



## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	X
Anhangsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Motivation .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Grundlagen des Performance Measurement .....	11
2.1 Begriffliche Grundlagen.....	11
2.1.1 Der Performance-Begriff .....	11
2.1.2 Performance Measurement .....	14
2.1.3 Performance-Measurement-Systeme .....	15
2.1.3.1 Merkmale von PMS .....	16
2.1.3.2 Die Rolle von PMS .....	18
2.2 PM und Unternehmensführung .....	19
2.2.1 PM als Teil eines Management-Systems .....	20
2.2.2 PM und strategisches Management .....	22
2.2.2.1 PM im Rahmen der Strategiebildung .....	22
2.2.2.2 PM im Rahmen der Strategieimplementierung.....	25
2.2.3 PM und operatives Management .....	26
2.3 Der Einfluss von PM im Unternehmen .....	27
2.3.1 Kategorisierung der Forschung zum Einfluss von PM .....	27
2.3.2 Einflüsse von PM auf das Verhalten der Mitarbeiter.....	29
2.3.3 Einflüsse von PM auf organisationale Kompetenzen .....	31
2.3.4 Einfluss von PM auf die Unternehmensperformance .....	32
2.3.4.1 Einfluss auf die gemessene Unternehmensperformance .....	32
2.3.4.2 Einfluss auf die wahrgenommene Unternehmensperformance.....	33



2.4	Historische Entwicklung des PM .....	34
2.4.1	Traditionelle Steuerungskonzepte.....	34
2.4.2	Entstehung des PM .....	35
2.4.3	Generationen des PM.....	39
2.4.3.1	Beschreibung der Generationen des PM.....	39
2.4.3.2	PM-Modelle der ersten Generation.....	40
2.4.3.2.1	Performance Pyramid .....	40
2.4.3.2.2	Results-Determinants-Framework.....	41
2.4.3.2.3	Balanced Scorecard .....	42
2.4.3.2.4	Performance Prism .....	43
2.4.3.3	PM-Modelle der zweiten Generation.....	44
2.4.3.3.1	Strategy Map .....	44
2.4.3.3.2	Success Map .....	45
2.4.3.4	PM der dritten Generation.....	47
2.4.3.4.1	Quantifizierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.....	47
2.4.3.4.2	PM über Unternehmensgrenzen hinweg .....	49
2.4.3.4.3	PM in einem dynamischen Umfeld .....	50
3	Phasen von Performance-Measurement-Systemen.....	51
3.1	Identifizierung der Phasen.....	51
3.2	Entwicklung von PMS .....	52
3.2.1	Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von PMS.....	52
3.2.1.1	Analyseebenen der Entwicklungsphase .....	52
3.2.1.2	Ebene der individuellen Kennzahlen .....	53
3.2.1.3	Ebene des PMS als Einheit .....	55
3.2.1.4	Ebene des PMS als Teil seiner Umwelt .....	59
3.2.1.5	Zusammenfassende Darstellung der Erfolgsfaktoren .....	60
3.2.2	Entwicklungsprozesse von PMS.....	60
3.2.2.1	Zur Notwendigkeit eines effektiven Entwicklungsprozesses .....	61



3.2.2.2	Kategorisierung der Entwicklungsprozesse .....	61
3.2.3	Wichtige Entwicklungsprozesse im Detail .....	64
3.2.3.1	Prozess von Kaplan / Norton.....	64
3.2.3.2	Prozess von Neely et al. ....	65
3.2.3.3	Prozess von Bititci / Carrie / McDevitt .....	67
3.2.3.4	Der Fraunhofer-Ansatz.....	68
3.2.3.5	Prozess von Davis / O'Donnell .....	69
3.3	Implementierung von PMS.....	70
3.3.1	Charakterisierung der Implementierungsphase.....	70
3.3.2	Erfolgsfaktoren der Implementierung aus der PM-Forschung .....	71
3.3.2.1	Kontextbezogene Erfolgsfaktoren.....	71
3.3.2.2	Projektbezogene generelle Erfolgsfaktoren .....	73
3.3.2.3	Anwendungsspezifische Erfolgsfaktoren .....	75
3.3.3	Ansätze des Change Managements.....	76
3.3.3.1	Betrachtungsebenen der Change-Management-Forschung.....	76
3.3.3.2	Management-Ansätze.....	77
3.3.3.3	Situative Ansätze.....	80
3.3.3.4	Prozessuale Ansätze .....	81
3.3.4	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren der Implementierung.....	83
3.4	Nutzung von PMS .....	85
3.4.1	Erfolgsfaktoren der Nutzungsphase aus der PM-Forschung .....	85
3.4.1.1	Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung des Nutzungsgrads .....	86
3.4.1.2	Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der Qualität der Nutzung .....	88
3.4.2	Beiträge aus angrenzenden Forschungsbereichen .....	91
3.4.2.1	Beiträge aus dem Personalmanagement .....	91
3.4.2.2	Beiträge aus dem Knowledge Management.....	95
3.4.3	Zusammenfassende Darstellung der Erfolgsfaktoren der Nutzung .....	98
4	Das Management von Performance-Measurement-Systemen .....	100



