



# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

Innerhalb des Controllings etabliert sich das Performance Management zunehmend als ein eigenständiges System, welches sich auf die Leistungsmessung und -steuerung fokussiert. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie unter intensiver Nutzung von Kennzahlen, Steuerungsinstrumenten und Berichten steht dabei im Mittelpunkt. Entsprechend haben Unternehmen in den letzten Jahren immer umfassendere Systeme zur Messung und Steuerung von Leistungsdimensionen entwickelt, um Entscheider bestmöglich mit relevanten Informationen versorgen zu können (Hall 2008, 141; Ittner et al. 2003a, 715; Möller et al. 2011b, 372).

Die Steuerung und Messung von Leistung mittels Performance Management Systemen (PMS) stellt eine wesentliche Managementaufgabe der heutigen Zeit dar (Brudan 2010, 110; Franco-Santos/Bourne 2005, 114; Otley 1999, 363). Die Literatur benennt zahlreiche Verwendungszwecke für PMS. Trotzdem wird kritisiert, dass die bisherige Forschung sich nicht mit dem dynamischen Einfluss der Ausgestaltung und Nutzung von PMS auf die Entscheidungsqualität auseinandergesetzt hat (Simons 2000, 67; Henri 2006a, 530ff.). Der Einfluss der Ausgestaltung und der Einfluss der Nutzung von PMS wurden demnach nur unzureichend untersucht, was vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung des Performance Management nicht ausreicht (van Veen-Dirks 2010, 141; Elzinga et al. 2009, 109; Smith/Goddard 2002, 253).

Durch ihre vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten haben PMS eine zentrale Rolle bei der Steuerung von Unternehmen eingenommen (Garengo et al. 2005, 25; Bititci et al. 1997, 522). Die Globalisierung und damit einhergehende turbulenteren Märkte führen zu einem insgesamt dynamischeren Umfeld, in dem sich Unternehmen behaupten müssen. Unternehmen müssen in der Lage sein, die Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu befriedigen und sich gleichzeitig in ihren verschiedenen Leistungsbereichen auszeichnen (Neely et al. 2002, 1).

Eine notwendige Bedingung, um einen hohen Leistungsstandard zu erreichen, stellt die Fähigkeit dar, die Leistung innerhalb des Unternehmens effektiv messen und überwachen zu können. Somit sind es insbesondere die Systeme zur Leistungsmessung, die innerhalb des Performance Managements eine zentrale Rolle spielen (Cocca/Alberti 2010, 186; Kaplan/Norton 1992, 71). Bisherige Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die mit Kennzahlen gesteuert werden, ihre Wettbewerber ohne eine solche Steuerung in der Leistungsfähigkeit häufig übertreffen (Kennerley/Neely 2003, 213; Lingle/Schiemann 1996).

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Systemen zur Leistungsmessung und -steuerung müssen Unternehmen mit großer Sorgfalt vorgehen und eine Reihe von unterschiedlichen Faktoren berücksichtigen, damit diese ihren Zweck erwartungsgerecht erfüllen können



(Micheli/Manzoni 2010, 465; Ittner/Larcker 2003, 1). Im Fokus standen lange Zeit vor allem die Probleme der Leistungsmessung (Broadbent/Laughlin 2009, 283; Brignall/Ballantine 2004, 226; Otley 1999, 364). Es fehlt bislang an einem einheitlichen Verständnis darüber, was unter einem Performance Management und folglich unter einem PMS im Controlling verstanden werden kann (Andersen et al. 2006, 63; Micheli/Manzoni 2010, 465). Für die weitere Entwicklung der Forschung im Bereich der PMS besteht deshalb der Bedarf nach einem Überblick über die Schlüsselemente derartiger Steuerungssysteme, da nur so ein gemeinsames Verständnis in diesem Bereich geschaffen werden kann (Ferreira/Otley 2009, 264; Micheli/Manzoni 2010, 465).

In der wissenschaftlichen Diskussion zeichnet sich ab, dass eine der interessantesten Fragestellungen nicht mehr die nach der Messung der Leistung eines Unternehmens ist, sondern diejenige, wie Leistungsdaten, die bereits durch implementierte Performance Measurement Systeme erfasst wurden, erklärt und verstanden werden können und so für die Entscheidungsfindung innerhalb eines Unternehmens genutzt werden können (Mouritsen 2004, 258; Neely 2005, 1273).

Die bestehende Lücke zwischen Leistungsinformationen und daraus generierten zweckmäßigen Aktionen könnte durch ein PMS gefüllt werden, welches weitere über die Leistungsmessung hinausgehende - im einzelnen noch zu bestimmende - Elemente enthält (Taticchi et al. 2010, 14). Bisher beschränkte sich die wissenschaftliche Literatur jedoch darauf, einzelne Aspekte von PMS zu betrachten und ließ eine ganzheitliche Betrachtung oftmals vermissen (Chenhall 2003, 127; Malmi/Brown 2008, 287; Ferreira/Otley 2009, 263). Daher bleiben einige Fragen hinsichtlich ganzheitlicher PMS ungeklärt, beispielsweise existieren kaum Untersuchungen darüber, wie PMS grundsätzlich ausgestaltet sein sollten (Ferreira/Otley 2009, 263ff.). Forscher und Praktiker sind deshalb an Best-Practices in Bezug auf die Ausgestaltung, Nutzung und Erfolgswirkung von PMS interessiert (Neely 2005, 1273). Dieses Wissen könnte genutzt werden, um sich im umkämpften Wettbewerb einen Vorteil zu verschaffen.

Es bleibt zudem empirisch zu untersuchen, inwiefern sich die Ausgestaltung und die Nutzung von PMS auf die Leistung eines Unternehmens auswirken. Es kann vermutet werden, dass ausgereifere PMS unterschiedliche positive Wirkungen auf die Leistung eines Unternehmens haben (Evans 2004, 219ff.). Unter anderem wird angenommen, dass PMS durch die Sammlung und Analyse von Leistungsinformationen zu einer besseren Informationsqualität beitragen und dadurch wiederum die Entscheidungsfindung positiv beeinflussen können (Garengo et al. 2005, 25ff.). Es bleibt jedoch unklar, wie die Wirkungszusammenhänge zwischen der Ausgestaltung, Nutzung und Erfolgswirkung genau aufgebaut sind.



## 1.2 Zielsetzung

Die grundlegende Zielsetzung der Arbeit besteht darin, einen Beitrag zu einem vertieften Verständnis von Performance Management Systemen zu leisten und Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Nutzung und Ausgestaltung von Performance Management Systemen zu entwickeln. FERREIRA/OTLEY haben mit ihrem „Performance Management Systems Framework“(PMSs), welches zwölf zentrale Bereiche für Performance Management Systeme nennt, einen ersten Anhaltspunkt für ein gemeinsames Verständnis im Bereich des Performance Management geben können, an das diese Arbeit anknüpfen kann (Ferreira/Otley 2009, 263ff.).

Die Arbeit analysiert die Ausgestaltung, Nutzung und Erfolgswirkung von Performance Management Systemen. Dazu soll mithilfe einer strukturierten Literaturanalyse der State-of-the-Art der Literatur zur Ausgestaltung von Performance Management Systemen erfasst werden. Anschließend wird die Ausgestaltung und Nutzung dieser Systeme in der Unternehmenspraxis im Rahmen einer großzahligen empirischen Studie untersucht. Die empirischen Ergebnisse der Studie werden dazu genutzt, um Fragestellungen bezogen auf die Erfolgswirkung der Ausgestaltung und Nutzung von Performance Management Systemen nachzugehen. Die empirische Studie bezieht sich auf den Anwendungsstand und die Ausgestaltung von PMS, die Informationsqualität von PMS, die Nutzung von PMS und deren Wirkung auf die Entscheidungsqualität und die Leistung eines Unternehmens.

Zusammenfassend werden die folgenden übergeordneten Forschungsfragen aufgestellt:

4. Welches sind die zentralen Ausgestaltungsmerkmale eines Performance Management Systems?
5. Wie wirkt sich die Ausgestaltung von Performance Management Systemen auf die Nutzung aus?
6. Wie wirkt sich die Ausgestaltung und Nutzung von Performance Management Systemen auf den Erfolg eines Unternehmens aus?

Zusätzlich soll aufbauend auf der strukturierten Literaturanalyse und den Ergebnissen zweier Studien ein Rahmenkonzept für das Performance Management entwickelt werden, welches den aktuellen Anforderungen der Unternehmenspraxis gewachsen ist und die Merkmale bestehender PMS zusammenfasst. Die Ergebnisse der Arbeit sollen dazu beitragen, dass das Performance Management innerhalb des Controllings als eigene Disziplin weiter ausgeführt wird und die Bestandteile und Wirkungen von Systemen zur Leistungsmessung und -steuerung klarer definiert werden.



### 1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die zentralen Fragestellungen bedingen auch den im Folgenden beschriebenen Aufbau der Arbeit. Zunächst werden in Kapitel zwei begriffliche sowie theoretische Grundlagen der Arbeit dargestellt. Dabei wird das Verständnis von PMS näher beschrieben und auf die Positionierung von PMS innerhalb des Controllings eingegangen. Gleichzeitig wird ein theoretisches Rahmenkonzept für die vorliegende Untersuchung abgeleitet und die relevanten Theorien werden diskutiert.

Kapitel drei fasst den bisherigen Forschungsstand von PMS zusammen. Dazu werden bisherige Studienergebnisse zu PMS und die bekanntesten PMS dargestellt. Mittels einer detaillierten Literaturanalyse wird die Ausgestaltung von PMS beleuchtet. Die Ergebnisse der Literaturanalyse bilden die Grundlage für die später durchgeführte empirische Studie.

In Kapitel vier wird auf die methodische Konzeption der durchgeführten Studie eingegangen, weiterhin werden Ergebnisse zur Ausgestaltung und Nutzung von PMS in der deutschsprachigen verarbeitenden Industrie dargestellt. Zusätzlich werden Best Practices zum Anwendungsstand und der Nutzung von PMS analysiert.

Kapitel fünf beschäftigt sich mit der Ableitung und Überprüfung eines Strukturgleichungsmodells, welches Wirkungsbeziehungen zwischen der Ausgestaltung, Nutzung von PMS und der Leistung eines Unternehmens untersucht. Dazu werden zunächst die relevanten Hypothesen abgeleitet, bevor das Modell operationalisiert wird und mithilfe der erhobenen Daten überprüft wird.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Literaturanalyse in Kapitel vier und der empirischen Analyse in Kapitel fünf wird in Kapitel sechs ein Rahmenkonzept für das Performance Management entwickelt. Dieses Rahmenkonzept determiniert sich folglich aus den Forschungsergebnissen dieser Arbeit. In Form von drei Fallstudien wird die Anwendbarkeit des entwickelten Konzeptes getestet und analysiert.

In einer Schlussbetrachtung werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, Implikationen für die Unternehmenspraxis aufgeführt, auf die Limitationen der durchgeführten Untersuchung eingegangen und auf den zukünftigen Forschungsbedarf verwiesen.



## 2 Grundlagen zu Performance Management Systemen

In diesem Kapitel werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen für diese Arbeit dargestellt. Dazu werden zunächst die zentralen Begriffe der vorliegenden Arbeit definiert und näher beschrieben. Darauf aufbauend wird die Rolle eines PMS in der Organisation diskutiert. Zusätzlich wird der theoretische Hintergrund von PMS diskutiert, indem auf die wesentlichen theoretischen Erklärungstheorien eingegangen wird und ein theoretisches Rahmenkonzept entwickelt wird.

### 2.1 Begriffliche Grundlagen

Eine begriffliche Präzisierung legt den Grundstein für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem bestimmten Forschungsgegenstand (Schnell et al. 2005, 50). Ausgehend von dieser Annahme werden im Folgenden die Begriffe Performance, Performance Management und Performance Management System definiert und im vorher definierten Unternehmensbereich des Controllings positioniert.

