



1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation

Für die Steuerung eines Unternehmens benötigt die Unternehmensleitung Informationen über die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Organisation. Diese müssen sie in die Lage versetzen, effektiv den gewünschten Zielzustand zu planen und zu kommunizieren, die Zielerreichung zu überwachen und falls notwendig über korrigierende Maßnahmen zu entscheiden.¹ Die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu messen, ist komplex und herausfordernd, jedoch unbedingt notwendig, damit das Unternehmen erfolgreich sein kann. Ein im englischsprachigen Raum weit verbreitetes Sprichwort verdeutlicht dies, indem es besagt, dass „what you don't measure, you don't know. What you don't know, you can't manage. When you can't manage you are at the mercy of chance“².

Traditionell basiert die Unternehmenssteuerung auf dem betrieblichen Rechnungswesen und damit vollständig auf finanziellen Informationen. Ansätze, wie die Kostenrechnung³, sind weit verbreitet, wurden in der Literatur allerdings ab den 1980er-Jahren wegen ihrer einseitig finanziellen Ausrichtung massiv kritisiert.⁴ Bemängelt wird unter anderem, dass finanzielle Informationen nur die Ergebnisse von Entscheidungen der Vergangenheit widerspiegeln und damit ein rückwärtsgewandtes und kurzfristiges Denken fördern.⁵ Außerdem fehlt diesen Ansätzen die strategische Perspektive, da sie keine Informationen darüber liefern, was die Kundenbedürfnisse sind und wo das Unternehmen im Wettbewerbsvergleich steht.⁶ Die Häufung der Kritiker traditioneller Steuerungsansätze in dieser Zeit kann auf mehrere Entwicklungen in den Rahmenbedingungen, denen Unternehmen ausgesetzt waren, zurückgeführt werden: Zum einen führte der verstärkte globale Wettbewerb zu dem starken Druck, die Qualität und Effizienz kontinuierlich zu verbessern.⁷ Die Unternehmen reagierten

¹ Vgl. Kurstedt (2000), S. 203.

² Kanji (2002), S. 7.

³ Die Kostenrechnung ist Teil des internen Rechnungswesens und unterliegt im Vergleich zur Finanzbuchhaltung kaum gesetzlichen Vorschriften. Sie dient in erster Linie der internen Informationsbereitstellung für die Planung von Kosten und deren Kontrolle anhand von Plan-, Soll- und Istdaten. Zu unterscheiden sind dabei Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Vgl. Schultz (2003), S. 111-115.

⁴ Vgl. z. B. Banks / Wheelwright (1979); Hayes / Abernathy (1980); Kaplan (1984); Johnson / Kaplan (1987).

⁵ Vgl. Brown / Laverick (1994); Neely (1999), S. 206; Gleich (2001), S. 6-7.

⁶ Vgl. Camp (1994), S. 57; Kaplan / Norton (1992), S. 71.

⁷ Vgl. Fuller (1993), S. 22.



darauf mit spezifischen Verbesserungsinitiativen, wie Total Quality Management⁸ oder Business Process Reengineering.⁹ Die dafür notwendigen Informationen über Verbesserungspotenziale in den Geschäftsprozessen können traditionelle Steuerungsansätze nicht liefern. Ebenfalls bedingt durch steigenden Wettbewerbsdruck unterlagen die Prozesse innerhalb des Unternehmens durch fortschreitende Automatisierung und Rationalisierung einem grundlegenden Wandel, infolgedessen die Informationen der klassischen Kostenrechnung an Bedeutung verloren.¹⁰

Als Folge der genannten Faktoren fand in Wissenschaft und Unternehmenspraxis eine intensive Auseinandersetzung mit Performance Measurement (PM) als modernem und weniger einseitigem Steuerungsansatz statt.¹¹ Diese führte zur Entwicklung einer Vielzahl von Modellen für Performance-Measurement-Systeme (PMS), die mehr oder weniger intensiv in der Unternehmenspraxis implementiert und genutzt wurden. Als Beispiel kann die Balanced Scorecard¹² genannt werden, die den größten Bekanntheitsgrad erreicht hat und auch aktuell noch breitflächig in Unternehmen eingesetzt wird.¹³ Alle diese Ansätze haben gemeinsam, dass sie neben der finanziellen weitere Performancedimensionen vorgeben, die eine ganzheitliche Aussage über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ermöglichen sollen.¹⁴ Studien zeigen, dass die Nutzung von PMS einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance hat und das Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung effektiv unterstützt.¹⁵

In den letzten Jahren geraten die bisher verwendeten PM-Modelle jedoch zunehmend unter Druck. Grund dafür sind vor allem zwei Entwicklungen: Erstens sind sie für die Steuerung einzelner Unternehmen konzipiert, die Wertschöpfung findet jedoch zunehmend über Unternehmensgrenzen hinweg statt.¹⁶ Intraorganisationale Kollabo-

⁸ Total Quality Management bezeichnet die kontinuierliche und alle Bereiche einer Organisation umfassende Tätigkeit der Dokumentation, Analyse, Planung und Kontrolle von Qualität als Systemziel, um diese dauerhaft zu garantieren. Vgl. Laszlo (1999), S. 231-237.

⁹ Business Process Reengineering bezeichnet das Konzept der radikalen Neugestaltung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel einer signifikanten Steigerung der Effizienz und Prozessqualität. Im Unterschied zur Prozessoptimierung werden nicht nur einzelne Prozesse, sondern der Fluss von Material und Informationen im Unternehmen gesamtheitlich betrachtet. Vgl. Hammer / Champy (1996).

¹⁰ Vgl. Miller / Vollmann (1985), S. 142.

