

# 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
<b>4 Konzepte des Performance Measurement .....</b>	<b>93</b>
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
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchungen zu Fragen des Performance Measurement . . . . .</b>	<b>179</b>
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 Michelini/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
<b>6</b>	<b>Performance Measurement in der Anwendung – Fallstudien und spezielle Lösungen für die Industrie . . . . .</b>	<b>231</b>
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 Arbeitsystemgestaltung 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	Risikogerechte 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 Konzernlogistikseinheit ..	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	Projektfeld 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
<b>7</b>	<b>Grundschema eines Performance Measurement-Systems .....</b>	<b>347</b>
7.1	Das Grundschema eines Performance Measurement-Systems im Überblick .....	347
7.1.1	Darstellung der Beziehungen im Grundschema .....	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

## XII

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
<b>8 Handlungsempfehlungen für die Anwendung von Performance Measurement-Systemen und Ausblick . . . . .</b>	<b>425</b>
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
<b>9 Nachwort . . . . .</b>	<b>443</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>447</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>485</b>