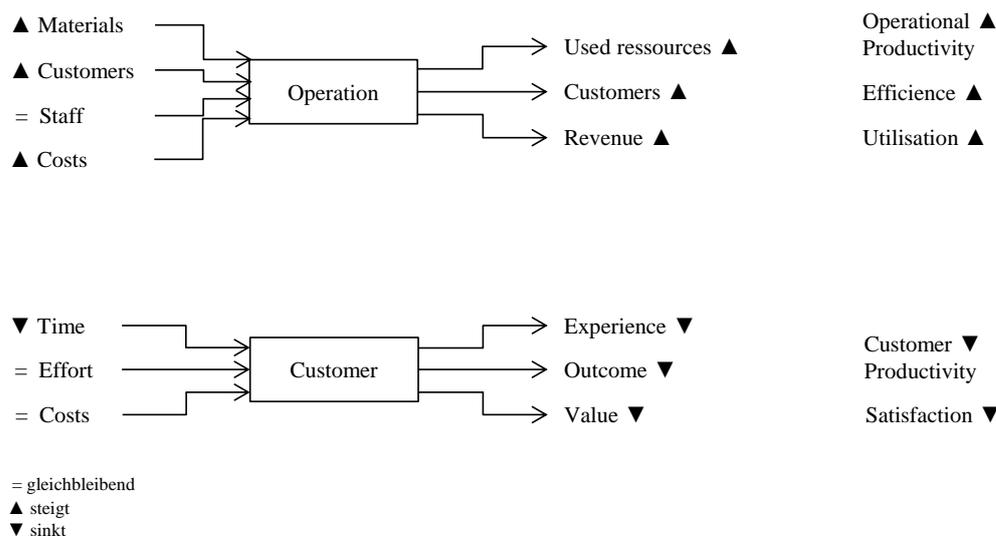


Quelle: In Anlehnung an Johnston/Jones (2004): S. 209.

Abb. 3.8: Auswirkungen einer größeren Varianz auf die Anbieter- und Kundenproduktivität

⁶⁴ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.209 sowie Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.29

- Negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit (Kundenproduktivität) und die Dienstleistungsqualität können *Standardisierungen* und *Automatisierungen* haben. Die Anbieterproduktivität kann zwar durch sie erhöht werden, allerdings können individuelle Problemlösungen durch Standardisierungen nicht mehr berücksichtigt werden. Negativbeispiele, die häufig angetroffen werden können, sind hierbei kaum bedienbare Automaten, unterqualifizierte Service-Mitarbeiter oder unerreichbare Callcenter.⁶⁵



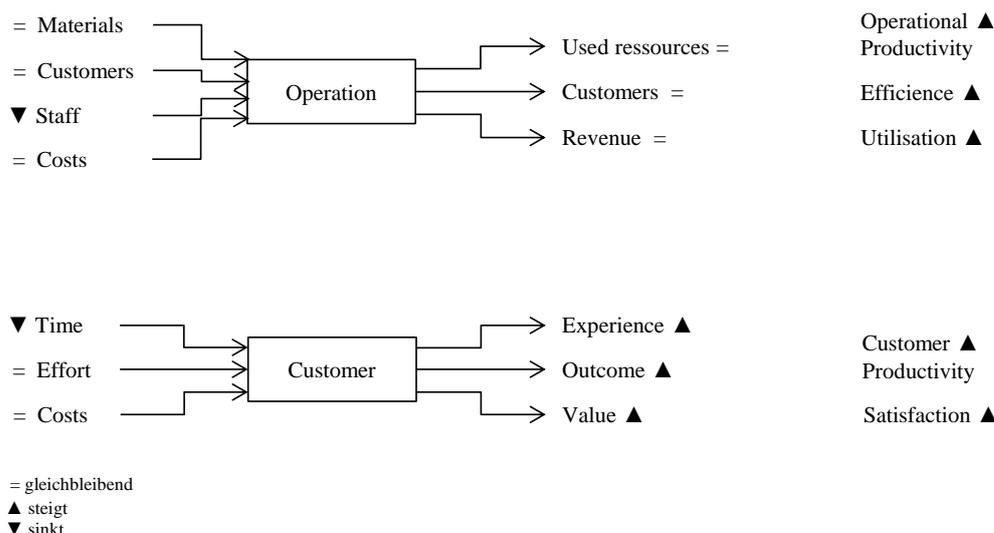
Quelle: In Anlehnung an Johnston/Jones (2004): S. 207.

Abb. 3.9: Auswirkungen von Standardisierungen und Automatisierungen auf die Anbieter- und Kundenproduktivität

- Des Weiteren kann die Anbieterproduktivität durch eine *breite Qualifizierung* und *geringe Spezialisierung* erhöht werden. Dies kann auch gleichzeitig zu einer verbesserten Kundenproduktivität führen kann. Die Qualifikation der Beschäftigten und ihr Aufgabenspektrum in dem Maße zu erweitern, dass sie zur Durchführung anderer wertschöpfender Tätigkeiten in der Lage sind, ist vor allem bei Dienstleistungen, die einer unregelmäßigen Nachfrage unterliegen, sinnvoll.⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.207 sowie Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.29

⁶⁶ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.210 f.



Quelle: In Anlehnung an Johnston/Jones (2004): S. 211.

Abb. 3.10: Auswirkungen einer breiten Qualifizierung und einer geringen Spezialisierung auf die Anbieter- und Kundenproduktivität

Auch JOHNSTON und JONES führen, ähnlich wie bei CORSTEN, zwei unterschiedliche Produktivitätsperspektiven zusammen. Produktivität steht somit – im konstruktivistischen Sinne – in Abhängigkeit von der jeweiligen Betrachterperspektive und ist keine konstante Größe⁶⁷:

„This highlights a major issue that is rarely discussed in relation to productivity, namely from whose perspective productivity is judged. In manufacturing, lower productivity is generally good for both the provider and the customer as it leads to lower costs and prices. In services, higher productivity for the provider could lead to lower productivity (through poorer experience and perceived satisfaction and value for example) for the customer.“⁶⁸

Im Gegensatz zur Anbieterproduktivität, welche sich relativ eindeutig bestimmen lässt, ist die Bestimmung der Kundenproduktivität deutlich schwieriger, da in hohem Maße nicht greifbare (intangible) Elemente, z.B. Emotionalität und subjektives Erleben, berücksichtigt werden müssen. In der Erkennung und Gestaltung der, zwischen der Steigerung der Anbieter- und Kundenproduktivität vorhandenen, nicht-linearen wechselseitigen Zusammenhänge, sehen JOHNSTON und JONES allerdings die eigentliche Herausforderung.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.29

⁶⁸ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.206

⁶⁹ Vgl. Baumgärtner/Bienzeisler (2006): S.29 f.

3.2 Zusammenfassung

Nach der Betrachtung der drei Konzepte sind die konzeptionellen Unterschiede zur Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität deutlich sichtbar.

CORSTEN unterteilt in seinem Konzept die Dienstleistungsproduktivität in die *Produktivität der intern erstellten Leistungsbereitschaft* und die *Produktivität der Endkombination*. Einzig in der Produktivität der Endkombination wird in diesem Konzept der externe Faktor berücksichtigt, während in der Produktivität der intern erstellten Leistungsbereitschaft nur interne Faktoren des Dienstleistungserstellers Beachtung finden.

GRÖNROOS und OJASALO betrachten die Dienstleistungsproduktivität als eine Funktion mit mehreren Einflussfaktoren. Sowohl in der internen Effizienz als auch in der externen Effizienz und der Kundeneffizienz wird hierbei der Kunde als externer Faktor berücksichtigt und in verschiedener Form in die Betrachtung integriert.

JOHNSTON und JONES unterteilen, ähnlich wie CORSTEN, in ihrem Konzept die Dienstleistungsproduktivität in zwei Produktivitätsarten. Allerdings betrachten sie einerseits die Anbieterproduktivität und andererseits die Kundenproduktivität. In die Berechnung der Anbieterproduktivität fließen hierbei auch Kennzahlen den Kunden betreffend mit ein. Um ein befriedigendes Ergebnis sowohl für den Anbieter als auch für den Kunden erreichen zu können, ist somit die Sammlung von Kennzahlen auf beiden Seiten notwendig, da die Zufriedenheit mit der Produktivitätsrate abhängig von der jeweiligen Perspektive ist.⁷⁰

Allen drei Konzepten ist allerdings die Möglichkeit gemein, die notwendigen Daten für die Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität über Kennzahlen zu sammeln. Existiert in einem Betrieb schon ein Kennzahlensystem, besteht die Möglichkeit die, für die Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität notwendigen, Kennzahlen in dieses System zu integrieren. Hierdurch können die Kennzahlen schnell und zeitnah erfasst und ausgewertet werden. Ist noch kein Kennzahlensystem vorhanden, bietet sich die Chance, ein solches System einzuführen und die daraus entstehenden Vorteile zu nutzen.

⁷⁰ Vgl. Johnston/Jones (2004): S.206

4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Eine Betrachtung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen erfolgt in Kapitel 4. Eine allgemeine Definition von Kennzahlen wird vorgestellt sowie auf Anforderungen an Kennzahlen eingegangen. Weiterhin werden allgemeine Eigenschaften von Kennzahlensystemen erläutert und die unterschiedlichen Arten von Kennzahlensystemen betrachtet.

4.1 Kennzahlen

Für den Begriff der Kennzahlen existiert bis heute kein einheitlicher Begriff in der Literatur. Neben dem Begriff der „Kennzahlen“ werden auch Ausdrücke wie „Kennziffern“, „Kontrollzahlen“, o.ä. verwendet. Eine nähere Auseinandersetzung mit dem Wesen der Kennzahlen ermöglicht die einfache Charakterisierung von BÜRKLER.⁷¹ Dieser betrachtet Kennzahlen als „[...]betrieblich relevante, numerische Informationen[...]“⁷².

