

Maximilian Schreyer

**Entwicklung und Implementierung von
Performance Measurement Systemen**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Maximilian Schreyer

Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Heymo Böhler

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Bayreuth, 2007

1. Auflage November 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0966-0

Geleitwort

Maximilian Schreyer stellt in seiner Arbeit zunächst den aktuellen Stand der Forschung zu Performance-Measurement-Systemen dar, um damit die Grundlage für die späteren Untersuchungen zur Entwicklung und Implementierung von Performance-Measurement-Systemen zu schaffen.

Ausgangspunkt für die Arbeit von Herrn Schreyer bildet die Tatsache, dass ein Großteil der Entwicklungs- und Implementierungsvorhaben von Performance-Measurement-Systemen in der Praxis scheitert sowie die Beobachtung, dass dies in der Literatur bislang nur unzureichend erörtert wurde.

Zur Bearbeitung dieser Problematik gibt der Verfasser einen Überblick über Anforderungskriterien an Entwicklungsprozesse, bevor dann grundlegende Anforderungen an Performance-Measurement-Systeme diskutiert werden. Herr Schreyer stellt ein Klassifizierungsschema für Entwicklungsprozesse von Performance-Measurement-Systemen dar und ordnet die wesentlichen Prozesse aus Theorie und Praxis ein.

Danach macht der Autor auf die Implementierungsproblematik von Performance-Measurement-Systemen aufmerksam und stellt die Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren der Implementierung aus der Perspektive von Praktikern und Wissenschaftlern dar. Anhand der Diskussion von Erkenntnissen aus der Motivations- und Verhaltensforschung sowie der Change-Management-Forschung werden auftretende Implementierungsprobleme erörtert. Die vorliegende Arbeit ist die erste deutschsprachige Monographie, die die verschiedenen Beiträge zu diesem Themengebiet zusammenfassend darstellt. Auf Basis dieser Darstellung werden die Erfolgsfaktoren der Implementierung aus der Perspektive der Unternehmensführung fundiert erörtert und in Form eines kausalanalytischen Modells dargestellt.

In der vorliegenden Monographie gelingt es dem Autor, die Implementierungsproblematik von Performance-Measurement-Systemen auf bemerkenswerte Art und Weise darzustellen sowie interessante Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Der Verfasser verbindet in seiner Arbeit konzeptionelle wissenschaftliche Analysen mit anregenden, praxisbezogenen Gestaltungsempfehlungen. Daher ist diese Arbeit in ihrer Gesamtheit und Geschlossenheit ein profunder Beitrag, die Problematik der Entwicklung und Implementierung von Performance-Measurement-Systemen zu betonen und gleichermaßen zu deren wissenschaftlicher Aufarbeitung und praktischer Problemlösung beizutragen. Ich wünsche ihr eine gute Resonanz in Praxis und Wissenschaft.

Vorwort

Einen entscheidenden Einfluss während der Entstehung dieser Arbeit hatten nicht nur Sachfragen, sondern auch Menschen, die mich auf verschiedenste Art und Weise unterstützt haben. Bei ihnen möchte ich im Folgenden sehr herzlich bedanken.

An erster Stelle gilt mein großer Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Heymo Böhler. Ohne seine wohlwollende Unterstützung wäre die vorliegende Arbeit nicht zustande gekommen. In besonderem Maße möchte ich mich bei ihm für das entgegengebrachte Vertrauen, für die fachliche Betreuung, die Unterstützung und insbesondere die großen Freiheiten bei der Gestaltung meiner Dissertation bedanken. Bedanken möchte ich mich zudem bei Prof. Dr. Andreas Remer und Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, die bereitwillig den Prüfungsvorsitz bzw. das Koreferat übernahmen.

Viele weitere Personen haben dazu beigetragen, dass diese Dissertation möglich wurde. Besonders erwähnen möchte ich in diesem Zusammenhang Herrn Dr. Dirk Haid, der mir vor allem am Anfang und am Ende meines Dissertationsprojektes mit Rat und Tat zur Seite stand. Nicht minder zu Dank verpflichtet bin ich Frau Doris Tavernier, der Sekretärin des Lehrstuhls und „rechten Hand“ meines Doktorvaters, für ihr allzeit offenes Ohr sowie ihre unkomplizierte und stets hilfsbereite Art. Sie hat mir vor allem in organisatorischen Angelegenheiten vieles abgenommen und erleichtert.

Besonderen Dank verdient meine Cousine, Frau Birgit Schreyer, für ihre großartige Unterstützung bei dem Ringen um die formale Konsistenz sowie eine inhaltlich systematische Vorgehensweise. Ihre fachkundige und akribische Durchsicht haben entscheidend zur erfolgreichen Erstellung der Arbeit beigetragen.

Mein größter Dank gilt den Menschen, die mir am nächsten stehen: meinen Eltern Karin und Franz Schreyer, meiner Frau Carmen sowie meinem Bruder Johannes. Meiner Mutter möchte ich vor allem für ihren immerwährenden Optimismus und das gute „Zureden“ im ein oder anderen schwierigen Moment sehr herzlich danken. Für den starken und fortwährenden Rückhalt meines Vaters, welcher mir immer wieder Kraft gab, auch die schwierigen Zeiten während meines Vorhabens zu meistern, möchte ich mich herzlich bedanken. Sowohl meinem Vater als auch meiner Frau kann ich für ihr großes zeitliches und gedankliches Engagement nicht genug Dank aussprechen. Beide wurden bei der mehrmaligen Durchsicht meiner Arbeit immer müde, meine Gedankengänge kritisch zu würdigen und mir eine Vielzahl von inhaltlichen und stilistischen Verbesserungsvorschlägen zu geben. Großer Dank geht an meine Frau Carmen für ihre liebevolle und bedingungslose Unterstützung sowie ihre Bereitschaft, in allen Lebenslagen mit mir durch „dick und dünn“ zu gehen. Nicht zuletzt möchte ich meinem Bruder danken, der mir während der Arbeit ein ums andere Mal die Möglichkeit gab auch einmal abzuschalten, um auf andere Gedanken zu kommen.

Ohne die moralische Unterstützung und das Verständnis meiner Familie in teils mit großen Sorgen behafteten Zeiten wäre unter keinen Umständen an die erfolgreiche Umsetzung einer solchen Arbeit zu denken gewesen. Weil Worte meine Dankbarkeit für die empfangene Unterstützung in den vergangenen Monaten und Jahren nicht ausdrücken können, sei ihnen diese Arbeit gewidmet.

Maximilian Schreyer

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	5
1.2 Zielsetzung und Aufbau	8
2 Grundlagen	13
2.1 Unternehmensziele	13
2.2 Strategisches Management	17
2.3 Prozess des strategischen Managements	21
2.4 Performance Measurement	26
2.4.1 Definition von Performance Measurement	27
2.4.2 Ziele des Performance Measurement	31
2.4.3 Historische Entwicklung des Performance Measurement	34
2.4.4 Moderne Performance Measurement Systeme	44
2.4.4.1 Performance Pyramid	46
2.4.4.2 Performance Measurement Framework	48
2.4.4.3 Balanced Scorecard	50
2.4.4.4 EFQM-Modell	53
2.4.4.5 Performance Prism	57
2.4.4.6 Weitere Performance Measurement Systeme	59
2.4.4.7 Zusammenfassung und Bewertung	60
2.4.5 Lebenszyklus von Performance Measurement Systemen	60
2.5 Change Management	64
2.5.1 Veränderungen in Unternehmen	65
2.5.2 Impulsgeber von Veränderungen	66
2.5.3 Strategie und Veränderung	69

