

Performance Journey Mapping

Framework zur Messung der Dienstleistungsperformance in kleinen und mittleren Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Was ist Performance Journey Mapping?	7
Dienstleistungsperformance in kleinen und mittleren Unternehmen	9
Performance Journey Mapping im Detail	10
Bewährt sich Performance Journey Mapping?	19
Theoretische Fundamente des Frameworks	20
Durchführung der Evaluation	20
Ergebnisse der Evaluation	21
Wie sieht die Zukunft von PJM aus?	23
Interface I: Visualisierungstool	26
Interface II: Übersichtstabelle	26
Referenzen	29
Publikationen	31

Was ist Performance Journey Mapping?

An der Studienrichtung Informationstechnologien & Wirtschaftsinformatik der FH CAMPUS 02 wurde zwischen Dezember 2012 und März 2015 das vom Land Steiermark geförderte F&E-Projekt „Performancemessung von Dienstleistungsinnovationen“ umgesetzt. Im Rahmen des Projektes wurde ein Framework zur professionellen Messung der Dienstleistungsperformance entwickelt, mit besonderem Fokus auf die Anwendbarkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Auf dieser Seite ist das idealtypische Vorgehen für den Entwurf eines Leistungsmessungssystems dargestellt, welches den gesamten Dienstleistungsprozess abdeckt (siehe Abbildung 1). Es ist in drei Schritten aufgebaut und wird typischerweise im Rahmen eines oder mehrerer aufbauender Workshops angewandt, an dem alle am Prozess beteiligten Stakeholder teilnehmen.

Ausgehend von der Abfolge der Aktivitäten (oder Teilprozesse) einer ausgewählten Dienstleistung (in Form eines Service Blueprints, siehe Abbildung 2) wird in einem ersten Schritt (Schritt 1) herausgearbeitet, welche Kennzahlen in diesem Kontext bereits vom jeweiligen Unternehmen ermittelt werden. Zu diesem Zweck werden die Aktivitäten und Teilprozesse einzeln untersucht: *Welche Stakeholder sind betroffen? Welche Werte werden von ihnen oder anderen bereits erhoben?* Die identifizierten Kennzahlen werden festgehalten, den Dimensionen der Balanced Scorecard (BSC) zugeordnet und visualisiert. Hier werden bereits erste Messlücken im Dienstleistungsprozess sowie ein allfälliges Ungleichgewicht in der BSC sichtbar. Auf beide Umstände wird wir in einem zweiten Schritt (Schritt 2) im Detail eingegangen. Im Zuge eines offenen Brainstormings besteht zuerst die Möglichkeit, globalere Bedürfnisse (welche nicht einzelnen Lücken zugeordnet werden können) zu diskutieren und abzudecken. Danach kann mit Hilfe des vorbereiteten Performance-Indexes nach Leistungsindikatoren gesucht werden, welche die Messlücken zielführend schließen. Abschließend sollen im letzten Schritt (Schritt 3) Zielwerte für sämtliche Kennzahlen definiert werden.

Nach einer kurzen Schilderung des gegenwärtigen Standes der Messung der Dienstleistungsperformance in KMU werden in weiterer Folge die einzelnen

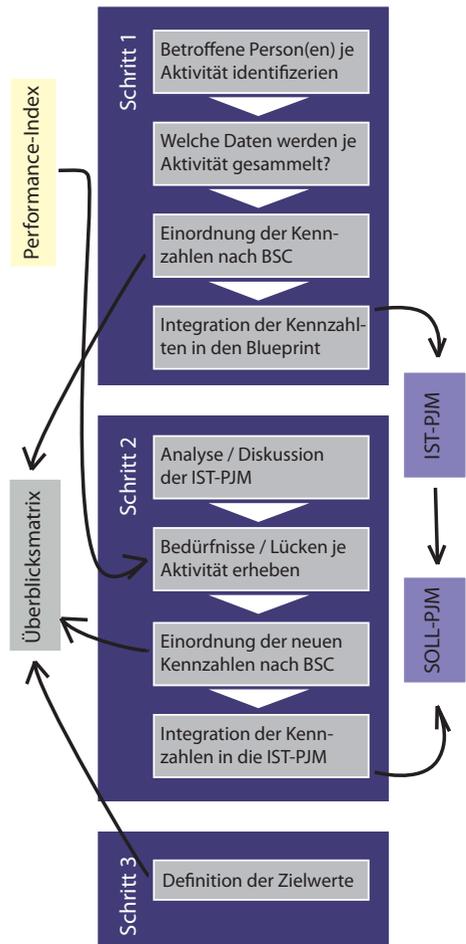


Abbildung 1: Idealtypischer Ablauf eines Projekts

Arbeitsschritte im Detail erläutert. Der vorhin skizzierte Prozess dient der Initiierung bzw. Optimierung der Performancemessung in einem Unternehmen. Es wird empfohlen, den Durchlauf in regelmäßigen Intervallen zu wiederholen, um eine Weiterentwicklung des Leistungsmesssystems zu gewährleisten.

Dienstleistungsperformance in kleinen und mittleren Unternehmen

Dienstleistungen werden aus wirtschaftlicher Sicht zunehmend bedeutender. Vor diesem Hintergrund können Unternehmen einen Vorsprung erzielen, wenn sie über ein umfassendes Verständnis für die Dienstleistungsperformance sowie valide Instrumente für dessen Messung verfügen. Gerade zwei Charakteristika von Dienstleistungen, nämlich ihre Heterogenität und die Tatsache, dass die Wertschöpfung im Zuge ihres Verbrauchs erfolgt, lassen ihre Performancemessung zur Herausforderung werden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass traditionelle Controllingtools für die Güter-dominierende Logik entworfen wurden und daher oftmals die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen vernachlässigen. Es wurde zwar versucht, diesem Umstand auf verschiedene Arten zu begegnen, doch die daraus resultierenden Systeme erfordern vielfach die Implementierung komplexer Tools und/oder Techniken und sind darüber hinaus auf spezifische Industrien zugeschnitten.