#### 2.1.1 Controlling

Mit der Zeit haben sich in der Literatur verschiedene Controllingverständnisse gebildet (Wall 2008, 462; Scherm/Pietsch 2004, 5; Weber/Schäffer 2006, 18ff.; Hahn/Hungenberg 2001, 265; Franz 2004, 287; Reichmann 2011, 12; Horváth 2009, 125; Küpper 2008, 236). Diese Verständnisse sind darauf zurückzuführen, dass die Komplexität der unternehmerischen Aktivitäten und der damit verbundene Koordinationsbedarf aufgrund einer gestiegenen Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt sowie einer höheren Differenziertheit der Unternehmen gestiegen sind (Horváth 2006, 3). Koordinationsprobleme resultieren im Wesentlichen aus der Findung von Entscheidungen interdependenter Natur (Friedl 2003, 54f.). Zusätzlich unterscheiden sich die verschiedenen Verständnisse in Bezug auf die Aufgabenbereiche, die Zielsetzung und den Grad der Führungsunterstützung (Fischer et al. 2012, 23). Als eine der zentralen Funktionen des Controllings wird die ergebniszielorientierte Koordination der Unternehmensführung benannt. Das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Informationsverarbeitungssystem, zwischen denen ein erhöhter Koordinationsbedarf besteht, bilden zusammen das Führungssystem (Horváth 2009, 92; Küpper 2008, 30). Das Controlling koordiniert die Bestandteile des Führungssystems. Folglich hat das Controlling die Aufgabe, durch die Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen eine Brücke zwischen dem Planungs- und Kontrollsystem und dem Informationsverarbeitungssystem zu schlagen (Bischof 2008, 13ff.; Bauer 2002, 6). FRIEDL definiert Controlling als „die Gesamtheit der Aufgabe der zielorientierten Koordination bereits differenzierter oder dezentralisierter Vorgabeentscheidungen durch die Umsetzung und den Einsatz von Koordinationskonzepten sowie der Sicherstellung der Informationsversorgung der Unternehmensführung“ (Friedl 2003, 7; siehe zu ähnlichen Inhalten und Definitionen auch



Reichmann 2006, 4; Peemöller 2002, 36). Somit ist insbesondere die koordinierende Entscheidungsunterstützung der Unternehmensführung eine zentrale Aufgabe des Controllings. Im Zuge dieser Aufgabe gilt es dem Führungssystem ergebnisorientierte Informationen, welche gesammelt und aufbereitet wurden, zu kommunizieren (Friedl 2003, 55). Dies geschieht im Kontext einer effizienten und effektiven Ausgestaltung des Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystems des Unternehmens (Horváth 2009, 124; Weber/Schäffer 2006, 22). Darüber hinaus treibt das Controlling den Prozess des kontinuierlichen Lernens voran, indem es durch die Bereitstellung und Interpretation relevanter Informationen die Grundvoraussetzungen für ein Unternehmen schafft, auf eine komplexe und dynamische Umwelt zu reagieren und sich entsprechend anzupassen (Horváth 2009, 3; Jung 2007, 6).

Bezüglich einiger Inhalte überschneiden sich viele Controllingdefinitionen. So wird oftmals ein Bezug zwischen den Unternehmenszielen und dem Controlling hergestellt. Darüber hinaus wird die Koordination im Sinne einer zielorientierten Steuerung durch Informationen, Planung und Kontrolle als zentrale Aufgabe beschrieben (Fischer et al. 2012, 29; Coenberg et al. 2009, 9). Die Verhaltenssteuerung und die Entscheidungsunterstützung sind mittlerweile die Überfunktionen des Controllings, die sich in vielen Konzepten und Definitionen wiederfinden (Wall 2008, 466; Ewert/Wagenhofer 2008, 7ff.).

Zusammenfassend folgt diese Arbeit dem Controllingverständnis von FISCHER ET AL., wonach Controlling die zielorientierte Steuerung durch Information, Planung, Kontrolle und Koordination ist, welche auf ein Informationsversorgungs- und Informationsverarbeitungssystem zurückgreift. Die übergeordneten Aufgaben des Controllings sind die Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung. Ziel ist es, die gesamten unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen zu analysieren und auf die Unternehmensziele auszurichten (Fischer et al. 2012, 29).

### **2.1.2 Performance**

Der Begriff „Performance“ wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig verwendet. Eine einheitliche Definition oder Auffassung findet sich in der Betriebswirtschaftslehre jedoch bislang nicht (O'Donnell/Duffy 2001, 1218). Unterschiedliche Verwendungsgebiete, benutzerspezifische Interpretationen und eine hohe Kontextabhängigkeit sind Gründe dafür, dass ein unterschiedliches Begriffsverständnis von Performance besteht (Lebas 1995, 24; Hoffmann 1999, 7). Der Performancebegriff kann folglich als fallspezifisch und von dem Entscheider abhängig beschrieben werden (Lebas 1995, 29).

„Performance“ kann mit dem deutschen Wort „Leistung“ übersetzt werden. Jedoch wird auch der deutsche Begriff „Leistung“ unterschiedlich verstanden. So gibt es eine Mehrfachverwendung dieses Begriffes in der Betriebswirtschaftslehre und in anderen Wissenschaftsdiziplinen (Gleich 2001, 34). Im Gegensatz zu der Psychologie, der Soziologie oder den Rechtswissenschaften, bei denen kein einheitliches Leistungsverständnis herrscht, ist die Physik der bisher einzige Bereich, in dem eine allgemeingültige Auffassung von Leistung



existiert (Leistung = Arbeit (Kraft x Weg) pro Zeiteinheit) (Demtröder 2005, 58; Jelitto 1991, 122; Gleich 2001, 34).

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Performance im Bereich des Controllings und umfasst folglich Begriffsverständnisse, die beispielsweise in den Bereichen der allgemeinen Betriebswirtschaft, dem Rechnungswesen und dem Management verwendet werden. In der Betriebswirtschaftslehre wird Leistung als produzierende Tätigkeit verstanden, welche sich auf den geleisteten Arbeitseinsatz bezieht oder als Ergebnis betriebswirtschaftlicher Tätigkeiten verstanden wird (Möller et al. 2011a; 213ff.; Wettstein 2002, 18; Becker 1992, 58). Nach THOMS ist es „... gleichgültig, welche Verwendung der Leistungsbegriff findet, so wird Leistung entweder als Tätigkeit oder als Ergebnis der Tätigkeit aufgefasst“ (Thoms 1944, 12f). An dieses Verständnis knüpfen die Definitionen im Bereich des Rechnungswesens an, die Leistung als die Verminderung oder Erhöhung des Bestandes an fertigen oder unfertigen Erzeugnissen, die Summe der Umsatzerlöse oder aktivierte Eigenleistungen eines Unternehmens beschreiben (Reichmann 1993, 68). Sehr komprimiert beschreibt HOFFMANN Performance als bewerteten Beitrag zur Zielerreichung eines Unternehmens (Hoffmann 1999, 8). LEBAS hingegen bezeichnet Performance als den zukünftigen, messbaren Erfolg, der auf der in der Gegenwart erbrachten Leistung basiert (Lebas/Euske 2007, 127; Lebas 1995, 23). Vielen Definitionen gemein ist, dass sie Effektivität und Effizienz als zentrale Messdimensionen von Leistung verwenden (Drucker 1954, 1ff.; Neely et al. 1995, 80; Pütz 2005, 10).

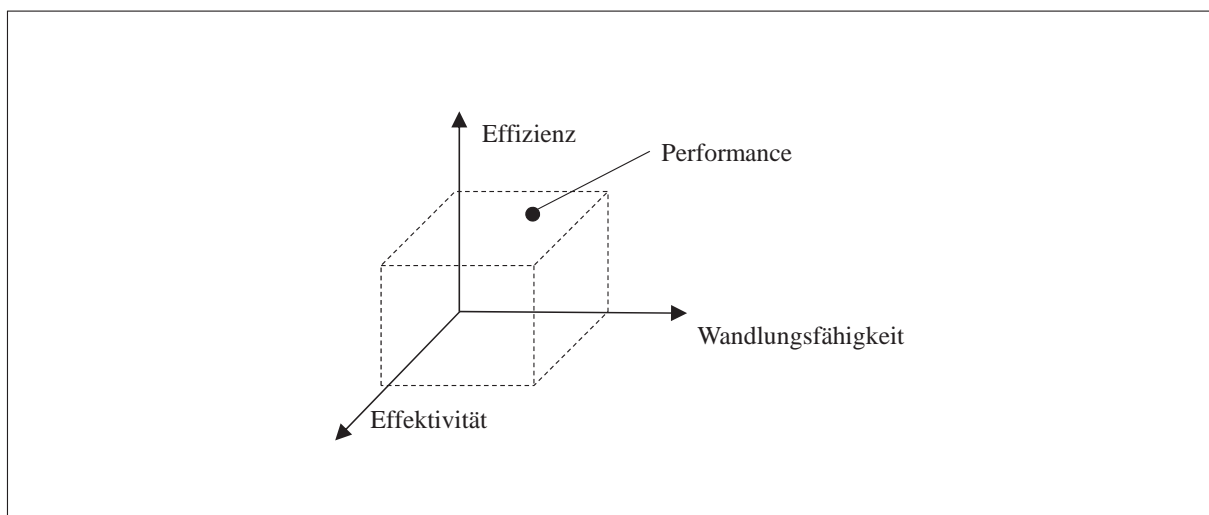


Abbildung 1: Dimensionen der Performance (eigene Darstellung in Anlehnung an Bedrup 1995a, 85)

Die Effektivität beschreibt dabei die Erreichung von langfristigen Zielsetzungen eines Unternehmens und die Effizienz die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung in Form einer Input-Output-Relation (Drucker 1954, 1ff.; Neely et al. 1995, 80; Budäus/Dobler 1977, 62; Gleich 2001, 12). LEBAS fasst zusammen, dass die Leistung eines Unternehmens darin besteht, gegenwärtige Manageraktivitäten so zu gestalten, dass eine leistungsstarke



Unternehmung der Zukunft geschaffen wird (in Bezug auf Effektivität und Effizienz). Dabei wird weniger Wert auf das Messen von Werten der Vergangenheit gelegt, sondern vielmehr auf das Potenzial einer Unternehmung zur optimalen Zielerreichung (Lebas 1995, 34). Fügt man die Wandlungsfähigkeit der Performance in Bezug auf Umweltveränderungen als weitere Dimension hinzu, ergibt sich das in Abbildung 1 dargestellte Verständnis. LEBAS geht noch einen Schritt weiter und hat ein Kausalmodell in Form eines Baumes entwickelt, welches die Komplexität des Prozesses der Leistungserstellung einer Unternehmung darstellen soll (siehe Abbildung 2).

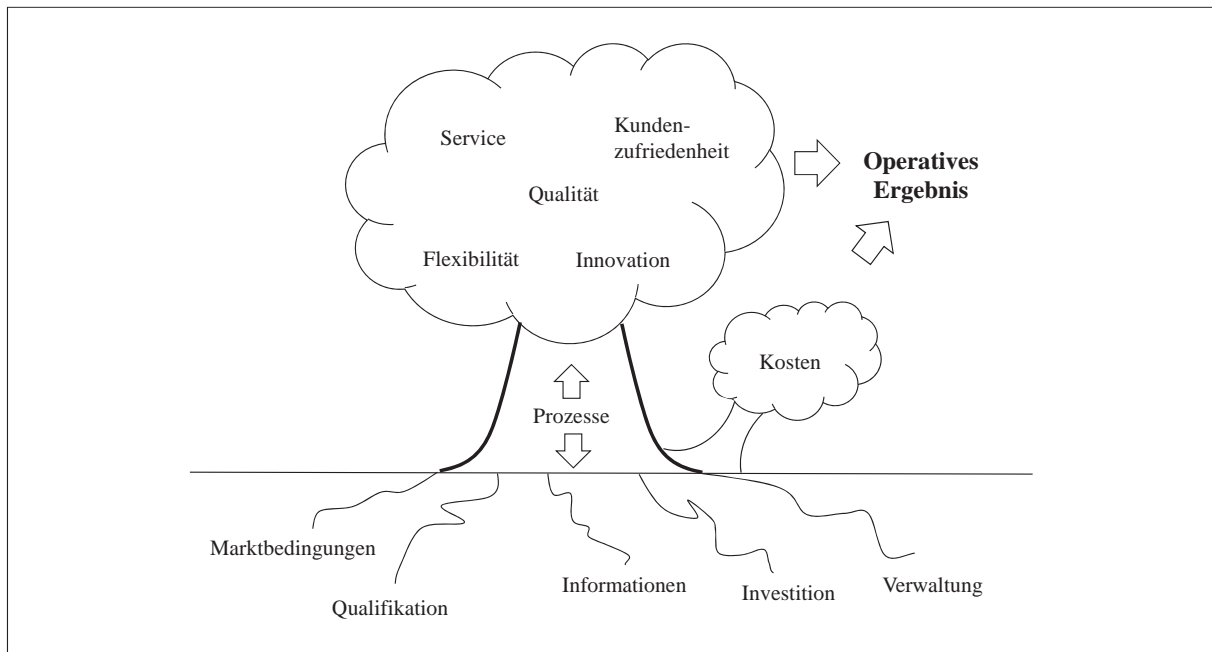


Abbildung 2: Kausalmodell des Performance-Begriffs (eigene Darstellung in Anlehnung an Lebas/Euske 2007, 128)

In diesem Modell wird die finanzielle Performance eines Unternehmens durch das operative Ergebnis ausgedrückt, welches als Differenz von Umsatz und Kosten bestimmt wird. Der Umsatz hängt dabei von den Produkteigenschaften ab, welche die Früchte des Baumes darstellen. Zur Erreichung dieser Produkteigenschaften werden bestimmte Prozesse im Unternehmen benötigt, die durch den Stamm symbolisiert sind. Diese Prozesse werden beispielsweise durch die Marktbedingungen oder Mitarbeiterqualifikation bedingt und beeinflusst. Der Schatten des Baumes spiegelt die Kosten dieser Prozesse zur Leistungserstellung dar (Lebas/Euske 2007, 129f.; Hoffmann 1999, 26f.).