3 Entwicklung von Performance Measurement Systemen	71
3.1 Grundlagen	71
3.1.1 Kennzahlenentwicklung	75
3.1.2 Entwicklung des Systems	79
3.1.2.1 Perspektive der Unternehmensführung	81
3.1.2.1.1 Ausrichtung an der Unternehmensstrategie	87
3.1.2.1.2 Ausrichtung am Shareholder Value	88
3.1.2.1.3 Ausrichtung an weiteren Stakeholdern	90
3.1.2.1.3.1 Stakeholderidentifikation	92
3.1.2.1.3.2 Potenzielle Stakeholderinteressen	93
3.1.2.1.3.3 Abgrenzung und Abstufung der Interessen	95
3.1.2.2 Anforderungsrahmen an Performance Measurement Systeme	96
3.1.2.2.1 Anforderungen der Unternehmensführung	99
3.1.2.2.2 Anforderungen der Hierarchieebenen	102
3.1.2.2.3 Prozessbezogene Leistungszuordnung als Anforderung	106
3.1.2.2.4 Performance Measurement spezifische Anforderungsmerkmale	109
3.1.2.2.4.1 Wertorientierte Anforderungen an die Informationsstruktur	110
3.1.2.2.4.2 Supply Chain orientierte Informationsanforderungen	113
3.1.2.2.4.3 Förderung der Strategieumsetzung	115
3.1.2.2.4.4 Änderungsflexibilität und situative Orientierung	117
3.1.2.2.4.5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	118
3.1.2.2.4.6 Wettbewerbsvergleich als Anforderungskriterium	121
3.2 Klassifizierung von Entwicklungsprozessen	123
3.2.1 Impulsgeber bei Entwicklungsprozessen	125
3.2.1.1 Bedürfnisinduzierte Impulsgeber	125
3.2.1.2 Modellinduzierte Impulsgeber	126
3.2.1.3 Prüfungsinduzierte Impulsgeber	126
3.2.2 Durchführung von Entwicklungsprozessen	126
3.2.2.1 Beratende Ansätze	127
3.2.2.2 Moderierende Ansätze	129
3.2.3 Zusammenfassende Darstellung	130
3.2.4 Wesentliche Entwicklungsprozesse	131
3.2.4.1 Prozess von Kaplan und Norton	131
3.2.4.2 Prozess von Eccles und Pyburn	133
3.2.4.3 Prozess von Dixon et al.	134
3.2.4.4 Prozess von Neely et al.	136
3.2.4.5 Prozess von Bitton	138

3.2.4.6	Prozess von Spur et al.	140
3.2.5	Zusammenfassung und Bewertung	141
4	Implementierung von Performance Measurement Systemen	145
4.1	Implementierungsforschung	146
4.2	Erfolgsfaktoren der Implementierung	153
4.2.1	Untersuchungen von Wissenschaftlern	154
4.2.1.1	Untersuchung von Hacker und Brotherton	154
4.2.1.2	Untersuchung von Tenhunen et al.	156
4.2.1.3	Untersuchung von Bodmer und Völker	159
4.2.1.4	Weitere Untersuchungen	163
4.2.2	Arbeiten von Praktikern	164
4.2.2.1	Untersuchung von Schneiderman	164
4.2.2.2	Untersuchung von Meekings	167
4.2.2.3	Untersuchung von Lewy und du Mee	169
4.2.2.4	Weitere Arbeiten von Praktikern	172
4.2.3	Bewertung des Implementierungserfolges	174
4.3	Motivations- und Verhaltens- sowie Change Management-Forschung	181
4.3.1	Perspektive der Motivations- und Verhaltensforschung	181
4.3.1.1	Einflussfaktoren des Könnens	189
4.3.1.2	Einflussfaktoren der Motivation	190
4.3.1.2.1	Inhaltstheorien	192
4.3.1.2.2	Prozesstheorien	194
4.3.1.2.3	Persönlichkeitsmerkmale	198
4.3.1.3	Zusammenfassung und Bewertung	199
4.3.2	Perspektive der Change Management-Forschung	203
4.3.2.1	Theoretische Einordnung	204
4.3.2.2	Relevante Ansätze des Change Managements	206
4.3.2.2.1	Weiche versus harte Ansätze	207
4.3.2.2.2	Managementansätze	212
4.3.2.2.3	Situative Ansätze	218
4.3.2.2.4	Prozessgesteuerte Ansätze	221
4.3.2.2.5	Zwischenfazit	230
4.3.2.3	Zusammenfassung und Bewertung	233

5 Ursache-Wirkungs-Modell der Implementierung	235
5.1 Implementierung als erfolgskritischer Bestandteil des Performance Measurement	236
5.2 Unternehmensführung als kritischer Erfolgsfaktor	239
5.3 Implementierung als Projekt	243
5.3.1 Länge des Projekts	244
5.3.2 Offene und geschlossene Veränderungen	246
5.3.3 Involvierung der Beteiligten	247
5.3.4 Organisatorische Durchdringung	248
5.3.5 Spezifischer Charakter	250
5.3.6 Unternehmensweite Wahrnehmung	251
5.3.7 Auswirkungen der Merkmale	251
5.4 Anreizsystem als implementierungsförderndes Instrument	252
5.4.1 Grundlagen	255
5.4.2 Anforderungen an ein implementierungsförderndes Anreizsystem	258
5.4.3 Zusammenfassung und Bewertung	264
5.5 Leitgedanken für das Ursache-Wirkungs-Modell	266
5.5.1 Hypothesen	266
5.5.2 Schlussfolgerungen und Auswirkungen	268
5.5.3 Einschränkungen	276
5.5.4 Zwischenfazit	277
5.6 Darstellung des Modells	280
6 Schlussbetrachtung und Ausblick	285
6.1 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse	285
6.2 Grenzen der Untersuchung	289
6.3 Vorschläge für weitergehende Untersuchungen	289
LITERATURVERZEICHNIS	291

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Bestimmungsfaktoren des Wandels	2
Abbildung 2:	Überblick über den Aufbau der Arbeit	11
Abbildung 3:	Unternehmensziele	15
Abbildung 4:	Operativer und strategischer Managementprozess	24
Abbildung 5:	Strategische Kontrollkonzeption	25
Abbildung 6:	Übersicht über Definitionen von Performance Measurement	27
Abbildung 7:	Bezugssystem für Performance Measurement Systeme	28
Abbildung 8:	Ziele des Performance Measurement	31
Abbildung 9:	Veränderungsdruck auf traditionelle Kosten- und Leistungsmessung	42
Abbildung 10:	Entwicklungsphasen des Performance Measurement	43
Abbildung 11:	Traditionelle Kennzahlensysteme vs. Performance Measurement Systeme	43
Abbildung 12:	Ursache-Wirkungs-Diagramm	45
Abbildung 13:	Performance Pyramid	47
Abbildung 14:	Determinanten-Ergebnis-Matrix	49
Abbildung 15:	Balanced Scorecard	51
Abbildung 16:	EFQM-Modell	55
Abbildung 17:	Performance Prism	58
Abbildung 18:	Weitere Performance Measurement Systeme im Überblick	59
Abbildung 19:	Phasen in der Entwicklung eines Performance Measurement Systems	62
Abbildung 20:	Lebenszyklus von Performance Measurement Systemen	63
Abbildung 21:	Makro- und Mikroumwelt des Unternehmens	67
Abbildung 22:	Wandel im strategischen Managementprozess	70
Abbildung 23:	Anforderungen an Kennzahlen in Performance Measurement Systemen	76
Abbildung 24:	Wesentliche Dimensionen der Performancemessung	77
Abbildung 25:	Funktionen von Kennzahlen	78
Abbildung 26:	Performance Measure Record Sheet	79
Abbildung 27:	Kriterien für die Entwicklung von Performance Measurement Systemen	80
Abbildung 28:	Zusammenspiel von Informationsbedarf und -angebot	82
Abbildung 29:	Klassifikation von Informationssystemen	83
Abbildung 30:	Kriterien des Informationsinhalts	85
Abbildung 31:	Informationsgruppen	85
Abbildung 32:	Kennzahlen als Fundament der Ausrichtung an der Unternehmensstrategie	87
Abbildung 33:	Überblick über potenzielle Stakeholder	91
Abbildung 34:	Stakeholderinteressen und -beiträge	93
Abbildung 35:	Potenzielle Kennzahlen in einer Stakeholder Scorecard	94

