

Performance Measurement

– Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis –

2., völlig überarbeitete Auflage

von

Prof. Dr. Ronald Gleich

EBS Business School
EBS Universität für Wirtschaft und Recht i.Gr.

Unter Mitarbeit von

Dr. Anna Quitt

und

Arnd Görner

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Inhaltsübersicht	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	3
2 Performance Measurement als Steuerungsansatz	9
2.1 Schwächen der traditionellen Kennzahlentheorie und Ansatzpunkte für innovative Steuerungskonzepte	9
2.1.1 Kritischer Überblick über die traditionelle Kennzahlentheorie	9
2.1.2 Schwächen traditioneller und ausgewählter neuer Steuerungskonzepte	11
2.1.3 Ansatzpunkte für neue Steuerungskonzepte	16
2.2 Performance Measurement als neuer Steuerungsansatz im Überblick	17
3 Grundlagen des Performance Measurement	23
3.1 Inhalte eines Performance Measurement	23
3.1.1 Verbindung mit dem strategischen und operativen Zielbildungs- und Planungssystem	24
3.1.2 Strukturierter Kennzahlenaufbau und strukturierte Kennzahlenpflege	25
3.1.3 Festlegungen zur Leistungsmessung und Abweichungsanalyse	25
3.1.4 Verbindung zu einem Performance Management	26
3.1.5 Kopplung an das betriebliche Anreizsystem und das Reporting	27
3.1.6 Festlegung eines institutionellen Rahmens	28
3.1.7 Auswahl und Beschreibung unterstützender Instrumente	29
3.2 Aufbau eines Performance Measurement und Ablauforganisation	30
3.3 Wichtige Anknüpfungspunkte in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre	30
3.3.1 Performance Measurement und Controlling bzw. Management Control-Konzepte	31
3.3.2 Performance Measurement und Agency-Theorie	33
3.3.3 Performance Measurement und das Leistungsverständnis in der deutschen Betriebswirtschaftslehre	35
3.3.3.1 Der Leistungsbegriff im Rechnungswesen	38

3.3.3.2	Der produktionswirtschaftliche Leistungsbegriff	39
3.3.3.3	Synopse: Zusammenführung der Leistungsbegriffe im Performance Measurement	40
3.3.4	Performance Measurement und Fair Value-Bewertung	41
3.3.4.1	Fair Value-Bewertung in der Rechnungslegung nach IAS/IFRS	41
3.3.4.2	Auswirkungen der Fair Value-Bewertung auf finanzielle Performance Measurement-Größen	42
3.3.4.3	Indirekte Auswirkungen der Fair Value-Bewertung auf das Performance Measurement-Konzept	44
3.3.5	Performance Measurement im Kontext des Intellectual Capital Management	48
3.3.5.1	Intellectual Capital – Diskussion der Begrifflichkeiten	48
3.3.5.2	Bewertung von Intellectual Capital	49
3.3.5.3	Übersicht über Intellectual Capital Management- Konzepte	52
3.3.5.4	Zukünftiges Potenzial in der Intellectual Capital Forschung	54
3.3.6	Performance Measurement und neue betriebswirtschaftliche Instrumente	55
3.3.7	Performance Measurement im Innovationskontext	58
3.3.7.1	Die zunehmende Bedeutung von Innovationen	58
3.3.7.2	Der Begriff ‚Innovation‘ – Eine kontroverse Diskussion	59
3.3.7.3	Besonderheiten von Innovationen und Innovations- leistung	60
3.3.7.4	Innovationsorientiertes Performance Measurement	61
4	Konzepte des Performance Measurement	67
4.1	Konzepte von Wissenschaftlern und der Beratungspraxis	69
4.1.1	Data Envelopment Analysis	69
4.1.2	Performance Measurement in Service Businesses	70
4.1.3	Balanced Scorecard	72
4.1.3.1	Idee und Grundlagen des Konzeptes	74
4.1.3.2	Bekannte Konzeptanwendungen und Software- applikationen	76
4.1.3.3	Die Entwicklungsstufen der Balanced Scorecard	77
4.1.3.4	Einführung und Anwendungsbeispiel	80
4.1.3.5	Kritische Würdigung	82
4.1.4	Tableau de Bord	82
4.1.5	Productivity Measurement and Enhancement System (PromES)	85
4.1.6	Performance Measurement Model	86
4.1.7	Performance Pyramid	87
4.1.7.1	Grundkonzept der Performance Pyramid	87
4.1.7.2	Aufbau und Anwendung der Performance Pyramid	89
4.1.8	Quantum Performance Measurement-Konzept	90