Obwohl Performancemesssystemen seit den 1980er Jahren in der Managementliteratur steigende Aufmerksamkeit zu Teil wurde, haben Recherchen (Brem et al., 2008; Garengo et al., 2005) offen gelegt, dass wenig Forschung im Bereich Leistungsmesssysteme und KMU betrieben wird. Es existieren zwar zumindest einige wenige – nicht weithin akzeptierte – Systeme, die versuchen, die KMU-spezifischen Bedürfnisse zu adressieren (bspw. Organizational Performance Measurement von Chennell et al. (2000) oder Integrated Performance Measurement System von Laitinens (2002)), jedoch besteht ein Mangel an praktischen Implementierungsleitfäden (Brem et al., 2008; Nudurapati et al., 2011). Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Anwendbarkeit bekannter Performancemesssysteme weder im Dienstleistungssektor noch in KMU – geschweige denn, in deren Kombination – zum gegenwärtigen Zeitpunkt gewährleistet ist.

Performance Journey Mapping im Detail

Wie bereits in Abbildung 1 ersichtlich, ist das Framework als Drei-Schritt-Vorgehen zu verstehen. Es wird im Rahmen eines oder mehrerer aufbauender Workshops im Unternehmen durchlaufen.

Schritt 1: Erarbeitung der IST-Situation

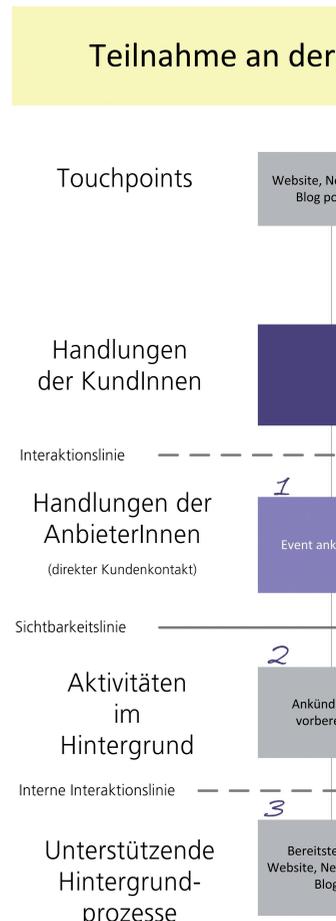
Nach Auswahl einer zu evaluierenden Dienstleistung sollen in einem ersten Brainstorming alle Kennzahlen identifiziert werden, die rund um diese Dienstleistung bereits erhoben werden. Es kann sich dabei sowohl um (prozessübergreifende) allgemeine als auch um (aktivitätsbezogene) spezifische Daten handeln. Die gesammelten Daten werden später (beim Befüllen der Überblicksmatrix) wieder herangezogen und ggf. genauer spezifiziert.

Für das weitere Vorgehen wird ein Service Blueprint benötigt (siehe Abbildung 2). Sofern dieser bereits vorhanden ist, wird er diskutiert und ggf. aktualisiert. Andernfalls muss er im Zuge des Workshops (gemeinsam) erstellt werden.

Der Service Blueprint zeigt den gesamten Dienstleistungsprozess und bietet somit einen Überblick über die einzelnen KundInnen- und AnbieterInnen-seitigen Aktivitäten (oder Teilprozesse). Jede Aktivität auf Unternehmensseite wird separat untersucht, wobei folgende Fragen beantwortet werden sollen:

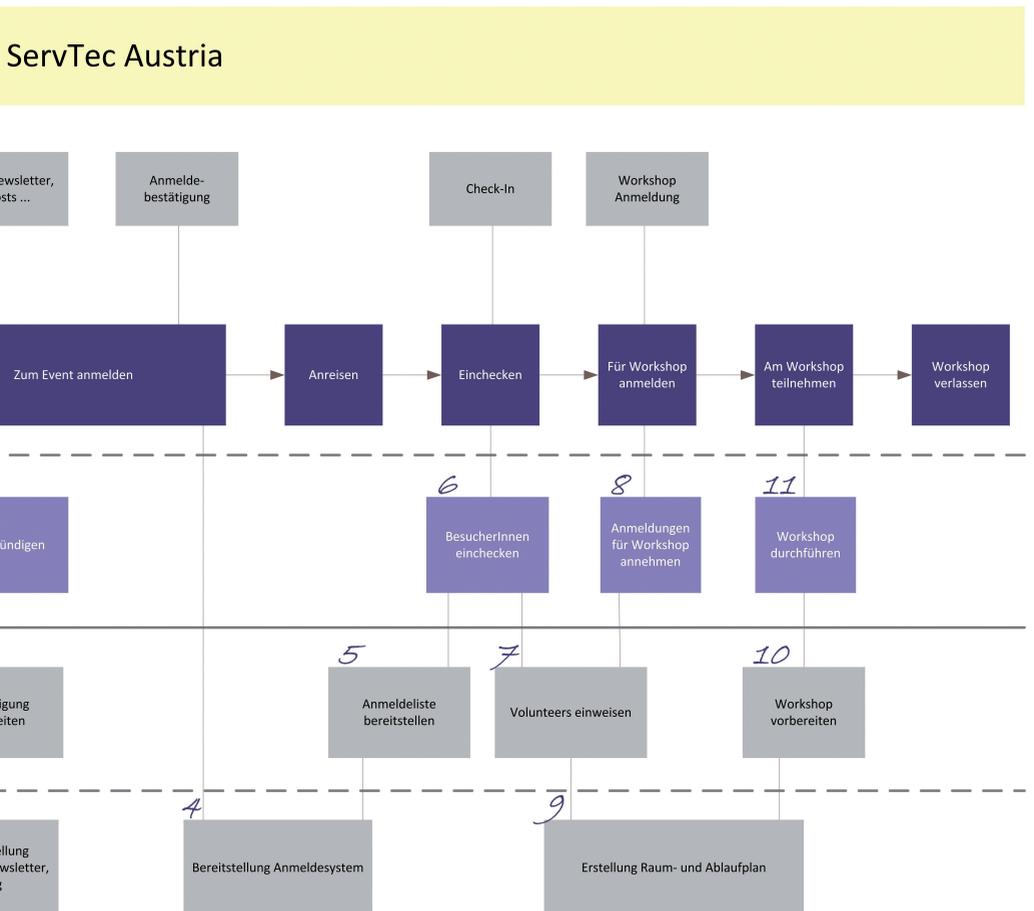
- Welche Personen sind betroffen? (Und – evtl. – welchen Abteilungen sind diese Personen zugeordnet?)
- Welche Daten werden bereits gesammelt (von den betroffenen Personen oder von anderen)?

