



DIE EINFÜHRUNG EINES PERFORMANCE MANAGEMENT-SYSTEMS

EIN INTEGRIERTES IMPLEMENTIERUNGSMODELL FÜR
KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

NOVEMBER 2019

FH-PROF. RUDOLF GRÜNBICHLER, MA
ASS. PROF. ING. JOZEF KLUČKA, PHD

MARIA LIPP, BSC MSC
REGINA KELLER | THERESA KOHLHOFER | SARAH PFENNICH
SERGIO RIEDL | LISA UHL

FH-STUDIENRICHTUNG RECHNUNGSWESEN & CONTROLLING

Inhalt

1	Einleitung.....	7
2	Implementierungsmodelle	9
2.1	Das Referenzmodell nach BITITCI, CARRIE und MCDEVITT	10
2.2	Das Implementierungsmodell nach BOURNE, MILLS, WILCOX, NEELY und PLATTS.....	15
2.3	Das Implementierungsmodell nach BODMER und VÖLKER	19
2.4	Das Implementierungsmodell nach KLEINDIENST	21
2.5	Das St. Galler Performance Management Modell	26
2.6	Das Implementierungsmodell nach WEBER, BRAMSEMAN, HEINEKE und HIRSCH	29
3	Implementierungshürden	33
3.1	Darstellung bestehender Implementierungshürden	33
3.1.1	Implementierungshürden nach DE WAAL und COUNET	33
3.1.2	Implementierungshürden nach WEBER, BRAMSEMAN, HEINEKE und HIRSCH	36
3.1.3	Implementierungshürden nach SCHLICH	36
3.1.4	Implementierungshürden nach KENNERLY und NEELY	37
3.1.5	Implementierungshürden nach BOURNE, MILLS, WILCOX, NEELY und PLATTS	37
3.1.6	Implementierungshürden nach BOURNE, NEELY, PLATTS und MILLS	37
3.1.7	Implementierungshürden nach HUDSON, SMART und BOURNE	38
3.1.8	Implementierungshürden nach PINA E CUNHA, VIEIRA, REGO und CLEGG	38
3.1.9	Implementierungshürden nach LANG.....	38
3.1.10	Implementierungshürden nach RUTHNER	39
3.1.11	Implementierungshürden nach NEELY und BOURNE	39
3.1.12	Implementierungshürden nach GILBERT, BÜCHEL und DAVIDSON	39
3.1.13	Implementierungshürden nach GRÜNBICHLER, MICHL und KLUČKA.....	40
3.2	Gliederung der Implementierungshürden mittels Brainstorming.....	42
3.3	Maßnahmen zur Vermeidung der Implementierungshürden	42
3.3.1	Bedeutung des Performance Management-Systems	43
3.3.2	Formulierung der Ziele und deren Abstimmung im gesamten Unternehmen.....	43
3.3.3	Mangelndes Know-How	44
3.3.4	Fehlende Akzeptanz der Anwender	45
3.3.5	Identifikation von potentiellen Kennzahlen.....	45
3.3.6	Planung des Implementierungsprozesses	46
3.4	Weitere Maßnahmen	47

3.4.1	Verhalten von Managern	47
3.4.2	Change-Management.....	47
3.4.3	Communication-Management.....	48
3.4.4	Risk-Management.....	48
3.4.5	Projekt-Management.....	49
3.4.6	Softwarelösungen	49
4	Drei-Phasen-Implementierungsmodell zur Einführung eines PMS	50
4.1	Phase 1: Planung.....	50
4.2	Phase 2: Implementierung	51
4.3	Phase 3: Reporting	51
4.4	Implementierungshürden in den einzelnen Phasen	51
4.5	Das Drei-Phasen-Modell.....	52
5	Anwendung des Modells am Beispiel eines Produktionsunternehmens.....	54
5.1	Die Manufacturing GmbH	54
5.1.1	Allgemeine Beschreibung des Unternehmens	54
5.1.2	Daten des laufenden Wirtschaftsjahres.....	55
5.1.3	Plandaten für den Planungszeitraum des nächsten Wirtschaftsjahres	56
5.1.4	Aufbau des Unternehmens	57
5.1.5	Kundenkreis.....	61
5.1.6	Lieferantenpolitik	61
5.1.7	Produktpolitik.....	61
5.1.8	Wettbewerbssituation	62
5.1.9	Einführung eines Performance Management-Systems.....	62
5.2	Implementierung eines Performance Management-Systems in der Manufacturing GmbH	63
6	Resümee.....	69
	Literatur.....	71
	Autoren	75
	Impressum	77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Studie.....	6
Abbildung 2: Große Unternehmen und KMU – Zukünftige Forschungsfelder	7
Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Referenzmodells zur Einführung eines integrierten Performance Management-Systems.....	10
Abbildung 4: Das Referenzmodell für ein integriertes Performance Measurement-System.....	12
Abbildung 5: Phasen in der Entwicklung eines Performance Management-Systems	17
Abbildung 6: Bestandteile der Implementierung eines Performance Measurement-Systems.....	20
Abbildung 7: Maßnahmen zur Implementierung von Performance Measurement-Systemen.....	21
Abbildung 8: Das vierphasige Vorgehenskonzept des Modells nach KLEINDIENST.....	22
Abbildung 9: Das SPM – St. Galler Performance Management Modell.....	26
Abbildung 10: Das drei Phasen Modell der Implementierung nach WEBER/BRAMSEMAN/HEINEKE/ HIRSCH.....	29
Abbildung 11: Vergleich der erwarteten und der tatsächlich aufgetretenen Probleme in der Implementierungsphase	41
Abbildung 12: Zusammenfassung der Implementierungshürden in Kategorien.....	42
Abbildung 13: Integriertes Drei-Phasen-Implementierungsmodell zur Einführung eines Performance Management-Systems	53
Abbildung 14: Schlussbilanz des Unternehmens	56
Abbildung 15: Aufbau des Unternehmens	57
Abbildung 16: Supply Chain des Unternehmens	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hürden bei der Umsetzung von strategischen Initiativen.....	40
Tabelle 2: Implementierungshürden und deren Zuordnung zu den einzelnen Phasen	52
Tabelle 3: Steckbrief des Unternehmens	55
Tabelle 4: Geplante Absatzzahlen des Unternehmens	56
Tabelle 5: Managementebenen des Unternehmens	60

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Score Card
CSF	Kritische Erfolgsfaktoren
CVA	Cash Value Added
DB	Deckungsbeitrag
EFQM	European Foundation for Quality Management
EStG	Einkommensteuergesetz
EVA	Economic Value Added
FIFO	First in first out
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IKS	Internes Kontrollsystem
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indikatoren
LuL	Lieferung und Leistung
MIS	Management-Informationssystem
PM	Performance Management
PMS	Performance Management-System
RONA	Return on net Assets
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
SPMM	St. Galler Performance Management Modell
VSM	Visable Systems Model

Vorwort

Performance Management-Systeme können einen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg von kleinen und mittleren Unternehmen leisten. Eine Untersuchung in der Steiermark zeigt, dass 40% der an einer Umfrage teilnehmenden Unternehmen über kein Performance Management verfügen. Das verdeutlicht das Potential für diese Unternehmen.

Es zeigt sich auch, dass insbesondere in der Einführungsphase zahlreiche Hürden auftreten, die zum Scheitern des Projektes führen. Beispielsweise misslingen etwa 70% aller Balanced Scorecard-Einführungsprojekte. Das hat zwei Gründe: Der Mangel an Performance Management-Systemen für KMU und die mangelnde Unterstützung bei der Einführung.

Während zu Ersterem in den letzten Jahren bereits Publikationen mit für KMU angepasste Performance Management Systeme erschienen, mangelt es noch häufig an der Unterstützung bei der Einführung. Eine Umfrage zeigt, dass sich Unternehmen insbesondere ein Einführungskonzept sowie Best Practice-Beispiele zur Umsetzung wünschen.

Der Fokus in dieser Arbeit liegt daher in der Erhebung und Aufbereitung von bestehenden Implementierungsmodellen und der Recherche von Implementierungshürden. Auf Basis dieser Daten wird ein integriertes Implementierungsmodell entwickelt, welches speziell auf die Erfordernisse der kleinen und mittleren Unternehmen eingeht.

Die Einführung eines Performance Management-Systems ist komplex und erfordert viele Ressourcen. Es wird deutlich, dass es nicht nur um die inhaltliche Umsetzung geht, sondern viele unterschiedliche Management-Ansätze für eine erfolgreiche Implementierung berücksichtigt werden müssen: Wissens-, Risiko-, Change-, Kommunikations- und Projekt-Management.

Mit diesem Beitrag möchten wir kleinen und mittleren Unternehmen ein Instrument zur Verfügung stellen, welches sie bei der Einführung eines Performance Management-Systems unterstützt. Wir hoffen, mit dieser Arbeit und den vorangegangenen Erhebungen einen Beitrag dazu zu leisten, dass KMU in Österreich langfristig gesichert und profitabel geführt werden.



FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA

Studienrichtung RWC
CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH



Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD

Faculty of Security Engineering
Dept. of Crisis Management
University of Žilina

Kooperationspartner

University of Žilina

About 9,000 students are educated at seven faculties in 231 accredited fields of study in all forms and degrees of university studies at the University. In its over 65 years of successful existence it has become the alma mater for more than 70,000 graduates, highly skilled professionals specialising mostly in transport and technical fields as well as in management, marketing or humanities.

Faculty of Security Engineering and Department of Crisis Management

The Faculty of Security Engineering is oriented towards the managerial and technological studies. Faculty's mission is: "To prepare university educated managers and experts for solutions of crisis situations in all spheres of human life." The FSE's Departments are: Department of Fire Engineering, Department of Security Management, Department of Technical Sciences and Informatics, Department of Crisis Management and Department of Security and Safety Research. Department of Crisis Management focuses primarily on the theory of crisis management, dealing with crisis events and clarification of their economic, social, psychological and other aspects. In addition, the department engages in public administration crisis management, risk theory and risk management. Subjects of a study programme are oriented towards the areas of public administration, economics, business and finance and also towards social and environmental backgrounds of crisis situations.

Head of the project:

Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD

Other researchers:

Ass. Prof. Ing. Stanislava Strelcová, PhD

Ing. Alexander Kelíšek, PhD

FH CAMPUS 02

Als Fachhochschule der Wirtschaft hat sich die FH CAMPUS 02 in Graz deutliche Schwerpunkte gesetzt: Die akademische Qualifizierung für berufliche Aufgaben in Kernfeldern des unternehmerischen Erfolgs, den stetigen Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Fachhochschule sowie die Förderung der Entwicklung persönlicher Sozial-, Führungs- und Wirtschaftskompetenzen. Die enge Vernetzung mit der Wirtschaft sichert den unmittelbaren Praxisbezug durch aktuelle Projekte mit konkreten Aufgabenstellungen aus den Unternehmen.

Rechnungswesen & Controlling

Die Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling bildet die Schnittstelle zwischen topaktuellem Know-how und dem Bedarf der Wirtschaft. Zu folgenden drei Themenfeldern werden wissenschaftliche Studien und praxisnahe Analysen erarbeitet:

- **Controlling & Finance in der KMU-Praxis**

Entwicklung unternehmensspezifischer Controlling- und Finance-Lösungen: z.B.

- Der Controller/die Controllerin 4.0 – Anforderungsprofil, Kompetenzprofil und künftige Herausforderungen
- Anwendungshäufigkeit, Ausgestaltung und Nutzen von Controlling-Instrumenten in heimischen KMU
- Analyse und Identifikation von Verbesserungspotenzialen in betrieblichen Abläufen sowie deren Implikationen auf den Unternehmenserfolg
- KMU-Finanzierung
- Prozessmodellierung und -optimierung im Controlling
- Kostenmanagement – Analyse von Effizienz steigernden Maßnahmen im internen Rechnungswesen
- Analyse der Anforderungen an Jungunternehmer
- Alternative Finanzierung von Neugründungen – Crowdfunding
- Insolvenzprophylaxe durch die Identifizierung von Steuerungsgrößen für KMU

- **Treuhandwesen & Corporate Riskmanagement**

Unternehmensspezifische Anforderungen an Steuerplanung, Risikomanagement oder das interne Kontrollsystem: z.B.

- Analyse neuer Rechnungslegungsvorschriften, u.a. in der Finanzberichterstattung
- Analyse von Gesetzesänderungen im Steuerrecht, mit Fokus auf Einkommen- und Körperschaftsteuer
- Steuerbelastungsvergleich und Rechnungslegung auf Mikro- und Makroebene
- Interne Kontrollsysteme (IKS) und IT-Sicherheit in Österreich
- Ergebnisse und Aspekte der Digitalisierung bzgl. der Rechnungslegung sowie Analyse deren Auswirkungen
- Corporate Riskmanagement als Bestandteil eines ganzheitlichen Unternehmensführungsmodells
- Risikomanagement und Risikocontrolling in KMU (Risikoidentifikation und Risikobewertung, Risiko-Reporting und Risikosteuerungsmodelle, Prozessorientiertes Risikomanagement)
- Risikomanagement entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette

- **Nachhaltige Unternehmensführung & gesellschaftliche Verantwortung**

Konzepte für ein **Sustainability Management und Accounting**: z.B.

- Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements
- Konzepterstellung für ein nachhaltiges Controlling und Reporting
- Studien zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen
- Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten
- Umwegrentabilitätsstudien für Sport- & Kulturevents

Studie Implementierung eines PMS

Von der FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, wurde von Oktober 2018 bis Mai 2019 die vorliegende empirische Erhebung durchgeführt.

Performance Management-Systeme unterstützen Unternehmen bei der Strategie- sowie Zielformulierung und deren Erreichung. Bestehende Systeme sind jedoch für größere Unternehmen entwickelt worden. Für kleine und mittlere Unternehmen sind diese aus verschiedenen Gründen nicht anwendbar.

Daraus resultieren zwei Problemstellungen: (1) Es muss zunächst ein Performance Management-System für kleinere und mittlere Unternehmen entwickelt werden, welches sich mit den im Unternehmen befindlichen Ressourcen anwenden lässt. (2) Es ist erforderlich, Unternehmen bei der Einführung eines solchen Systems zu unterstützen. Dazu eignet sich ein Implementierungsmodell, welches die Probleme bei der Einführung entsprechend berücksichtigt.

Für die erste Problemstellung existieren bereits individuelle Einzellösungen, welche bereits ansatzweise im Sinne von Einzelfallstudien publiziert wurden. Für diese Erhebung ist daher insbesondere die zweite Problemstellung interessant: Wie muss ein Implementierungsmodell ausgestaltet sein, damit die typischerweise auftretenden Implementierungshürden vermieden werden?

Ziel ist es daher, auf Basis der empirischen Vorerhebungen und einer Literaturrecherche ein Implementierungsmodell zu entwickeln, welches die Implementierungshürden entsprechend berücksichtigt. Zudem wird das Modell, welches das Ergebnis dieser Arbeit darstellt, an einem fiktiven Produktionsunternehmen beschrieben sowie Empfehlungen für die Einführung abgegeben.

Neben Einleitung und Resümee, gliedert sich die Studie in vier inhaltliche Hauptkapitel. **Abbildung 1** stellt die Kapitel der Studie graphisch dar.

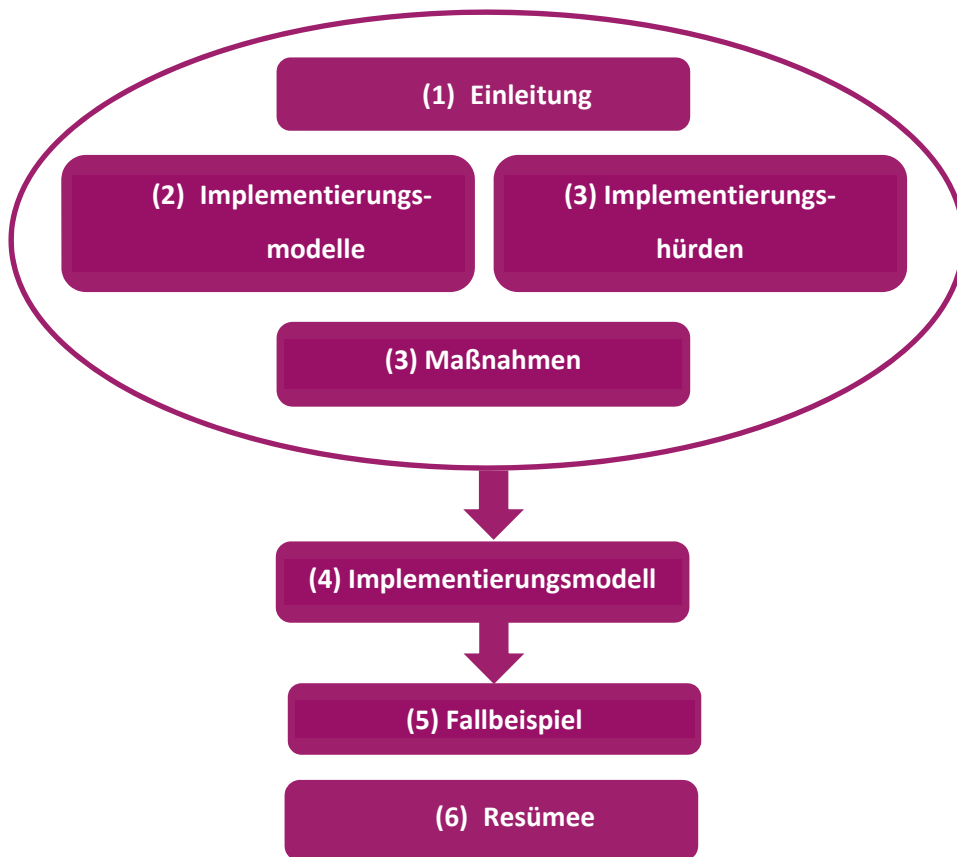


Abbildung 1: Aufbau der Studie
Quelle: eigene Darstellung

Im zweiten Kapitel werden Implementierungsmodelle von verschiedenen Autoren beschrieben. Diese sollen die unterschiedlichen Ansätze bei der Einführung eines Performance Management-Systems aufzeigen. Danach werden die Implementierungshürden, welche bei der Einführung auftreten können, recherchiert. Die häufigsten Hürden werden beschrieben und anschließend werden die erforderlichen Maßnahmen erläutert, wie diese Hürden umgangen werden können.

Ausgehend von den verschiedenen Implementierungsmodellen sowie der Hürden und Maßnahmen wird darauf aufbauend ein Implementierungsmodell zur Einführung eines Performance Management-Systems für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt und dargestellt. Die Einführung mit dem Modell wird am Beispiel eines fiktiven Produktionsunternehmens beschrieben. Die Arbeit schließt mit dem Resümee ab.

1 Einleitung

Die Unternehmensführung steht täglich vor der Herausforderung, mit knappen Ressourcen einen möglichst hohen Output zu erzielen. Dazu muss die Effizienz als auch die Effektivität kontinuierlich gesteigert werden. Dafür können Performance Management-Systeme herangezogen werden. Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurden zahlreiche unterschiedliche Systeme für größere Unternehmen entwickelt.

Kleine und mittlere Unternehmen, unternehmensberatende Institutionen sowie auch wissenschaftliche Einrichtungen stehen derzeit vor der Herausforderung, Performance Management-Systeme für KMU zu entwickeln sowie Einführungskonzepte anzubieten, damit auch diese Unternehmensgruppe zukünftig von solchen Systemen profitieren kann. Dieses Forschungsfeld hat in den letzten Jahren einen Aufschwung erlebt, insbesondere da die Implementierung von bestehenden Modellen für große Unternehmen in KMU oftmals fehlgeschlagen ist.¹

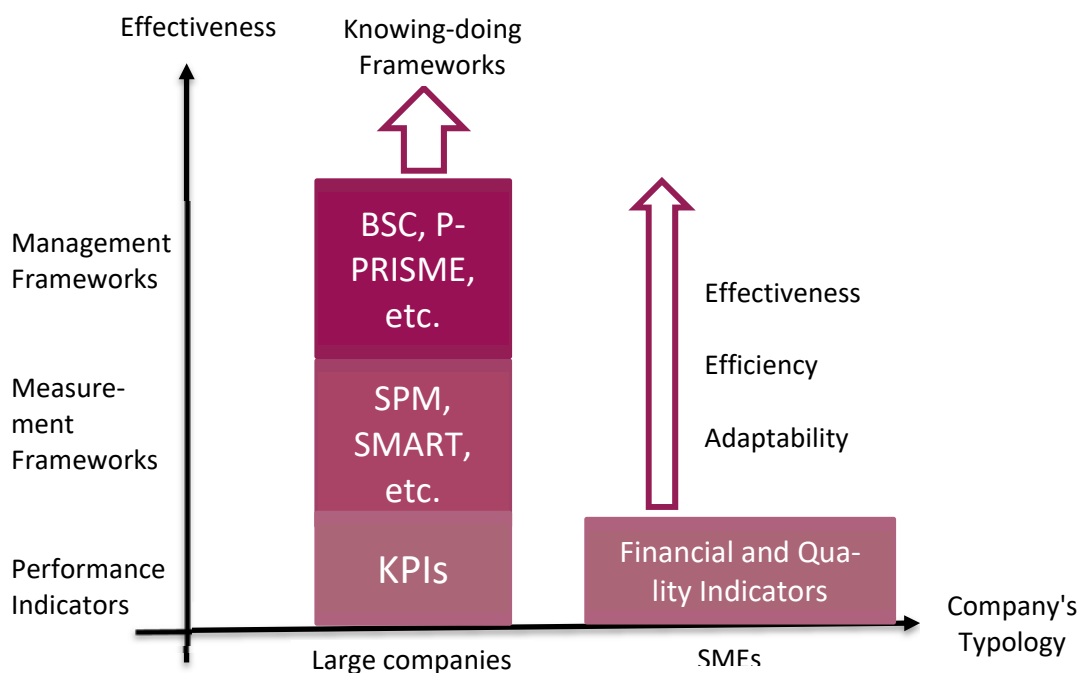


Abbildung 2: Große Unternehmen und KMU – Zukünftige Forschungsfelder

Quelle: TATICCHI/TONELLI/CAGNAZZO (2010), S. 14.

¹ Vgl. TATICCHI/TONELLI/CAGNAZZO (2010), S. 14.

Abbildung 2 zeigt den Forschungsbedarf von Performance Measurement und Management in Zusammenhang mit kleinen und mittleren Unternehmen. Es wird ersichtlich, dass gerade in diesen Unternehmen lediglich Kennzahlen zur Anwendung kommen, nicht jedoch formalisierte ganzheitliche Management-Systeme.

