
Bernd Kleindienst

Performance Measurement und Management

Gestaltung und Einführung von
Kennzahlen- und Steuerungssystemen

Mit einem Geleitwort von
o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.mont. Hubert Biedermann

 Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung..... 1**
 - 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 1
 - 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen 6
 - 1.3 Forschungsmethodik 8
 - 1.4 Aufbau der Arbeit 9
- 2 Wissenschaftstheoretische Grundlagen 13**
 - 2.1 Entscheidungsorientierte BWL 13
 - 2.1.1 Entscheidungstheorie 13
 - 2.1.2 Forschungsansatz der entscheidungsorientierten BWL 14
 - 2.2 Systemtheorie 17
 - 2.2.1 Bestandteile und Aufbau von Systemen 18
 - 2.2.2 Systemdenken 20
 - 2.3 Modelltheorie 21
 - 2.3.1 Klassifikation betriebswirtschaftlicher Modelle 23
 - 2.3.2 Prozess der Modellierung 25
 - 2.4 Prinzipal-Agent-Theorie 27
 - 2.4.1 Informationsprobleme 28
 - 2.4.2 Problembewältigung 30
 - 2.5 Zusammenfassung und Relevanz für die Arbeit 31
- 3 Performance Measurement und Management 33**
 - 3.1 Definitionen und Begriffe 33
 - 3.1.1 Performance 33
 - 3.1.2 Performance Measurement 35
 - 3.1.3 Performance Management 38
 - 3.1.4 Kennzahlen und Indikatoren 40
 - 3.2 Entstehung von PMM-Systemen 43
 - 3.2.1 Schwächen traditioneller Kennzahlensysteme 43
 - 3.2.2 Historische Entwicklung von PMM-Systemen 45
 - 3.3 Eigenschaften moderner PMM-Systeme 48
 - 3.4 Ansätze des Performance Measurements 53
 - 3.4.1 Tableau de Bord 53
 - 3.4.2 Performance Pyramid 56
 - 3.4.3 Balanced Scorecard 58
 - 3.4.4 EFQM-Modell 63
 - 3.4.5 Performance Prism 65

3.5	Ansätze des Performance Managements	67
3.5.1	Performance Management System Framework	68
3.5.2	St. Galler Performance Management Modell	71
3.6	Entwicklung und Implementierung von PMM-Systemen	73
3.6.1	Barrieren und Erfolgsfaktoren.....	73
3.6.2	Prozess von KAPLAN und NORTON.....	78
3.6.3	Prozess von NEELY et al.	79
3.6.4	Weitere Ansätze und kritische Würdigung.....	81
3.7	Zusammenfassung und Relevanz für die Arbeit	83
4	Change Management.....	85
4.1	Begriffserklärung	85
4.2	Hemmnisse des Wandels	87
4.2.1	Widerstände auf Ebene des Individuums	89
4.2.2	Widerstände auf Organisationsebene	90
4.2.3	Ökonomisch bedingte Widerstände.....	91
4.2.4	Komplexität	92
4.3	Parameter zur Gestaltung des Wandels	92
4.3.1	Erfolgsfaktoren des Wandels.....	92
4.3.2	Koordinaten des Wandels	97
4.3.3	Akteure des Wandels	99
4.3.4	Implementierungsrichtung des Wandels	101
4.3.5	Kommunikation	102
4.4	Veränderungs- und Wandlungsprozess.....	106
4.5	Zusammenfassung und Relevanz für die Arbeit	109
5	Modell zur Entwicklung und Implementierung von PMM-Systemen .	111
5.1	Systemabgrenzung	111
5.2	Inhaltliche Ausgestaltung	112
5.3	Aufbau des Modells.....	116
5.4	Das Vorgehenskonzept.....	117
5.4.1	Einführung auf mehreren Unternehmensebenen	120
5.4.2	Vorgehensrichtung	121
5.5	Der Veränderungsprozess	122
5.6	Phase 1 – Vorbereitung	126
5.6.1	Ziele festlegen	127
5.6.2	Rollen im Projektteam.....	128
5.6.3	Status quo erfassen.....	130
5.6.4	Vorgehen planen	131
5.6.5	Kick-off.....	133