¹¹ Performance Measurement ist ein in der englisch-sprachigen Literatur geprägter Begriff für kennzahlenbasierte Ansätze zur Unternehmensplanung und -steuerung, die die finanzielle Perspektive um weitere Aspekte der Unternehmensperformance ergänzen. Er hat sich auch in der deutschsprachigen Literatur im gleichen Begriffsverständnis durchgesetzt. Vgl. Gleich (1997), S. 115; Klingebiel (2000), S. 20.

¹² Vgl. Kaplan / Norton (1992).

¹³ Vgl. Rigby / Bilodeau (2011), S. 4.

¹⁴ Vgl. Neely et al. (2003), S. 129.

¹⁵ Vgl. Lingle / Schiemann (1996), S. 60; Jorissen et al. (1997), S. 16; Gleich (2001), S. 383.

¹⁶ Vgl. Bitwili et al. (2012), S. 313.
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



rationsformen, wie z. B. Open Innovation¹⁷, bedingen eine höhere Komplexität und erfordern eine unternehmensübergreifende Steuerung, für die die bisher verfügbaren Ansätze nicht geeignet sind.¹⁸ Zweitens operieren Unternehmen heute in einem zunehmend dynamischen Umfeld. Das führt dazu, dass Veränderungen der Rahmenbedingungen eine Anpassung der strategischen Ausrichtung und Ziele des Unternehmens notwendig machen.¹⁹ Dies wiederum hat Auswirkungen auf das PMS, das entsprechend an die veränderte Unternehmenssituation angepasst werden muss. Bisherige Modelle liefern keine Hinweise dazu, wie dieser Anpassungsprozess konkret zu gestalten ist.²⁰

Beide Themengebiete sind in der Literatur bisher erst wenig beachtet und weisen noch deutliche Forschungslücken auf. Das Problem der Dynamik des Umfelds von PMS erscheint jedoch schwerwiegender: Die Anwendbarkeit über Unternehmensgrenzen hinaus würde bedeuten, dass das System eine zusätzliche Rolle einnehmen kann, nämlich die Unterstützung der Steuerung von Unternehmensnetzwerken. Jedoch sind auch diese in der Regel in einem dynamischen Umfeld tätig. Gleichzeitig unterliegen die Unternehmensnetzwerke selbst steten Veränderungen, wenn Mitglieder eintreten, ausscheiden oder sich die Aufgabenverteilung im Netzwerk verändert.²¹ Wie ein PMS in einem dynamischen Umfeld gestalten werden sollte, ist somit die grundlegendere Forschungsfrage und sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch in Netzwerken relevant. Ein System, das für ein dynamisches Umfeld nicht geeignet ist, generiert nur begrenzten Mehrwert, was dazu führen kann, dass PM als Steuerungsansatz insgesamt infrage gestellt wird. Daher wird dieses Problem in der vorliegenden Arbeit thematisiert.

Im Umfeld eines PMS können unternehmensexterne Veränderungen, z. B. des Verhaltens von Kunden und Wettbewerbern, der technologischen Entwicklung oder der gesamtwirtschaftlichen Situation, auftreten oder unternehmensinterne Veränderungen der Organisationsstruktur und der strategischen Ausrichtung.²² Alle diese Faktoren sind nach gängiger Auffassung in der Literatur relevant für die Gestaltung eines

¹⁷ Der Begriff Open Innovation bezeichnet die Auflösung der Unternehmensgrenzen im Innovationsprozess und damit den möglichen Austausch von Ideen, Ressourcen und intellektuellem Eigentum zur Vergrößerung des Innovationspotenzials. Vgl. Chesbrough / Garman (2009), S. 68-69.

¹⁸ Vgl. Folan / Browne (2005), S. 664.

¹⁹ Vgl. Medori / Steeple (2000), S. 526; Garengo / Biazzo / Bititci (2005), S. 33; Henri (2010), S. 76.

²⁰ Vgl. z. B. Najmi / Rigas / Fan (2005); Searcy (2011); Salloum (2013).

²¹ Vgl. Busi / Bititci (2006), S. 18.

²² Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (2002), S. 69.



unternehmensspezifischen PMS.²³ Ebenfalls weit verbreitet ist daher die Forderung nach einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung des Systems.²⁴ In der Unternehmenspraxis zeigt sich jedoch, dass die Systeme überwiegend statisch sind und nach der erstmaligen Einführung weitgehend unverändert bleiben.²⁵ Dem dynamischen Umfeld wird somit nicht ausreichend Rechnung getragen. Folge ist, dass sie im Unternehmen mit zunehmender Veränderung des Umfelds an Relevanz verlieren und immer weniger genutzt werden. Dabei entsteht ein Teufelskreis, da der wahrgenommene Mehrwert des Systems im Unternehmen sinkt und so die Motivation fehlt, in eine Überprüfung und Anpassung zu investieren.²⁶ Erst wenn eine gewisse „Schmerzgrenze“ erreicht ist, reagieren Unternehmen häufig mit einer vollständigen Neuentwicklung des PMS, die mit erheblichem Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden ist. Dabei wird das bestehende statische durch ein neues, aber ebenfalls statisches System ersetzt.²⁷

Auch die kontinuierliche Überprüfung und Aktualisierung des PMS verursacht Ressourcenaufwand, in der Regel jedoch deutlich weniger als eine vollständige Neuentwicklung.²⁸ Im Gegenzug werden dafür die Relevanz des Systems und eine hohe Nutzungsintensität dauerhaft gewährleistet. In einem dynamischen Unternehmensumfeld kann nur so PM als effektiver Steuerungsansatz genutzt werden. Der prinzipielle Unterschied zwischen einer regelmäßigen Neuentwicklung statischer Systeme und der kontinuierlichen Aktualisierung ist in Abb. 1 dargestellt. Die Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis zeigen deutlich, dass sich der dargestellte dynamische Zustand eines PMS nicht von selbst einstellt, sondern gewisse Rahmenbedingungen dafür zu schaffen sind. Insbesondere ist ein aktives Management des Systems notwendig, um den Prozess der Überprüfung und Anpassung möglichst zielgerichtet und effizient zu gestalten.²⁹

²³ Vgl. z. B. Bourne et al. (2000), S. 758; Gleich (2001), S. 226; Cobbold / Lawrie (2002), S. 5-6.