4.1.9 Ernst & Young Performance Measurement-Konzept	93
4.1.10 Business Management Window	95
4.1.11 SCOR-Modell	97
4.1.12 Prozessorientiertes Performance Measurement	100
4.1.13 Innovation Performance Measurement	104
4.2 Konzepte aus der Unternehmenspraxis	105
4.2.1 Performance Measurement für World-Class-Manufacturing – Das Konzept von J.I. Case	105
4.2.2 Auswirkungen von nichtfinanziellen Kennzahlen auf die Organisation – Das Konzept von Caterpillar	107
4.2.3 Transferpreise als Teil des Performance Measurement – Das Konzept von Hewlett Packard	109
4.2.3.1 Die Anwendungsumgebung	109
4.2.3.2 Idee des marktorientierten Rechnungswesens und Controlling im internen Markt	109
4.2.3.3 Aufbau- und Umsetzungsstufen des marktorientierten Rechnungswesens und Controlling	110
4.2.3.4 Anwendungserfahrungen mit dem marktorientierten Rechnungswesen und Controlling	112
4.2.4 Performance Measurement in einem öffentlichen Unternehmen – Das Konzept der Dallas Area Rapid Transit (DART)	112
4.2.5 Die Innovation Balanced Scorecard als Messinstrument für Innovationsleistung am Beispiel der FESTO AG &Co. KG	114
4.2.6 Der Skandia Navigator – Ein Konzept des Intellectual Capital Management	119
4.3 Vergleichende Beurteilung der Konzepte	122
5 Empirische Untersuchungen zu Fragen des Performance Measurement ...	129
5.1 Beschreibung der wichtigsten Studien	129
5.1.1 Studie von Kaneko/Kukuda/Hagino/Iwasaki u.a. 1986–1990 .	129
5.1.2 Studie von Neely/Mills/Platts/Gregory/Richards 1994	131
5.1.3 Studie von Lingle/Schiemann 1996	133
5.1.4 Studie von Murphy/Trailer/Hill 1996	135
5.1.5 Studie von Jorissen/Laveren/Devinck/Vanstraelen 1997	137
5.1.6 Studie von Speckbacher/Bischof 2000	139
5.1.7 Studie von Gleich 2001	142
5.1.8 Studie von Günther und Grüning 2002	147
5.1.9 Studie von Eicker/Kress/Lelke 2005	149
5.1.10 Studie von Marr 2005	150
5.1.11 Studie von Horváth & Partners 2008	152
5.1.12 Studie von Raake 2008	157
5.1.13 Die wichtigsten Studien im zusammenfassenden Überblick ...	161
5.2 Weitere internationale Untersuchungen zum Performance Measurement	163

