



Performance Measurement in Beratungsunternehmen

Grundlagen und Implementierung der Unternehmenssteuerung in der wissensintensiven Dienstleistungsbranche. Ludwig Schifferl / Maja Stojanovic-Blab / Florian Kellner / Bernhard Lienland

In einem zunehmend volatilen wirtschaftlichen Umfeld ist die Messung der Unternehmensleistung mithilfe von Kennzahlen unerlässlich, um fundierte Entscheidungen treffen und strategische Ziele erreichen zu können. Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard (BSC)

oder das Performance Prism bieten zwar ein strukturiertes Rahmenwerk für die Leistungsmessung, stoßen jedoch in der praktischen Umsetzung häufig auf erhebliche Herausforderungen. Diese resultieren vor allem aus einer mangelnden Anwendungsorientierung sowie unternehmensinternen Widerständen.



Summary

Der vorliegende Beitrag untersucht die Implementierung des Performance Measurements in der wissensintensiven Dienstleistungsbranche am Beispiel einer KMU-Unternehmensberatung. Dabei werden zentrale Herausforderungen sowie praxisorientierte Handlungsempfehlungen herausgearbeitet.

Die Geschichte des Performance Measurements und Managements

Das Performance Measurement wird inzwischen als integraler Bestandteil des Performance Managements betrachtet, das über die reine Leistungsmessung hinausgeht. In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen, was eine eindeutige Abgrenzung erschwert. Performance Measurement bezeichnet den Prozess der Leistungsmessung, in dem Effizienz und Effektivität von Maßnahmen quantifiziert werden. Performance Ma-

nagement umfasst die Steuerung von Leistung und schließt dabei die Leistungsmessung sowie weitere Managementprozesse wie Strategieentwicklung und Zielsetzung ein.¹

Seit den Anfängen der Leistungsmessung um 1800 war die Unternehmenssteuerung stark finanzorientiert geprägt. Ein prominentes Beispiel hierfür ist das DuPont-System, das zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt wurde und bis heute Anwendung findet.² Obwohl im asiatischen Raum bereits in den 1940er Jahren die Notwendigkeit erkannt wurde, unternehmerische Leistung auch unter Einbeziehung nicht-finanzieller Aspekte zu bewerten, setzte ein entsprechendes Umdenken in der westlichen Welt erst ab den 1980er Jahren ein.³

Traditionelle Kennzahlensysteme wurden häufig für ihre unzureichende Berücksichtigung der Unternehmensstrategie, geringe Flexibilität, Vergangenheitsorientierung und mögliche Dysfunktionalitäten kritisiert.⁴ Diese Kritik führte zur Entwicklung neuer Systeme wie der BSC und der Performance Pyramid. Diese zeichnen sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Kennzahlen aus, die sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte berücksichtigen, um die Integration der Unternehmensstrategie und -ziele in die Leistungsmessung zu fördern. Spätestens mit dem Aufkommen prozessorientierter Kennzahlensysteme zur Implementierung des Measurements in den Managementprozess ab Mitte der 1990er Jahre, wird diese als Teilprozess der Leistungssteuerung gesehen.⁵

Performance Measurement für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen

Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungen, Rechtsberatungen oder Ingenieurdienstleistungen werden der Branche der wissensintensiven Dienstleistungen (engl. Professional Service Firms) zugeordnet.⁶ Diese zeichnen sich durch **drei wesentliche Ressourcen** aus: Wissen, Beziehungskompetenz und Reputation. **Wissen** stellt die zentrale Ressource dar. Die Wissensasymmetrie zwischen der Professional Service Firm und ihren Klienten bildet die Grundlage des Geschäftsmodells, da sie die Lösung komplexer und unstrukturierter Probleme der Klienten ermöglicht. Die **Beziehungskompetenz** beschreibt eine hochentwickelte, multipersonale Interaktion zwischen der Professional Service Firm und ihren Klienten, die es trotz der externen Beratungsleistung erlaubt, kundenspezifische Anforderungen zu identifizieren und maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Die Dienstleistungen gelten als Vertrauensgüter, deren Qualität oft nur schwer oder erst am Ende der Beratung beurteilt werden kann. Daher ist die **Reputation** ein wesentliches Qualitätsmerkmal. Ein positives Ansehen verringert die Unsicherheit der Kunden vor Vertragsabschluss und spielt eine entscheidende Rolle bei der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen.⁷