Insgesamt bleibt die Literatur einer klaren Definition für Performance im Bereich des Controllings schuldig. Ein Grund für die vorherrschenden Unterschiede besteht darin, dass unterschiedliche Leistungsebenen innerhalb eines Unternehmens betrachtet werden können. So können die Leistungen auf individueller Ebene, auf Gruppen-, Unternehmensebene, etc. analysiert werden. Folglich liegt der Fokus der Definitionen jedes Mal auf einem anderen Bereich (Brudan 2010, 110). Gleichzeitig sorgen auch verschiedene Kontextfaktoren und der





betrachtete Zeitraum der Leistungserbringung für eine unterschiedliche Interpretation von Performance. So sind es insbesondere die Stakeholder eines Unternehmens, die ein Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise bewerten und auf unterschiedliche Leistungsaspekte abzielen (Otley 1999, 364). Auch die Entscheidungsträger innerhalb eines Unternehmens, die für das Management der Leistung verantwortlich sind, stellen einen wichtigen Faktor bezogen auf das Performanceverständnis dar (Lebas 1995, 30). Die genannten Faktoren und noch weitere sind der Grund dafür, dass eine Interpretation des Performancebegriffes generell als kontext- bzw. fallspezifisch zu verstehen ist (Lebas/Euske 2007, 126; Lebas 1995, 27ff.).

In dieser Arbeit wird der Begriff Performance folgendermaßen definiert: Performance ist ein mehrdimensionales Konstrukt, welches basierend auf Vergangenheitswerten auf die Erbringung von Ergebnissen in der Zukunft abzielt. Performance ist kontextabhängig und kann durch finanzielle oder nicht-finanzielle Größen gemessen oder beurteilt werden.

### **2.1.3 Performance Management**

In der Literatur existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen hinsichtlich der Definition des Performance Management Begriffs. Aufgrund der geringen Übereinstimmung bisheriger Verständnisse ist eine allgemein anerkannte Definition bisher nicht verfügbar (Otley 1999, 364; Klingebiel 1999, 13; Andersen et al. 2006).

Allein der Begriff Management wird in der betriebswirtschaftlichen Praxis als auch in anderen wissenschaftlichen Bereichen für unterschiedliche Kontexte verwendet. Somit kann nicht auf eine präzise und allgemein anerkannte Definition zurückgegriffen werden. Management kann als eine in organisationalen Zusammenhängen notwendige Funktion oder als ganze wissenschaftliche Disziplin verstanden werden (Drucker/Maciariello 2009, 43f.). Sehr allgemein kann Management als „Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden“ (Steinmann/Schreyögg 2005, 7) verstanden werden. Teilweise wird Management synonym für Unternehmensführung verwendet und deckt demnach die Absicht Unternehmensziele zu erreichen und die dafür nötigen Handlungen ab (Steinle 2005, 5).

Performance Management stellt den Bereich des Managements dar, welcher sich speziell mit Leistungsaspekten befasst. KLINGEBIEL beschreibt Performance Management sehr allgemein als die Entscheidungsprozesse, die auf eine nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen eines Unternehmens abzielen (Klingebiel 1998, 1). Das Performance Management wird aber auch als ein ganzheitliches Managementsystem verstanden, welches eine genaue Zieldefinition und die Operationalisierung von Unternehmensstrategien in ein Führungssystem beinhaltet. Dabei werden die Unternehmensstrategien mit der Planung, Steuerung und Kontrolle relevanter Steuerungsgrößen verknüpft, was die Zielerreichung unterstützen soll (Brunner 1999, 11).



GOMEZ/WUNDERLIN vertreten eine ähnliche Auffassung und beschreiben Performance Management als die wertorientierte Strategieplanung, die mit einer messbaren Strategieimplementierung verbunden ist (Gomez/Wunderlin 2000, 426). JETTER beschreibt Performance Management im Hinblick auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit als einen an der Unternehmensstrategie ausgerichteten systematischen Prozess, der sicherstellt, dass die im Unternehmen erzielten Leistungen den Erwartungen und Leistungsanforderungen entsprechen (Jetter 2004, 41). Performance Management deckt folglich insbesondere die Integration von Strategieplanung und -implementierung ab und zielt so auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ab. Dem Performance Management wird als eine Art „Lenkrad des Unternehmens“ eine Koordinationsfunktion zugeschrieben (Kernally 1997, 1). In der Literatur werden oft auch Begriffe wie Corporate Performance Management oder Enterprise Performance Management synonym verwendet (Bourne et al. 2003, 15; Lapide 2003, 19).

Der Informationsbedarf von Unternehmen hat sich aufgrund einer zunehmenden Wettbewerbsintensität, einer steigenden Umweltdynamik und deren Auswirkungen auf die Programmkomplexität, die Erfolgsfaktoren und den Produkt- und Prozesslebenszyklus gewandelt (Weber 1995, 11; Gladen 2008, 2f.). Um diesen veränderten Informationsbedarf gerecht zu werden, bedarf es einer Abkehr von der Verwendung rein traditioneller und zumeist bilanzorientierter Kennzahlensysteme und einer Hinwendung zu Systemen der Leistungsmessung und -steuerung (Brunner 1999, 12; Gleich 2001, 6ff.; Klingebiel 1999, 4). Mögliche Gründe für die Abkehr von einer traditionellen rein finanziellen Steuerung können die Wandlung der Arbeitssituation, zunehmende Konkurrenz, spezifische Initiativen zur Verbesserung, nationale und internationale Qualitätsauszeichnungen, wechselnde organisatorische Rollen, wechselnde äußere Anforderungen und die Macht der Informationstechnologie sein (Neely 1999, 205).

Traditionelle Ansätze zur Leistungsmessung und -steuerung fokussieren vor allem finanzielle Aspekte der Unternehmenssteuerung, was in Bezug auf die veränderten Bedürfnisse nicht mehr einer effektiven und effizienten Unternehmenssteuerung nachkommt. Darüber hinaus wurden zur Entscheidungsfindung insbesondere Daten der Vergangenheit verwendet, die im Kontext einer sich schnell ändernden Umwelt eine falsche Bemessungsgrundlage darstellen können und so ein Unternehmen nicht in der Lage ist, gezielt pro aktiv zu steuern (Azofra et al. 2003, 368; Gleich 2001, 6f.; Brunner 1999, 12; Horváth 2006, 557; Neely 1999, 206). Die Anforderungen an ein modernes und ausgewogenes Performance Management haben sich folglich verändert. Abbildung 3 gibt eine Übersicht über die klassischen und die zukunftsweisenden Anforderungskriterien und kombiniert diese zu einer zeitgemäßen Leistungsmessung und -steuerung. Der Abbildung 3 folgend haben sich die Anforderungen an das Performance Management bezüglich unterschiedlicher Kriterien erweitert. So sollten zusätzlich zu monetären auch nicht-monetäre Leistungsgrößen einbezogen werden und die operative Planung um einen strategischen Bezug ergänzt werden. Die Entwicklung geht von



einer alleinigen Konzentration auf die klassischen Anforderungen zu einem ausgewogenen Verhältnis von sowohl klassischen als auch zukunftsweisenden Anforderungskriterien. Die Konzentration auf die ex post Leistungsmessung nimmt folglich ab (Broadbent/Laughlin 2009, 283). Performance Management umfasst somit eine langfristige, strategische Planung, Steuerung, Kommunikation, Prüfung und kontinuierliche Verbesserung der Performance in mehreren Leistungsdimensionen (Krause 2006, 47).

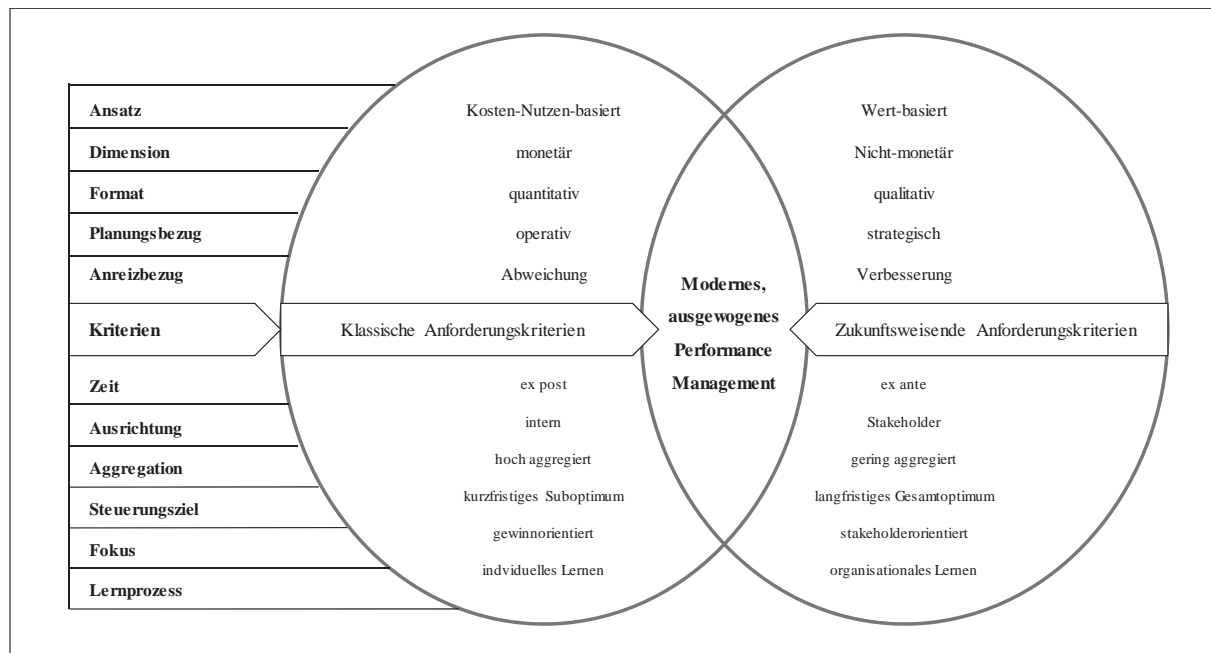


Abbildung 3: Anforderungen an ein modernes, ausgewogenes Performance Management (eigene Darstellung in Anlehnung an Gleich 1998, 5; Lynch/Cross 1995, 38; Gleich 2001, 413)

Die Definitionen von PLEIER (2008) und JETTER (2004) geben einen guten Überblick darüber, was unter einem modernen Performance Management verstanden werden kann. JETTER definiert Performance Management wie folgt: „Unter Performance Management wird ein systematischer, an der Unternehmensstrategie ausgerichteter Management-Prozess verstanden, der gewährleisten soll, dass die Summe aller im Unternehmen erzielten Leistungen bzw. Ergebnisse den Leistungsanforderungen an das Unternehmen entspricht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt“ (Jetter 2004, 41). Diese Definition betont insbesondere die strategische Komponente und eine langfristige Ausrichtung der Planung und Steuerung der Performance auf allen Unternehmensebenen. PLEIER (2008) legt in seiner Begriffserläuterung neben den strategischen Aspekten vor allem einen Fokus auf die mehrdimensionale und ausgewogene Leistungsmessung, -steuerung und -kontrolle. Diese Definition beschreibt die Möglichkeit von Unternehmen, ihre Unternehmensstrategie an den Bedürfnissen bestimmter Stakeholder beispielsweise der Kunden durch die Berücksichtigung von nicht-monetären Leistungsindikatoren auszurichten (Gladen 2008, 398). Darüber hinaus wird eine ausgewogene Kombination von finanziellen als auch nicht-finanziellen Leistungsindikatoren beschrieben. Eine solche Kombination erweist



sich insbesondere bei der Abschätzung der zukünftigen finanziellen Performance als hilfreich (Lee/Yang 2011, 89; Rucci et al. 1998, 9). Das Performance Management zeichnet sich durch eine starke Bindung an das Planungs- und Kontrollsystem eines Unternehmens aus (Gleich 2001, 21). Darüber hinaus stellt das Performance Management den Entscheidern Instrumente zur Verfügung, welche die Leistung einzelner Bereiche auf ein gemeinsames Unternehmensziel ausrichten können. Die Leistungsmessung, das sogenannte Performance Measurement, folgt den Vorgaben des Performance Managements und ist folglich ein eigenes Modul innerhalb des Performance Managements (Klingebiel 1999, 16). Auf diese Unterscheidung wird im Folgenden näher eingegangen. In der Literatur wird die Nutzung und Ausgestaltung des Performance Managements zur Steigerung der Performance als zentrales Thema der Controlling-Forschung betrachtet und stellt eine wesentliche Aufgabe von Entscheidern in der Unternehmenspraxis dar (Stringer 2007, 92; Becker/Weise 2003, 428; Chenhall/Smith 2011, 178).