6 Performance Measurement in der Anwendung – Fallstudien	169
6.1 Performance Measurement zur Projektsteuerung bei Siemens ElectroCom	170
6.1.1 Unternehmensumfeld und Zielsetzung der Fallstudie	170
6.1.2 Vorgehensweise bei der Entwicklung des Performance Measurement-Konzepts	171
6.1.2.1 Festlegung der Berichtsinhalte und Aufbau eines Reporting Konzepts	171
6.1.2.2 Bewertungsobjekte und Bewertungssysteme für Projekte	172
6.1.2.3 Anbindung an den Planungsablauf bei der SEC unter Integration von SAP R/3	174
6.1.3 Entwickeltes Performance Measurement-Konzept	175
6.1.4 Leistungsmessung und -beurteilung	179
6.1.5 Anwendungserfahrungen, Konzeptnutzen und Konsequenzen .	180
6.2 Performance Measurement zur rentabilitätsorientierten Arbeitssystemgestaltung und -bewertung bei der Mercedes-Benz AG	181
6.2.1 Unternehmensumfeld und Zielsetzung des Forschungsprojekts	181
6.2.2 Zielobjekt Arbeitssystemgestaltung	182
6.2.3 Zielobjekt Performance Measurement	183
6.2.4 Vorgehensweise bei der Entwicklung des Performance Measurement-Konzepts	183
6.2.4.1 Festlegung der Leistungsebenen	184
6.2.4.2 Definition von Kennzahlen	185
6.2.5 Entwickeltes Konzept und Anwendungserfahrungen	186
6.2.6 Vorläufige Beurteilung des Konzeptnutzens und Anwendungsperspektiven	188
6.3 Performance Measurement-Lösungen auf Basis der Balanced Scorecard	190
6.3.1 Traditionelle Anwendung der Balanced Scorecard am Beispiel von Dieffenbacher	190
6.3.2 Innovative Anwendung der Balanced Scorecard zur Steuerung der Synergieerschließung in dezentralen Unternehmen	193
6.3.2.1 Geschäftsbereichsübergreifende Steuerung in der Praxis	193
6.3.2.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis	198
6.3.2.3 Schlussbetrachtung	202
6.3.3 Wettbewerbsvorteile durch strategieorientierte Steuerung der IT	202
6.3.3.1 Integration von IT-Strategie und Unternehmensstrategie	202
6.3.3.2 Steuerung mit der IT-BSC bei ZF Informatik	204
6.3.3.3 Ansätze zur Weiterentwicklung der strategischen IT-Steuerung	208

6.4 Performance Measurement im administrativen Umfeld: Fallstudien aus dem Controllerebereich	210
6.4.1 Leistungsumfang des Controllerebereichs im Überblick	211
6.4.2 Effektivität und Effizienz der Leistungen des Controllerebereichs	213
6.4.3 Allgemeine und spezielle Zielsetzungen der Fallstudien	215
6.4.4 Aufbau und Anwendung eines Konzepts im Controllingbereich eines Chemiekonzerns	216
6.4.4.1 Leistungsgruppenfestlegung im Anwendungsbereich	216
6.4.4.2 Die vier Stufen des Performance Measurement-Konzepts	217
6.4.4.3 Aufbau des Performance Measurement-Konzepts am Beispiel der Leistungsgruppe 1 (Informationsmanagement) des dezentralen Controllings	219
6.4.4.4 Anwendungserfahrungen, Konzeptnutzen und Konsequenzen	221
6.4.5 Aufbau und Anwendung eines Konzepts im Controllerebereich eines Sondermaschinenbauers	221
6.4.5.1 Bestimmung von Zielkosten für den Controllerebereich (Schritt 1)	223
6.4.5.2 Definition der Leistungen und Leistungsbewertung (Schritte 2 und 3)	224
6.4.5.3 Schwachstellenanalyse (Schritt 4)	226
6.4.5.4 Produktzielkosten festlegen und Neugestaltung der Leistungen (Schritt 5)	228
6.4.5.5 Aufbau eines Performance Measurement-Konzepts für den Controllerebereich (Schritt 6)	229
6.4.5.6 Kontinuierliche Leistungsplanung und -messung (Schritt 7), Konzeptnutzen und Konsequenzen	231
6.4.6 Aufbau und Anwendung eines Performance Measurement-Konzepts im Controllerebereich einer Logistikeinheit im DaimlerChrysler-Konzern	232
6.4.6.1 Visions- und Strategiefestlegung	233
6.4.6.2 Leistungsanalyse und -bewertung	234
6.4.6.3 Schwachstellenanalyse, Performance Management und Anwendungserfahrungen	236
6.4.6.4 Konzeptnutzen und Konsequenzen	237
6.5 Prozessorientiertes Performance Measurement im Maschinen- und Anlagenbau	238
6.5.1 Projektumfeld und Zielsetzung	238
6.5.2 Prozesse abgrenzen und beschreiben	239
6.5.3 Prozessleistung mehrdimensional messen	240
6.5.4 Prozesse bewerten und verbessern	244
6.5.5 Messen mit der Funktionen-Prozesse-Matrix	247
6.5.6 Fazit und Ausblick	249