Kennzahlensysteme für Professional Service Firms sind in der Literatur nur vereinzelt zu finden, was möglicherweise auf eine bisher unzureichende Auseinandersetzung mit der Leistungsmessung innerhalb der Branche zurückzuführen ist. Die vorhandenen Ansätze deuten jedoch darauf hin, dass die grundlegenden Anforderungen an Kennzahlensysteme denen allgemein bekannter Systeme weitgehend entsprechen.⁸ Verschiedene Autoren empfehlen die BSC als besonders geeignetes System, da sie im Vergleich zur speziell für Dienstleistungen entwickelten Results and Determinants Matrix zusätzliche Vorteile aufzeigt. Gleichzeitig wird jedoch betont, dass selbst bewährte Systeme wie die BSC auf die spezifischen Bedürfnisse der Branche zugeschnitten werden müssen. Dies bedeutet vor allem, den Fokus in Professional Service Firms auf Personal und Organisation zu richten, um die Leistungsmessung effektiv zu gestalten.⁹

Probleme bei der Einführung von Performance Measurement Systemen

Eine der wesentlichen Herausforderungen der Leistungsmessung liegt in der Auswahl geeigneter Kennzahlen, insbesondere bei der Einführung ausgewogener und ganzheitlicher Systeme, die eine Vielzahl potenzieller Maßgrößen umfassen. Nach der Festlegung relevanter Messgrößen scheitert die Umsetzung in der Praxis jedoch häufig an der präzisen Definition, der systematischen Datenerhebung sowie der standardisierten Formatierung. Die fehlende Verknüpfung mit übergeordneten Unternehmenszielen führt nicht selten zu Verständnisschwierigkeiten auf Mitarbeiterebene, da der Nutzen und die Relevanz des Kennzahlensystems nicht ausreichend kommuniziert werden. Dies kann die Akzeptanz und Wirksamkeit des gesamten Kennzahlensystems erheblich beeinträchtigen. Um diesem Risiko zu begegnen, ist eine frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der Mitarbeiter in den Steuerungsprozess essenziell. So lassen sich Ängste abbauen, eine potenzielle „Überwachungskultur“ vermeiden und die Leistungsbereitschaft stärken. Gleichzeitig erfordert der oftmals langwierige Implementierungsprozess eine klare Priorisierung und konsequente Fokussierung, um Frustration vorzubeugen. Die maßgebliche Rolle des Managements besteht nicht nur in der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, sondern auch darin, aktiv den Willen zur Nutzung des Systems vorzuleben, um die Bedeutung des Performance Measurements zu unterstreichen. Am Ende liegt die eigentliche Schwäche vieler Systeme weniger in der Auswahl der Kennzahlen, sondern vielmehr im Ausbleiben konkreter, handlungsleitender Maßnahmen, was letztlich die Wirksamkeit des gesamten Ansatzes infrage stellt.¹⁰

Für kleine und mittlere Unternehmen ergeben sich zusätzliche Herausforderungen, die sich hauptsächlich unter dem Begriff „fehlende Ressourcen“ zusammenfassen lassen. Ein akuter Mangel an Humankapital erschwert die Entwicklung und Pflege von Kennzahlensystemen



M.A. BWL Ludwig Schifferl

greenQuality
Flammersberger + Färber CbR,
Head of Sustainability,
Regensburg.
ludwig.schifferl@
green-quality.de



Dr. Maja Stojanović-Blab

OTH Regensburg,
Leiterin der Stabsstelle
Nachhaltigkeit.
maja.stojanoviclab@
oth-regensburg.de

