

Norbert Klingebie

Integriertes Performance Measurement

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Reiner Fickert
Universität St. Gallen**

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

| | |
|------------------------------|-------------|
| Abbildungsverzeichnis | XIII |
|------------------------------|-------------|

| | |
|------------------------------|------------|
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |
|------------------------------|------------|

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Einführung | 1 |
| 1.1 | Einflußfaktoren eines erweiterten Informationsbedarfs | 2 |
| 1.2 | Zielsetzungen und Forschungskonzeption der Arbeit | 12 |
| 1.3 | Grundlegende Begriffe | 20 |
| 1.3.1 | Nicht-monetäre Leistungsindikatoren | 20 |
| 1.3.2 | Effizienz und Effektivität | 25 |
| 1.3.3 | Struktur- und indikatorenbezogene Gestaltungsaspekte | 27 |
| 1.3.4 | Begriffliche Abgrenzung „Performance Measurement“ | 28 |
| 1.3.5 | Performance Management versus Performance Measurement | 3 6 |
| 2. | Entwicklungsstufen und vorhandene Ansätze zum Performance Measurement | 44 |
| 2.1 | Entwicklungsschritte des Performance Measurement | 44 |
| 2.1.1 | CAM-I-Konzept | 49 |
| 2.1.2 | Malcolm Baldrige National Quality Award | 54 |
| 2.1.3 | Performance-Größe „Zeit“ | 57 |
| 2.1.4 | Skandia Navigator | 62 |
| 2.1.5 | Balanced Scorecard-Ansatz | 67 |
| 2.1.5.1 | Grundkonzeption | 68 |
| 2.1.5.2 | Balanced Scorecard-Ansatz nach Kaplan/Norton | 73 |
| 2.2 | Vorliegende Beratungsansätze im Vergleich | 84 |
| 2.2.1 | Ansätze zur Leistungsdimension und -ebene | 90 |
| 2.2.2 | Erfolgsgrößen- und -faktorenbezogene Ansätze | 95 |
| 2.2.3 | Stakeholderorientierte Ansätze | 99 |
| 2.2.4 | Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Defizite der untersuchten Ansätze | 109 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.3 | Gestaltungsvarianten möglicher Performance Measurement-Systeme in der Praxis | 121 |
| 2.3.1 | Fallbeispiel „Carl-Zeiss Jena“ | 124 |
| 2.3.2 | Fallbeispiel „Leybold“ | 134 |
| 3. | Anforderungsrahmen für ein Performance Measurement-System | 142 |
| 3.1 | Informationsverhalten der Unternehmensführung / Entscheidungsebene | 143 |
| 3.1.1 | Grundsätzliche Einflüssebenen der Unternehmenszielenwicklung | 146 |
| 3.1.2 | Eigner-Orientierung als neueres Zielkriterium | 147 |
| 3.1.3 | Objekte des Stakeholder Ansatzes | 150 |
| 3.1.3.1 | Abgrenzung der relevanten Stakeholder | 152 |
| 3.1.3.2 | Operationalisierung von Stakeholder-Interessen | 154 |
| 3.1.3.3 | Identität von definierten Unternehmenszielen und Stakeholder-Interessen | 156 |
| 3.2 | Fokus: Veränderte Leistungsangebote und Leistungsvoraussetzungen | 158 |
| 3.2.1 | Permanent: Akquisitionen/Desinvestments | 160 |
| 3.2.2 | Temporär: Strategische Allianzen und Projekte | 167 |
| 3.3 | Elementare Anforderungen an ein Performance Measurement-System | 171 |
| 3.3.1 | Führungsinduzierte Anforderungen | 173 |
| 3.3.2 | Informationsanforderungen der Entscheidungsebene unterhalb der Unternehmensführung | 175 |
| 3.3.3 | Prozeßorientierte Leistungstransparenz | 182 |
| 3.3.4 | Informationssystembezogene Merkmale | 184 |
| 3.4 | Performance Measurement als Einflußfaktor auf das Verhalten der Mitarbeiter | 191 |
| 3.4.1 | Verhaltenssteuerung im Management Accounting (Behavioral Approach) | 192 |
| 3.4.2 | Verhaltenssteuerung in den Beiträgen zum Performance Measurement / Management | 194 |
| 3.4.3 | Dysfunktionalitäten innerhalb eines Performance Measurement-Systems | 199 |
| 4. | Grundstruktur und Transparenzerfordernisse eines Performance Measurement-Systems | 202 |
| 4.1 | Revolutionäre und evolutionäre Prozesse | 202 |
| 4.1.1 | Typisierung unternehmerischer Veränderungsprozesse | 203 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.1.2 | Continuous Improvement als strategieunabhängiges Anforderungskriterium | 206 |
| 4.2 | Benchmarking als Gewährleistung der Wettbewerbsorientierung | 209 |
| 4.3 | Die Wertschöpfungskette als grundlegender Orientierungsrahmen eines wettbewerbsorientierten Performance Measurement-Systems | 211 |
| 4.3.1 | Unternehmensinfrastruktur | 214 |
| 4.3.2 | Mitarbeiter | 217 |
| 4.3.3 | Forschung und Entwicklung | 226 |
| 4.3.4 | Logistik | 232 |
| 4.3.5 | Produktion | 234 |
| 4.3.6 | Marketing/Vertrieb | 242 |
| 4.4 | Funktionsübergreifende Managementkonzepte zur Prozeßverbesserung | 257 |
| 4.4.1 | Target Costing und Kaizen | 258 |
| 4.4.2 | Lean Management | 261 |
| 4.4.3 | Reengineering | 265 |
| 4.4.4 | Just-In-Time | 271 |
| 4.4.5 | Outsourcing - Backsourcing | 276 |
| 4.4.6 | Time Based Competition | 280 |
| 4.4.7 | Total Quality Management | 288 |
| 4.4.8 | Konzept- und ebenenübergreifende Leistungstransparenz | 295 |
| 5. | Framework eines Performance Measurement-Systems | 298 |
| 5.1 | Innovationsbezogenes Modul | 306 |
| 5.2 | Mitarbeiterbezogenes Modul | 311 |
| 5.3 | Ökologisches Modul | 317 |
| 5.4 | Modul der Leistungserstellung und -bereitstellung | 322 |
| 5.5 | Infrastrukturbezogenes Modul | 324 |
| 5.6 | Produkt- und servicequalitätsbezogenes Modul | 326 |
| 5.7 | Modul der finanziellen Leistungs- und Wertentwicklung | 330 |
| 6. | Resümee und Ausblick | 334 |
| | Literaturverzeichnis | 337 |