Während bereits einige Publikationen zu Performance Measurement-Systemen in und für KMU veröffentlicht wurden,² benötigt es derzeit noch Einführungskonzepte für KMU. Dies zeigt sich auch in aktuell durchgeführten Erhebungen.³ Unternehmen äußerten zudem den Wunsch nach Fallbeispielen und Best Practice-Lösungen.⁴ Aus diesem Grund wird der Fokus in dieser Arbeit auf die Implementierungsphase gelegt sowie ein Beispiel zur Umsetzung vorgestellt.

Die Arbeit gliedert sich in mehrere Hauptkapitel. Zu Beginn werden unterschiedliche Implementierungsmodelle erläutert. Im nächsten Schritt werden Hürden, die bei der Einführung eines Performance Management-Systems auftreten können, und mögliche Maßnahmen, um diese zu überwinden, aufgezeigt. Im Anschluss wird ein Implementierungsmodell entwickelt, welches von den beschriebenen Modellen abgeleitet wird und die Hürden berücksichtigt. Den verschiedenen Phasen der Implementierung werden die recherchierten Hürden sowie passende Maßnahmen zugeordnet. Danach wird das erstellte Modell an einem fiktiven Produktionsunternehmen veranschaulicht. Abschließend werden Softwareprodukte für den Betrieb eines Performance Management-Systems im Unternehmen vorgestellt.

Der Fokus liegt in der Entwicklung eines Implementierungsmodells für KMU. Nicht Teil dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Performance Management und Measurement-Systems. Für die Praxis ist die Kenntnis über die verschiedenen Systeme relevant,⁵ um aus diesen ein passendes auszuwählen und für das eigene Unternehmen anzupassen.

² Vgl. HUDSON/SMART/BOURNE (2001), S. 1096 ff.; COCCA/ALBERTI (2010), S. 186 ff.

³ Vgl. GRÜNBICHLER/MICHL/KLUČKA (2019), S. 58.

⁴ Vgl. Ebenda (2019), S. 55.

⁵ Für eine Aufstellung verschiedener Systeme vgl. bspwe TATICCHI/TONELLI/CAGNAZZO (2019), S. 10 ff.

2 Implementierungsmodelle

Die Entwicklung und Einführung eines Performance Management-Systems erfordert einen Wandel der Organisation. Effektives Change-Management ist essenziell für erfolgreiche Veränderung. Um diese Wandlung zu ermöglichen, müssen Barrieren und Widerstände überwunden werden. Zu den zentralen Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Wandel zählen die Vision und Ziele, deren Kommunikation, Partizipation sowie eine Projektorganisation. In der Literatur existieren zahlreiche Modelle zur Einführung eines Performance Management-Systems, die dieses unterstützen sollen. In diesem Kapitel werden solche Modelle beschrieben.

Die Implementierung umfasst sämtliche Tätigkeiten, die zur Umsetzung eines bis dahin nur in Gedanken formulierten Konzeptes in ein konkretes Handeln dienen. Beim Implementierungsprozess selbst wird erläutert, wie bei der Implementierung vorzugehen ist. Ein erfolgreiches Implementierungskonzept muss folgende Aspekte abdecken:

- Identifikation der Kernaufgaben, die es während des Einführungsprozesses zu bewältigen gilt sowie deren Einordnung in eine zeitliche Abfolge;
- Identifikation jener Mitarbeitergruppen, welche in den verschiedenen Prozessphasen der Implementierung beteiligt sind;
- Identifikation der Implementierungshürden sowie Maßnahmen zur Bewältigung dieser Hürden.⁶

Eine performancegetriebene Organisation sollte dabei nicht nur das System selbst, sondern auch das Reporting sowie die Anreizgestaltung bei der Entwicklung und Implementierung berücksichtigen.⁷

Der Nutzen eines Performance Management-Systems ist von der Art und Weise, wie das System im Unternehmen eingeführt wird, abhängig. Folgend werden sechs verschiedene Modelle zur Implementierung eines solchen Systems beschrieben.

⁶ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 269 f.

⁷ Vgl. DE WAAL (2007), S. 4.

2.1 Das Referenzmodell nach BITITCI, CARRIE und MCDEVITT

Das erste Implementierungsmodell ist von einem Forschungsteam bestehend aus Umit Bititci, Allan Carrie und Liam McDevitt an der Strathclyde Universität erarbeitet worden. Ziel des umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsprogramms war es, der Wirtschaft ein umfassendes Instrumentarium an Werkzeugen, Techniken und Verfahren zur Verfügung zu stellen, um die Überprüfung bestehender Leistungsmesssysteme anhand von Referenzmodellen zu ermöglichen und somit flexiblere Leistungsmesssysteme zu entwickeln.

In der folgenden Abbildung wird die Vorgehensweise der Autoren für die Erstellung des Referenzmodells für das Leistungsmesssystem dargestellt.

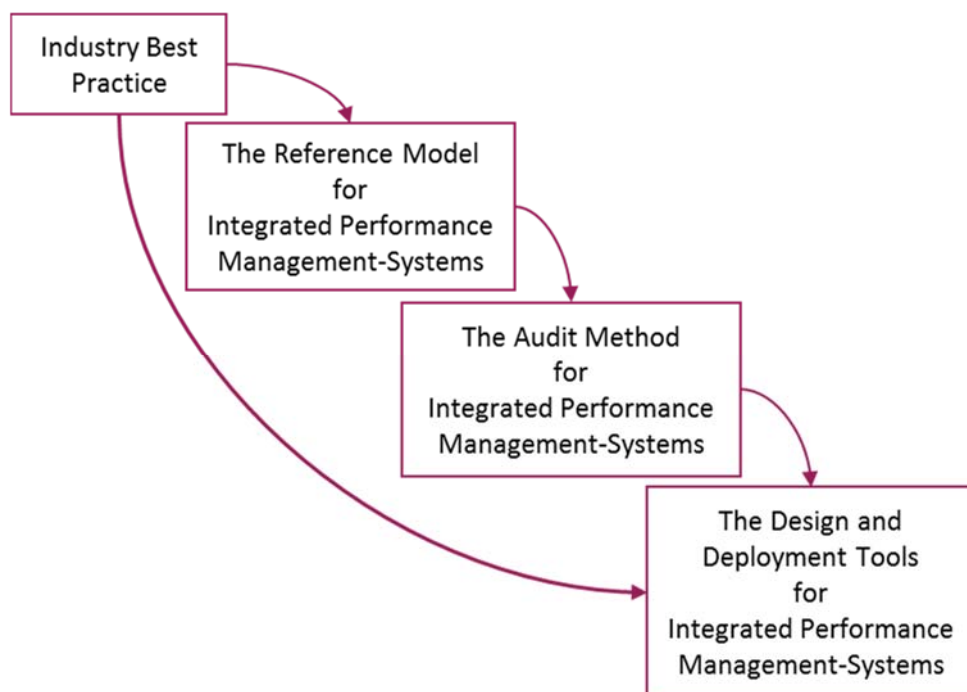


Abbildung 3: Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Referenzmodells zur Einführung eines integrierten Performance Management-Systems
 Quelle: BITITCI/CARRIE/MCDEVITT (1997), S. 523.

Der Performance Management-Prozess ist der Prozess mit dem das Unternehmen seine Leistung im Einklang mit seinen unternehmerischen und funktionalen Strategien und Zielen steuert.

Das Ziel dieses Prozesses ist es, ein proaktives Kontrollsystem mit geschlossenem Regelkreis bereitzustellen, bei dem die Unternehmens- und Funktionsstrategien für alle Geschäftsprozesse, Aktivitäten, Aufgaben und Mitarbeiter eingesetzt werden und Feedback durch das Leistungsmesssystem erhalten wird, um geeignete Managemententscheidungen zu ermöglichen.⁸

Zu diesen Systemen gehören unter anderem: Strategieentwicklung und -überprüfung, Managementrechnung, Zielvereinbarung, nicht-finanzielle Leistungskennzahlen.⁹ Die Forschungsarbeiten an der Universität von Strathclyde ergaben zwei kritische Überlegungen hinsichtlich der Struktur und Konfiguration von Leistungsmesssystemen. Dies sind (1) Integrität des Systems und (2) der Einsatz. Die Integrität bezieht sich auf die Fähigkeit des Performance-Messsystems, die Integration zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen zu fördern.¹⁰

Das Viable System Model (VSM) bietet einen Rahmen für die Beurteilung der Integrität des Performance-Messsystems. Das Model wurde 1959 von Stafford Beer erstmals formuliert. Es dient als Referenzmodell zur Beschreibung, Diagnose und Gestaltung des Managements von Organisationen, das die Managementfunktionen auf jeder Organisationsebene erfasst, den Informationsfluss zwischen den Organisationsebenen darstellt und hilft, zielführende Fragen zu stellen.¹¹

Laut Beer kann jede Organisation und jeder Organismus mittels VSM abgebildet werden. VSM ist somit ein universell einsetzbares Rahmenkonzept. Der Einsatzschwerpunkt liegt allerdings im Bereich der Unternehmung. Eine solche wird in fünf Subsysteme eines lebensfähigen Systems aufgeteilt:¹²

- System 1: Produktion, die operativen Einheiten (wertschöpfende Aktivitäten), diese Einheiten müssen für sich selbst lebensfähig sein.
- System 2: Koordination des wertschöpfenden Systems 1.
- System 3: Optimierung, (Ressourcenverwendung im Hier und Jetzt), das die Operationen der Systeme 1 und 2 durch die Festlegung von Zielen und Prioritäten verwaltet. Dieses System gibt die Richtung, die Politik und die Strategie vor, die das Unternehmen in Zukunft verfolgen wird.

⁸ Vgl. BITITCI, U. u.a. (1997), S. 47.

⁹ Vgl. BITITCI, U. u.a. (1997), S. 524.

¹⁰ Vgl. Ebenda S. 526.

¹¹ Vgl. Ebenda S. 48.

¹² Vgl. Ebenda S. 526.

- System 4: Entwicklungssystem, Zukunftsanalyse und -planung (Ressourcenplanung für Dort und Dann), die Welt der Optionen, es beschäftigt sich mit der Zukunft und der Umwelt des Gesamtsystems.
- System 5: Oberste Entscheidungseinheit (Grundsatzentscheidungen und Zusammenspiel von System 4 mit System 3). Können sich System 3 und 4 nicht über einen gemeinsamen Kurs einigen, trifft System 5 die endgültige Entscheidung.

Die Kombination der Systeme 3, 4 und 5 ist bekannt als das Meta-System, das für die Identifizierung und das Management von Veränderungen verantwortlich ist.

Die folgende Abbildung soll die fünf Systeme des VSM veranschaulichen:

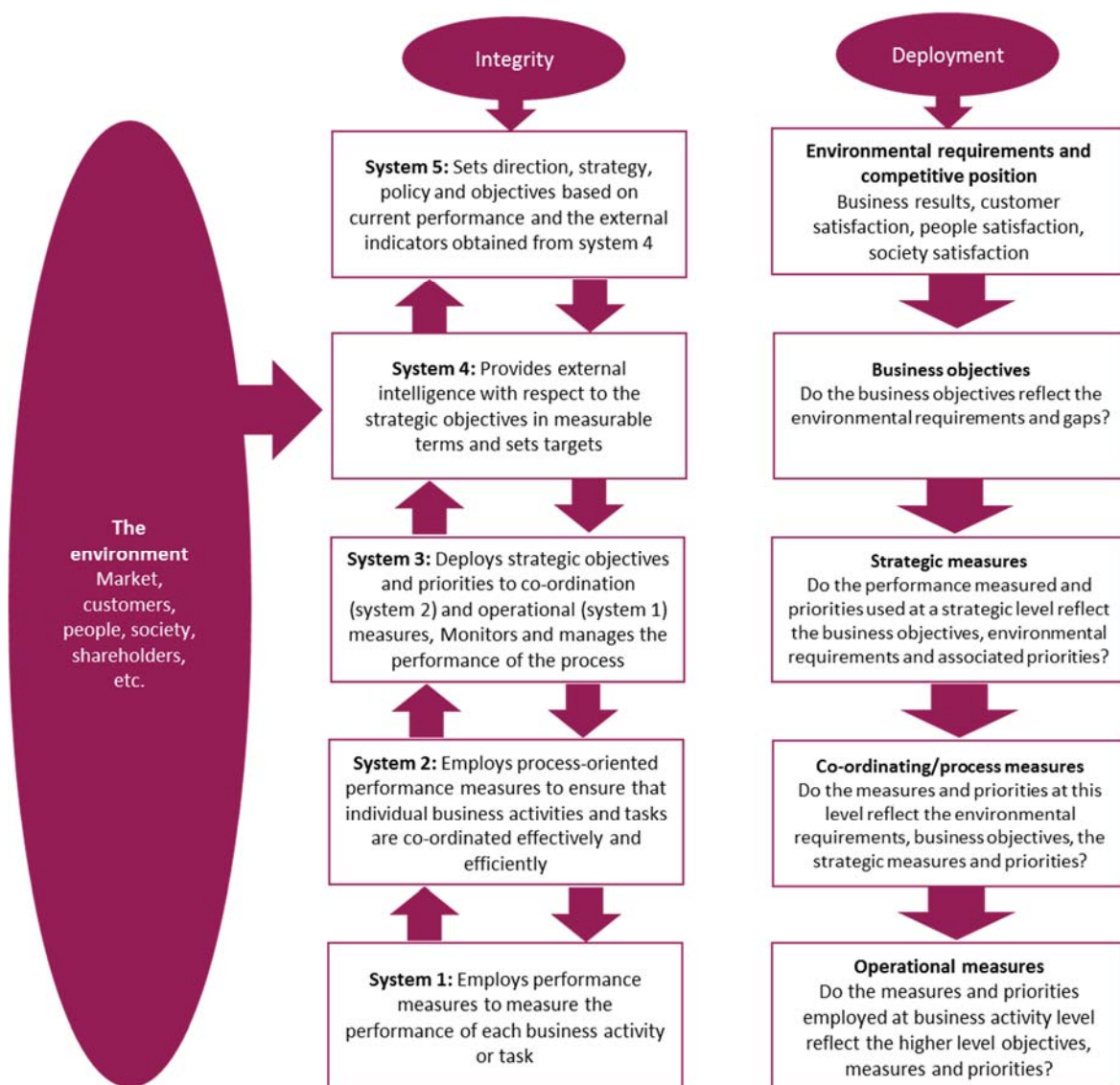


Abbildung 4: Das Referenzmodell für ein integriertes Performance Measurement-System
Quelle: BITITCI/CARRIE/MCDEVITT (1997), S. 50.

Das „Deployment“, der Einsatz bezieht sich auf die Bereitstellung von Unternehmenszielen und -richtlinien in der gesamten hierarchischen Struktur des Unternehmens. Die Ziele des Einsatzes sind in diesem Zusammenhang sicherzustellen, dass Leistungskennzahlen, die auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens verwendet werden, die Geschäftsziele und -richtlinien widerspiegeln. Der Einsatz ist durch die Hierarchie des Unternehmens konsistent.¹³

Das vom Forschungsteam der Strathclyde Universität entwickelte Referenzmodell basiert auf den beiden oben genannten Facetten der Leistungsmesssysteme. Die Bereitstellung ist in der Praxis eine Funktion der Integrität. Die Grundstruktur des Referenzmodells besteht aus den folgenden vier Ebenen: Unternehmen, Geschäftseinheiten, Geschäftsprozesse und Aktivitäten. Auf jeder Ebene der Struktur werden fünf Schlüsselfaktoren berücksichtigt.

Diese sind: Stakeholder, Kontrollkriterien, externe Maßnahmen, Verbesserungsziele und interne Maßnahmen. Das Referenzmodell legt den Schwerpunkt auf die Verstärkung und Reduzierung von Leistungszielen zwischen diesen Ebenen.¹⁴

Das Referenzmodell verwendet diese Grundstruktur, um die folgenden Konzepte in ein Raster zu integrieren:

- Richtlinienbereitstellung: Der Einsatz von Unternehmens- und Stakeholder-Zielen im gesamten Unternehmen
- Wettbewerbskriterien und Benchmarking: Die Identifikation der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren und die Position des Unternehmens und der Geschäftseinheiten innerhalb ihrer Wettbewerbsumfelder.
- Prozessorientierung: Konzentration auf wichtige Geschäftsprozesse zur Steuerung der Geschäftsleistung.
- Normative Planung: Die Messmethode, die zwischen Aktualität, Leistungsfähigkeit und Potentialität unterscheidet.
- Aktive Überwachung: Der Einsatz von proaktiven Leistungsmessungen anstelle von reaktiven Messungen.

Nachdem die Schlüsselmerkmale eines integrierten Leistungsmesssystems (dh Integrität und Bereitstellung) identifiziert und definiert wurden, haben die Forscher an der Universität von

¹³ Vgl. BITITCI, U. u.a. (1997), S. 527.

¹⁴ Vgl. BITITCI, U. u.a. (1997), S. 528.

Strathclyde ein Verfahren zur Prüfung der Integrität und Bereitstellung des im Referenzmodell definierten Leistungsmesssystems entwickelt und getestet. Der Prüfungsprozess besteht aus drei Phasen. Diese sind: Datenerfassung, Integritätsprüfung und Einsatzprüfung.

Datenerfassungsphase

In der Datenerfassungsphase werden mit Hilfe einer vom Forschungsteam entwickelten Arbeitsmappe alle für den Performance Management-Prozess des Unternehmens relevanten Informationen erfasst. Identifizierung von Geschäftseinheiten innerhalb des Unternehmens, die Marktanforderungen in Bezug auf Qualifizierer und Unterscheidungsmerkmale für jede Geschäftseinheit und auch strategische und operativen Leistungskennzahlen. Weiters umfasst diese Phase auch persönliche Ziele und alle damit verbundenen Anreizsysteme für Führungskräfte, Manager, Vorgesetzte und operatives Personal.¹⁵

Integritätsprüfung

Um das Integritätsaudit umfassend und wiederholbar durchführen zu können, hat das Forschungsteam eine Checkliste erstellt, die nach der Analyse dieser Daten anhand dieser Checkliste verschiedene Lücken in Bezug auf die Vollständigkeit und Integrität des Performance-Messsystems identifiziert.¹⁶

Das Deployment Audit

In der Anfangsphase des Forschungsprogramms wurde deutlich, dass die meisten Unternehmen, ob groß oder klein, aus einzelnen Geschäftseinheiten bestehen, die wiederum als eigenständige Unternehmen behandelt werden können. Die gemeinsame Terminologie für diese Geschäftseinheiten sind die Strategischen Geschäftseinheiten (SGEs). In erster Linie erfordert das Deployment Audit die Identifizierung der einzelnen SGEs und ihrer strategischen Anforderungen im Hinblick auf die Qualifikanten und die Differenzierungsmerkmale. Das System zur Leistungsbewertung sollte sicherstellen, dass die Prioritäten zwischen den beiden oben genannten Kriterien ausgewogen sind und in einem dynamischen Umfeld angemessen verwaltet werden.¹⁷

Um den Einsatz des Leistungsmesssystems zu auditieren, wurde eine Auditmethode entwickelt:¹⁸

¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 530.

¹⁶ Vgl. BITITCI, U. u.a. (1997), S. 531.

¹⁷ Vgl. Ebenda, S. 531.

¹⁸ Vgl. Ebenda, S. 532.

- Die Phase eins konzentriert sich auf die Anforderungen jeder SGE-Umgebung und bewertet anhand einer Reihe von Matrizen die Umsetzung von Umweltanforderungen durch Unternehmensziele bis hin zu strategischen und funktionalen Leistungsmaßnahmen.
- Phase zwei konzentriert sich auf die Unternehmensziele und bewertet durch eine Reihe ähnlicher Matrizen deren Einsatz durch die strategischen Leistungsmaßnahmen auf der Funktionsebene.
- Die Phase drei konzentriert sich auf den Einsatz strategischer Leistungsindikatoren auf den Funktionsebenen wiederum durch den Einsatz ähnlicher Matrizen.

Der Auditprozess ist so konzipiert, dass er einfache, aber strenge und wiederholbare Tests, mit denen die Wirksamkeit und Effizienz des Leistungsmanagementprozesses geprüft werden können, bietet.¹⁹

2.2 Das Implementierungsmodell nach BOURNE, MILLS, WILCOX, NEELY und PLATTS

BOURNE, MILLS, WILCOX, NEELY und PLATTS entwickelten ein Modell, das die Implementierung in Schritte zerlegt, damit ein Performance Management-System erfolgreich in Unternehmen implementiert werden kann. Die genannten Autoren sind der Meinung, dass Unternehmer wissen, was sie messen wollen, jedoch nicht wie bzw. wie dieser Prozess eingeführt werden soll.²⁰

Der Implementierungsprozess eines Performance Management-Systems wird in drei Phasen aufgeteilt. Zu diesen Phasen zählen:²¹

1. Die Gestaltung des Performance Management-Systems
2. Die Umsetzung/Implementierung des Performance Management-Systems
3. Die Verwendung des Performance Management-Systems

Die erste Phase, die Gestaltung der Leistungsmessung, lässt sich nochmals unterteilen. Zum einen in die Identifizierung der Hauptziele und zum anderen in die Ausarbeitung der Maßnahmen selbst. Aus Ansätzen von verschiedenen Autoren ist inzwischen klar, dass Maßnahmen,

¹⁹ Vgl. Ebenda, S. 533.

²⁰ Vgl. BOURNE u.a. (2000), S. 756.

²¹ Vgl. Ebenda, S. 557.

die ergriffen werden, aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden sollten. Wichtig ist, dass die Verhaltensweisen die Strategieerreichung unterstützen.²²

Die zweite Phase, die Implementierungsphase, beschreibt welche Systeme und Verfahren zur Erfassung und Verarbeitung der Daten benötigt werden, damit eine regelmäßige Bewertung durchgeführt werden kann. Computerprogrammierung kann zur Analyse herangezogen werden, um bereits bestehende Daten in eine aussagekräftige Form zu bringen. Um Informationen, die noch nicht erfasst werden, aufnehmen zu können, eignen sich beispielsweise Stammkunden- oder Mitarbeiterbefragungen.²³

Die Phase der Verwendung, die letzte Phase, wird ebenso in zwei Hauptunterteilungen getrennt.

1. Da die Maßnahmen von der Strategie abgeleitet werden, sollte in diesem Zusammenhang der Erfolg dieser Strategie gemessen werden.
2. Die Informationen und das Feedback aus den Maßnahmen sollten verwendet werden, um die Annahmen und die Gültigkeit der Strategie herauszufinden.