Die identifizierten Kennzahlen sowie die verantwortlichen MitarbeiterInnen werden in die graphische Darstellung des Dienstleistungsprozesses integriert. Dies resultiert in Summe in einem neuen Visualisierungskonzept, welches

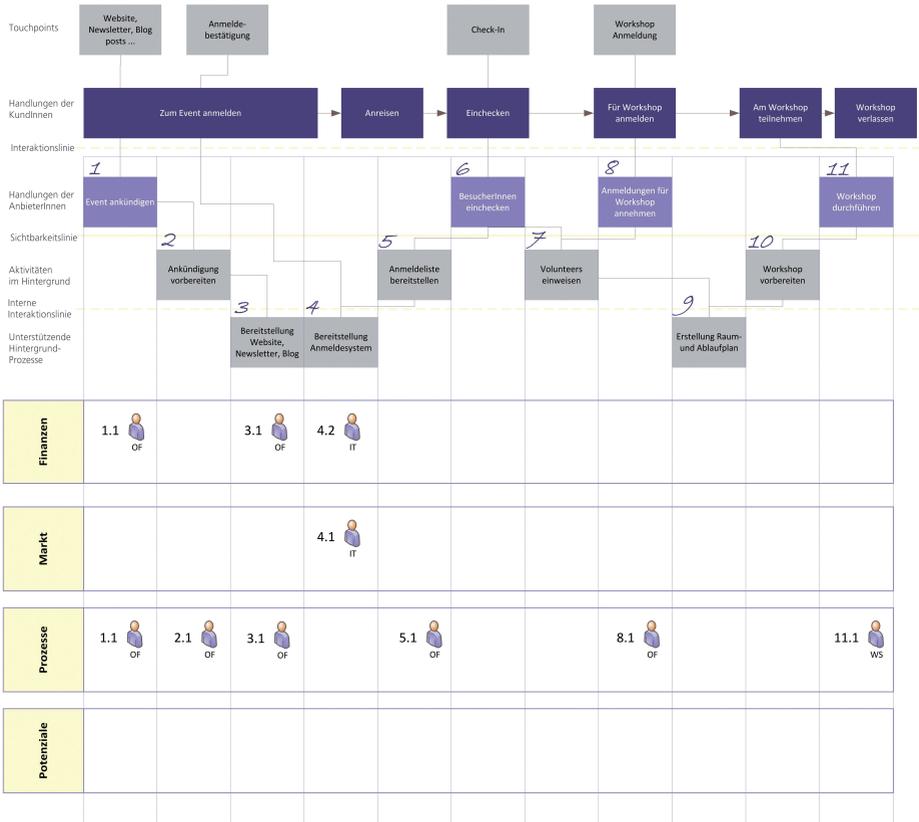


als Performance Journey Map (PJM) bezeichnet wird (siehe Abbildung 3). Dieses fungiert als Dreh- und Angelpunkt des neu entwickelten Vorgehensmodells.

Abbildung 2: Service Blueprint (für eine exemplarische Dienstleistung)



Teilnahme an der ServTec Austria



Involvierte Personen

- Office-MitarbeiterIn
- IT-Admin
- Workshop-LeiterIn

Abbildung 3: Performance Journey Map (IST-Zustand)

Die gesammelten Leistungsindikatoren werden zusätzlich in eine Übersichtstabelle (Übersichtsmatrix, siehe Abbildung 4) eingetragen und genauer spezifiziert. Basierend auf den beiden Outputs können potenzielle Messlücken sowie eine allfällige unausgewogene Verteilung der Messgrößen auf die BSC-Dimensionen ausgemacht werden.

Aktivität	Nr.	Verantw. MA	Kennzahl	Istwert	BSC-Dimension	
					Finanzen	Markt
1	1.1	Office-MA	Prozesskosten	3.000	x	
2	2.1	Office-MA	Durchlaufzeit	13		
3	3.1	Office-MA	Bearbeitungskosten	2.000	x	
4	4.1	IT-Admin	Anzahl eingehobener Angebote	5		x
4	4.2	IT-Admin	Software-Aufwand	24	x	
5	5.1	Office-MA	Anzahl Anmeldungen	125		
8	8.1	Office-MA	Angemeldete Workshop-TeilnehmerInnen	55		
11	11.1	WS-Leiterin	Anwesende Workshop-TeilnehmerInnen	45		

