

CARL HANSER VERLAG

William A. Schiemann, John H. Lingle

**Strategieziele erreichen**  
Erfolgsfaktoren identifizieren und messen

3-446-21434-8

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

William A. Schiemann  
John H. Lingle

# Strategieziele erreichen

---

*Erfolgsfaktoren identifizieren  
und messen*

Aus dem Amerikanischen von  
HAMS/Horst M. Langer

LIANTIC

Titel der Originalausgabe:  
Bullseye  
Hitting your Strategic Targets through high-impact Measurement

© 1999 by Metrus Group Inc.  
All Rights Reserved.  
Published by arrangement with the original Publisher The Free Press,  
a subsidiary of Simon & Schuster Inc.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz ist für diese Publikation  
bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des  
Buches – oder Teilen daraus – vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche  
Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes  
Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter  
Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2000 Carl Hanser Verlag München Wien  
Internet: <http://www.hanser.de>  
Redaktionsleitung: Martin Janik  
Herstellung: Ursula Barche  
Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner,  
Werbeagentur GmbH, München  
Satz und Gestaltung: Hartmut Czauderna, Gräfelfing  
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer« GmbH,  
Bad Langensalza  
Printed in Germany  
ISBN 3-446-21434-8

Von Bill:  
Für meine Eltern und Valeria,  
die mich liebevoll unterstützt haben

Von John:  
Für Tom und Peter,  
denen ich viele Lektionen zu verdanken habe



---

## VORWORT

---

In diesem Buch geht es darum, das Paradoxon des Messens und der Erfassung zu verstehen und aufzulösen. Dieses Paradoxon besteht darin, dass einerseits zwar auf breiter Basis die Vorteile des Messens von betriebswirtschaftlichen Ergebnissen in höchsten Tönen hervorgehoben werden, andererseits jedoch überraschend wenige Unternehmen einen Schritt weiter gehen und tatsächlich ein exaktes Verfahren zur Erfassung jener nicht finanziellen, strategischen Leistungsbe-  
reiche einführen, die für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung sind. Warum ist das so? Und wie können Organisationen ein strategisches Mess-System einrichten, das Umstrukturierung und Betriebsergebnisse voranbringt?

Wir fangen damit an, dass wir Organisationen untersuchen, die orientiertes Management, praktizieren – also jene beispielhaften Unternehmen, die sich das Messen zunutze machen, um ihre Ziele zu erreichen. Was bedeutet eigentlich messorientiertes Management? Sind Unternehmen, die sich dieser Methode unterwerfen, wirklich erfolgreicher als solche, die es nicht tun? Oder, wie wir die Frage in den Kapiteln 1 und 2 formulieren: Lohnt das Messen und Erfassen überhaupt den Aufwand? Das Paradoxon des Messens und der Erfassung wäre schnell aufgelöst gewesen, wenn wir entdeckt hätten, dass Messen und Erfassen nicht so lohnend ist, wie allgemein angenommen wird.

Wie Sie aber noch sehen werden, fanden wir nichts, das den viel gerühmten Vorteilen des Messens und Erfassens entgegenzusetzen wäre. Tatsächlich fanden wir in verschiedenen Studien heraus, dass Unternehmen, die messorientiertes Management praktizierten, nicht nur finanziell besser dastanden als solche, die nicht diesem Grundsatz folgten – sie verzeichneten eine durchschnittliche 3-Jahresrendite (»return on investment«, ROI) von 80 Prozent gegenüber dem üblichen Schnitt von 45 Prozent –, sondern auch in verschiedenen kulturbezogenen Bereichen, die im 21. Jahrhundert wahrscheinlich zu-

nehmend erfolgsbestimmend werden, überlegene Leistungen erbrachten. Die Auswertung der Daten machte deutlich, dass Unternehmen, die messorientiertes Management praktizieren, ein Instrument entdeckt haben, das ihre Wettbewerbsfähigkeit bis weit in das neue Jahrhundert sichern dürfte.

In Kapitel 3 befassen wir uns mit einem Schlüsselement des Paradoxons und untersuchen jene Hemmnisse, die Unternehmen daran hindern, das strategische Messen und Erfassen zu vervollkommen. In Kapitel 4 erörtern wir, wie eine Organisation zu Hochleistungen und »Measure Management« gelangen kann.