²⁴ Vgl. Ghalayini / Noble (1996), S. 78; Kaplan / Norton (2001a), S. 307-316; Gleich (2002), S. 452; Kennerley / Neely (2003), S. 213-214.

²⁵ Vgl. Krause (2005), S. 72; Barrows / Neely (2012), S. 25-26.

²⁶ Vgl. Bititci et al. (2002), S. 1275.

²⁷ Vgl. Kennerley / Neely (2002), S. 1224.

²⁸ Vgl. Kennerley / Neely / Adams (2003), S. 43.

²⁹ Vgl. Johnston / Brignall / Fitzgerald (2002), S. 259.

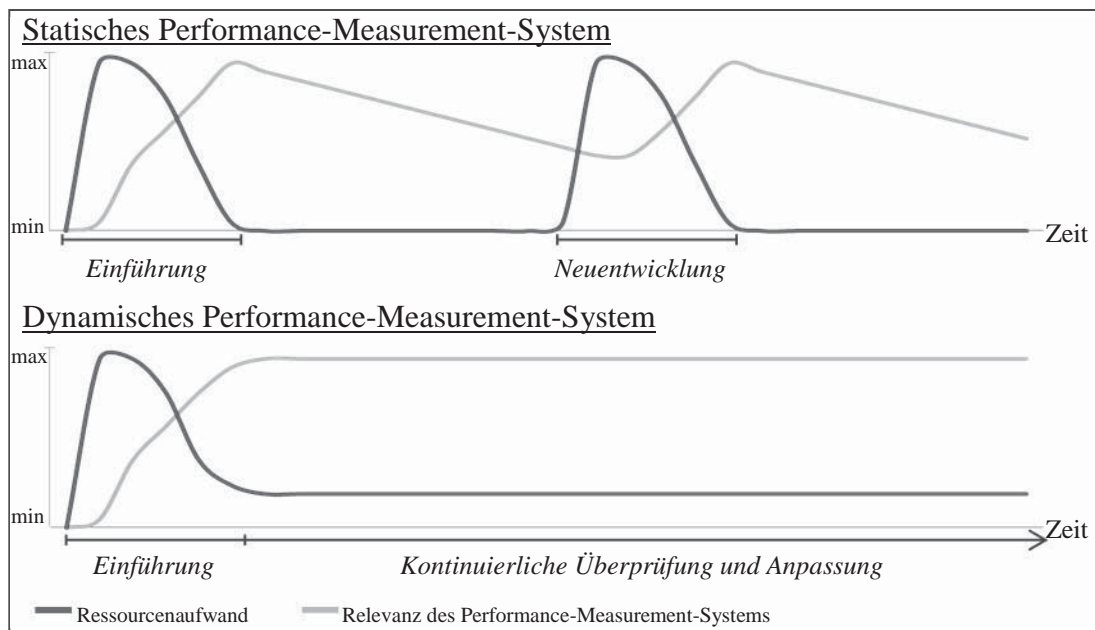


Abb. 1: Statische vs. dynamische Performance-Measurement-Systeme.³⁰

In der Praxis kann hierfür noch keine zufriedenstellende Lösung identifiziert werden. Vielmehr ist bei Unternehmen, deren PMS nicht vollkommen statisch ist, die starke Tendenz zu beobachten, dass Änderungen am System ausschließlich in der Entwicklung neuer Kennzahlen bestehen.³¹ Diese Tendenz wird durch die rapide Entwicklung der IT-Systeme in den letzten Jahren, die eine kostengünstige massenhafte Datenerhebung ermöglicht, weiter verstärkt. Folge ist die Häufung obsoleter oder redundanter Kennzahlen. Die damit zunehmende Komplexität des Kennzahlensystems führt zu einer Überforderung der Nutzer, die die für sie relevanten Inhalte nicht mehr herausfiltern können.³²

Diese Beobachtung kann darin begründet sein, dass in der Wissenschaft und Praxis eine intensive Auseinandersetzung mit der Neuentwicklung und Einführung von PMS stattgefunden hat. Es existiert eine Vielzahl von Beiträgen, die sich mit Kriterien für geeignete Kennzahlen,³³ mit Erfolgsfaktoren für das Umfeld der Systeme³⁴ und mit strukturierten Prozessen für eine effiziente und effektive Einführung befassen.

³⁰ Eigene Darstellung.

³¹ Vgl. Waggoner / Neely / P. Kennerley (1999), S. 54; Neely (1999), S. 223.

³² Vgl. Neely / Jarrar (2004), S. 506. Dies deckt sich mit den Erfahrungen des Autors der vorliegenden Arbeit aus der Unternehmenspraxis, die unter anderem verantwortlich für die Auseinandersetzung mit dem Thema waren.

³³ Vgl. z. B. Globerson (1985); Allen / Sassone (1988); Maskell (1989); Zigon (1994); Manoochehri (1999a); Gleich (2001); Melnyk / Stewart / Swink (2004).