Ursprünglich wurden Kennzahlen ausschließlich als Analysehilfsmittel eingesetzt, mit deren Hilfe die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens festgestellt werden sollte.⁷³ In der heutigen Zeit dienen Kennzahlen allerdings zu mehr als nur einer reinen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, da sie in einfacher, verdichteter Form relevante Zusammenhänge darstellen können.⁷⁴

Nach einer allgemeinen Definition sind Kennzahlen Zahlen, die „[...]in konkreter Form, wesentliche Aussagen über zahlenmäßig erfassbare, betriebswirtschaftlich interessierende Sachverhalte, rückblickend informieren sowie vorausschauend festlegen bzw. prognostizieren[...]“ können.⁷⁵

Der Einsatz von Kennzahlen ist in der Planung, Steuerung und Überwachung möglich. Kennzahlen im Planungsprozess sind Soll-Werte zur Erreichung der Unternehmensziele und werden durch Planungsvorgaben quantifiziert. Im Verlauf dieses Planungsprozesses erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen. Dieses Vorgehen ist für eine erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung entscheidend. Werden Kennzahlen zur Steuerung eingesetzt, dienen sie zur systematischen Analyse der im Planungsprozess festgelegten Soll-Werte und der erreichten Ist-Werte, um Abweichungen festzustellen. Des Weiteren können durch Kennzahlen Informationen zur Leistungs- und Kostenüberwachung ermittelt werden, wodurch die erbrachte Prozessleistung eingeord-

⁷¹ Vgl. Tavasli (2007): S.169

⁷² Vgl. Bürkler (1977): S.6

⁷³ Vgl. Tavasli (2007): S.169

⁷⁴ Vgl. ebd.: S.169

⁷⁵ Vgl. ebd. : S.169

net werden kann. Bei durchgehender Erfassung und Aufbereitung von Kennzahlen ist es möglich frühzeitig Veränderungen und Auffälligkeiten zu erkennen.⁷⁶

In einer Studie von SIEPER und SYSKA wurden allgemeine Anforderungen an Kennzahlen ermittelt.⁷⁷ Auch wenn sich diese Umfrage auf Logistikkennzahlen bezog, können die Ergebnisse auf weitere Kennzahlenarten übertragen werden.⁷⁸ Diese allgemeinen Anforderungen werden im Folgenden aufgelistet:⁷⁹

- **Validität:** Leistungsmerkmale von Prozessen die untersucht werden sollen, müssen von der Kennzahl genau erfasst und bewertet werden.
- **Präzision:** Bei gleichen Verhältnissen müssen mehrere Messungen der gleichen Kennzahl zu den gleichen Messresultaten führen.
- **Objektivität:** Die Ausprägungen der Prozessmerkmale müssen durch die Kennzahl möglichst präzise wiedergespiegelt werden.
- **Multidimensionalität:** Mittels mehrerer Bewertungsdimensionen lassen sich die Merkmale eines Geschäftsprozesses darstellen.
- **Aussagefähigkeit:** Auf Fehlerfreiheit und Zweckeignung muss bei der Definition von Kennzahlen geachtet werden. Dafür muss im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt eine geeignete Unterscheidung der Kennzahlen vorgenommen werden sowie aufgrund des Algorithmus, der den Kennzahlen zugrunde liegt, eine eindeutige Definition der Kennzahlen existieren. Diese Definition kann durch Interpretationen und Erklärungen im Bedarfsfall näher erläutert werden.
- **Aktualität:** Betriebswirtschaftlich rationale Entscheidungen sind Voraussetzung zum Treffen von Entscheidungen und deshalb abhängig von der Aktualität der Informationen. Daher ist es erforderlich, dass die Kennzahlen einen eindeutigen Bezug zu den Datenquellen haben, die ihnen zugrunde liegen. Das Bekanntsein der Datenquelle dient dazu, zeitnah den Datenzugriff zu ermöglichen und die Kennzahlen berechnen und überprüfen zu können.
- **Allgemeine Verständlichkeit und Einfachheit:** Dritte sollen den Sinn und Zweck sowie den Nutzen einer eingesetzten Kennzahl verstehen und nachvollziehen können. Dadurch soll tägliche Anwendung der Kennzahl erleichtert und vereinfacht werden.

⁷⁶ Vgl. Tavasli (2007): S.170

⁷⁷ Vgl. Syska (1990): S.44 ff.

⁷⁸ Vgl. Tavasli (2007): S.171

⁷⁹ Vgl. ebd.: S.171

Um Akzeptanzprobleme bei den Prozessverantwortlichen zu vermeiden, sollte das KISS-Prinzip⁸⁰ anstelle von hochkomplexen Kennzahlen angewandt werden.

- Auf vorhandenem Datenmaterial basierend: Dies ist sinnvoll, um Kennzahlen aus historischen Daten berechnen zu können. Allerdings sollte die Erhebung von Kennzahlen mit hoher Bedeutung auch manuell erfolgen. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis sollte hierbei allerdings angemessen sein, da der Aufwand, eine Kennzahl zu implementieren, steigt, je mehr Daten beschafft und neu erhoben werden müssen. Die Akzeptanz der Mitarbeiter wird dabei geringer, je höher der Implementationsaufwand ist.
- Vergleichbarkeit mit Kennzahlen anderer Unternehmen: Um sich mit Wettbewerbern vergleichen und somit mögliche Verbesserungspotenziale entdecken zu können, ist es relevant, dass die Vergleichbarkeit mit Kennzahlen anderer Unternehmen gewährleistet ist. Der innerbetriebliche Vergleich hat jedoch Vorrang, weshalb der Analyse-schwerpunkt zuerst auf diesem liegen sollte.
- Praxisanforderungen an Kennzahlen: Praxisgerechte Kennzahlen beziehen sich auf die Benutzerfreundlichkeit, die Qualität der zugrunde liegenden Daten und die Flexibilität im Hinblick auf Änderungen der zugrunde liegenden betrieblichen Daten. Möglichkeiten dies zu erreichen ergeben sich beispielweise dadurch, die Darstellung der Kennzahlen benutzerkonform zu gestalten oder die Benutzerführung durch das Kennzahlensystem einfach zu gestalten. Weiterhin hilfreich sind Interpretationshilfen, entweder zum ganzen Kennzahlensystem oder zu einzelnen Kennzahlen. Des Weiteren muss ein Kennzahlensystem auch dann weiterverwendet werden können, wenn sich die betrieblichen Abläufe, auf denen es basiert, ändern. Das System muss somit flexibel gestaltet sein, um solche Änderungen systemimmanent und demnach ohne Neukonzeption vornehmen zu können.

Die Benutzung von Kennzahlen bringt allerdings nicht nur Vorteile mit sich, sondern auch Defizite, welche zumeist quantitativer Natur sind. Diese Defizite müssen bei der Prozessbewertung mitberücksichtigt werden. Um qualitative Zusammenhänge in vorhandenen Kennzahlensystemen darstellen zu können, müssen die vorhandenen Informationen erst quantifiziert werden. Dies kann dazu führen, dass subjektive Bewertungen scheinbar objektiviert werden. Da Kennzahlen eher Richtliniencharakter haben, sollten sie aus diesem Grund bei der Prozessorganisationsstrukturanalyse nicht das einzige Instrument sein.⁸¹

⁸⁰ KISS-Prinzip (Keep it simple stupid)

⁸¹ Vgl. Tavasli (2007): S.172

Da betriebliche Abläufe sehr komplex sind und daraus ableitend die Anzahl möglicher Kennzahlen groß ist, ist es zielführend, Kennzahlen zu klassifizieren bzw. zu strukturieren. Die Untergliederung der Kennzahlen kann hierbei nach vielfältigen Kriterien erfolgen. Ein mehrdimensionaler Strukturrahmen (siehe Tab. 4.1), mit dessen Hilfe Kennzahlen und Kennzahlensysteme nach unterschiedlichen Merkmalen sortiert werden können, ist daher bei ihrer Konzeption erforderlich.⁸²

⁸² Vgl. Tavasli (2007): S.172 f.

Tab. 4.1: Übersicht und Segmentierungskriterien von Kennzahlen

Klassifikationsmerkmal	Arten betrieblicher Kennzahlen						
Betriebliche Funktionen	Kennzahlen aus dem Bereich						
	Beschaffung	Logistik	Produktion	Absatz	Personalwirtschaft	Finanzwirtschaft	
Statistische Form	Absolute Zahl				Verhältniszahl		
	Einzelzahlen	Summen	Differenzen	Mittelwerte	Beziehungszahlen	Gliederungszahlen	Indexzahlen
Quantitative Struktur	Gesamtgrößen				Teilgrößen		
Inhaltliche Struktur	Wertgrößen				Mengengrößen		
Zeitliche Größen	Zeitpunktgrößen				Zeitraumgrößen		
Erkenntniswert	Kennzahlen mit						
	selbständigem Erkenntniswert				unselbständigem Erkenntniswert		
Quelle im Rechnungswesen	Kennzahlen aus der						
	Bilanz		Buchhaltung		Kostenrechnung		Statistik
Gebiet der Aussage	Gesamtbetriebliche Kennzahlen				Teilbetriebliche Kennzahlen		
Zeitbezug	Soll-Kennzahlen (zukunftsorientiert)				Ist-Kennzahlen (vergangenheitsorientiert)		
Handlungsbezug	Normative Kennzahlen				Deskriptive Kennzahlen		
Objektbereich	Globale Kennzahlen				Spezifische Kennzahlen		
Datenherkunft und Zweck	Intern				Extern		
Zielorientierung	Zeitlicher Horizont						
	Strategische Kennzahlen			Operative Kennzahlen		Taktische Kennzahlen	
	Zielinhalt						
	Struktur- und Rahmenkennzahlen		Produktivitätskennzahlen		Leistungskennzahlen		
				Zeit	Kosten	Qualität	

Quelle: In Anlehnung an Tavasli (2007): S. 173.