Abbildung 4: Überblicksmatrix

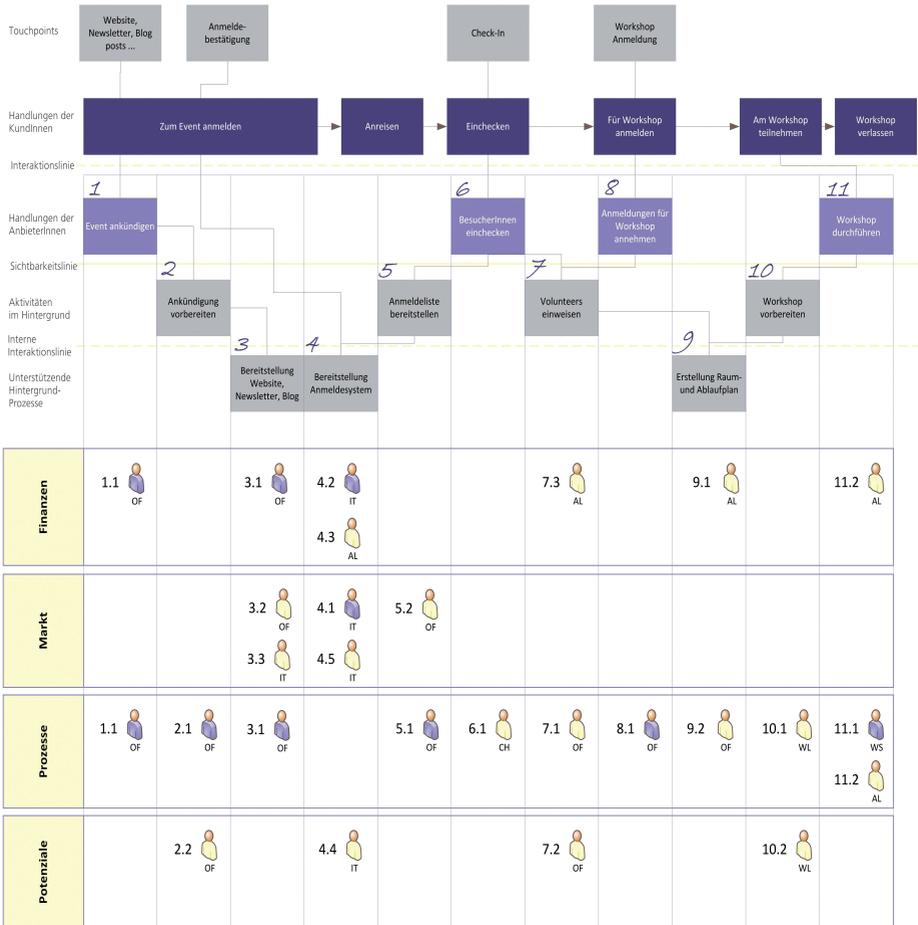
Schritt 2: Erarbeitung der SOLL-Situation

Nach Abbildung des IST-Zustandes wird damit begonnen, die zukünftige PJM (im SOLL-Zustand) zu erarbeiten. Zu diesem Zweck wird das Ergebnis aus Schritt 1 analysiert und diskutiert, um Verbesserungspotenziale in der Performancemessung zu identifizieren. Ferner können weitere Bedürfnisse erhoben werden. Anschließend erfolgt eine zweite Iteration durch alle AnbieterInnen-seitigen Aktivitäten und Teilprozesse, unter Zuhilfenahme der folgenden Fragestellung: Was könnte hier (noch) erhoben werden?

Dabei liegt besonderes Augenmerk auf den zuvor identifizierten Messungslücken. Bei der Suche nach geeigneten Messgrößen, welche diese Lücken oder den Erweiterungswunsch in der PJM abdecken, kann auf den im Rahmen des Projektes eigens entwickelten Performance-Index zurückgegriffen werden. Dieser stellt eine Sammlung ausgewählter Messgrößen dar, die für die spezifischen Bedürfnisse von KMU im Dienstleistungsbereich zusammengestellt wurde. Die enthaltenen Leistungsindikatoren sind das Resultat eines Auswahlprozesses, in dessen Zuge eine große Anzahl möglicher Kennzahlen auf ihre spezifische Eignung hin geprüft wurde. Die Endauswahl wurde zur besseren Handhabbarkeit mit aussagekräftigen Attributen versehen. Der Performance-Index ist via <http://performanceindex.campus02.at/kpipool/> online zugänglich und kann nach einer einfachen Registrierung kostenfrei genutzt werden.

Die bestehende PJM wird um die neuen Messgrößen und Akteure erweitert. Sie bietet nach Abschluss des zweiten Durchlaufs als SOLL-PJM einen ganzheitlichen Überblick über alle Aktivitäten, die zugeordneten und zukünftig zu verwendenden Leistungsindikatoren für die Erfolgsmessung der Dienstleistung sowie die verantwortlichen Stakeholder (siehe Abbildung 5).

Teilnahme an der ServTec Austria



Bereits genutzte Kennzahlen Neue Kennzahlen

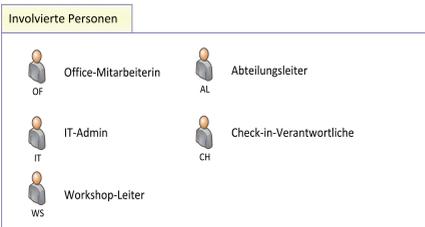


Abbildung 5: Performance Journey Map (SOLL-Zustand)

Was ist Performance Journey Mapping?

Die neuen Messgrößen werden ebenfalls in der Überblicksmatrix ergänzend festgehalten. Die in Abbildung 6 gelb hinterlegten Zeilen entsprechen den neu definierten Kennzahlen, während die weiß hinterlegten aus der ursprünglichen Überblicksmatrix (Schritt 1) stammen. Die aktualisierte PJM (im SOLL-Zustand) und die Überblicksmatrix (vollständiges Kennzahlensystem) stellen die zentralen Ergebnisse eines ersten Workshops dar.

