

Performance Measurement und Management

Entwicklung eines Systems zur Steuerung, Analyse und Kontrolle von Unternehmen

DI Bernd Kleindienst

Wien, 23.11.2015

Agenda

- Ausgangssituation und Forschungsbedarf
- Forschungsfragen
- Methodische Vorgehen
- Aufbau der Arbeit
- Auszüge aus dem Vorgehensmodell
- Weitere Vorgehen



Ausgangssituation (1)

Steigende Komplexität und Dynamik

Konkurrenzdruck + Lohnniveau

Effizienz & Effektivitätssteigerung
(Wettbewerbsfähigkeit)

Verbesserungspotenziale erkennen

Veränderung in Rahmenbedingungen
frühzeitig antizipieren

Neue Technologien → Zugriff auf
große Datenmengen

Führungsorientiertes
balanciertes und
schlankes
Controllingsystem

Ausgangssituation (2)

Kritik an traditionellen
Kennzahlensystemen



Performance Measurement und
Management System
(PMMS)

In der Praxis

- Finden nur zum Teil Anwendung
- Ausgestaltung nicht wie von Erfindern vorgesehen
- Können volles Potenzial nicht entfalten

Forschungsbedarf

Probleme in der Praxis

- Hoher Aufwand
- Fehlendes Vertrauen und Verständnis
- Mitarbeiter fürchten persönliche Risiken
- Schwierigkeiten aussagekräftige Kennzahlen zu finden
- Nicht einheitliche Kennzahldefinitionen
- Hilfsmittel und Methoden fehlen

Quelle: Ülgen und Forslund 2015; Nudurupati et al. 2011; Schreyer 2007; Bourne 2005

Bedarf der Industrie

Führungsorientiertes balanciertes und schlankes Controllingssystem

Forschungsbedarf

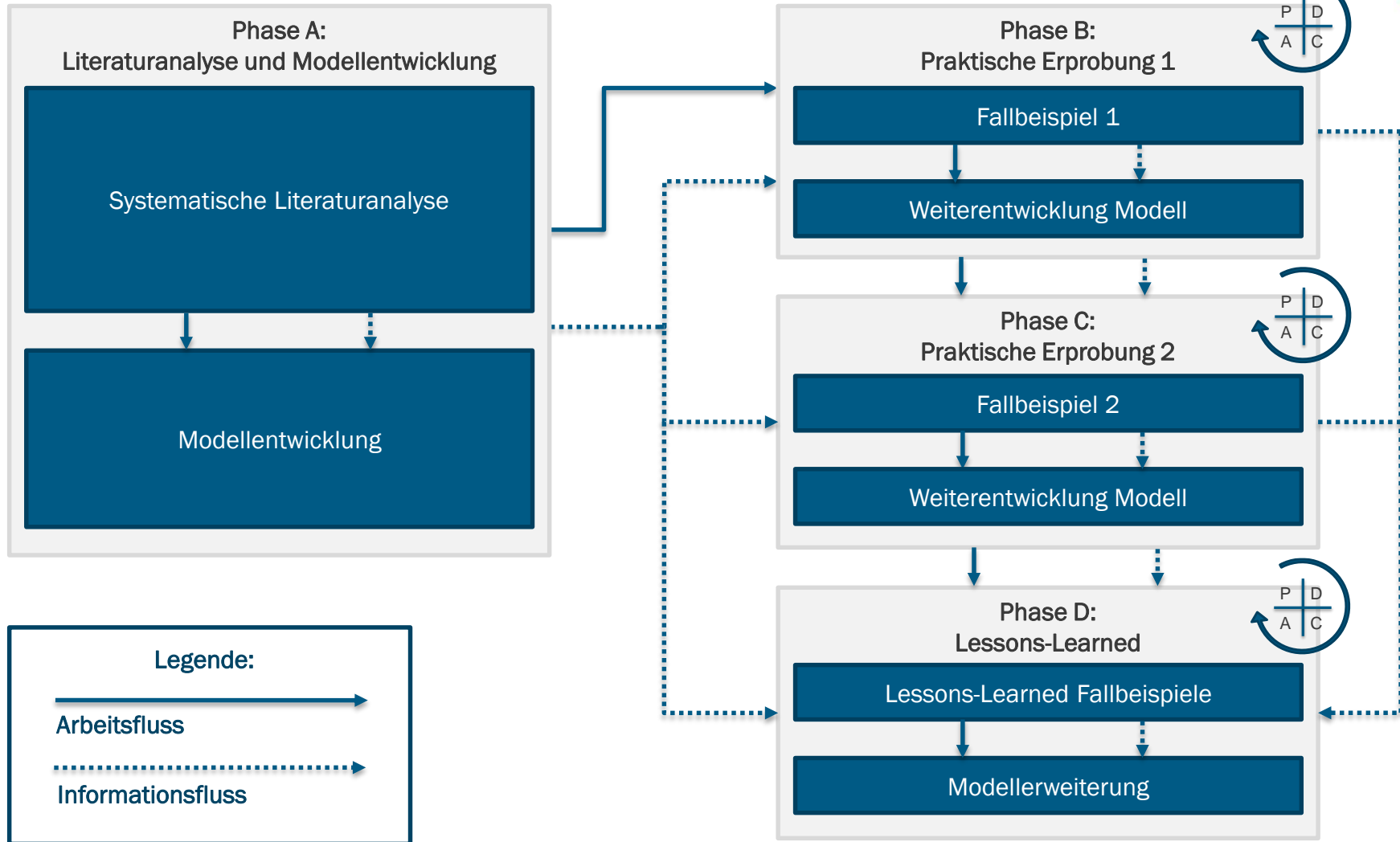
Partizipativ ausgestaltetes Vorgehensmodell zur Entwicklung von PMM-Systemen