Ausgehend von den bestehenden Definitionen wird in dieser Arbeit Performance Management als Managementprozess zur Zielbildung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Leistungspotenzialen eines Unternehmens verstanden. Der Fokus des Performance Managements liegt dabei auf der Strategieimplementierung und -planung (Aguinis 2009, 2; Lux 2010, 14f.; Kernally 1997, 1ff.; Hoffmann 1999, 30ff.). Die übergeordnete Zielsetzung des Performance Managements ist die Steuerung und kontinuierliche Verbesserung der Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen eines Unternehmens (Klingebiel 1999, 14).

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es wichtig, zwischen den Begriffen Performance Measurement und Performance Management zu unterscheiden, da diese Begriffe im Folgenden nicht synonym verwendet werden, wie es sonst teilweise in der Literatur der Fall ist. Es finden sich klare Ansatzpunkte, die es ermöglichen, diese beiden Begriffe sinnvoll voneinander abzugrenzen (Radnor/Barnes 2007, 393; Klingebiel 1999, 16; Janz 2008, 44; Lebas 1995, 34). Teilweise wirkt die Verwendung der Begriffe Performance Management und Performance Measurement auch willkürlich und wenig differenziert (Brunner 1999, 12). Das Performance Management rückt den Aspekt des Managements – also der aktiven Gestaltung – der Leistung in den Vordergrund, wohingegen beim Performance Measurement das Messgeschehen im Vordergrund steht und einen Teilbereich des Managements bildet (Brunner 1999, 12; Folan/Browne 2005b, 676f.; Riedl 2000, 18ff.; Lebas 1995, 34).

GLEICH (2001) beschreibt das Performance Management als einen Teilprozess des Performance Measurements, welcher alle Aktivitäten und Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele beinhaltet. Andere Autoren beschreiben das Performance Management hingegen als eine Art übergeordneten Ansatz, der durch das Performance Measurement unterstützt wird (Lebas 1995, 34). Häufig wird die Meinung vertreten, dass das Performance Measurement nur die Leistungsmessung beinhaltet und alle darüber hinausgehenden Funktionen, wie beispielsweise die Planung, Steuerung und Kontrolle von betrieblichen



Leistungen Teile des Performance Managements sind (Ferreira/Otley 2009, 264; Lebas 1995, 34; Klingebiel 1998, 5; Kagioglou et al. 2001, 85f.; Bitici et al. 1997, 533; Lapide 2003, 19).

LEBAS (1995) fasst diese Ansicht passend zusammen, indem er Performance Management als eine „philosophy which is supported by performance measurement“ (Lebas 1995, 34) bezeichnet. Demzufolge geht das Performance Management dem Performance Measurement voran und schafft insgesamt den Kontext zur Leistungsmessung. Performance Management und Performance Measurement stehen in einem engen Zusammenhang und bilden einen iterativen Prozess. Daher sollten beide Begriffe nicht separat betrachtet werden. In Abbildung 4 wird dieser Zusammenhang grafisch verdeutlicht (Lebas 1995, 34).

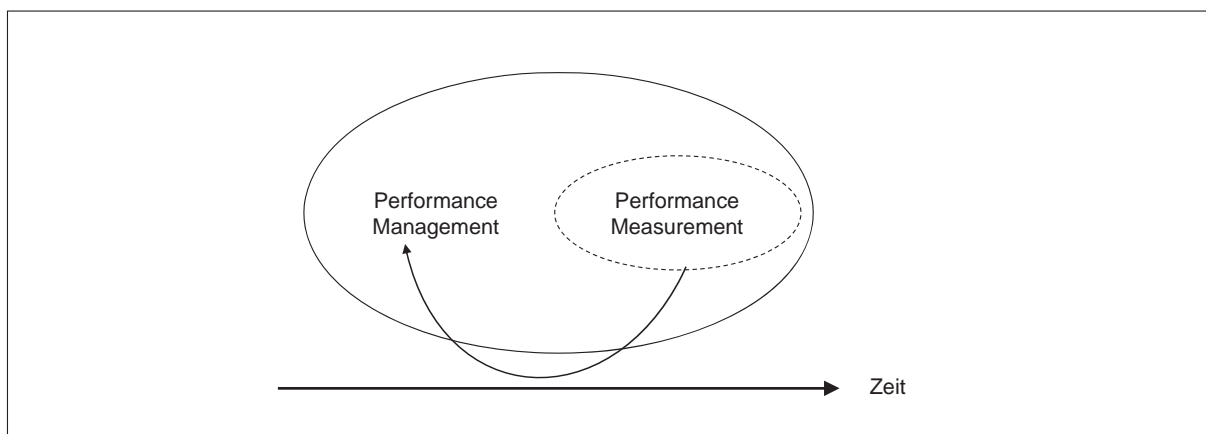


Abbildung 4: Zusammenhang Performance Management und Performance Measurement (eigene Darstellung in Anlehnung an Lebas 1995, 34)

Das Performance Measurement wird in der Literatur folglich hauptsächlich verwendet, um die Leistungsmessung zu beschreiben. Das Performance Measurement bezeichnet die Nutzung von Kennzahlen auf verschiedenen Leistungsdimensionen mit dem Ziel die Effektivität und Effizienz der Leistungspotenziale eines Unternehmens zu bewerten (Neely 1999, 206; Gleich 2001, 11f.; Drucker 1954, 126f.). NEELY ET AL. (1995) definieren Performance Measurement als „process of quantifying the efficiency and effectiveness of action“ (Neely et al. 1995, 80). Oftmals stehen dabei finanzielle Kennzahlen im Fokus, welche jedoch gewisse Grenzen in Bezug auf die Steuerung eines Unternehmens haben, da nicht alle strategischen Faktoren von finanziellen Kennzahlen abgedeckt werden. Deshalb müssen auch nicht-finanzielle Kennzahlen unter dem Begriff Performance Measurement gefasst werden, um eine ganzheitliche Leistungsmessung zu ermöglichen (Neely 1999, 206).

Diesen unterschiedlichen Beschreibungen gemein ist, dass das Performance Measurement den Fokus auf die Messung der Leistung legt. Das Performance Management hingegen beschreibt Inhalte, die über die reine Messung von Leistung hinausgehen, wie die Planung, Kontrolle und Steuerung von Leistung (Brunner 1999, 11). In der Literatur wird weniger klar zwischen den Begriffen unterschieden. So gibt es durchaus Fälle, in denen unter Performance Measurement nicht nur die Messung von Leistung verstanden wird, sondern auch Aspekte die



über die reine Messung hinausgehen, wie die Analyse der Daten und die Ableitung von Handlungsempfehlungen (Currle 2002, 11).

In dieser Arbeit wird dem Verständnis aus Abbildung 4 gefolgt, wonach das Performance Measurement ein zentrales Element des Performance Managements darstellt (Lebas 1995, 34; Hilgers 2008, 52). Das Performance Management entspricht einem aus mehreren Abschnitten bestehenden Managementprozess, der ein Wirkungsgeflecht mehrerer Strukturen und Funktionen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beinhaltet (Otley 1999, 365f.; Möller/Schläfke 2012, 92; Krause 2006, 46). Unter Performance Management werden alle Handlungen subsumiert, die auf der Leistungsmessung aufbauen und ihr vorhergehen (Lebas 1995, 34; Radnor/Barnes 2007, 393). Die Handlungen betreffen „die Messung, Steuerung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation“ (Becker/Weise 2003, 428). Das Hauptziel des Performance Managements ist die Optimierung der ganzheitlichen Unternehmensleistung (Becker/Weise 2003, 428; Elzinga et al. 2009, 511). Deshalb wird dieser Arbeit die folgende Definition von Performance Management zugrunde gelegt:

Performance Management umfasst die Messung, Steuerung und Verbesserung sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Leistungsaspekte innerhalb einer Organisation vor dem Hintergrund, den Grad der betrieblichen Zielerreichung nachhaltig zu steigern.

#### **2.1.4 Performance Management Systeme**

In der Vergangenheit wurden zahlreiche Arbeiten in der Wissenschaft zu Performance Management Systemen veröffentlicht. Darüber hinaus sind diese Systeme auch in der Praxis immer weiter in den Fokus gerückt und werden dementsprechend intensiv diskutiert (Elzinga et al. 2009, 508). Sobald eine Organisation ihre Leistung versucht zu steuern, kann davon ausgegangen werden, dass ein Performance Management System existiert (Broadbent/Laughlin 2009, 294).

Ein ganzheitliches Performance Management deckt unterschiedliche Inhalte und Funktionen ab. Performance Management Systeme können dazu dienen, Leistungsinformationen zu erfassen und zentrale Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Ein Performance Management System soll demnach die entscheidenden „means“ und „ends“ einer Organisation identifizieren und verdeutlichen (Bourne et al. 2002; Garengo et al. 2005; Broadbent/Laughlin 2009). Dazu gehört die Messung, Steuerung und Analyse von leistungsrelevanten Kennzahlen (Ferreira/Otley 2009, 266f.; Pütz 2005, 52). Der Fokus der bisherigen Forschung lag insbesondere auf Fragestellungen rund um die Leistungsmessung (Chenhall 2003; Dent 1990; Berry et al. 2009; Franco-Santos et al. 2007; Broadbent/Laughlin 2009; Brignall/Ballantine 2004). Aktuelle Forschungsarbeiten beschäftigen sich nicht mehr mit der reinen Leistungsmessung, sondern untersuchen vermehrt die Systeme zur Interpretation und Auswertung von bereits erhobenen Leistungsdaten und fokussieren sich somit vor allem auf umfassende Steuerungssysteme (Taticchi et al. 2010; Mouritsen 2004; Neely 2005).



Die Literatur beschreibt eine große Bandbreite an unterschiedlichen Funktionen und Ausgestaltungsmerkmalen von Leistungsmessungs- und -steuerungssystemen. Bislang ist jedoch unklar, inwiefern der Erfolg dieser Systeme von dem Vorhandensein bestimmter Elemente abhängt (Ferreira/Otley 2009). Aufgrund dessen ist das Interesse an Best-Practice Beispielen für die Ausgestaltung von Performance Management Systemen hoch. Bezogen auf das Performance Measurement wurden bereits Anstrengungen unternommen, die Bandbreite möglicher Ausgestaltungsmerkmale zu identifizieren und zu kategorisieren (Franco-Santos et al. 2007). Mit Ausnahme der Balanced Scorecard (BSC) bestehen für umfassende Performance Management Systeme hingegen noch keine empirischen Untersuchungen im deutschsprachigen Raum (Greiling 2005).