6.6 Vergleichende Beurteilung der Fallstudien	250
7 Grundschemata eines Performance Measurement-Systems	257
7.1 Das Grundschemata eines Performance Measurement-Systems im Überblick	257
7.1.1 Darstellung der Beziehungen im Grundschemata	257
7.1.2 Unternehmensfaktoren und ihre Bedeutung für die Ausgestaltung eines Performance Measurement-Systems	260
7.2 Subsystem Strategische Planung und Steuerung	263
7.2.1 Grundlagen: Ablauf, Inhalte und Konzepte der strategischen Planung	265
7.2.1.1 Hinterfragen der strategischen Grundhaltung	265
7.2.1.2 Analyse des Planungsfeldes	265
7.2.1.3 Gestaltung des Planungsfeldes	266
7.2.1.4 Umsetzung der Planung: Kopplung strategischer und operativer Planung sowie Kontrolle	268
7.2.1.5 Zusammenfassung: Strategische Planungsphasen und Planungsbestandteile sowie relevante Komponenten für das Performance Measurement	270
7.2.2 Stakeholder	270
7.2.3 Strategische Leistungsebenen	276
7.2.4 Strategieformulierung und Zielabstimmung	277
7.2.5 Strategische Kennzahlenkategorien	278
7.2.5.1 Ursache-Wirkungsbeziehungen der Kennzahlen im Performance Measurement	278
7.2.5.2 Ergebnis- und Treiberkennzahlen in der Performance Measurement-Literatur	280
7.2.5.3 Performance Areas – strategische Kennzahlenkategorien	282
7.2.5.4 Ergänzende Überlegungen zum Design eines PM-Kennzahlensystems	284
7.2.6 Verbindung strategischer und operativer Planung	287
7.3 Subsystem Operative Planung und Steuerung	288
7.3.1 Zielkategorien	289
7.3.2 Operative Leistungsebenen	290
7.3.3 Planungsumfang und Planungshorizont	291
7.3.4 Operative Kennzahlenkategorien	294
7.4 Subsystem Leistungsanreize, -vorgaben und -messung	294
7.4.1 Kennzahlenkategorien zur Leistungsvorgabe (unter Berücksichtigung der Anbindung an das Anreizsystem) sowie Vorgabebezugspunkte	295
7.4.2 Messzyklus und Messmaßstäbe	299
7.4.3 Ergebniskommunikation und Konsequenzen	300

7.5 Subsystem Kennzahlenaufbau und -pflege	303
7.5.1 Kennzahlenauswahl und -planvorgabe	304
7.5.1.1 Anforderungen an die Kennzahlenauswahl	304
7.5.1.2 Kennzahlenplanvorgabe	310
7.5.2 Kennzahlenüberprüfung und -änderung	312
7.6 Rahmenfaktoren für Performance Measurement-Systeme	314
7.6.1 Umweltfaktoren	314
7.6.2 Akteure	316
7.6.3 Neue betriebswirtschaftliche Instrumente	318
8 Handlungsempfehlungen für die Anwendung von Performance Measurement-Systemen und Ausblick	325
8.1 Praktische Empfehlungen zur Einführung und Anwendung von Performance Measurement-Lösungen	325
8.2 Weitere Themenfelder in der Performance Measurement-Forschung .	328
9 Nachwort	333
Literaturverzeichnis	337
Stichwortverzeichnis	375