Aktivität	Nr.	Verantw. MA	Ziel	Kennzahl	Istwert	Zielwert	Finanzen	Markt	Prozesse	Potenziale
1	1.1	Office-MA	Transparenz	Prozesskosten	3.000		x		x	
2	2.1	Office-MA	Transparenz	Durchlaufzeit	13				x	
2	2.2	Office-MA	Durchlaufzeit verkürzen	Anzahl Vorlagen						x
3	3.1	Office-MA	Transparenz	Bearbeitungskosten	2.000		x		x	
3	3.2	Office-MA	Mehr potenzielle KundInnen ansprechen	Anzahl Newsletter-EmpfängerInnen				x		
3	3.3	IT-Admin	Mehr potenzielle KundInnen ansprechen	Zugriffshäufigkeit auf der Website				x		
4	4.1	IT-Admin	-	Anzahl eingehobener Angebote	5			x		
4	4.2	IT-Admin	-	Software - Aufwand	24		x			
4	4.3	Abteilungsleiter	Monitoring des Anmeldesystems (Nutzen)	Aufwand je Anmeldung im System			x			
4	4.4	IT-Admin	Monitoring des Anmeldesystems (Nutzen)	Usability bereitgestellter Ressourcen						x
4	4.5	IT-Admin	Monitoring des Anmeldesystems (Nutzen)	Abbruchquote beim Anmeldeprozess				x		
5	5.1	Office-MA	-	Anzahl Anmeldungen	125				x	
5	5.2	Office-MA	-	StammkundInnenanteil				x		
6	6.1	Check -In Verantw.	KundInnenbetreuung optimieren	TeilnehmerInnen, die nicht eingecheckt haben					x	
7	7.1	Office-MA	KundInnenbetreuung optimieren	Anzahl der benötigten Ressourcen					x	

Abbildung 6: Übersichtsmatrix erweitert

Schritt 3: Definition von Zielwerten

Im Anschluss an den ersten Workshop liegt es an den Unternehmen, ihre Möglichkeiten für die Messung der neuen Kennzahlen zu prüfen (z. B. Datenverfügbarkeit und -erhebbarkeit). Zudem müssen diese Kennzahlen erstmalig erhoben werden, damit in einem anschließenden Workshop passende/realistische Zielwerte (gemäß den Vorgaben der Goal-setting Theory) definiert werden können. Diese Zielwerte werden letztendlich in der Überblicksmatrix (siehe Abbildung 7) eingetragen. Auf diese Weise wird die Überblicksmatrix zur Grundlage für die weitere (laufende) Performancemessung der Dienstleistung.

Aktivität	Nr.	Verantw. MA	Ziel	Kennzahl	Istwert	Zielwert
1	1.1	Office-MA	Transparenz	Prozesskosten	3.000	2.500
2	2.1	Office-MA	Transparenz	Durchlaufzeit	13	12
2	2.2	Office-MA	Durchlaufzeit verkürzen	Anzahl Vorlagen		80
3	3.1	Office-MA	Transparenz	Bearbeitungskosten	2.000	2.000
3	3.2	Office-MA	Mehr potenzielle KundInnen ansprechen	Anzahl Newsletter - EmpfängerInnen		1.000
3	3.3	IT-Admin	Mehr potenzielle KundInnen ansprechen	Zugriffshäufigkeit auf Website		10.000
4	4.1	IT-Admin	-	Anzahl eingehobener Angebote		

Abbildung 7: Auszug der Übersichtsmatrix inkl. Zielwerte

Bewährt sich Performance Journey Mapping?

Im Juni 2014 wurde das Framework einer wissenschaftlichen Evaluation unterzogen. Im Zentrum dieser stand die Frage, ob Performance Journey Mapping tatsächlich geeignet ist, die Dienstleistungsperformance zu messen, insbesondere in KMU. Im Zuge der theoriegeleiteten Entwicklung waren zwei Konzepte in den Mittelpunkt gestellt worden, um diese Ziele zu erreichen: Technology Acceptance Model (Davis, 1989) und Goal-setting Theory (Locke & Latham, 2002). Die Evaluation sollte sicherstellen, dass die angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht werden.

Theoretische Fundamente des Frameworks

Ein Performancemessungssystem kann nur erfolgreich sein, wenn es auch akzeptiert und genutzt wird. Umso mehr, wenn (wie in KMU der Fall) nur sehr wenig Zeit vorhanden ist. Aus der Technologieakzeptanzforschung ist bekannt, dass die Nutzungsintention wesentlich von der einfachen resp. schwierigen Bedienbarkeit sowie der Nützlichkeit einer Technologie beeinflusst wird. In anderen Worten: einfache Systeme, die zugleich als nützlich wahrgenommen werden, werden öfter genutzt. Diesem Zusammenhang (beschrieben im Technology Acceptance Model von Davis (1989)) trägt Performance Journey Mapping durch einfache Bedienung und transparenten Nutzen Rechnung.

Es ist jedoch nicht ausreichend, die Akzeptanz eines Teils der MitarbeiterInnen zu gewinnen, besonders wenn das Ziel lautet, die Gesamtpformance zu erhöhen. Gerade bei den geringen MitarbeiterInnenzahlen in KMU wiegen einzelne Meinungen schwer und es ist notwendig, alle Beteiligten ins Boot zu holen. Die Goal-setting Theory (Locke & Latham, 2002) der Motivationspsychologie bietet Anhaltspunkte dafür, wie das Commitment des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin gewonnen werden kann und damit auch seine/ihre Bereitschaft, die eigene Leistung zu steigern. Die Goal-setting Theory begründet den Bottom-up-Ansatz des Frameworks und die Einbeziehung aller Stakeholder.

Abschließend gibt es etablierte Kriterien (vgl. Neely et al. (2000, 2005)) für die formale Qualität der Performancemessung zu berücksichtigen. Diese beziehen sich teils auf einzelne Indikatoren, teils auf deren Gesamtheit. Einzelne Indikatoren müssen beispielsweise den richtigen (den tatsächlich verantwortlichen) Personen bzw. Abteilungen zugeordnet und einfach verständlich sowie umsetzbar sein. Von der Gesamtheit der Indikatoren wird u.a. Ausgewogenheit gefordert, bezogen sowohl auf die verantwortlichen Hierarchieebenen als auch auf die vier Dimensionen der BSC. Das Design von Performance Journey Mapping fördert die Festlegung formal hochwertiger Indikatoren.

