

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXV
1 EINLEITUNG	1
2 DAS FORSCHUNGSPROJEKT IM ÜBERBLICK.....	5
2.1 Schwächen traditioneller und Ansatzpunkte für neue Steuerungskonzepte.....	5
2.1.1 Kritischer Überblick über die traditionelle Kennzahlentheorie	5
2.1.2 Schwächen traditioneller und ausgewählter neuer Steuerungskonzepte.....	7
2.1.3 Ansatzpunkte für neue Steuerungskonzepte	10
2.2 Performance Measurement als neuer Steuerungsansatz im Überblick	11
2.3 Zielsetzungen der Arbeit	13
2.4 Beschreibung des Forschungsprojektes	15
2.4.1 Überlegungen zur grundsätzlichen Forschungsmethodik	15
2.4.2 Aufbau der Arbeit: Forschungsphasen und -inhalte	17
3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES PERFORMANCE MEASUREMENT.....	21
3.1 Inhalte eines Performance Measurement.....	21
3.1.1 Verbindung mit dem strategischen und operativen Zielbildungs- und Planungssystem	22
3.1.2 Strukturierter Kennzahlenaufbau und strukturierte Kennzahlenpflege.....	23
3.1.3 Festlegungen zur Leistungsmessung und Abweichungsanalyse	23
3.1.4 Verbindung zu einem Performance Management.....	24
3.1.5 Kopplung an das betriebliche Anreizsystem und das Reporting	24
3.1.6 Festlegung eines institutionellen Rahmens	25
3.1.7 Auswahl und Beschreibung unterstützender Instrumente.....	26
3.2 Aufbau eines Performance Measurement und Ablauforganisation.....	27
3.3 Forschungsfelder in der Performance Measurement-Forschung.....	28

3.4 Wichtige Anknüpfungspunkte in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre	29
3.4.1 Performance Measurement und Controlling bzw. Management Control-Konzepte.....	30
3.4.2 Agency-Theorie und Performance Measurement	31
3.4.3 Performance Measurement und das Leistungsverständnis in der deutschen Betriebswirtschaftslehre.....	34
3.4.3.1 Der Leistungsbegriff im Rechnungswesen	36
3.4.3.2 Der produktionswirtschaftliche Leistungsbegriff	38
3.4.3.3 Synopse: Zusammenführung der Leistungsbegriffe im Performance Measurement.....	39
3.4.4 Performance Measurement und neue betriebswirtschaftliche Instrumente.....	40
4 KONZEPTE DES PERFORMANCE MEASUREMENT	45
4.1 Konzepte von Wissenschaftlern und/oder der Beratungspraxis	47
4.1.1 Data Envelopment Analysis.....	47
4.1.2 Performance Measurement in Service Businesses	48
4.1.3 Balanced Scorecard.....	52
4.1.3.1 Idee und Grundlagen des Konzeptes.....	52
4.1.3.2 Bekannte Konzeptanwendungen und Softwareapplikationen	54
4.1.3.3 Konzeptweiterentwicklung	56
4.1.3.4 Einführung und Anwendungsbeispiel.....	57
4.1.3.5 Kritische Würdigung	58
4.1.4 Tableau de Bord.....	59
4.1.4.1 Idee und Umsetzung des Tableau de Bord	59
4.1.4.2 Tableau de Bord und Balanced Scorecard - Gemeinsamkeiten und Unterschiede	61
4.1.5 Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)	65
4.1.6 Performance Measurement Model	67
4.1.7 Performance Pyramid.....	68
4.1.7.1 Grundkonzept der Performance Pyramid.....	68
4.1.7.2 Aufbau und Anwendung der Performance Pyramid	69
4.1.8 Quantum Performance Measurement Konzept	70
4.1.9 Ernst & Young Performance Measurement-Konzept.....	73
4.1.10 Business Management Window.....	74
4.2 Konzepte aus der Unternehmenspraxis	77
4.2.1 Konzept von <i>J.I. Case</i>	77
4.2.2 Konzept von <i>Caterpillar</i>	78
4.2.3 Konzept von <i>Honeywell Micro Switch</i>	80
4.2.4 Konzept des internen Marktes von <i>Hewlett Packard</i>	82
4.2.4.1 Die Anwendungsumgebung.....	83

4.2.4.2	Idee des marktorientierten Rechnungswesens und Controlling im internen Markt.....	83
4.2.4.3	Aufbau- und Umsetzungsstufen des marktorientierten Rechnungswesens und Controlling.....	84
4.2.4.4	Anwendungserfahrungen mit dem marktorientierten Rechnungswesen und Controlling.....	86
4.3	Übersicht über weitere Konzepte.....	87
4.4	Vergleichende Beurteilung der Konzepte.....	88
5	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGEN ZU FRAGEN DES PERFORMANCE MEASUREMENT	93
5.1	Beschreibung der wichtigsten Studien	93
5.1.1	Studie von <i>Kaneko/Kukuda/Hagino/Iwasaki</i> u.a. 1986-1990.....	93
5.1.2	Studie von <i>Jorissen/Laveren/Devinck/Vanstraelen</i> 1997.....	96
5.1.3	Studie von <i>Neely/Mills/Platts/Gregory/Richards</i> 1994.....	97
5.1.4	Studie von <i>Lingle/Schiemann</i> 1996.....	98
5.1.5	Studie von <i>Murphy/Trailer/Hill</i> 1996.....	101
5.1.6	Die wichtigsten Studien im zusammenfassenden Überblick.....	103
5.2	Weitere internationale Untersuchungen zum Performance Measurement	104
5.3	Untersuchungen zu Teilaspekten des Performance Measurement im deutschen Sprachraum im Überblick	109
5.4	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen im Überblick und offene Fragen	110
6	INNOVATIVE AKTIONSFORSCHUNG ZUM PERFORMANCE MEASUREMENT	113
6.1	Performance Measurement auf Geschäftsbereichsebene: Aufbau und Einsatz einer Balanced Scorecard bei <i>Wachsfit</i>	115
6.1.1	Unternehmensumfeld und Zielsetzung des Forschungsprojektes.....	115
6.1.2	Vorgehensweise bei der Einführung.....	117
6.1.3	Entwickelte Konzeption: Die Balanced Scorecard von <i>Wachsfit</i>	118
6.1.4	Meß- und Bewertungsmodalitäten.....	121
6.1.5	Anwendungserfahrungen, Konzeptnutzen und Konsequenzen.....	122
6.2	Performance Measurement zur Projektsteuerung bei <i>Siemens ElectroCom</i>	123
6.2.1	Unternehmensumfeld und Zielsetzung des Forschungsprojektes.....	123
6.2.2	Vorgehensweise bei der Entwicklung des Performance Measurement-Konzeptes.....	125