Die von PMS abgedeckten Funktionen beinhalten auch die Ableitung von Maßnahmen und Managementaktionen, die sich auf das übergeordnete Unternehmensziel beziehen (Riedl 2000, 48f.). Folgt man den Ausführungen von FERREIRA/OTLEY (2009), so können PMS auch die Vision und Mission einer Organisation identifizieren und kommunizieren, die Organisationsstruktur abbilden und aufzeigen, wie diese ihre Nutzung und Ausgestaltung beeinflusst. Darüber hinaus können PMS Strategien und die dazugehörigen Pläne abbilden und somit sichtbar machen, welche Prozesse zu deren Umsetzung nötig sind. Des Weiteren besteht durch sie die Möglichkeit, die Informationsflüsse zu visualisieren, die die Tätigkeiten des Performance Managements unterstützen (Ferreira/Otley 2009, 266f.). Zusätzlich sollen Performance Management Systeme Leistungen innerhalb eines Unternehmens transparenter werden lassen, indem sie Indikatoren und Planungs- und Steuerungsabläufe definieren (Dhavale 1996, 52). Ein Performance Management System ist demnach ein ausbalanciertes, dynamisches System, welches bei der Entscheidungsfindung unterstützen soll, indem es Leistungsinformationen sammelt, elaboriert und analysiert (Neely et al. 2002). Die Balance innerhalb eines solchen Systems bezieht sich dabei auf die Notwendigkeit unterschiedliche Perspektiven und Kennzahlen zusammenzuführen, die sowohl finanzielle und nicht-finanzielle Aspekte eines Unternehmens abdecken und somit einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen ermöglichen (Kaplan/Norton 1996a). Moderne und ausgewogene Performance Management Systeme konzentrieren sich demnach nicht mehr nur auf die in Kapitel 2.1.3 genannten klassischen Anforderungskriterien, sondern berücksichtigen in einem ausgewogenen Verhältnis auch die zukunftsweisenden Anforderungskriterien. Ferner zeichnen sie sich durch eine hohe Flexibilität und Integrität aus (Jung 2006, 171). Der dynamische Aspekt eines solchen Systems bezieht sich darauf, dass es kontinuierlich die internen und externen Kontextfaktoren des Unternehmens überwacht und die Ziele und Prioritäten regelmäßig überprüft und anpasst (Bitici et al. 2000). KLINGEBIEL (2000) stellt ebenfalls fest, dass ein Performance Management System durch eine Reihe unterschiedlicher Anforderungen charakterisiert werden kann. Dabei sollte es grundsätzlich an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein und eine system- und unternehmenswertorientierte Gesamtstruktur verfolgen. Außerdem sollte es die unterschiedlichen Stakeholderinteressen



berücksichtigen und eine konsistente Informationsversorgung gewährleisten. Das übergeordnete Ziel ist dabei eine kontinuierliche Leistungsverbesserung in wettbewerbsrelevanten Bereichen zu erreichen (Klingebiel 2000, 34). Unter Berücksichtigung der Definitionen aus der Literatur und der Arbeit von MÖLLER/SCHLÄFKE (2012) wird in dieser Arbeit zunächst dem folgenden Verständnis von Performance Management Systemen gefolgt:

Ein Performance Management System beschreibt ein im betrieblichen Kontext angewandtes System zur Leistungsmessung und -steuerung. Dieses System kann die Erfassung, Verknüpfung, Steuerung und Kommunikation von immateriellen als auch materiellen Leistungen abdecken. Übergeordnetes Ziel eines solchen Systems ist es, die langfristige Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen und den Grad der Zielerreichung zu steigern.

## **2.2 Wissenschaftstheoretische Positionierung der Untersuchung von Performance Management Systemen**

Die Forschung im Bereich der Ausgestaltung von PMS steht in Verbindung zu unterschiedlichen theoretischen Erklärungstheorien. So finden sich umfassende Anknüpfungspunkte zu Organisations- und Verhaltenstheorien, die PMS in ihrer Bedeutung untermauern und Sachverhalte begründen (Neely 2007, 1ff.). Für ein einheitliches theoretisches Verständnis innerhalb dieser Arbeit werden im Folgenden die für die Ausgestaltung und Nutzung von PMS relevanten theoretischen Erklärungstheorien und ihr Bezug zu PMS erläutert. Aufgrund dessen, dass der Forschungsgegenstand der PMS einen Bezug zu verschiedenen Themen- und Theoriebereichen aufweist, bilden mehrere etablierte Theorien das Rahmenkonzept für die vorliegende Untersuchung, auf welches die weiteren Ausführungen dieser Arbeit zurückgreifen. Der Fokus dieser theoretischen Betrachtung liegt dabei auf der Ausgestaltung von PMS und grenzt sich somit von der bisherigen Forschung ab, die sich oftmals mit der Verhaltenswirkung von PMS auf Mitarbeiter beschäftigt hat.

### **2.2.1 Systemtheorie und Kybernetik**

Die Systemtheorie beschreibt ein Unternehmen als ein System, welches in sich nicht abgeschlossen ist, sondern Anknüpfungspunkte nach außen haben kann. Dies ermöglicht den Einfluss unterschiedlicher Faktoren. Im Fokus der Systemtheorie stehen dynamische Systeme, was diese Theorie vor dem Hintergrund der sich schnell ändernden PMS als relevante Erklärungsgrundlage erscheinen lässt. Die Inhalte des Systemansatzes wurden im deutschsprachigen Raum als Denkgerüst für die Managementlehre vor allem durch ULRICH verbreitet (Ulrich 1968, 102f.). ULRICH beschreibt eine Unternehmung als ein produktives, soziales System mit einer „geordneten Gesamtheit von Elementen zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“ (Ulrich 1968, 105). Der





Systemtheorie folgend besteht ein System aus einem Gesamtsystem, welches zur Reduzierung der Komplexität in mehrere Subsysteme unterteilt werden kann. Folglich kann ein System mehrere Subsysteme enthalten, welche wiederum eigene übergeordnete Systeme darstellen können. Darüber hinaus bestehen zwischen den einzelnen Elementen der Systeme Beziehungen. Diese Beziehungen können auch zwischen Elementen innerhalb der Systeme und dem Systemumfeld bestehen (Ulrich 1968, 107f.; Freeman/McVea 2001, 7). Die unterschiedlichen Elemente und ihre Beziehungen sind in Abbildung 5 in einem beispielhaften Gesamtsystem dargestellt.

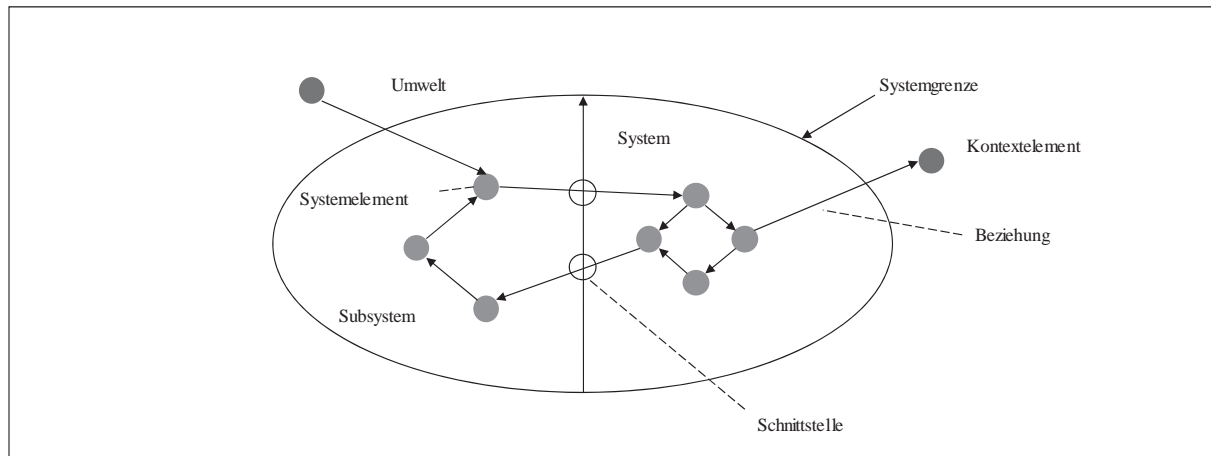


Abbildung 5: Die Systemtheorie (eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich 1970)

Die Systemtheorie umfasst nicht nur die Darstellung der Elemente, sondern kann auch verwendet werden, um Prozesse zu beschreiben. Innerhalb der Systeme bestehen ULRICH (1968) zufolge eine Vielzahl an unterschiedlichen Abhängigkeiten und wechselseitige Beziehungen. Diese Ansicht unterscheidet sich von früheren Anschauungen, bei denen die Elemente eines Systems hintereinander in Kausalketten geordnet sind. Die Unternehmensführung kann das Wissen über die Zusammenhänge nutzen, um das Unternehmen zielgerichtet zu steuern (Ulrich 1968, 120ff.).

Ein Unternehmen ist folglich ein offenes, komplexes System, welches Elemente besitzt, die durch Ursache-Wirkungsbeziehungen in Verbindung stehen. Das Management verfolgt in diesem Kontext die Aufgabe, die leistungsorientierten Funktionen und Prozesse innerhalb dieses System zu planen, zu kontrollieren und zu steuern. Zur Erfüllung dieser Aufgabe bedarf es der Schaffung von Schnittstellen zwischen den einzelnen Subsystemen (Coenberg et al. 2009, 33f.; Heinen 1985, 53; Fuchs 1973, 141). Die formale Organisationsstruktur resultiert aus der bewussten Gestaltung der Organisationselemente und ihrer Beziehungen. Eine unbewusste Zusammenführung der Elemente und ihrer Beziehungen ist Grundlage für eine informelle Organisationsstruktur (Heinen 1978, 20f.; Fuchs 1973, 143; Staehle 1999, 416).



Die Systemtheorie ermöglicht es, einen passenden Bezugsrahmen für diese Arbeit zu schaffen und das System Unternehmen in Bezug auf das Zusammenspiel von Performance Management Systemen, Performance Management und Controlling abzubilden. Das System Unternehmen unterteilt sich in bestimmte Subsysteme, welche zur Durchführung der Unternehmenstätigkeit benötigt werden und es wird von seiner Umwelt (einem eigenen System) beeinflusst. Diese Subsysteme können auf der Metaebene des Führungssystems, welches das Controlling als ein Subsystem einschließt, koordiniert werden (Hilgers 2008, 125; Horváth 2006, 11; Staehle 1999, 419). Durch die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems sowie des Informationsverarbeitungssystems kann das Controlling das Führungssystem beeinflussen (Horváth 2009, 124; Weber 1999, 25f.). Als ein Subsystem des Controllings ist wiederum das Performance Management anzuordnen (Gleich 1998, 17). Im Rahmen des Performance Managements wird die Leistung des Unternehmens gemessen und gesteuert. Es übernimmt folglich einen speziellen Aufgabenbereich des Controllings (Jung 2007, 9). Abbildung 6 zeigt beispielhaft, wie ein PMS im Sinne der Systemtheorie in das System Unternehmen eingebettet sein kann. Innerhalb des Systems Unternehmen besteht ein Subsystem der Führung, welches wiederum vom Controlling mit Informationen und Entscheidungshilfen beliefert wird. Das Controlling besitzt ein weiteres Subsystem für die Leistungsmessung und -steuerung, das Performance Management. Das Performance Management bedient sich der Informationen, die von Performance Management Systemen erfasst werden. Die Abbildung zeigt beispielhaft, wie Leistungsinformationen innerhalb der Dimensionen Input, Process, Output und Outcome erfasst werden und über eine Informationskette bis auf das System Unternehmen oder sogar auf die Umwelt wirken können (Möller/Schläpke 2012, 92).

