

Performance Measurement

Konzepte, Fallstudien, Empirie und
Handlungsempfehlungen

von .

Prof. Dr. Ronald Gleich

unter Mitwirkung von

Prof. Dr. Werner Gleißner und Laura Schlecht
(3. Auflage)

sowie

Prof. Dr. Anna Quitt und Dr. Arnd Görner
(2. Auflage)

Verlag Franz Vahlen GmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
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	25
3.1 Inhalte eines Performance Measurement	25
3.1.1 Verbindung mit dem strategischen und operativen Zielbildungs- und Planungssystem	26
3.1.2 Strukturierter Kennzahlenaufbau und strukturierte Kennzahlenpflege	27
3.1.3 Festlegungen zur Leistungsmessung und Abweichungsanalyse	27
3.1.4 Verbindung zu einem Performance Management	28
3.1.5 Kopplung an das betriebliche Anreizsystem und das Reporting	30
3.1.6 Festlegung eines institutionellen Rahmens	31
3.1.7 Auswahl und Beschreibung unterstützender Instrumente	32
3.2 Performancemaße und Risiko	33
3.2.1 Überblick und Einordnung	33
3.2.2 Was ist Risiko?	34
3.2.3 Anforderungen an Performancemaße und Risikoadjustierung.	35
3.2.4 Risikomaße	37
3.2.5 Unternehmenswert als Performancemaß und wertorientierte Performancemaße	40
3.2.6 Performance, Risiko, Skill und Zufall	46
3.3 Aufbau eines Performance Measurement und Ablauforganisation ...	49

3.4	Wichtige Anknüpfungspunkte in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre	50
3.4.1	Performance Measurement und Controlling bzw. Management Control-Konzepte	51
3.4.2	Performance Measurement und Agency-Theorie	53
3.4.3	Performance Measurement und das Leistungsverständnis in der deutschen Betriebswirtschaftslehre	55
3.4.4	Performance Measurement und die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen	61
3.4.5	Performance Measurement und Fair Value-Bewertung	68
3.4.6	Performance Measurement im Kontext des Intellectual Capital Management	75
3.4.7	Performance Measurement und neue betriebswirtschaftliche Instrumente	81
3.4.8	Performance Measurement im Innovationskontext	85
4	Konzepte des Performance Measurement	93
4.1	Konzepte von Wissenschaftlern und der Beratungspraxis	95
4.1.1	Data Envelopment Analysis	95
4.1.2	Performance Measurement in Service Businesses	96
4.1.3	Balanced Scorecard	99
4.1.4	Tableau de Bord	118
4.1.5	Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)	120
4.1.6	Performance Measurement Model	122
4.1.7	Performance Pyramid	123
4.1.8	Quantum Performance Measurement-Konzept	126
4.1.9	Ernst & Young Performance Measurement-Konzept	129
4.1.10	Business Management Window	131
4.1.11	SCOR-Modell	132
4.1.12	Prozessorientiertes Performance Measurement	136
4.1.13	Innovation Performance Measurement	140
4.1.14	Wertorientiertes Performance Management	141
4.1.15	Das Performance Prism	147
4.1.16	Das OKR-Konzept	150
4.2	Konzepte aus der Unternehmenspraxis	156
4.2.1	Performance Measurement für World-Class-Manufacturing – Das Konzept von J.I. Case	156
4.2.2	Auswirkungen von nichtfinanziellen Kennzahlen auf die Organisation – Das Konzept von Caterpillar	157
4.2.3	Transferpreise als Teil des Performance Measurement – Das Konzept von Hewlett Packard	159
4.2.4	Performance Measurement in einem öffentlichen Unternehmen – Das Konzept der Dallas Area Rapid Transit (DART)	163