Abbildung 36: Orientierung am Stakeholdernutzen	95
Abbildung 37: Allgemeine Anforderungen an Performance Measurement Systeme	98
Abbildung 38: Anforderungskriterien der Unternehmensführung	100
Abbildung 39: Kaskadierung von Zielsetzungen und Kennzahlen	103
Abbildung 40: Ableitung potenzieller Kennzahlen	107
Abbildung 41: Spezielle Anforderungen an Performance Measurement Systeme	109
Abbildung 42: Potenzielle Informationsgruppen	110
Abbildung 43: Komparativer Konkurrenzvorteil	112
Abbildung 44: Beziehungen innerhalb der Supply Chain	114
Abbildung 45: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	119
Abbildung 46: Beraterrollen	128
Abbildung 47: Entwicklungsprozesse – Teil 1	130
Abbildung 48: Entwicklungsprozesse – Teil 2	131
Abbildung 49: Entwicklung einer Balanced Scorecard	132
Abbildung 50: Anforderungen an den Entwicklungsprozess	142
Abbildung 51: Überblick über wesentliche Entwicklungsprozesse	143
Abbildung 52: Implementierungsproblematik	147
Abbildung 53: Diagnose potenzieller Problembereiche	151
Abbildung 54: Implementierungsprozess in mittelständischen Unternehmen	157
Abbildung 55: Bestandteile der Implementierung eines Performance Measurement Systems	160
Abbildung 56: Maßnahmen zur Implementierung von Performance Measurement Systemen	162
Abbildung 57: Überblick über weitere Arbeiten – Teil 1	163
Abbildung 58: Überblick über weitere Arbeiten – Teil 2	164
Abbildung 59: Ansatz zur erfolgreichen Implementierung nach Meekings	168
Abbildung 60: Kennzahlenbaum	169
Abbildung 61: „Ten Commandments“ der Balanced Scorecard Implementierung	170
Abbildung 62: Überblick über weitere Arbeiten – Teil 1	172
Abbildung 63: Überblick über weitere Arbeiten – Teil 2	173
Abbildung 64: Analyseebenen organisationalen Verhaltens	182
Abbildung 65: Bedingungen organisationalen Verhaltens	185
Abbildung 66: Faktoren des Motivationsprozesses	191
Abbildung 67: Vergleich von Inhaltstheorien der Motivationslehre	193
Abbildung 68: Das Erwartungs-Modell	197
Abbildung 69: Charakterstruktur eines Individuums	199
Abbildung 70: Potenzielles Verhalten eines Individuums	201
Abbildung 71: Veränderungsprozess in der Organisationsentwicklung	209

Abbildung 72: Drei-Stufen-Modell	211
Abbildung 73: Überblick über wichtige Change Managementansätze – Teil 1	216
Abbildung 74: Überblick über wichtige Change Managementansätze – Teil 2	217
Abbildung 75: Situativer Veränderungsansatz	219
Abbildung 76: Typologie potenzieller Veränderungsstrategien	220
Abbildung 77: Change Management Modell nach Burnes	223
Abbildung 78: Prozessmodell zur Erklärung von Wandel	224
Abbildung 79: Unternehmerischer Wandel: Ein prozessuales Modell	225
Abbildung 80: Lewins Drei-Phasen-Modell	228
Abbildung 81: Varianten des Wandels	234
Abbildung 82: Aufwandsentwicklung während des Entwicklungs- und Implementierungsprozesses	238
Abbildung 83: Das grundlegende Kräftespiel mangelnder Zeit	241
Abbildung 84: ABO-Kontinuum	242
Abbildung 85: Alternative Implementierungsstrategien	245
Abbildung 86: Kategorien organisatorischer Durchdringung	249
Abbildung 87: Wirkungsweise von Anreizsystemen	254
Abbildung 88: Anreizklassifikation	256
Abbildung 89: Einflussfaktoren von Anreizsystemen	259
Abbildung 90: Anforderungen an ein Anreizsystem	260
Abbildung 91: Projektpriorität und verfügbare Managementleistung	269
Abbildung 92: Erwarteter Ertrag und Priorität	271
Abbildung 93: Erforderliche Managementleistung und Priorität	272
Abbildung 94: Tatsächlicher und erwarteter Ertrag	274
Abbildung 95: Ursache-Wirkungs-Modell der Implementierung	283

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ABC	Activity-Based Costing
ABM	Activity-Based Management
ABO	Awareness, Buy-in, Ownership
AUS	Australien
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CH	Schweiz
D	Deutschland
DB	Datenbank
DV	Datenverarbeitung
E-Change	Economic-Value-Driven-Change
Ebit	Earnings before Interest and Tax
ECOGRAI	Economique Graphe à Résultats et Activité Interreliées
engl.	englisch
et al.	et alia
etc.	et cetera
EFQM	European Foundation for Quality Management
ERG	Existence, Relatedness, Growth
EVA	Economic Value Added
F & E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
FIN	Finnland
GB	Großbritannien
gr.	griechisch
GRAI	Graphe à Résultats et Activité Interreliées
GWB	Geschäftswertbeitrag
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
Hrsg.	Herausgeber

i. d. R.	in der Regel
I-PMS	Integrated Performance Measurement Systems
ICAS	Institute of Chartered Accountants of Scotland
i. S.	im Sinne
i. S. v.	im Sinne von
IMA	Institute of Management Accountants
Inc.	Incorporation
IT	Informationstechnologie
IPM	Integrated Performance Management
ISO	Internationale Organisation für Normung
jap.	japanisch
Jg.	Jahrgang
JIT	Just-in-Time
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
lat.	lateinisch
MA	Mitarbeiter
Mio.	Million(en)
MIS	Management Informationssystem
MVA	Market Value Added
n. Chr.	nach Christus
NL	Niederlande
NPV	Net Present Value
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
O-Change	Organisational-Capability-Driven-Change
PC	Personal Computer
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PKR	Prozesskostenrechnung
PM	Performance Measurement
PMS	Performance Measurement System
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
RONA	Return on Net Assets
S.	Seite
S-O-R-Modell	Stimulus-Organismus-Reaktions-Modell
Sp.	Spalte
SHV	Shareholder Value

SMART	Strategic Measurement and Analysis Reporting Technique
SMEs	Small- and Medium-sized Enterprises
SVA	Shareholder Value Added
TQM	Total Quality Management
TROPICS	Time-Scale, Resources, Objectives, Perceptions, Interest, Control and Sources of Origin
u. a.	unter anderem; und andere
US	United States
USA	United States of America
usw.	und so weiter
v. lat.	vom lateinischen
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
VIE	Valenz-Instrumentalität-Erwartung
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie
zw.	zwischen

1 Einleitung

Informationen sind und werden für Individuen, die Gesellschaft sowie insbesondere für Unternehmen von zunehmender Relevanz sein. Die bisher entwickelten Ansätze und Entwürfe der Betriebswirtschaft sind aber kaum dazu geeignet, dieser Herausforderung zu begegnen. In Literatur und Praxis wird demzufolge vielfach das Defizit an Systemen¹ und Instrumenten für eine holistische Unternehmensplanung und -steuerung, die den gegenwärtigen Bedingungen der Wissens- und Informationsgesellschaft gerecht werden, bemängelt.²

Die durch wachsende Komplexität und Dynamik geprägte Unternehmensumwelt, die Steigerung der Wettbewerbsintensität sowie die Umwälzung existierender Strukturen kennzeichnen die Rahmenbedingungen für moderne Unternehmen.³ Die Transformation von Marktplätzen und Unternehmen, die beispielsweise durch die Einführung des Internets stattgefunden hat, stellt nur eines von vielen Beispielen dar, die diese Tendenzen veranschaulichen. Noch vor zehn Jahren war nicht davon auszugehen, dass durch den Einzug einer technologischen Innovation das gesellschaftliche Leben, insbesondere die Wirtschaft, grundlegenden Veränderungen unterzogen wird. Es gibt keinen Unternehmensbereich und nahezu keine Branche, die nicht unmittelbar oder mittelbar betroffen waren und deren Gesetzmäßigkeiten durch das Internet modifiziert wurden.

Die Zukunft der Unternehmen wird vornehmlich durch zwei Kriterien beeinflusst werden: Zum einen durch eine zunehmende Beschleunigung des Wandels, zum anderen durch eine daraus folgende, wachsende Komplexität sämtlicher Systeme und Zusammenhänge.⁴ Die Auswirkungen dieser Entwicklung finden Ausdruck in dem Paradoxon des strategischen Managements, das mit abnehmender Vorhersehbarkeit möglicher Ereignisse in der Umwelt und einer Verkürzung potenzieller Reaktionszeiten bei gleichzeitigem Anstieg der Adaptionszeit für erforderliche Reaktionsmaßnahmen beschrieben werden kann.