6.2.2.1	Festlegung der Berichtsinhalte und Aufbau eines Reportingkonzeptes	125
6.2.2.2	Bewertungsobjekte und Bewertungssysteme für Projekte.....	125
6.2.2.3	Anbindung an den Planungsablauf bei der <i>SEC</i> unter Integration von SAP R/3	127
6.2.3	Entwickeltes Performance Measurement-Konzept	128
6.2.4	Leistungsmessung und -beurteilung.....	131
6.2.5	Anwendungserfahrungen, Konzeptnutzen und Konsequenzen	132
6.3	Performance Measurement zur rentabilitätsorientierten Arbeitssystem- gestaltung und -bewertung bei der <i>Mercedes-Benz AG</i>.....	133
6.3.1	Unternehmensumfeld und Zielsetzung des Forschungsprojekte.....	133
6.3.2	Zielobjekt Arbeitssystemgestaltung	134
6.3.3	Zielobjekt Performance Measurement	135
6.3.4	Vorgehensweise bei der Entwicklung des Performance Measurement- Konzeptes.....	135
6.3.4.1	Festlegung der Leistungsebenen	136
6.3.4.2	Definition von Kennzahlen.....	137
6.3.5	Entwickeltes Konzept und Anwendungserfahrungen	138
6.3.6	Vorläufige Beurteilung des Konzeptnutzens und Anwendungsperspektiven	140
6.4	Performance Measurement im administrativen Umfeld:	
	Fallstudien aus dem Controllerbereich	142
6.4.1	Leistungsumfang des Controllerbereichs im Überblick.....	142
6.4.2	Effektivität und Effizienz der Leistungen des Controllerbereichs	144
6.4.3	Allgemeine und spezielle Zielsetzungen der Fallstudien.....	145
6.4.4	Aufbau und Anwendung eines Konzeptes im Controllerbereich eines Chemiekonzerns.....	147
6.4.4.1	Leistungsgruppenfestlegung im Anwendungsbereich	147
6.4.4.2	Die vier Stufen des Performance Measurement-Konzeptes	147
6.4.4.3	Aufbau des Performance Measurement-Konzeptes am Beispiel der Leistungsgruppe 1 (Informationsmanagement) des dezentralen Controlling ..	149
6.4.4.4	Anwendungserfahrungen, Konzeptnutzen und Konsequenzen	151
6.4.5	Aufbau und Anwendung eines Konzeptes im Controllerbereich eines Sondermaschinenbauers.....	152
6.4.5.1	Bestimmung von Zielkosten für den Controllerbereich (Schritt 1)	154
6.4.5.2	Definition der Leistungen und Leistungsbewertung (Schritte 2 und 3).....	154
6.4.5.3	Schwachstellenanalyse (Schritt 4)	156
6.4.5.4	Produktzielkosten festlegen und Neugestaltung der Leistungen (Schritt 5)....	158
6.4.5.5	Aufbau eines Performance Measurement-Konzeptes für den Controllerbereich (Schritt 6).....	159
6.4.5.6	Kontinuierliche Leistungsplanung und -messung (Schritt 7), Konzept- nutzen und Konsequenzen	161
6.4.6	Aufbau und Anwendung eines Performance Measurement-Konzeptes im Controllerbereich einer Logistikeinheit im <i>DaimlerChrysler</i> -Konzern.....	162
6.4.6.1	Visions- und Strategiefestlegung.....	163

6.4.6.2	Leistungsanalyse und -bewertung.....	164
6.4.6.3	Schwachstellenanalyse, Performance Management und Anwendungserfahrungen	166
6.4.6.4	Konzeptnutzen und Konsequenzen.....	167
6.5	Performance Measurement mit Prozeß-Benchmarking und Prozeßkostenrechnung in einem Fachbereich der deutschen Maschinenbaubranche.....	167
6.5.1	Projektumfeld und Zielsetzung	167
6.5.2	Performance Measurement-Konzept zur teilprozeßbezogenen Kosten- und Leistungserfassung.....	168
6.5.3	Grundlagen, Organisation, Ablauf und Ergebnisse des Prozeß-Benchmarking- Projektes.....	172
6.5.3.1	Grundlagen des Benchmarking.....	172
6.5.3.2	Rahmendaten und Ziel des Benchmarkingprojektes.....	174
6.5.3.3	Ablauf und Ergebnisse des Benchmarking.....	174
6.5.3.3.1	Vorbereitungsphase	175
6.5.3.3.2	Analysephase 1: Performance Measurement in der Arbeitsvorbereitung...176	
6.5.3.3.3	Analysephase 2: Datenauswertung und Kennzahlen für das Benchmarking.....	178
6.5.3.3.4	Vergleichsphase am Beispiel der Arbeitsvorbereitung.....	179
6.5.3.3.5	Verbesserungsphase: Performance Management	182
6.5.4	Regeln zur Anwendung und Nutzenabschätzung des Benchmarking.....	185
6.6	Inhaltliche Schwerpunkte der durchgeführten Aktionsforschungsprojekte und Impulse für die Modellkonstruktion eines PM-Systems	186
7	KONZEPTION DER EIGENEN EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG DES ENTWICKLUNGS- UND ANWENDUNGSSTANDS DES PERFORMANCE MEASUREMENT IN DER DEUTSCHEN UNTERNEHMENSPRAXIS	189
7.1	Basishypothesen und Untersuchungsziele	189
7.2	Festlegung und Aufbau des Untersuchungsbezugsrahmens und der Untersuchungsbedingungen.....	190
7.2.1	Forschungsansatz (situativer Ansatz)	190
7.2.2	Forschungsrahmen und Untersuchungsbezugsrahmen der Stuttgarter Studie.....	190
7.3	Modell des Performance Measurement-Systems.....	192
7.3.1	Überlegungen zur Systemtheorie und deren Kopplung mit dem Kontingenzansatz.....	192
7.3.2	Modellkonstruktion und Modellbeziehungen	193
7.3.3	Untersuchungsbezugsrahmen.....	197
7.3.4	Auswahl der Umweltvariablen	198
7.3.5	Auswahl der Unternehmensvariablen	199