Dem Einsatz von Kennzahlen allein sind allerdings Grenzen gesetzt, da eine isolierte, abgegrenzte Betrachtung nur einen beschränkten Aussagewert hat. Dies liegt daran, dass die Qualität der Kennzahl abhängig von Subsystemen und dem zugrundeliegenden Datenmaterial ist. Des Weiteren kann es hinsichtlich komplexer Sachverhalte zu inadäquaten Interpretationen kommen, wenn qualitative Aussagen nicht berücksichtigt werden. So kann es bei der Wertung von Sachverhalten zu Interpretationsfehlern führen, wenn nur einzelne quantitative Informationen berücksichtigt und notwendige qualitative Informationen vernachlässigt werden. Außerdem besteht die Gefahr, dass schwierig quantifizierbare Informationen vernachlässigt werden, obschon es notwendig sein kann, sie

in Kennzahlen abzubilden. Ein weiteres Problem stellt die Auswahl der Kennzahlen dar, da unzureichend und schlecht ausgewählte Kennzahlen zu irreführenden Informationen führen.⁸³

4.2 Kennzahlensysteme

Zur Zufriedenstellung partieller Informationsbedürfnisse genügt der Einsatz einzelner Kennzahlen. Um allerdings ausgewogenere Auskünfte über komplexe betriebswirtschaftliche Sachverhalte zu bekommen, sind Kennzahlensysteme notwendig, da durch sie betriebswirtschaftlich relevante Sachzusammenhänge abgebildet werden können. Ein Kennzahlensystem basierend auf quantitativen Variablen besitzt folgende Eigenschaften:⁸⁴

- **Sachlich sinnvolle Beziehung:** Beziehungen zwischen Kennzahlen können entweder systematisch, mathematisch oder empirisch sein. Kennzahlensysteme, die einen systematischen Ansatz verfolgen, sind deduktiv aufgebaut. Hierbei wird davon ausgegangen, dass ein Kennzahlensystem existiert, welches auf ein Oberziel ausgerichtet ist. Dieses Kennzahlensystem muss die wesentlichen Entscheidungsbereiche des Unternehmens umfassen und die wechselseitigen Effekte erkennen lassen. Bei mathematisch aufgebauten Kennzahlensystemen werden alle Verknüpfungen in quantifizierenden Relationen dargestellt. Wird in einem vereinfachten Kontext ein zugrunde gelegtes Realsystem in einem Modell abgebildet, handelt es sich um einen empirischen Ansatz. Das hierbei verwendete Realsystem ist aus empirisch bestimmten Überlegungen des Anwenders entstanden. Durch das Modell wird eine Grundlage zur Bildung entscheidungsrelevanter Informationen mittels Kennzahlen geschaffen.⁸⁵
- **Gegenseitiges Ergänzen und Erklären:** Zur Ermöglichung der Darstellung sachlich betrieblicher Zusammenhänge ist es notwendig, dass Kennzahlen über eine innere Zusammengehörigkeit verfügen. Durch untergeordnete Kennzahlen muss ersichtlich sein, wie die entscheidenden Kennzahlen zustande gekommen sind.⁸⁶ Die Erfassung von Interdependenzen, auch zwischen unterschiedlichen Entscheidungsebenen, wird durch die innere Verbundenheit ermöglicht. Außerdem wird die Gefahr von, sich aus Mehrdeutigkeiten ergebenden, Fehlinterpretationen vermieden.⁸⁷ Die weitgehende

⁸³ Vgl. Tavasli (2007): S.177

⁸⁴ Vgl. ebd.: S.177 f.

⁸⁵ Vgl. Reichmann (2001): S.23

⁸⁶ Vgl. Syska (1990): S.35 ff.

⁸⁷ Vgl. Reichmann (2001): S.22

Selbstkontrolle der Zahlen innerhalb dieses Kennzahlensystems ist allerdings die Voraussetzung dafür.⁸⁸

- **Ausgewogenheit, Vollständigkeit und Übersichtlichkeit:** Das Informationsbedürfnis des Empfängers ist von zentraler Bedeutung für die Ausgewogenheit und Vollständigkeit des Kennzahlensystems. Damit ein zielgerichtetes Handeln der Entscheidungsträger bzw. Prozessverantwortlichen ermöglicht werden kann, müssen die enthaltenen Kennzahlen des Systems mit den Entscheidungsbereichen übereinstimmen. In den entsprechenden Kennzahlen muss sich ein auf diesen Entscheidungen basierendes unternehmerisches Handeln widerspiegeln. Um eine möglichst genaue Aussage treffen zu können, ist es allerdings wichtig sowohl die Prozessstrukturen als auch die Prozesslandschaft des Unternehmers zu kennen. Hierbei sind vor allem die Material- und Informationsflüsse interessant. Die Übersichtlichkeit ergibt sich zum einen aus der Standardisierung der Informationen über die unterschiedlichen Entscheidungsbereiche und zum anderen durch die Fokussierung auf den jeweiligen Entscheidungsträger, wodurch sich eine Anhäufung von irrelevanten Daten vermeiden lässt. Deshalb sollten nur von den Entscheidungsträgern genutzte Kennzahlen in das Kennzahlensystem aufgenommen werden.⁸⁹
- **Gemeinsames Ziel:** Die Forderung nach einem gemeinsamen Ziel ist wesentlich da, neben der Messung und der modellmäßigen Betrachtung von Sachverhalten, Kennzahlen als Basis dienen, um das unternehmerische Geschehen zielbezogen zu planen und zu kontrollieren. Hinsichtlich des unternehmerischen Zielsystems soll die Koordination der Prozessorganisationsstrukturen durch das Kennzahlensystem ermöglicht werden. Daher ist es notwendig, ein Kennzahlensystem als Erfolgskontrolle auf die mittel- und langfristigen Ziele und nicht nur auf die kurzfristigen Ziele auszurichten.⁹⁰

Kennzahlensysteme können in Ordnungssysteme, Rechensysteme und Mischformen unterteilt werden.⁹¹

4.2.1 Ordnungssysteme

In Ordnungssystemen stehen die Kennzahlen in sachlogischer Verbindung zueinander, ohne dass mathematische Verknüpfungen zwischen ihnen bestehen. Die Einteilung der Kennzahlen in unterschiedliche verknüpfte Gruppen erfolgt durch betriebswirtschaftli-

⁸⁸ Vgl. Groll (1991): S.169 f.

⁸⁹ Vgl. Reichmann (2001): S.24 sowie Tavasli (2007): S.178 f.

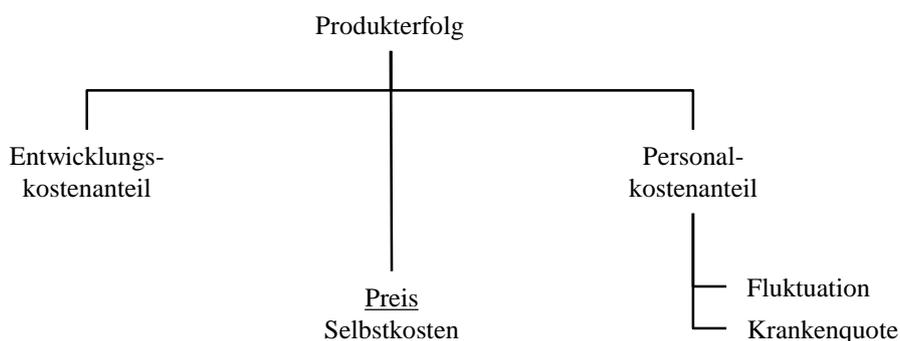
⁹⁰ Vgl. Groll (1991): S. 168 sowie Tavasli (2007): S.179

⁹¹ Vgl. Preißler (2008): S.17

che Sachzusammenhänge. Die Transparenz der Kennzahlenaufteilung soll durch diese sachliche Aufspaltung erhöht werden.

Ordnungssysteme sind flexibel einsetzbar. Ihr Einsatz erfolgt dann, wenn keine mathematische Verknüpfung der Kennzahlen möglich, das Vornehmen einer Gesamtbetrachtung aber sinnvoll ist im Sinne der Darstellung des Sachverhaltes.

Das RL-Kennzahlensystem⁹² oder die Balanced Scorecard⁹³ sind Beispiele für Ordnungssysteme.⁹⁴



Quelle: In Anlehnung an Preißler (2008): S. 18.

Abb. 4.1: Darstellung eines Ordnungssystems

4.2.2 Rechensysteme

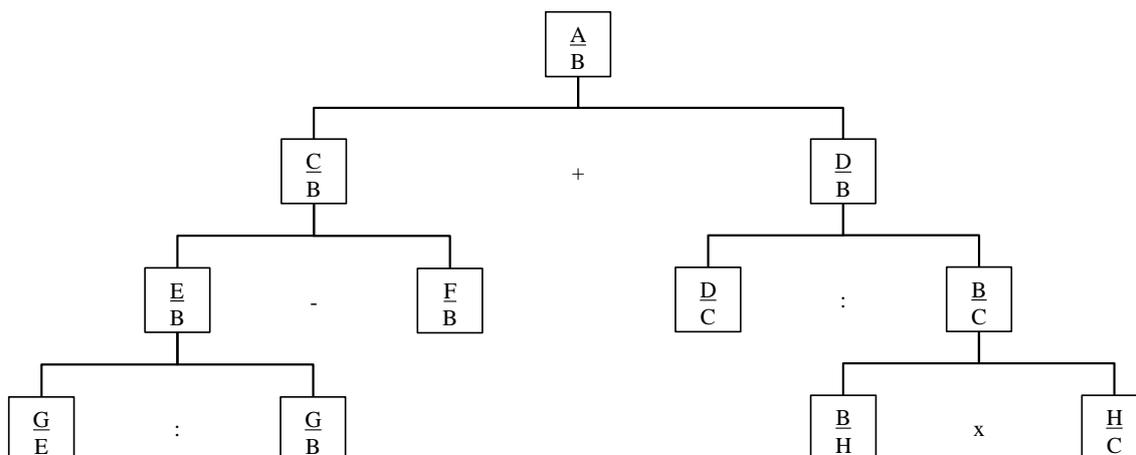
Ausgehend von einer Spitzenkennzahl werden die Kennzahlen in Rechensystemen mathematisch und sachlogisch miteinander verknüpft. Diese Spitzenkennzahl spiegelt eine grundlegende Aussage des Unternehmens wider. Das Zerlegen der Formel für die Spitzenkennzahl dient der Analyse ihres Zustandekommens. Durch das mathematische Zerlegen von Kennzahlen, ausgehend von der Spitzenkennzahl, in weitere Kennzahlen, entsteht die Struktur einer Pyramide. Jedoch ist manchmal die Einführung von Hilfskennzahlen notwendig, da keine mathematische Verbindung zwischen allen Kennzahlen existiert. Diese Hilfskennzahlen liefern keine zusätzlichen Informationen und stehen u.U. nicht in sachlogischer Verbindung mit den anderen Kennzahlen. Das Einführen dieser Hilfskennzahlen führt jedoch zu Verunsicherung bei den Anwendern und zur Unübersichtlichkeit des Kennzahlensystems.

⁹² „Das RL-Kennzahlensystem (Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem von Reichmann und Lachnit) ist ein Ordnungssystem, welches die 38 enthaltenen Verhältniszahlen und absolute Kennzahlen nicht mathematisch, sondern sachlogisch miteinander verbindet. Rentabilität (R), und Liquidität (L) sind die Spitzenkennzahlen und werden als oberste, gleichgeordnete Ziele betrachtet.“ Quelle: Preißler (2008): S.53

⁹³ Eine nähere Betrachtung der Balanced Scorecard erfolgt in Kapitel 5.

⁹⁴ Vgl. Preißler (2008): S.17

Das DuPont-Kennzahlensystem⁹⁵ ist das bekannteste Beispiel eines Rechensystems.⁹⁶



Quelle: In Anlehnung an Preißler (2008): S. 18.