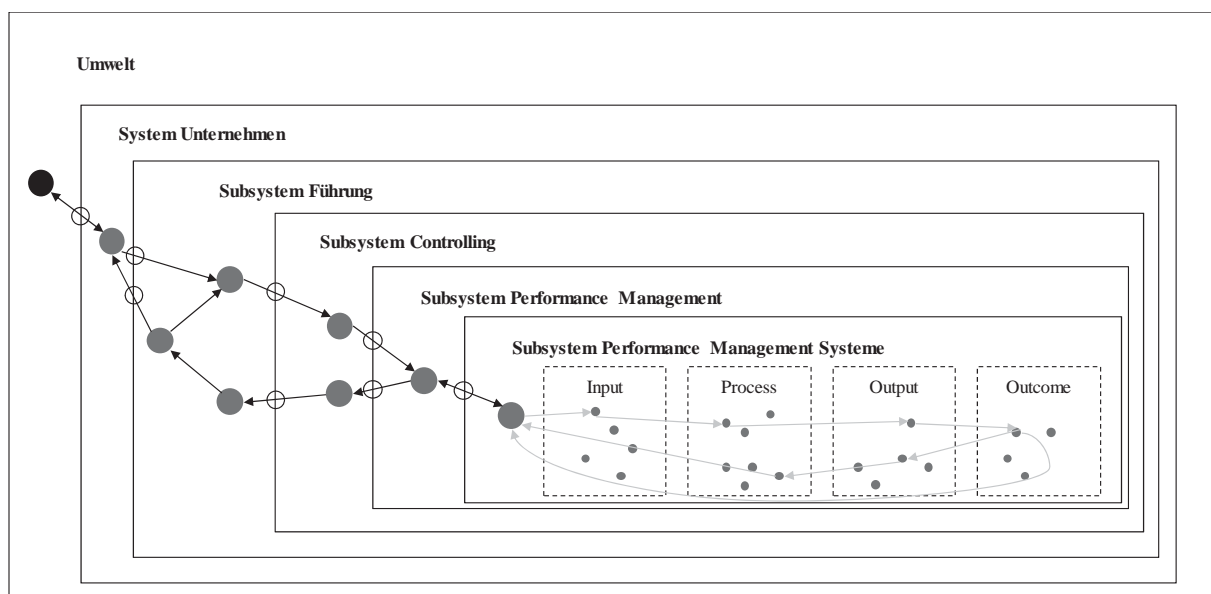


Abbildung 6: Einbettung des Subsystems Performance Management Systeme (eigene Darstellung in Anlehnung an Möller/Schläpke 2012, 91f.; Karlshaus 2000, 56; Hentze et al. 2001, 77; Staehle 1999, 419)



Wie in Abbildung 5 dargestellt kommt es in einem System zu Rückkopplungen und einem Austausch zwischen den Subsystemen. Die Möglichkeit zur Regelung, Steuerung und Anpassungen eines Unternehmens im Sinne eines Systems ist durch den Ansatz der Kybernetik geboten. Die Steuerung durch das Management kann dabei als kybernetischer Prozess verstanden werden, welcher auf die Verwirklichung der maximal möglichen Leistungsfähigkeit abzielt. Ein solcher Regelkreis kann das Verhalten iterativer Aktivitäten und deren Beziehungen überwachen, da die Rückkopplungen von bestehenden Kontrollmechanismen auf die Aktivitäten und die Planung Einfluss nehmen können. Abbildung 7 verdeutlicht die Systematik eines solchen kybernetischen Regelkreises (Green/Welsh 1988, 289). Die Kontrolleinheiten ermöglichen es, unerwünschte Abweichungen zwischen Soll- und Istwerten zu erkennen. Durch Rückkopplungen in Form von Feedback- und Feedforwardschleifen können diese Abweichungen durch einen sich selbstregulierenden Prozess ausgeglichen werden (Green/Welsh 1988, 289). Störgrößen, die von außen oder innen auf die Prozesse wirken können, müssen ebenfalls berücksichtigt und durch geeignete Maßnahmen ausgeglichen werden (Macharzina/Wolf 2008, 71). Überschreiten die Abweichungen die Ausgleichsmöglichkeiten durch die selbstregulierenden Mechanismen, müssen Anpassungen in der Planung vorgenommen werden, sodass die Sollwerte wieder mit den Istwerten in Einklang gebracht werden (Ulrich 1968, 124f.).

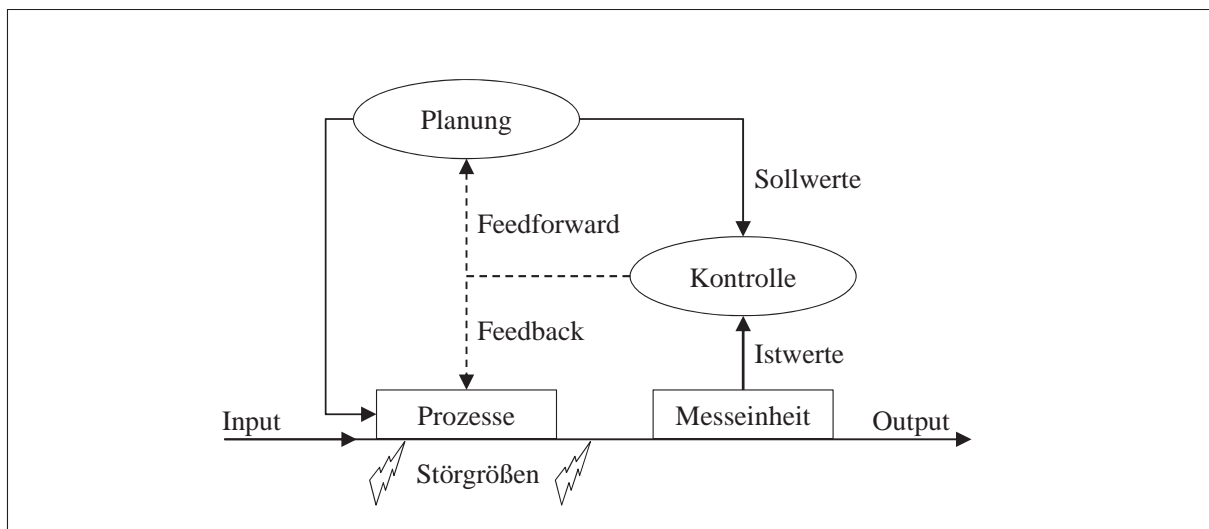


Abbildung 7: Kybernetischer Regelkreis (eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich 1968, 123 und Hofstede 1978, 451)

Die Gestaltung von Prozessen zur Regelung und Steuerung stellt somit eine zentrale Funktion innerhalb von kybernetischen Systemen dar (Fuchs-Wegner 1972, 84; Hentze et al. 2001, 78; Beer 1962, 24&46; Hilgers 2008, 51). Die Systemtheorie zeigt auf, dass die Steuerung von Prozessen eine wichtige Rolle in der Unternehmenssteuerung spielen. Die Performance Management Systeme sammeln Informationen und decken Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Werten auf. Diese Informationen werden genutzt um Abweichungsursachen zu identifizieren und Entscheidungen zukünftig zu verbessern oder die Strategie langfristig



umsetzen zu können. Demnach verfolgen Performance Management Systeme eine kybernetische Grundidee. In der vorliegenden Arbeit soll analysiert werden, welche Elemente das Subsystem eines Performance Management Systems ausmachen.

### 2.2.2 Kontingenztheorie

Eine Weiterentwicklung der Systemtheorie stellt die auch als situativer Ansatz bekannte Kontingenztheorie dar. Diese analysiert ergänzend zur reinen Systembetrachtung die Zusammenhänge zwischen dem Verhalten, der Struktur und der Situation einer Organisation. Gegenstand der Forschung sind beispielsweise die Faktoren, die mitverantwortlich dafür sind, dass Unternehmen mit gleichen Ausgangsbedingungen sich dennoch unterschiedlich entwickeln (Kieser 2006, 216; Bea/Göbel 2006, 105). Das Grundmodell der Kontingenztheorie unterstellt folglich einen Zusammenhang zwischen situativen Faktoren und der Unternehmensstruktur, die Faktoren können dabei mit Situations- und Kontextfaktoren ganz unterschiedlicher Natur sein (Bea/Göbel 2006, 110). Die formale Organisationsstruktur wird folglich durch diese Faktoren beeinflusst, was sich wiederum auch auf die Effizienz bzw. den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Die Faktoren können darüber hinaus auch das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen, welches sich auch auf den Grad der Zielerreichung einer Organisation auswirken kann (Karlshaus 2000, 60). Abbildung 8 fasst diese Zusammenhänge grafisch zusammen. Der Abbildung folgend gibt es „nicht eine generell gültige, optimale Handlungsalternative, sondern mehrere situationsbezogen angemessene“ Handlungsalternativen (Stahle 1976, 36). Ein Unternehmen muss der Theorie folgend sich der jeweiligen Situation anpassen, um die Effizienz der Organisation zu gewährleisten (Karlshaus 2000, 60).

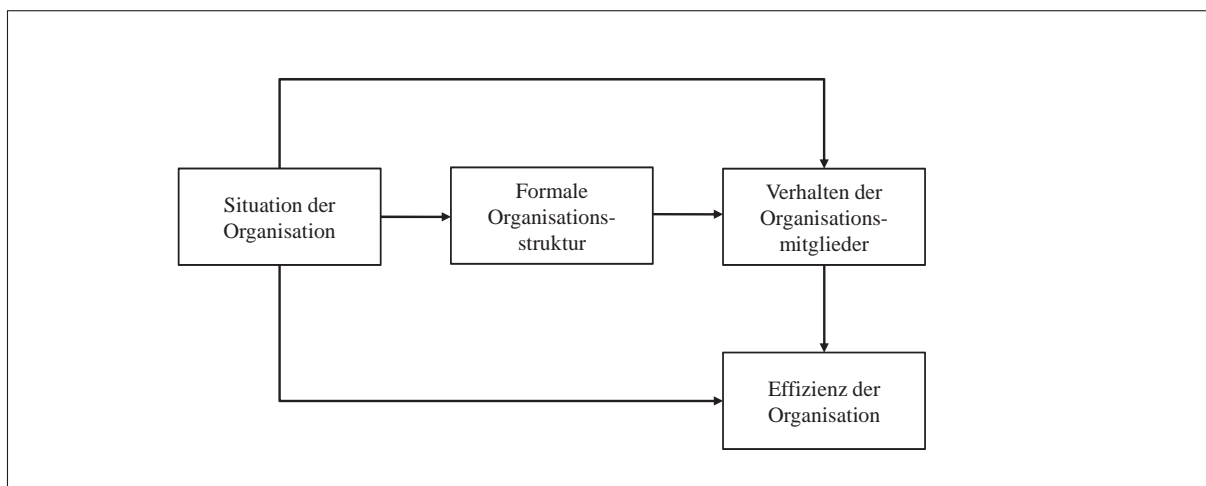


Abbildung 8: Der situative Ansatz (eigene Darstellung in Anlehnung an Stahle 1994, 50 und Kieser 2006, 175)

Für die Thematik der PMS sind es insbesondere die Auswirkungen der situativen Einflussfaktoren, bei denen zwischen internen und externen Kontextfaktoren unterschieden werden kann. Diese Kontextfaktoren wirken auch auf die Ausgestaltung von Systemen zur



Leistungsmessung und -steuerung. Folglich müssen diese Kontextfaktoren bei der Implementierung eines Performance Management Systems berücksichtigt werden, da diese auch eine Auswirkung auf die Effizienz dieser Steuerungssysteme haben können (Chenhall 2003, 128). Die Wettbewerbsintensität im Sinne eines Kontextfaktors und dessen Einfluss auf die Ausgestaltung von Performance Management Systemen war beispielsweise Inhalt einiger wissenschaftlicher Untersuchungen im Bereich der Kontingenztheorie (Chenhall 2003, 217; Khandwalla 1972, 275). Hierbei wird deutlich, dass ein PMS die Kontextfaktoren berücksichtigen muss, indem es diese misst, analysiert und kontrolliert, um so den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Außerdem muss ein Performance Management System auch die Auswirkungen der Kontextfaktoren auf das Verhalten der Organisationsteilnehmer berücksichtigen, um die Effizienz der Organisation zu gewährleisten (Kieser 2002, 171ff., Kieser 2006, 218f.). Dieser Arbeit wird eine situative Sichtweise zugrunde gelegt, da die Ausgestaltung und Nutzung von Performance Management Systemen immer vor dem Hintergrund des Unternehmenskontextes betrachtet werden muss.

### 2.2.3 Stakeholdertheorie

In Bezug auf Performance Management Systeme existieren eine Vielzahl an Kontextfaktoren, die Einfluss auf ihre Nutzung und Ausgestaltung nehmen können. Die Stakeholdertheorie beschäftigt sich mit einer ganz bestimmten Gruppe von Faktoren und zwar mit den verschiedenen Interessengruppen, die auf eine Organisation einwirken können. Der Begründer der Stakeholdertheorie FREEMAN sagt mittlerweile „[...] I had no idea that it would still be relevant to business scholars and practitioners some 25 years later“ (Freeman 2010, III). Der Stakeholdertheorie zu Folge gibt es verschiedene Gruppen und Individuen, deren Einfluss analysiert und berücksichtigt werden muss, um die Organisationsziele zu erreichen (Freeman 2004, 229f.). Dabei kann zwischen zwei Gruppen von Stakeholdern unterschieden werden. Die erste Gruppe setzt sich aus den Stakeholdern zusammen, die überlebenswichtig für das Unternehmen sind wie beispielsweise Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter. Die zweite Gruppe beinhaltet Konkurrenten, Behörden und weitere Interessengruppen (Freeman 2010, 6ff.). In Abbildung 9 sind mögliche Stakeholder eines Unternehmens beispielhaft dargestellt.