7.4	Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Subsysteme	203
7.4.1	Subsystem Strategisches Planungs- und Steuerungsfeld	203
7.4.1.1	Grundlagen: Ablauf, Inhalte und Konzepte der strategischen Planung	204
7.4.1.1.1	Hinterfragen der strategischen Grundhaltung	204
7.4.1.1.2	Analyse des Planungsfeldes	204
7.4.1.1.3	Gestaltung des Planungsfeldes	205
7.4.1.1.3.1	Unterschiedliche Zieldefinitionen	205
7.4.1.1.3.2	Strategiebildung/-formulierung und Strategiekonzepte	206
7.4.1.1.4	Umsetzung der Planung: Kopplung strategische und operative Planung sowie Kontrolle	208
7.4.1.1.5	Zusammenfassung: Strategische Planungsphasen und Planungsbestand- teile sowie relevante Komponenten für das Performance Measurement	209
7.4.1.2	Strukturvariablengruppe Stakeholder	210
7.4.1.3	Strukturvariablengruppe strategische Leistungsebenen	215
7.4.1.4	Strukturvariablengruppe Zielkategorien	216
7.4.1.5	Strukturvariable Strategieformulierung und Zielabstimmung	218
7.4.1.6	Strukturvariablengruppe strategische Kennzahlenkategorien	218
7.4.1.6.1	Ursache-Wirkungsbeziehungen der Kennzahlen im Performance Measurement	219
7.4.1.6.2	Ergebnis- und Treiberkennzahlen in der Performance Measurement- Literatur	220
7.4.1.6.3	Performance Areas –strategische Kennzahlenkategorien	223
7.4.1.6.4	Ergänzende Überlegungen zum Design eines PM-Kennzahlensystems	225
7.4.1.7	Strukturvariable Verbindung strategische und operative Planung	227
7.4.2	Subsystem operative Planung und Steuerung	228
7.4.2.1	Strukturvariablengruppe Zielkategorien	229
7.4.2.2	Strukturvariablengruppe operative Leistungsebenen	230
7.4.2.3	Strukturvariablengruppen Planungsumfang und Planungshorizont	231
7.4.2.4	Strukturvariablengruppe operative Kennzahlenkategorien	233
7.4.3	Subsystem Leistungsanreize, -vorgaben und –messung	234
7.4.3.1	Strukturvariablengruppen Kennzahlenkategorien zur Leistungsvorgabe (unter Berücksichtigung der Anbindung an das Anreizsystem) sowie Vorgabebezugspunkte	234
7.4.3.2	Strukturvariablen Meßzyklus und Meßmaßstäbe	238
7.4.3.3	Strukturvariablen Ergebniskommunikation und Konsequenzen	240
7.4.4	Subsystem Kennzahlenaufbau und –pflege	242
7.4.4.1	Strukturvariablen Kennzahlenauswahl und –planvorgabe	243
7.4.4.1.1	Anforderungen an die Kennzahlenauswahl	243
7.4.4.1.1.1	Konzepte der Unternehmensebene	245
7.4.4.1.1.2	Konzepte der (Geschäfts-)Prozezebene	247
7.4.4.1.1.3	Fazit: Probleme bei der Kennzahlenauswahl und erfassbare Variablen für die empirische Untersuchung	248
7.4.4.1.2	Kennzahlenplanvorgabe	249
7.4.4.2	Strukturvariablen Kennzahlenüberprüfung und –änderung	250