Abb. 4.2: Darstellung eines Rechensystems

4.2.3 Mischformen

Mischformen sind Kennzahlensysteme mit Merkmalen aus Rechen- und Ordnungssystemen. Die hierbei genutzten Kennzahlen besitzen charakteristische Ausprägungen sowohl von Ordnungssystemen als auch von Rechensystemen. Dadurch können die Schwächen beider Systeme vermieden und ihre Vorteile optimal genutzt werden. Des Weiteren wird das Einbeziehen möglichst relevanter Kennzahlen erreicht, wodurch verhindert wird, dass unnötige Hilfskennzahlen gebildet werden müssen.

Ein Beispiel für eine Mischform aus Rechen- und Ordnungssystem ist das ZVEI-Kennzahlensystem^{97 98}.

⁹⁵ „Eines der bekanntesten und ältesten Kennzahlensysteme ist das „Du Pont System of Financial Control“ oder kurz „Du-Pont-Pyramide“ genannt. Hierbei handelt es sich um ein reines Rechensystem das vorrangig der Analyse dient. Es wurde zur Steuerung und Überwachung des Unternehmens von der amerikanischen Firma E.I. Du Pont de Nemours und Company, Wilmington, Delaware, im Jahre 1919 entwickelt und seitdem regelmäßig verbessert. Man geht bei diesem System davon aus, dass nicht Gewinnmaximierung das primäre Ziel der Unternehmung sein sollte, sondern die Maximierung des „Return on Investment“ = (ROI).“ Quelle: Preißler (2008): S.48

⁹⁶ Vgl. Preißler (2008): S.18 f.

⁹⁷ Das ZVEI-Kennzahlensystem „[...]“ wurde vom Zentralverband der elektronischen Industrie e.V. Frankfurt/M. entwickelt und 1969 erstmalig veröffentlicht. Absicht dieses Systems ist es, Zielgrößen (ca. 140 Einzelkennzahlen) für die Planung als Kennzahl zu formulieren und Analysen der Rentabilität durch Zeit- und Betriebsvergleiche zu ermöglichen. Die Definition der logisch miteinander in Verbindung gebrachten Kennzahlen ist branchenneutral, so dass eine Übertragung auf andere Wirtschaftszweige möglich ist. Das System erlaubt eine Wachstumsanalyse (durch den Vergleich wichtiger Absolutzahlen mit der Vorperiode) und eine Strukturanalyse (durch den Vergleich von Relativzahlen zur Beurteilung der Effizienz).“ Quelle: Preißler (2008): S:51

⁹⁸ Vgl. Preißler (2008): S.21 f.

5 Die Balanced Scorecard

Im Hinblick auf die Aufgabenstellung erfolgt in Kapitel 5 eine nähere Betrachtung der Balanced Scorecard. Die Entwicklung der Balanced Scorecard sowie ihre verschiedenen Einsatzformen werden beleuchtet. Ferner werden die unterschiedlichen Perspektiven der Balanced Scorecard erläutert und abschließend wird auf den Einführungsprozess der Balanced Scorecard in Unternehmen eingegangen.

5.1 Entwicklung der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde von ROBERT S. KAPLAN und DAVID P. NORTON in den 1990er Jahren entwickelt. Die Entwicklung geht zurück auf eine Studie des Nolan Norton Institute mit dem Titel „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“. Ausgangspunkt der Studie war die Überlegung, dass hauptsächlich auf Finanzkennzahlen basierende Performance-Measurement-Ansätze zunehmend überflüssig wurden.⁹⁹ Dies liegt darin begründet, dass traditionelle Finanzkennzahlen vergangenheitsorientiert sind und nur kurzfristige Handlungsempfehlungen aussprechen.¹⁰⁰ Im Verlauf der Studie entstand daher die Balanced Scorecard, die sowohl ein Kennzahlensystem zur Leistungsmessung als auch ein Managementsystem ist.¹⁰¹ Die Bezeichnung „balanced“ weist hierbei auf eine Ausgewogenheit „[...]zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen Spätindikatoren und Frühindikatoren sowie zwischen externen und internen Performance-Perspektiven[...]“¹⁰² hin.¹⁰³

5.2 Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem entstand aus Kritik an den vorhandenen Konzepten zur Leistungsmessung, welche kurzfristig, finanzorientiert und vergangenheitsbezogen waren. Für die effiziente Nutzung des Anlagevermögens sind diese traditionellen Konzepte zwar geeignet, jedoch nicht mehr für die Wettbewerbssituation in welcher die Unternehmen heutzutage stehen.¹⁰⁴ Aus diesem Grund erfolgte die Aufnahme weicher Faktoren, wie z.B. Mitarbeiterqualifikation oder Kundenbeziehungen, in die Balanced Scorecard. Diese Faktoren können entscheidend für den zukünftigen Unternehmenswert sein und für die Sicherung langfristiger Wettbewerbsvorteile. KAPLAN und NORTON schlagen eine Leistungsmessung, ausgerichtet an der Unternehmensstrate-

⁹⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997): S. VII

¹⁰⁰ Vgl. ebd.: S.7 f.

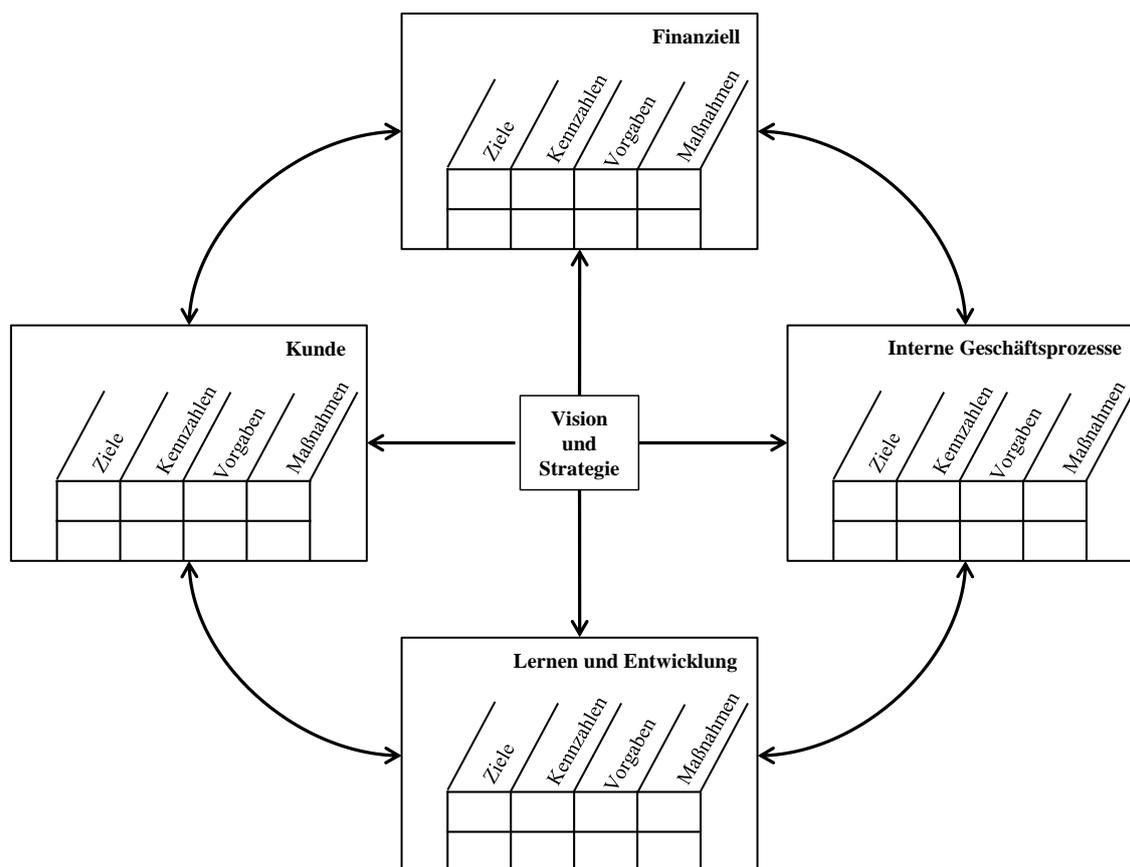
¹⁰¹ Vgl. ebd. S. VII ff. und S.7 ff.

¹⁰² ebd. S. VII

¹⁰³ Vgl. ebd. S. VII

¹⁰⁴ Vgl. ebd. S. 1 ff.

gie, mittels einer vier Perspektiven umfassenden Balanced Scorecard vor, um die Umwandlung dieser Faktoren in langfristige finanzielle Erfolge steuern zu können.¹⁰⁵ Diese vier Perspektiven umfassende Balanced Scorecard besteht aus der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der Perspektive für interne Geschäftsprozesse sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive.¹⁰⁶ Jede dieser Perspektiven beinhaltet Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen und Vorgaben (siehe Abb. 5.1).



Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997): S. 9.

Abb. 5.1: Balanced Scorecard

Der Einsatz dieser vier Perspektiven ist jedoch keine starre Vorgabe, da die Struktur der Balanced Scorecard an die jeweilige Unternehmensstrategie angepasst werden sollte.¹⁰⁷

5.2.1 Die Finanzperspektive

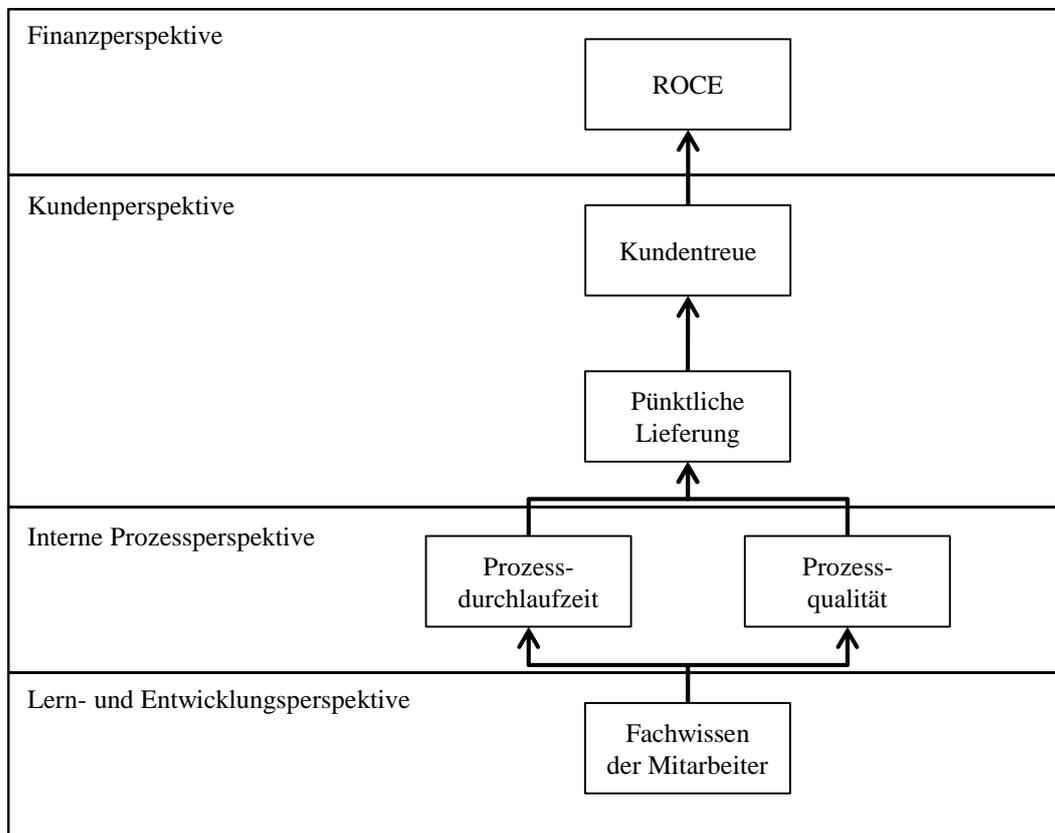
Die Finanzperspektive gibt Auskunft über den Erfolg der Unternehmensstrategie. Ihre Kennzahlen nehmen dabei eine Doppelrolle ein, da sie einerseits die von der Strategie erwartete finanzielle Leistung definieren und andererseits die Endziele für die anderen