5.7	Phase 2 – Konzeption	134
5.7.1	Fragebögen und Interviews	134
5.7.2	Kennzahlen-Workshops	137
5.7.3	Schnittstellen-Workshop	141
5.7.4	Zusammenhänge erkennen	142
5.7.5	Reportingprozess konzipieren	148
5.8	Phase 3 – Spezifizierung	150
5.8.1	Kennzahldefinitionsblätter	150
5.8.2	PMMS-Guideline	151
5.8.3	Zielwerte festlegen	152
5.9	Phase 4 – Pilot / Implementierung	155
5.9.1	Piloterhebung	155
5.9.2	Lessons-Learned-Workshops	158
5.9.3	Ausrollung	159
5.10	Nutzung des PMM-Systems	160
5.11	Zusammenfassung	163
6	Anwendung des Modells: Fallstudien	165
6.1	Fallstudie 1	166
6.1.1	Ausgangssituation und Zielsetzung	166
6.1.2	Vorgehen	167
6.1.3	Ergebnisse Top-Level-Cockpit	168
6.2	Fallstudie 2	174
6.2.1	Ausgangssituation und Zielsetzung	175
6.2.2	Vorgehen	175
6.2.3	Ergebnisse Top-Level-Cockpit	176
6.3	Schlussfolgerungen	183
7	Zusammenfassung und Ausblick	185
7.1	Zusammenfassung	185
7.2	Kritische Würdigung	187
7.3	Ausblick	188
	Literaturverzeichnis	189
	Anhang A	215
	Anhang B	225
	Anhang C	229

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ausgangssituation.....	3
Abb. 2: Performance-Measurement- und -Management-Systeme.....	4
Abb. 3: Forschungsmethodische Vorgehensweise	9
Abb. 4: Aufbau der Arbeit	10
Abb. 5: Konzept der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	15
Abb. 6: Grundbegriffe eines Systems.....	18
Abb. 7: Allgemeine Merkmale von Modellen	22
Abb. 8: Prozess der Modellentwicklung und -analyse	26
Abb. 9: Zentrale Ansätze der Neuen Institutionenökonomik	27
Abb. 10: Prinzipal-Agent-Problematik	29
Abb. 11: Der Leistungsbegriff im Wandel der Zeit.....	34
Abb. 12: Schwächen traditioneller Kennzahlensysteme	44
Abb. 13: Entwicklung von PMM in den Jahren 1900 – 2000	46
Abb. 14: Entwicklung von PMM in den Jahren 2000-2015.....	48
Abb. 15: Die wichtigsten Eigenschaften eines PMM-Systems	49
Abb. 16: Zielsetzung von PMM-Systemen	52
Abb. 17: Verschachtelungsprinzip des Tableau de Bord	54
Abb. 18: Aufbau der Performance Pyramid.....	57
Abb. 19: Grundkonzept der Balanced Scorecard.....	58
Abb. 20: Die vier Managementprozesse der BSC.....	61
Abb. 21: EFQM Excellence Modell.....	64
Abb. 22: Performance Prism	65
Abb. 23: Performance Management System Framework	68
Abb. 24: St. Galler Performance Management Modell	71
Abb. 25: Ansatzpunkte des Change Managements	86
Abb. 26: Symptome für Widerstand	88
Abb. 27: Erfolgsfaktoren des Wandels	93
Abb. 28: Die drei Koordinaten des Wandels	97
Abb. 29: Akzeptanzfaktoren als Ausgangspunkt für gezielte Förderung.....	99
Abb. 30: Kommunikation während des Wandlungsprozesses	103
Abb. 31: Spektrum der Kommunikationsinstrumente	105
Abb. 32: Drei-Phasen-Modell des Wandels nach LEWIN	106
Abb. 33: Beispielhafter Verlauf eines Wandlungsprozesses	107
Abb. 34: Ausgangsperspektiven des Modells	114
Abb. 35: Der Wertschöpfungsprozess.....	115
Abb. 36: Hauptbestandteile des Modells.....	117

