

M. Koch, A. Butz & J. Schlichter (Hrsg.): Mensch und Computer 2014 Workshopband,
München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2014, S. 273-279.

Mitarbeiterzentrierte Performancemessung von Dienstleistungen in KMUs

Doris Weitlaner¹, Hans-Peter Grahl¹, Angelika Höber¹, Elisabeth Pergler¹,
Christoph Ehrenhöfer¹, Ernst Kreuzer²

Studienrichtung IT & Wirtschaftsinformatik, FH CAMPUS 02¹
Departement Erdwissenschaften, ETH Zürich²

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird ein Assessment Framework zur Messung der Performance von Dienstleistungen vorgestellt, welches für die besonderen Bedürfnisse von Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) entwickelt wurde. Das Framework ist einerseits aufgrund visueller Hilfsmittel leicht anzuwenden und erfordert wenig Ressourceneinsatz, und ermöglicht andererseits durch die Stakeholdereinbindung und die Art der Zieldefinition eine hohe individuelle Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen und damit verbunden einen positiven Effekt auf die Performance der Dienstleistungserbringung. Das Assessment Framework wird durch zwei Werkzeuge unterstützt: Die Performance Journey Map dient als Instrument zur visuellen Darstellung und zielgerichteten Entwicklung der Performancemetriken. Der Performance Index ist ein strukturierter Kennzahlenpool aus dem im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit den betroffenen Stakeholdern Metriken und zugehörige Zielwerte definiert werden.

1 Einleitung

Die stets zunehmende wirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen macht ein umfassendes Verständnis der Dienstleistungs-Performance sowie valide Instrumente für die Messung dieser Performance erforderlich. Konform gehend mit aktueller Literatur zur Dienstleistungsforschung betrachten wir Dienstleistungen im Licht einer Service-dominanten Logik (Vargo & Lusch 2008). Zwei Charakteristika von Dienstleistungen, ihre Heterogenität sowie die Tatsache, dass Wertschöpfung im Zuge ihres Verbrauches geschieht, lassen die Messung ihrer Performance zur Herausforderung werden. Traditionelle Controllingtools wurden für die Güter-dominierte Logik entworfen und vernachlässigen oftmals die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen. Es gibt verschiedene Versuche, diesem Umstand zu begegnen. Beispiele dafür sind SERVQUAL, ITIL, etc., welche maßgeschneiderte Messsysteme für (IT-)Dienstleistungen vorschlagen. Diese Systeme erfordern jedoch die

Implementierung hochkomplexer Tools und/oder Techniken und sind darüber hinaus für eine spezifische Industrie zugeschnitten. Des Weiteren mangelt es ihnen an akzeptanzschaffenden Eigenschaften wie etwa leichter Bedienbarkeit und Nützlichkeit. Derartige Eigenschaften würden dazu beitragen, dass diese Systeme von Personen in den Organisationen angenommen werden (Wallace & Sheetz 2014), was gerade für Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) eine besondere Herausforderung darstellt. Denn dort hängen Entscheidungen üblicherweise von Meinungen und Wahrnehmungen eines kleinen Personenkreises ab. Frühere Studien deuten außerdem darauf hin, dass in KMUs nur selten High-Level-Controlling- und Managementwerkzeuge eingesetzt werden, welche die Nutzung der bekannten Performancemessungs-Systeme (PMS) ermöglichen würden (Garengo et al. 2005). Hauptziel des vorgestellten Forschungsprojektes ist daher die Entwicklung eines Performance Assessment Frameworks für Dienstleistungen, das für unterschiedliche Industriezweige und Unternehmensumgebungen adaptiert werden kann. Um die Anforderungen hinsichtlich Akzeptanz wahrzunehmen wird das Framework von Tools unterstützt, die einfach implementierbar sind und gleichzeitig Co-Creation der individuellen Performancemessungs-Ziele in den KMUs ermöglichen.