¹⁰⁵ Vgl. Hahn/Wagner (2001): S.1

¹⁰⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1997): S.VII

¹⁰⁷ Vgl. ebd.: S.33

Perspektiven darstellen. Dies liegt daran, dass die restlichen Perspektiven über eine Ursache-Wirkung-Beziehung mit den finanziellen Zielen verbunden sein sollen (siehe Abb. 5.2).¹⁰⁸



Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997): S. 29.

Abb. 5.2: Ursache-Wirkung-Beziehung in der Balanced Scorecard

Die Finanzperspektive wird von KAPLAN und NORTON in drei strategische Themen – Ertragswachstum und –mix, Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung sowie Nutzung von Vermögenswerten/Investitionsstrategie – unterteilt. Für diese strategischen Themen ergeben sich je nach Lebenszyklus des Unternehmens (Wachstum, Reife oder Ernte) verschiedene Kennzahlen (siehe Tab. 5.1).¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. Weber/Schäffer (2000): S.3 f.

¹⁰⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997): S.49 f.

Tab. 5.1: Messung und Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen

		Strategische Themen		
		Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung/ Produktivitätsverbesserung	Nutzung von Vermögenswerten
Geschäftseinheitsstrategie	Wachstum	Umsatzwachstumsrate pro Segment Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden	Ertrag/Mitarbeiter	Investition (in % des Umsatzes) F&E (in & des Umsatzes)
	Reife	Anteil an Zielkunden Cross-selling Prozentuale Erträge aus neuen Anwendungen Rentabilität von Kunden und Produktlinie	Kosten des Unternehmens vs. Kosten bei der Konkurrenz Kostensenkungssätze Indirekte Kosten (Verkauf in Prozent)	Kennzahlen für das Working Capital (Cash-to-cash-cycle) ROCE pro Hauptvermögenskategorien Anlagennutzungsrate
	Ernte	Rentabilität von Kunden und Produktlinie Prozentzahl der unrentablen Kunden	Einheitskosten (pro Outputeinheit, pro Transaktion)	Amortisation Durchsatz

Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997): S: 50.

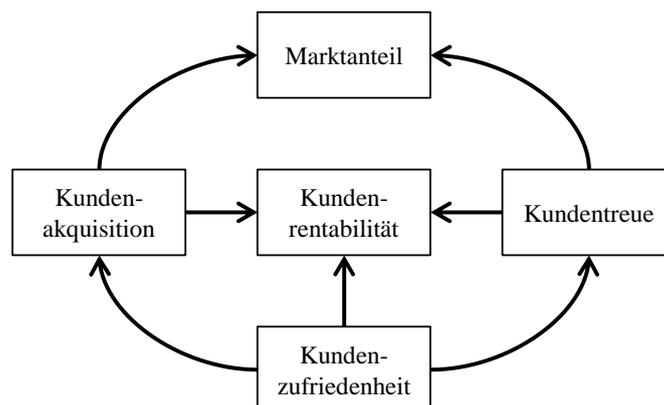
5.2.2 Die Kundenperspektive

Die Kundenperspektive dient zur Identifizierung der Kunden- und Marktsegmente, in welchen das Unternehmen konkurrenzfähig sein will. Für die so erschlossenen Segmente werden dann Ziele und Kennzahlen festgelegt. Diese ausgewählten Kennzahlen werden in zwei Kennzahlenbündel unterteilt: die Kernkennzahlengruppe und die Leistungstreiber.¹¹⁰

Die Kernkennzahlengruppe (siehe Abb. 5.3) ist hierbei für alle Unternehmen gleich und umfasst die Kennzahlen für Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität. Je nach Bedarf sollten diese Kennzahlen auf bestimmte Zielgruppen abgestimmt werden.¹¹¹

¹¹⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997): S.62 ff.

¹¹¹ Vgl. ebd.: S.66



Marktanteil	Drückt den Umfang eines Geschäftes in einem gegebenen Markt aus (als Anzahl der Kunden, ausgegebene Beträge oder verkaufte Einheiten).
Kundenakquisition	Misst das Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit neue Kunden anlockt oder gewinnt (in absoluten oder relativen Zahlen).
Kundentreue	Misst das Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu seinen Kunden erhält oder gewinnt.
Kundenzufriedenheit	Untersucht den Zufriedenheitsgrad seiner Kunden anhand spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgaben.
Kundenrentabilität	Misst den Nettogewinn eines Kunden oder eines Segments unter Berücksichtigung der für diesen Kunden entstandenen Kunden einmaligen Ausgaben.

Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997): S. 66.

Abb. 5.3: Kernkennzahlen der Kundenperspektive

Neben den Kernkennzahlen existieren noch die Leistungstreiber. Leistungstreiber sind Faktoren, die maßgeblichen Einfluss auf ein Produkt, eine Leistung oder eine Dienstleistung haben und somit eine steigernde Wirkung darauf ausüben. Die Größen Produkt- und Serviceeigenschaften, Kundenbeziehung sowie Image und Reputation zählen zu den Leistungstreibern. Für ihre Bestimmung und Messung müssen Kennzahlen entwickelt werden.¹¹²

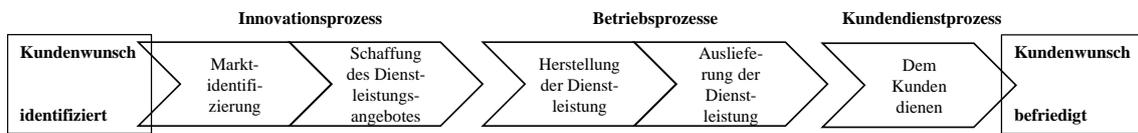
5.2.3 Die interne Prozessperspektive

Die Perspektive der internen Geschäftsprozesse dient zur Identifizierung kritischer Geschäftsprozesse, da die Verbesserungsschwerpunkte des Unternehmens dort gesetzt werden müssen.¹¹³ Diese Prozesse sind wichtig zur Erreichung der Ziele der Finanz- und der Kundenperspektive. Hilfreich ist dabei die Darstellung der gesamten Wertschöp-

¹¹² Vgl. Kaplan/Norton (1997): S.71 f.

¹¹³ Vgl. ebd.: S.25

fungskette (siehe Abb. 5.4).¹¹⁴ Diese beinhaltet drei Hauptgeschäftsprozesse: Innovation, betriebliche Prozesse sowie Kundendienst.¹¹⁵

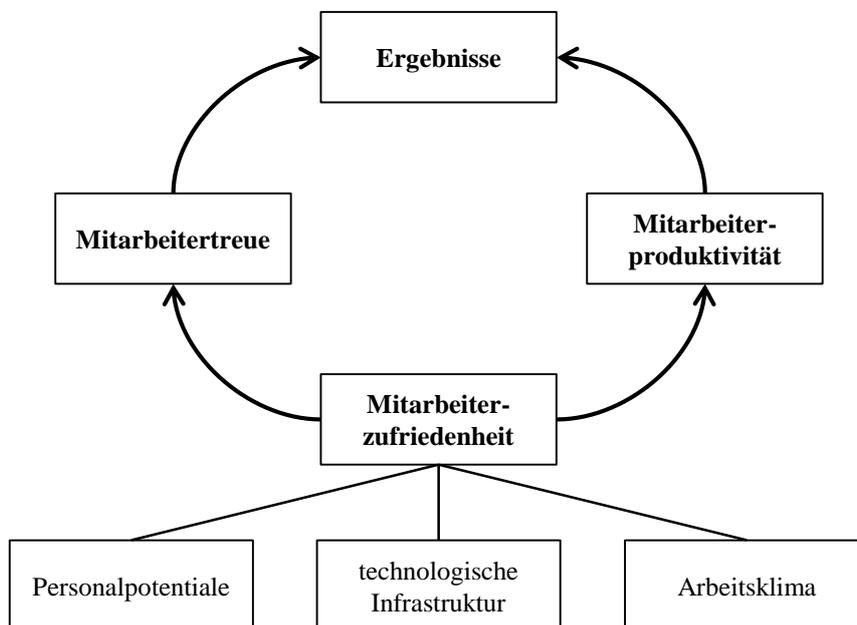


Quelle: Nach Kaplan/Norton (1997): S. 93.

Abb. 5.4: Die interne Prozessperspektive – das generische Wertkettenmodell

5.2.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

In dieser Perspektive werden Kennzahlen und Ziele entwickelt, um ein lernendes und sich entwickelndes Unternehmen zu fördern. Die in der Lern- und Entwicklungsperspektive geschaffene Infrastruktur ist für die anderen Perspektiven notwendig, damit sie ihre Ziele erreichen können. Die Lern- und Entwicklungsperspektive besteht aus drei Hauptkategorien: Mitarbeiterpotentiale, Potentiale von Informationssystemen sowie Motivation, Empowerment und Zielausrichtung.¹¹⁶



Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997): S. 124.