³⁴ Vgl. z. B. Hay (1988); Tranfield / Smith (1988); Frizelle (1991); Kotter (1995); Günther / Grüning (2000); Kaplan / Norton (2001c); Franco / Bourne (2003); Conner (2005); Berner (2010).



sen.³⁵ Auch durch Beratungsunternehmen wurden PMS als Ansatz für die Unternehmenssteuerung propagiert und aktiv bei Unternehmen platziert.³⁶ Entsprechend ist dieses Thema bereits intensiv erforscht und vielfach erprobt. Zum Management von PMS hingegen existiert bisher nur wenig Literatur. Viele der verfügbaren Beiträge befassen sich mit Kontextfaktoren, die ein dynamisches System entweder unterstützen oder behindern.³⁷ Die identifizierten Faktoren beziehen sich vor allem auf verhaltensbezogene Sachverhalte, wie Unternehmenskultur oder Fähigkeiten und Einstellung der Mitarbeiter, und auf die Eigenschaften der unterstützenden IT-Systeme. Andere Beiträge schlagen Modelle für ein dynamisches System vor, beschränken sich jedoch auf bestimmte Anwendungsfälle, z. B. produzierende Unternehmen,³⁸ oder bestimmte Teilaspekte wie die IT-Infrastruktur.³⁹ Diese Beiträge liefern bereits wichtige Erkenntnisse, geben jedoch nur wenig Aufschluss darüber, wie der Prozess des Managements von PMS in der Praxis möglichst effizient und effektiv zu gestalten ist. Erst in den letzten Jahren sind dazu vereinzelte Veröffentlichungen verfügbar, die entweder Prozessmodelle entwickeln oder allgemeine Gestaltungsvorgaben für den Managementprozess formulieren.⁴⁰ Auch diese beziehen sich jedoch auf bestimmte Anwendungsfälle oder sind so allgemein gehalten, dass eine Umsetzung in der Praxis nicht unmittelbar möglich erscheint.

Auf Basis der identifizierten Problemstellung geht die Arbeit der Frage nach, wie die konzeptionelle Lücke der PM-Literatur im Hinblick auf ein konkretes Vorgehensmodell für das Management von PMS geschlossen werden kann. Die **primäre Zielsetzung** ist dabei, einen strukturierten, instrumentengestützten Prozess zu entwickeln, der sowohl für die Theorie einen Beitrag leisten kann als auch für die Praxis einen relevanten Lösungsansatz darstellt. Diese Zielsetzung kann in drei Forschungsfragen konkretisiert werden, die im Verlauf der Arbeit in der genannten Reihenfolge beantwortet werden:

³⁵ Vgl. z. B. Kaplan / Norton (1993); Spur / Mertins / Jochem (1996); Bititci / Carrie / McDevitt (1997a); Davis / O'Donnell (1997); Neely et al. (2002).

³⁶ Vgl. z. B. Fitzgerald (1991); Taylor / Graham (1992); Bull (1993); Taylor / Convey (1993); Hronec (1996); Brown (1997).

³⁷ Vgl. Waggoner / Neely / P. Kennerley (1999); Kennerley / Neely / Adams (2003); Malina / Selto (2004).

³⁸ Vgl. Ghalayini / Noble / Crowe (1997).

³⁹ Vgl. Bititci / Turner / Begemann (2000).

⁴⁰ Vgl. Najmi / Rigas / Fan (2005); Searcy (2011); Salloum (2013).



1 Welche Erfolgsfaktoren sind für das Management von PMS relevant?

Wie die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht haben, existieren bereits Beiträge, die einzelne Kontextfaktoren oder Gestaltungsmerkmale identifizieren. In der vorliegenden Arbeit soll hingegen ein ganzheitliches Modell entwickelt werden, das sowohl relevante Faktoren für das Umfeld des PMS als auch für die Gestaltung des Managementprozesses strukturiert zusammenträgt.

2 Welche Instrumente können das Management von PMS unterstützen?

Es wurde bereits erwähnt, dass die kontinuierliche Überprüfung und Aktualisierung des Systems mit einem gewissen Ressourcenaufwand verbunden ist. Wie schon Abb. 1 zeigt, wird der Mehrwert gegenüber einem statischen System umso größer, je weniger Kosten mit dem Managementprozess verbunden sind. Geeignete Instrumente können die Effizienz eines Prozesses deutlich erhöhen.⁴¹ Daher werden in der vorliegenden Arbeit Instrumente entwickelt, die das Management von PMS effektiv unterstützen. Die Instrumente sollen dabei unmittelbar in der Unternehmenspraxis anwendbar sein.

3 Wie sollte der Prozess des Managements von PMS konkret gestaltet sein?

Um die Effektivität der entwickelten Instrumente zu gewährleisten, wird ein strukturierter Prozess entwickelt, der deren Anwendung formalisiert und im Gegensatz zu den bisher verfügbaren allgemeinen Gestaltungshinweisen die konkreten Aktivitäten definiert, die beim Management von PMS durchzuführen sind. Der Prozess soll dabei allgemeingültig und unabhängig von der spezifischen Ausgestaltung des Systems sein.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht neben Einleitung und Schlussteil aus vier Kapiteln und einem Anhang, in dem zusätzliche Informationen zu bestimmten Themen sowie ein Anwendungsbeispiel des entwickelten Prozesses enthalten sind.

Im zweiten Kapitel werden die für den weiteren Verlauf notwendigen **Grundlagen des PM** dargelegt. Dazu werden zunächst die wichtigsten Begriffe definiert und die Merkmale und Rollen von PMS in Unternehmen identifiziert. Insbesondere der Zusammenhang mit der Unternehmensführung wird detailliert beleuchtet. Im Anschluss wird anhand einer Analyse der verfügbaren empirischen Studien überprüft, ob es im Vergleich zu traditionellen Steuerungsansätzen einen positiven Einfluss auf den Markterfolg von Unternehmen hat. Zuletzt wird die historische Entwicklung des PM

⁴¹ Vel, Wenzel (2003), S. 17.
Dieses Werk ist copyright geschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



in mehreren Generationen von der Entstehung bis zum aktuellen Stand der Forschung skizziert und so die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit hergeleitet.