2 State of the art der Performancemessung

Seit den 1980er Jahren ist die Bedeutung von PMS in der Managementliteratur ständig gestiegen. Die Recherchen von Brem et al. (2008) und Garengo et al. (2005) haben offen gelegt, dass (1) wenig Forschung im Bereich PMS in KMUs betrieben wird, aber (2) zumindest einige – nicht weithin akzeptierte – Systeme existieren, die versuchen, die KMU-spezifischen Bedürfnisse zu adressieren. Für Letzteres seien zwei Arbeiten repräsentativ aufgeführt: „Organizational Performance Measurement“ von Chennell et al. (2000) und Laitins (2002) „Integrated Performance Measurement System“.

Anhand der Modelldimensionen von Garengo et al. (2005) seien kurz die grundlegenden Gemeinsamkeiten der beiden Systeme zusammengefasst. Erstens wird die Unternehmensstrategie zugunsten operationaler Aspekte außen vor gelassen. Zweitens sind diese Systeme prozessorientiert, wodurch Stakeholderanforderungen proaktiver erfüllt werden können. Ferner weisen sie, drittens, eine horizontale Prozessarchitektur auf, die einerseits die Wert(schöpfungs)kette in den Mittelpunkt rückt und andererseits die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen berücksichtigt. Viertens nehmen Klarheit und Einfachheit, vor allem angesichts der limitierten Ressourcen in KMUs, einen hohen Stellenwert ein.

Die Literaturanalysen von Brem et al. (2008) und Nudurapati et al. (2011) machen jedoch deutlich, dass es, trotz offensichtlich vorhandener theoretischer Modelle, an praktischen Implementierungsleitfäden mangelt. Die spezifischen KMU-Charakteristika stehen im Spannungsfeld des Implementierungsprozesses. Dies bestätigen auch Taylor und Taylor (2014), die u.a. feststellten, dass KMUs höhere Werte hinsichtlich des Führungsstils der Geschäftsleitung für PMS, organisationaler Lernorientierung und einer Qualitätsmanagementkultur aufweisen als Großunternehmen.

3 Vorgehensweise und Methodik

Um einen wissenschaftlichen Prozess sowie wissenschaftliche Ergebnisse im vorgestellten Forschungsprojekt zu sichern, wurden die Prinzipien der Design Science (Hevner et al. 2004) herangezogen. Sie dienen als Grundlage für die Entwicklung des Performance Assessment Frameworks und seiner unterstützenden Tools. Hevner und Zhang (2011) übertragen diese Prinzipien auf Human Computer Interaction und skizzieren eine iterative Vorgehensweise in drei Zyklen:

- Der Relevanz-Zyklus liefert Anforderungen, welche praktische Relevanz für die Evaluation des entworfenen Artefaktes haben. Im vorliegenden Fall ist das primäre Evaluationskriterium die Fähigkeit des entwickelten Frameworks und seiner Tools, KMUs bei ihren Performancemessungs-Aktivitäten zu unterstützen. Das Relevanz-Kriterium ist dann erfüllt, wenn das Framework von den Personen in der Organisation akzeptiert und genutzt wird sowie ihre spezifizierten individuellen Performancemessungs-Bedürfnisse unterstützt.
- Der Rigor-Zyklus stellt den Beitrag zur Wissensbasis und den innovativen Charakter des Forschungsprojektes sicher. Im Zuge der aktuellen Studie wurde eine umfassende Analyse von Performancemessungs-Methoden, -Systemen sowie -Instrumenten durchgeführt. Zusätzlich wurden das Performance Assessment Framework und seine Tools im Licht der Goal Setting Theory (Locke & Latham 2002) entwickelt und analysiert.
- Der Design-Zyklus verbindet die Entwicklungs- und Evaluationsmethoden des Präzisionszyklus mit den Anforderungen des Relevanz-Zyklus in einer schnellen Iteration zwischen Artefakt-bildenden Aktivitäten und Feedback-Mechanismen.