Abb. 5.5: Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive

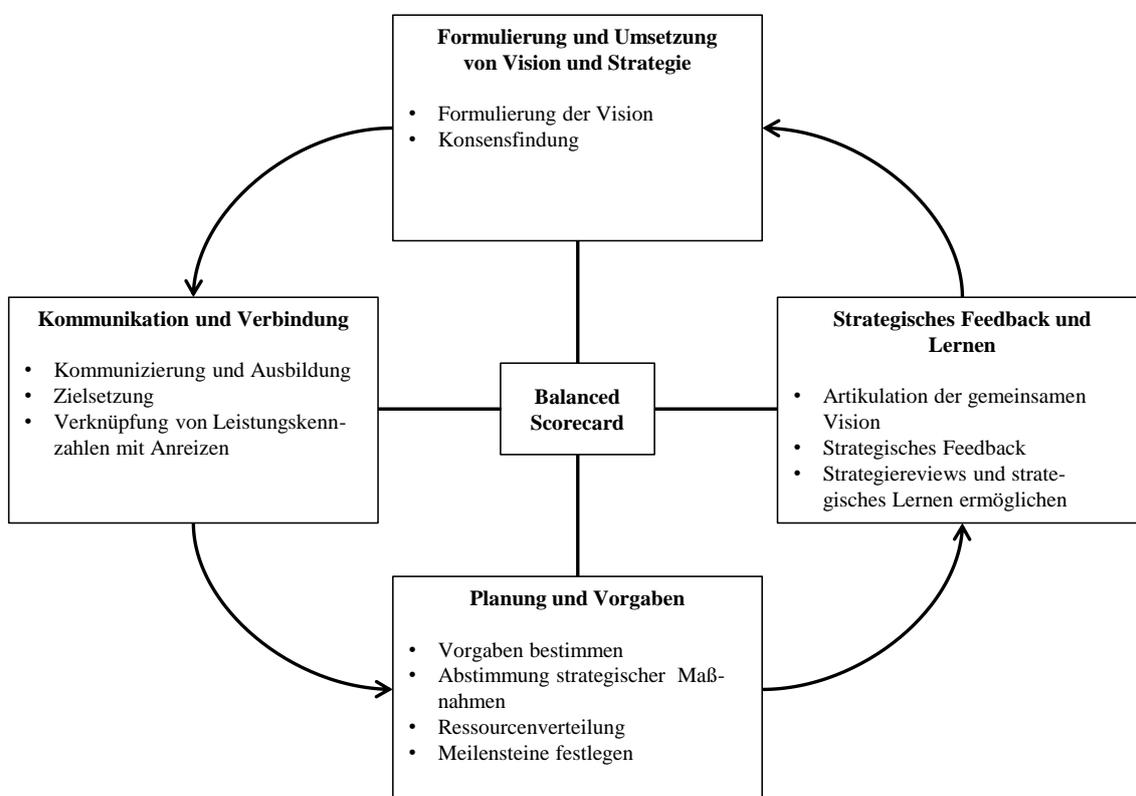
¹¹⁴ Vgl. Weber/Schäffer (2000): S.4

¹¹⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997): S.92

¹¹⁶ Vgl. Weber/Schäffer (2000): S.11

5.3 Die Balanced Scorecard als Managementsystem

Bei ihrem Einsatz als strategisches Managementsystem dient die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen zur langfristigen Verfolgung der Unternehmensstrategie und zur Umsetzung der Unternehmensvision (siehe Abb. 5.6). Vision und Strategie werden in die vier Perspektiven übertragen, um die Lücke zwischen strategischer und operativer Planung zu schließen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Strategie der jeweiligen Geschäftseinheit geklärt und diese danach in konkrete Ziele und Kennzahlen für die jeweilige Balanced Scorecard Perspektive übersetzt. Diese Ziele und Kennzahlen werden im Unternehmen kommuniziert und ihre Umsetzung erfolgt mittels Vorgaben und Maßnahmen. Die ständige Kontrolle der Strategie soll mittels Rückkopplung über ein strategisches Lernen erfolgen.¹¹⁷



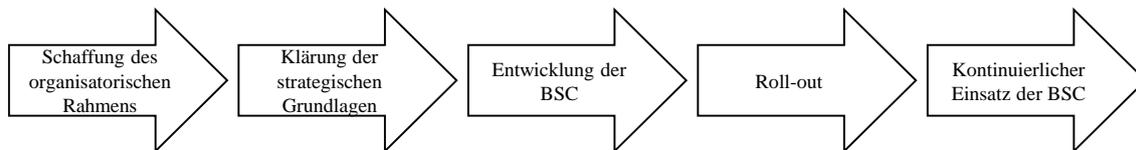
Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997): S. 10.

Abb. 5.6: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

5.4 Der Einführungsprozess der Balanced Scorecard

Ein potentieller Einführungsprozess für die Balanced Scorecard findet sich bei HORVÁTH & PARTNER, die ihn in fünf Phasen untergliedern (vgl. Abb. 5.7).

¹¹⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1997): S.9 ff.



Quelle: In Anlehnung an Horváth & Partners (2004): S. 82.

Abb. 5.7: Phasenmodell zur Einführung der Balanced Scorecard

Die Schaffung des strategischen Rahmens ist Bestandteil der ersten Prozessphase. Des Weiteren erfolgt die Festlegung konzeptioneller Regeln, d.h. es werden die Unternehmenseinheiten, in denen die Balanced Scorecard eingesetzt werden soll, bestimmt sowie die Perspektiven, die sie beinhalten wird, definiert. Weiterhin erfolgt die Planung des allgemeinen Prozessablaufes. Das Einbeziehen der Unternehmensleitung in dieser Phase ist zur Unterstützung des Projekterfolges förderlich. In dem die Geschäftsführung beteiligt ist, lässt sich den unteren Hierarchieebenen der Bedarf der Einführung vermitteln.¹¹⁸

Zur Gewährleistung einer problemlosen Übernahme in untergeordnete Divisionen, erfolgt in dieser Phase der Einsatz standardisierter Methode und Inhalte zur Ermittlung der benötigten Perspektiven.¹¹⁹

In der zweiten Prozessphase erfolgt die Klärung der strategischen Grundlagen. Allerdings sollten im Vorfeld schon Strategien existieren, da die Balanced Scorecard in erster Linie nicht zur Strategieentwicklung dienen soll. Lediglich zur Unterstützung des Strategiefindungsprozess und zur Erleichterung der Selektion von strategischen Zielen, durch die Fokussierung auf die einzelnen Perspektiven, sollte die Balanced Scorecard eingesetzt werden.¹²⁰

Die Entwicklung der Balanced Scorecard schließt sich in der dritten Prozessphase an. Hier erfolgt das Konkretisieren der definierten Strategien in eindeutige, unternehmensindividuelle strategische Ziele.¹²¹ Im Gegensatz zu Basiszielen sind zur Erreichung der Strategien strategische Ziele zwingend notwendig.¹²² Nachdem die strategischen Ziele festgelegt wurden, müssen die zwischen den einzelnen Zielen bestehenden Ursache-Wirkungsketten herausgearbeitet werden.¹²³

Um die Erreichung der strategischen Ziele zu verdeutlichen, werden anschließend die Messgrößen ausgewählt. Je nach strategischem Ziel werden zwei bis drei Kennzahlen verwendet, um es eindeutig beurteilen zu können. Dadurch enthält eine Balanced Score-

¹¹⁸ Vgl. Horváth & Partners (2004): S.83 f.

¹¹⁹ Vgl. ebd.: S.112 f.

¹²⁰ Vgl. ebd.: S.87 f. sowie S.121 ff.

¹²¹ Vgl. ebd.: S.169

¹²² Vgl. ebd.: S.179 ff.

¹²³ Vgl. ebd.: S.205 ff.

card maximal 20 bis 25 Kennzahlen.¹²⁴ Es erfolgt eine Verbindung der ausgewählten Messgrößen mit Zielwerten. Zur Erreichung dieser Zielwerte erfolgt die Aufnahme von Maßnahmen in die Balanced Scorecard.¹²⁵

In der vierten Prozessphase erfolgt der Roll-out der Balanced Scorecard. Die entwickelte Balanced Scorecard wird in den ausgewählten Unternehmenseinheiten verbreitet und konkretisiert.¹²⁶

Der kontinuierliche Einsatz der Balanced Scorecard im Unternehmen stellt die fünfte Prozessphase dar. In dieser Phase wird durch die Balanced Scorecard die Überprüfung der eigenen Strategie unterstützt sowie die Betrachtung von Frühindikatoren um zukünftige Probleme hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Horváth & Partners (2004): S.223 f.

¹²⁵ Vgl. ebd.: S.246 f.

¹²⁶ Vgl. ebd.: S.91

¹²⁷ Vgl. ebd.: S.92

6 Eine Balanced Scorecard zur Steuerung der Produktivität von wissensintensiven Dienstleistungen

Das abschließende Kapitel 6 befasst sich mit der grundsätzlichen Eignung der Balanced Scorecard für den Sektor der Dienstleistungen und geht hierbei auf Unterschiede im Wertschöpfungsprozess von Dienstleistungs- und Industrieunternehmen ein. Weiterhin werden die in Kapitel 2 vorgestellten Konzepte für die Erfassung der Dienstleistungsproduktivität hinsichtlich der für sie notwendigen Kennzahlen analysiert und die mögliche Einführung neuer Perspektiven für ihre Erfassung diskutiert. Im Abschluss erfolgt eine Zusammenfassung der gewonnen Erkenntnisse und eine Handlungsempfehlung bei Umsetzung eines dieser Konzepte in eine Balanced Scorecard.

6.1 Eignung der Balanced Scorecard für wissensintensive Dienstleistungen

Grundsätzlich ist die Balanced Scorecard für den Einsatz in Dienstleistungsunternehmen geeignet, da durch die unterschiedlichen Werttreiber die Besonderheiten von Dienstleistungen beachtet werden. Vor allem durch spezifische Kennzahlen hinsichtlich der Beziehungsorientierung und der Prozess- sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive können diese Besonderheiten abgebildet werden.¹²⁸ Damit die Balanced Scorecard allerdings als effizientes und effektives Steuerungssystem eingesetzt werden kann, bedarf es unternehmensspezifischer Modifikationen. Vor allem in den Grundstrukturen, d.h. den postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen im Wertschöpfungsprozess, bedarf es aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen einer Überprüfung und Anpassung an die Wertschöpfungslogik des Unternehmens. Dies hängt mit den Unterschieden in den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen im Wertschöpfungsprozess von Dienstleistungs- und Industrieunternehmen zusammen. Alternative Wertschöpfungskonfigurationen wie modifizierte Wertketten, Wertshop (für problemlösende Dienstleister) und Wertnetz (für intermediäre Dienstleister) können diese unterschiedlichen Zusammenhänge aufgreifen und jegliche Form unternehmerischer Wertschöpfung erfassen.¹²⁹

6.2 Auswahl der Perspektiven für die Balanced Scorecard

Der Einführungsprozess der Balanced Scorecard ist ein komplexer Vorgang¹³⁰, dessen komplette Abarbeitung im Rahmen einer Studienarbeit nicht möglich ist. Daher soll in diesem Abschnitt nur auf mögliche BSC-Perspektiven, in Abhängigkeit der in Kapitel 2

¹²⁸ Vgl. Bruhn/Stauss (2006): S.23

¹²⁹ Vgl. Woratschek et al. (2006): S.255 ff., S.262

¹³⁰ Vgl. Horváth & Partners (2004): S. 82 ff.

vorgestellten Modelle zur Ermittlung der Dienstleistungsproduktivität einer Balanced Scorecard für wissensintensive Dienstleistungen eingegangen werden.