Demnach sind die Bewertung der Umsetzung der Strategie und die kritische Hinterfragung der strategischen Annahmen die beiden wichtigsten Schritte in der Phase der Verwendung.²⁴

BOURNE u. a. weisen darauf hin, dass die drei Phasen Gestaltung, Implementierung und Verwendung konzeptionell sind. In dieser Reihenfolge sollte ein Performance Management-System konzipiert werden. Aus Erfahrung beschreiben BOURNE u. a., dass es öfters zu Überschneidungen dieser Phasen kommt. So ist es möglich, dass manche Maßnahmen schon durchgeführt werden können, bevor alle Maßnahmen vollständig abgeschlossen sind. Weiters ist festzuhalten, dass dieser Prozess kein einfacher Übergang vom Systemdesign zur Verwendung eines Performance Management-Systems ist. Solch ein System erfordert ein ständiges Entwickeln und Überprüfen der verschiedenen Ebenen, wenn sich Situationen und Umstände ändern. Ein Beispiel dafür ist, dass ein Performance Management-System einen eingespielten Mechanismus zur Überprüfung und Überarbeitung von Zielen haben sollte.²⁵

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Framework, welche zwei Funktionen hat. Zum einen werden die zuvor beschriebenen Phasen dargestellt und zum anderen wird vorgeschlagen,

²² Vgl. BOURNE u.a. (2000), S. 758.

²³ Vgl. Ebenda, S. 758.

²⁴ Vgl. Ebenda, S. 758.

²⁵ Vgl. Ebenda, S. 758 f.

dass weitere vier Prozesse erforderlich sind, um das Performance Management-System regelmäßig zu aktualisieren.

Die Grafik veranschaulicht die vier Phasen einer Implementierung des Performance Management-Systems.

- System design
- Implementation of measures
- Use of measures to assess the implementation of strategy
- Use of measure(s) to challenge strategic assumptions

Die letzten beiden Aspekte zählen zur Phase der Verwendung.²⁶

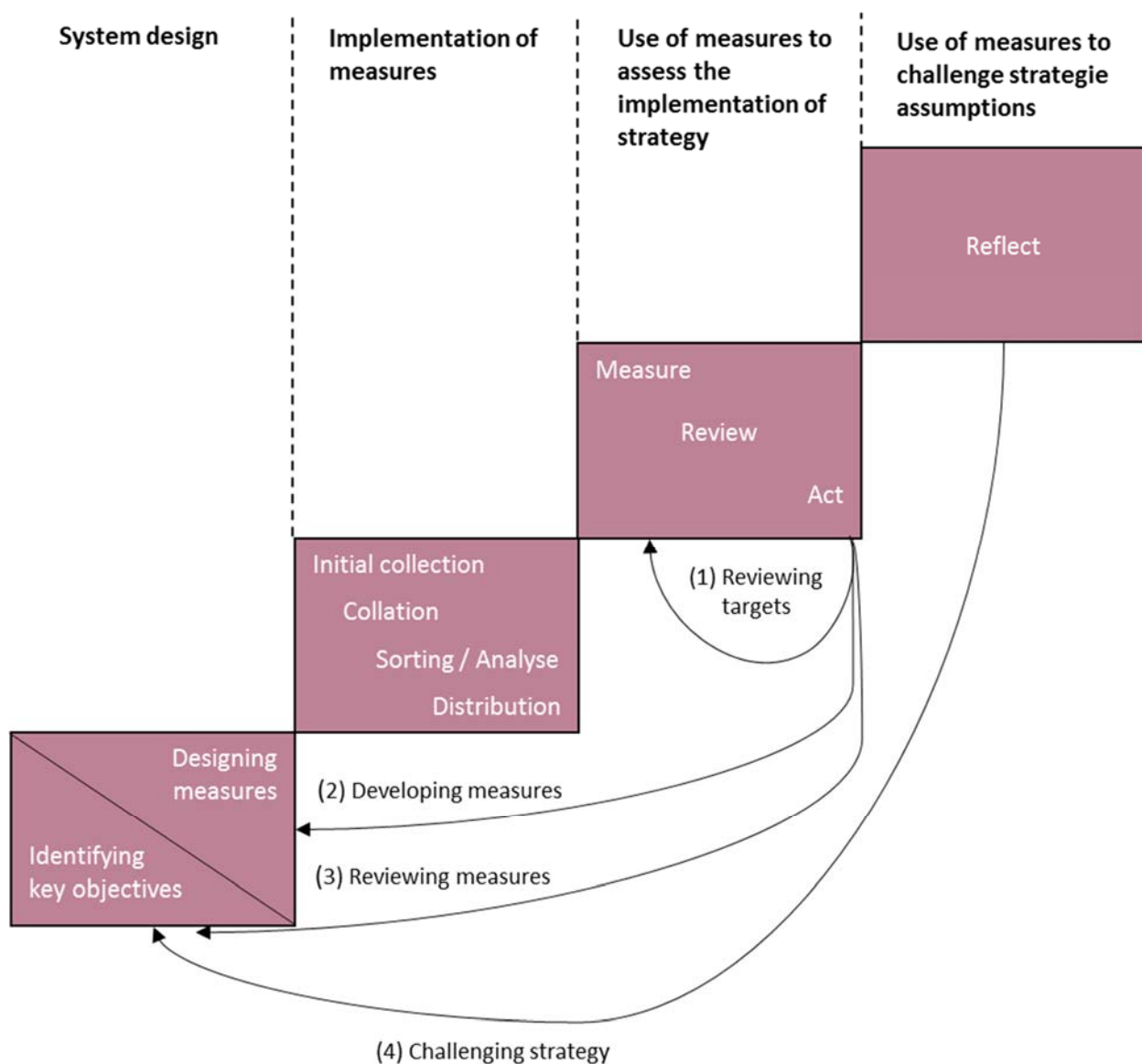


Abbildung 5: Phasen in der Entwicklung eines Performance Management-Systems
Quelle: BOURNE u.a. (2000), S. 757.

²⁶ Vgl. BOURNE u.a. (2000), S. 757.

System design

Es beschreibt ein Tool, das dem Unternehmen helfen soll, die Strategie so zu überdenken, dass sowohl die Bedürfnisse der Kunden als auch von den Stakeholdern gedeckt sind. Danach werden die Interessen gemischt und es entsteht eine neue Strategie. Dieser Prozess findet anhand von Workshops statt.²⁷

Implementation of measures

Die Umsetzung der Maßnahmen kann als einfaches Sammeln, Sortieren und Verteilen der Daten bezeichnet werden. All diese Aufgaben sind mechanischer Natur und erfordern entweder ein manuelles Verfahren oder ein Computerprogramm, um die Informationen bereitzustellen.²⁸

Use of measures

Dieses Framework unterscheidet zum einen den Einsatz von Maßnahmen zur Bewertung der Umsetzung der Strategie und zum anderen den Einsatz von Maßnahmen, um strategische Herausforderungen zu bewältigen.²⁹

BOURNE u.a. testeten das Implementierungsmodell an sechs produzierenden Unternehmen aus. In drei Unternehmen konnte der Prozess erfolgreich implementiert werden. Anhand diesen drei Unternehmen wurde eine Längsschnittstudie durchgeführt. In allen drei Fällen dauerte es relativ lang, bis der Entwurf abgeschlossen war. In allen drei Unternehmen war die Ausgestaltung des Performance Management-Systems in einem Zeitraum von vier bis fünf Monaten in Form von halbtägigen Workshops erfolgt. Weitere 9 bis 13 Monate dauerte es, bis alle Maßnahmen gesetzt wurden.³⁰

Nach der Implementierung eines Performance Management-Systems folgen vier Aktualisierungsprozesse. BOURNE u.a. beschrieben auch diese anhand einer Fallstudie. Dafür wurden zwei Balanced Scorecards verglichen. Die erste Balanced Scorecard wurde vom Senior Management Team als Ergebnis der Durchführung der Performance-Messung erstellt. Die zweite Balanced Scorecard wurde drei Jahre später erstellt. Beide Balanced Scorecards wurden hierfür mit Anmerkungen versehen.

²⁷ Vgl. BOURNE u.a. (2000), S. 760.

²⁸ Vgl. Ebenda, S. 761.

²⁹ Vgl. BOURNE u.a. (2000), S. 761.

³⁰ Vgl. Ebenda, S. 760.

Dazu zählen:

- D (verstrichene Maßnahmen)
- R (ersetzte Maßnahmen)
- T (Änderung des Zieles)
- M (Änderung der Definition der Maßnahme)

BOURNE u.a. zeigen, dass sich Ziele und Maßnahmen auf eine natürliche Weise entwickeln können während der gleichzeitigen Anwendung der Maßnahmen. Dies könnte jedoch dazu führen, dass von der Strategie abgewichen wird. Es ist darauf zu achten, dass die alte Leistungsmessung nicht mit der neuen Strategie in Konflikt kommt. Daher sind die Aktualisierungsprozesse von großer Bedeutung.³¹

2.3 Das Implementierungsmodell nach BODMER und VÖLKER

Das folgende Modell wurde von zwei Professoren an der Universität St. Gallen entwickelt. BODMER und VÖLKER stellen in ihrer Untersuchung fest, dass die Art und Weise der Einführung eines Performance-Messsystems sowie dessen Anwendung eine erhebliche Bedeutung zustehen. In ihrer Studie haben sie mittels eines Fragebogens 150 internationale Unternehmen über ihr strategisch orientiertes Performance Measurement-System befragt. Mit den Ergebnissen der Studie und mit Hilfe von Fallstudien versuchten sie, die Kernelemente einer erfolgreichen Implementierung zu identifizieren und darzustellen. Als Ergebnis dieser Untersuchung konnten BODMER und VÖLKER sechs Erfolgsfaktorengruppen identifizieren.³²

Diese sechs Faktoren sind in der folgenden Abbildung skizziert:

³¹ Vgl. BOURNE u.a. (2000), S. 768.

³² Vgl. BODMER/VÖLKER (2000), S. 477.

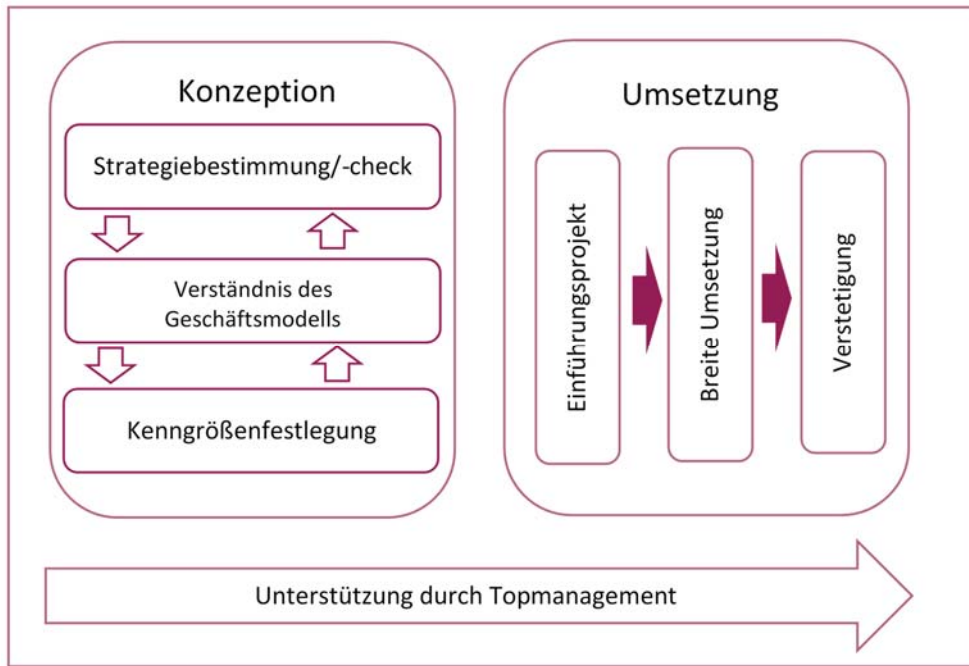


Abbildung 6: Bestandteile der Implementierung eines Performance Measurement-Systems
 Quelle: BODMER/VÖLKER (2000), S. 479.

Um eine erfolgreiche Einführung von einem Performance Measurement-System zu gewährleisten muss eine eindeutige Definition der strategischen Ausgangsposition sowie der strategischen Zielsetzung gegeben sein.³³ Wie aus **Abbildung 6** zu entnehmen ist, wird eine exakte Strategiebestimmung benötigt. Das Verständnis des Geschäftsmodells und der damit verbundene Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind weitere identifizierte Erfolgsfaktoren.

Ein weiterer Erfolgsfaktor stellt die Definition der Kennzahlen dar. Hierbei sind laut BODMER und VÖLKER folgende Kriterien zu berücksichtigen:³⁴

- Die Beteiligten sollen die Kennzahlen beeinflussen können.
- Die Kennzahlen sollen eindeutig definierbar sein.
- gute Erfassbarkeit der zu messenden Tatbestände
- sinnvoll und logisch definierbare Zielwerte

Die weiteren Erfolgsfaktoren sind das Einführungsprojekt, die breite Umsetzung sowie die Verstetigung des Performance Measurement-Systems. Es ist sinnvoll, auf Pilotprojekte zurückzugreifen und die Unterstützung von externen Beratern und der Unternehmensführung hinzuzuziehen, um die anfangs herrschende Unsicherheit sowie mangelnde Erfahrung auszugleichen und um eine rasche Implementierung zu ermöglichen.

³³ Vgl. BODMER/VÖLKER (2000), S. 479.

³⁴ Vgl. SCHREIYER (2007), S. 161.

Ein wichtiger Aspekt beim Einführungsprozess ist die Umsetzung im gesamten Unternehmen. Hierzu konnten potenzielle Maßnahmen identifiziert werden, die die folgende Abbildung zeigt.

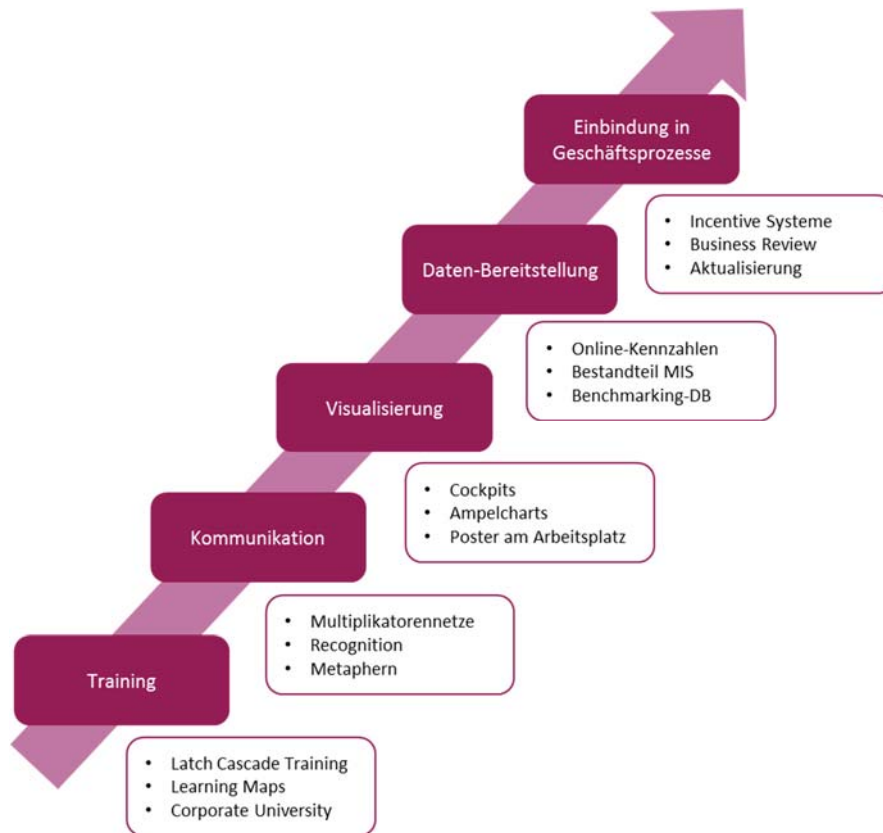


Abbildung 7: Maßnahmen zur Implementierung von Performance Measurement-Systemen
Quelle: BODMER/VÖLKER (2000), S. 481.

Laut BODMER und VÖLKER stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Implementierung eines Performance Measurement-Systems zudem die Motivation der Mitarbeiter dar. So hängt die Schnelligkeit der Verfestigung eines Performance Measurement-Systems laut der Studie von BODMER und VÖLKER von dessen Nutzen für die beteiligten Mitarbeiter ab. Dieser lässt sich dadurch steigern, dass die Kennzahlen nicht nur von den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden müssen, sondern auch durch sie beeinflusst werden können. Auf diese Weise könnte eine Ausweitung der Verantwortlichkeiten zur Motivationssteigerung beitragen.³⁵

2.4 Das Implementierungsmodell nach KLEINDIENST

Das Modell, das in diesem Kapitel beschrieben wird, wurde von KLEINDIENST konzipiert. Laut KLEINDIENST muss das Modell zur Entwicklung und Implementierung eines Performance Management-Systems auf drei Hauptbestandteilen basieren: Vorgehenskonzept, Methoden und

³⁵ Vgl. SCHREIYER (2007), S. 162.

Instrumente und Regelkreis. Das Zentrum dieses Modells liegt auf der Vorgehensweise zur Entwicklung und Einführung und nicht auf dem Inhalt.³⁶

Das vierphasige Vorgehenskonzept unterstützt, dass das Performance Management-System erfolgreich wird und bildet einen Bezugsrahmen für die Gestaltung und Implementierung. Der Weg steht bei der Implementierung eines Performance Management-Systems im Fokus. Dieser wird durch Maßnahmen und verschiedene Werkzeuge, welche die Veränderung positiv beeinflussen, unterstützt.³⁷

Die vier Phasen des Vorgehenskonzepts sind: Vorbereitung, Konzeption, Spezifizierung, Implementierung/Pilot. **Abbildung 8** gibt einen Überblick über die wichtigsten Tätigkeiten in den Phasen.

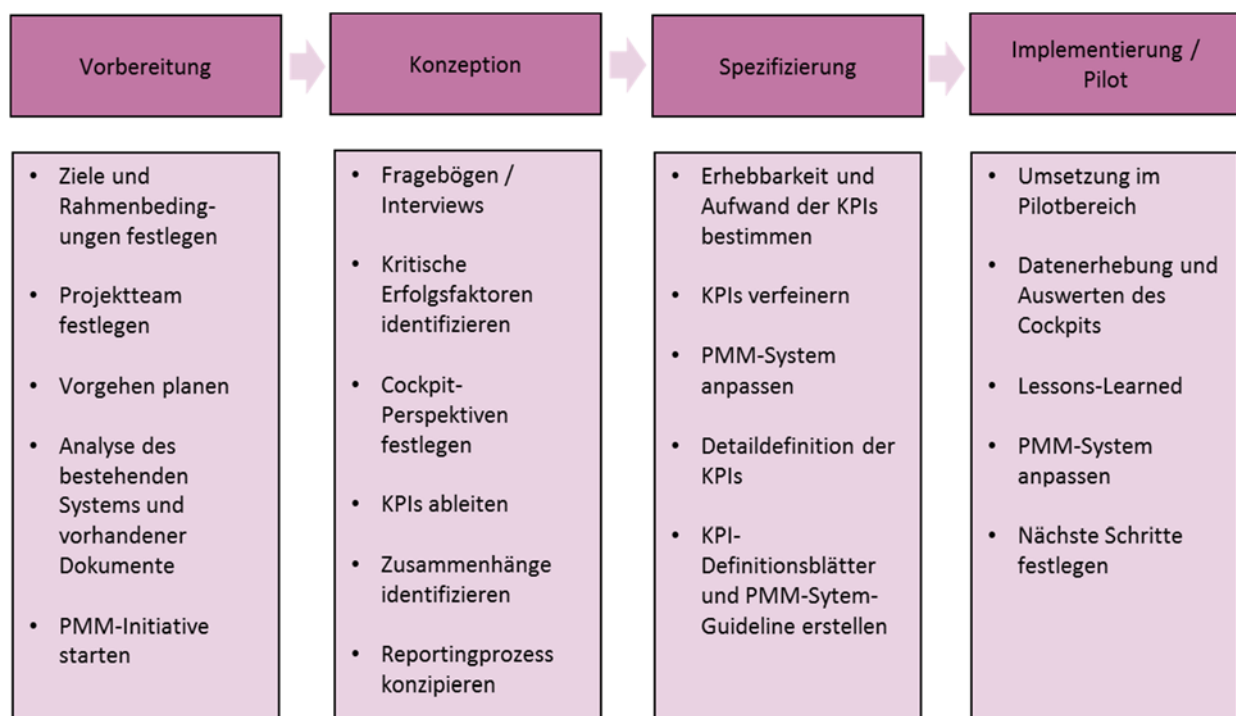


Abbildung 8: Das vierphasige Vorgehenskonzept des Modells nach KLEINDIENST
Quelle: KLEINDIENST (2016) S. 94.

Vorbereitung

Bevor die Implementierung eines Performance Management-Systems beginnen kann, müssen davor diverse Vorarbeiten geleistet werden, um die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, dass

³⁶ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 92.

³⁷ Vgl. Ebenda, S. 93.

Verzögerungen auftreten oder, dass Projekt scheitert. Hier wird vor allem auf Methoden und Instrumente des Projektmanagements zurückgegriffen.³⁸

Weiters müssen in dieser Phase folgende Fragen beantwortet werden:³⁹

- Welche Unternehmenskultur liegt vor?
- Stimmt die Kultur mit dem Performance Management-Gedanken überein?
- Wie ist die Einstellung zu Leistungsmessung im Unternehmen?
- Warum will man ein Performance Management einführen?
- Wurde bereits ein Versuch unternommen, ein solches System einzuführen?
- Welche Systeme werden zurzeit für die Leistungsmessung verwendet?