7.4.5	Konzeptionalisierung und Operationalisierung des Systemumfeldes.....	253
7.4.5.1	Strukturvariablen Performance Measurement-Konzepte.....	253
7.4.5.2	Strukturvariablen Akteure	254
7.4.5.3	Strukturvariablen unterstützende Instrumente.....	256
7.5	Operationalisierung der Basishypothesen	258
7.5.1	Formulierung der Untersuchungshypothesen zur Kontextanalyse.....	260
7.5.2	Formulierung der Untersuchungshypothesen zur Erfolgsanalyse.....	262
7.6	Vorgehensweise der Untersuchung	262
7.6.1	Einbindung in die „Stuttgarter Studie“	262
7.6.2	Vorarbeiten, Fragebogen, Verlauf und Basisdaten der Untersuchung.....	263
8	DATENAUSWERTUNG UND ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	265
8.1	Grundlagen	265
8.1.1	Anmerkungen zur Datenauswahl, Repräsentativität und Datenauswertung.....	265
8.1.2	Methoden der Datenanalyse.....	266
8.1.2.1	Methoden der bivariaten Datenanalyse.....	267
8.1.2.2	Methoden der multivariaten Datenanalyse	268
8.2	Ergebnisse der Auswertung der Kontext- und Ergebnisvariablen	270
8.2.1	Univariate Analyse der Kontextvariablen.....	270
8.2.1.1	Unternehmensvariablen	270
8.2.1.1.1	Branchenzugehörigkeit.....	270
8.2.1.1.2	Unternehmensgröße.....	271
8.2.1.1.3	Abhängigkeit	271
8.2.1.1.4	Rechtsform	272
8.2.1.1.5	Innovations- und Wachstumskraft: Umsatz und Umsatzentwicklung	273
8.2.1.1.6	Marktstellung.....	273
8.2.1.1.7	Controlling und Strategische Planung sowie Controllinghierarchie	274
8.2.1.1.8	Rating	276
8.2.1.1.9	Quality-Audits für Quality-Awards.....	278
8.2.1.2	Umweltvariablen.....	280
8.2.1.2.1	Kundenstrukturdynamik.....	280
8.2.1.2.2	Wettbewerbsintensität	280
8.2.2	Univariate Analyse Ergebnisvariable Profitabilität	281
8.2.3	Bivariate Analysen Kontext- und Ergebnisvariable.....	283
8.2.4	Multivariate Analyse Kontextvariable.....	285
8.3	Ergebnisse der Auswertung der Strukturvariablen des Performance Measurement in der deutschen Unternehmenspraxis	289
8.3.1	Analysen Subsystem strategisches Planungsfeld.....	289
8.3.1.1	Univariate Analysen	289

8.3.1.1.1	Strategische Planung und Ziele je Leistungsebene.....	289
8.3.1.1.2	Einfluß/Berücksichtigung der Stakeholder in der strategische Planung.....	291
8.3.1.1.3	Strategiefestlegung und Zielabstimmung	291
8.3.1.1.4	Strategische Kennzahlen.....	292
8.3.1.1.4.1	Kategorienbezogener Kennzahleneinsatz.....	293
8.3.1.1.4.2	Kennzahleneinsatz innerhalb der Kategorien.....	296
8.3.1.1.5	Verbindung strategische und operative Ziele	304
8.3.1.2	Bivariate Analysen.....	305
8.3.1.3	Multivariate Analyse.....	308
8.3.2	Subsystem operative Planung und Steuerung	312
8.3.2.1	Univariate Analysen	312
8.3.2.1.1	Leistungsebenenbezogene operative Planung	312
8.3.2.1.2	Wichtigkeit finanzieller und nichtfinanzieller Ziele.....	314
8.3.2.1.3	Pläne und Planungshorizont	315
8.3.2.1.4	Kennzahlenkategorien in der operativen Planung und Steuerung.....	319
8.3.2.2	Bivariate Analysen.....	322
8.3.2.3	Multivariate Analyse.....	323
8.3.3	Subsystem Kennzahlenaufbau und -pflege	328
8.3.3.1	Univariate Analysen	328
8.3.3.1.1	Akteure für die „Kennzahlenauswahl“ und „Planvorgaben Kennzahlen“	328
8.3.3.1.2	Gründe und Rhythmen für eine Kennzahlenüberprüfung und -änderung.....	329
8.3.3.2	Bivariate Analysen Kennzahlenaufbau und -pflege.....	331
8.3.3.3	Multivariate Analysen Subsystem Kennzahlenaufbau und -pflege	332
8.3.4	Subsystem Leistungsanreize, -vorgaben und -messung.....	336
8.3.4.1	Univariate Analysen	336
8.3.4.1.1	Kennzahlenkategorien zur Leistungsvorgabe und Vorgabebezugspunkte	336
8.3.4.1.2	Leistungsebenenbezogene Meßzyklen	338
8.3.4.1.3	Ergebniskommunikation.....	339
8.3.4.1.4	Konsequenzen aus der Leistungsmessung und Erfolgskontrolle.....	340
8.3.4.2	Bivariate Analysen.....	342
8.3.4.3	Multivariate Analysen.....	344
8.3.5	Subsystem Systemumfeld	351
8.3.5.1	Univariate Analysen	351
8.3.5.1.1	Performance Measurement-Konzepte	351
8.3.5.1.2	Unterstützende Instrumente.....	352
8.3.5.1.3	Akteure und deren Rollen im Performance Measurement	353
8.3.5.2	Bivariate Analyse.....	355
8.3.5.3	Multivariate Analysen.....	357
8.3.6	Multivariate Analysen Gesamtsystem Performance Measurement	362
8.4	Hypothesenprüfung und -diskussion.....	370
8.4.1	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Kontextanalyse und Diskussion.....	372
8.4.1.1	Hypothesen Gesamtsystem	372
8.4.1.2	Hypothesen Subsystem Strategisches Umfeld.....	374

8.4.1.3	Hypothesen Subsystem Operatives Umfeld.....	376
8.4.1.4	Hypothesen Subsystem Kennzahlenaufbau und –pflege	378
8.4.1.5	Hypothesen Subsystem Leistungsanreize, -vorgaben und –messung	380
8.4.1.6	Hypothesen Subsystem Performance Measurement-Umfeld	381
8.4.2	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Erfolgsanalyse und Diskussion.....	383
8.4.2.1	Hypothesen Gesamtsystem	384
8.4.2.2	Hypothesen Subsystem Strategisches Umfeld.....	386
8.4.2.3	Hypothesen Subsystem Operatives Umfeld.....	387
8.4.2.4	Hypothesen Subsystem Kennzahlenaufbau und –pflege	389
8.4.2.5	Hypothesen Subsystem Leistungsanreize, -vorgaben und –messung	391
8.4.2.6	Hypothesen Subsystem Performance Measurement-Umfeld	393
9	FOLGERUNGEN AUS DEN ANALYSEN	397
9.1	Theoretisches Grundkonzept und Gestaltungsempfehlungen zum Performance Measurement	397
9.1.1	Fazit der Hypothesenprüfung: Theoretisches Grundkonzept des Performance Measurement.....	397
9.1.1.1	Fazit der Überprüfung der Kontexthypothesen.....	397
9.1.1.2	Fazit der Überprüfung der Erfolgshypothesen.....	399
9.1.1.3	Theoretisches Grundkonzept des Performance Measurement im Überblick...401	
9.1.2	Gestaltungs- und Anwendungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis	404
9.2	Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsaktivitäten im Performance Measurement	409
10	ZUSAMMENFASSENDE AUSBLICK.....	413
	Anhang	415
	Literaturverzeichnis	429

