

Dr. Olaf Hoffmann

Performance Management

Systeme und Implementierungsansätze

Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart • Wien

Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Performance Measurement und Management.	
	Grundlagen.....	7
1	Vielschichtigkeit des Begriffs „Performance“.....	7
2	Finanzielle Performancegrößen.....	12
2.1	Performancemessung auf Markt- und Gesamtunternehmensebene.....	13
2.2	Performancemessung auf Bereichs- und Abteilungsebene.....	15
3	Vom finanziellen zum mehrdimensionalen Performancebegriff.....	16
3.1	Einflussfaktoren im Unternehmensumfeld.....	17
3.2	Grenzen finanzieller Performancegrößen.....	20
3.3	Notwendigkeit eines mehrdimensionalen Performancebegriffs.....	25
2.1.4	Vom Performance Measurement zum Performance Management.....	29
2.2	Performance Management Frameworks.....	33
2.2.	Tableau de Bord-Ansatz.....	39
2.2.	Entstehung des Tableau de Bord-Ansatzes.....	39
2.2.	Zielsetzung des Tableau de Bord-Ansatzes.....	40
12.	Reporting von Performanceindikatoren.....	41
2.2. 1	Ausrichtung der Messgrößen.....	42
2.2. 2	Herkunft der Messgrößen.....	44
2.2. 3	Darstellung der Messgrößen im Tableau.....	44
2.2.	Beurteilung des Tableau de Bord-Ansatzes.....	45
2.2.2	Balanced Scorecard-Ansatz.....	49
2.2.2.1	Entstehung des Balanced Scorecard-Ansatzes.....	49
2.2.2.2	Reporting von Performanceindikatoren.....	50
2.2.2.3	Kausale Verknüpfung der Messgrößen verschiedener Perspektiven.....	53
2.2.2.4	Einsatzfelder von Balanced Scorecards.....	56
2.2.2.5	Balanced Scorecard als Management System.....	57
2.2.2.6	Beurteilung des Balanced Scorecard-Ansatzes.....	60

2.2.3	Intellectual Capital-Ansatz.....	64
2.2.3.1	Entstehung des Intellectual Capital-Ansatzes.....	65
2.2.3.2	Klassifizierung des Intellectual Capital.....	66
2.2.3.3	Reporting von Indikatoren des Intellectual Capital.....	69
2.2.3.3.1	Internes Reporting.....	69
2.2.3.3.2	Externes Reporting.....	72
2.2.3.4	Management des Intellectual Capital.....	74
2.2.3.5	Beurteilung des Intellectual Capital-Ansatzes.....	76
2.2.4	Zusammenfassende Würdigung der drei Ansätze.....	78

3 Entwicklung eines Performance Management Frameworks.....87

3.1	Modul 1: Grundlagen der Gestaltung von Performance Management Systemen.....	90
3.1.1	Strategieformulierung und -kommunikation.....	94
3.1.2	Geschäftsmodell als Abbild der Unternehmensstrategie.....	96
3.1.3	Kritische Erfolgsfaktoren.....	100
3.1.4	Key Performance Indicators als Ergebnis des Ermittlungsprozesses.....	103
3.1.5	Zusammenfassung und Beurteilung.....	106
3.2	Modul 2: Strategy Deployment Prozess.....	108
3.2.1	Methodik des Strategy Deployment.....	111
3.2.1.1	Festlegen der strategischen und operativen Ziele.....	113
3.2.1.2	Ableitung von Massnahmen und Messgrössen.....	115
3.2.1.3	Kommunikation der Ziele, Massnahmen und Messgrössen.....	118
3.2.1.4	Rückkopplung und Partizipation.....	119
3.2.2	Kritische Faktoren des Strategy Deployment Prozesses.....	122
3.2.3	Dynamik des Strategy Deployment Prozesses.....	123
3.2.4	Zusammenfassung und Beurteilung.....	126
3.3	Modul 3: Operative Key Performance Indicators (KPIs).....	130
3.3.1	Operative Key Performance Indicators auf funktionaler Basis.....	131
3.3.2	Operative Key Performance Indicators auf Prozessbasis.....	133
3.3.2.1	Vom funktionalen zum prozessorientierten Unternehmensmodell.....	133
3.3.2.2	Methodisches Vorgehen zur Herleitung prozessbasierter KPIs.....	136
3.3.2.2.1	Ermittlung Prozessziele und kritische Erfolgsfaktoren.....	138
3.3.2.2.2	Prozessabbildung.....	140
3.3.2.2.3	Selektionsprozess von prozessbasierten KPIs.....	142
3.3.2.2.4	Dokumentation und Revision.....	147
3.3.3	Zusammenfassung und Beurteilung.....	150
3.3.3.1	Zusammenfassung und Beurteilung auf Prozessebene.....	150
3.3.3.2	Zusammenfassung und Beurteilung auf Abteilungs-/Teamebene.....	152