4.1	Grundlagen des Managements von PMS .....	100
4.1.1	Zur Notwendigkeit der kontinuierlichen Aktualisierung von PMS .....	100
4.1.1.1	Abhängigkeit des PMS von seinem Umfeld .....	100
4.1.1.2	Interne Impulse zur Aktualisierung von PMS .....	101
4.1.1.3	Externe Impulse zur Aktualisierung von PMS .....	103
4.1.2	Definitionen zum Managementprozess von PMS .....	104
4.1.2.1	Begriffliche Grundlagen .....	104
4.1.2.2	Teilschritte des Managementprozesses von PMS .....	106
4.1.3	Kosten-Nutzen-Betrachtung des Managements von PMS .....	107
4.2	Kritische Erfolgsfaktoren des Managements von PMS .....	109
4.2.1	Transfer von Erfolgsfaktoren der Phasen von PMS .....	110
4.2.1.1	Übertragbarkeit der Erfolgsfaktoren auf den Managementprozess ...	110
4.2.1.2	Unmittelbare Übernahme von Erfolgsfaktoren .....	110
4.2.1.3	Übertragung auf Basis gleicher Charakteristika .....	113
4.2.2	Erfolgsfaktoren aus der Literatur zum Management von PMS .....	117
4.2.2.1	Untersuchungen zur Dynamik von PMS .....	117
4.2.2.2	Modelle für dynamische PMS .....	121
4.2.2.3	Beiträge zum Prozess des Managements von PMS .....	125
4.3	Modellbildung aus den identifizierten Erfolgsfaktoren .....	131
4.3.1	Vorgehensweise bei der Strukturierung des Modells .....	131
4.3.2	Auswahl der Gliederungsstruktur des Modells .....	131
4.3.2.1	Gliederung nach Gestaltungsparametern des PMS .....	131
4.3.2.2	Gliederung nach Teilschritten des Managements von PMS .....	133
4.3.3	Ganzheitliches Modell für das Management von PMS .....	133
4.3.4	Kritische Bewertung des Modells .....	136
5	Instrumente zur Unterstützung des Managements von Performance- Measurement-Systemen .....	138
5.1	Einordnung des Untersuchungsgegenstandes .....	138
5.1.1	Begriffliche Grundlagen betriebswirtschaftlicher Instrumente .....	138



5.1.2	Aufgaben beim Management von PMS .....	139
5.1.3	Weiterer Gang der Untersuchung .....	142
5.2	Kategorisierung der verfügbaren Instrumente aus der PM-Literatur .....	142
5.2.1	Allgemeine betriebswirtschaftliche Instrumente .....	143
5.2.2	PM-spezifische Instrumente.....	146
5.2.2.1	Fragebögen .....	146
5.2.2.2	Formulare und Diagramme .....	151
5.2.2.3	Kennzahlensteckbriefe .....	154
5.2.2.4	Komplexere Instrumente .....	156
5.3	Bewertung der vorhandenen Instrumente.....	159
5.3.1	Anforderungen an geeignete Instrumente .....	159
5.3.1.1	Generelle Anforderungen an betriebswirtschaftliche Instrumente.....	159
5.3.1.2	Spezifische Anforderungen beim Management von PMS .....	160
5.3.2	Bewertung der identifizierten Instrumente .....	161
5.3.2.1	Bewertung anhand der generellen Anforderung .....	161
5.3.2.2	Bewertung anhand der spezifischen Anforderungen .....	162
5.3.3	Identifizierung des weiteren Entwicklungsbedarfs .....	167
5.4	Entwicklung von geeigneten Instrumenten für das Management von PMS	168
5.4.1	Ausgangspunkt für die Entwicklung.....	169
5.4.2	Vorschlag von Instrumenten für das Managements von PMS.....	170
5.4.2.1	Weiterentwicklung der House-of-Quality-Metrics Matrix .....	170
5.4.2.2	Weiterentwicklung des Performance Measurement Record Sheets...	177
5.5	Entwicklung einer Methode zur Anwendung der Instrumente.....	179
5.5.1	Anforderungen an Methodenbeschreibungen .....	179
5.5.2	Methode zum Management von PMS.....	181
5.5.2.1	Gesamtübersicht über die Methode.....	181
5.5.2.2	Methodenschritte auf Ebene des Gesamtunternehmens.....	182
5.5.2.3	Methodenschritte auf Ebene der operativen Einheiten .....	186



5.6	Kritische Bewertung der entwickelten Instrumente und Methode.....	189
6	Schlussbetrachtung .....	191
6.1	Zusammenfassung .....	191
6.2	Fazit und Ausblick .....	197
	Anhang .....	201
	Literaturverzeichnis.....	222