Konzeption

In dieser zweiten Phase findet die eigentliche Gestaltung des Systems statt. Es kommen mehrere Instrumente zum Einsatz, welche das Vorgehen sowie die Veränderung unterstützen.⁴⁰

Fragebögen und Interviews identifizieren die Erfolgsfaktoren des jeweiligen Bereichs im Unternehmen. Sie dienen als Vorbereitung für den Kennzahlen-Workshop und werden von den einzelnen Projektteams aus Sicht ihres Bereichs (z.B. Produktion, Instandhaltung, Vertrieb) sowie des Gesamtunternehmens beantwortet. Dies ermöglicht es, die Erfahrung und Kenntnisse der Mitarbeiter bei der Identifikation der Erfolgsfaktoren einfließen zu lassen.⁴¹

Anschließend kann mit den Kennzahlen-Workshops gestartet werden. In diesen findet gemeinsam mit den Mitarbeitern die Erarbeitung eines Entwurfs für das Performance Management Cockpit statt. Dies ermöglicht es, die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess einzubinden und hilft dabei, das Verständnis für die Einführung zu stärken.⁴²

Die erarbeiteten Erfolgsfaktoren sowie die daraus abgeleiteten KPIs im Kennzahlenworkshop beeinflussen sich gegenseitig. Nun ist es von großer Bedeutung, diese Zusammenhänge zu kennen, um sich der Auswirkung von Veränderungen bewusst zu sein. Das erleichtert die Steuerung, aber soll auch für mehr Verständnis der Mitarbeiter und des Projektteams sorgen.⁴³

³⁸ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 93.

³⁹ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 94.

⁴⁰ Vgl. Ebenda, S. 108.

⁴¹ Vgl. Ebenda, S. 109.

⁴² Vgl. Ebenda, S. 110.

⁴³ Vgl. Ebenda, S. 114.

Spezifizierung

In der vorletzten Phase, die Spezifikationsphase, wird der grobe Entwurf des Konzepts verfeinert. Es werden Verantwortliche für die Kennzahlen bestimmt. Die Ergebnisse werden in Kennzahldefinitionsblätter eingetragen und daraus ergibt sich eine Guideline. Das bedeutet, dass hier die Festlegung von Zielwerten für die einzelnen KPIs stattfindet.⁴⁴

Für jede Kennzahl werden Definitionsblätter erstellt, welche im Detail beschrieben werden. Die Definitionsblätter sind folgendermaßen aufgebaut:⁴⁵

- Fragestellung: Welcher Fragestellung geht die Kennzahl nach?
Diese stellt kurz und bündig dar, was die Kennzahl aussagt.
- Definition: Wie ist die Kennzahl definiert?
Die Formel für die Berechnung wird erläutert sowie die Einheit festgelegt.
- Ermittlung / Herleitung: Welche Informationen sind für die Berechnung nötig?
Es erfolgt eine Beschreibung der für die Berechnung der Kennzahl erforderlichen Daten sowie der Quellen. Des Weiteren werden die Bestandteile, aus denen sich die Kennzahl zusammensetzt, im Detail definiert. Hinweise, worauf bei der Berechnung zu achten ist, können helfen Fehler zu vermeiden. Ferner findet eine Festlegung des Datenerhebungsintervalls, des Reportingintervalls sowie der Darstellungsform statt.
- Interpretation der Kennzahl: Was sagt die Kennzahl aus?
Es werden Hinweise für die Interpretation der Kennzahl gegeben und beschrieben worauf zu achten ist. Des Weiteren erfolgt eine Darstellung der typischen Größenordnung der Kennzahl.
- Handlungsanregung: Wie kann die Kennzahl verbessert werden?
Es findet eine Beschreibung der wesentlichsten Faktoren, welche die Kennzahl beeinflussen, statt. Ferner werden Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahl beschrieben und worauf dabei zu achten ist. Experten können hier ihre Erfahrung zur Kennzahl weitergeben.
- Beziehungen zu anderen Kennzahlen: Welche Beziehungen bestehen?
Es wird aufgelistet, welche Kennzahlen die Kennzahl beeinflusst und durch welche sie beeinflusst wird. Hier erfolgt lediglich eine Erwähnung der am meisten ausgeprägten Zusammenhänge.

⁴⁴ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 120.

⁴⁵ Vgl. Ebenda, S. 120.

Die Detailausarbeitung nimmt viel Zeit in Anspruch. Die Mitglieder des Projektteams arbeiten in dieser Phase hauptsächlich einzeln an der Weiterentwicklung des Systems und es gibt wenige gemeinsame Workshops. Deshalb ist es umso wichtiger das Projektteam mit regelmäßigen Statusupdates am Laufenden zu halten.

Basis für die Guideline bilden die Kennzahldefinitionsblätter. Es handelt sich um eine Art Handbuch und Nachschlagewerk für die Nutzer des eingeführten Modells. Wird das System im gesamten Unternehmen eingeführt, so empfiehlt es sich, für jede Ebene eine eigene Guideline auszuarbeiten.⁴⁶

Als letzten Punkt in dieser Phase kommt es zur Festlegung von Zielwerten für die einzelnen Kennzahlen.⁴⁷ Einerseits können Zielwerte aus Vergangenheitswerten abgeleitet werden oder sie werden vom Management vorgegeben. Eine weitere Möglichkeit ist es, Benchmark-Werte heranzuziehen. Es können externe als auch interne Quellen (z.B. andere Standorte, Abteilungen, etc.) herangezogen werden.⁴⁸

Pilot/Implementierung

Die letzte Phase beschäftigt sich mit der schrittweisen Implementierung des Performance Management-Systems im Unternehmen sowie der Erhebung der ausgewählten Kennzahlen. Es werden erste Erfahrungen mit dem System gesammelt und dieses bei Bedarf anhand der gewonnenen Erkenntnisse optimiert.⁴⁹

Am Ende der Testphase wird ein Verantwortlicher festgelegt, welcher die Nutzung und Weiterentwicklung des Systems koordiniert.⁵⁰ Das Modell beinhaltet einen Regelkreis, der die Abläufe während der Nutzung des Systems beschreibt und dessen Weiterentwicklung unterstützt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um steuernd einzugreifen.⁵¹

⁴⁶ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 121.

⁴⁷ Vgl. Ebenda, S. 122.

⁴⁸ Vgl. Ebenda, S. 123.

⁴⁹ Vgl. Ebenda, S. 124.

⁵⁰ Vgl. Ebenda, S. 127.

⁵¹ Vgl. Ebenda, S. 128.

Abbildung 9 veranschaulicht den Aufbau des St. Galler Performance Management Modells. Durch Kombination von Wissenschaft und untersuchten Praktiken in Unternehmen wurde das SPMM konzipiert. Wie bereits dargestellt, gibt es drei Kernelemente sowie fünf Ablaufschritte. Die Kernelemente werden folgend erklärt:⁵⁴

1. Der Mittelpunkt des Modells stellt die Erreichung der Organisationsziele durch Strategieimplementierung und die Verhaltensbeeinflussung dar.
2. Der Ablauf der Implementierung wurde im Sinne der Systemtheorie entwickelt. Das heißt, es gibt einen idealtypischen Ablauf für den Implementierungsprozess. Die Schritte 1 und 5 sind der strategische Teil des Regelkreislafs, die Schritte 2 bis 4 die operativen Teile. Die operativen Schritte lehnen sich an den Plan-Do-Check-Act Prozess des Verbesserungsmanagements an.
3. Das dritte Kernelement sind die beiden äußeren Kreise des dargestellten Modells. Damit wird eine Gegenseitigkeit zwischen Leistungsorientierung und sozialer Unterstützung geschaffen. Der äußerste Kreis stellt den externen Unternehmenskontext dar, der neben den interorganisationalen Kontext wie Verhalten, Regeln und dergleichen.

Ablaufschritte im Modell

Wie oben genannt, gibt es innerhalb des Modells fünf Schritte, die die drei Kernelemente miteinander verbinden.

Der erste Schritt wird definiert mit „Define & Engage“. Hier werden der Organisationszweck, die Strategie, das Geschäftsmodell und das Leistungsverständnis genauer beschrieben. Die Definition von Werten sowie Verhaltensstandards werden ebenfalls in diesem Schritt festgelegt. Kommuniziert wird über das top-down Konzept. „Engage“ soll vor allem verdeutlichen, dass alle genannten Komponenten nicht nur analysiert werden müssen, sondern viel mehr an alle beteiligten Mitarbeiter weitergeleitet werden müssen. Dieser Schritt zählt zu strategischen Aufgaben und muss regelmäßig überprüft werden.

Auch der zweite Schritt, „Target & Plan“, läuft über eine top-down Kommunikation. Dieser ist der erste operative Schritt. In dieser Phase werden konkrete Ziele und Pläne, die ambitionierte Anspruchsniveaus beinhalten, festgelegt. Das heißt, das strategische Ziele in bestimmte Teil-

⁵⁴ Vgl. MÖLLER/WIRNSPERGER/GACKSTATTER (2015), S. 78.

ziele heruntergebrochen werden. In diesem Schritt werden die Mitarbeiter intensiv in die Gestaltung miteingebunden. Dadurch sollen eine größere Motivation und Durchgängigkeit geschaffen werden.

Der dritte Schritt wird als „Execute & Adjust“ beschrieben. Dieser beinhaltet die Leistungserbringung und möglicherweise eine Anpassung von Ressourcen. Hier spielt die Flexibilität während der Umsetzung eine große Rolle. Dafür sollten Instrumente eingesetzt werden, die eine flexible Anwendung zulassen. Dies könnte beispielsweise ein Rolling-Forecast sein.

Der letzte operative Prozess ist der vierte Schritt, „Review & Assess“. Hier wird der Stand der Zielerreichung objektiv und ganzheitlich gemessen und beurteilt. Ein markantes Merkmal des SPMM ist, dass es eine zentrale Stellung in der relativen Messung im Vergleich zu veränderbaren Merkmalen wie z.B. Konkurrenz hat. Auch die Nachhaltigkeit wie die Entwicklung von Mitarbeitern ist in diesem Schritt zentral.

Der fünfte und letzte Schritt ist der „Align System & Context“. Hier wird sichergestellt, dass unterstützende Systeme wie z.B. das IT-System beistehend und nicht gegen die Implementierung wirken. Besonders helfen sollen sie in der Erreichung der langfristigen Unternehmensziele sowie bei der Selbstkontrolle und -steuerung der Mitarbeiter. In diesem Prozess soll das gesamte System sinnvoll und regelrecht angepasst werden. Dieser Schritt ist ebenso wie der Erste strategisch ausgelegt und sollte daher regelmäßig überprüft werden.⁵⁵

Mithilfe des St. Galler Management Modells wird ein Ansatz geschaffen, um ein Performance Management-System erfolgreich zu implementieren. Das Modell lehnt sich besonders an eine unternehmens- und kontextspezifische Ausgestaltung an. Das SPMM eignet sich auch als Leitfaden für die Optimierung bereits bestehender Steuerungsansätze.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. MÖLLER/WIRNSPERGER/GACKSTATTER (2015), S. 78 f.

⁵⁶ Vgl. Ebenda, S. 79.

2.6 Das Implementierungsmodell nach WEBER, BRAMSE-MANN, HEINEKE und HIRSCH

Das letzte Implementierungsmodell, das in diesem Kapitel beschrieben wird, ist das 3-Phasen-Modell nach WEBER/BRAMSEMANN/HEINEKE/HIRSCH. Laut diesem ist die Implementierung eines inhaltlich konsistenten wertorientierten Steuerungssystems, welches auch von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

Dieses lässt sich in drei Phasen einteilen:

- Entscheidung über die Grundkonzeption des Steuerungssystems → Planung
- Anpassung der Führungsteilsysteme auf der Top-Management-Ebene → Steuerung
- Roll-out im Gesamtkonzern → Kontrolle

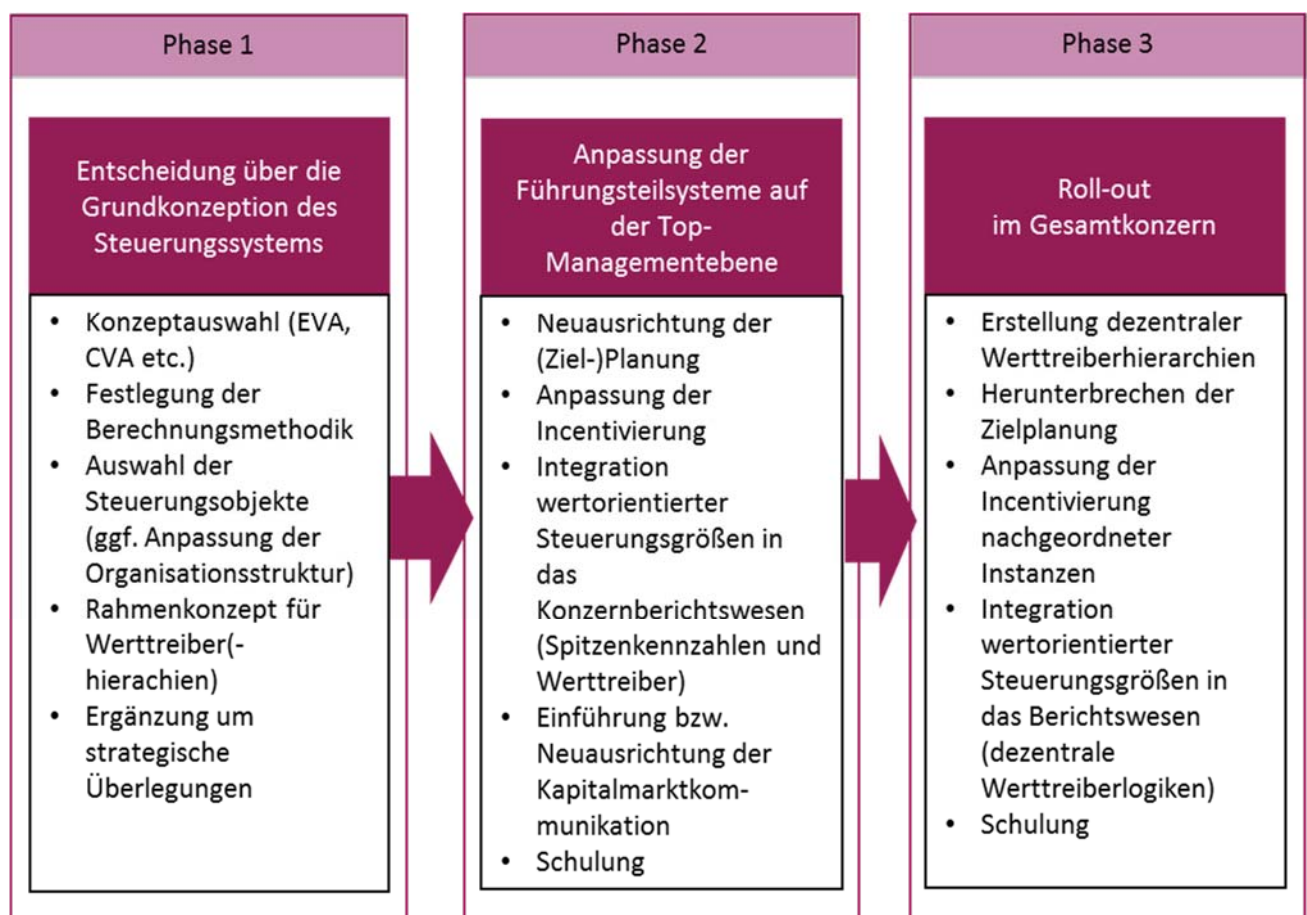


Abbildung 10: Das drei Phasen Modell der Implementierung nach WEBER/BRAMSEMANN/HEINEKE/HIRSCH
 Quelle: WEBER/BRAMSEMANN/HEINEKE/HIRSCH (2017), S. 271.

Phase 1: Planung

Die grundsätzliche Ausgestaltung des wertorientierten Steuerungssystems wird in der ersten Phase des Implementierungsprozesses festgelegt. Es gilt zu klären, welche wertorientierte

Spitzenkennzahl für die Steuerung einbezogen werden soll. Weiters ist zu klären, wie diese berechnet wird und welche Unternehmensbereiche in die wertorientierten Steuerungssysteme miteinbezogen werden sollen. Eine weitere Frage, welche es zu klären gilt, ist inwiefern die Steuerung über die ausgewählte wertorientierte Spitzenkennzahl, um Werttreiberhierarchien und nicht spezifisch wertorientierte Steuerungsgrößen zu ergänzen ist. Bezüglich der Auswahl der wertorientierten Spitzenkennzahl gibt es keine allgemeingültigen Empfehlungen. Die gängigsten Kennzahlenkonzepte sind EVA und CVA. In der Praxis ist die Verständlichkeit der ausgewählten Kennzahl eine Voraussetzung für deren Interpretation durch die Entscheidungsträger und dadurch die Basis für zielgerichtetes Handeln.

Nach der Entscheidung über die wertorientierte Spitzenkennzahl muss als nächster Schritt die Berechnungsmethodik festgelegt werden sowie die Identifizierung der organisatorischen Einheit, welche mithilfe der wertorientierten Kennzahl zu steuern sind. Um diese Fragen zu klären, muss Bezug auf die Intention, warum ein Unternehmen ein wertorientiertes Steuerungssystem einführt, genommen werden. Die Berechnung selbst sollte eine möglichst geringe Komplexität aufweisen und einheitlich erfolgen.

Zum Abschluss der ersten Implementierungsphase ist darüber nachzudenken, inwiefern die Steuerung über die wertorientierte Spitzenkennzahl durch Zielsetzungen ergänzt werden soll, welche Entscheidungsträger zur Verfolgung der langfristigen Geschäftsstrategie verpflichten. Durch diese Zielvorgaben werden Nebenbedingungen formuliert, welche nicht verletzt werden dürfen, um die Maximierung der wertorientierten Zielfunktion erreichen zu können. Am Ende dieser Implementierungsphase hat der Konzern bereits ein Konzept, mit dem er die Performance anhand wertorientierter Kennzahlen messen kann.⁵⁷

Phase 2: Steuerung

In der zweiten Phase erfolgt die Ausgestaltung der Führungsfunktionen. Die wertorientierten Spitzenkennzahlen und ihre nachgeordneten Werttreiber sind durch Integration in den Managementprozess von Messgrößen in Steuerungsgrößen überzuführen. Vom Planungsprozess ausgehend hängt die Integration von der Zielbildung der Konzernleitung ab. Dies kann entweder eine top-down ausgerichtete Zielverfolgung sein oder der Konzern orientiert sich an indirekt kapitalmarktorientierten Zielen, dann gibt es allenfalls Minimalziele. Es muss eine Neuausrichtung der Anreize für die Entscheidungsträger erfolgen, ohne diese können sich diese schwer an den formulierten Zielen orientieren.

⁵⁷ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 272 ff.

Die wertorientierten Steuerungsgrößen sollen in das Standardreporting einfließen. So können die Führungskräfte unterjährig systematischen Einfluss auf die wertorientierten Ziele nehmen. Der Kapitalmarkt spielt im Steuerungssystem eine große Rolle. Danach gibt es für Interaktionen der Unternehmen mit dem Kapitalmarkt zwei Implementierungsfelder. Zum einen die Kapitalmarktkommunikation und zum anderen die Anpassung bestehender Kommunikationsprozesse. Da die Implementierung eines wertorientierten Steuerungssystems ein Prozess ist, gilt die Frage zu klären, in welcher Reihenfolge die Veränderungen vorgenommen werden sollen.

Laut der Autoren liegt die Schwierigkeit beim Anreizsystem, das als ausschlaggebendes Instrument für die Durchsetzung gilt. Durch eine Incentivierung werden die Führungskräfte angehalten, das neue Steuerungssystem zu akzeptieren und auch zu leben. Demnach hat die Anreizgestaltung einen hohen Stellenwert in der Durchsetzung der Wertorientierung. Vor der Einführung des Anreizsystems sollte die Neuausrichtung der Ziele und des Berichtswesen vorgenommen werden. Der Implementierungsprozess und damit die Integration des wertorientierten Steuerungssystems benötigt Zeit. Wird das Anreizsystem schon in der ersten Einführungs- und Lernphase eingeführt, kann die Wertorientierung im Konzern nicht nachhaltig gestaltet werden. Daher sollte die Integration der Ziele möglichst exakt durchgeführt werden. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der zweiten Implementierungsphase ist, dass auch die Mitarbeiter mit der Neuimplementierung des wertorientierten Steuerungssystems vertraut gemacht werden. Dafür sind Schulungen nötig, damit die Mitarbeiter die Kennzahlen richtig interpretieren und nutzen können. Nicht nur die Mitarbeiter sollen geschult werden, auch die Top-Eben des Unternehmens können Schulungsbedarf haben.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 275 ff.

Phase 3: Kontrolle

Die Implementierungstiefe der wertorientierten Steuerungssysteme können von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Strebt das Unternehmen eine durchgängige Verankerung der neuen Wertorientierung an, ist eine dritte Phase im Implementierungsprozess nötig. In der letzten Implementierungsphase wird das Steuerungssystem von der Top-Management-Ebene auf die nachfolgenden Management-Ebenen übertragen. Das heißt es erfolgt ein Roll-out. Dabei können drei Problembereiche auftreten:⁵⁹

- Umso weiter von dem Top-Management auf die nächsten Hierarchien heruntergebrochen wird, umso geringer wird die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter. Dafür sind die Kennzahlen an die Steuerungsaufgaben und -kompetenzen anzupassen. Hier sind die Werttreiberhierarchien der ersten Implementierungsphase von großer Bedeutung. Potentielle Kennzahlen für die jeweiligen Ebenen können identifiziert werden ohne den Bezug zu den Spitzenkennzahlen zu verlieren.
- Weiters sind die auf der Top-Management-Ebene festgelegten wertorientierten Zielwerte ebenfalls auf die nachfolgenden Ebenen herunterzuberechnen. Das Anreizsystem und das Standard-Reporting sind in den Prozess zu integrieren.
- Ein weiterer wichtiger Faktor, vor allem auf den nachfolgenden Hierarchieebenen, sind die Schulungen. Besonders in diesen Unternehmensbereichen haben die Mitarbeiter oft wenig Know-how von Rechnungswesen oder Controlling. Dafür sind insbesondere hier Schulungen notwendig, um ein Verständnis dafür zu erlangen.

Abschließend halten die Autoren fest, dass die Implementierung einer wertorientierten Unternehmenssteuerung ein erhebliches Maß an personellen und finanziellen Kapazitäten in Anspruch nimmt und als langfristiges Projekt behandelt werden muss.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 277 f.

⁶⁰ Vgl. Ebenda (2017), S. 279.

3 Implementierungshürden

In der Praxis treten häufig Probleme bei der Implementierung eines Steuerungssystems zur Performancemessung auf. Diese können zum Scheitern des Einführungsprojektes führen. Beispielsweise scheitern 70% der begonnenen Implementierungsprojekte eines Balanced Scorecard-Systems.⁶¹ Dazu wurden zwei Hauptgründe ausgemacht: (1) mangelhaftes Design des Measurement Systems und (2) Schwierigkeiten bei der Umsetzung.