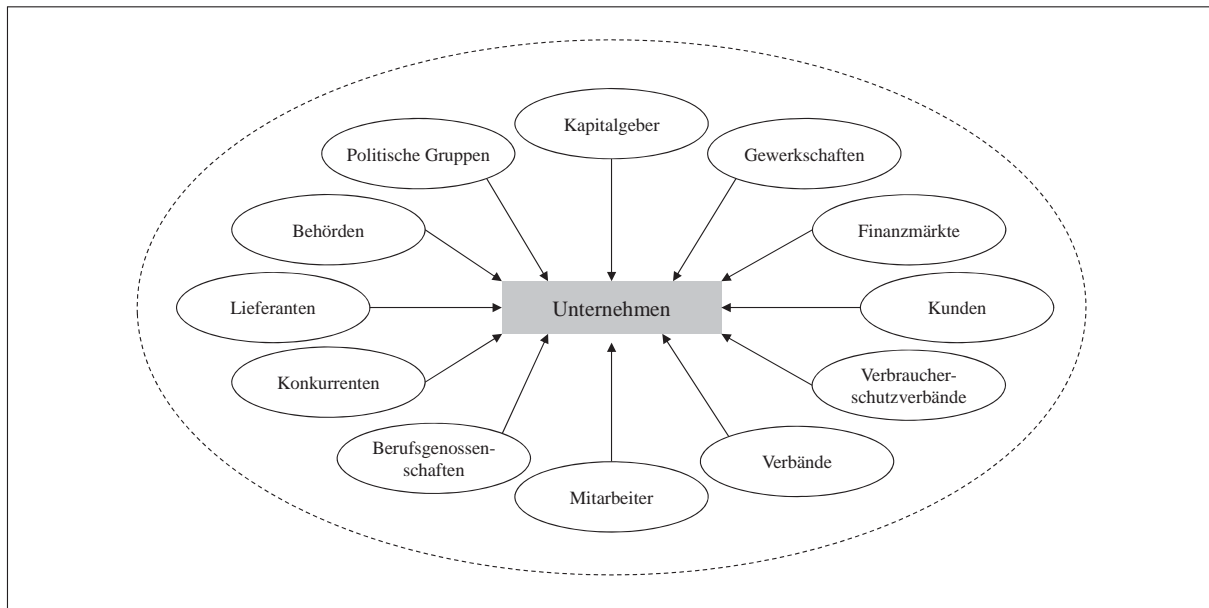


Abbildung 9: Stakeholder eines Unternehmens (eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman 2010, 25)

Diese Stakeholdergruppen können eine wichtige Rolle in Bezug auf den Erfolg eines Unternehmens spielen und folglich auch einen Einfluss auf dessen Handlungsweise haben (Freeman 2010, 8ff.). Ein Unternehmen muss sich dementsprechend mit ganz unterschiedlichen Interessen auseinandersetzen. Diese können übereinstimmen aber auch in Konkurrenz zueinanderstehen (Donaldson/Preston 1995, 66ff.). Die Unternehmensziele mit den Interessen der Stakeholdergruppen zu vereinbaren, ist für ein Unternehmen eine entscheidende Herausforderung. Dies kann nur gelingen, wenn die Unternehmen die Bedeutung der einzelnen Stakeholder richtig einschätzen können. In Deutschland ist beispielsweise die Macht der Beschäftigten größer als in anderen Ländern aufgrund eines höheren Mitbestimmungsrechtes. Auf einen derartigen Sachverhalt muss sich ein Unternehmen einstellen können (Donaldson/Preston 1995, 69). Stellen sich Unternehmen nicht dieser Herausforderung und verpassen es die unterschiedlichen gewichteten Bedürfnisse der Stakeholder zu befriedigen, so können sie dadurch den Unternehmenserfolg gefährden (Donaldson/Preston 1995, 77).

PMS ermöglichen es, unterschiedliche Interessen von Stakeholdern mit den Unternehmenszielen abzugleichen und in einen gemeinsamen Kontext zu bringen. Darüber hinaus können sie Mechanismen bieten, um den Einfluss der Interessengruppen messbar zu machen und so eine Stakeholder-Differenzierung ermöglichen (Atkinson et al. 1997, 30ff.). Die Optimierung von Stakeholder-Interessen wird teilweise auch als übergeordnetes Ziel von Performance Management Systemen genannt (Krause 2006, 54). Das Performance Prism (PP) nach Neely et al. (2002), als Beispiel für ein PMS, fokussiert sich sogar in seiner Funktionalität in erster Linie auf bestehende Stakeholderinteressen. Auch weitere Ansätze beziehen sich auf die Stakeholderinteressen (Hoffmann 1999, 36f.; Grüning 2002, 22). Stakeholderinteressen sind folglich ein entscheidender Faktor bei der Ausgestaltung und



Nutzung von Performance Management Systemen und bilden eine spezifische Kategorie von Kontextfaktoren für die Ausgestaltung und Nutzung von PMS.

#### 2.2.4 Resource-based View

Mit dem Resource-based View wird im Folgenden auf einen für Performance Management Systeme wichtigen Erklärungsansatz eingegangen. In der Literatur werden verschiedene Begriffe wie Ressourcenansatz, ressourcenorientierter Ansatz, Resource-based Perspective und Resource-based Theory synonym für Resource-based View verwendet (Freiling 2001, 73; Wernerfelt 1984, 171ff.; Peteraf 1993, 179; Connor/Prahalad 1996, 477). Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen als Bündel von Ressourcen betrachtet werden (Wernerfelt 1984, 171; Barney et al. 2001, 625; Mowery et al. 1996, 77; Belderbos et al. 2004, 1240). Die Ressourcen können dabei unterschiedlich kategorisiert werden. BARNEY (1991) unterscheidet beispielsweise zwischen physischen, personellen und organisationalen Ressourcen. GRANT (1991) unterscheidet hingegen zwischen finanziellen Ressourcen, physischen Ressourcen, Humanressourcen, organisationale Ressourcen, technologischen Ressourcen und Unternehmensreputation. Hingegen unterteilen DAS/TENG (2000) die Ressourcen in eigentumsbasierte und wissensbasierte Ressourcen. Dabei werden auf der einen Seite den eigentumsbasierten Ressourcen die physischen Ressourcen, die Mitarbeiter, die Finanzen, die Patente und die Lizenzen zugeordnet. Auf der anderen Seite werden den wissensbasierten Ressourcen immaterielle Werte wie Know-how, Managementsysteme, Fähigkeiten, Unternehmenskultur und Lernkapazitäten des Unternehmens zugeordnet (Das/Teng 2000, 41f.)

Der Resource-based View bietet die Möglichkeit, Unterschiede zwischen Unternehmen deutlich zu machen und kann damit auch helfen zu untersuchen, inwiefern sich diese Unterschiede auf die Nutzung von PMS auswirken (Madhok 2002, 540). Der Resource-based View kann eine direkte Verbindung zwischen der Ressourcenausstattung eines Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit herstellen (Freiling 2001, 78; Mellewigt 2003, 33). Sind die Unternehmen mit knappen, nicht imitierbaren und nicht substituierbaren Ressourcen ausgestattet, kann dies zu einem Wettbewerbsvorteil führen und somit zu einem langfristigen überdurchschnittlichen Erfolg (Barney 1991, 105ff.; Barney et al. 2001, 625). Aufgrund dessen ist ein Unternehmen von seiner Ressourcenausstattung abhängig, wenn es Wettbewerbsvorteile erzielen möchte (Eisenhardt/Schoonhoven 1996, 137). Ein Unternehmen verfügt in der Regel nicht über alle nötigen Ressourcen, sodass eine Kooperation die Möglichkeit für ein Unternehmen bietet, Zugang zu den vorher nicht vorhandenen Ressourcen zu erlangen (Mowery et al. 1996, 78; Miotti/Sachwald 2003, 1484; Eisenhardt/Schoonhoven 1996, 137; Belderbos et al. 2004, 1240).

In der Literatur wurde der Resource-based View durch PRAHALAD/HAMEL zur Theorie der Kernkompetenzen weiterentwickelt. Kernkompetenzen sind diejenigen Ressourcen, die nur schwer imitierbar sind, einen entscheidenden Anteil an der Befriedigung der



Kundenbedürfnisse haben und dem Unternehmen den Einstieg in viele Märkte ermöglichen (Prahalad/Hamel 1990, 83f.). Die Hauptaussage der Theorie der Kernkompetenzen ist, dass ein Unternehmen sich gerade auf diese, seine Kernkompetenzen, konzentrieren sollte. Andere Leistungen, die keine unternehmenseigenen Kernkompetenzen darstellen, sollen danach über die Möglichkeit einer Kooperation oder über den Markt bezogen werden (Hagenhoff 2008, 38f.).

Der Resource-based View wird im Zusammenhang mit Performance Management Systemen herangezogen, da eine unterschiedliche hohe Erfahrung von Entscheidern oder andere Ressourcen einer Organisation mit der Ausgestaltung und Nutzung von Performance Management Systemen zusammenhängen kann. Darüber hinaus wird untersucht, ob die Ausstattung und Nutzung von Performance Management Systemen einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Für diesen Aspekt kann auf Annahmen des Resource-based View zurückgegriffen werden.

### **2.2.5 Verhaltenstheoretische Ansätze**

Performance Management Systeme können Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern haben. Beispielsweise können Zielvorgaben einen erheblichen Einfluss auf die betroffenen Individuen haben (Vagneur/Peiperl 2000, 523f.). Aufgrund dieser Tatsachen werden im Folgenden zentrale verhaltenstheoretische Erklärungsansätze für Performance Management Systeme knapp erläutert, da diese im Erklärungskontext von PMS immer wieder Anwendung finden.

Ein zentraler verhaltenstheoretischer Ansatz ist die von LOCKE (1968) entwickelte Zieltheorie, welche sich mit dem Einfluss von Zielvorgaben auf den Grad der Leistungserstellung von Individuen beschäftigt. LOCKE (1968) erkannte, dass herausfordernde und klare Zielvorgaben zu einer besseren Leistung führen als keine oder nur schwach definierte Ziele. Schwierigere Ziele führen folglich zu einer gesteigerten Leistungsanstrengung bedingt durch eine höhere Motivation. Dabei unterscheiden sich die Individuen trotz gleicher Ziele und Verhaltensvorgaben jedoch hinsichtlich ihrer Leistung (Locke 1968, 157f.; Locke/Latham 2002, 705ff.). LOCKE/LATHAM (2002) fassen den angenommenen Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Leistung im „High Performance Cycle“ (siehe Abbildung 10) zusammen. Den Ausgangspunkt bildet dabei die Zielsetzung, bei der beispielsweise der bestehende Schwierigkeitsgrad die darauffolgende Leistung beeinflussen kann (Locke/Latham 2002, 714).



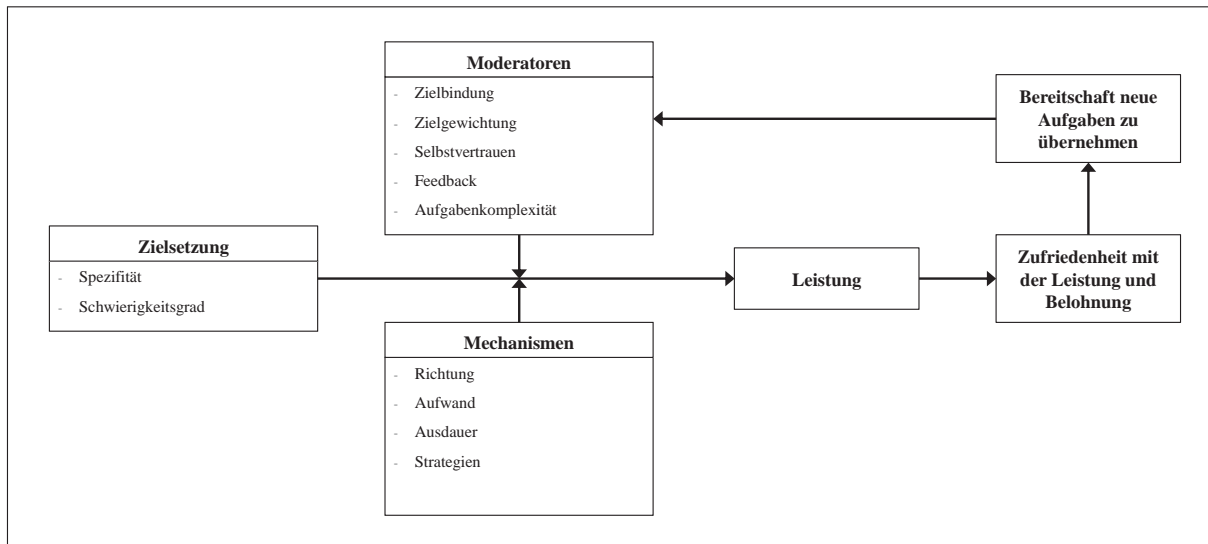


Abbildung 10: Elemente der Zielsetzungstheorie (eigene Darstellung in Anlehnung an Locke/Latham 2002, 714)

Weitere Faktoren, wie die Aufgabenkomplexität, das Selbstvertrauen und die Zielverbundenheit können ebenfalls die Motivation beeinflussen und auf den Prozess der Leistungserbringung wirken. Abgesehen davon sind es auch die persönliche Ausdauer, Anstrengung und Zielerreichungsstrategien, die Einfluss auf den Prozess der Leistungserbringung nehmen (Locke/Latham 1990, 252ff.). Erreicht das Individuum das gesetzte Ziel, führt dies zu Zufriedenheit und evtl. einer extrinsischen (z. B. vereinbarte Bonuszahlungen) oder intrinsischen Belohnung (Stolz über Aufgabenbewältigung). Die Zufriedenheit hat zur Folge, dass neue Ziele in den Fokus rücken und sich die sogenannten moderierenden Faktoren anpassen, was sich wiederum auf die Leistungsfähigkeit auswirken kann. Eine dauerhafte Erhöhung der Motivation und des Leistungsvermögens kann aus dem Zusammenspiel von Leistung, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit resultieren (Locke, Latham 1990, 262ff.). Die Zielsetzung und die dazugehörige Leistungsmessung und -evaluation ist häufig Bestandteil von Ansätzen, die versuchen, die zentralen Strukturen und Funktionen von PMS zusammenzufassen (Ferreira/Otley 2009, 271f.).