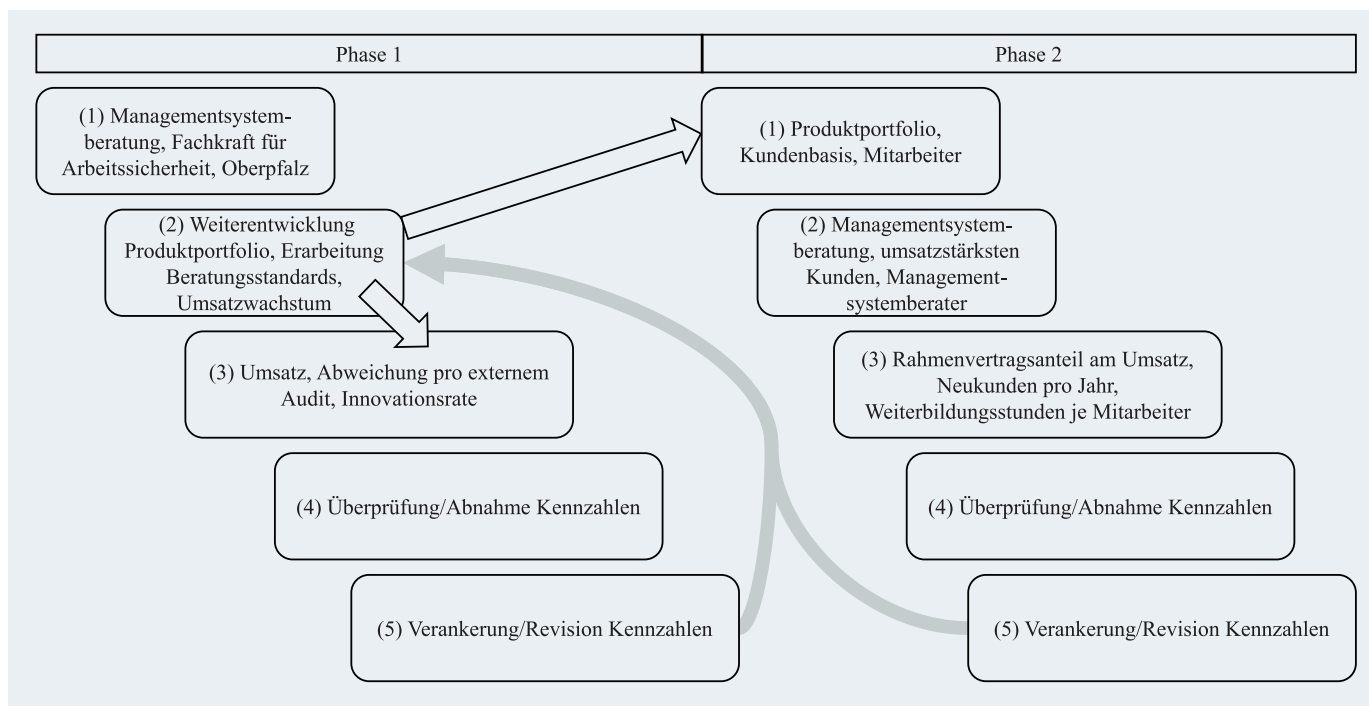


Abb. 1: Cambridge Performance Measurement Process am Beispiel von greenQuality¹⁴

parallel zum operativen Tagesgeschäft. Ergänzend dazu stellen unzureichende Kompetenzen in der Datensammlung und -analyse sowie die kostenintensive Implementierung von IT-Systemen zur Unterstützung der Leistungsmessung nur einige der Herausforderungen dar, die eine effektive Umsetzung erschweren.¹¹

Praxisbeispiel: Auswahl eines Performance Measurement Systems für kleine Unternehmensberatungen

Die **greenQuality Flammersberger + Färber GbR** mit Sitz in Regensburg ist eine auf Managementsysteme spezialisierte Unternehmensberatung.¹² Aktuell erfolgt die betriebliche Steuerung vorwiegend auf Grundlage der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA), die als zentrale Informationsquelle zur Unternehmenslage dient. Diese Ausrichtung führt zu einer finanzlastigen Entscheidungslogik, ohne auf ein zusammenhängendes Kennzahlensystem zurückzugreifen. Zwar sind zahlreiche excelbasierte Tools mit umfangreichem Datenmaterial vorhanden, deren Potenzial zur fundierten Entscheidungsunterstützung jedoch aufgrund eingeschränkter Handhabung nur begrenzt genutzt wird. An die Implementierung eines Performance Measurement Systems sind daher verschiedene Anforderungen geknüpft. Ziel ist es, die bislang dominante finanzielle Perspektive durch ein ganzheitliches und ausgewogenes Kennzahlensystem zu ersetzen, das als Grundlage für strategische Steuerung und Zielverfolgung dient. Dieses System soll als zentrale Schnittstelle fungieren, in der relevante Unternehmensdaten gebündelt, analysiert und in konkrete Maßnahmen überführt werden. Eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist dabei unerlässlich, um sowohl kurzfristige Informationsbedarfe als auch sich verändernde interne und externe Rahmenbedingungen zeitnah und adäquat berücksichtigen zu können.

Bei der Auswahl eines geeigneten Kennzahlensystems stehen zahlreiche Vorschläge zur Verfügung. greenQuality verfolgt einen kombi-

nierten Ansatz aus der BSC und dem Cambridge Performance Measurement Process (CPMP) mit dem Ziel, die jeweiligen Stärken beider Systeme zu nutzen und ihre individuellen Schwächen weitgehend zu kompensieren.