Beim Design handelt es sich um das Performance Management-System an sich. Dazu existieren für große Unternehmen verschiedene Modelle, welche für KMU angepasst werden müssen.⁶²

In dieser Arbeit wird auf die Schwierigkeiten bei der Umsetzung eingegangen. Es wurden mittels Literaturrecherche Implementierungshürden erhoben, welche folgend dargestellt werden. Im Anschluss erfolgt eine Clusterung der Hürden sowie die Darstellung von Maßnahmen und Lösungsvorschlägen für die auftretenden Probleme.

3.1 Darstellung bestehender Implementierungshürden

In diesem Kapitel werden Implementierungsbarrieren aufzählend dargestellt, welche mittels Literaturrecherche erhoben wurden. Das folgende Kapitel beginnt mit den Implementierungshürden des wissenschaftlichen Beitrags von DE WAAL und COUNET, welche 45 Fachpublikationen hinsichtlich der darin beschriebenen Implementierungsprobleme aufgearbeitet haben. In den darauffolgenden Kapiteln wird auf weitere Beiträge mit Implementierungshürden eingegangen.

3.1.1 Implementierungshürden nach DE WAAL und COUNET

DE WAAL und COUNET haben 31 Problemfelder, die bei der Implementierung und dem Gebrauch von Performance Management auftreten, identifiziert:⁶³

1. Das Management fokussiert sich nicht auf die Einführung des Performance Managements.
2. Die Implementierung benötigt mehr Zeit und Arbeit als geplant. Aufgrund der fehlenden Ergebnisse fehlt die Motivation, Zeit und Energie in die Einführung zu investieren.

⁶¹ Vgl. NEELY/BOURNE (2000), S. 3 ff.

⁶² Vgl. für verschiedene PM-Modelle zB TATICCHI/TONELLI/CAGNAZZO (2010), S. 12.

⁶³ Vgl. DE WAAL/COUNET (2009), S. 368 ff.

3. Es herrscht ein Ressourcenmangel. (Budget, Know-How)
4. Das Unternehmen befindet sich in einer instabilen Phase aufgrund von Reorganisationen oder finanziellen Problemen.
5. Bei der Implementierung des Performance Managements werden keine klaren Ziele verfolgt, wobei Mitarbeiter nicht erkennen, dass das PM das strategische Management unterstützt.
6. Wenn das Engagement vom Management für die Implementierung eines Performance Managements fehlt, können weitere Organisationsmitglieder den Nutzen eines PM nicht erkennen und sehen es nicht als relevant an.
7. Die Implementierung beansprucht einen beachtlich hohen Zeitraum, in welchem Unterstützung sowie Engagement vom Management verlangt wird. Ist der Zeitraum, in dem das Management seine Aufmerksamkeit dem PM widmet, zu kurz, kann das Performance Management-System nicht als Norm eingeführt werden.
8. Erkennen Organisationsmitglieder den Nutzen eines Performance Management-Systems nicht und sind sie der Implementierung gegenüber nicht positiv gestimmt, kann das PM nicht erfolgreich eingeführt werden.
9. Fehlt dem mittleren Management sowie den Mitarbeitern das Verständnis, warum ein PM benötigt wird, kann sich die Implementierung verzögern und in weiterer Folge nicht entsprechend genutzt werden.
10. Wenn das interne Informations- und Kommunikationssystem das Performance Management-System nicht unterstützen kann, müssen die Daten manuell gesammelt werden.
11. Das PM muss von den Organisationsmitgliedern als Tool angesehen werden, welches eine kontinuierliche Verbesserung ermöglicht. Mitarbeiter sollen dadurch coacht und nicht bestraft werden.
12. Verfolgt das Unternehmen nicht klar definierte Ziele, kann der Fall eintreten, dass die ermittelten CSFs (Kritische Erfolgsfaktoren) sowie KPIs (Key Performance Indikatoren) des PM nicht relevant sind, wodurch das Performance Management weniger genutzt wird.
13. Die Definition von CSFs stellt eine Schwierigkeit für ein Unternehmen dar.
14. Wird das PM überwiegend für das externe Reporting anstelle der internen Kontrolle verwendet, sehen die Organisationsmitglieder das Performance Management nicht als relevant an.

15. Kann das untere Management nicht an die definierten Ziele, CSFs und KPIs ausgerichtet werden, besteht die Gefahr, dass diese ihre eigenen Performance Indikatoren bestimmen, welche möglicherweise konträr sind.
16. Werden die Organisationsmitglieder nicht entsprechend geschult, wird das PM nicht benutzt.
17. Für die KPIs müssen spezielle Verantwortungsbereiche definiert werden, da sich sonst keiner verantwortlich fühlt.
18. Die Festlegung der KPIs kann eine Hürde darstellen.
19. Werden zu viele KPIs definiert, kann nicht ausreichend genau an einzelnen Indikatoren gearbeitet werden.
20. Werden KPIs definiert, die für das Unternehmen nicht relevant sind, ist es möglich, dass Mitarbeiter das PM nicht benutzen.
21. Um ein PM erfolgreich einzuführen, soll der Fokus nicht nur auf dem Implementierungsprozess liegen, sondern es soll darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter ihre Einstellung entsprechend anpassen und leistungsorientiert arbeiten.
22. Durch das Performance Management können sich Mitarbeiter vor erhöhter Transparenz ihrer eigenen Arbeitsleistung fürchten.
23. Ein Anreizsystem muss installiert werden, damit das PM als relevant angesehen wird.
24. Es müssen KPIs und CSFs gewählt werden, deren Einfluss auf die Unternehmensperformance erkennbar ist.
25. Im Unternehmen herrscht keine Performance Management Kultur, wodurch nicht auf Ergebnisse fokussiert wird.
26. Werden die gewonnenen Informationen vom Performance Management-System nicht im täglichen Management genutzt, um beispielsweise Ergebnisse zu analysieren, werden die Unternehmensziele nicht erreicht.
27. Das PM muss nach der Implementierung regelmäßig aktualisiert werden, da sich Veränderungen intern oder extern ergeben können, was zur Folge hat, dass die definierten KPIs und CSFs nicht mehr relevant sind.
28. Das PMS muss einer bestimmten Person zugeteilt werden, die sicherstellt, dass das System regelmäßig aktualisiert wird und auftretende Probleme geklärt werden.
29. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Berechnung der KPIs dar, da eine große Datenmenge gesammelt werden muss.

30. Wird das Management, welches das PM unterstützt, durch ein neues Management ersetzt, welches das System mit weniger Priorität betrachtet, wird das PM weniger oder gar nicht genutzt.
31. Werden keine Verbesserungen in den Ergebnissen erzielt, könnten Organisationsmitglieder keine Vorteile des Systems erkennen und lehnen dieses ab.

Im Folgenden werden weitere Publikationen mit Implementierungshürden dargestellt. Die Implementierungshürden von DE WAAL und COUNET sowie ergänzende Implementierungshürden in den Folgekapiteln stellen die Datengrundlage für die weitere Vorgehensweise dieser Arbeit dar. Es zeigt sich jedoch schon vorab, dass die meisten Implementierungshürden der Implementierungsphase zuzurechnen sind.⁶⁴

3.1.2 Implementierungshürden nach WEBER, BRAMSEMAN, HEINEKE und HIRSCH

Nach WEBER u.a. können folgende Hürden bei der Implementierung von Performance Management auftreten.⁶⁵

- Identifikation von potenziellen Kennzahlen
- Einbindung der Steuerungsgrößen in Führungsprozessen
- Mangelndes Know-How der Mitarbeiter

3.1.3 Implementierungshürden nach SCHLICH

SCHLICH sieht vor allem in der Einstellung des Managements und der Mitarbeiter gegenüber dem PM Hürden für die Implementierung.⁶⁶

- Falsche bzw. keine Motivation
- Ziel der Implementierung wird lediglich als die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften gesehen

⁶⁴ Vgl. GRÜNBICHLER/KLUČKA (2019), S. 165.

⁶⁵ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 277.

⁶⁶ Vgl. SCHLICH (2009), S. 35.

3.1.4 Implementierungshürden nach KENNERLY und NEELY

Auszugsweise werden Hürden aufgezählt, die KENNERLY und NEELY in ihrem Beitrag darstellen:⁶⁷

- Mangelnde Fähigkeiten, um Daten zu erfassen und zu analysieren
- Einbindung der Steuerungsgrößen in Führungsprozessen
- Zeitaufwendige und kostspielige Datensammlung
- Unflexible IT Systeme
- Individueller Widerstand zur Performancemessung
- Untätiges Management
- Zu viele KPIs, Fokus fehlt
- Performancemessung ist nicht Teil der Unternehmenskultur
- Inkompatible Systeme (z.B. verschiedene Länder, Geschäftsbereiche)
- Maßnahmen, Aktionen, Belohnungen sind nicht immer aufeinander abgestimmt

3.1.5 Implementierungshürden nach BOURNE, MILLS, WILCOX, NEELY und PLATTS

BOURNE, MILLS, WILCOX, NEELY und PLATTS haben folgende drei Probleme als Hauptbarrieren, die bei der Implementierung von Performance Management auftreten können, beschrieben:⁶⁸

- Widerstand gegen Messungen
- Probleme mit Computersystemen
- Fehlendes Engagement des Top Managements

3.1.6 Implementierungshürden nach BOURNE, NEELY, PLATTS und MILLS

BOURNE, NEELY, PLATTS und MILLS haben Hürden untersucht, die bei zehn Produktionsunternehmen auftreten:⁶⁹

- Hoher erforderlicher Aufwand

⁶⁷ Vgl. KENNERLY/NEELY (2002), S. 1233 f.

⁶⁸ Vgl. BOURNE u.a. (2000), S. 761 f.

⁶⁹ Vgl. BOURNE u.a. (2002), S. 1303 ff.

- Beschränkte Datenverfügbarkeit aufgrund von IT Systemen
- Messprobleme
- Schwierigkeiten, Maßnahmen aufgrund der Ergebnisse einzuleiten
- Nicht Einhaltung des Planungsprozesses
- Störungen durch Initiativen der Muttergesellschaft

3.1.7 Implementierungshürden nach HUDSON, SMART und BOURNE

HUDSON, SMART und BOURNE identifizierten folgende Gründe, weshalb der Einführungsprozess in KMUs scheiterte:⁷⁰

- Zu ressourcenintensiv
- Ausrichtung des PM ist zu strategisch/langfristig

3.1.8 Implementierungshürden nach PINA E CUNHA, VIEIRA, REGO und CLEGG

PINA E CUNHA, VIEIRA, REGO und CLEGG sehen folgende Gründe, warum die Implementierung eines PM-Systems scheitert:⁷¹

- unzureichende Planung
- Prozessumsetzung
- Probleme mit der dominierten Ideologie hinter den PMS

3.1.9 Implementierungshürden nach LANG

Gemäß LANG entstehen unter anderem folgende Fehlerquellen bei der Implementierung von einem Performance Management-System:⁷²

- Die Ausrichtung des Unternehmens bzw. die Unternehmensziele sind nicht klar definiert.
- Mitarbeiter arbeiten nicht zielgerecht, wenn die Ziele nicht aufeinander abgestimmt sind.
- Es herrscht ein Ressourcenmangel und andere Rahmenbedingungen.

⁷⁰ Vgl. HUDSON u.a. (2001), S. 1112.

⁷¹ Vgl. PINA E CUNHA u.a. (2018), S. 687.

⁷² Vgl. LANG (2007), S. 87 f.

- Werden unterschiedliche Leistungserbringungen nicht entsprechend verschieden vergütet, sehen Mitarbeiter keine Motivation mehr zu leisten.

3.1.10 Implementierungshürden nach RUTHNER

RUTHNER sieht die Herausforderung bei der Implementierung eines Performance Managements insbesondere in der Strategieumsetzung:⁷³

- Von den strategischen Zielen werden keine quantitativen Ziele abgeleitet. Somit fehlen konkrete Vorgaben sowie definierte Zielvorgaben.
- Finanzielle Bewertungen erfolgen überwiegend auf operativer Ebene. Die finanzielle Steuerung muss aber auch auf Gesamtunternehmensebene erfolgen.
- Durch das Fokussieren auf detaillierte Planungen im operativen Bereich, kann der Blick auf das Gesamte fehlen. Somit muss ein stärkerer Planungsfokus auf strategischer Ebene erfolgen. Dies muss mithilfe von flexiblen und dynamischen Planungsmodellen erfolgen.

3.1.11 Implementierungshürden nach NEELY und BOURNE

Gemäß NEELY und BOURNE liegt das Scheitern der Einführung an den Schwierigkeiten in den Implementierungsphasen. Hier gibt es drei Hauptfaktoren:⁷⁴

- Politische Herausforderungen
- Fehlende Infrastruktur in der Organisation
- Mangel an Fokus bezüglich Zeit, Aufwand und Ressourcen

Die Implementierung von Performance Management kann aber vielmehr aufgrund von Problemen, die eine Organisationsveränderung im Allgemeinen mit sich bringt, scheitern.

3.1.12 Implementierungshürden nach GILBERT, BÜCHEL und DAVIDSON

Laut GILBERT, BÜCHEL und DAVIDSON können unter anderem folgende Hürden bei der Umsetzung von strategischen Initiativen auftreten:⁷⁵

⁷³ Vgl. RUTHNER (2013), S. 19 f.

⁷⁴ Vgl. NEELY/BOURNE (2000) S. 5.

⁷⁵ Vgl. GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 43 ff.

Ablaufplanung • Zu viele Zeitpuffer eingeplant • Keine ausreichende Spezifikation der Erfolgskriterien • Keine genügende Klärung der Verantwortlichkeiten	Zielsetzung • Zu anspruchsvolle Ziele • Zu detaillierte Umsetzungsplanung • Zu undeutliche Zielsetzung • Wenig ambitionierte Zielsetzung
Ressourcenplanung • Zu wenige Ressourcen • Nicht zum richtigen Zeitpunkt verfügbare Ressourcen • Nicht die eigentlich benötigten Ressourcen	Auswahl des Teams
	Zielanwender

Tabelle 1: Hürden bei der Umsetzung von strategischen Initiativen
 Quelle: in Anlehnung an GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 43 ff.

3.1.13 Implementierungshürden nach GRÜNBICHLER, MICHL und KLUČKA

Bei einer empirischen Untersuchung wurden von GRÜNBICHLER, MICHL und KLUČKA die tatsächlich aufgetretenen Implementierungshürden bei Unternehmen mit Performance Management und die erwarteten Implementierungshürden bei Unternehmen ohne Performance Management erfragt.⁷⁶

⁷⁶ Vgl. GRÜNBICHLER/MICHL/KLUČKA (2019), S. 57 ff.

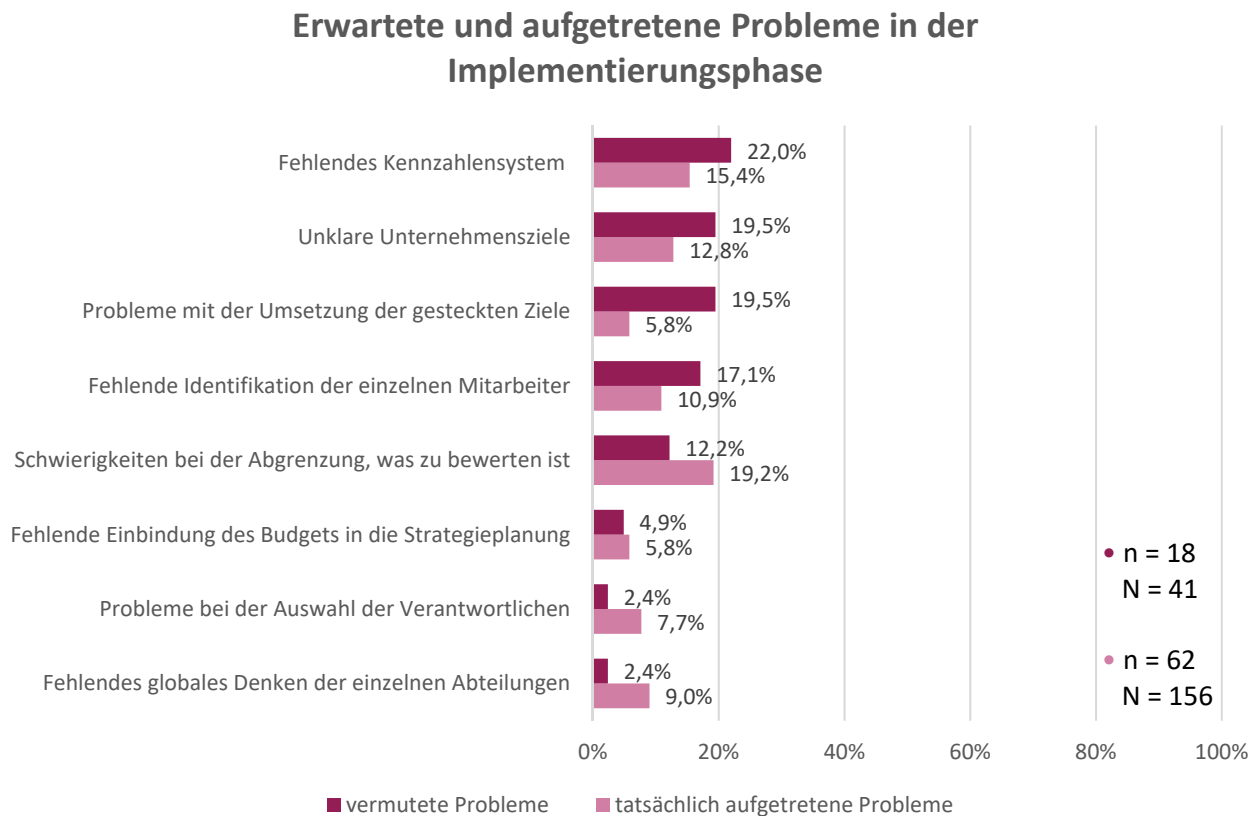


Abbildung 11: Vergleich der erwarteten und der tatsächlich aufgetretenen Probleme in der Implementierungsphase

Quelle: GRÜNBICHLER/MICHL/KLUČKA (2019), S. 58.

Es zeigt sich, dass jene Unternehmen ($n = 18$), welche noch kein Performance Management-System haben, aber eines einführen möchten, bestimmte Probleme über- und andere unterschätzen. Es werden insbesondere ein fehlendes Kennzahlensystem, unklare Unternehmensziele, Probleme bei der Umsetzung der Ziele und die fehlende Identifikation der Mitarbeiter als mögliche Probleme erwartet.

Den Unternehmen mit einem bestehenden Performance Management-System ($n = 62$) wurden dieselbe Frage gestellt. Dazu sollten sie sich in die Einführungsphase zurückversetzen und die dort aufgetretenen Probleme nennen. Fünf Unternehmen gaben an, keine Probleme bei der Einführung gehabt zu haben. Ein in der Abbildung nicht dargestelltes Hindernis stellte das Fehlen eines Einführungskonzeptes dar (16 Nennungen). Dies verdeutlicht, dass ein derartiges Konzept Unternehmen bei der Einführung wesentlich unterstützen könnte. Diese Einschätzung wird auch von den Unternehmen, welche ein Performance Management-System einführen wollen, geteilt (8 Nennungen).

Bei Kleinstunternehmen zeigt eine weitere Erhebung, dass diese über kein formales Performance Management-System im Unternehmen verfügen und lediglich vereinzelte Kennzahlen zur Messung der Unternehmensperformance heranziehen.⁷⁷

3.2 Gliederung der Implementierungshürden mittels Brainstorming

Am 19. März 2019 wurden vom Projektteam die Hürden mit Hilfe eines Brainstormings, die bei der Implementierung eines Performance Management-Systems auftreten können, anhand der Literaturrecherche gegliedert. In der folgenden Mindmap werden die Ergebnisse dargestellt.

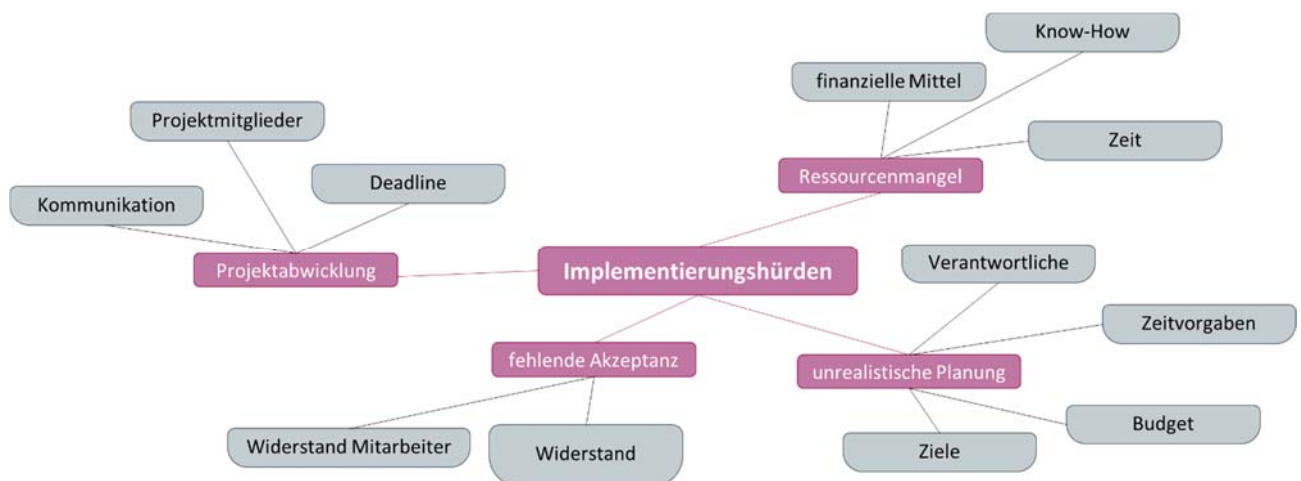


Abbildung 12: Zusammenfassung der Implementierungshürden in Kategorien
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Abbildung zeigt, dass sich die Implementierungshürden in vier Bereiche gliedern lassen: Fehlende Akzeptanz seitens des Managements bzw. der Mitarbeiter, Hürden in der Projektentwicklung, eine unrealistische Planung und Ressourcenmangel.

3.3 Maßnahmen zur Vermeidung der Implementierungshürden

Auf Basis der recherchierten Implementierungsbarrieren werden nachfolgende Hürden aufgrund Mehrfachnennung als besonders relevant angesehen. Daher werden diese detaillierter beschrieben und Maßnahmen zur Umgehung vorgeschlagen.

