

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