Im dritten Kapitel werden verschiedene **Phasen von PMS** identifiziert und einzeln detailliert beleuchtet. Dazu werden die jeweils relevante Literatur analysiert und Erfolgsfaktoren für jede der Phasen identifiziert. Die verwendete Literatur beschränkt sich dabei nicht nur auf das Gebiet des PM allein, sondern umfasst auch Beiträge aus anderen relevanten Forschungsbereichen wie dem Change-, Personal- und Knowledge-Management. Unter anderem werden in diesem Kapitel die Notwendigkeit eines strukturierten Prozesses bei der Einführung von PMS begründet und in der Literatur verfügbare Prozesse beschrieben. Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind Grundlage für die weitere Analyse im nächsten Abschnitt.

Im vierten Kapitel wird das **Management von PMS** im Detail betrachtet. Dabei wird zuerst die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Überprüfung und Aktualisierung der Systeme begründet. Dann werden das der Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis des Managements der Systeme definiert und Teilschritte des Prozesses identifiziert. Danach folgt eine Kosten-Nutzen-Betrachtung, die anhand empirischer Studien den Mehrwert eines dynamischen gegenüber einem statischen System aufzeigt. Nach diesen grundlegenden Überlegungen werden kritische Erfolgsfaktoren für das Management von PMS abgeleitet. Dies erfolgt in zwei Schritten: Erstens werden die im dritten Kapitel identifizierten Erfolgsfaktoren daraufhin überprüft, inwieweit sie auf den neuen Anwendungsfall übertragbar sind. Dies erfolgt auf Grundlage der Parallelen zwischen den Phasen und den Teilschritten des Managements von PMS. Zweitens wird die zum Management selbst verfügbare Literatur analysiert und aus dieser werden weitere Faktoren abgeleitet. Die insgesamt identifizierten Erfolgsfaktoren werden anhand ausgewählter Gliederungskriterien zu einem strukturierten Modell zusammengeführt und damit die erste der formulierten Forschungsfragen beantwortet. Das resultierende Modell dient als Leitlinie für die Entwicklung der unterstützenden Instrumente und des Managementprozesses im nächsten Abschnitt.

Im fünften Kapitel werden **Instrumente** zur Unterstützung des Managements von PMS entwickelt und in einen **strukturierten Prozess** eingebettet. Dazu erfolgen zunächst eine Eingrenzung des in der Arbeit verwendeten Instrumentenbegriffs und eine Definition der im Rahmen des Managements konkret zu unterstützenden Aufgaben. Danach werden in der Literatur verfügbare Instrumente identifiziert und kategorisiert. Dabei werden sowohl allgemeine betriebswirtschaftliche als auch spezifisch



für das PM entwickelte Hilfsmittel betrachtet. Diese werden anschließend strukturiert bewertet. Als Bewertungskriterien werden dabei allgemeine Anforderungen an Instrumente verwendet, sowie spezifische Anforderungen aus dem im vorherigen Abschnitt entwickelten Modell abgeleitet. Anhand der Bewertungsergebnisse werden der weitere Entwicklungsbedarf bestimmt und Instrumente als Ausgangspunkt für die eigene Weiterentwicklung ausgewählt. An diesen werden umfangreiche Modifikationen vorgenommen und im Ergebnis eigene Instrumente entwickelt, die geeignet für die Unterstützung des Managements von PMS sind. Diese stellen einen Vorschlag zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage dar. Zuletzt werden diese Instrumente in eine Methode zu deren Anwendung eingebettet. Die Vorgehensweise zur Durchführung der Methode wird dabei ausführlich beschrieben, sodass eine Umsetzung in der Praxis unmittelbar möglich ist. Im Anhang erfolgt zusätzlich die Beschreibung eines Anwendungsbeispiels in der Praxis. Damit wird auch die dritte der formulierten Forschungsfragen adressiert.

Der Aufbau der Arbeit und das Zusammenspiel der einzelnen Abschnitte ist als Übersicht in Abb. 2 grafisch dargestellt.