⁷⁷ Vgl. KNEFZ-REICHMANN/GRÜNBICHLER/KLUČKA (2019), S. 33 ff.

3.3.1 Bedeutung des Performance Management-Systems

Das Performance Management ist ein Managementkonzept, welches die Unternehmenseinheit bei der Strategieplanung unterstützen soll.⁷⁸ Beispielsweise wird durch die Identifikation der Erfolgsfaktoren die Performance des Unternehmens gesteigert. Das Management sieht die Einführung eines Performance Management lediglich als Erfüllung gesetzlicher Vorschriften an. Somit ist die Herausforderung, dem Management auf allen Ebenen das Performance Management als ein Instrument zu verkaufen, das unverzichtbar für den Managementprozess ist.⁷⁹

Maßnahmen: Zu Beginn ist das Top-Management von der Einführung zu überzeugen. Dabei sollte das Instrument als Produkt und nicht als Prozessbeschreibung präsentiert werden. Kann der Nutzen dem Management vermittelt werden, kann die Implementierung Unterstützung erfahren. Das Management soll den Sinn des Systems, nämlich eine Unterstützung für Managementprozesse, um Wertbeiträge zu erzielen, erkennen.⁸⁰ Bei der Überzeugung kommt insb. der Controlling-Abteilung eine wesentliche Rolle zu.

3.3.2 Formulierung der Ziele und deren Abstimmung im gesamten Unternehmen

Durch die Implementierung des PM werden wertorientierte Ziele formuliert. Dadurch wird die Zielplanung neugestaltet. Möglicherweise werden sie nicht in das gesamte Unternehmen integriert, wodurch sich Mitarbeiter mit den Zielen nicht identifizieren können.⁸¹

Maßnahmen: Bei der Formulierung von wertorientierten Zielen, muss eine Zielabstimmung im gesamten Unternehmen erfolgen. Um eine Orientierung an den neu definierten Zielen zu erreichen, soll ein Anreizsystem geschaffen werden. Damit Führungskräfte Einfluss auf die Erreichung der gesetzten Ziele haben können, sollen diese im unterjährigen Reporting mitaufgenommen werden.⁸²

⁷⁸ Vgl. KLINGEBIEL (1999), S. 14.

⁷⁹ Vgl. SCHLICH (2009), S. 35.

⁸⁰ Vgl. SCHLICH (2009), S. 37 ff.

⁸¹ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 276.

⁸² Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 275.

Ein weiteres Problem, das sich im Zusammenhang mit der Zielsetzung ergeben kann, stellt die zu anspruchsvolle Zielsetzung dar. Dieses kann sich dadurch ergeben, dass man bei der Zieldefinierung alle Aspekte, die sich am Ende als wichtig herausstellen können, beachten möchte. Dies kann dazu führen, dass Arbeiten unvollständig abgeliefert werden, um eine rechtzeitige Abgabe zu erzielen. Ebenso konzentrieren sich manche Unternehmen auf eine detaillierte Umsetzungsplanung, die aus mehreren Plänen bestehen und keinen Überblick mehr über das Gesamte bietet. Sind die Ziele zu ungenau definiert, muss eine Zielanpassung ständig auf Druck von Abteilungen, die mit neuen Ideen und Anforderungen kommen, geschehen. Die Zielsetzung kann zu bescheiden erfolgen, da Mitarbeiter versuchen den zusätzlichen Aufwand zu minimieren.⁸³

Maßnahmen: Die Projektverantwortlichen sollen die Ziele gemeinsam festlegen. Dadurch erfolgt eine Abstimmung der Teammitglieder untereinander. Sie erkennen zusammen die Problemstellung und werden sich darüber einig, wie das Ziel und der Weg dorthin sein können. Dadurch arbeiten die Projektverantwortlichen erstmals als Team und übernehmen gemeinsam Verantwortungen. Durch das Setzen der Ziele sehen sie die Ziele als ihre eigenen an und fühlen sich der Umsetzung verpflichtet.⁸⁴

3.3.3 Mangelndes Know-How

Die Verantwortlichen für die Einführung des PM brauchen das notwendige Fachwissen, um die Implementierung zu konzeptionieren. In der Projektplanung müssen realistische Zeitvorgaben und Budgetsätze formuliert werden. Für die Umsetzung müssen kompetente Mitarbeiter beauftragt werden, da sonst das mangelnde Know-How in der Steuerungsphase zu Problemen führen kann. Nach Einführung des PM können Mitarbeiter aufgrund mangelnder Kenntnisse Kennzahlen nicht richtig interpretieren.⁸⁵

Maßnahmen: Da das Steuerungssystem eine hohe inhaltliche Komplexität aufweist, sind aufgrund der vergleichsweise geringen Kenntnisse der Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen Schulungen anzubieten.⁸⁶

⁸³ Vgl. GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 67 f.

⁸⁴ Vgl. GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 68.

⁸⁵ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 280.

⁸⁶ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 278.

3.3.4 Fehlende Akzeptanz der Anwender

Mitarbeiter fürchten aufgrund mangelnder Kenntnisse Neuerungen.⁸⁷ Das Management kann in der Einführung des PM eine Prozessänderung sehen, wodurch sich Widerstand in den einzelnen Abteilungen ergeben kann. Um diesen Widerstand zu vermeiden, will das Management die Einführung unterlassen.

Maßnahmen: Wie bereits erläutert, besteht ein hoher Schulungsbedarf für die Mitarbeiter. Durch das Anbieten von Schulungen können Ängste, der Neuerung wegen mangelndem Know-How nicht gewachsen zu sein, genommen werden.⁸⁸

Mitarbeiter, die von der Prozessveränderung betroffen sind, werden erst in das Projekt miteinbezogen, wenn die Umsetzung bereits erfolgt ist. Sie bekommen lediglich Schulungen, wie IT- oder SAP-Schulungen, um die neuen Prozesse richtig anzuwenden. Dadurch können Mitarbeiter keinen nachvollziehbaren Grund erkennen, um die Änderung anzunehmen.⁸⁹

Maßnahmen: Die betroffenen Mitarbeiter sollen bereits von Beginn an in den Implementierungsprozess involviert werden. Dies kann durch Gewährung eines Mitspracherechts erfolgen. Sie sollen sich als Teil des Teams fühlen, das hinter der Umsetzung vom Projekt steht. Erfolge in anderen Abteilungen sollen hervorgehoben werden. Weiters sollte eine öffentliche Anerkennung für eine erfolgreiche Umsetzung geschehen. Die Unterstützung kann man auch durch Förderung bewährter Methoden im Unternehmen gewinnen.⁹⁰

3.3.5 Identifikation von potentiellen Kennzahlen

Eine Implementierungsbarriere kann das Festlegen der Kennzahlen darstellen. Es muss entschieden werden, wie diese Kennzahlen berechnet sowie welche Bereiche des Unternehmens miteinbezogen werden sollen.⁹¹

⁸⁷ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 278.

⁸⁸ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 278.

⁸⁹ Vgl. GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 138 f.

⁹⁰ Vgl. GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 139 ff.

⁹¹ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 272.

Maßnahmen: Zur richtigen Auswahl der Kennzahlen gibt es keine allgemeinen Empfehlungen. Im Vordergrund steht die Verständlichkeit der Kennzahlen als Voraussetzung für deren Interpretation. Jedes Unternehmen wird individuell für sich entscheiden müssen, welche Kennzahlen die höchste Bedeutung für den Erfolg aussagen.⁹²

3.3.6 Planung des Implementierungsprozesses

Eine Planung kann als eine zeitaufwändige und Disziplin fordernde Aufgabe angesehen werden, daher erfolgt sie oft sehr oberflächlich. Eine Planung ist nicht optimal gestaltet, wenn zu viele Zeitpuffer berücksichtigt werden. Sind die Fristen zu großzügig gewählt, fehlt die Motivation Arbeiten früher als geplant zu erfüllen. Das kann zu langwierigen Projekten führen. Ein weiterer Aspekt ist die unzureichende Spezifikation von Erfolgskriterien, dadurch können Aufgaben abgeliefert werden, die das qualitative Ziel nicht erreichen. Die zu ungenaue Klärung von Verantwortlichkeiten kann dazu führen, dass sich keiner verantwortlich fühlt und dadurch Arbeitspakete nicht erfüllt werden.⁹³

Maßnahmen: Im ersten Schritt der Planung sollen alle Phasen der Zielsetzung überdacht werden. Die Phasen sollen so definiert werden, als ob sich während der Umsetzung keine Veränderungen ergeben würden. Dies stellt zwar nur eine theoretische Annahme dar, aber dadurch kann man mit dem Gesamtablauf vertraut werden. Im nächsten Schritt sollen die erste Phase und wenn sinnvoll auch die zweite Umsetzungsphase detaillierter geplant werden. Während der tatsächlichen Umsetzung sollen schrittweise die weiteren Phasen geplant werden, wobei Optionen so lange wie möglich offengehalten werden sollen. Der Gesamtplan wird somit auf oberster Ebene laufend aktualisiert. Dadurch werden Prioritäten hervorgehoben. Wäre zuvor eine übereilte Detailplanung erfolgt, müssten bereits abgeschlossene detaillierte Ablaufpläne neu überdacht werden. Um eine angemessene Planung zu erhalten, sollen die Termine für Projektabschlüsse festgelegt werden und danach zurückgerechnet werden, wie die Fristen eingehalten werden können. Dadurch werden Mitarbeiter nicht dazu verleitet, Sicherheitspuffer zu sammeln. Bei der Planung sollten jeder Aufgabe messbare und spezifische Erfolgskriterien zugeteilt werden. Dabei kann die Messung anhand von Zahlen oder von qualitativen Ebenen beurteilt werden. Um eine Aufgabe qualitativ beurteilen zu können, müssen Experten der einzelnen Bereiche herangezogen werden, die anhand ihres Know-Hows Standards bereits vor der Umsetzung festlegen.⁹⁴

⁹² Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 272.

⁹³ Vgl. GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 114 ff.

⁹⁴ Vgl. GILBERT/BÜCHEL/DAVIDSON (2010), S. 114 ff.

3.4 Weitere Maßnahmen

Im nächsten Schritt werden weitere Maßnahmen erläutert, um Implementierungshürden zu vermeiden. Da eine erfolgreiche Einführung vor allem vom Engagement und der Einstellung des Managements abhängig ist, wird im ersten Schritt erläutert, welches Verhalten von Manager die Implementierung fördert. Um weiteren Barrieren entgegen zu wirken, kann die Einführung von Change-Management, Communication-Management, Risk-Management sowie Projekt-Management unterstützend sein.

3.4.1 Verhalten von Managern

DE WAAL sieht vor allem in dem Verhalten von Managern einen entscheidenden Faktor für eine erfolgreiche Performance Management Einführung. Auszugsweise werden Verhaltensmuster dargestellt, die die Implementierung unterstützen:⁹⁵

- Manager verstehen die Bedeutung von KPIs.
- Führungskräfte erkennen den Zusammenhang zwischen Geschäftsprozessen und CSFs/KPIs.
- Manager haben früher positive Erfahrungen mit dem Performance Management gemacht.
- Manager erleben CSFs/KPIs/BSC nicht als bedrohlich.
- Die KPI-Sets der Führungskräfte sind auf ihre Verantwortungsbereiche abgestimmt.
- Manager können die ihnen zugeordneten KPIs beeinflussen.
- Manager können ihre CSFs/KPIs/BSC zur Verwaltung ihrer Mitarbeiter verwenden.
- Manager vertrauen den Leistungsinformationen.
- Manager finden das Performance Management-System relevant, weil es einen klaren internen Kontrollzweck hat.

3.4.2 Change-Management

Mithilfe des Change-Managements soll der Weg vom Ausgangspunkt zum Ziel optimal gestaltet werden, um dieses zu erreichen. Im Vordergrund steht der Weg und nicht die inhaltliche Definition des Ziels. Change-Management sucht damit, im Gegensatz zur strategischen Unternehmensführung eine optimale Anpassung an die Umwelt. Dabei liegt der Fokus vor allem auf der internen Umwelt, d.h. die Mitglieder des Unternehmens, das sich in der Veränderungsphase befindet.

⁹⁵ Vgl. DE WAAL (2003), S. 694.

Ergibt sich im Unternehmen ein Wandel, wird die Unterstützung von Mitarbeitern benötigt. Um einen Wandel erfolgreich zu steuern, müssen die Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Charaktere usw. der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Diese können nicht vom Unternehmen selbst definiert werden, daher bedarf es an angepassten Führungsmethoden sowie -techniken. Das Change-Management stellt somit eine Sozialtechnik sowie eine eigene Art der Unternehmensführung dar.⁹⁶

3.4.3 Communication-Management

Das Communication-Management hat die Aufgabe, Informationen rechtzeitig und sachgerecht zu erzeugen, zu sammeln, zu verteilen, weiterzugeben, zu speichern, abzurufen und zu verwenden. Es stellt eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Projektteam und der benötigten Information dar. Das Kommunikationsmanagement kann in folgende Phasen unterteilt werden:⁹⁷

- Planung (Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Projekt Stakeholder)
- Informationsverteilung (Termingerechte Bereitstellung der Informationen)
- Fortschrittberichtswesen (Sammlung und Verteilung von Leistungsinformationen)
- Stakeholdermanagement (anforderungsgerechtes Management der Kommunikation)

3.4.4 Risk-Management

Risk-Management hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung zugenommen. Auch bei der Implementierung eines Performance Management-Systems hat das Risk-Management eine durchaus positive Wirkung. Zu dieser Art von Management zählen folgende Teilprozesse:

- Risikoidentifikation
- Risikobewertung
- Risikosteuerung
- Risikoberichtswesen und Risikocontrolling

Ziel ist es, die Unternehmensexistenz zu sichern. Um dies zu erreichen müssen existenzgefährdende Risiken reduziert werden und zukünftige Erfolgspotentiale gesichert werden. Risiken können nie ganz vermieden werden, daher sollte ein ausgeglichenes Verhältnis von Risiken und Renditenerzielung angestrebt werden.

⁹⁶ Vgl. LAUER (2010), S. 3.ff.

⁹⁷ Vgl. LINH (2018), Onlinequelle [24.05.2019].

ZELL schlägt eine Integration des Risikomanagements mit anderen Ansätzen wie z.B. der Balanced Scorecard vor. Beide Ansätze haben mehrere Gemeinsamkeiten, wie z.B. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Werden Risikoindikatoren in die Balanced Scorecard eingebunden, kann diese Kombination eine frühzeitige Risikoerkennung herbeiführen.⁹⁸

3.4.5 Projekt-Management

Das Projekt Management unterstützt die Implementierung eines Performance Management-Systems schon in den ersten Phasen. Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns wird durch Projekt-Management eingeschränkt.⁹⁹

Zu den Aufgaben des Projekt-Management-Prozesses zählen alle Tätigkeiten von der Initiierung bis hin zum vollendeten Projekt. Jedes Projekt startet mit einer Planung und einer Vorgabe von Planwerten. Diese Werte müssen später auf Zielerreichung überprüft und gesteuert werden. Ohne diese erste Projektplanung wäre die Steuerung der Projektabwicklung schwer möglich. Mit der passenden Projektsteuerung wird ein Projekt erfolgreich umgesetzt. Mögliche Schritte dieser Steuerung können sein:¹⁰⁰

- Plan-/Ist-Vergleiche
- Ursachenanalysen
- Maßnahmen definieren
- Wirksamkeitsüberprüfung der gesetzten Maßnahmen

Als Erfolgsfaktoren für ein effektives Projekt-Management lassen sich folgende vier Punkte nennen:¹⁰¹

- Unterstützung von der Unternehmensführung
- Beteiligung der Stakeholder
- Klare Zielsetzung
- Zeitlich begrenztes Projekt-Management

3.4.6 Softwarelösungen

Da bei der Implementierung häufig IT-Probleme auftreten, können diese anhand von entsprechenden Softwareangeboten gelöst werden. Mittlerweile bestehen zahlreiche Softwarelösungen am Markt.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. ZELL (2008), S. 191 ff.

⁹⁹ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 101.

¹⁰⁰ Vgl. HEBECKER/WAHL (2019), Onlinequelle [02.05.2019].

¹⁰¹ Vgl. SCHREYER (2007), S. 73.

¹⁰² Eine Auflistung der Softwareprodukte mit einer Beschreibung findet sich auf der Online-Plattform Capterra, abrufbar unter <https://www.capterra.com/> [12.11.2019].

4 Drei-Phasen-Implementierungsmodell zur Einführung eines PMS

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie der Implementierungsprozess eines Performance Management-Systems in einem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann. In Kapitel 2 wurden sechs verschiedene Implementierungsmodelle erläutert. Auf Basis dieser Modelle wird eine Anleitung bzw. Beschreibung für den Implementierungsprozess erstellt. Zusätzlich wurde eine graphische Darstellung mit der Zuordnung der Implementierungshürden zu den einzelnen Phasen erstellt. Anschließend wird das beschriebene Modell grafisch veranschaulicht, um die verschiedenen Phasen der Implementierung und deren Zusammenhänge zu erkennen. Das Ergebnis ist ein Modell, das den Implementierungsprozess anhand von drei Phasen beschreibt.

4.1 Phase 1: Planung

Vor Implementierung eines PM-Systems müssen verschiedene Aspekte bedacht werden, damit das Implementierungsprojekt erfolgreich umgesetzt wird. Es müssen Kenntnisse über verschiedene Performance Management-Systeme erworben werden, um daraus ein für das Unternehmen passendes System auszuwählen. In dieser Phase werden auch die Verantwortlichkeiten der Teammitglieder, welche mit dem Projekt vertraut werden, sowie deren Ziele und der vorgeschlagene Zeitplan für die Aufgaben definiert. Die Zuteilung der finanziellen Ressourcen hängt von mehreren Faktoren wie zB von der Größe des Teams und den expliziten Zielen ab. Weiters werden in dieser Phase Anforderungen festgelegt und Dokumente vorgeschlagen, die der internen Kommunikation bei der Lösung von Projekten dienen. Umfang und Menge der Dokumentation werden durch die Größe eines Unternehmens und die Bereitschaft der Teilnehmer zur Kommunikation bestimmt. Es wird empfohlen ein Meeting zu organisieren, bei dem der Projektleiter die Teilnehmer über das Projekt und deren Anforderungen sowie Risiken informiert.¹⁰³

Die richtige Auswahl der herangezogenen Kennzahlen zur Performance-Messung ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Hierbei sind folgende Kriterien zu berücksichtigen:¹⁰⁴

¹⁰³ Vgl. KLEINDIENST (2016), S. 93 ff.

¹⁰⁴ Vgl. SCHREIYER (2007), S. 161.

- Die Beteiligten sollen die Kennzahlen beeinflussen können
- Die Kennzahlen sollen eindeutig definierbar sein
- Gute Erfassbarkeit der zu messenden Unternehmensbereiche
- Sinnvoll und logisch definierbare Zielwerte

4.2 Phase 2: Implementierung

In dieser Phase ist es entscheidend, dass die Leistungsindikatoren (Kennzahlen) dem bestehenden Managementsystem hinzugefügt werden. Das bedeutet, dass auch Änderungen in der Organisationsstruktur, im Anreizsystem und in den bestehenden Prozessen auftreten können. Die ausgewählten Kennzahlen sind in das laufende Reporting aufzunehmen, so können die handelnden Personen unterjährig systematischen Einfluss auf die vorgegebenen Ziele der Planungsphase nehmen.¹⁰⁵

4.3 Phase 3: Reporting

In der letzten Phase ist die erfolgreiche bzw. nicht erfolgreiche Einführung des Performance Management-Systems zu überprüfen. In diesem Zusammenhang wird evaluiert, ob die Kennzahlen geeignet sind, ob die Kommunikation funktioniert und das PMS von den Mitarbeitern angenommen wurde. Durch das Feedback der handelnden Personen sowie der Ergebnisse der Kennzahlen wird das Management-System wiederum angepasst. Wichtige Führungsinstrumente sind hier das Communication Management.¹⁰⁶

4.4 Implementierungshürden in den einzelnen Phasen

In Kapitel 3 wurden Implementierungshürden beschrieben und anschließend Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Reduktion der Hürden dargestellt. Werden die Hürden von DE WAAL und COUNET¹⁰⁷ den einzelnen Phasen sowie den Schnittstellen zwischen den Phasen zugeordnet, wird deutlich, welches die kritischen Bereiche sind.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 275.

¹⁰⁶ Vgl. MÖLLER (2015), S. 79 f.

¹⁰⁷ S. KAPITEL 3.1.1, S. 33.

¹⁰⁸ Vgl. GRÜNBICHLER/KLUČKA (2019), S. 165.

Phase	Figure of Problem	Cumulative Nr. of Problems
1) initiation and planning	(4), (6), (8), (12), (13)	5
1) & 2)	(15), (17), (18), (19), (30), (31)	6
2) implementation	(1), (2), (3), (5), (7), (9), (22), (28), (29)	9
1) & 3)	(10), (11), (20), (21), (23), (25), (26), (27)	8
3) reporting	(14), (24)	2
1) & 2) & 3)	(16)	1

Tabelle 2: Implementierungshürden und deren Zuordnung zu den einzelnen Phasen
 Quelle: GRÜNBICHLER/KLUČKA 2019, S. 165.

Die Tabelle zeigt die Hürden bzw. Probleme nach DE WAAL und COUNET, welche bei der Implementierung eines Performance Management-Systems auftreten können. Diese Aufstellung stellt die möglichen Hürden aufgeteilt auf die einzelnen Phasen der Einführung dar. Ebenso ist ersichtlich, dass bestimmte Implementierungshürden auch an den Schnittstellen auftreten können. Es wird deutlich, dass insbesondere der Phase der Implementierung sowie deren Schnittstellen zur vorhergehenden und nachfolgenden Phase besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

4.5 Das Drei-Phasen-Modell

Abbildung 13 zeigt das Phasenmodell zur Einführung eines Performance Management-Systems. Die notwendigen Schritte einer erfolgreichen Implementierung sind in die drei Phasen Planung, Implementierung und Reporting unterteilt. Zudem wird schemenhaft dargestellt, wer für die Maßnahmen zuständig ist. Dazu finden sich auf der vertikalen Achse die Zuständigkeiten.

Die abgeleiteten Maßnahmen resultieren auf Basis der Literaturrecherche sowie den empirischen Erhebungen und sind in den Kästchen im Modell abgebildet. Die schwarzen Pfeile geben dazu die zeitliche Abfolge vor. Bei der Implementierung eines Performance Management-Systems handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, welcher des Öfteren durchlaufen wird. Daher zeigen die grauen Pfeile die Feedbackschleifen an.