Folglich besteht die zukünftige Aufgabe für Unternehmen darin, Wachstums- und Entwicklungspotenziale zu erhalten sowie die Fähigkeit zu erreichen, Veränderungen der Umwelt-

¹ Ein System wird im Folgenden als abgegrenzte Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen, definiert. Vgl. Remer, A. (2001), S. 453.

² Vgl. Günther, T./Grüning, M. (2002), S. 5; Gleich, R. (1997), S. 114 f.; Schrank, R. (2002), S. 8 ff. sowie S. 19 ff.

³ Vgl. Schlüchtermann, J./Pointner, M.A. (2004), S. 24; Waggoner, D.B./Neely, A.D./et al. (1999), S. 53 f.; Günther, T./Grüning, M. (2002), S. 9.

⁴ Vgl. Schlüchtermann, J./Klöpper, R./Braun, A. (1998), S. 115.

und Rahmenbedingungen durch antizipative Transformationsprozesse wahrzunehmen und adäquate Lösungsszenarien zu entwickeln.

Angesichts anhaltend neuer Entwicklungen in der Unternehmensumwelt wird es immer schwieriger, die Unternehmensplanung und -steuerung von bestimmten Tatbeständen und Sachverhalten abhängig zu machen und Entscheidungen zu treffen.⁵ Die Beständigkeit unternehmensexterner Einflussfaktoren nimmt in zunehmendem Maße ab. Das zukünftige Wirtschaftsleben wird von fortdauernder, teilweise sprunghaft zunehmender Dynamik gekennzeichnet sein.⁶ Das Institute of Management Accounting fasst dies wie folgt zusammen: „The ‚command and control‘ function ... has been transformed into a need to ‚predict and prepare‘ the organization to meet the next challenge and to create the next opportunity“⁷.

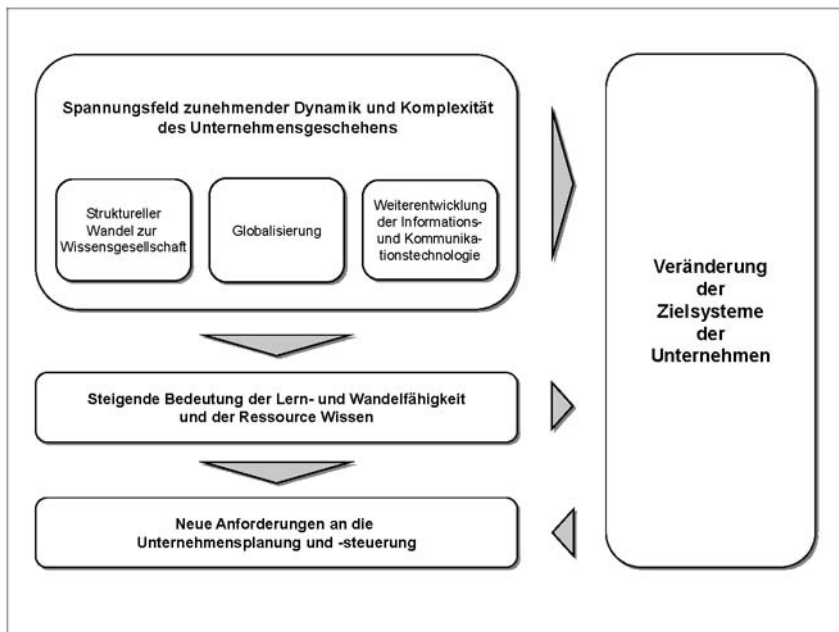


Abbildung 1: Bestimmungsfaktoren des Wandels
Quelle: in Anlehnung an North, K. (1998), S. 15.

⁵ Vgl. Leinonen, M. (2001), S. 1.

⁶ Vgl. IMA (1998), S. 1; Meyer, A. (1997), S. 112 f.

⁷ IMA (1998), S. 1.

Allen voran der strukturelle Wandel von der Industrie- hin zur Informations- und Wissensgesellschaft, die kontinuierlich zunehmende Globalisierung⁸ sowie die sprunghaften Verbesserungen der Informations- und Kommunikationstechnologie als Treiber des Wandels, führen zu zunehmender Hinterfragung bisheriger Unternehmensplanungs- und -steuerungssysteme.

In der Vergangenheit reagierten Unternehmen auf diese Herausforderungen mit Initiativen, die lediglich Teilproblemen begegneten und keine ganzheitliche Betrachtung der Problembereiche ermöglichten. Praktische sowie theoretische Ansätze waren unter anderem Target Costing, Business Process Reengineering, Total Quality Management oder auch Programme zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Allen diesen Ansätzen ist gemein, dass sie sich nur auf einzelne Aspekte der Unternehmensleistung beziehen und keinen holistischen Ansatz verfolgen. Untersuchungen wiesen folglich nach, dass die Initiativen in den einzelnen Dimensionen des Unternehmens, auf die sie sich bezogen, durchaus erfolgreich waren, aus einem ganzheitlichen Blickwinkel jedoch versagten.⁹ Der Grund für den Misserfolg ist dem Umstand zuzurechnen, dass der Erfolg eines Unternehmens aus der Befriedigung der Ansprüche unterschiedlicher beteiligter Interessensgruppen, der Stakeholder,¹⁰ definiert wird. Diese Ansprüche sind zwar multidimensional, stehen aber stets in einer engen Verbindung zueinander. Deshalb wurden und werden im strategischen Management von Unternehmen holistische Ansätze und Denkweisen gefordert. Diese Forderung bezieht sich auf einen zusammenführenden und verknüpfenden Denkansatz, der auf einer ganzheitlichen Basis fußt und von weit reichenden Relationen ausgeht, die maßgeblichen Einflussfaktoren auf die Unternehmensleistung einbezieht und das Unternehmen nicht in einzelne Teilbereiche unterteilt. Zu diesem Zweck bedarf es strategischer, auf die Zukunft ausgerichteter Modelle der Unternehmensplanung und

⁸ Vgl. Nahrendorf, R./ Schäfer, W. (1998), S. 41. Unter Globalisierung versteht man häufig Prozesse einer zunehmenden globalen Vernetzung von Menschen, Institutionen und Staaten. Die damit verbundenen Veränderungen von wirtschaftlichen, sozialen und/oder kulturellen Verhältnissen werden bisweilen Globalisierungseffekte genannt. Die Globalisierung wird ermöglicht und unterstützt durch den technischen Fortschritt in den Bereichen Information und Kommunikation, Produktion, Kapital, Transport und Verkehr sowie auf politischer Ebene durch die zunehmende Liberalisierung des Welthandels. Vgl. Schlüchtermann, J./ Pointner, M.A. (2004), S. 24; Osterhammel, J./ Petersson, N.P. (2006); Friedman, T.L. (2000); Johnson, H.T./ Kaplan, R.S. (1987).

⁹ Vgl. Kaplan, R.S. (1986), S. 174.

¹⁰ Das Stakeholderkonzept basiert auf der Annahme, dass durch Kooperation verschiedener Interessensgruppen die Ziele des Unternehmens besser erreicht werden können. Interessensgruppen oder Individuen nehmen aktiv Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen, stellen dem Unternehmen dafür Ressourcen zur besseren Erreichung der Unternehmensziele zur Verfügung. Das Konzept unterstellt daher einen gegenseitigen Nutzen für Unternehmen und Stakeholder. Stakeholder können sowohl externe Gruppen wie Gesellschafter, Kreditgeber, Kunden, Lieferanten als auch interne Gruppen wie zum Beispiel Mitarbeiter sein. Die Bedeutung der einzelnen Stakeholder ist aus der strategischen Wichtigkeit für das Unternehmen abzuleiten. Je größer die Unsicherheit für das Unternehmen und damit die Abhängigkeit von bestimmten Stakeholdern ist, desto höher ist die Bedeutung dieser Gruppen. Vgl. Donaldson, T./ Preston, L.E. (1995), S. 65 ff.; Phillips, R. (2003); Huber, M./ Scharioth, J./ et al. (2004); Kirf, B./ Rolke, L. (2002).