6.2.1 Perspektiven für das Konzept von Corsten

CORSTEN differenziert in seinem Konzept zwischen zwei Produktivitäten. Zur Berechnung dieser Produktivitäten ist die Erhebung von fünf verschiedenen Faktoren notwendig.¹³¹ Nach der Analyse dieser Faktoren ist es möglich zu entscheiden, ob die vorhandenen vier Perspektiven der Balanced Scorecard für ihre Erhebung ausreichend sind oder ob möglicherweise eine weitere Perspektive eingeführt werden muss. Diese fünf Faktoren unterteilen sich in die folgenden internen Faktoren:

- die Leistungsbereitschaft,
- der Input der Vorkombination,
- der Output der Endkombination und
- der Input weiterer interner Faktoren
- sowie den Input externer Faktoren, welcher durch den Kunden initiiert wird.

Je nach Art der zu erstellenden wissensintensiven Dienstleistung kann zur Erhebung jedes einzelnen Faktors die Einführung einer einzelnen Kennzahl genügen, andererseits können sich hinter einem Faktor auch mehrere zu erhebende Kennzahlen verbergen.

Durch die Einführung einer neuen Perspektive für die Balanced Scorecard, bietet sich die Möglichkeit, die für die Berechnung der Dienstleistungsproduktivität notwendigen Kennzahlen zu erfassen. Hierdurch ergibt sich der Vorteil einer gebündelten Erfassung aller relevanten Kennzahlen. Dadurch können Unterschiede zwischen Soll- und Ist-Werten schnell erfasst und bei Abweichungen Problemlösungen gefunden werden. Des Weiteren werden die übrigen Perspektiven nicht durch zu viele Kennzahlen überladen, wodurch die Übersichtlichkeit gewahrt bleibt. In Abhängigkeit von der notwendigen Anzahl zu erfassender Kennzahlen ist es auch möglich zwei neue Perspektiven, sowohl für die Produktivität der Leistungsbereitschaft als auch für die Produktivität der Endkombination, einzuführen. Allerdings ist zu beachten, dass die Leistungsbereitschaft ein Faktor beider Produktivitäten ist, dessen Erhebung nur in einer dieser beiden Perspektiven erfolgen sollte um Redundanzen zu vermeiden.

¹³¹ Vgl. Kapitel 3.1.1

Andererseits gibt es noch die Möglichkeit, die zu erhebenden Kennzahlen in die vorhandenen Perspektiven einzubinden und durch sie zu erfassen. Die Erfassung der notwendigen Kennzahlen für die Leistungsbereitschaft kann mittels der Lern- und Entwicklungsperspektive erfolgen, da hier personalbezogene Kennzahlen erfasst werden¹³². Die Kennzahlen für den Input der Vorkombination, den Output der Endkombination und den Input weiterer interner Faktoren können über die interne Prozessperspektive erfasst werden, da sie einerseits notwendige Bestandteile zur Erstellung der Dienstleistung (der Input der Vorkombination und der Input weiterer Faktoren) und andererseits Endprodukte der Dienstleistungserstellung (der Output der Endkombination) sind. Die Kennzahlen für den Input externer Faktoren können direkt durch die Kundenperspektive erfasst werden, da dieser Input durch den Kunden initiiert wurde.¹³³

6.2.2 Perspektiven für das Konzept von Grönroos und Ojasalo

Im Konzept von GRÖNROOS und OJASALO bestimmt sich die Dienstleistungsproduktivität als eine Funktion bestehend aus der internen Effizienz, der Kapazitätseffizienz und der externen Effizienz.¹³⁴ Zur Erfassung aller notwendigen Kennzahlen zur Bestimmung dieser Effizienzen ist die Einführung einer oder mehrerer neuer Perspektive für die Balanced Scorecard ratsam. Werden nur die vier Standardperspektiven der Balanced Scorecard (Finanzperspektive, Kundenperspektive, interne Perspektive sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) genutzt, ist die Übersichtlichkeit dieser Perspektiven nicht mehr gegeben. Weiterhin wird die Bestimmung der Effizienzen erschwert, da die notwendigen Kennzahlen aus verschiedenen Perspektiven ermittelt werden müssten.

Die Bestimmung der internen Effizienz erfolgt über die Kombination der Inputs des Dienstleisters und der Inputs des Kunden. Mögliche Inputs des Dienstleisters die erhoben werden können sind hierbei (siehe Abb. 3.4):

- Personal,
- Technologien,
- Systeme,
- Informationen,
- Zeit.

¹³² Vgl. Kaplan/Norton (1997): S.121 ff.

¹³³ Vgl. Kapitel 3.1.1

¹³⁴ Vgl. Kapitel 3.1.2

Jeder dieser Inputs kann aus einer oder mehreren Kennzahlen bestehen, deren Erhebung über verschiedene Perspektiven erfolgen kann. Kennzahlen für das Personal würden in der Lern- und Entwicklungsperspektive erhoben werden, während Kennzahlen für die eingesetzten Technologien in der internen Prozessperspektive erfasst werden würden. Die Erfassung der Kennzahlen für die Inputs des Kunden würde hingegen in der Kundenperspektive erfolgen.

Die Kapazitätseffizienz ergibt sich aus der Nachfrage des Kunden und die Erhebung der benötigten Kennzahlen kann somit ebenso in der Kundenperspektive erfolgen.

Die externe Effizienz bestimmt sich aus der Outputquantität und der Outputqualität. Die Kennzahlen für die Outputquantität können in der internen Prozessperspektive ermittelt werden. Die Outputqualität teilt sich hingegen noch einmal auf in Kennzahlen zum Dienstleistungserstellungsprozess und zum Ergebnis des Dienstleistungserstellungsprozesses sowie der, durch den Kunden bewerteten, Qualität der Dienstleistung. Die Erhebung dieser verschiedenen Kennzahlen kann wiederum in der Kundenperspektive (Qualität der Dienstleistung) und der internen Prozessperspektive (Dienstleistungserstellungsprozess und Ergebnis des Dienstleistungserstellungsprozesses) erfolgen.

6.2.3 Perspektiven für das Konzept von Johnston und Jones

Das Konzept von JOHNSTON und JONES unterscheidet zwei unterschiedliche Produktivitäten für Dienstleistungen: die Kundenproduktivität und die Anbieterproduktivität. Zur Berechnung dieser Produktivitäten ist die Erfassung aller Inputs und Outputs des Dienstleistungserstellungsprozesses notwendig.¹³⁵ Bei der Wahl der Kennzahlen für Input und Output treten allerdings Unterschiede zwischen Kunden- und Anbieterproduktivität auf (siehe Tab. 6.1).

¹³⁵ Vgl. Kapitel 3.1.3

Tab. 6.1: Kennzahlen für die Kunden- und Anbieterproduktivität

	Input	Output
Kundenproduktivität	Zeit	Erfahrung
	Aufwand	Ergebnis
	Kosten	Nutzen
Anbieterproduktivität	Bedarfsstoffe	Verwendete Ressourcen
	Personal	Einnahmen
	Kosten	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnston/Jones (2004): S. 206.

Da der Dienstleistungsanbieter nur einen Überblick über seine eigenen Kennzahlen hat und nicht über die Kennzahlen der Kunden, werden zur Betrachtung der notwendigen Perspektiven für die Produktivitätsberechnung nur die Anbieterkennzahlen betrachtet. In diesem Zusammenhang entfällt daher auch eine Betrachtung der Kundenproduktivität.

Bezugnehmend auf Tab. 6.1 ist sichtbar, dass die Kennzahlen sowohl aus der Finanzperspektive (Kosten und Einnahmen) als auch aus der Lern- und Entwicklungsperspektive (Personal) sowie der internen Prozessperspektive (Bedarfsstoffe und verwendete Ressourcen) entnommen werden können. Bei einer geringen Anzahl an benötigten Kennzahlen ist die Einführung einer weiteren Perspektive nicht notwendig, da diese Kennzahlen in den vorhandenen Perspektiven erfasst werden können. Durch die Erfassung dieser wenigen zusätzlichen Kennzahlen bleibt auch die Übersichtlichkeit in den Perspektiven gewahrt, da beispielsweise die Kennzahlen für Kosten und Einnahmen wichtige finanzielle Kennzahlen sind, die in jedem Fall erhoben werden sollten. Bei einer Zunahme der notwendigen Faktoren für die Berechnung der Anbieterproduktivität bietet sich allerdings die Einführung einer neuen Perspektive an. Durch diese neue Perspektive sind die relevanten Kennzahlen gebündelt und schnell abrufbar. Hierbei sollte allerdings darauf geachtet werden Kennzahlen nicht in mehreren Perspektiven zu erfassen, um Redundanzen zu vermeiden.

6.3 Zusammenfassung

Nach der Analyse der drei vorgestellten Konzepte lässt sich keine allgemeingültige Aussage treffen, ob die Einführung einer oder mehrerer neuer Perspektiven zur Erfassung der erforderlichen Kennzahlen notwendig ist oder nicht. In Abhängigkeit von der Anzahl der zusätzlichen Kennzahlen und dem gewählten Produktivitätskonzept sollte die Vorgehensweise individuell entschieden werden. Allerdings kann für jedes Konzept eine Handlungsempfehlung, basierend auf der Analyse, gegeben werden.

Die Einführung einer neuen Perspektive bei Anwendung des Konzepts von CORSTEN ist vor allem dann empfehlenswert, wenn eine große Anzahl zusätzlicher Kennzahlen erfasst werden soll. In diesem Fall dient die neu eingeführte Perspektive der Wahrung der Übersichtlichkeit und der kompakten Erfassung der benötigten Kennzahlen. Ist die Anzahl zusätzlicher erhobener Kennzahlen eher gering, kann die Erfassung auch über die vorhandenen vier Perspektiven erfolgen ohne Kompaktheit und Übersichtlichkeit zu verlieren.