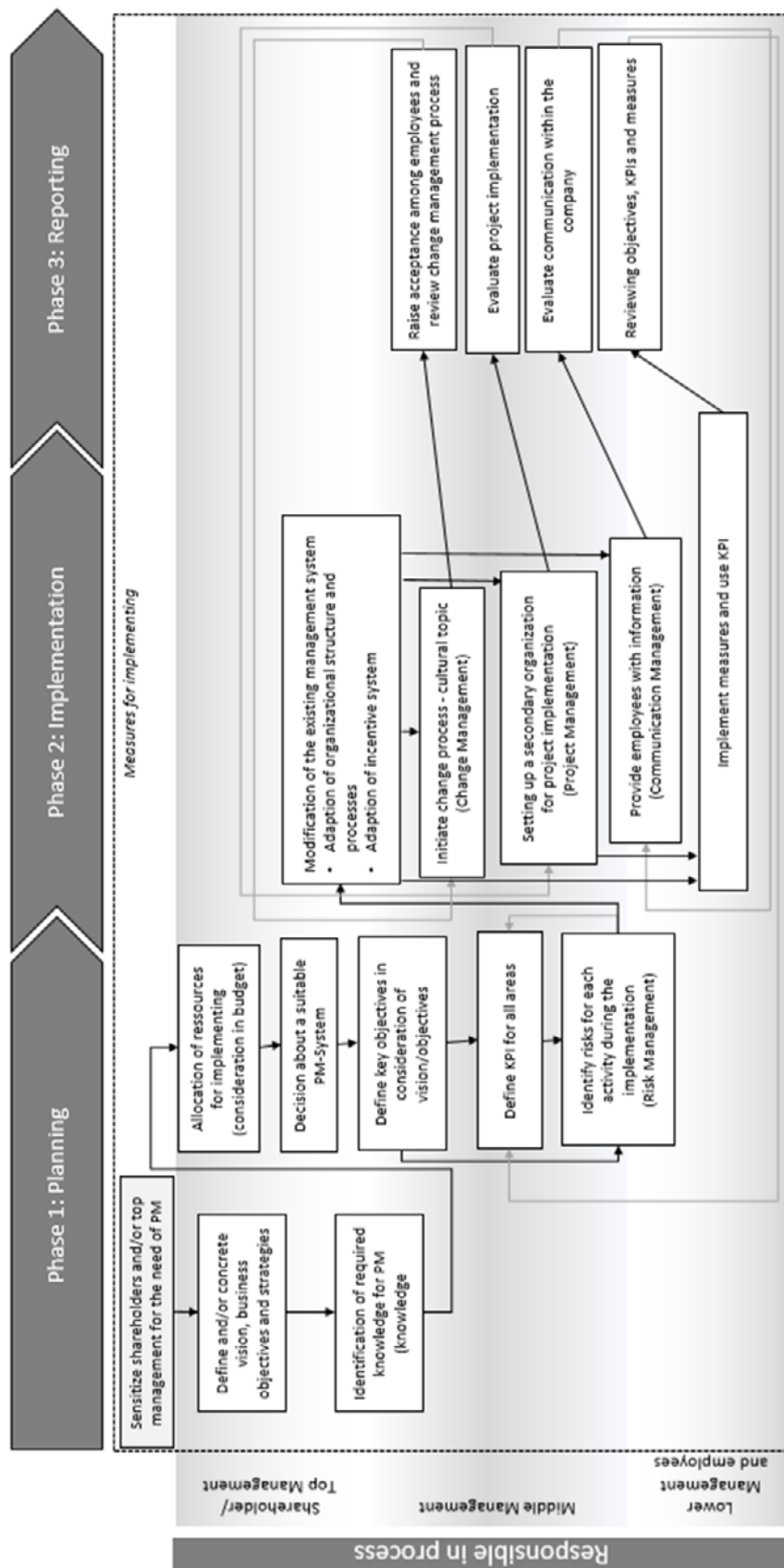


Abbildung 13: Integriertes Drei-Phasen-Implementierungsmodell zur Einführung eines Performance Management-Systems
 Quelle: eigene Darstellung

5 Anwendung des Modells am Beispiel eines Produktionsunternehmens

Laut KMU Forschung Austria sind rund 99,7% aller Unternehmen in Österreich Klein- und Mittelunternehmen. Als Klein- und Mittelunternehmen gelten Unternehmen, welche weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und deren Umsätze unter 50 Millionen liegen. Weiters darf für die KMU-Größendefinition die jährliche Bilanzsumme den Betrag von 43 Millionen nicht übersteigen.¹⁰⁹ Diese 328.900 Unternehmen beschäftigen knapp 2 Mio. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erzielen Umsatzerlöse von rund 455 Mrd Euro. Zur Sparte Produktion zählen ca. 24.600 österreichische Unternehmen mit Umsatzerlösen von 71 Mrd. Euro.¹¹⁰ Anhand der Relevanz der Industrieunternehmen wird als Beispiel zur Darstellung des Implementierungsprozesses ein Produktionsunternehmen ausgewählt. Zur Veranschaulichung dient die fiktive Manufacturing GmbH.

5.1 Die Manufacturing GmbH

In den folgenden Unterkapiteln wird die Manufacturing GmbH beschrieben, um einen Eindruck über das Unternehmen zu erhalten. In Kapitel 5.2 wird sodann schematisch dargestellt, worauf bei der Implementierung eines Performance Management-Systems geachtet werden sollte.

5.1.1 Allgemeine Beschreibung des Unternehmens

Die Manufacturing GmbH ist ein seit acht Jahren bestehendes Unternehmen mit 35 Mitarbeitern. Der Unternehmensgegenstand ist die Produktion von Lederarmbändern. Dafür wird Leder von verschiedenen Händlern bezogen und in einer Produktionshalle in Graz-Umgebung in fertige Armbänder weiterverarbeitet. Es wird ausschließlich der inländische Markt beliefert. Gesellschafter der Manufacturing GmbH sind Frau Schmid mit 55% und Herr Schmid mit 45%. Beide üben die Geschäftsführerfunktion im Rahmen eines Dienstvertrages mit der GmbH aus.

¹⁰⁹ S. Empfehlung der Kommission der Europäischen Union 2003/361/EG vom 6.5.2003, S. 4.

¹¹⁰ Vgl. KMU Forschung (2016), Onlinequelle [26.03.2019].

Steckbrief und Firmengeschichte

Firmenname	Manufacturing GmbH
Firmensitz	Graz
Eigentümer	Frau Schmid Julia und Herr Lukas Schmid
Einteilung des Geschäftsjahres	Jänner bis Dezember
2013	Unternehmensgründung durch Frau und Herrn Schmid
2014	Ausbau und Neustrukturierung des Aufbaues vom Onlineshop
2016	Nach stabilen Zahlen des Onlineshops folgt der Bau der ersten Filiale
2019	Produkteinführung: Trachtenlederarmbänder

Tabelle 3: Steckbrief des Unternehmens
Quelle: eigene Darstellung.

Einkaufs- und Vertriebsstruktur

Die Manufacturing GmbH kauft das Leder von verschiedenen österreichischen Lieferanten. Das Rindsleder wird schonend gegerbt und ist somit äußerst hautverträglich. Der Transport des Rohstoffes wird von einer beauftragten Spedition durchgeführt. Der Vertrieb erfolgt über eine Filiale in Graz sowie über einen Onlineshop. Es werden zudem Großkunden beliefert. Für die Versendung der bestellten Produkte im Onlineshop ist eine weitere Spedition zuständig.

Struktur des Rechnungswesens

Die Manufacturing GmbH ist i.S.d Unternehmensrechts rechnungslegungspflichtig, führt eine doppelte Buchhaltung und ermittelt steuerrechtlich ihren Gewinn nach § 5 EStG. Zur Steuerung des Unternehmens werden gängige Kennzahlen wie die Eigenkapitalrentabilität oder auch Umsatzrentabilität herangezogen. Eine gezielte Steuerung durch ein passendes Kennzahlenset für Produktionsunternehmen erfolgt derzeit nicht.

5.1.2 Daten des laufenden Wirtschaftsjahres

Die unternehmensrechtliche Schlussbilanz per 31.12. des letzten Wirtschaftsjahres zeigt folgendes Bild:

Bilanz per 31.12.

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielles Vermögen	110.000	Stammkapital	215.000
Sachanlagen	750.000	Bilanzgewinn	185.000
Umlaufvermögen		Subventionen	
Fertige Erzeugnisse	158.000		255.000
Rohstoffe	162.000	Rückstellungen	
Forderungen aus LuL	400.000	Steuerrückstellungen	45.000
kfr. Bankguthaben	435.000	sonstige Rückstellungen	140.000
		Verbindlichkeiten	
		Verbindlichkeiten aus LuL	255.000
		lfr. Bankverbindlichkeiten	920.000
Summe Aktiva	2.015.000	Summe Passiva	2.015.000

Abbildung 14: Schlussbilanz des Unternehmens
Quelle: eigene Darstellung.

Das Unternehmen verfügt über Aktiva (= Passiva) von 2.015.000 Euro.

5.1.3 Plandaten für den Planungszeitraum des nächsten Wirtschaftsjahres

Absatzplanung

Da der Erstaufbau der Filialstruktur und der Onlineshop weitgehend abgeschlossen sind, gehen die beiden Geschäftsführer davon aus, dass sie ab nächstem Wirtschaftsjahr relativ stabile Absatzzahlen erzielen können. Folgende Absatzzahlen werden in den nächsten Jahren erwartet:

20x1	45.000 Stk.
20x2	47.300 Stk.
20x3	49.300 Stk.
20x4	50.200 Stk.

Tabelle 4: Geplante Absatzzahlen des Unternehmens
Quelle: eigene Darstellung.

Beschaffungsplanung

Parallel zu den Absatzzahlen sollen auch die Beschaffungszahlen der Rohstoffe stetig steigen. Ausgehend vom Produktprogramm wird im Bedarfssortiment festgelegt, welche Lederwaren in welcher Qualität eingekauft werden. Die einzelnen Mengen werden im Rahmen der Bedarfsermittlung festgelegt. Dazu wird der Bedarf an fertigen Lederarmbändern prognostiziert. Die

Mengen für den Onlineshop werden dabei auf Grund von Vorjahreswerten berechnet. Für die Bedarfsmengen der Großhändler werden die einzelnen Verträge herangezogen.

Wachstum

Die Manufacturing GmbH möchte in den nächsten Jahren auch hinsichtlich der Mitarbeiterzahlen wachsen. Die Mitarbeiterzahl soll sich jedes Jahr um fünf Dienstnehmer/innen erhöhen. Weiters wird geplant den Umsatz um 1,5% jedes Jahr zu steigern. Dies soll unter anderem durch den Ausbau des Onlineshops möglich werden.

Weiters überlegt die Geschäftsführung eine zweite Filiale zu eröffnen um den relativen Marktanteil auf 9% zu erhöhen. Hier sind jedoch noch Fragen bezüglich Zeitvorgaben und Budgetrahmen zu klären. Der derzeitige Marktanteil wird auf 6,7% geschätzt.

5.1.4 Aufbau des Unternehmens



Abbildung 15: Aufbau des Unternehmens
Quelle: eigene Darstellung.

Einkauf

In der Abteilung Einkauf werden die Liefereingänge kontrolliert und die Lagerbestände kontrolliert. Um für die Produkte die besten Ledermaterialien verwenden zu können, wird in der Manufacturing GmbH großen Wert auf die Ermittlung des Bedarfes an Materialien gelegt.

Durch vier Angestellte wird gewährleistet, dass die Bindung zu den Lieferanten stets gepflegt und gestärkt wird. Die Lieferanten werden mehrmals von den Außendienstmitarbeitern des Einkaufes besucht, um auch eine Qualitätssicherung vor Ort zu gewährleisten.

Marketing & Sales

Für eine erfolgreiche Marketingarbeit sind folgende Aufgaben im Marketing der Manufacturing GmbH ein wichtiger Teil:

- Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse
- Produktplanung und Markteinführung
- Produkt- und Preisoptimierung
- Externe und interne Kommunikation

Zwei Mitarbeiter sind für Recherchen hinsichtlich Branche und Wettbewerber verantwortlich und werten die Ergebnisse aus. Außerdem sind Kundenumfragen sowie Produkteinführungen weitere Tätigkeitsbereiche dieser Angestellten. Zusätzlich wird auch das bestehende Produktportfolio gemanagt. Die monatlichen Soll-Ist Analysen zeigen den Marketingmitarbeitern, ob die betreffenden Produkte die geplanten Umsätze erzielen. Ist dies nicht der Fall, werden entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Für die interne als auch externe Kommunikation ist eine weitere Person zuständig. Die externe Kommunikation umfasst das Organisieren von Teilnahmen an Messen, Kundenveranstaltungen sowie die Erhaltung des Images der Produkte sowie das Unternehmen selbst. Weiters werden Printprodukte wie Flyer als Werbemittel erarbeitet.

In der Abteilung Sales erfolgt die Erstellung der Angebote, die Kundenbetreuung und Kundenberatung sowie die Betreuung des Onlineshops.

Rechnungswesen

In der Abteilung Rechnungswesen wird neben der Buchhaltung auch die Lohnverrechnung durchgeführt. Die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung mit den dazugehörigen Aufgaben wie Rechnungskontrolle, Kassenabrechnung und Abstimmung der Bankkonten werden von zwei Angestellten erledigt. Für die Kostenrechnung und das Reporting sind weitere zwei Personen zuständig.

Produktion



Abbildung 16: Supply Chain des Unternehmens
Quelle: eigene Darstellung.

Nach der Anlieferung der Lieferanten erfolgt im Wareneingang die Übernahme der angelieferten Lederwaren sowie die dazugehörige Wareneingangsprüfung. Danach werden die Rohstoffe ins Lager überstellt. Die in diesem Bereich anfallenden Tätigkeiten basieren auf den Bestellungen der Einkaufsabteilung und sind zum Großteil der Beschaffungslogistik zuzuordnen.

Der Produktionsbereich ist in zwei Bereiche unterteilt. Im ersten Bereich werden die Lederarmbänder in ihrer Rohform gefertigt. Dafür wurden eigene Maschinen entwickelt und gebaut, welche subventioniert wurden. Im zweiten Bereich erfolgt die Veredelung. Neben den Standardarmbändern werden auch Sonderwünsche der Kunden miteingearbeitet. So können z.B. in das Lederarmband kleine Silberplatten eingearbeitet werden, welche auf Wunsch graviert werden.

Nach der Fertigstellung der Armbänder werden diese zum Verpackungsbereich überstellt. Hier werden die Waren für die Auslieferung abgepackt und zum einen an die Filiale geliefert und zum anderen an die Kunden aus dem Onlineshop. Auch die Onlinebestellungen werden hier abgepackt. Der Kunde hat hier die Möglichkeit, seine Bestellung als Geschenk verpacken zu lassen und eine persönliche Widmung hinzuzufügen.

Die Flüsse auf der Finanzebene sind gegenläufig zu den davor dargestellten Flüssen auf der Güterebene. Die Einnahmen aus Umsatzerlösen fließen von den Kunden in das Unternehmen und von dort zu den (Vor-)Lieferanten. Ein Überblick über typische Entscheidungen auf der dispositiven Ebene gibt folgende Tabelle:

Managementebene	Typische Entscheidungen
Strategisches Management	Änderung des Sortiments, Standortentscheidung für neue Filialen
Taktisches Management	Abschluss von Lieferantenverträgen, Verbesserungen von Konditionen, Planung von Verkaufsförderungsmaßnahmen
Operatives Management	Nachbestellung von Rohstoffen, Personaleinsatzplanung

Tabelle 5: Managementebenen des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung.

Zur Messung der Wirtschaftlichkeit oder auch Produktivität des Outputs fehlen geeignete Kennzahlen. Die Geschäftsführung würde hier gerne ansetzen und ein Kennzahlencockpit erstellen, welches auch für die Mitarbeiter zugänglich ist.

Logistik

Bei der Manufacturing GmbH werden zwischen der Beschaffungslogistik, der Produktionslogistik und der Distributionslogistik unterschieden.

Die Aufgaben der Beschaffungslogistik betreffen den Wareneingang. Nach der Anlieferung der Rohstoffe per LKW zur Warenannahme werden sie entladen und gemäß den Vereinbarungen mit den Lieferanten hinsichtlich Qualität und Bestellmenge geprüft. Danach werden sie in das Eingangslager transportiert. Die Lagerhaltungsstrategie folgt dem FIFO-Verfahren. Dieses Verfahren besagt, dass jene Rohstoffe, die zuerst geliefert werden auch als erstes verarbeitet werden. Es wird versucht, die Lagerbestände möglichst gering zu halten, um wenig gebundenes Kapital in Form von Rohstoffen zu haben. Aus Vorsichtsmaßnahme ist immer eine bestimmte Anzahl von Rohstoffen als eiserner Bestand auf Lager, um einen Produktionsstillstand vermeiden zu können. Dieser eiserne Bestand ergibt sich aus Erfahrungswerten. Ein spezielles Bedarfs- und Kapazitätsmanagement ist nicht vorhanden.

Der innerbetriebliche Transport erfolgt zum Großteil manuell durch Stapler.

Die Distributionslogistik übernimmt alle Transporte von den fertiggestellten Waren bis zur Übernahme durch den Kunden. Derzeit wird dies von Speditionsunternehmen durchgeführt. Die Geschäftsführung überlegt, diese Transporte in Zukunft selbst durchzuführen.

5.1.5 Kundenkreis

Die Manufacturing GmbH hat zwei Kundenkreise. Zum einen werden die Produkte an Privatkunden verkauft und zum anderen an Großhändler, welche die Produkte weitervertrieben.

Die Produktion für die Bestellungen der Privatkunden erfolgt auf Basis der täglichen Bestellungen über den Onlineshop. Dies kann als prognosegetrieben bezeichnet werden, da die Bestellmengen auf Basis des erwarteten Absatzes kalkuliert werden. Für die Produktion der Großhändler liegen die genauen Mengen laut den vereinbarten Jahresverträgen vor.

5.1.6 Lieferantenpolitik

Die Wahl der Rohware spielt bei der Manufacturing GmbH die wichtigste Rolle. Leder ist ein Naturprodukt. Natürliche und noble Eleganz und eine individuelle Optik rühren vor allem von einer intakt gebliebenen Oberflächenstruktur. Die Rohware prägt, wie bei kaum einem anderen Produkt, das Endergebnis. Daher wird höchstes Augenmerk daraufgelegt, nur erstklassige Rinder-Rohhäute zu wählen. Der Großteil der Rohware wird aus einem Gebiet, das sich durch hohe tierzüchterische Tradition auszeichnet, bezogen: der Alpenregion und dem kerneuropäischen Bereich. Die Lieferanten werden selektiv ausgewählt. Zusätzlich wird auch streng auf die Einhaltung ökologischer Kriterien geachtet.

5.1.7 Produktpolitik

Auf Grund der hohen Nachfrage hat sich die Manufacturing GmbH dazu entschieden, Trachtenlederarmbänder zu produzieren. Wer in seinem Dirndl oder seiner Lederhose noch besser aussehen will, trägt das Lederaccessoire zu jeder Tracht. In den Farben Weiß, Braun und Schwarz wird die perfekte Auswahl bereitgestellt, um das Trachtenoutfit zu vervollständigen. Durch die leichte Verstellmöglichkeit wird ein optimaler Tragekomfort garantiert. Die Edelstahlelemente sind in Antik-Optik gehalten – was den Trachten-Style abrundet.

5.1.8 Wettbewerbssituation

Die Geschäftstätigkeit der Manufacturing GmbH erstreckt sich zum einen auf den Großraum Graz. Die Verkäufe aus dem Onlineshop erfolgen zu 63% im Großraum Graz. Die restlichen 37% verteilen sich auf Österreich, wobei der Hauptteil Kärnten und die Steiermark betrifft. Zu den Mitbewerbern zählen sämtliche Juweliere, die Echt-Lederarmbänder anbieten. Einzelne Modketten, welche unter anderem auch Accessoires vertreiben, werden nicht zu den Mitbewerbern gezählt, da diese mit der hochwertigen Qualität nicht mithalten können.

5.1.9 Einführung eines Performance Management-Systems

Im Unternehmen soll nun ein formales Performance Management-System eingeführt werden. Auf Basis der Beschreibung und der dargestellten Problematiken wird folgend auf einen möglichen Implementierungsprozess eingegangen und gezeigt, worauf das Unternehmen bei der Einführung achten sollte.

5.2 Implementierung eines Performance Management-Systems in der Manufacturing GmbH

Nachfolgend wird das Phasenmodell zur Implementierung eines Performance Management-Systems aus **Abbildung 13** anhand der Manufacturing GmbH dargestellt. Dazu werden zu den jeweiligen Phasen Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

1. Überzeugung der Shareholder bzw. des Top-Managements für den Bedarf des PMS

Die Shareholder sowie das Top-Management müssen davon überzeugt werden, dass ein Performance Management-Systems dem Unternehmen einen Nutzen bringt. Diese Aufgabe kommt in der Regel der Controlling-Abteilung zu. Dazu sollten auf Fachpublikationen, welche den Mehrwert eines PMS darstellen, für das Management aufbereitet werden. Hierbei geht es insbesondere um die Formulierung von Strategien und Zielen sowie deren Erreichung. Für das Top-Management muss klar sein, dass der Managementprozess mit PMS effektiver wird und dadurch auch die Shareholder mit der Führung des Unternehmens zufriedener sind. Unwirtschaftliche Bereiche werden aufgedeckt und die Rentabilität des Unternehmens erhöht.

2. Definition und Konkretisierung von Visionen, Unternehmenszielen und Strategien

Zunächst ist eine Vision zu formulieren, welche als zu erreichendes Überziel fungiert. Ein Beispiel für die Vision der Manufacturing GmbH könnte sein: „Die Manufacturing GmbH soll zur Referenz für Lederarmbänder und exzellenter Qualität in Österreich werden.“ Die Unternehmensziele und Strategien müssen auf die Erreichung der Vision abgestimmt werden. Auf Basis der Vision sollten hierbei die Ziele klar definiert werden, um im weiteren Schritt die dafür nötigen Strategien zu entwickeln.

3. Identifizierung des erforderlichen Wissens für PM (Wissensmanagement)

Für die handelnden Personen, insbesondere für die Projektgruppe, müssen Schulungen und Workshops veranstaltet werden. Dadurch können Wissenslücken für PM geschlossen werden und die Basis für ein zügigeres Arbeiten wird geschaffen. Insbesondere das Wissen über bestehende PM-Modelle, Einführungskonzepte und Kennzahlen sind in diesem Stadium relevant.