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 2-1:	Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung traditioneller, vorwiegend finanziell orientierter Steuerungskonzepte	11
Abb. 2-2:	Leistungsebenen und Zusammenhänge von Leistungsebenen.....	12
Abb. 2-3:	Einbindung der Forschungsziele in die drei Phasen Entdeckungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhang.....	18
Abb. 3-1:	Leistungsverständnis nach <i>Thoms</i>	35
Abb. 3-2:	Performance Measurement im Vergleich	42
Abb. 4-1:	Überblick über die beschriebenen Performance Measurement-Konzepte	46
Abb. 4-2:	Data-Envelopment-Analysis am Beispiel eines Lagerbereichs	48
Abb. 4-3:	Eigenschaften und Einsatzvoraussetzungen der Data Envelopment Analysis	48
Abb. 4-4:	Klassifikation der Dienstleistungsunternehmen	49
Abb. 4-5:	Rahmen der Leistungsmessung	51
Abb. 4-6:	Grundkonzept der Balanced Scorecard.....	54
Abb. 4-7:	Die Balanced Scorecard eines amerikanischen Halbleiterherstellers	55
Abb. 4-8:	Vergleich der Programme im Überblick.....	56
Abb. 4-9:	Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen.....	57
Abb. 4-10:	Auszug aus einer Balanced Scorecard eines Unternehmens des Anlagenbaus mit dem strategischen Oberziel der Komplexitätsreduzierung.....	58
Abb. 4-11:	Struktur der Tableau de Bord	60
Abb. 4-12:	Gemeinsamkeiten von Balanced Scorecard und Tableau de Bord	62
Abb. 4-13:	Unterschiede zwischen Balanced Scorecard und Tableau de Bord I.....	63
Abb. 4-14:	Unterschiede zwischen Balanced Scorecard und Tableau de Bord II.....	64
Abb. 4-15:	Anforderungen an den Aufbau des ProMES-Konzeptes	66
Abb. 4-16:	Performance Pyramid	68
Abb. 4-17:	Einführungs- und Anpassungsrichtlinien für das Performance Measurement-System.....	70
Abb. 4-18:	Ebenen der Leistungserstellung	71
Abb. 4-19:	Quantum-Performance-Bewertungsmodell	72
Abb. 4-20:	Charakteristika der Quantum Performance Measures von <i>Hronec</i>	73
Abb. 4-21:	Leistungsebenen und Performance-Dimensionen.....	74
Abb. 4-22:	Finanzielle Konsequenzen im Business Management Window-Konzept	76
Abb. 4-23:	Einbindung der Stakeholder in das Konzept	76
Abb. 4-24:	Performance Measurement-Konzept von <i>J.I. Case</i>	77
Abb. 4-25:	Performance Measurement für Geschäftsbereiche, Produktgruppen und Hauptteilgruppen bei <i>WLED Caterpillar</i>	79
Abb. 4-26:	Die Entwicklung zum Continuous Improvement Control Board (CICB)	81
Abb. 4-27:	Das Continuous Improvement Control Board bei <i>HMS</i>	82
Abb. 4-28:	Produkte, Maßgrößen und Preise des Financial Services Centers	83
Abb. 4-29:	Produktbeschreibung „Travel Expense Reporting“	85
Abb. 4-30:	Informeller Qualitätsreview - Scoring -	85
Abb. 4-31:	Performance Measurement-Konzepte im Vergleich.....	90

Abb. 5-1:	Vergleich der Anwendung nichtfinanzieller Kennzahlen zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen	97
Abb. 5-2:	Kongruenz von Kennzahlen und Strategien	98
Abb. 5-3:	Eingeschätzte Wichtigkeit versus Qualität von Stakeholderinformationen	99
Abb. 5-4:	Qualität und Aktualität der Kennzahlen verschiedener Kategorien	100
Abb. 5-5:	Performance dimensionen und Kennzahlen in der englischsprachigen Literatur von 1987 bis 1993.....	102
Abb. 5-6:	Die wichtigsten Untersuchungen im zusammenfassenden Überblick	104
Abb. 5-7:	Weitere Untersuchungen zum Performance Measurement im zusammenfassenden Überblick.....	105
Abb. 5-8:	Überblick über Untersuchungen zum Zusammenhang von nichtfinanziellen Kennzahlen und neuen Produktions- und Führungskonzepten	108
Abb. 5-9:	Ausgewählte Untersuchungen zu Teilaspekten des Performance Measurement.....	110
Abb. 6-1:	Innovation Action Research Cycle	114
Abb. 6-2:	WaBS – die <i>Wachsfit</i> - Balanced Scorecard	118
Abb. 6-3:	Vereinfachte Darstellung der Bewertungsmodalitäten im Monatsreport Balanced Scorecard <i>Wachsfit</i>	121
Abb. 6-4:	Möglichkeiten der Aussagenaggregation im projektbezogenen Performance Measurement.....	126
Abb. 6-5:	Projektberichtsstruktur für die <i>SEC</i>	127
Abb. 6-6:	Übersichtsblatt des Projektberichts.....	130
Abb. 6-7:	Zielarten mit Teilzielen im Rahmen der Arbeitssystemgestaltung.....	135
Abb. 6-8:	Performance-Measurement-Matrix im Bereich AWG der <i>MBAG</i> und Kennzahlenlücken der bestehenden Systeme der Leistungsmessung.....	137
Abb. 6-9:	Performance Measurement-Matrix der Arbeitssystemgestaltung.....	140
Abb. 6-10:	Einordnung und vergleichende Beurteilung des entwickelten Performance Measurement-Konzeptes zur Arbeitssystemgestaltung	141
Abb. 6-11:	Leistungsgruppen des dezentralen Controlling.....	147
Abb. 6-12:	Performance-Ergebnisbogen und Performance-Ebenen	149
Abb. 6-13:	Berichtsbogen Leistungsgruppe 1: Informationsmanagement.....	151
Abb. 6-14:	Gesamtkonzept zur Schaffung eines kunden- und marktorientierten Controllerbereichs.....	153
Abb. 6-15:	Benchmarking der Kosten des Finanz- und Controllerbereiches	154
Abb. 6-16:	Beispiel einer Prozeßkostenrechnung im Controllerbereich	155
Abb. 6-17:	Stärken-/Schwächenanalyse der Leistungen des Controllerbereiches	157
Abb. 6-18:	Leistungsprofil des Controllerbereiches im Beispielfall	157
Abb. 6-19:	Festlegung der Zielkosten für die Produkte und Dienstleistungen des Controllerbereiches beim Sondermaschinenbauer	158
Abb. 6-20:	Produktbeschreibung „Reporting“	160
Abb. 6-21:	Schritte beim Aufbau und der Einführung des Performance Measurement im Logistikcontrolling des Werkes Sindelfingen der <i>DaimlerChrysler AG</i>	163
Abb. 6-22:	Kapazitäts-/bzw. Zeit- und Kostenzuordnung zu den Teilprozessen des Logistikcontrolling	164