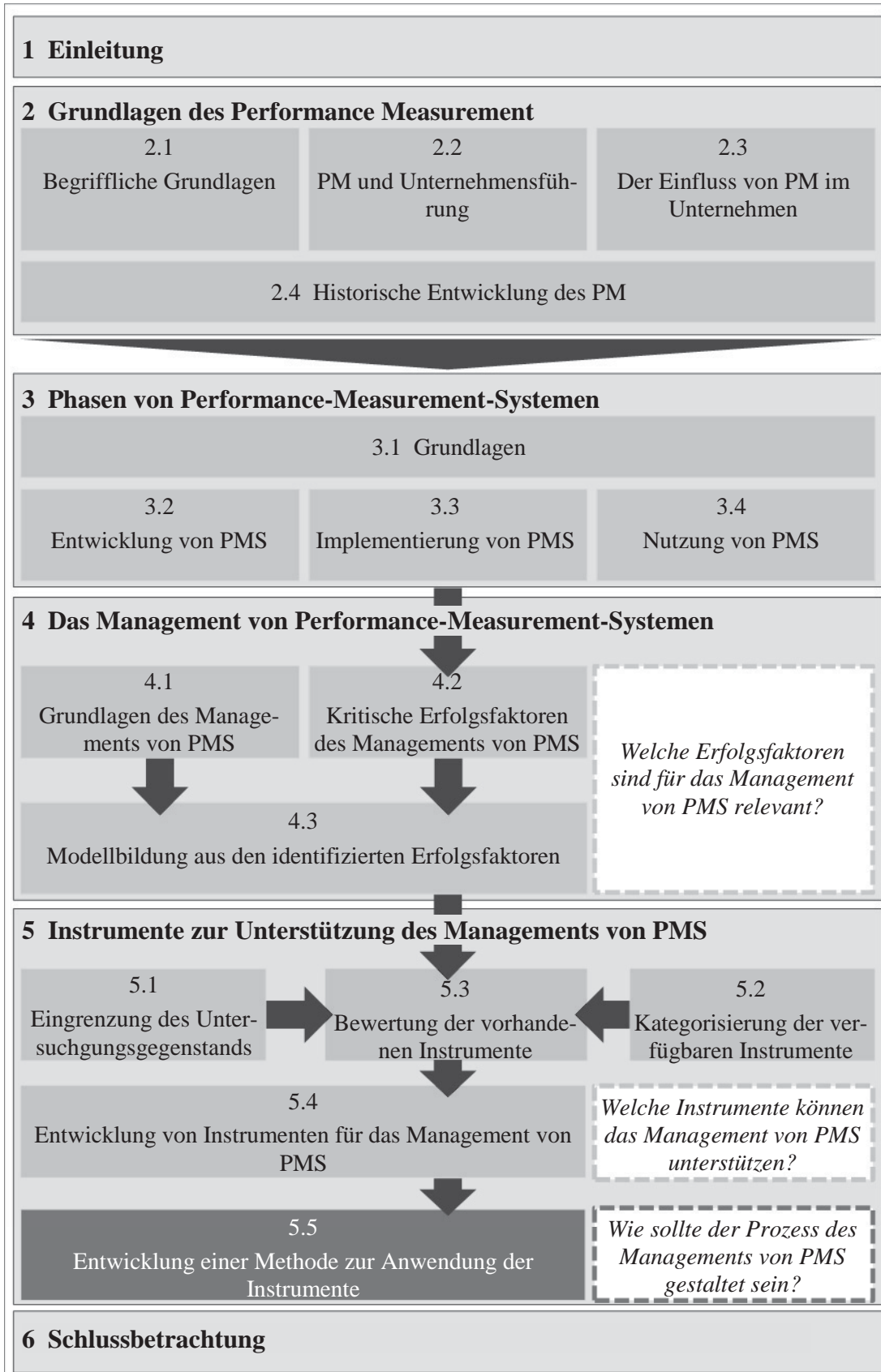


Abb. 2: Aufbau der Arbeit.⁴²

⁴² Eigene Darstellung. Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden. Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



2 Grundlagen des Performance Measurement

2.1 Begriffliche Grundlagen

Gegenstand dieser Arbeit sind das Performance Measurement (PM) und insbesondere Performance-Measurement-Systeme (PMS). Vor Bearbeitung der konkreten Problemstellung wird daher zunächst das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis der Begriffs „Performance“ sowie der Begriffskombinationen „Performance Measurement“ und „Performance-Measurement-System“ definiert.

2.1.1 Der Performance-Begriff

Um sich dem PM begrifflich zu nähern, muss zuerst geklärt werden, was „Performance“ genau bedeutet. Eine Durchsicht der Literatur führt jedoch zu der Erkenntnis, dass dies häufig nicht explizit definiert wird. Die Art der Verwendung des Begriffs in den relevanten Beiträgen sowie die verfügbaren expliziten Definitionen lassen jedoch den Schluss zu, dass kein einheitliches Begriffsverständnis existiert.⁴³ Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Beiträge zum PM aus den unterschiedlichsten Forschungsbereichen stammen, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, strategisches und operatives Management, Organisationslehre, Marketing, Personalmanagement und Management von Informationssystemen.⁴⁴ Diese multi-disziplinäre Forschung erschwert eine einheitliche Definition dadurch, dass Performance je nach Blickwinkel unterschiedliche Bedeutungen annehmen kann.⁴⁵ So definiert das Rechnungswesen Performance traditionell als „the difference between sales and costs“⁴⁶, während aus produktionsorientierter Sicht wahlweise Performancekriterien, wie Zeit, Kosten, Qualität, Zuverlässigkeit und Innovation, genannt werden.⁴⁷ Auch in der Unternehmenspraxis besteht oft keine Einigkeit darüber, was unter Performance zu verstehen ist. Meyer / Gupta bezeichnen dieses Phänomen als „Performance Paradox“ und stellen fest: „[...] organizational control is maintained by not knowing exactly what performance is“⁴⁸.

Wörtlich kann man „Performance“ mit „Leistung“ übersetzen. Auch dieser Begriff wird jedoch in der deutschen Betriebswirtschaftslehre mehrdeutig verwendet.⁴⁹ Es

⁴³ Vgl. Dumond (1994), S. 17.

⁴⁴ Vgl. Neely (1999), S. 221; Marr / Schiuma (2003), S. 684; Bititci et al. (2012), S. 306.

⁴⁵ Vgl. Otley (1999), S. 364; Franco-Santos et al. (2007), S. 785.

⁴⁶ Lebas (1995), S. 29.

⁴⁷ Vgl. Wisner / Fawcett (1991), S. 5; Lebas (1995), S. 23; Azzone / Masella / Bertelè (1991), S. 77.

⁴⁸ Meyer / Gupta (1994), S. 309.