3.4	Modul 4: Reporting im Rahmen des Performance Management Frameworks.....	156
3.4.1	Reporting auf Teamebene.....	159
3.4.1.1	Teams als Empfänger performance-relevanter Informationen.....	159
3.4.1.2	Inhaltliche Gestaltung von Reportingsystemen auf Teamebene.....	161
3.4.1.3	Gestaltungsempfehlungen für Reportingsysteme auf Teamebene.....	164
3.4.1.4	Eigen- vs Fremdkontrolle von Teams.....	166
3.4.1.5	Zusammenfassung und Beurteilung.....	169
3.4.1.5.1	Vorteile des Reporting auf Teamebene.....	169
3.4.1.5.2	Grenzen des Reporting auf Teamebene.....	170
3.4.2	Reporting auf Prozessebene.....	172
3.4.2.1	Process Owner als Empfänger performance-relevanter Informationen.....	172
3.4.2.2	Gliederung des Reporting der Prozessperformance.....	173
3.4.2.3	Cockpits als Feedbacksystem der Prozessperformance.....	175
3.4.2.3.1	Beispiel zur Gestaltung eines Prozesscockpits.....	177
3.4.2.3.2	Exkurs: Reporting kritischer Erfolgsfaktoren auf funktionaler Ebene in Cockpits.....	184
3.4.2.4	Zusammenfassung und Beurteilung.....	187
3.4.3	Reporting auf Gesamtunternehmensebene.....	190
3.4.3.1	Geschäftsleitung als Empfänger performance-relevanter Informationen.....	190
3.4.3.2	Integration strategisch relevanter Grossen ins Reporting.....	193
3.4.3.2.1	Die Operationalisierung von Strategien.....	193
3.4.3.2.2.1	Verknüpfung mit Indikatoren eines wertorientierten Managements.....	195
3.4.3.3	Komplexitätsreduktion im Reporting.....	199
3.4.3.3.1	Komplexitätsreduktion durch Strukturierung der Leistungsperspektiven.....	200
3.4.3.3.2	Komplexitätsreduktion durch Indexbildung und zeitliche Differenzierung... ..	204
3.4.3.3.3	Komplexitätsreduktion durch Bildung von Hierarchien.....	207
3.4.3.4	Zusammenfassung und Beurteilung.....	210
3.5	Modul 5: Zielvereinbarung und Leistungshonorierung.....	213
3.5.	Zielvereinbarung.....	214
3.5. .1	Zielvereinbarung und Motivation.....	215
3.5. .2	Ebenen der Zielvereinbarung.....	217
3.5. .3	Zielcockpits als Ergebnis der Zielvereinbarungen.....	221
3.5. .4	Beurteilung von Zielvereinbarungsprozessen.....	224
3.5. .4.1	Objektivität und Realitätsnähe der Ziele.....	224
3.5. .4.2	Koordination und Steuerung.....	225
3.5.1.4.3	Kontrolle und Feedback.....	225