Die BSC wird in ihrer klassischen Ausprägung mit den vier Perspektiven Finanzen, Prozesse, Kunden sowie Lernen und Wachstum implementiert. Die Ableitung der zugrunde liegenden Kennzahlen erfolgt auf Basis des CPMP, welcher sich in zwei Phasen mit je fünf Schritten gliedert (**Abb. 1**). Die erste Phase behandelt die Identifizierung, Gestaltung sowie Implementierung von Kennzahlen für das Management eines Unternehmens: (1) Ermittlung der wichtigsten Produkte und Märkte, (2) Festlegung der Geschäftsziele, (3) Bestimmung von Kennzahlen, abgeleitet aus den Geschäftszielen, (4) die Überprüfung und Abnahme sowie (5) die Verankerung und Revision der Kennzahlen. Die zweite Phase adressiert die Frage, wie die auf Managementebene entwickelten Kennzahlen in die Organisation überführt und auf nachgelagerte Einheiten heruntergebrochen werden können: Ermittlung der (1) Leistungstreiber sowie (2) Haupttreiber, (3) Bestimmung von Kennzahlen zur Messung der Leistungstreiber, (4) die Überprüfung und Abnahme sowie (5) die Verankerung und Revision der Kennzahlen.¹³

Die BSC als strukturelles System bietet mit ihren vier Perspektiven ein etabliertes Rahmenwerk, das gezielt an die unternehmensspezifischen Anforderungen angepasst werden kann. Ihre einfache Handhabung sowie die bewusste Begrenzung der Kennzahlen pro Perspektive auf vier bis sieben Stück stellen entscheidende Vorteile dar. Diese tragen dazu bei, zentrale Schwächen des CPMP zu kompensieren, insbesondere dessen fehlende Standardisierung sowie den erheblichen Aufwand, der mit einer parallelen Implementierung im Tagesgeschäft verbunden ist. Demgegenüber zeichnet sich der CPMP durch seine prozessorientierte Ausrichtung aus. Er ermöglicht die systematische Ableitung relevanter finanzieller und nicht-finanzieller

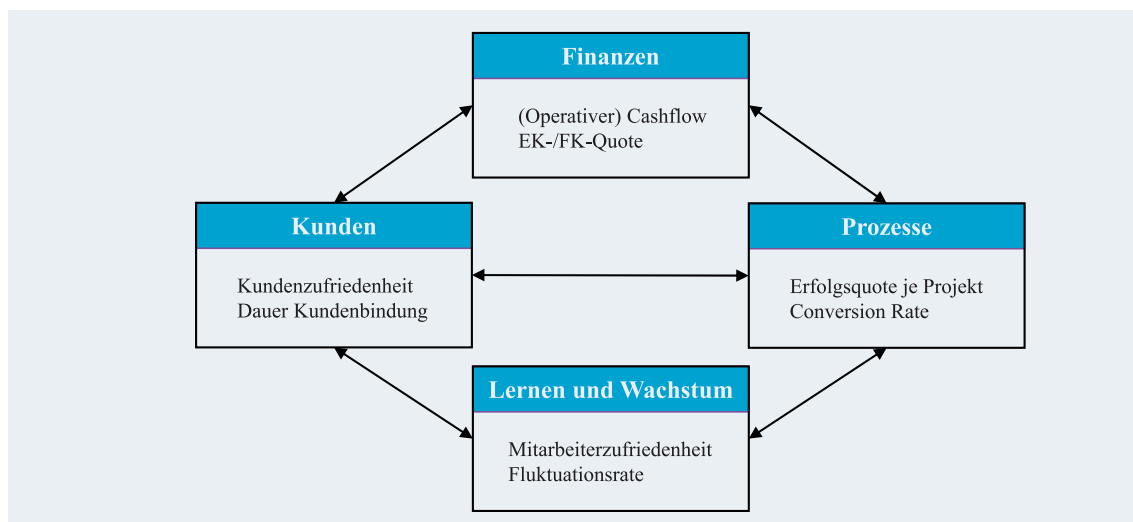


Abb. 2: Auszug der Balanced Scorecard von greenQuality

ler Kennzahlen aus den strategischen Unternehmenszielen und den zugrunde liegenden Leistungstreibern. Darüber hinaus werden die Interessen unterschiedlicher Stakeholder berücksichtigt und ein kontinuierlicher Lernkreislauf integriert. Damit kompensiert das System zentrale Schwächen der BSC, gerade deren eingeschränkte Berücksichtigung externer Anspruchsgruppen, die fehlende methodische Ableitung konkreter Kennzahlen sowie das Fehlen eines Lernprozesses.¹⁵