Abb. 6-23:	Teilprozeßbewertung nach zeitlicher Beanspruchung Mitarbeiter (als Kostenindikator), Bedeutung und Zufriedenheit	166
Abb. 6-24:	Produkt-/Teilprozeßbeschreibung „Operative Planung koordinieren“	166
Abb. 6-25:	Performance Measurement-Methodik für das Prozeß-Benchmarking	170
Abb. 6-26:	Morphologischer Kasten zur Einordnung von Benchmarkingprojekten	173
Abb. 6-27:	Hierarchisches Kennzahlensystem zum Prozeßbenchmarking.....	179
Abb. 6-28:	Pro-Kopf-Kostensätze der 6 Unternehmen in der Arbeitsvorbereitung in DM.180	
Abb. 6-29:	Ressourcenprofil für die „arbeitsvorbereitenden“ Tätigkeiten in den sechs Unternehmen.....	180
Abb. 6-30:	Prozeßkostensätze für den Prozeß der Arbeitsplanerstellung Neu in DM.....	181
Abb. 6-31:	Verhältnis der Kosten Arbeitsplanerstellung Ähnlich/Arbeitsplanerstellung Neu	182
Abb. 6-32:	Performance-Vergleich am Beispiel des Prozesses „Arbeitsplanerstellung“	184
Abb. 6-33:	Inhaltliche Schwerpunkte der verschiedenen Fallstudien.....	187
Abb. 7-1:	Der Bezugsrahmen der Stuttgarter Studie	191
Abb. 7-2:	Modell mit Subsystembeziehungen.....	195
Abb. 7-3:	Modell Performance Measurement-System: Subsysteme und Variablen.....	196
Abb. 7-4:	Bezugsrahmen zum Teilprojekt Performance Measurement.....	198
Abb. 7-5:	Grundsätzliche Strategiekonzepte und strategische Einflußgrößen.....	207
Abb. 7-6:	Strategieprozeß und dessen relevante Teilaspekte.....	210
Abb. 7-7:	Berücksichtigte Stakeholder in der Performance Measurement-Literatur.....	212
Abb. 7-8:	Beispiele für unterschiedliche Termini für Ergebnis- und Ergebnistreiberkennzahlen in der Performance Measurement-Literatur.....	221
Abb. 7-9:	Kennzahlen des Performance Measurement im Zusammenhang	224
Abb. 7-10:	Anforderungen an Kennzahlensysteme im Performance Measurement (Teil 1).....	226
Abb. 7-11:	Anforderungen an Kennzahlensysteme im Performance Measurement (Teil 2).....	227
Abb. 7-12:	Überblick über die operativen und strategischen Leistungsebenen.....	231
Abb. 7-13:	Gebräuchliche Kennzahlen in Anreizplänen für Manager in amerikanischen Großunternehmen	237
Abb. 7-14:	Meßzyklen und Merkmalsausprägungen der Kennzahlen im Performance Measurement in Abhängigkeit von der Leistungsebene.....	239
Abb. 7-15:	Merkmale des Berichtswesens.....	240
Abb. 7-16:	Anforderungen an Kennzahlen im Performance Measurement (Teil 1).....	244
Abb. 7-17:	Anforderungen an Kennzahlen im Performance Measurement (Teil 2).....	245
Abb. 7-18:	Zentrale Stakeholder, deren Erwartungen und daraus abgeleitete Kennzahlen.....	246
Abb. 7-19:	Indikatorenauswahl und -festlegung in prozeßbezogenen Konzepten	247
Abb. 7-20:	Mögliche Gründe für die Überprüfung und Anpassung von Kennzahlen im Performance Measurement	252
Abb. 7-21:	Das Performance Measurement unterstützende neue betriebswirtschaftliche Instrumente im Überblick	258
Abb. 7-22:	Ergänzende Untersuchungshypothesen zur Kontexthypothese 1	261
Abb. 7-23:	Auswertung des Kurzfragebogens	264