Eine weitere Theorie, der im Bereich der Leistungserstellung große Aufmerksamkeit gewidmet wird, ist die Erwartungswert-Valenz-Theorie (VIE-Theorie). Diese Theorie behandelt die Fragestellung, welche Dinge Individuen dazu motivieren, eine bestimmte Handlungsalternative zu wählen. Die von VROOM entwickelte Theorie baut dabei auf dem Weg-Ziel-Ansatz auf, der besagt, dass Individuen zur Erfüllung eines erwünschten Zieles nur die Wege wählen, die auch zu diesem Ziel führen (Stahle 1994, 216f.). VROOM erweitert diesen Ansatz, um die Tatsache, dass nicht nur die Erwartung der Zielerreichung, sondern auch die Folgen der Handlung für die Wahl der Alternative entscheidend sind. In Abbildung 11 ist die Systematik nach VROOM dargestellt. Er unterscheidet dabei zwischen einer ersten Ebene, bei der die Handlung zu einem direkten Ergebnis führt und einer Zweiten, in der das Ergebnis verschiedene Folgen nach sich zieht. Die Valenz beschreibt dabei die Bewertung des



Nutzens von Ergebnis und Folge. Die Motivation entwickelt sich demnach aus diesen beiden Ebenen (Vroom 1964, 14).

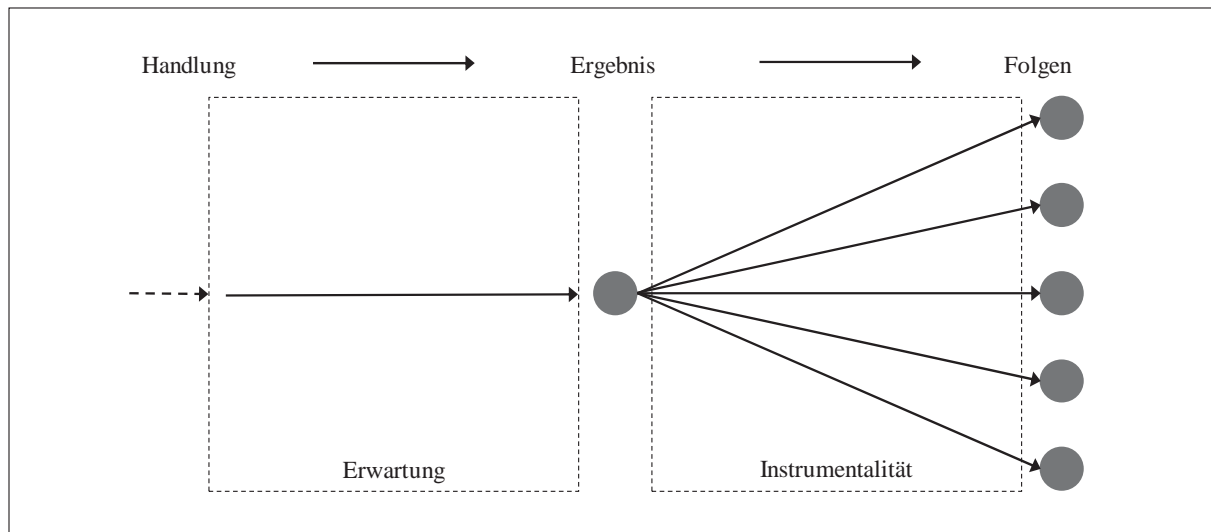


Abbildung 11: Modell der Erwartungswert-Valenz-Theorie (eigene Darstellung in Anlehnung an Szilagyi/Wallace 1990, 124)

Dieser Systematik folgend schätzt ein Individuum zunächst die Valenz seiner Handlungsalternativen ein. Dazu werden die einzelnen Handlungsalternativen und ihre Wertigkeit mit deren Instrumentalität in Verbindung gesetzt. Die Instrumentalität beschreibt dabei, inwiefern das Individuum erwartet, dass auch die vermuteten Folgen aus der Handlungsalternative resultieren. Die Summe der Produkte der Valenzen der Handlungsfolgen und deren Instrumentalität ergibt demnach die Valenz des Ergebnisses einer Handlungsalternative (Vroom 1964, 16f.). Aus der Verknüpfung der Valenzen der Ergebnisse mit den Erwartungen, die ausdrücken, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein gewünschtes Ergebnis überhaupt erreicht wird, resultiert die Motivation eines Individuums eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen (Vroom 1964, 18). Durch die Multiplikation der Fähigkeiten, die Handlung durchzuführen und der Motivation des handelnden Individuums ergibt sich letztendlich die tatsächliche Leistung (Vroom 1964, 203). Diese Theorie ist im Umgang mit Mitarbeitern entscheidend, da Unternehmen sich immer bewusst sein sollten, dass Mitarbeiter ihre Handlung sorgfältig abwägen. Unternehmen haben die Möglichkeit, die Valenz eines Handlungsergebnisses durch Manipulationen in Form von Belohnungssystemen zu beeinflussen. Dadurch können sie die Motivation zur Durchführung bestimmter Aufgaben teilweise beeinflussen (Nerdinger 2006, 392f.). Demnach können Belohnungssysteme, die oftmals auch Teil von ganzheitlichen Performance Management Systemen sind, in diesem Kontext verschiedene Verhaltenswirkungen entfalten (Ferreira/Otley 2009, 267).

Die Bedeutung einer transparenten Leistungsmessung und -steuerung wird durch die Zielsetzungstheorie verdeutlicht. PMS stellen zentrale Instrumente dar, um das Verhalten von Mitarbeitern mit präzisen und anspruchsvollen Zielvorgaben zu beeinflussen. Bezogen auf die



Verhaltenswirkungen, die durch Performance Management Systeme ausgelöst werden können, gibt es weitere Erklärungstheorien, wie die Anreiz-Beitrags-Theorie oder die Gleichheitstheorie, die mögliche Effekte begründen, welche im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der Fokussierung auf die Systemnutzung und -ausgestaltung nicht weiter berücksichtigt werden (March/Simon 1958, 84ff.; Janssen 2001, 1039). Die Ausführungen zu den Verhaltenstheorien soll jedoch verdeutlichen, welche anderen Wirkungen Gegenstand der Forschung im Bereich von Performance Management Systemen sein können. Im Zuge der späteren Untersuchung der Nutzung von Performance Management Systemen wird auch auf die Rolle der Zielklarheit eingegangen, die eng mit der Zielsetzungstheorie verbunden ist.

### 2.3 Theoretisches Rahmenkonzept

Das theoretische Rahmenkonzept dieser Arbeit setzt sich aus mehreren der bereits dargestellten Theorien zusammen und bildet die Grundlage für die spätere Untersuchung (siehe Abbildung 12). Den Rahmen des Konzeptes bildet die Systemtheorie, da in dieser Arbeit untersucht werden soll, welche Elemente auf ein PMS wirken und aus welchen Elementen sich ein PMS zusammensetzt. Die Systemtheorie bildet mit der in Abschnitt 2.2.1 dargestellten Logik von Systemen, Subsystemen und Systemelementen eine gute Erklärungstheorie für die Untersuchungsinhalte rund um PMS.

Weitere Theorien müssen in das Rahmenkonzept eingebaut werden, da sie die Ausgestaltung, Nutzung und Erfolgswirkung von PMS bedingen oder erklären können. So kann durch die Stakeholdertheorie und die Kontingenztheorie der Einfluss von Stakeholdern und Kontextfaktoren auf die PMS beschrieben werden.

Die Theorie der Kybernetik ist entscheidend für die dynamische Ausgestaltung von PMS und wird folglich entsprechend den Ausführungen in Abschnitt 2.2.1 in den Bezugsrahmen integriert. Später wird in dieser Arbeit auf den Einfluss der Nutzungsintensität von PMS auf die Zielklarheit in einem Unternehmen eingegangen, daher wird als einziger verhaltenstheoretischer Ansatz die Zielsetzungstheorie als Grundlage verschiedener Annahmen dienen.

Aufgrund der Ausführungen in Abschnitt 2.2.4 kann davon ausgegangen werden, dass auch die Ressourcen eines Unternehmens eine Rolle bei der Nutzung von PMS annehmen können, daher wird der Bezugsrahmen noch um diese Erklärungstheorie ergänzt. Es zeigt sich, dass unterschiedliche Erklärungstheorien zusammenspielen, wenn es darum geht, Fragen in Bezug auf die Ausgestaltung, Nutzung und Erfolgswirkung von PMS zu beantworten. Der in Abbildung 12 dargestellte theoretische Bezugsrahmen und die darin aufgezeigten Theorien werden im Laufe der Arbeit immer wieder herangezogen, um Zusammenhänge und Wirkungen zu beschreiben.

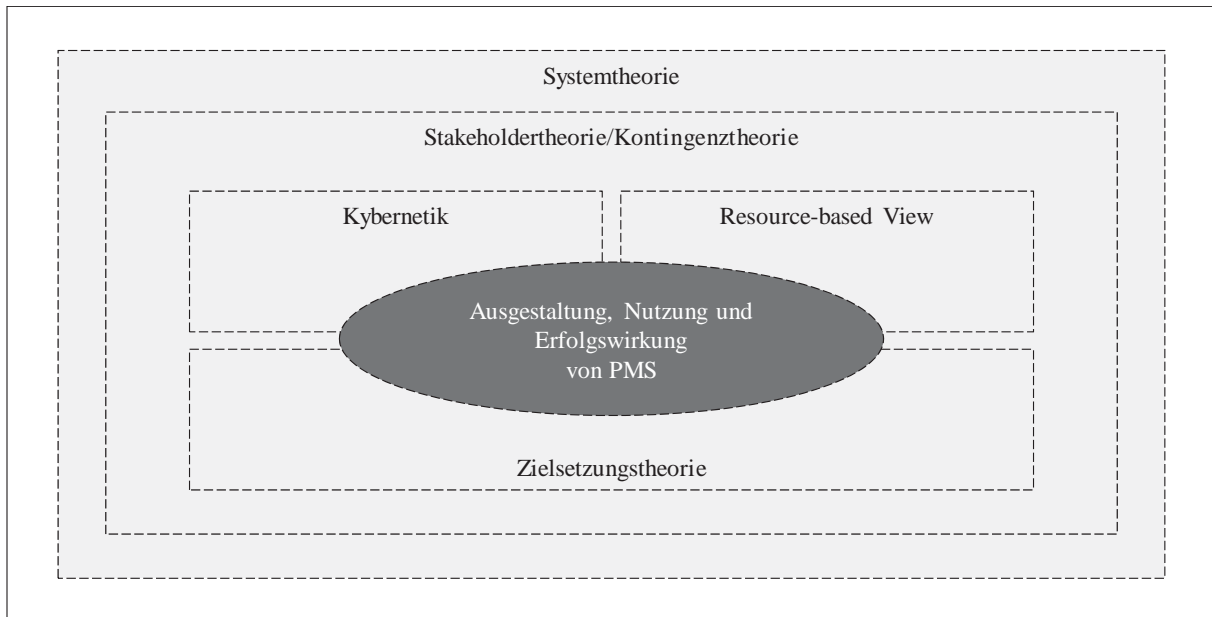


Abbildung 12: Theoretischer Bezugsrahmen für PMS Forschung (eigene Darstellung)