Implementierung des Kennzahlensystems

Im Rahmen des Praxisbeispiels für greenQuality wurden auf Basis der BSC je Perspektive vier bis sechs Kennzahlen definiert (Abb. 2). In der Finanzperspektive umfassen diese unter anderem klassische Größen wie Umsatz und Cashflow. Die Kundenperspektive beinhaltet Kennzahlen wie durchschnittliche Dauer der Kundenbindung sowie Anzahl an Neukunden pro Jahr. Für die Prozessperspektive wurden unter anderem die Abweichung der Projektlaufzeit vom Angebot sowie die Conversion Rate herangezogen. In der Lern- und Wachstumsperspektive bilden beispielsweise die Innovationsrate und Mitarbeiterzufriedenheit zentrale Steuerungsgrößen. Zur Unterstützung der Implementierung sowie zur Sicherstellung der langfristigen Wirksamkeit und nachhaltigen Nutzung des Kennzahlensystems wird ein begleitender Prozess etabliert. Dieser orientiert sich an den in der Literatur anerkannten Schritten zur Implementierung von Kennzahlensystemen und gliedert sich in drei Phasen: Konzeption, Einführung sowie Anwendung der Kennzahlen (Abb. 3). Dadurch wird eine strukturierte und erfolgreiche Verankerung im Unternehmen gewährleistet.

Die Phase „Konzeption der Kennzahlen“ wurde oben bei der Vorstellung des CPMP bereits erläutert. Sie umfasst die Definition der Geschäftsziele sowie die Identifikation der Leistungstreiber, aus denen die relevanten Kennzahlen abgeleitet werden. Daran schließt sich die „Einführung der Kennzahlen“ an. In dieser Phase wer-

den sämtliche erforderlichen Daten und Informationen zur Kennzahlenbereitstellung erhoben, aufbereitet und verarbeitet. Den Abschluss bildet die dritte Phase, die „Anwendung der Kennzahlen“. Sie gilt als Schlüsselphase für den langfristigen Erfolg des Kennzahlensystems. Es erfolgt die Prüfung, inwieweit die strategischen Zielsetzungen umgesetzt wurden. Wird die Strategie nicht wirksam realisiert, sind geeignete Maßnahmen abzuleiten.

Anschließend wird analysiert, ob die gewählten Ziele angemessen und realistisch waren. Ist dies nicht der Fall, beginnt der Prozess erneut, mit der Überarbeitung oder Neudefinition der Geschäftsziele. Abschließend wird geprüft, ob die übergeordnete Strategie weiterhin Bestand hat. Bleibt diese bestehen, ist der Prozess abgeschlossen. Erweist sich eine Anpassung als notwendig, beginnt der Zyklus erneut mit der Definition der Geschäftsziele und der Identifikation der Leistungstreiber.¹⁷

Handlungsempfehlungen für eine wirksame Steuerung in der Praxis

Die erfolgreiche Implementierung von Performance Measurement Systemen ist mit vielfältigen Herausforderungen verbunden. Neben organisatorischen Rahmenbedingungen, welche die Wirksamkeit der Unternehmenssteuerung einschränken können, lassen sich durch den vorgestellten Ansatz insbesondere inhaltliche Schwächen der Leistungsmessung gezielt adressieren. Die Kombination der strukturellen BSC mit dem prozessorientierten CPMP führt zu einem dynamischen und zugleich flexiblen Kennzahlensystem. Es überzeugt durch seine Ganzheitlichkeit, ohne den Nachteil einer überladenen Kennzahlenlandschaft mit sich zu bringen. Ein Defizit alleinstehender Ansätze, der fehlende Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen einzelnen Kennzahlen, lässt sich durch die systematische Ableitung der Kennzahlen aus dem CPMP vermeiden. Dies



Prof. Dr. habil. Florian Kellner

OTH Regensburg,
Inhaber
LIKE Solutions GmbH.
www.LIKE-Solutions.de
florian.kellner@oth-regensburg.de



Prof. Dr. Bernhard Lienland

OTH Regensburg,
Inhaber
LIKE Solutions GmbH.
www.LIKE-Solutions.de
bernhard.lienland@oth-regensburg.de