⁴⁹ Für eine Übersicht der unterschiedlichen Verwendungen des Leistungsbegriffs siehe Becker (2009),



sind jedoch zwei grundlegende Auffassungen verbreitet: Entweder kann Leistung im Sinne einer **Tätigkeit**, insbesondere der Erfüllung der Betriebsaufgabe, verstanden werden oder als das **Ergebnis** ebendieser Tätigkeit.⁵⁰ In Rechnungswesen und Controlling, die dem PM inhaltlich nahestehen, herrscht das ergebnisbezogene Verständnis vor.⁵¹ Hier wird Leistung vor allem als monetäre Größe gesehen.⁵² So definieren Männel / Hummel, dass „[...] der in Geld ausgedrückte Wert der gesamten Ausbringung eines Geschäftsjahres als Leistung bezeichnet werden soll“⁵³. Wie später gezeigt wird, greift diese Definition jedoch deutlich zu kurz, weshalb auch die deutschsprachigen Beiträge zum Thema den Begriff Performance verwenden.⁵⁴

Performance...
<p>„[...] is about deploying and managing well the components of the causal model(s) that lead to the timely attainment of stated objectives within constraints specific to a firm and to the situation.“ Lebas (1995), S. 29</p>
<p>„[...] can be defined as the efficiency and effectiveness of action.“ Neely et al. (1996), S. 424</p>
<p>„[...] is the level to which a goal is attained.“ Dwight (1999), S. 258</p>
<p>„[...] ist der bewertete Beitrag zur Erreichung der Ziele einer Organisation.“ Hoffmann (1999), S. 8</p>
<p>...umfasst „[...] the three ‘E’s’ of performance, namely: <ul style="list-style-type: none"> – Effectiveness (delivering desired outputs, and even outcomes) – Efficiency (using as few inputs as possible to obtain these outputs) – Economy (buying inputs as cheaply as possible) Thus, different aspects of performance encompass the production of outputs, the conversion of inputs into outputs, and the procurement of inputs.“ Otley (2001), S. 251</p>
<p>„[...] is generally accepted to cover a wide range of aspects of an organization – from the old productivity to the ability to innovate, to attract the best employees, to maintain an environmentally sound outfit, or to conduct business in an ethical manner.“ Andersen / Fagerhaug (2002), S. 6</p>
<p>„[...] kann aufgefasst werden als Grad der Zufriedenheit der relevanten Anspruchsgruppen.“ Wettstein (2004), S. 17</p>

Tab. 1: Ausgewählte Definitionen von Performance.⁵⁵

⁵⁰ Vgl. Mellerowicz (1963), S. 188.

⁵¹ Vgl. Gleich (2001), S. 36.

⁵² Vgl. Krause (2005), S. 18.

⁵³ Männel / Hummel (1990), S. 83.

⁵⁴ Siehe z. B. Gleich (2001); Klingebiel (2000); Gladen (2011).

⁵⁵ Eigene Darstellung.
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.



In Tab. 1 sind ausgewählte Definitionen von Performance dargestellt, die das heterogene Begriffsverständnis in der Literatur verdeutlichen. Es lassen sich daraus jedoch relevante Eigenschaften ableiten, die den Performance-Begriff prägen:

- **Performance ist ergebnisorientiert.**⁵⁶ Wie schon der Leistungsbegriff wird auch Performance als Ergebnis bestimmter Handlungen verstanden.
- **Performance ist zielorientiert.**⁵⁷ Basis ist die Annahme, dass ein Unternehmen Ziele⁵⁸ als Grundlage für die Entscheidungsfindung formuliert.⁵⁹ Des Weiteren wird angenommen, dass die Handlungen aller Beteiligten auf diese Ziele hin ausgerichtet sind.⁶⁰ Somit spiegelt sich die Performance eines Unternehmens im Grad der Zielerreichung wider.
- **Effektivität und Effizienz sind die dominierenden Begriffe.**⁶¹ Unter Effektivität wird hier das Verhältnis zwischen erwartetem und tatsächlichem Ergebnis bei der Verfolgung der Unternehmensziele verstanden.⁶² Anders ausgedrückt, beinhaltet Effektivität damit „doing the right things“⁶³. Effizienz wiederum beschreibt das Verhältnis zwischen wertmäßigem Input und Output.⁶⁴ Performance aus diesem Blickwinkel bedeutet, den Output mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu erreichen, d. h. „doing the things right“⁶⁵.
- **Performance ist kontext-spezifisch.**⁶⁶ Diese Eigenschaft folgt unmittelbar aus der Zielorientierung: Einerseits hängen die individuellen Unternehmensziele von externen und internen Einflussfaktoren, wie dem Wettbewerbsumfeld und den Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder⁶⁷, ab,⁶⁸ andererseits werden auf unterschiedlichen Leistungsebenen im Unternehmen (z. B. Mitarbeiter, Geschäftseinheit, Gesamtunternehmen ...) jeweils andere Ziele wirksam.⁶⁹

⁵⁶ Vgl. Neely et al. (1996), S. 424; Hoffmann (1999), S. 8.

⁵⁷ Vgl. Lebas (1995), S. 29; Dwight (1999), S. 258; Hoffmann (1999), S. 8.

⁵⁸ Der Begriff „Ziel“ wird in der Regel als „[...] ein angestrebter, zukünftiger Zustand definiert“.
Hungenberg / Wulf (2007), S. 51.

⁵⁹ Macharzina / Wolf (2010), S. 209.

⁶⁰ Vgl. Budäus / Dobler (1977), S. 63.

⁶¹ Vgl. Neely et al. (1996), S. 424; Rolstadas (1998); Otley (2001), S. 251.

⁶² Vgl. Cameron (1984), S. 276.

⁶³ Vgl. Rolstadas (1998), S. 990.

⁶⁴ Vgl. Budäus / Dobler (1977), S. 62.

⁶⁵ Vgl. Otley (2001), S. 251.

⁶⁶ Vgl. Lebas (1995), S. 29; Hoffmann (1999), S. 8; Wettstein (2004), S. 17.

⁶⁷ Unter Stakeholder wird allgemein ein Individuum oder eine Gruppe, unternehmensintern oder -extern, verstanden, das/die die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen kann und von der Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst wird. Vgl. Freeman / Reed (1983), S. 91.

⁶⁸ Vgl. Rappaport (1998), S. 5.