Durchführung der Evaluation

Die Evaluation fand im Zuge einer Anwendung des Frameworks statt und erfolgte aus verschiedenen Perspektiven: aus jener der NutzerInnen, jener der ForscherInnen und aus einer Vogelperspektive, welche die Interaktion zwischen den beiden Gruppen analysierte. Die resultierenden Ergebnisse aus den einzelnen Perspektiven wurden anschließend miteinander abgeglichen, um aussagekräftige Evaluationsergebnisse zu sichern.

Ergebnisse der Evaluation

Die Evaluation des Pilotworkshops zeigte großteils positive Ergebnisse. Die beiden zugrundeliegenden Konzepte erzielten eindeutig positive Bewertungen, sowohl akzeptanzfördernde Eigenschaften (laut Technology Acceptance Model) als auch Commitment-stärkende Charakteristika (laut Goal-setting Theory) wurden bestätigt.

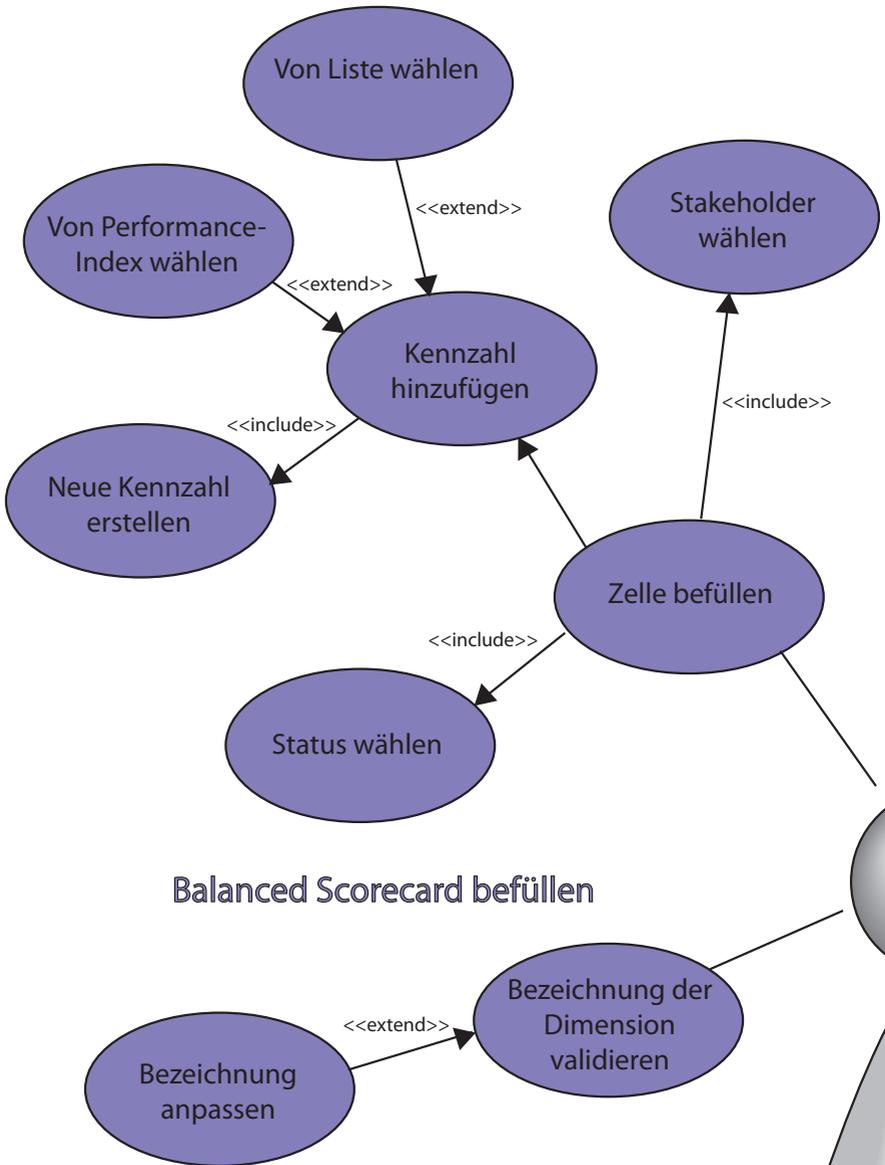
Defizite wurden bei der Bewertung der formalen Qualität der Indikatoren festgestellt. Diese bezogen sich in erster Linie auf die Ausgewogenheit der gesamten Indikatoren (hinsichtlich BSC-Verteilung und hierarchischer Verteilung) und nicht auf deren Qualität. Es ist nicht auszuschließen, dass die Defizite dem im konkreten Anwendungsfall vom Unternehmen vorgegebenen engen Zeitrahmen geschuldet sind, zukünftige Durchführungen werden dies zeigen. Im Zuge der Evaluation konnten auch einige „Lessons Learned“ verzeichnet werden, die als Empfehlungen für zukünftige Anwendungen des Vorgehensmodells weitergegeben werden sollen:

- **Vorbereitungsbedarf abklären**
Die BSC-Dimensionen, der Service Blueprint und der Begriff des „Indikators“ stellen wesentliche Fundamente des Vorgehensmodells dar. Ein grundlegendes Verständnis dieser Konzepte (seitens aller TeilnehmerInnen) ist förderlich für eine optimale Anwendung von Performance Journey Mapping.
- **Angemessene Zeitfenster schaffen**
Die Durchführung der einzelnen Schritte des Vorgehensmodells gestaltet sich sehr interaktiv. Damit alle TeilnehmerInnen zu Wort kommen und alle notwendigen Analyseschritte präzise durchgeführt werden können, wird ein entsprechendes Zeitfenster (frei von operativen Agenden) beansprucht. Empfohlen wird ein Rahmen von mindestens vier Stunden für die Schritte 1 und 2.
- **Bottom-up-Verhalten fördern**
Performance Journey Mapping erfordert die Einbeziehung aller involvierten Stakeholder. Damit diese gehört werden können, kann es notwendig sein, diese im Zuge der Anwendung des Frameworks aktiv zu ermutigen. Gleichzeitig muss versucht werden, allfällige gewohnte Kommunikationsweisen aufzubrechen, damit der Prozess nicht durch Vorgesetzte oder andere Einzelpersonen bzw. Teilgruppen dominiert wird.
- **Zugriff auf Performance-Index vorbereiten**
Der Performance-Index stellt ein Werkzeug dar, das im Zuge der Durchführung genutzt werden kann. Um Unterbrechungen vorzubeugen, sollte der (Online-)Zugriff vorab eingerichtet und eine hierfür verantwortliche Person definiert werden

Wie sieht die Zukunft von PJM aus?