Abb. 8-1:	Skalenabhängige Assoziations- und Korrelationsmaße.....	268
Abb. 8-2:	Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen.....	270
Abb. 8-3:	Verteilung der Unternehmensgröße.....	271
Abb. 8-4:	Unternehmensabhängigkeit und Mitarbeiterzahl.....	272
Abb. 8-5:	Innovations- und Wachstumskraft der antwortenden Unternehmen gemessen an der Umsatzentwicklung.....	273
Abb. 8-6:	Einfluß des Controllers im Rahmen der strategischen Planung.....	275
Abb. 8-7:	Hierarchische Ebene des Controlling.....	276
Abb. 8-8:	Durchführungsintensität der verschiedenen Ratingformen.....	277
Abb. 8-9:	Der Kriterienrahmen des Malcolm Baldrige Award.....	279
Abb. 8-10:	Teilnahme an Quality-Awards.....	280
Abb. 8-11:	Kundenstrukturdynamik.....	280
Abb. 8-12:	Ausprägung der Wettbewerbsintensität.....	281
Abb. 8-13:	Profitabilität der antwortenden Unternehmen im Vergleich zur Branche.....	283
Abb. 8-14:	Rahmen der bivariaten Analyse Kontext- und Ergebnisvariable.....	284
Abb. 8-15:	Ergebnisse der bivariaten Analysen.....	285
Abb. 8-16:	Kontext-Typen im Überblick.....	287
Abb. 8-17:	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zur Gruppenspezifikation Kontext.....	288
Abb. 8-18:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse Kontext.....	288
Abb. 8-19:	Strategische Planung und Ziele je Leistungsebene (1).....	290
Abb. 8-20:	Strategische Planung und Ziele je Leistungsebene (2).....	290
Abb. 8-21:	Stakeholder und strategische Planung in der eigenen Untersuchung im Vergleich mit Untersuchung von <i>Welge/Al-Laham</i>	291
Abb. 8-22:	Leistungsebenenbezogene Strategiefestlegung.....	292
Abb. 8-23:	Finanzielle Kennzahlen im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung.....	294
Abb. 8-24:	Nichtfinanzielle Kennzahlen im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung.....	294
Abb. 8-25:	Zukünftige Wichtigkeit finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung.....	295
Abb. 8-26:	Die 10 wichtigsten finanziellen Kennzahlen/Kennzahlenteilkategorien auf Konzernebene.....	297
Abb. 8-27:	Die 10 wichtigsten nichtfinanziellen Kennzahlen/Kennzahlenteilkategorien auf Konzernebene.....	298
Abb. 8-28:	Die 10 wichtigsten finanziellen Kennzahlen/Kennzahlenteilkategorien auf Unternehmensebene.....	298
Abb. 8-29:	Die 10 wichtigsten nichtfinanziellen Kennzahlen/Kennzahlenteilkategorien auf Unternehmensebene.....	299
Abb. 8-30:	Die 10 wichtigsten finanziellen Kennzahlen/Kennzahlenteilkategorien auf Geschäftsfeldebene.....	299
Abb. 8-31:	Die 10 wichtigsten nichtfinanziellen Kennzahlen/Kennzahlenteilkategorien auf Geschäftsfeldebene.....	300
Abb. 8-32:	Die 10 wichtigsten finanziellen Kennzahlen/Kennzahlenteilkategorien auf Produktebene.....	300

Abb. 8-33:	Die 10 wichtigsten nichtfinanziellen Kennzahlen/Kennzahlteilkategorien auf Produktebene	301
Abb. 8-34:	Die 10 wichtigsten finanziellen Kennzahlen/Kennzahlteilkategorien auf Regionenebene.....	301
Abb. 8-35:	Die 10 wichtigsten nichtfinanziellen Kennzahlen/Kennzahlteilkategorien auf Regionenebene.....	302
Abb. 8-36:	Die 10 wichtigsten finanziellen Kennzahlen/Kennzahlteilkategorien auf Funktionsbereichsebene.....	302
Abb. 8-37:	Die 10 wichtigsten nichtfinanziellen Kennzahlen/Kennzahlteilkategorien auf Funktionsbereichsebene.....	303
Abb. 8-38:	Die 10 wichtigsten Kennzahlen im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung auf den drei Leistungsebenen Konzern, Unternehmen, Geschäftsfeld	304
Abb. 8-39:	Die 10 wichtigsten Kennzahlen im Rahmen der strategischen Planung und Steuerung auf den drei Leistungsebenen Produkt, Region, Funktionsbereich	304
Abb. 8-40:	Kopplung strategische und operative Ziele	305
Abb. 8-41:	Rahmen der bivariaten Analyse Strukturvariable Strategisches Umfeld und Ergebnisvariable	306
Abb. 8-42:	Typen strategisches Umfeld im Überblick	309
Abb. 8-43:	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zur Gruppenspezifikation Strategisches Umfeld	311
Abb. 8-44:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse Strategisches Umfeld.....	312
Abb. 8-45:	Leistungsebenenbezogene Anwendung der operativen Planung.....	314
Abb. 8-46:	Berücksichtigung und Wichtigkeit der finanziellen Ziele im Rahmen der leistungsebenenbezogenen operativen Planung.....	315
Abb. 8-47:	Berücksichtigung und Wichtigkeit der nichtfinanziellen Ziele im Rahmen der leistungsebenenbezogenen operativen Planung.....	315
Abb. 8-48:	Schriftlich fixierte Pläne zur operativen Zielerreichung.....	316
Abb. 8-49:	Planungszeiträume in der operativen Planung differenziert nach verschiedenen Plänen	318
Abb. 8-50:	Kennzahlenübereinstimmung strategische und operative Planung	319
Abb. 8-51:	Einsatzhäufigkeit finanzieller Kennzahlenkategorien im Rahmen der operativen Planung und Steuerung	320
Abb. 8-52:	Einsatzhäufigkeit nichtfinanzieller Kennzahlenkategorien im Rahmen der operativen Planung und Steuerung	321
Abb. 8-53:	Rahmen der bivariaten Analysen Operatives Umfeld und Profitabilität	322
Abb. 8-54:	Typen operatives Umfeld im Überblick	325
Abb. 8-55:	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zur Gruppenspezifikation Operatives Umfeld.....	326
Abb. 8-56:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse operatives Umfeld	327
Abb. 8-57:	Verantwortlichkeiten im Rahmen des Kennzahlenmanagements	328
Abb. 8-58:	Gründe für eine zeitpunktunabhängige Überprüfung von Kennzahlen und Kennzahlenplanvorgaben	330
Abb. 8-59:	Überprüfungsrhythmus Kennzahlen und Kennzahlenplanvorgaben	330