4.2.5	Die Innovation Balanced Scorecard als Messinstrument für Innovationsleistung am Beispiel der FESTO AG & Co. KG . . .	165
4.2.6	Der Skandia Navigator – Ein Konzept des Intellectual Capital-Management	170
4.3	Vergleichende Beurteilung der Konzepte	172
5	Empirische Untersuchungen zu Fragen des Performance Measurement	179
5.1	Beschreibung der wichtigsten Studien	179
5.1.1	Studie von Kaneko/Kukuda/Hagino/Iwasaki u.a. 1986–1990	179
5.1.2	Studie von Neely/Mills/Platts/Gregory/Richards 1994	181
5.1.3	Studie von Lingle/Schiemann 1996	183
5.1.4	Studie von Hourneaux/Carneiro-da-Cunha/Corrêa 2017	185
5.1.5	Studie von Micheli/Mura 2017	187
5.1.6	Studie von Bezerra/Gomes 2016	191
5.1.7	Studie von Gleich 2001	196
5.1.8	Studie von Günther/Grüning 2002	201
5.1.9	Studie von Eicker/Kress/Lelke 2005	204
5.1.10	Studie von Marr 2005	205
5.1.11	Studie von Horváth & Partners 2008	207
5.1.12	Studie von Raake 2008	211
5.1.13	Studie von Angermüller/Gleißner 2011	215
5.1.14	Studie von Behringer/Gleißner 2018	218
5.1.15	Die wichtigsten Studien im zusammenfassenden Überblick	220
5.2	Weitere internationale Untersuchungen zum Performance Measurement	222
6	Performance Measurement in der Anwendung – Fallstudien und spezielle Lösungen für die Industrie	231
6.1	Performance Measurement zur Projektsteuerung bei Siemens ElectroCom	232
6.1.1	Unternehmensumfeld und Zielsetzung der Fallstudie	232
6.1.2	Vorgehensweise bei der Entwicklung des Performance Measurement-Konzepts	233
6.1.3	Entwickeltes Performance Measurement-Konzept	237
6.1.4	Leistungsmessung und -beurteilung	241
6.1.5	Anwendungserfahrungen, Konzeptnutzen und Konsequenzen	242
6.2	Performance Measurement zur rentabilitätsorientierten Arbeitssystemgestaltung und -bewertung bei der Mercedes-Benz AG	243
6.2.1	Unternehmensumfeld und Zielsetzung des Forschungsprojekts	243
6.2.2	Zielobjekt Arbeitssystemgestaltung	244
6.2.3	Zielobjekt Performance Measurement	245

6.2.4	Vorgehensweise bei der Entwicklung des Performance Measurement-Konzepts	245
6.2.5	Entwickeltes Konzept und Anwendungserfahrungen	248
6.2.6	Vorläufige Beurteilung des Konzeptnutzens und Anwendungsperspektiven	250
6.3	Performance Measurement-Lösungen auf Basis der Balanced Scorecard	251
6.3.1	Traditionelle Anwendung der Balanced Scorecard am Beispiel von Dieffenbacher	251
6.3.2	Innovative Anwendung der Balanced Scorecard zur Steuerung der Synergieerschließung in dezentralen Unternehmen	254
6.3.3	Wettbewerbsvorteile durch strategieorientierte Steuerung der IT	264
6.3.4	Sustainability Balanced Scorecard	271
6.3.5	Balanced Scorecard für Industrie 4.0	276
6.4	Der Strategie-Navigator	279
6.4.1	Strategie-Navigator und Performance Measurement	279
6.4.2	Entscheidungsunterstützungssystem und Managementcockpit: Modelle im Überblick	279
6.4.3	Strategieabbildung und Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	280
6.4.4	Jahresabschluss und operative Planung	280
6.4.5	Risikoanalyse, Risikoüberwachung und Risikosteuerung	282
6.4.6	Risikoaggregation, Monte-Carlo-Simulation und stochastische Bandbreitenplanung	282
6.4.7	Risikorechte Bewertung des Unternehmens und seine Handlungsoptionen (Maßnahmen)	285
6.5	Performance Measurement im Controlling der Metal Finishing Industry und der Corporate Security	286
6.5.1	Leistungsumfang des Controllerbereichs im Überblick und erste Performance Measurement-Überlegungen	286
6.5.2	Effektivität und Effizienz der Leistungen des Controllerbereichs	289
6.5.3	Allgemeine und spezielle Zielsetzungen der Controlling-Fallstudien	293
6.5.4	Aufbau und Anwendung eines Konzepts im Controllerbereich eines Chemiekonzerns	294
6.5.5	Aufbau und Anwendung eines Konzepts im Controllerbereich eines Sondermaschinenbauers	299
6.5.6	Aufbau und Anwendung eines Performance Measurement-Konzepts im Controllerbereich einer Konzernlogistikeinheit	310
6.5.7	Security Performance Measurement	316
6.5.8	Ein Konzept zur praktischen Umsetzung von BPM-Modellen	319