-steuerung, welche die Unternehmensleitung jederzeit in die Lage versetzen, unter Beachtung der Stakeholderinteressen, Auskünfte über den aktuellen Stand der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu geben. Initiativen, die versuchen allen diesen Ansprüchen gerecht zu werden, stellen die in den vergangenen Jahren populär gewordenen Ansätze des Management Accounting, insbesondere des Performance Measurement,¹¹ dar.

Die Zielsetzung der Performance Measurement Ansätze besteht unter anderem darin, Leistungen innerhalb eines Unternehmens systematisch zu erfassen und zu verfolgen, um durch deren Evaluation einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu fördern.¹²

Aufbauend auf Controllingkonzepten, die als rechnungswesenorientierte Planungs- und Steuerungssysteme fast ausschließlich monetäre Kennzahlen¹³ zur Analyse, Planung, Steuerung und

¹¹ In der angloamerikanischen Controlling- und Management-Literatur wird seit etwa Mitte der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts unter dem Begriff Performance Measurement die Neukonzeption kennzahlenbasierter Instrumente der Unternehmensplanung und -steuerung verstanden. Vgl. Gleich, R. (1998), S. 6; Klingebiel, N. (1996), S. 77 ff.

¹² Vgl. Gleich, R. (1997), S. 115. Ferner sollen die unternehmensinterne Kommunikation verbessert, die Motivation der Mitarbeiter gefördert sowie Lernkurveneffekte erzielt werden. Die Erfahrungskurve ist ein betriebswirtschaftliches Konzept, welches erstmals 1925 im US-amerikanischen Flugzeugbau entdeckt wurde. Das Konzept besagt, dass die realen Stückkosten konstant sinken, wenn sich die kumulierte Produktionsmenge (=Ausbringungsmenge) erhöht. Typischerweise sinken die Kosten um 20–30% bei einer Verdoppelung der kumulierten Output-Menge. Das Konzept besagt daher, dass es vorteilhaft ist, möglichst schnell große Marktanteile zu gewinnen, um durch hohen Output die internen Kosten senken zu können und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Der Ausbau dieses Konzepts wurde in den siebziger Jahren durch die Boston Consulting Group betrieben, welche es als strategisches Marketinginstrument vermarktete. Zum Erfahrungskurveneffekt tragen hauptsächlich zwei Effekte bei: (1) Dynamischer Effekt: Hier unterscheidet man den Lerneffekt, technischen Fortschritt und die Rationalisierung. (2) Statischer Effekt: Hierbei sind Fixkostendegression und Betriebsgrößendegression (Skaleneffekte und Verbundeffekte) zu betrachten. Lern- und Erfahrungskurven sind jedoch keine planbaren Kostenverläufe, sondern ex ante vermutete Potenziale, die jedoch erst noch realisiert werden müssen sowie ex post häufig beobachtete Kostenreduzierungen. Vgl. Wright, T.P. (1936), S. 122 ff.; Venzin, M./ Rasner, C./ Mahnke, V. (2003), S. 161; Hungenberg, H. (2000), S. 148 ff.

¹³ Über die Definition von Kennzahlen wurde in der Literatur lange Zeit intensiv diskutiert. So wurden Kennzahlen zuerst als Hilfsmittel zur Analyse von Wirtschaftlichkeit interpretiert, bevor Kennzahlen dann als fragebezogene Relativzahlen definiert und damit stärker die Informationsaufgaben betont wurden. Erst zum Ende der siebziger Jahre entwickelte sich eine Definition, welche sowohl in der Theorie als auch in der Praxis weitgehenden Konsens fand. Demzufolge sind Kennzahlen als Zahlen zu verstehen, welche Informationen über betriebswirtschaftliche Tatbestände in konzentrierter Form beinhalten. Vgl. Schomann, M. (2001), S. 34 f.; Meyer, C. (1994), S. 1; Groll, K.-H. (1991), S. 11; Reichmann, T. (1997), S. 19. In der Literatur werden teilweise vielfältige und unterschiedliche Begriffe für Kennzahlen gebraucht. So werden in der angloamerikanischen Literatur parallel die Begriffe „measures“, „performance measures“ oder auch „performance indicators“ verwendet. Im deutschsprachigen Raum wird hingegen meistens zwischen Indikatoren und Kennzahlen unterschieden. Vgl. Klingebiel, N. (2000), S. 21. Indikatoren deuten im Allgemeinen auf die Entwicklung des Leistungsniveaus eines Unternehmens hin, woraus deutlich wird, dass Indikatoren per se nicht selbsterklärend sind und einer Abklärung bzw. Interpretation bedürfen. Kennzahlen hingegen stellen Messgrößen dar, welche absolute Werte oder auch das Verhältnis zweier Werte zueinander widerspiegeln. Abhängig von der konkreten Situation ist für eine Analyse der Kennzahlen eine Interpretation erforderlich. Demzufolge sind auch Indikatoren als Kennzahlen zu bezeichnen, was wiederum zur Folge hat, dass diese beiden Begriffe in dieser Arbeit synonym verwendet werden. Vgl. hierzu auch Schedler, K. (1996), S. 72.

Kontrolle von Unternehmen heranziehen, versucht das Performance Measurement zusätzlich nicht-monetäre Kennzahlen zu entwickeln, um das Unternehmen ganzheitlich abzubilden und damit eine ganzheitliche Planung und Steuerung zu ermöglichen. Neben dem Versuch der Messung unternehmensinterner Abläufe und Prozesse,¹⁴ werden zunehmend unternehmensexterne Daten wie beispielsweise Kundenzufriedenheit gemessen und interpretiert.

1.1 Problemstellung

Performance Measurement wurde in den vergangenen Jahren zu einem viel diskutierten Themengebiet.¹⁵ Trotz der Vielzahl von Modellen und Arbeiten zu dieser Thematik sowie der inzwischen langjährigen Anwendung von Performance Measurement Systemen, allen voran der Balanced Scorecard,¹⁶ wird kaum auf die in der Praxis immer wieder auftretenden Schwierigkeiten bei der Entwicklung und Implementierung¹⁷ dieser Systeme eingegangen.¹⁸ Dabei gilt es Friedtag und Schmidt zufolge, Performance Measurement Systeme bereits während der Entwicklung präzise an die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens anzupassen.¹⁹

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung ist daher geprägt von der Tatsache, dass es trotz aller Popularität starke Indizien dafür gibt, dass eine Vielzahl von Entwicklungs- und Implementie-

¹⁴ Im Allgemeinen beschreibt ein Prozess einen Satz von Tätigkeiten, die in Wechselbeziehungen oder Wechselwirkung zueinander stehen und durch die Eingaben in Resultate umwandelt werden. Vgl. ISO 9000 (2000). Eine ähnliche Definition nimmt Niedermaier vor, der einen Prozess als eine formale und sachlogische Verkettung von Ereignissen und Aktivitäten definiert. Vgl. Niedermaier, O. (1998), S. 34 ff. Bezogen auf Unternehmen, werden damit stets Geschäftsprozesse verbunden, welche alle ökonomischen und technischen Prozesse beschreiben. Vgl. Gerboth, T. (2002), S. 20.

¹⁵ Vgl. Bourne, M./ Mills, J./ et al. (2000), S. 754; Bourne, M./ Neely, A./ et al. (2002), S. 1288.

¹⁶ Vgl. Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1992), S. 71 ff.

¹⁷ Das Wort Implementierung findet seinen Ursprung in dem lateinischen *implementum*, welches mit Erfüllung oder auch Anfüllung übersetzt werden kann. In erster Linie wird es in der Ingenieurwissenschaft und in der Informationstechnologie gebraucht. Dort steht der Begriff je nach Interpretation für eine bestimmte Phase des Systementwicklungsprozesses. Vgl. Seibt, D. (1980), Sp. 853. In der Betriebswirtschaftslehre taucht der Begriff erstmals in der angloamerikanischen Management-Literatur als „strategy implementation“ auf, womit der Prozess der Verwirklichung von gedanklich formulierten Konzepten bzw. Strategien bezeichnet wird. Vgl. Kolks, U. (1990), S. 77; Huber, R. (1985), S. 20; Clauss, M. (1989), S. 2; Feucht, H. (1996), S. 21.