Abb. 8-60:	Rahmen der bivariaten Analysen Kennzahlenaufbau und -pflege.....	331
Abb. 8-61:	Typen Subsystem „Kennzahlenaufbau und -pflege“.....	333
Abb. 8-62:	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zur Gruppenspezifikation Kennzahlen- aufbau und -pflege.....	334
Abb. 8-63:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse Kennzahlenaufbau und -pflege.....	335
Abb. 8-64:	Kennzahlenkategorien für die Leistungsvorgabe.....	336
Abb. 8-65:	Kennzahlenkategorien zur Leistungsvorgabe auf den Leistungsebenen Konzern, Unternehmen und Geschäftsfeld.....	337
Abb. 8-66:	Bezugspunkte und Gültigkeitsdauer der Leistungsvorgabe.....	338
Abb. 8-67:	Leistungsebenenbezogene Meßzyklen.....	339
Abb. 8-68:	Kommunikation der Ergebnisse der Leistungsmessung.....	340
Abb. 8-69:	Konsequenzen der Leistungsmessung.....	341
Abb. 8-70:	Rahmen der bivariaten Analysen Subsystem „Leistungsvorgabe und -messung“.....	342
Abb. 8-71:	Typen Subsystem „Leistungsmessung“.....	345
Abb. 8-72:	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zur Gruppenspezifikation Leistungsmessung.....	349
Abb. 8-73:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse Leistungsmessung.....	350
Abb. 8-74:	Anwendung und geplante Anwendung von Performance Measurement- Konzepten sowie verschiedener Kennzahlensysteme.....	351
Abb. 8-75:	Einsatz neuer betriebswirtschaftlicher Instrumente im Performance Measurement.....	352
Abb. 8-76:	Einsatz von Prozeß- und Zielkosten im Rahmen der Planung und Steuerung ..	353
Abb. 8-77:	Akteure und deren Rollen im Performance Measurement.....	355
Abb. 8-78:	Rahmen der bivariaten Analysen Performance Measurement Umfeld.....	355
Abb. 8-79:	Ergebnisse der Clusteranalyse am Beispiel des Subsystem PM-Umfeld	359
Abb. 8-80:	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zur Gruppenspezifikation Performance Measurement-Umfeld.....	360
Abb. 8-81:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse Performance Measurement- Umfeld.....	362
Abb. 8-82:	Typen Gesamtsystem Performance Measurement.....	367
Abb. 8-83:	Die Gesamtsystem-Cluster und deren Ausprägungen im Überblick	368
Abb. 8-84:	Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zur Gruppenspezifikation Gesamtsystem.....	369
Abb. 8-85:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse Gesamtsystem.....	370
Abb. 8-86:	Rahmen der kontext- und ergebnisbezogenen Hypothesenprüfungen.....	372
Abb. 8-87:	Ergebnisse Hypothesenprüfung: Zusammenhang Kontextvariablen und Gesamtsystem Performance Measurement.....	373
Abb. 8-88:	Ergebnisse Hypothesenprüfung: Zusammenhang Kontextvariablen und Subsystem Strategisches Umfeld.....	375
Abb. 8-89:	Ergebnisse Hypothesenprüfung: Zusammenhang Kontextvariablen und Subsystem Operatives Umfeld.....	377

Abb. 8-90:	Ergebnisse Hypothesenprüfung: Zusammenhang Kontextvariablen und Subsystem Kennzahlenaufbau/-pflege.....	379
Abb. 8-91:	Ergebnisse Hypothesenprüfung: Zusammenhang Kontextvariablen und Subsystem Leistungsanreize, -vorgaben und -messung.....	380
Abb. 8-92:	Ergebnisse Hypothesenprüfung: Zusammenhang Kontextvariablen und Subsystem Performance Measurement-Umfeld	382
Abb. 8-93:	Ergebnis Erfolgshypothese: Gesamtsystem	385
Abb. 8-94:	Ergebnis Erfolgshypothese: Subsystem Strategisches Umfeld.....	386
Abb. 8-95:	Ergebnis Erfolgshypothese: Subsystem Operatives Umfeld	388
Abb. 8-96:	Ergebnis Erfolgshypothese: Subsystem Kennzahlenaufbau und -pflege.....	390
Abb. 8-97:	Ergebnis Erfolgsanalyse: Subsystem Leistungsanreize, - vorgaben und -messung	391
Abb. 8-98:	Ergebnis Erfolgsanalyse: Subsystem Umfeld Performance Measurement	393
Abb. 9-1:	Bedeutungsgrad der siebzehn untersuchten Kontextgrößen	399
Abb. 9-2:	Moderierender Bedeutungsgrad der fünfzig Kontextgrößenausprägungen	401
Abb. 9-3:	Theoretisches Grundkonzept I: Kontext-Systembeziehungen	402
Abb. 9-4:	Theoretisches Grundkonzept II: System-Ergebnisbeziehungen und moderierende Einflußgrößen	403
Abb. 10-1:	Der Weg zum fortschrittlichen Performance Measurement	415
Anhang 1:	Fragebogen zum Performance Measurement (Seite 1-8).....	418
Anhang 2:	Typen strategisches Umfeld im Überblick	427
Anhang 3:	Typen Subsystem Leistungsmessung.....	429