Bislang wurde im Zuge der Durchführung der einzelnen Schritte des Vorgehensmodells mit einer Kombination aus Flipchart, Poster und Excel-Datei gearbeitet. Eine digitale PJM soll diesen Vorgang vereinfachen und die benötigten Medien ersetzen. Dazu wird gegenwärtig an einer Anwendung gearbeitet, die zwei Interfaces bereitstellen wird:

- Visualisierungstool (für die PJM)
- Übersichtstabelle (Definition der Zielgrößen)



Anw

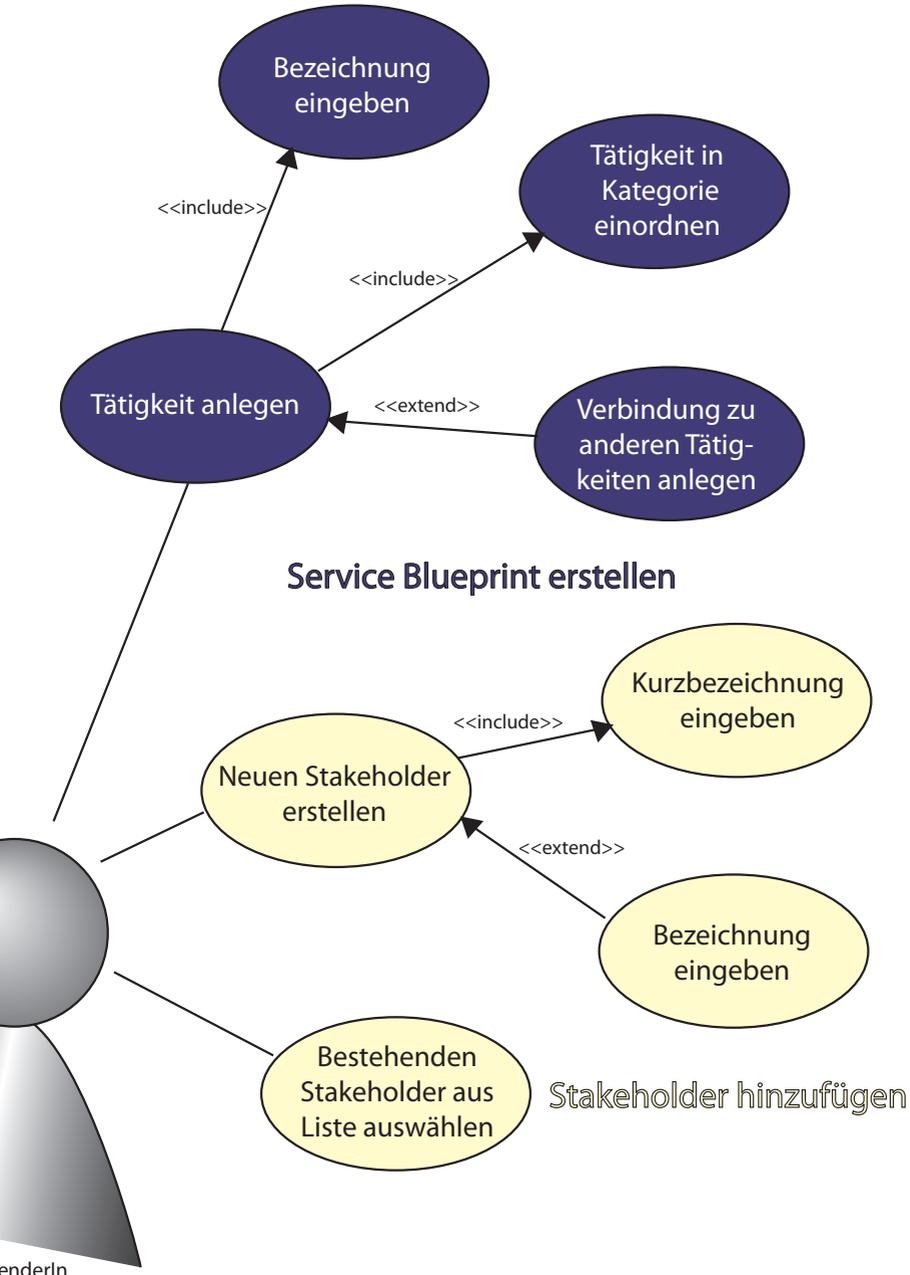


Abbildung 8: Digitalisierung von Performance Journey Mapping - Use Cases

Interface I: Visualisierungstool

Das Visualisierungstool soll folgende Funktionalitäten bereitstellen:

- a) eine Oberfläche, auf der die (anfangs leere) PJM dargestellt wird
- b) Funktionen, um
 - Aktivitäten anzulegen und diese zueinander in Beziehung zu setzen
 - Stakeholder zu definieren und zuzuordnen
 - Kennzahlen zu definieren und zuzuordnen
 - auf den Performance-Index zuzugreifen und dort gewählte Kennzahlen zu importieren
- c) graphische Differenzierungen, um die Kennzahlen aus IST- und SOLL-Zustand sichtbar voneinander zu trennen
- d) automatisierten Export der eingetragenen Kennzahlen in die Übersichtstabelle

Die Interaktionsmöglichkeiten mit dem Visualisierungstool sind in Abbildung 9 dargestellt.