Bei der Umsetzung des theoretischen Konzeptes von GRÖNROOS und OJASALO empfiehlt sich aufgrund der Vielzahl zu erhebender Kennzahlen die Einführung einer oder mehrerer neuer Perspektiven. Die benötigten Kennzahlen für interne Effizienz, Kundeneffizienz und externe Effizienz können hierbei entweder jeweils in einer eigenen Perspektive erfasst oder gebündelt innerhalb einer Perspektive erhoben werden. Je größer die Anzahl zu erfassender Kennzahlen ist, desto eher empfiehlt sich die Einführung mehrerer neuer Perspektive um die Übersichtlichkeit der einzelnen Perspektiven zu wahren. Allerdings sollte auch darauf geachtet werden Kennzahlen nicht mehrmals zu erheben um Redundanzen zu vermeiden.

Wird das Konzept von JOHNSTON und JONES zur Berechnung der Dienstleistungsproduktivität des Anbieters eingesetzt kann, bei einer geringen Anzahl zu erfassender Kennzahlen, von der Einführung einer neuen Perspektive abgesehen werden. Die benötigten Kennzahlen können einerseits in den schon vorhandenen Perspektiven miterfasst werden und andererseits werden wichtige Kennzahlen aus der Finanzperspektive in jedem Fall erfasst, sodass diese nicht neu eingeführt und in zusätzlichen Perspektiven erfasst werden müssen. Wird die Anzahl zu erfassender Kennzahlen jedoch größer, sollte die Einführung einer neuen Perspektive in Betracht gezogen werden. Dies dient der Übersichtlichkeit der Balanced Scorecard und der Kompaktheit der einzelnen Perspektiven. Ein besonderes Augenmerk sollte in diesem Fall auf der Vermeidung der redundanten Erhebung von Kennzahlen liegen.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die Steigerung der Dienstleistungsproduktivität, speziell im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen, eine zentrale Herausforderung im 21. Jahrhundert. Schon die Betrachtung des deutschen Dienstleistungssektors zeigt hierfür Gründe auf. So ist der Tertiarisierungsprozess in Deutschland höchstwahrscheinlich noch nicht abgeschlossen und im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen ist, im Vergleich zur Gesamtanzahl an Erwerbstätigen, eine hohe Anzahl an Erwerbstätigen beschäftigt.

Der Forschungsbedarf zur Meisterung dieser Herausforderung ist allerdings noch hoch. Zum einen existiert keine einheitliche Definition zum Begriff „Dienstleistung“. Weiterhin fehlt es an einem allgemein verbindlichen Produktivitätsverständnis für Dienstleistungen und einer allgemein akzeptierten Formel zur Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität.

Die in dieser Arbeit vorgestellten Konzepte bieten jedoch erste Möglichkeiten zur Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität bei einem Dienstleister. Vorhandene Instrumente zur Erfassung und Auswertung von Kennzahlen, wie die Balanced Scorecard, können für diese Aufgabe unterstützend eingesetzt werden. Hierfür ist eine Transformation der theoretischen Konzepte in praktisch-anwendbare Systeme notwendig. Um dies zu bewerkstelligen, müssen die angewendeten Prozesse analysiert werden, um anschließend, die für das jeweilige Konzept benötigten, spezifischen Kennzahlen bestimmen zu können. Wird schon ein Kennzahlensystem eingesetzt, können diese Kennzahlen integriert werden um eine zeitnahe Erfassung und eine regelmäßige Kontrolle zu gewährleisten. Ist noch kein Kennzahlensystem vorhanden, bietet sich die Möglichkeit ein solches einzuführen und die daraus entstehenden Vorteile zu nutzen.

In der vorliegenden Arbeit wurde als Kennzahlensystem die Balanced Scorecard eingesetzt. Diese bietet sich an, da neben den finanziellen Kennzahlen auch weiche Kennzahlen (z.B. Mitarbeiterqualifikation) mit erfasst werden. Des Weiteren wurde nachgewiesen, dass sie für den Einsatz in Dienstleistungsunternehmen geeignet ist. Hierbei sollte allerdings der Einsatz verschiedener Wertschöpfungskonfigurationen betrachtet und diskutiert werden, um die für das Unternehmen sinnvollste Wertschöpfungskonfiguration einsetzen zu können. Weiterhin wurden vorhandene Konzepte von CORSTEN, GRÖNROOS und OJASALO sowie JOHNSTON und JONES aufgegriffen und hinsichtlich der notwendigen Kennzahlen analysiert. Zum Abschluss erfolgte die Integration dieser ermittelten Kennzahlen in die Balanced Scorecard. Hierbei erfolgte eine Unterscheidung zwischen dem Integrieren in die vorhandenen Perspektiven und dem Einführen einer oder

mehrerer neuer Perspektiven um die Übersichtlichkeit der Balanced Scorecard zu gewährleisten und gleichzeitig die Kennzahlen kompakt in einer Perspektive zu erfassen.

Die in dieser Arbeit vorgestellten Möglichkeiten ein Konzept zur Bestimmung der Dienstleistungsproduktivität in die Balanced Scorecard zu integrieren soll jedoch keine starre Vorgabe für Unternehmen darstellen. Vielmehr sollten Möglichkeiten aufgezeigt werden, mit den bereits vorhandenen Konzepten ein Kennzahlensystem für die Bestimmung der Produktivität von Dienstleistungen aufzubauen.

Literaturverzeichnis

- Andersen, B. (Hrsg.) (2000): Knowledge and innovation in the new service economy. Cheltenham.
- Baumgärtner, M.; Bienzeisler, B. (2006): Dienstleistungsproduktivität: Konzeptionelle Grundlagen am Beispiel interaktiver Dienstleistungen. Stuttgart.
- Borchert, Margret (Hrsg.) (2004): Wissensmanagement in wissensintensiven Dienstleistungsprozessen. 1. Aufl. Lohmar.
- Brasse, C.; Uhlmann, M. (2004): Integration von Erfahrungswissen. In: Hermann, Sibylle (2004), S. 123–134.
- Bruhn, M. (2006): Gegenstand und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing. In: Wirtschaftspolitische Blätter, Jg. 53, H. 3, S. 331–342.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2006): Dienstleistungscontrolling. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (2006): Dienstleistungscontrolling – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2006), S. 3–30.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011): Dienstleistungswirtschaft. <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/dienstleistungswirtschaft.html> 14.02.2011.
- Bürkler, A. (1977): Kennzahlensysteme als Führungsinstrument: Ein Lösungsvorschlag für den gewerblichen Detailhandel in der Schweiz. Zürich.
- Burr, W.; Stephan, M. (2006): Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor. Stuttgart.
- Chandon, J. -L; Leo, P. -Y; Philippe, J. (1997): Service encounter dimensions– a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. In: International Journal of Service Industry Management, Jg. 8, H. 1, S. 65–86.
- Corsten, H. (1994): Produktivitätsmanagement bilateraler personenbezogener Dienstleistungen. In: Corsten, H.; Hilke, W. (1994), S. 43–77.
- Corsten, H.; Hilke, W. (Hrsg.) (1994): Dienstleistungsproduktion. Wiesbaden.
- Corsten, H. (1990): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. 2. Aufl. München u.a..
- Edvardsson, B.; Gustafsson, A.; Roos, I. (2005): Service portraits in service research: a critical review. In: International Journal of Service Industry Management, Jg. 16, H. 1, S. 107–121.
- Fitzsimmons, J. A; Fitzsimmons, M. J. (2008): Service management. Operations, strategy, information technology. 6th ed. Boston.
- Groll, K.-H. (1991): Erfolgssicherung durch Kennzahlensysteme. 4., erw. Aufl. Freiburg im Breisgau.
- Grönroos, C.; Ojasalo, K. (2004): Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. In: Journal of Business Research, Jg. 57, H. 4, S. 414–423.

- Gummesson, E. (1998): Productivity, quality and relationship marketing in service operations. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Jg. 10, H. 1, S. 4–15.
- Gutenberg, E. (1983): *Die Produktion*. 24., unveränd. Aufl. Berlin.
- Hahn, T.; Wagner, M. (2001): *Sustainability Balanced Scorecard: Von der Theorie zur Umsetzung*. Lüneburg.
- Hansen, H. (2009): *Gründungserfolg wissensintensiver Dienstleister. Theoretische und empirische Überlegungen aus Sicht der Competence-based Theory of the Firm*. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Hermann, S. (Hrsg.) (2004): *Ressourcen strategisch nutzen. Wissen als Basis für den Dienstleistungserfolg*. Stuttgart.
- Hilke, W. (Hrsg.) (1989): *Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen - freie Berufe - Handel und Transport - nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen*. Wiesbaden: Gabler (Schriften zur Unternehmensführung, 35).
- Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In: Hilke, W. (1989), S. 5–44.
- Horváth & Partners (2004): *Balanced Scorecard umsetzen*. 3., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart.
- Johnston, R.; Jones, P. (2004): Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, Jg. 53, H. 3, S. 201–213.
- Karmarkar, U. (2004): Will You Survive the Services Revolution? In: *Harvard Business Review*, Jg. 82, H. 6, S. 101–107.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart.
- Lasshof, B. (2006): *Produktivität von Dienstleistungen: Mitwirkung und Einfluss des Kunden*. Wiesbaden.
- Maleri, R.; Fritzsche, U. (2008): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. 5., vollst. überarb. Aufl. Berlin.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2009): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden*. 6., vollständig neubearbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Preißler, P. R. (2008): *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle*. München.
- Reichmann, T. (2001): *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption*. 6., überarb. und erw. Aufl. München.
- Schmied, M. W. (2004): Von „Dienstleistung 2000plus“ zu „Wissensintensive Dienstleistungen“ – Die Entwicklung der Dienstleistungsinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). In: Borchert, Margret (2004.), S. 1–17.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2011):
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/> 14.02.2011.
- Syska, A. (1990): *Kennzahlen für die Logistik*. Berlin.

- Tavasli, Serkan (2007): Six Sigma Performance Measurement System: Prozesscontrolling als Instrumentarium der modernen Unternehmensführung. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Tether, B.; Hipp, C. (2000): Competition and Innovation amongst Knowledge Intensive and Other Service Firms: Evidence from Germany. In: Andersen, B. (2000), S. 49–67.
- Weber, J.; Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Woratschek, H.; Roth, S.; Schafmeister, G. (2006): Dienstleistungscontrolling unter Berücksichtigung verschiedener Wertschöpfungskonfigurationen – Eine Analyse am Beispiel der Balanced Scorecard. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (2006), S. 253–274.
- Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne D. (2009): Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 5. ed., internat. ed. Boston.

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Studienarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 15. Februar 2011