Abb. 37: Das Vorgehenskonzept.....	118
Abb. 38: Ganzheitliches PMM-System	120
Abb. 39: Vorgehensrichtung des Modells.....	122
Abb. 40: Veränderungsprozess bei der Einführung von PMM-Systemen ...	123
Abb. 41: Kommunikation im Vorgehenskonzept	125
Abb. 42: Aufbauorganisation der PMM-Initiative	130
Abb. 43: Vorgehensplan.....	132
Abb. 44: Muster für einen Kommunikationsplan.....	132
Abb. 45: Beispielhafter Aufbau eines Kick-off-Workshops	133
Abb. 46: Beispiel für Erfolgsfaktoren aus der Produktion.....	135
Abb. 47: Beispiel für Stakeholder der Instandhaltung	136
Abb. 48: Vorgehen Kennzahlen-Workshop	138
Abb. 49: Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den Perspektiven.....	139
Abb. 50: Beispiel für Kennzahlenableitung.....	141
Abb. 51: Beispielhaftes Ergebnis eines Schnittstellen-Workshops	142
Abb. 52: Bewertung der Zusammenhänge zwischen den KPIs	144
Abb. 53: Schematisches Beispiel für eine Präferenzmatrix.....	146
Abb. 54: Aktiv-Passiv-Portfolio	147
Abb. 55: Gestaltungsfragen des Reportingprozesses.....	149
Abb. 56: Aufbau der PMMS-Guideline	152
Abb. 57: Möglichkeiten zur Festlegung von Zielwerten.....	153
Abb. 58: PMM-Cockpit	157
Abb. 59: Ablauf eines Lessons-Learned-Workshops	159
Abb. 60: PMM-System-Regelkreis	160
Abb. 61: PMM-Zyklus	162
Abb. 62: Übersicht über die beiden Fallstudienunternehmen	165
Abb. 63: Vorgehen Fallstudie 1	167
Abb. 64: Aufbau des PMM-Systems	168
Abb. 65: PMM Übersicht	169
Abb. 66: Top-Level-Cockpit.....	170
Abb. 67: Zusammenhänge zwischen den KPIs.....	171
Abb. 68: Aktiv-Passiv-Portfolio	173
Abb. 69: Vorgehen Fallstudie 2.....	176
Abb. 70: Aufbau des PMM-Systems	177
Abb. 71: Übersicht Top-Level-Cockpit.....	177
Abb. 72: Detailansicht Prozessperspektive	179
Abb. 73: Zusammenhänge zwischen den KPIs.....	180
Abb. 74: Aktiv-Passiv-Portfolio	181

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Klassifikation ökonomischer Modelle anhand der Zielsetzung.....	24
Tab. 2: Definitionen des Begriffs Performance Measurement.....	35
Tab. 3: Definitionen des Begriffs Performance Management.....	38
Tab. 4: Definitionen des Begriffs Kennzahlen	41
Tab. 5: PMM Entwicklungsprozesse	82
Tab. 6: Wichtige Veränderungsprozesse im Überblick	108
Tab. 7: Die Gestaltungsfelder des Generic Managements	124
Tab. 8: Promotoren des PMM-Veränderungsprozesses	128
Tab. 9: Mögliche Teilnehmer von PMM-Meetings	156

Abkürzungsverzeichnis

AHP	Analytic Hierarchy Process, Analytischer Hierarchieprozess
BDE	Betriebsdatenerfassung
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAQ	Computer-Aided Quality Assurance, computerunterstützte Qualitätssicherung
CIP	Continuous Improvement Process
CSF	Critical Success Factor
DNC	Digital Numerized Control, digitale Maschinensteuerung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EF	Erfolgsfaktoren
EFQM	European Foundation for Quality Management
ERP	Enterprise-Resource-Planning
F&E	Forschung und Entwicklung
FAQ	Frequently Asked Questions
FCF	Free Cash Flow
FTE	Full-Time Equivalent
IC	Intercompany
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeiter
MDE	Maschinendatenerfassung
MES	Manufacturing Execution System
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
OEE	Overall Equipment Effectiveness

PDCA	Plan – Do – Check – Act
PI	Performance Indicator
PMM	Performance Measurement und Management
PMMS	Performance-Measurement- und -Management-System
PMSF	Performance Management System Framework
Q	Quartal
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
SPMM	St. Galler Performance Management Modell
SPS	Speicherprogrammierbare Steuerung
TI	Target Indicator
TLC	Top-Level-Cockpit
TQM	Total Quality Management
USP	Unique Selling Proposition
VJ	Vorjahr
WBW	Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
YTD	Year-to-Date
ZDE	Zeitdatenerfassung
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e. V.