3.5.2	Leistungshonorierung.....	227
3.5.2.1	Basis der Leistungshonorierung.....	229
3.5.2.2	Problemfelder der Leistungshonorierung.....	230
3.5.2.2.1	Leistungsmessung von Teams vs. Leistungsmessung von Individuen.....	230
3.5.2.2.2	Berücksichtigung nichtquantifizierbarer Faktoren.....	232
3.5.2.2.3	Höhe des Bonus.....	233
3.5.2.3	Beispiel zur Bonusberechnung.....	234
3.5.2.4	Beurteilung.....	236
3.5.2.4.1	Grundsätzliche Beurteilung von Bonussystemen.....	236
3.5.2.4.2	Beurt im Rahmen des Performance Management Framework.....	237
3.6	Modul 6: Informationstechnologie (IT) als Enabler des Performance Managements.....	241
3.6.1	Ursachen für eine gestiegene Bedeutung der IT-Funktion.....	242
3.6.2	Data Warehousing als Informationsbasis.....	243
3.6.2.1	Datenextraktion, -transformation und -transport.....	245
3.6.2.2	Data Warehouse i.e.S.....	246
3.6.3	Front-End-Applikationen.....	250
3.6.3.1	Cockpit- und Scorecard-Applikationen.....	250
3.6.3.2	Data Mining Applikationen.....	251
3.6.4	Zusammenfassung und Beurteilung.....	252
3.7	Modul 7: Interne Kommunikations- und Lernstrategie.....	254
3.7.1	Interne Kommunikation bei der Implementierung eines PMS.....	255
3.7.2	Lernen als Enabler einer erfolgreichen Implementierung.....	260
3.7.2.1	Knowledge Management und Performance Management.....	261
3.7.2.2	Informationstransfer.....	263
3.7.2.3	Beispiel eines Informationstrfers via Intranets.....	266
3.7.3	Zusammenfassung und Beurteilung.....	269
4	Cases zu Performance Management Systemen (PMS).....	273
4.1	Case A -Gestaltungsprinzipien eines PMS in dynamischen Märkten.....	275
4.1.1	Charakterisierung Unternehmen A.....	275
4.1.2	Die strategische Planung.....	277
4.1.3	Business Fundamentals.....	278
4.1.4	Hoshin-Messgrößen.....	280
4.1.5	Performance Review.....	281
4.1.6	Zusammenfassung Case A.....	283
4.2	Case B - Implementierung prozessbasierter Performanceindikatoren.....	285
4.2.1	Charakterisierung Unternehmen B.....	285
4.2.2	Prozesscontrolling in Unternehmen B.....	286
4.2.3	Erfahrungen mit dem Cockpit Reporting.....	289

4.2.4	Konsequenzen für neue Projekte.....	290
4.2.5	Zusammenfassung Case B.....	291
4.3	Case C - Neugestaltung eines PMS aufgrund einer strategischen Neuausrichtung.....	293
4.3.1	Charakterisierung Unternehmen C.....	293
4.3.2	Motivation zur Neuausrichtung des PMS.....	293
4.3.3	Auswirkungen des Activity-Based Management-Projekts.....	294
4.3.4	Elemente des Performance Management Ansatzes bei C.....	297
4.3.4.1	Scorecardentwicklung und Design.....	297
4.3.4.2	Operationalisierung der Messgrößen.....	299
4.3.5	Zusammenfassung Case C.....	302
4.4	Case D - Balanced Scorecards und Leistungshonorierung.....	304
4.4.1	Charakterisierung Unternehmen D.....	304
4.4.2	Ursachen und Zielsetzungen des Performance Management Projekts.....	304
4.4.3	Auswirkungen auf das Honorierungssystem.....	306
4.4.3.1	Auf Scorecards abgestimmter Zielvereinbarungsprozess.....	307
4.4.3.2	Bonusberechnung.....	309
4.4.4	Zusammenfassung Case D.....	310
4.5	Case E - Implementierung eines PMS in einem Start-up-Unternehmen.....	312
4.5.1	Charakterisierung Unternehmen E.....	312
4.5.1.1	Wettbewerbsumfeld in Europa.....	312
4.5.1.2	Zielsetzungen von Unternehmen E.....	313
4.5.2	Projektstruktur.....	313
4.5.3	Implementierung eines Executive Cockpits.....	315
4.5.4	Roll-out von Cockpits in anderen Unternehmensbereichen.....	317
4.5.4.1	Cockpitdesign als iterativer Prozess.....	317
jj^S.4.2	Zusammenfassung der Messgrößen.....	322
4.5.5	Technische Umsetzung der Cockpits.....	323
4.5.5.1	Datenextraktion aus den Produktivsystemen.....	324
4.5.5.2	Verwaltung der Daten.....	325
4.5.5.3	Funktionalität der Front-End-Applikation.....	326
4.5.5.4	Bewertung der technischen Umsetzung.....	328
4.5.6	Verknüpfung mit anderen Managementprozessen.....	329
4.5.7	Zusammenfassung Case E.....	331
4.6	Zusammenfassung des vierten Abschnitts.....	333
5	Fazit	337
6	Verzeichnisse.....	383