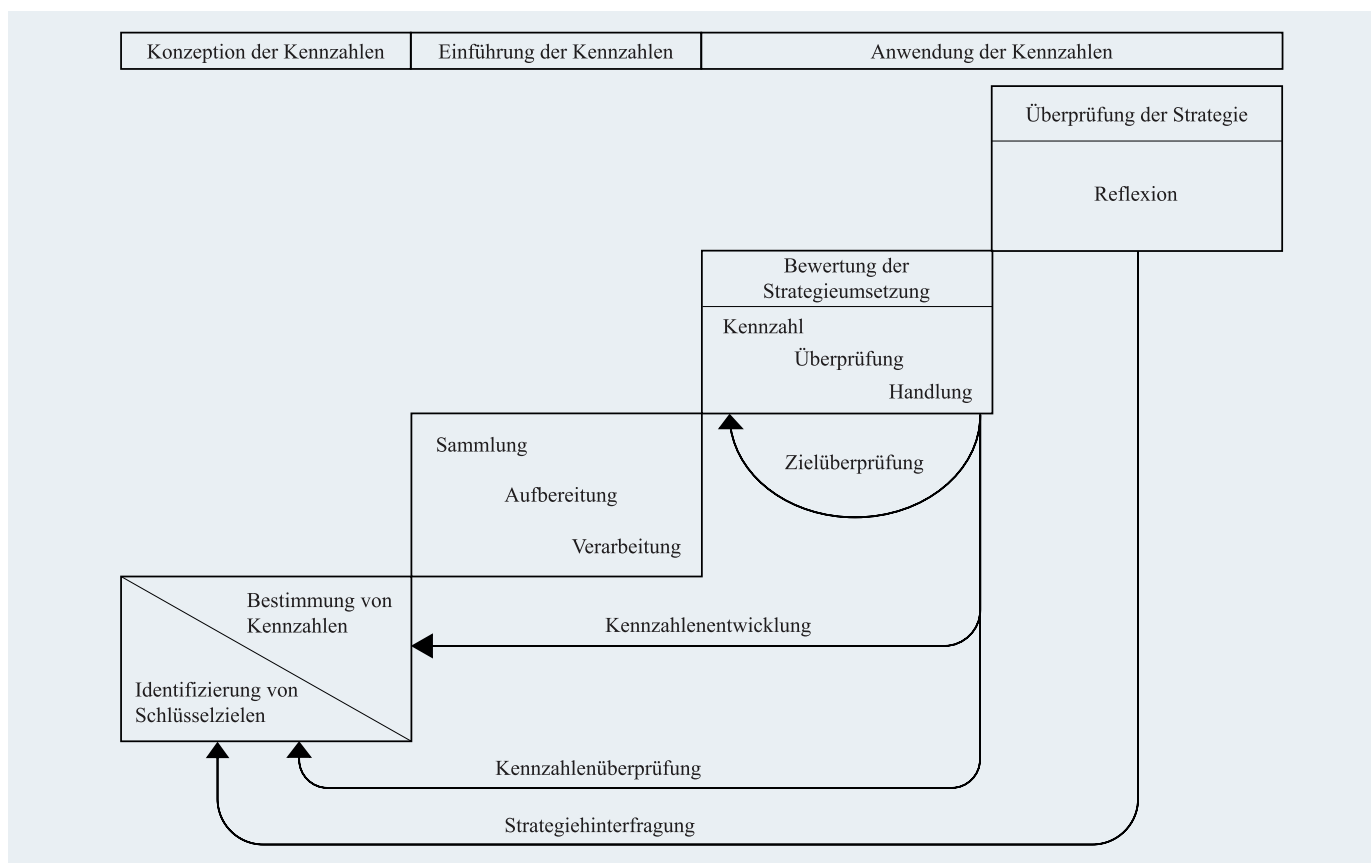


Abb. 3: Implementierungsphasen eines Performance Measurement Systems¹⁸

führt zu einer konsistenten und logisch aufgebauten Verknüpfung der Kennzahlen, welche die Aussagekraft und Steuerungswirkung des Systems deutlich erhöht.

Die Ableitung der Kennzahlen aus den Geschäftszielen und Leistungstreibern fördert zudem das Verständnis der Mitarbeiter für die Logik und Zielausrichtung des Systems. Mit der Implementierung des integrierten Begleitprozesses wird das Kenn-

zahlensystem kontinuierlich weiterentwickelt. So bleibt der Fokus dauerhaft auf die jeweils relevantesten Steuerungsgrößen gerichtet. Ferner trägt eine präzise und einheitliche Definition der Messgrößen dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden und die Akzeptanz des Systems zu erhöhen. Digitale Anwendungen wie ERP- oder BI-Systeme können diesen Prozess wirkungsvoll unterstützen.