⁶⁹ Vgl. Gleich (2001), S. 11-12.



- **Performance ist multidimensional.**⁷⁰ Verschiedene Aspekte von Performance sind für unterschiedliche Stakeholder relevant.⁷¹ Ein Anteilseigner z. B. wird Performance eher aus finanzieller Sicht beurteilen, während für einen Kunden die Qualität von Produkten und Service entscheidend sein kann.

Insbesondere die letzten beiden Eigenschaften spiegeln ein stakeholderorientiertes Verständnis von Performance wider, bei dem die Unternehmensziele die Interessen aller Stakeholder berücksichtigen sollen.⁷² Aus den abgeleiteten Eigenschaften wird das den weiteren Ausführungen zugrunde liegende Verständnis von Performance wie folgt abgeleitet:

Performance bezeichnet die Effektivität und Effizienz der Handlungen der für ein Unternehmen tätigen Individuen in Bezug auf die kontext- und stakeholder-abhängigen Unternehmensziele.

Auf eine synonyme Verwendung der Begriffe „Performance“ und „Leistung“ wird aufgrund der o. g. Bedeutungsunterschiede in der vorliegenden Arbeit verzichtet.

2.1.2 Performance Measurement

Auch für PM existiert in der Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis. Es lassen sich jedoch drei grundsätzliche Betrachtungsperspektiven unterscheiden:⁷³

- Aus der Perspektive des operativen Managements wird PM hauptsächlich als „[...] process of quantifying [performance, A. d. V.] [...]“⁷⁴ definiert. Diese sehr eng gefasste Definition wird teilweise um den Prozess des Reportings, also der Distribution der gewonnenen Informationen im Unternehmen, erweitert.⁷⁵
- Aus der Perspektive des strategischen Managements umfasst PM die Einführung von Kennzahlen mehrerer Dimensionen auf verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens mit dem Ziel der Bereitstellung von Informationen für drei Prozesse; die Identifizierung vielversprechender Strategien⁷⁶ zur Erreichung der Unternehmensziele,⁷⁷ die Überwachung der Strategieimplementierung⁷⁸ und die Be-

⁷⁰ Vgl. Rolstadas (1998), S. 990; Andersen / Fagerhaug (2002), S. 6.

⁷¹ Vgl. Otley (2001), S. 253.

⁷² Vgl. Freeman / Reed (1983), S. 91; Doyle (1994), S. 127; Donaldson / Preston (1995), S. 68.

⁷³ Vgl. Bititci et al. (2012), S. 306.

⁷⁴ Neely / Gregory / Platts (1995), S. 80.

⁷⁵ Vgl. Bititci / Carrie / McDevitt (1997a), S. 524.

⁷⁶ Strategien sind hier definiert als „Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens“. Bea / Haas (2009), S. 54.

⁷⁷ Vgl. Ittner / Larcker / Randall (2003), S. 715.

⁷⁸ Gales (2001), S. 4.



urteilung der Auswirkungen unternehmerischer Handlungen auf die Stakeholder, was wiederum zu einer kritischen Prüfung der Unternehmensstrategie führen kann.⁷⁹ Dieses Verständnis umfasst somit auch die Analyse, Aufbereitung und Würdigung der gewonnenen Informationen.⁸⁰

- Aus der Perspektive des Controllings bzw. Rechnungswesens steht PM für den Einsatz von Kennzahlen im Kontext der Unternehmensplanung und -steuerung.⁸¹

Im Rahmen dieser Arbeit wird PM in einer Bedeutung verwendet, die Elemente dieser drei Perspektiven integriert. Dazu wird die Definition von Gleich als Basis verwendet und leicht erweitert.⁸²

Performance Measurement wird definiert als der Prozess des Aufbaus und Einsatzes von Kennzahlen verschiedener Dimensionen, die zur Quantifizierung der Performance unterschiedlicher Leistungsebenen im Unternehmen und zur Unterstützung von Strategieformulierung und -implementierung genutzt werden.

Bei PM handelt es sich demnach um einen Prozess⁸³. Dieser wird mittels eines Performance-Measurement-Systems im Unternehmen umgesetzt.

2.1.3 Performance-Measurement-Systeme

Wie bereits bei Performance und PM existieren auch zu PMS verschiedene Definitionsversuche aus unterschiedlichen Forschungsbereichen. Aus diesem Grund untersuchen Franco-Santos et al. in einer Analyse von über 300 relevanten Beiträgen die darin enthaltenen Definitionen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzuzeigen und so zu einem gemeinsamen Verständnis beizutragen.⁸⁴ Sie kommen dabei zu dem Ergebnis, dass eine vollständige Definition zum einen die **Merkmale** oder Elemente enthalten muss, die Bestandteil eines PMS sind, und zum anderen die **Rolle**, die das PMS in einem Unternehmen innehat.⁸⁵ Diese beiden Elemente werden nachfolgend einzeln näher betrachtet, bevor sie gemeinsam in eine abschließende Definition überführt werden.

⁷⁹ Vgl. Gladen (2003), S. 29.

⁸⁰ Kerssens-van Drongelen / Cooke (1997), S. 347.

⁸¹ Vgl. Gleich (1998), S. 6. Für eine tiefere Erläuterung des Zusammenhangs zwischen PM und Unternehmenssteuerung siehe Kap. 2.2.

⁸² Vgl. Gleich (1997), S. 115.

⁸³ Ein Prozess kann als eine formale und sachlogische Verkettung von Ereignissen und Aktivitäten definiert werden. Vgl. Niedermaier (1998), S. 34-36.

⁸⁴ Vgl. Franco-Santos et al. (2007).

⁸⁵ Vgl. Franco-Santos et al. (2007), S. 787; Kerssens-van Drongelen / Cooke (1997), S. 347.