¹⁸ In der Literatur wird bisweilen nur von „easy to implement“ (Wisner, J.D./ Fawcett, S.E. (1991), S. 5) oder von „simply to implement“ (McMann, P./ Nanni, A.J. (1994), S. 56) gesprochen.

¹⁹ Vgl. Friedtag, H.R./ Schmidt, W. (1999), S. 222 ff.; Günther, T./ Grüning, M. (2002), S. 7; Roest, P. (1997), S. 163; Bodmer, C./ Völker, R. (2000), S. 477. Ähnlich formulieren dies auch Schlüchtermann et al., die eine Balanced Scorecard „als Schablone und nicht als Zwangsjacke“ (Schlüchtermann, J./ Klöpfer, R./ Braun, A. (1998), S. 120) zur Steuerung des Controllings darstellen.

rungsprozessen von Performance Measurement Systemen scheitert.²⁰ Lewy und du Mee behaupten, dass etwa 70% der Implementierungsvorhaben von Performance Measurement Systemen fehlschlagen.²¹ Die These zugrunde legend, dass die Entwicklung und Implementierung funktionsfähiger Performance Measurement Systeme Umsetzungsprobleme aufwirft,²² besteht folglich die Notwendigkeit, diese Phasen näher zu untersuchen.²³

Die Implementierungsproblematik tritt nicht nur im Zusammenhang mit Performance Measurement Systemen auf, sondern immer dann, wenn gedankliche Konstrukte realisiert werden sollen.²⁴ Blickt man auf die unterschiedlichen Instrumente und Modelle, die von Unternehmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition entwickelt werden, wie beispielsweise Total Quality Management, Outsourcing, Kaizen, Business Reengineering, Kernkompetenzorientierung, Lean Management, Lernende Organisation etc., so weisen alle Erfahrungsberichte aus der Praxis, die von Widerständen, Verzögerungen oder in vielen Fällen sogar dem Scheitern berichten, eine große Ähnlichkeit auf.²⁵

Für Performance Measurement Systeme wird eine Reihe von Prozessen vorgeschlagen und erörtert,²⁶ wobei deren Hauptaugenmerk zumeist auf der Entwicklung von Kennzahlen liegt und weniger auf der von Lewy und du Mee problematisierten Implementierung der Systeme in den Unternehmen. Die vorgeschlagenen Ansätze haben zumindest zwei Sachverhalte gemeinsam. Erstens: Obwohl sich die individuellen Aufgaben und Methoden der Ansätze unterscheiden, sind deren Kernprozesse sich sehr ähnlich. Nahezu alle Ansätze konzentrieren sich auf die kritischen Faktoren, die den Erfolg der Unternehmensstrategie betreffen. Nachdem die Erfolgsfaktoren²⁷ identifiziert wurden, werden Kennzahlen definiert, die Aufschluss über den

²⁰ Vgl. Lewy, C./ du Mee, L. (1998); Schneidermann, A. (1999); Bourne, M./ Mills, J.F./ et al. (1999); Horváth, P. et al. (2000), S. VI; Hudson, M./ Smart, P.A./ et al. (2001).

²¹ Vgl. McCunn, P. (1998), S. 34; Bourne, M. (2004), S. 547.

²² Vgl. Neely, A./ Bourne, M. (2000), S. 3.

²³ Davis betrachtet dies aus der Perspektive strategischer Projekte und stellt demzufolge fest: „Immense changes in the economic environment and a radical increase in competitive pressure have put a premium on strategy and a company's capacity to implement it. Having the ability not only to formulate appropriate strategic responses, but also to get them moving quickly, ... represents a competitive advantage“. Davis, S.M. (1984), S. 2.

²⁴ Vgl. Nutt, P.C. (1986), S. 233; Claus, M. (1989), S. 1.

²⁵ Vgl. Reiß, M. (1993), S. 551; Reuter, J. (1998), S. 231; Maier, F. (1994), S. 47.

²⁶ Vgl. Hronec, S.M. (1993); Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1993); Lynch, R.L./ Cross, K.F. (1995a); Brown, M.G. (1996); Chang, R.Y./ de Young, P. (1996); Kaydos, W.J. (1998); Olve, N./ Roy, J./ et al. (1999).

²⁷ Vor allem Daniel prägte zu Beginn der sechziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts den Begriff des Erfolgsfaktors. Vgl. Daniel, D.R. (1961), S. 111 ff. Zentraler Bestandteil seiner Untersuchung war es, der Unternehmensführung die Informationen zur Verfügung zu stellen, die eine erfolgreiche Führung des Unternehmens ermöglichen. Vgl. Jacobs, S. (1992), S. 29; Krüger, W./ Schwarz, G. (1997), S. 75 ff.; Rockart, J.F. (1979), S. 85. Erfolgsfaktoren sind folglich alle Faktoren, welche einen wesentlichen Einfluss auf ein zuvor

Erfolg des Unternehmens in diesen kritischen Bereichen geben. Zweitens: Die Prozesse geben keinerlei Aufschluss darüber, wie die identifizierten neuen Kennzahlen zu implementieren und welche Hürden dabei zu überwinden sind. Obwohl viele Autoren diese Themengebiete ansprechen, ist abgesehen von einzelnen Hinweisen und Richtlinien kein Ansatz zu finden, der die Implementierungsproblematik inhaltlich analysiert und diskutiert.

Zudem bleibt nach wie vor die Frage offen, ob diese Prozesse auch für die Praxis geeignet sind, da es hierzu mit Ausnahme von Neely et al.²⁸ kaum empirische Untersuchungen gibt und ein Großteil der anderen Veröffentlichungen zu diesem Themengebiet zu oberflächlich ist.²⁹ Die meisten Autoren, die Performance Measurement Systeme vorschlagen, behandeln die Entwicklung und Implementierung nur flüchtig. Nur wenige Autoren schenken bei der Beschreibung ihrer entwickelten Performance Measurement Systeme der Implementierung größere Beachtung.³⁰ Zudem vernachlässigen die wenigen Arbeiten, die Entwicklungs- und Implementierungsprozesse beschreiben, Hilfsmittel und Methoden, die gebraucht würden, um alle Probleme während des Entwicklungs- und Implementierungsprozesses zu bewältigen.³¹

Die wenigen Autoren, die den Implementierungsprozess eingehender diskutieren, beschränken sich dabei auf die wesentlichen Hürden und Erfolgsfaktoren der Implementierungsphase. Demzufolge gibt es nur wenige brauchbare Ansätze zur Implementierung von Performance Measurement Systemen. Dies ist insofern überraschend, als die Implementierungsphase als die komplexere Aufgabe innerhalb des Einführungsprozesses von Performance Measurement Systemen angesehen werden kann und wie Meekings schon frühzeitig betonte: „the process of implementation ... is actually the key to unlocking the real potential of performance measurement“³².

Abschließend soll die Problemstellung durch eine Erzählung des Dichters Aesop noch einmal sinnbildlich verdeutlicht werden: „Eine Mäusekolonie, durch eine Katze in letzter Zeit arg de-

gewähltes Erfolgsmaß haben. Vgl. Ghemawat, P. (1991), S. 2; Riedl, J. (1995), S. 160; Aharoni, Y. (1993), S. 21. In der Literatur geht man jedoch davon aus, dass es trotz der unterschiedlichen Dimensionen und Zusammenhänge eines potenziellen Unternehmenserfolgs nur wenige Faktoren gibt, die tatsächlich über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens entscheiden. Vgl. Mayer, U. (1992), S. 60. Trotzdem werden in der Literatur eine Reihe genereller Erfolgsfaktoren dargestellt. Aufgrund der individuellen Unterschiede der Unternehmen bedarf es jedoch einer individuellen Ermittlung und Operationalisierung unternehmensspezifischer Erfolgsfaktoren sowie einer Bestimmung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den ermittelten Faktoren. Vgl. Simon, H. (1996), S. 245 ff.; Nicolai, A./ Kieser, A. (2002), S. 584 ff.

²⁸ Vgl. Neely, A./ Mills, J./ et al. (2000).

²⁹ Vgl. Neely, A./ Mills, J./ et al. (2000), S. 1142; Bodmer, C./ Völker, R. (2000), S. 478.