4 Assessment Framework

Vor dem Hintergrund spezifischer Eigenschaften von KMUs und Dienstleistungen wurde einen Bottom-up-Ansatz für den Entwurf von Performancemessungs-Systemen für KMUs, wie in Abbildung 1 schematisch dargestellt, entwickelt.

Am Beginn steht die Sammlung aller Performance-Messgrößen, die im Unternehmen bereits verwendet werden. Die Sammlung erfolgt auf Basis einer visuellen Darstellung des Dienstleistungsprozesses. Die Aktivitäten und Prozesse auf Unternehmensseite stehen im Zentrum der weiteren Vorgehensweise und werden in einem ersten Durchlauf einzeln untersucht: Welche Stakeholder sind betroffen? Welche Werte werden von ihnen bereits erhoben? Die Ergebnisse werden in einer Übersichtstabelle festgehalten und den Dimensionen der Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton 1992) - Finanzen, Prozesse, Markt, Potenziale - zugeordnet.

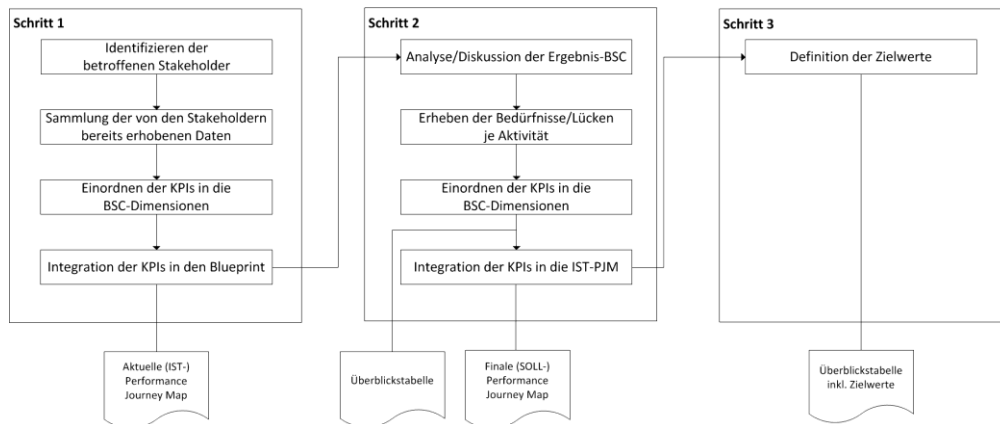


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Assessment Frameworks und der dabei entstehenden Artefakte

Der Inhalt der resultierenden Tabelle wird anschließend mit dem Service Blueprint in der Performance Journey Map (PJM) zusammengeführt. Diese zeigt die Deckung des Dienstleistungsprozesses durch Performancemessung und macht gleichzeitig das Gleichgewicht/Ungleichgewicht innerhalb der BSC-Dimensionen sichtbar. Messungslücken können in der PJM dort ausgemacht werden, wo Aktivitäten keine oder (gemäß BSC) unausgeglichene Performancemessung aufweisen.

Schritt 2 startet mit einer Sammlung der Anforderungen an die zukünftige Performancemessung. Darauf folgt ein zweiter Durchlauf der Aktivitäten und Prozesse, dieses Mal mit der Frage: Was könnte oder sollte hier (noch) gemessen werden? Im Zuge der Diskussion wird der Performance Index, als Fundus maßgeschneiderter Messgrößen, herangezogen. Besonderes Augenmerk kommt in diesem Schritt jenen Messungslücken zu, die im ersten Durchlauf identifiziert wurden. Die neuen Messgrößen werden in einer Übersichtstabelle gelistet, den BSC-Dimensionen zugeordnet und in die bestehende PJM integriert. Da neue Messgrößen in die PJM hinzugefügt wurden, werden nun Methoden zur Sammlung und Bewertung dieser neuen Daten definiert. Somit können die entsprechenden Zielwerte festgelegt werden. Die finale PJM bietet einen Überblick über das neue PMS und die Übersichtstabelle dient zu dessen Operationalisierung.