Interface II: Übersichtstabelle

Die Übersichtstabelle ist eine tabellarische Oberfläche, welche die aus dem Visualisierungstool importierten Daten anzeigt. In der Übersichtstabelle können Zielwerte eingetragen und verändert werden. Mithilfe von Versionierung und Archivierung kann die Übersichtstabelle zur kontinuierlichen Performancemessung und –steigerung genutzt werden.

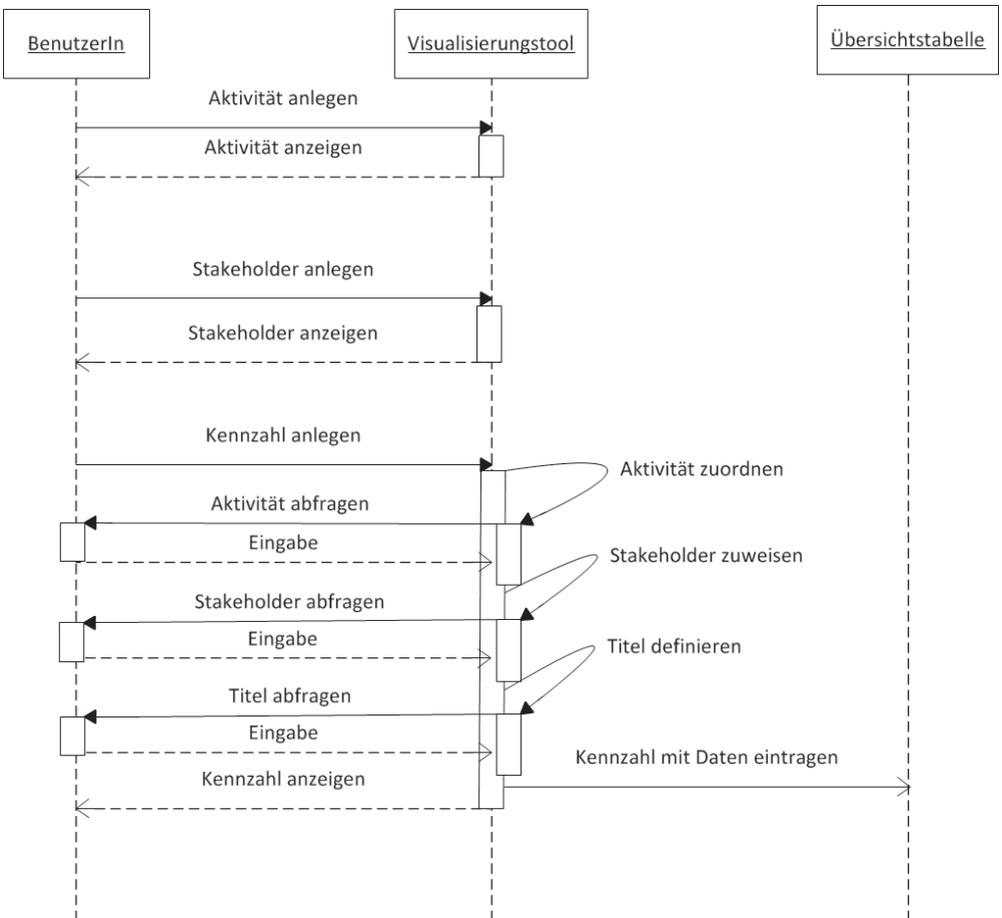


Abbildung 9: Digitalisierung von Performance Journey Mapping - Interaktion

Referenzen

- Brem, A., Kreusel, N. & Neusser, C. (2008). Performance measurement in SMEs: Literature review and results from a German case study. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(4), 411-427.
- Chennell, A. F., Dransfield, S. B., Field, J. B., Fisher, N. I., Saunders, I. W. & Shaw, D. E. (2000). OPM: A system for organisational performance measurement. *Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future Conference*, Cambridge, 19.-21. Juli.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65-99.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35year odyssey. *American Psychologist* 57(9), 705-717.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- 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. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Nudurapati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V. & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Wallace, L. G. & Sheetz, S. D. (2014). The adoption of software measures: A technology acceptance model (TAM) perspective. *Information Management*, 51(2), 249-259.

Publikationen

Höber, A., Pergler, E., Weitlaner, D. & Grahs, H.-P. (2015). Performance journey mapping: A service performance assessment framework. *The TQM Journal*, 27, 231-246.

Pergler, E., Höber, A., Weitlaner, D., Grahs, H.-P. & Ehrenhöfer, C. (2014). Performance journey mapping: A tool-supported framework for service performance assessment in SMEs. In V. Strahonja, N. Vrčec, D. Plantak Vukovac, C. Barry, M. Lang, H. Linger & C. Schneider (Hrsg.), *Information Systems Development: Transforming Organisations and Society through Information Systems (ISD2014 Proceedings)*. Varaždin: Fakultät für Organisation und Informatik.

Weitlaner, D., Grahs, H.-P., Höber, A., Pergler, E., Ehrenhöfer, C. & Kreuzer, E. (2014). Mitarbeiterzentrierte Performancemessung von Dienstleistungen in KMUs (SS. 273-279). In A. Butz, M. Koch & J. Schlichter (Hrsg.), *Mensch & Computer 2014 - Workshopband*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Höber, A., Pergler, E., Weitlaner, D. & Grahs, H.-P. (2014). Performance journey mapping: Evaluation of a service performance assessment framework. 17th Toulon-Verona (ICQSS) International Conference on "Excellence in Services", Liverpool, 163-178. Best Paper Award.



Kontakt

CAMPUS 02 -
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
Studienrichtung IT & Wirtschaftsinformatik

Dr. Elisabeth Pergler
Körbergasse 126
8010 Graz
Tel: +43 316 6002 347
elisabeth.pergler@campus02.at