Und darin liegt der Kern des Paradoxons: Es gibt eine Reihe mächtiger Kräfte, die konspirativ gegen die Änderung des Mess-Systems in irgendeiner Organisation vorgehen. Diesen Widerstand zu überwinden erfordert einen systematischen Änderungsprozess, der vielen Organisationen entgeht. Gerade dadurch, dass Änderungen nicht durchgesetzt werden, ist das Paradoxon entstanden, dass es nämlich in einem Umfeld, in dem das Messen und Erfassen in höchsten Tönen gepriesen wird, so viele Unternehmen mit untauglichen Mess-Systemen gibt und nur eine verhältnismäßig kleine Anzahl von solchen, die Spitzenleistungen erbringen.

In den Kapiteln 5 bis 8 erläutern wir ausführlich anhand einer Fallstudie ein vierstufiges Verfahren, mit dem ein Unternehmen erfolgreich auf messorientiertes Management umgestellt werden kann. Obwohl anstrengend, ermöglicht dieses Vorgehen eine rasche Verwirklichung von Verbesserungen bereits während das Mess-System in die alltäglichen betrieblichen Arbeitsabläufe integriert wird.

Zum Schluss gehen wir in Kapitel 9 auf die sieben tödlichen Legenden ein, die die Wirksamkeit des Messens und Erfassens untergraben, und erörtern Möglichkeiten, diese Legenden zu widerlegen, damit die Wirksamkeit des messorientierten Managements gewährleistet bleibt.

Die wichtigsten Ziele, die wir beim Schreiben von *Strategieziele erreichen – Erfolgsfaktoren identifizieren und messen* vor Augen hatten, waren, die Rolle des strategischen Messens bei der Erzielung von nachhaltigen Geschäftsergebnissen zu untersuchen und eine Anleitung zu bieten, wie das strategische Messen erfolgreich im Unternehmen praktiziert werden kann.

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, ob sie nun im Haupt-

quartier angesiedelt sind oder in strategischen Geschäftsstellen, -bereichen oder Werken. Jeder Manager in einer Linien- oder Stabsposition, der Änderungen durchsetzen und Ergebnisse erzielen will, dürfte auf den folgenden Seiten gebrauchsfertige Informationen dafür finden.

Im Wettbewerb sind Einfachheit und Schnelligkeit unerlässliche Eigenschaften. Monumentalwerke des Messens zu schaffen mag zwar die Theoretiker zufrieden stellen, aber sie nützen dem Manager wenig, der sich in der Schusslinie befindet und jetzt – sofort – handeln muss. Leser, die das Thema ernsthaft angehen, sollten innerhalb von drei Monaten deutliche Verbesserungen erreichen können, und gravierende Änderungen sollten innerhalb eines Jahres durchgeführt werden. Wenn Veränderungen des strategischen Mess-Systems eines Unternehmens nicht innerhalb von sechs bis zwölf Monaten deutliche Verbesserungen herbeiführen, dann werden sie es wohl niemals tun.



---

## DANKSAGUNG

Über die Jahre hinweg haben wir viele gute Ratschläge zum Schreiben eines Buches erhalten. Einer unserer früheren Mentoren, Joel Moses, riet uns, kein Buch zu veröffentlichen, bevor wir etwas zu sagen hätten. Ein anderer Berater merkte an, dass die Schriftstellerei eine noch ernstere Angelegenheit als das Heiraten sei – denn wenn ein Buch erst einmal veröffentlicht ist, kann es nicht mehr rückgängig gemacht werden!

Dieses Buch zu schreiben hat drei Jahre gedauert, aber es im Konzept auszuarbeiten fast zwei Jahrzehnte. Wir haben viele modische Strömungen aufkommen und vorbeigehen sehen und nach dem zugrunde liegenden Faktor gesucht, der für die Organisation von morgen wirklich von entscheidender Bedeutung sein würde. Wir hoffen, dass wir mit dem vorliegenden Buch einen wesentlichen Beitrag geleistet haben.

Im Lauf unserer Arbeit erhielten wir Anregungen von vielen, mit denen wir zusammengearbeitet haben. Zunächst einmal möchten wir unseren jeweiligen Studienberatern an der Universität – George Craen, Charles Hulin und Thomas Ostrom – danken, die uns auf inspirierende Weise in Psychologie und (ökonomischem) Messwesen geschult haben.