Der Prozess sollte in regelmäßigen Durchläufen wiederholt werden, um eine Weiterentwicklung des PMS zu ermöglichen und die Eignung des PMS langfristig zu sichern, sowohl für die aktuellen Bedürfnisse des KMUs, als auch für effektives Benchmarking mit Mitbewerbern. Dieses adaptive Wesen des PMS wird zwar einen Mangel an historischer (interner) Vergleichbarkeit bedingen, was aber angesichts der Vorteile kompetitiven Performance-Benchmarkings (Eccles 1991) vernachlässigbar erscheint.

4.1 Performance Journey Map

Die PJM ist ein unterstützendes Tool des Frameworks und stellt eine Visualisierung aller Messgrößen für eine Dienstleistung dar. Sie integriert drei, für die Performancemessung von

Dienstleistungen wesentliche, Perspektiven: den Dienstleistungsprozess, die Dimensionen der Balanced Scorecard und die Stakeholder im Unternehmen. Der Dienstleistungsprozess ermöglicht einen Überblick der Performancemessung entlang des Prozesses und fördert somit eine hohe Performancemessungs-Dichte. Die BSC-Dimensionen erlauben einen Einblick in die Verteilung der Messgrößen, wodurch dominante Dimensionen aufgedeckt und die Schaffung einer ausgeglichenen Messung forciert werden. Die Einbindung der Stakeholder erhöht die Aussichten auf Akzeptanz des PMS. MitarbeiterInnen entscheiden stets individuell, ob sie eine Messgröße und ein Leistungsziel akzeptieren (Wallace & Sheetz 2014). Ablehnung würde die Implementierung des PMS beeinträchtigen, insbesondere in KMUs, wo dieser negative Effekt durch die kleine Anzahl an MitarbeiterInnen intensiviert wird. Die Einbeziehung der Stakeholder trägt ferner dazu bei, dass auch die richtige Person für eine Messgröße verantwortlich gesprochen wird - laut Goal Setting-Theory (Locke & Latham 2002) eine notwendige Voraussetzung für die Motivation der betroffenen Person.

4.2 Performance Index

Im Zuge der Konzeption und dem Design der PJM wurden mögliche Leistungskennzahlen (KPIs) aus einschlägiger Fachliteratur wie beispielsweise Gladen (2011) oder McNaughton et al. (2010) identifiziert. Der daraus resultierende Pool war zu unhandlich, um diesen während der gemeinsamen Ausarbeitung einer PJM mit Unternehmen hilfreich anwenden zu können. Aus diesem Grund war es zunächst notwendig, die Sammlung an Leistungskennzahlen erheblich zu reduzieren.

Im ersten Schritt erfolgte ein auf Expertenwissen basierender Filterungsprozess, indem sämtliche Kennzahlen hinsichtlich deren KMU-Tauglichkeit beurteilt wurden. Entscheidend für die Eignung einer Kennzahl im Rahmen eines KMU-Einsatzes waren Aspekte wie: die generelle Aussagekraft im Dienstleistungsbereich, der Aufwand zur Erhebung/Messung, die Notwendigkeit/Verfügbarkeit eines ERP-Systems und die mathematisch/statistische Komplexität der Kennzahl hinsichtlich Interpretierbarkeit ohne externes Experten Know-how. Dies führte zu einem KPI-Pool bestehend aus einer überschaubaren Anzahl an Leistungskennzahlen, welche während der Implementierung einer PJM in KMUs sinnvoll adressiert werden können. Ein effektiver Einsatz wird des Weiteren durch eine Kategorisierung der verbliebenen Kennzahlen in die vier Dimensionen der BSC erreicht.