Eine wirksame Unternehmenssteuerung in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen erfordert mehr als nur die Auswahl einzelner Kennzahlen. Sie gelingt nur, wenn Performance Measurement als integrierter, kontinuierlicher Prozess verstanden wird. Der vorgestellte Ansatz bietet dafür ein praxistaugliches Fundament, mit klarer Zielorientierung, flexibler Struktur und der Möglichkeit, die Mitarbeiter wirksam in die Umsetzung einzubinden. ■

Literatur

- Barnes, M., Dickinson, T., Coulton, L., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., Shaw, D. (1998). A New Approach to Performance Measurement for Small to Medium Enterprises. in: Conference Proceeding: Performance Measurement – Theory and Practice, Vol. 2, Cambridge University, Cambridge, S. 86-92
- Bititci, U., Nudurupati, S. S., Turner, T., Creighton, S., (2002). Web enabled performance measurement systems: Management implications. in: International Journal of Operations & Production Management, 22 (11), S. 1273-1287
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. in: International Journal of Operations & Production Management, 20 (7), S. 754-771
- Bourne, M., Neely A., Mills, J., Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. in: International Journal of Business Performance Management, 5 (1), S. 1-24
- Couturier, J., Sklavounos, N. (2019). Performance dialogue: A framework to enhance the effectiveness of performance measurement systems. in: International Journal of Productivity and Performance Management, 68 (4), S. 699-720
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. in: Harvard Business Review, 69 (1), S. 131-137
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. in: International Journal of Operations & Production Management, 16 (8), S. 63-80
- Gillmann, J.-P. (2002). Performance Measurement in Professional Service Firms – Gestaltungsmodell am Beispiel von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
- greenQuality (2024). Über uns. Hrsg. v. greenQuality
- Flammersberger + Färber Gbr. Online verfügbar unter <https://www.green-quality.de/ueber-uns>, zuletzt geprüft am 15. April 2025
- Grewe, T. (2022). Controlling in Professional Service Firms. in: Becker, W., Ulrich, P. (Hrsg.). Handbuch Controlling (2. Aufl.), Springer Gabler, Wiesbaden, S. 513-529
- Hayes, R. H., Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. in: Harvard Business Review, 58 (4), S. 67-77
- Horváth, P., Seiter, M. (2009). Performance Measurement. in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 69 (3), S. 393-413
- Hudson, M., Bennett, J. P., Smart, A., Bourne, M. (1999). Performance measurement for planning and control in SMEs. in: Mertins, K., Krause, O., Schallock, B. (Hrsg.). Global Production Management. Springer, New York, S. 219-225

- Johnson, H. T. (1981). Toward A New Understanding of Nineteenth-Century Cost Accounting. in: *The Accounting Review*, 56 (3), S. 510-518
- Johnson, H. T., Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston
- Kaiser, S., Ringlstetter, M. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms—Theory and Practice*. Springer, Heidelberg
- Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. in: *The Accounting Review*, 59 (3), S. 390-418
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. in: *California Management Review*, 39 (1), S. 53-79
- Kennerley, M., Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. in: *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2), S. 213-229
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. in: *International Journal of Production Economics*, 41 (1), S. 23-35
- McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. in: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (3), S. 305-323
- Neely, A., Bourne, M. (2000). WHY MEASUREMENT INITIATIVES FAIL. in: *Measuring Business Excellence*, 4 (4), S. 3-6
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design—A literature review and research agenda. in: *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), S. 80-116
- Neely, A., Kennerley, M., Adams, C. (2007). Performance measurement frameworks: a review. in: Neely, A. (Hrsg.). *Business Performance Measurement—Unifying theories and integrating practice* (2. Aufl.), Cambridge University Press, Cambridge, S. 143-162
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process based approach. in: *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), S. 1119-1145
- Neely, A., Bourne, M., Mills, J., Platts, K., Richards, H. (2002). *Getting the measure of your business*. Cambridge University Press, Cambridge
- Noci, G. (1995). Accounting and non accounting measures of quality based performances in small firms. in: *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (7), S. 78-105
- Nudurupati, S. S., Bititci, U., Kumar, V., Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. in: *Computers & Industrial Engineering*, 60 (2), S. 279-290
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. in: *Management Accounting Research*, 10 (4), S. 363-382
- Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecards fail. in: *Journal of Strategic Performance Measurement*, 2 (11), S. 6-11
- Schreyer, M. (2007). *Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen*. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden
- Schulze-Borges, F. (2011). *Performance in Professional Service Firms*. Gabler, Wiesbaden
- Taticchi, P., Balachandran, K. R., Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. in: *Measuring Business Excellence*, 16 (2), S. 41-54
- von Nordenflycht, A. (2010). WHAT IS A PROFESSIONAL SERVICE FIRM? TOWARD A THEORY AND TAXONOMY OF KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS. in: *Academy of Management Review*, 35 (1), S. 155-174
- Yadav, N., Sushil, Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. in: *Business Process Management Journal*, 19 (6), S. 947-970