Unsere anfängliche Arbeit bei der Opinion Research Corporation vertiefte unsere Kenntnisse des Messens und Erfassens. Ebenso war die Arbeit von führenden Köpfen wie Jim Heskett, John Kotter, Bradley Gale, Edgar Schein, Robert Kaplan, David Norton, Stan Davis und C.K. Prahalad für unsere Entwicklung von Bedeutung.

Wir haben uns stets dafür interessiert, wie Ideen die Wirklichkeit beeinflussen. Unter diesem Aspekt hatten wir das große Glück, mit außergewöhnlichen Organisatoren zusammenzuarbeiten, darunter William Crouse, Lawrence Marsiello, Anthony Rucci und Donald Tornberg. Sie waren uns großartige Vorbilder für das »Denken in Aktion«.

Wir danken auch mehreren Kollegen bei der Metrus Group sowie Freunden, die uns beim Zusammentragen von Forschungsdaten und Informationen zu Fallstudien unterstützt haben und Ideen beisteuerten, die uns halfen, unsere Gedanken zu formulieren: Mary Azzolini, Michael Barr, Kent Carson, Joe Kilbride, Brian Morgan, Klaus Oebel, Carolyn Ott, Russ Scalpone, James Shillaber und David Zatz.

Bei der Aus- und Überarbeitung unserer Themen wurden wir ebenso von einigen hervorragenden Rezensenten unterstützt, die uns wertvolle Einsichten lieferten und denen wir dafür danken möchten: Bill Hunnex, James Heskett, Ray Grymski und Peter M. Tobia sowie William Crouse, Lawrence Marsiello und Donald Tornberg.

Dieses Buch hätte nicht ohne die großartige administrative und redaktionelle Unterstützung von Maryellen Kohl (unserer »rechten Hand«), Heather Skiles, Norma Bugle und Sharon McTague-Hall entstehen können. Und schließlich wollen wir allen Beratern bei der Metrus Group – in der Vergangenheit wie in der Gegenwart – dafür danken, dass sie unsere Ideen geformt und uns bei einer herausfordernden Aufgabe ihre Geduld und Unterstützung zukommen ließen.

Drei Menschen verdienen besondere Aufmerksamkeit. Erstens: Ohne die Unterstützung, das Zureden und die Inspiration von unserem Literaturagenten und treuem Freund Peter M. Tobia hätte dieses Buch nicht entstehen können. Er hatte die Fähigkeit, voranzusehen, was möglich war, und uns dazu anzuhalten, es zu verwirklichen. Und zweitens: Wir beide schulden unseren wunderbaren Ehefrauen, Nancy Lingle und Valeria Schiemann, allergrößten Dank, denn sie waren unendlich geduldig, wenn es uns an Geduld mangelte, und sie unterstützten uns in höchstem Maße während dieses ganzen riesigen Abenteuers.

---

## INHALT

Vorwort .....	VII	
Danksagung .....	X	
ERSTER TEIL		
DIE AUFLÖSUNG DES PARADOXONS DES MESSENS .....	3	
KAPITEL 1: Messorientiertes Management: Was bedeutet das und lohnt es den Aufwand? .....		7
KAPITEL 2: Messorientiertes Management und das Unternehmen von morgen .....		29
KAPITEL 3: Wie gut messen die Unternehmen? .....		45
KAPITEL 4: Ansätze zum messorientierten Unternehmen .....		67
ZWEITER TEIL		
DER AUFBAU DES MESSORIENTIERTEN UNTERNEHMENS .	85	
KAPITEL 5: Die Entwicklung des strategischen Modells .....		91
KAPITEL 6: Ausarbeitung der Messparameter .....		115
KAPITEL 7: Das Mess-System realisieren .....		141
KAPITEL 8: Die neue Kultur integrieren .....		163
KAPITEL 9: Von den Mythen des Messens zur Beherrschung des Messens .....		191
Nachwort zum Aktionsplan .....	201	
ANHANG		
DIE STRATEGISCHEN MESSPARAMETER DES UNTER- NEHMENS UND DER TÄGLICHE GESCHÄFTSBETRIEB .....	207	
Anmerkungen .....	221	
Register .....	225	