4. Ressourcenplanung für die Implementierung (Budget planen)

Für die erfolgreiche Implementierung sollte eine klare Planung der Ressourcen erfolgen. Dafür sollte die Planung in Geldressourcen, Zeitressourcen sowie Personalressourcen unterteilt werden. Ausgehend vom Top-Management zur Verfügung gestellten Geldressourcen kann das mittlere Management den Personal- und Zeitbedarf planen. Hierbei ist besonders auf Zeitpuffer zu achten. Durch diese Zeitpuffer wird es ermöglicht, auch bei Verzögerungen den Gesamtplan aufrecht zu erhalten. Dadurch kann auch die Motivation für die Einführung eines Performance Management-Systems trotz Abweichungen und Verzögerungen beibehalten werden. Hier kommt dem Projektmanagement eine entscheidende Rolle zu.

5. Entscheidung über das richtige PM-System

Da der Unternehmenskern der Manufacturing GmbH in der Produktion von Lederarmbändern liegt, sollte auch das PM-System das Augenmerk darauf legen. Dafür sollten vor allem relevante Kennzahlen für die Produktion gewählt werden.

6. Definition von konkreten Zielen unter Berücksichtigung der Visionen und Unternehmenszielen

Eine wichtige Aufgabe für das oberste Management der Manufacturing GmbH ist das Definieren von konkreten Zielen. Dabei muss unter anderem die Unternehmensvision berücksichtigt werden. Das Unternehmen möchte zur österreichischen Referenz für Lederarmbänder mit exzellenter Qualität werden. Um dies zu erreichen, müssen auch die Ziele dahingehend formuliert werden. Ein Beispiel für ein Ziel passend zu dieser Vision könnte lauten: „Die Rücksendequote aufgrund von Fehlern in der Verarbeitung soll in den nächsten zwei Jahren auf 2% gesenkt werden.“

7. KPIs für alle Bereiche definieren

Für jede Kennzahl sollte ein Definitionsblatt erstellt werden, welches folgenden Inhalt hat: Definition, Berechnung, Interpretation, Vorschläge zur Verbesserung der Kennzahl, Aufgliederung und Erklärung der einzelnen einfließenden Faktoren. Diese Ausarbeitung nimmt viel Zeit in Anspruch. Daher sollte für diese Phase genügend Zeitressourcen eingeplant werden. Regelmäßige Workshops und Statusupdates durch und mit dem Projektteam sind eine wichtige Maßnahme, um hier die Hürde eines Zeitmangels durch Verzögerung zu vermeiden. Mögliche Kennzahlen für die Definitionsblätter könnten sein: ¹¹¹

¹¹¹ Vgl. GLADEN (2011) S. 279 ff.

- *Produktionsvolumen*: Die optimale Produktionsmenge sollte die Maschinen auslasten, jederzeit die Nachfrage befriedigen und gleichzeitig einen zu hohen Vorrat vermeiden.
- *Produktionsausfälle*: Es soll die Anzahl und Dauer von ungeplanten Produktionsausfällen jederzeit abrufbar sein. Im Falle eines Ausfalles soll ersichtlich sein, wie hoch der entgangene Gewinn ist. Um diese Produktionsausfälle im Vorhinein zu verhindern, sollten regelmäßige Wartungen an den Maschinen und auch Schulungen der Mitarbeiter durchgeführt werden.
- *Rückgabequote*: Die Rückgabequote ist der Quotient aus der Anzahl der zurückgegebenen Produkte durch die Gesamtanzahl der verkauften Produkte. Da für eine Rückgabe mehrere Faktoren möglich sein können, sollte dies genauer betrachtet werden. Das Rücksendeformular sollte einen Abschnitt beinhalten, in welchem der Kunde Gründe für die Rückgabe angeben kann. So kann zwischen subjektiven Gründen wie z.B. persönliches Gefallen der Ware oder auch objektive Gründe wie Qualitätsmangel unterschieden werden.
- *Kapitalumschlag*: Durch den Kapitalumschlag wird das Verhältnis zwischen Umsatz zum Gesamtkapital dargestellt. Dadurch wird greifbarer, wie viele Geldeinheiten Umsatz mit einer Geldeinheit des Gesamtkapitals erwirtschaftet werden.
- *Durchschnittliche Arbeitsproduktivität*: Die Arbeitsproduktivität zeigt das Verhältnis von gesamtwirtschaftlichem Produktionsergebnis und Arbeitseinsatz. Durch diese Kennzahl sollen auch die Produktionsmitarbeiter selbst einen anderen Blickwinkel auf ihre Tätigkeit bekommen.

8. Modifizierung des bestehenden Managements-Systems – Anpassung der Organisationsstruktur und Prozesse - Anpassung des Anreizsystems

Durch die detaillierte Analyse des Unternehmens für die Entwicklung von Kennzahlen ergibt sich möglicherweise der Bedarf, Anpassungen in der Organisation vorzunehmen. Das sollte als Chance gesehen werden, um die Organisation effektiver und effizienter zu gestalten.

Es sollten weiters Anreizsysteme für das mittlere Management als auch für das untere Management bzw. für Schlüsselmitarbeiter erarbeitet werden. Für das mittlere Management könnte ein Bonus-System eingeführt werden. Bei Erreichung der Ziele könnte ein fixer Prozentsatz der Zielgröße als Bonus ausgezahlt werden. Das sollte in einer wiederkehrenden Zeitspanne von sechs Monaten der Fall sein. Die Anreize können auch nicht-monetär sein. Um auch die Mitarbeiter zu überzeugen, sollten für sie ebenso Anreize geboten werden. Sie sollen aktiv in den Verbesserungsprozess eingebunden werden. Dies kann wie folgt ablaufen: Bei Verbesserungsvorschlägen, welche nachweislich zur Steigerung der KPI's beitragen, sollen je nach

Auswirkungsgrad Boni an den jeweiligen Mitarbeiter ausgezahlt werden. Dadurch wird eine Einbindung der Mitarbeiter und die damit verbundene Erhöhung der Motivation ermöglicht.

9. Umsetzung der Implementierungsmaßnahmen und Nutzung der KPIs

Da bei der Manufacturing GmbH bisher kein Performance Management vorhanden war, werden die Zielwerte auf Grund von Benchmark-Werten herangezogen. Die definierten KPIs werden laufend von den Verantwortlichen kontrolliert. Für ein optimales Ergebnis der KPIs sollte besonders auf die möglichen Einflussfaktoren dieser eingegangen werden. Durch eine hohe Sensibilisierung des Projektteams für die verschiedenen Einflussfaktoren und deren Auswirkungen, kann das Ergebnis der KPI optimiert werden.

10. Initiierung von Veränderungsprozessen (Change-Management)

Das Festhalten an den alten bewährten Vorgehensweisen der Manufacturing GmbH ist kein Garant für den Unternehmenserfolg. Deswegen müssen strategisch relevante Veränderungsprozesse vorgenommen werden, um auch der Konkurrenz standhalten zu können. Im Falle der Manufacturing GmbH werden Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten auf die Ziele abgestimmt um eine bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung zu erzielen. Um die Unternehmensziele zu erreichen, ist es wichtig, die Mitarbeiter aktiv in den Prozess einzubinden. Weiters muss auch das obere Management erkennen, dass die Mitarbeiter die Experten sind und die genauen Kundenwünsche kennen. Hierfür wird ein Seminar zur Teamentwicklung organisiert. So setzt man sich aktiv mit derzeitigen und zukünftigen Position des Unternehmens auseinander und kann gemeinsam Ideen entwickeln, um die Zusammenarbeit und Kommunikation zu fördern und zu stärken.

11. Mitarbeiter mit Informationen versorgen (Communication-Management)

Das Communication-Management der Manufacturing GmbH ist streng hierarchisch gegliedert. Deswegen sollten die Kommunikationswege neu definiert werden. Um zu gewährleisten, dass die Geschäftsführung rechtzeitig und korrekt über etwaige notwendige Entscheidungen und Aufgaben informiert wird, sollte ein wöchentliches Meeting mit den Verantwortlichen sowie der Geschäftsführung abgehalten werden. Weiters sollten kleinere Meetings zwischen den Verantwortlichen und den jeweiligen Abteilungen abgehalten werden. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Projektgruppe stets mit Informationen versorgt wird.

12. Aufbau einer zweiten Organisation für die Projektimplementierung (Projekt-Management)

Für die erfolgreiche Implementierung muss ein Projektteam zusammengestellt werden. Die Mitglieder sollten in den jeweiligen Bereichen tätig sein. Dadurch wird sichergestellt, dass für die betroffenen Abteilungen auch Experten im Projektteam sind. Für die Auswahl dieser Mitglieder sollte das Management besonders auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt legen. Die Mitarbeiter für das Projektteam sollen sich mit den Unternehmenszielen als auch mit der Implementierung identifizieren können. Ihnen soll bewusst sein, wie wichtig dieses Projekt für die Zukunft des Unternehmens ist. Dadurch wird gewährleistet, dass das Team aus motivierten Mitarbeitern besteht.

13. Überprüfung von Zielen, KPIs und Maßnahmen

Die Zielerreichung muss laufend mit dem Soll-Zustand abgeglichen werden. Dadurch können negative Abweichungen verhindert werden. Bei Bedarf können die Ziele rechtzeitig auf neue Einflussfaktoren nachjustiert werden. Um bei Abweichungen rasch reagieren zu können, sollten bereits im Vorhinein Maßnahmen zur Korrektur zurechtgelegt werden. Dafür sollten verschiedene Szenarien und mögliche Änderungen bedacht werden. Hierbei ist es besonders wichtig, auf Einflussfaktoren und deren Wirkungen einzugehen und diese für den Entscheidungsbaum zu berücksichtigen.

14. Steigerung der Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Überprüfung des Change-Management-Prozesses

Unter Punkt 8 wurden bereits Maßnahmen für die Schaffung eines Anreizsystems für die Mitarbeiter der Manufacturing GmbH. Die Akzeptanz der Mitarbeiter sollte auch durch andere Wege gesteigert werden. Im Falle der Manufacturing GmbH sollte ein Workshop abgehalten werden, in dem die Vorteile und der Nutzen für die Mitarbeiter selbst erklärt werden. Um den Prozess des Change-Management erfolgreich zu gestalten, werden laufende Meetings abgehalten. Es ist auch darauf zu achten, dass der Change-Management-Prozess laufend evaluiert wird.

15. Bewertung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens

Um sicher zu gehen, dass die in Punkt 11 genannten Maßnahmen sorgfältig durchgeführt werden, sollte die Manufacturing GmbH Workshops abhalten, in welchen das Geschehene von den Beteiligten reflektiert wird. Das Augenmerk sollte hierbei unter anderem auf mögliche Verbesserungen gelegt werden: Was lief in dieser Periode nicht so gut? Wo kann man für Verbesserungen ansetzen? Gibt es auf Grund von vergangenen Vorkommnisse Bedarf an Änderungen bezüglich der Kommunikationswege? Wäre es von Vorteil mehr/weniger Personen miteinzubeziehen?

16. Bewertung der Projektimplementierung

Nach Abschluss der Projektimplementierung erfolgt die Bewertung. Dafür erfolgt ein abschließender Workshop mit dem Top-Management der Manufacturing GmbH und dem Projektteam. Es werden Soll-Ist-Vergleiche dargestellt und Abweichungen erklärt. Rückblickend wird der Meilensteinplan betrachtet und eruiert, in welchen Phasen es zu größeren oder mehreren Abweichungen kam und wo die Gründe dafür lagen. Dieser Workshop ist von großer Bedeutung, da hier mögliche Fehler abschließend gesammelt besprochen werden und dadurch Feedback für zukünftige Projekte gewonnen wird. Weiters können generelle Verbesserungsvorschläge für das Business Performance-Management vorgebracht werden.

6 Resümee

Performance Management-Systeme unterstützen die Unternehmensführung bei der Strategie- sowie Zielsetzung und deren Erreichung und somit bei der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs. In der Praxis zeigt sich, dass die bestehenden Systeme für größere Unternehmen entwickelt wurden und für KMU adaptiert werden müssen. Zudem erweist sich die Einführung eines solchen Systems als eine der größten Herausforderungen in Unternehmen. Untersuchungen verdeutlichen, dass sich Unternehmen zur Implementierung eines Performance Management-Systems Einführungskonzepte und Best Practice-Lösungen wünschen.

Das Ergebnis stellt daher ein Drei-Phasen-Modell zur Implementierung eines Performance Management-Systems dar, welches speziell die Implementierungshürden berücksichtigt. Die Anwendung wird schlussendlich an einem fiktiven Produktionsunternehmen gezeigt und Maßnahmen werden für die einzelnen Implementierungsschritte vorgeschlagen. Dennoch sollte der zeitliche Aufwand für die Implementierung nicht unterschätzt werden. Mit der Einführung eines Performance Management-Systems gehen zudem grundlegende Änderungen in der Organisation, der Abläufe sowie der Anreizsysteme einher.

Als Methodik wurde ein mehrstufiger Forschungsansatz gewählt. Zunächst erfolgte eine Literaturrecherche zu Performance Management-Systemen, Implementierungsmodellen und Implementierungshürden. Zusätzlich wurden als Vorarbeiten empirische Erhebungen zum Stand des Performance Management und Measurement in steirischen Unternehmen durchgeführt. Dazu wurden einerseits Kleinstunternehmen befragt, andererseits ein Fragebogen an kleine und mittlere Unternehmen ausgeschickt. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde das Implementierungsmodell entwickelt.

Es zeigt sich, dass die in der Literatur vorkommenden Implementierungsmodelle sich vorwiegend auf die inhaltliche Umsetzung eines Performance Management Systems fokussieren. Nur in wenigen Beiträgen wird auf weitere relevante Faktoren, wie Mitarbeiterüberzeugung und Maßnahmen zur Veränderung der Kultur, eingegangen. In diesem Modell wird aus diesem Grund ein zusätzlicher Fokus auf weitere Management-Ansätze gelegt, die für eine erfolgreiche Umsetzung relevant sein können: Wissens-, Risiko-, Change-, Kommunikations- und Projekt-Management.

Literatur

- BITITCI, U./CARRIE, A./MCDEVITT, L. [1997]: Integrated performance measurement systems: A development guide, University of Strathclyde, Glasgow, UK, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17 Issue 5, S.522-534, Emerald Insight, 18.03.2019.
- BITITCI, U./CARRIE, A./MCDEVITT, L. [1997]: Integrated performance measurement systems: An audit and development guide, in: The TQM Magazine, Vol. 9, February 1997, S. 46-53, Research Gate, 10.05.2019.
- BODMER, C./VÖLKER, R. [2000]: Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Balanced Scorecard in Controlling, Jahrgang 2012, Heft 10, S. 477-484.
- BOURNE, M./MILLS, J./WILCOX, M./NEELY, A./PLATTS, K. [2000]: Designing, implementing and updating performance measurements systems, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 (2000), Issue 7, S. 754-771.
- BOURNE, M./MILLS, J./NEELY, A./PLATTS, K. [2002]: The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 (2002), Issue 11, S. 1288-1310.
- COCCA, P./ALBERTI, M. [2010]: A framework to assess performance measurement systems in SMEs, in: International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, Issue 2, S. 186-200.
- DE WAAL, A. [2003]: Behavioural factors important for the successful implementation and use of performance management systems, in: Management Decision, Vol. 41 (2003), Issue 8, S. 688-697.
- DE WAAL, A. [2007]: Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!, in: Measuring Business Excellence, Vol. 11 (2007), Issue 2, S. 4-11.
- DE WAAL, A./COUNET, H. [2009]: Lessons learned from performance management systems implementations, in: International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 (2009), Issue 4, S. 367-390.

- GILBERT, X./BÜCHEL, B./DAVIDSON, R. [2010]: Erfolgreiche Umsetzung strategischer Initiativen: Sieben Erkenntnisse zur Überwindung von Hürden, Wiesbaden: Springer Verlag, 2010.
- GLADEN, W. [2011]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- GRÜNBICHLER, R./KLUČKA, J. [2019]: An integrated Model for implementing a Business Performance Management System in SMEs in Austria and Slovakia, Konferenzbeitrag, EMAN 2019 – 3th international scientific conference, Selected Conference Papers, S. 159 -169.
- GRÜNBICHLER, R./MICHL, M./KLUČKA, J. [2019]: Performance Management in kleinen und mittleren Unternehmen: Eine empirische Erhebung in der Steiermark, ISBN 978-3-9504309-7-4, online abrufbar unter: <https://www.campus02.at/rechnungswesen/transfer/studien/> (letzter Abruf: 7.11.2019).
- HUDSON, M./SMART, A./BOURNE, M. [2001]: Theory and practice in SME performance measurement systems, in: International Journal of Operations & Production Management 21 (2001), 8, S. 1096-1115.
- KENNERLY, M./NEELY, A. [2002]: A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, in: International Journal of Operations & Production Management 22 (2002), 11, S. 1222-1245.
- KLEINDIENST, B. [2016]: Performance Measurement und Management Partizipative Entwicklung eines Systems zur Steuerung, Analyse und Kontrolle von Unternehmen, Dissertation, Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben, Leoben, 2016.
- KLINGEBIEL, N. [1999]: Performance Measurement: Grundlagen, Ansätze, Fallstudien; Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999.
- KNEFZ-REICHMANN, A./GRÜNBICHLER, R./KLUČKA, J. [2019]: Performance Measurement in Kleinstunternehmen: Eine qualitative empirische Erhebung in der Steiermark, ISBN 978-3-9504309-6-7, online abrufbar unter: <https://www.campus02.at/rechnungswesen/transfer/studien/> (letzter Abruf: 7.11.2019).

- LANG, K. [2007]: Performance Management oder wodurch die Leistungsergebnisse im Unternehmen gesteigert werden können, in: ASoK-Heft 3 (2007), S. 83-87.
- MÖLLER, K./WIRNSPERGER, F./GACKSTATTER, T. [2015]: Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27. Jahrgang, 2015, Heft 2, S. 74-80.
- NELLY, A./BOURNE, M. [2000]: Why measurement initiatives fail, in: Measuring Business Excellence, Vol. 4, Issue 4, 2000, S. 3-7.
- OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN UNION [2003]: Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003), S. 4.
- PINA E CUNHA, M./VIEIRA, D./REGO, A./CLEGG, S. [2018]: Why does performance management not perform?, in: International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 67 (2018), Issue 4, S. 673-692.
- RUTHNER, R. [2013]: Erfolgreiche Strategieumsetzung durch Strategic Performance Management, in: CFOaktuell (2013), 19, S. 19-25.
- SCHLICH, R. [2009]: Implementierung eines wirkungsvollen Risikomanagementsystems, in: Risk Performance Management, Hrsg. Von HILZ-WARD R./EVERLING O., Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2009.
- SCHREYER, M. [2007]: Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2007.
- TATICCHI, P./TONELLI, F./CAGNAZZO, L. [2010]: Performance measurement and management: a literature review and a research agenda, in: Measuring Business Excellence, Vol. 14, Issue 1, 2010, S. 4-18.
- WEBER, J./BRAMSEMAN, U./HEINEKE, C./HIRSCH, B. [2017]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Konzepte, Implementierung, Praxis-Elemente, Wiesbaden: Springer Verlag, 2017.
- ZELL, M. [2008]: Kosten- und Performance Management: Grundlagen – Instrumente – Fallstudie, Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2008.

Onlinequellen

CAPTERRA [2019]: Find software to make your work take less work, <https://www.captterra.com/>, [12.11.2019].

HALF, R. [2013]: Business Partnering: Steigerung der Unternehmensleistung, 2013, <https://www.roberthalf.de/sites/roberthalf.de/files/legacy-pdfs/RH-CFO-Report-Business-Partnering-DE-2013.pdf>, [31.01.2019].

HEBECKER, O./WAHL, O. Braincourt GmbH [2019]: Konzepte zur Steuerung von Performance Management-Projekten: Ein Überblick zum State of the Art, 2019, https://www.braincourt.com/wp-content/uploads/2017/10/1412_Konzepte-zur-Steuerung-von-Performance-Management-Projekten_Teil-I.pdf, [02.05.2019].

KMU Forschung Austria [2016]: KMU-Daten, 2016, <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten>, [03.04.2019].

LINH [2018]: Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen, 2018, <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/kommunikationsmanagement-in-projekten/>, [24.05.2019].

MarketLine [2015]: Household Products Global Industry Data, 02.11.2015, <http://advantage.marketline.com/Product?ptype=Data&pid=ML00018-010>, [07.12.2018].

o.V. [2018]: St. Gallen Performance Management Modell, 2018, <http://www.spmmm.ch/de/index.html>, [27.04.2019].

RASCH, M./KOSS, R. [2015]: Digital Controlling: Digitale Transformation im Controlling, Juni 2015, <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-studie-digitale-transformation-im-controlling.pdf>, [05.02.2019].

Autoren

FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA



lehrt an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und ist Fachbereichskoordinator für Wirtschaftsrecht in der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Performance Management und Risikomanagement.

Er hat langjährige Erfahrung in der Steuer- und Unternehmensberatung, ist Vortragender in unterschiedlichen Bildungsinstitutionen sowie Autor fach einschlägiger Publikationen.

Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD



is Ass. Prof. at University of Žilina, Slovak Republic, Faculty of Security Engineering, Department of Crisis Management. He lectures on Planning and Forecasting, Financial Management and Marketing.

Notizen

Impressum

Titel

Die Einführung eines Performance Management-Systems – Ein integriertes Implementierungsmodell für kleine und mittlere Unternehmen

Graz 2019

ISBN 978-3-9504309-8-1

Herausgeber

FH-Prof. Mag. Peter Meiregger, StB | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Autoren

FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA | FH CAMPUS 02, Rechnungswesen & Controlling

Ass. Prof. Ing. Jozef Klučka, PhD | University of Žilina, Faculty of Security Engineering

Mitwirkung

Maria Lipp, BSc MSc

Regina Keller, Theresa Kohlhofer, Sarah Pfennich, Sergio Riedl, Lisa Uhl

Layout

Julia Karlin

Kontakt

Mag.^a Tanja Mikschofsky, Bakk.

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH
Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling

Körblergasse 126, 8010 Graz

Tel.: 0316 6002 – 605

E-Mail: tanja.mikschofsky@campus02.at

www.campus02.at

www.campus02.at

© 2019 CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling.

Alle Rechte vorbehalten.

Covermotiv: © Wei Ming – shutterstock.com

ISBN 978-3-9504309-8-1