³⁰ Vgl. Gleich, R. (1997), S. 116 f.; Lohman, C./ Fortuin, L./ et al. (2004), S. 267.

³¹ Vgl. Hronec, S.M. (1993); Neely, A./ Mills, J. (1996a).

³² Meekings, A. (1995), S. 6.

zimierte, hält einen Rat. Folgender Vorschlag findet allseitige Zustimmung: Man brauche der Katze nur eine Schelle umzuhängen; dann wisse man, wann sie auftauche, und könne sich rechtzeitig vor ihr in Sicherheit bringen. Nur eine Maus erhebt einen Einwand: Der Plan enthalte keinen Hinweis darauf, wer der Katze die Schelle umhängen solle und wie dies zu geschehen habe!³³.

1.2 Zielsetzung und Aufbau

Die Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen in Unternehmen wurde in der deutschsprachigen Literatur bisher nicht oder nur rudimentär diskutiert. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Performance Measurement Systeme ist es im Folgenden nicht das Ziel, einen allgemeingültigen Entwicklungs- und Implementierungsprozess zu entwerfen. Gegenstand dieser Untersuchung ist es vielmehr, die Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen zu diskutieren, die wenigen, vor allem im angloamerikanischen Sprachraum veröffentlichten Beiträge und Untersuchungen darzustellen sowie den Stand der Forschung bezüglich potenzieller Erfolgsfaktoren wiederzugeben.

Das Ziel der Arbeit ist darin zu sehen, sowohl die wenigen bestehenden Forschungsansätze und Ergebnisse darzustellen und zu klassifizieren als auch unter Zuhilfenahme anderer Forschungsrichtungen, wie dem Change Management, Hilfestellungen zu geben, um die bestehenden Wissenslücken bei der Entwicklung und der Implementierung von Performance Measurement Systemen zu schließen. Auf diese Erkenntnisse aufbauend wird darüber hinaus darauf abgezielt, ein Modell zu entwickeln, das mögliche Gründe für erfolgreiche Implementierungsprozesse identifiziert und veranschaulicht.

Diese Arbeit betrachtet die dargestellte Problematik in erster Linie aus der Perspektive der Unternehmensführung und der an der Entwicklung und Implementierung beteiligten Mitarbeiter der untergeordneten Hierarchieebenen. Diese Ebenen in der Aufbauorganisation eines Unternehmens gelten diesbezüglich als erfolgskritisch.³⁴

Mit der hier dargestellten Zielsetzung wird die Intention verbunden, praktische Aussagen für die Umsetzung in Unternehmen zu erarbeiten. Daraus lassen sich zwei Hauptforderungen ableiten: Erstens sind im Rahmen der theoretischen Untersuchungen Bereiche zu erforschen, die für die Praxis auch tatsächlich relevant sind. Zweitens ist zu beachten, dass die aus dem wis-

³³ Reinermann, H. (1978), S. 51 f.

³⁴ Vgl. Günther, T./Grüning, M. (2000), S. 16.

senschaftlichen Umfeld abgeleiteten Aussagen nicht nur abstrakten Geltungsbereich haben, da ansonsten die Gefahr einer zu großen Distanz zu den Problemen der Praxis bestünde.³⁵

Die Arbeit beabsichtigt, diesen Forderungen nachzukommen und, mittels teilweise theoretischer Orientierungsmuster, die Lösung in der Praxis bedeutender Fragestellungen in Bezug auf die Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen zu unterstützen. Dabei wird versucht, die beschriebene Zielsetzung durch möglichst praxeologische Ausführungen zu erreichen.³⁶

Hierzu werden in Kapitel 2 zunächst die grundlegenden Begriffe, die Definition der Zielsetzung von Unternehmen, des strategischen Managements sowie dessen Prozesses aufgegriffen und erläutert. Anschließend wird Performance Measurement definiert sowie dessen Zielsetzung und historische Entwicklung erörtert, bevor dann wesentliche Vertreter moderner Performance Measurement Systeme sowie dessen Lebenszyklus vorgestellt werden. Da es sich bei der Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen um geplante Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen handelt, werden abschließend für den späteren Verlauf der Arbeit wichtige Grundlagen der Change Management-Forschung einführend skizziert sowie Veränderungen in Unternehmen und deren Impulsgeber erörtert.

Kapitel 3 beschreibt zunächst die wesentlichen Kriterien für die Entwicklung von Kennzahlen. Darauf wird die Entwicklung von Performance Measurement Systemen erörtert und ein Anforderungsrahmen skizziert. Dabei wird zuerst auf die Anforderungen der Unternehmensführung und weiterer Stakeholder eingegangen, bevor im Anschluss allgemeine Anforderungen an ein Performance Measurement System veranschaulicht werden. In einem zweiten Schritt werden dann als wesentlich identifizierte Entwicklungsprozesse, ebenso wie darin erörterte Vorgehensweisen, vorgestellt und klassifiziert.

In Kapitel 4 werden die wichtigsten Erkenntnisse der Implementierungsforschung erörtert. Hierzu geht die Arbeit zunächst auf grundlegende Erkenntnisse der Implementierungsforschung ein. Danach beschäftigt sich die Untersuchung in Abschnitt 4.2 mit den identifizierten Erfolgsfaktoren der Implementierung von Performance Measurement Systemen. Dabei wird nach einem Überblick über die allgemeine Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung eine Unter-

³⁵ Vgl. Brauchlin, E. (1978), S. 44.

³⁶ Ein in der Theorie des Change Managements bewährtes Untersuchungsmuster stellt hierbei das von Pettigrew 1985 vorgeschlagene Modell dar. Vgl. Pettigrew, A.M. (1985). Pettigrew unterscheidet hierbei zwischen prozessualen und situations- bzw. kontextabhängigen Einflussfaktoren auf der einen sowie potenziellen Ergebnissen auf der anderen Seite. Ziel dieser Arbeit ist es, in erster Linie die prozessualen Einflussfaktoren zu analysieren. Die situations- und kontextabhängigen Faktoren, zu denen die Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur oder auch die Unternehmensumwelt gehören können, werden in den folgenden Kapiteln nur am Rande betrachtet.

teilung in Untersuchungen mit wissenschaftlichem Ursprung und Arbeiten aus der Praxis vorgenommen. Der Erfolg wird dadurch definiert, ein Performance Measurement System im Unternehmen so zu implementieren, dass die entwickelten Kennzahlen dazu verwendet werden können, die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen und Handlungen eines Unternehmens nachhaltig zu fördern und zu kontrollieren. Auf den Erkenntnissen des Abschnittes 4.2 aufbauend, werden darauf die Change Management-Forschung sowie der Forschungsstand zu Motivation und Verhalten in Organisationen bezogen auf die Implementierungsproblematik erläutert und analysiert. Dies geschieht durch eine theoretische Einordnung des Themas sowie eine Darstellung der relevanten Ansätze. Diese werden danach abschließend bewertet.

Das Ziel des Kapitels 5 ist es, die Erkenntnisse der zuvor erörterten Themengebiete zusammenzufassen und in ein Modell zur Erklärung von Erfolg und Misserfolg im Sinne dieser Arbeit zu überführen. Hierzu werden die in dieser Arbeit als relevant identifizierten Literaturbereiche der Change Management-Forschung und der Forschung zu Motivation und Verhalten in Unternehmen um den Forschungsbereich der Managementliteratur erweitert. Darauf werden die, aus Sicht des Autors, wesentlichen Charakteristika von Performance Measurement Projekten erörtert, deren Auswirkungen auf das Modell analysiert und abschließend bewertet. In einem weitem Schritt werden Anreizsysteme als implementierungsförderndes Instrument dargestellt. Nachfolgend werden die Annahmen des Modells skizziert, mögliche Schlussfolgerungen und Einschränkungen erläutert sowie ein vorläufiges Fazit gezogen. Abschließend wird ein Modell präsentiert, dass die Ursache-Wirkungs-Beziehungen während eines erfolgreichen Implementierungsprozesses aus der Perspektive der Unternehmensführung veranschaulicht.

Kapitel 6 beschließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse, einer Darstellung der Grenzen der Untersuchung sowie Vorschlägen für weitergehende Analysen.