Fußnoten

- 1 vgl. Lebas, 1995, S. 34-35; Neely et al., 1995, S. 80; Bititci et al., 1997, S. 47
- 2 vgl. Johnson, 1981, S. 511; Kennerley, Neely, 2003, S. 214; Yadav et al., 2013, S. 950
- 3 vgl. Hayes, Abernathy, 1980, S. 69-70; Johnson, Kaplan, 1987, S. 209-210; Eccles, 1991, S. 132
- 4 vgl. Ghalayini, Noble, 1996, S. 65-66; Kaplan, 1984, S. 410-411; Johnson, Kaplan, 1987, S. 201-202
- 5 vgl. Neely et al., 2007, S. 145-148; Bititci et al., 1997, S. 46-47; Bourne et al., 2003, S. 4-5
- 6 vgl. Schulze-Borges, 2011, S. 1; Kaiser, Ringlstetter, 2011, S. 3
- 7 vgl. Kaiser, Ringlstetter, 2011, S. 4-5; Schulze-Borges, 2011, S. 93-106; von Nordenflycht, 2010, S. 159-161
- 8 vgl. Kaiser, Ringlstetter, 2011, S. 5; Schulze-Borges, 2011, S. 140
- 9 vgl. Schulze-Borges, 2011, S. 146-169; Grewe, 2022, S. 522-523; Gillmann, 2002, S. 255
- 10 vgl. Neely, Bourne, 2000, S. 4-6; Schneiderman, 1999, S. 8; Hudson et al., 1999, S. 223; Nudurupati et al., 2011, S. 283; Grewe, 2022, S. 522-523
- 11 vgl. Barnes et al., 1998, S. 90-91; McAdam, 2000, S. 309; Noci, 1995, S. 78; Bititci et al., 2002, S. 1283-1284
- 12 vgl. greenQuality, 2024
- 13 vgl. Neely et al., 2002, S. 15-20
- 14 eigene Darstellung in Anlehnung an Neely et al., 2000, S. 1139
- 15 vgl. Kaplan, Norton, 1996a, S. 34-35; Kaplan, Norton, 1996b, S. 68; Schreyer, 2007, S. 52; Neely et al., 2000, S. 1140-1141; Bourne et al., 2003, S. 12; Schreyer, 2007, S. 138; Neely et al., 2007, S. 148-149; Otley, 1999, S. 375
- 16 eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan, Norton, 1992, S. 72
- 17 vgl. Bourne et al., 2000, S. 757-759
- 18 eigene Darstellung in Anlehnung an Bourne et al., 2000, S. 757
- 19 vgl. Horváth, Seiter, 2009, S. 413; Yadav et al., 2013, S. 965-966; Couturier, Sklavounos, 2019, S. 707-709; Taticchi et al., 2012, S. 50-51

Albrecht Deyhle Award for Controlling Excellence 2026

GIPFELSTÜRMER GESUCHT!

ZEIGEN SIE UNS IHREN ERFOLGSWEG IM CONTROLLING.

Sie haben als ControllerIn oder Controlling-Team ein innovatives Projekt umgesetzt, das Ihr Unternehmen entscheidend vorangebracht hat?

Dann bewerben Sie sich für den Albrecht Deyhle Award for Controlling Excellence 2026 und zeigen Sie, wie Sie Maßstäbe im Controlling setzen.

www.icv-controlling.com/cea

Preisverleihung: **50. Congress der Controller**, 27./28. April 2026 in München
Einsendeschluss: 31. Januar 2026



JETZT BEWERBEN!

Hauptsponsor:



Sponsoren:



Medienpartner:



DerTreasurer