6.6	Performance Measurement für Online-Casinos	323
6.6.1	Zielsetzung und Einführung	323
6.6.2	Das Online-Casino als Fallstudie	324
6.6.3	Entwicklung eines angepassten Performance Measurement-Frameworks für Online-Casinos	324
6.6.4	Bestimmung von Key Performance Indikatoren und Entwicklung einer Beziehungsmatrix	326
6.6.5	Gegenüberstellung der traditionellen BSC und der angepassten BSC für Online-Casinos	328
6.7	Prozessorientiertes Performance Measurement im Maschinen- und Anlagenbau	329
6.7.1	Projektumfeld und Zielsetzung	329
6.7.2	Prozesse abgrenzen und beschreiben	330
6.7.3	Prozessleistung mehrdimensional messen	331
6.7.4	Prozesse bewerten und verbessern	334
6.7.5	Messen mit der Funktionen-Prozesse-Matrix	338
6.8	Vergleichende Beurteilung der Fallstudien	340
7	Grundschemata eines Performance Measurement-Systems	347
7.1	Das Grundschemata eines Performance Measurement-Systems im Überblick	347
7.1.1	Darstellung der Beziehungen im Grundschemata	347
7.1.2	Unternehmensfaktoren und ihre Bedeutung für die Ausgestaltung eines Performance Measurement-Systems	350
7.2	Subsystem Strategische Planung und Steuerung	353
7.2.1	Grundlagen: Ablauf, Inhalte und Konzepte der strategischen Planung	355
7.2.2	Stakeholder	361
7.2.3	Strategische Leistungsebenen	366
7.2.4	Strategieformulierung und Zielabstimmung	368
7.2.5	Strategische Kennzahlenkategorien	369
7.2.6	Verbindung strategischer und operativer Planung	378
7.3	Subsystem Operative Planung und Steuerung	378
7.3.1	Zielkategorien	380
7.3.2	Operative Leistungsebenen	381
7.3.3	Planungsumfang und Planungshorizont	383
7.3.4	Operative Kennzahlenkategorien	387
7.4	Subsystem Leistungsanreize, -vorgaben und -messung	388
7.4.1	Kennzahlenkategorien zur Leistungsvorgabe (unter Berücksichtigung der Anbindung an das Anreizsystem) sowie Vorgabebezugspunkte	389
7.4.2	Messzyklus und Messmaßstäbe	392
7.4.3	Ergebniskommunikation und Konsequenzen	393

7.5	Subsystem Kennzahlenaufbau und -pflege	398
7.5.1	Kennzahlenauswahl und -planvorgabe	399
7.5.2	Kennzahlenüberprüfung und -änderung	409
7.6	Rahmenfaktoren für Performance Measurement-Systeme	411
7.6.1	Umweltfaktoren	411
7.6.2	Akteure	414
7.6.3	Neue betriebswirtschaftliche Instrumente	416
8	Handlungsempfehlungen für die Anwendung von Performance Measurement-Systemen und Ausblick	425
8.1	Praktische Empfehlungen zur Einführung und Anwendung von Performance Measurement-Lösungen	425
8.2	Weiterentwicklungspotenziale von Performance Measurement	430
8.2.1	Allgemeine Überlegungen zur Research Agenda	430
8.2.2	Integration des Risikomanagements	433
9	Nachwort	443
	Literaturverzeichnis	447
	Stichwortverzeichnis	485