Die nachfolgende Abbildung gibt nochmals Aufschluss über das grundsätzliche Vorgehen und den Aufbau dieser Arbeit.

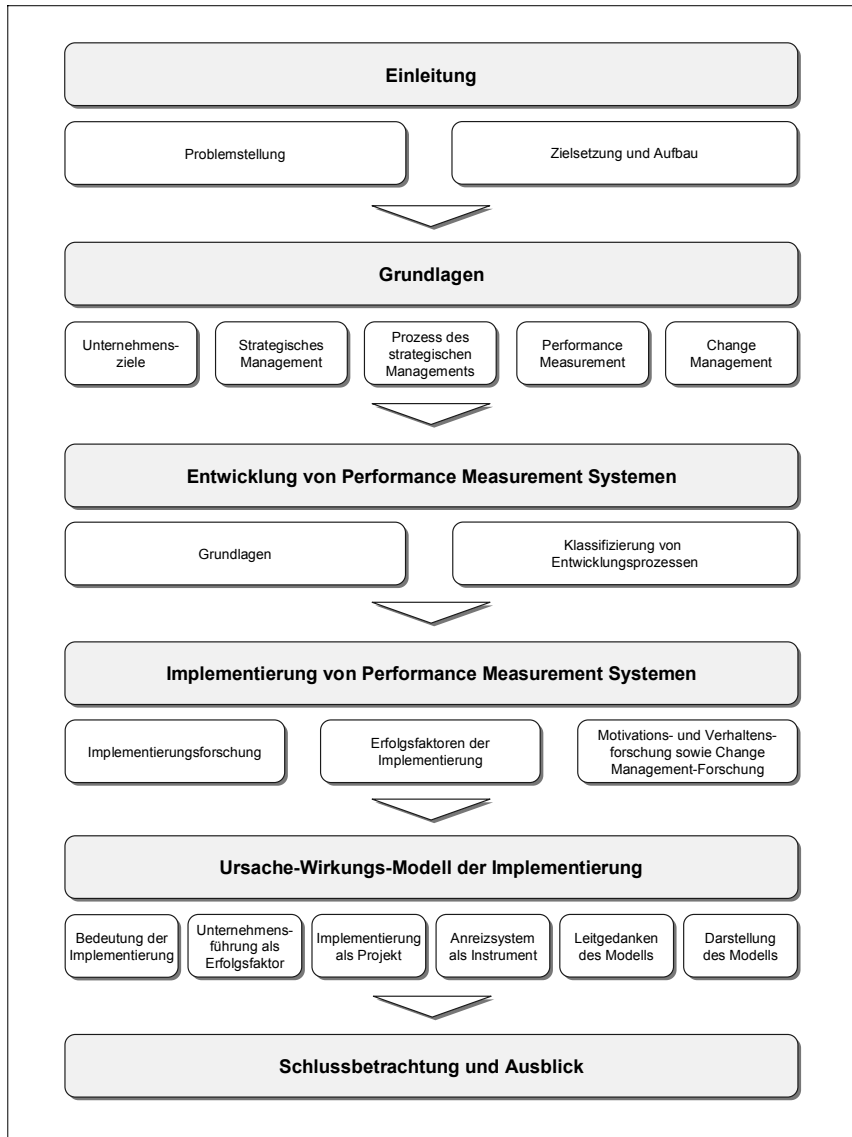


Abbildung 2: Überblick über den Aufbau der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung.

2 Grundlagen

Performance Measurement gewinnt innerhalb der Unternehmensplanung und -steuerung immer mehr an Bedeutung. In der Historie des strategischen Managements war dies jedoch nicht immer der Fall. Bis in die achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts nahm die Planung eine dominierende Stellung ein und wurde allen anderen Unternehmensfunktionen übergeordnet.³⁷

Sofern sie zu einem besseren Verständnis des Instrumentes Performance Measurement und dessen Anwendung beitragen, werden in den folgenden Abschnitten die wesentlichen Grundlagen des strategischen Managements erörtert. Dazu werden zuerst die möglichen Zielsetzungen von Unternehmen beschrieben, um anschließend den strategischen Managementprozess darzustellen, mit dem die Grundlagen geschaffen werden sollen, diese Ziele zu erreichen.

Wie gezeigt wird, ist die strategische Kontrolle ein maßgeblicher Bestandteil des strategischen Managements. Ein Instrument der strategischen Kontrolle stellt das Performance Measurement dar, welches in Abschnitt 2.4 beschrieben wird. Hierzu werden, nach dessen Definition und Abgrenzung zur Nachvollziehbarkeit des aktuellen Standes von Performance Measurement Systemen, die historische Entwicklung, bedeutende Modelle und Ausprägungsformen sowie der Lebenszyklus von Performance Measurement Systemen veranschaulicht.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt jedoch auf der Entwicklung und Implementierung sowie den damit verbundenen Einflussfaktoren von Performance Measurement Systemen. Da es sich bei diesen Vorhaben um geplante Veränderungsprozesse innerhalb eines Unternehmens handelt und sich die wissenschaftliche Forschung hinsichtlich unternehmerischer Veränderungsprozesse äußerst breit und unübersichtlich entwickelt hat, werden zum Abschluss der Grundlagendarstellung Forschungsergebnisse des Change Managements einleitend erörtert.

2.1 Unternehmensziele

Unter Zielen sind im Allgemeinen „von Menschen angestrebte zukünftige Zustände“³⁸ zu verstehen.³⁹ Indem Unternehmen diese anstreben, versuchen sie ihre Zukunftsfähigkeit zu si-

³⁷ Vgl. Johnson, G./ Scholes, K. (1999), S. 425.

³⁸ Hahn, D. (1994), S. 60.

chern.⁴⁰ Innerhalb der unternehmerischen Zielplanung können Zielebenen nach unterschiedlichen Kriterien gebildet werden. Die Zieltheorie unterscheidet dabei zwischen Fundamental- und Instrumentalzielen. Fundamentalziele stellen Ziele dar, die um ihrer selbst Willen verfolgt werden, Instrumentalziele werden zur Erreichung eines fundamentalen Zieles angestrebt.⁴¹ Hierbei ist auf den Betrachtungskontext zu achten, da Fundamentalziele lediglich in einem gegebenen Kontext fundamental sind.

Abhängig vom Aggregationsgrad sind dabei Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele, Abteilungsziele bis hin zu Individualziele zu unterscheiden.⁴² Dazu werden die Unternehmensziele in jeder Ebene jeweils auf die einzelnen untergeordneten Einheiten heruntergebrochen. Durch diese Vorgehensweise soll gewährleistet werden, dass die in vielen Fällen global formulierten Oberziele durch eine Operationalisierung verstanden und ihre konsequente Erreichung sichergestellt wird.⁴³ Daher sind Unternehmensziele Ausgangspunkt für alle derivativen Zielsetzungen, auf welche in den folgenden Erläuterungen auch der Fokus gerichtet wird.

Hahn zufolge sind Unternehmensziele an den einzelnen Interessen der Stakeholder eines Unternehmens zu orientieren.⁴⁴ Oberstes und somit auch universelles Ziel eines Unternehmens stellt dabei allein die Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens dar.⁴⁵ In Abbildung 3 werden die Zusammenhänge zwischen den Stakeholdern und dem Oberziel eines Unternehmens sowie potenzieller weiterer Zielarten veranschaulicht.

³⁹ Vgl. Kirsch, W. (2001), S. 486; Hungenberg, H./ Wulf, T. (2004), S. 49; Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 206.

⁴⁰ Vgl. Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 233.

⁴¹ Vgl. Hahn, D. (1996), S. 56; Eisenführ, F./ Weber, M. (1999), S. 5 ff.

⁴² Vgl. Macharzina, K./ Wolf, J. (2005), S. 212.

⁴³ Vgl. Kieser, A./ Walgenbach, P. (2003), S. 9 ff.

⁴⁴ Vgl. Rappaport, A. (1998), S. 5; Hungenberg, H./ Wulf, T. (2004), S. 27 ff.; Hahn, D. (1994), S. 61.

⁴⁵ Vgl. Baum, H.-G./ Coenenberg, A.G./ et al. (2004), S. 5 f.; Hahn, D. (1994), S. 61; Meier-Scherling, P. (1996), S. 105.