Um eine zielgerichtete Auswahl einzelner Leistungskennzahlen während der Erarbeitung einer PJM noch besser zu unterstützen, wurden die verbleibenden KPIs anhand praktisch relevanter Attribute (Ausrichtung der Kennzahl, Eigenschaften der Kennzahl, Erhebungsart, Interpretierbarkeit) binär annotiert.

Der kategorisierte und annotierte Pool an Leistungskennzahlen ist nicht statisch. Er soll durch gewonnene Erkenntnisse aus der Anwendung sukzessive adaptiert und erweitert werden.

5 Ausblick

Neben einer umfassenden Evaluierung des Assessment Frameworks und der PJM ist es in Zukunft auch angedacht, dass der KPI-Pool durch die kollaborative und frei zugängliche Nutzung von den Erfahrungen vieler Unternehmen profitiert und so schrittweise über weitere wertvolle Informationen angereichert und letztlich verbessert werden kann. Dies könnte durch Community-Feedback über eine WIKI-ähnliche Web Plattform realisiert werden. Benutzer können dort ihre Erfahrungswerte zu Kennzahlen (semi-)strukturiert hinterlegen. Konkret sind das beispielsweise Informationen, die sich aus den folgenden Fragestellungen ableiten lassen:

- Wer setzt welche Kennzahl in welchen Bereichen/Branchen ein?
Ziel: Ableitung der Häufigkeiten der Anwendung
- Wie schwierig ist die Erhebung / Messung in der Praxis wirklich?
Ziel: Praktikabilität der Kennzahl
- Welche Kennzahlen werden typischerweise mit anderen gemeinsam angewendet?
Ziel: einfaches Empfehlungssystem für sinnvolle Kennzahlenkombinationen

Auf dieselbe Weise ließen sich auf freiwilliger Basis Daten zur tatsächlich erzielten Performance von KPIs sammeln, wodurch Benchmarking-Szenarien realisiert werden können.

Der zuvor beschriebene Bottom-up Ansatz bietet neben bedarfsgerechten Performance-Metriken und Benchmarking-Zielwerten eine gemeinsame Terminologie, so wie es im Performance Measurement Manifesto von Eccles (1991) vorgeschlagen wird.

Literaturverzeichnis

- Brem, A., Kreusel, N. & Neusser, C. (2008). Performance measurement in SMEs: Literature review and results from a German case study. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(4), 411-427.
- Chennell, A. F., Dransfield, S. B., Field, J. B., Fisher, N. I., Saunders, I. W. & Shaw, D. E. (2000). OPM: A system for organisational performance measurement. *Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future Conference*, Cambridge, 19.-21. Juli.
- Eccles, R.G (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Bus. Rev.* 69 (Jan/Feb), 131-137.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Gladen, W. (2011). Performance Measurement. 5th ed. Gabler, Wiesbaden.
- Hevner, A., March, S.T., Park, J., Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quart.* 28 (1), 75-105.
- Hevner, A., Zhang, P. (2011). Introduction to the AIS THCI Special Issue on Design Research in Human-Computer Interaction. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction* 3 (2), 56-61.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Bus. Rev.* 70 (1), 71-79.

- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65-99.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35Year Odyssey*. *Am. Psychol.* 57 (9), 705-717.
- McNaughton, B., Ray, P. & Lewis, L. (2010). Designing an Evaluation Framework for IT Service Management. *Information & Management Volume 47(4)*, 219-225
- Nudurapati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V. & Chan F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Taylor A. & Taylor M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: A perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52(3), 847-866.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008). Service-dominant Logic: Continuing the Evolution. *J. Acad. Market. Sci.* 36, 1-10.
- Wallace, L.G., Sheetz, S.D. (2014). The Adoption of Software Measures: A Technology Acceptance Model (TAM) Perspective. *Inform. Manage.* 51, 249-259.