Forschungsfrage

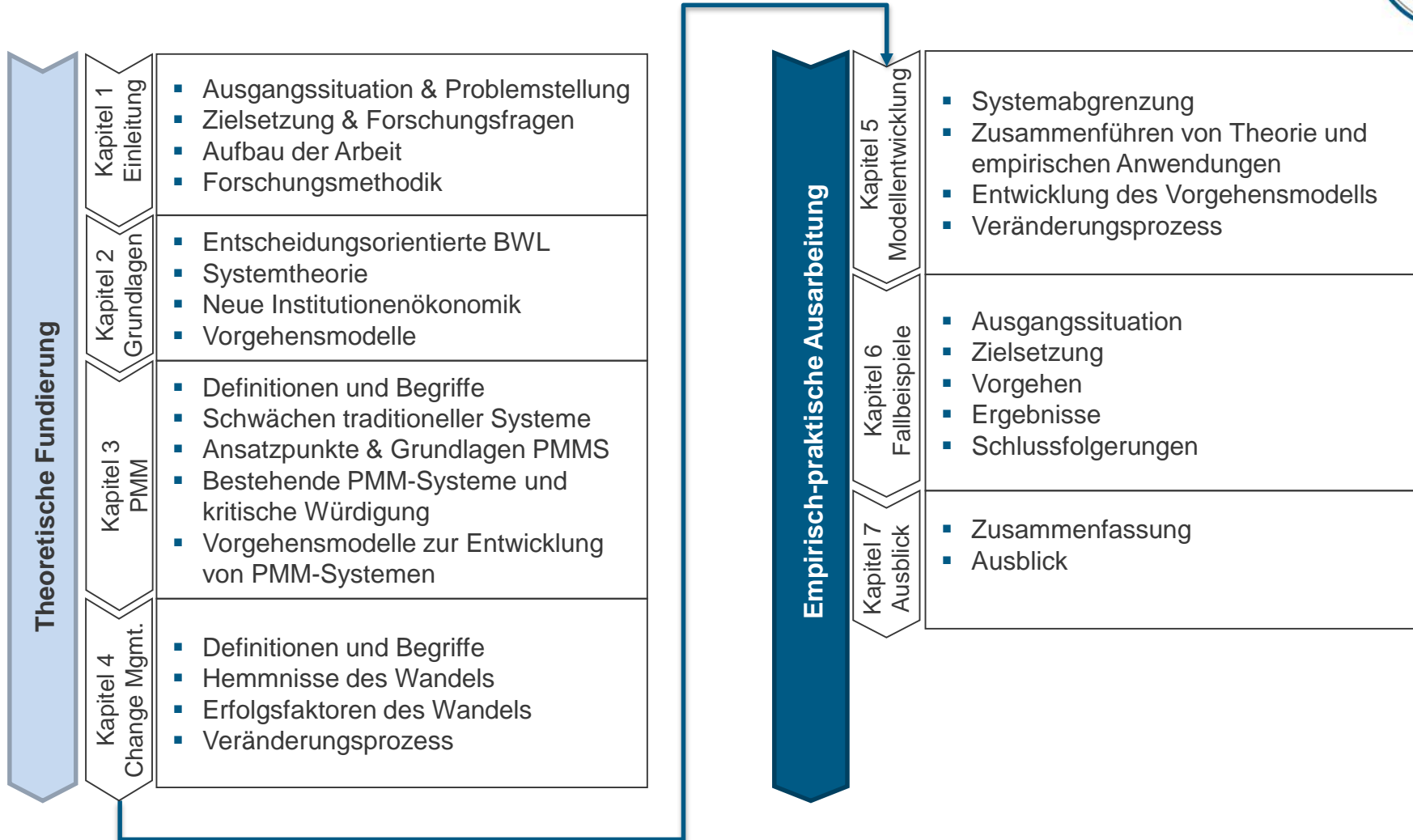


- **Wie muss ein Vorgehensmodell zur partizipativen Entwicklung eines Systems zur Steuerung, Analyse und Kontrolle von Unternehmen konzipiert sein?**
 - Wie können Erfolgsfaktoren in den unterschiedlichen Bereichen und Ebenen identifiziert werden?
 - Wie kann eine Ausrichtung des Systems auf kritische Erfolgsfaktoren sichergestellt werden?
 - Wie können Kausalbeziehungen zwischen Kennzahlen identifiziert werden?
 - Durch welche Instrumente kann der Veränderungsprozess unterstützt werden?
 - Wie soll ein regelmäßiges Reporting aufgebaut sein und welche Kenngrößen soll es enthalten?
 - Wie kann der Zusammenhang zwischen Strategie und dem System festgestellt werden?

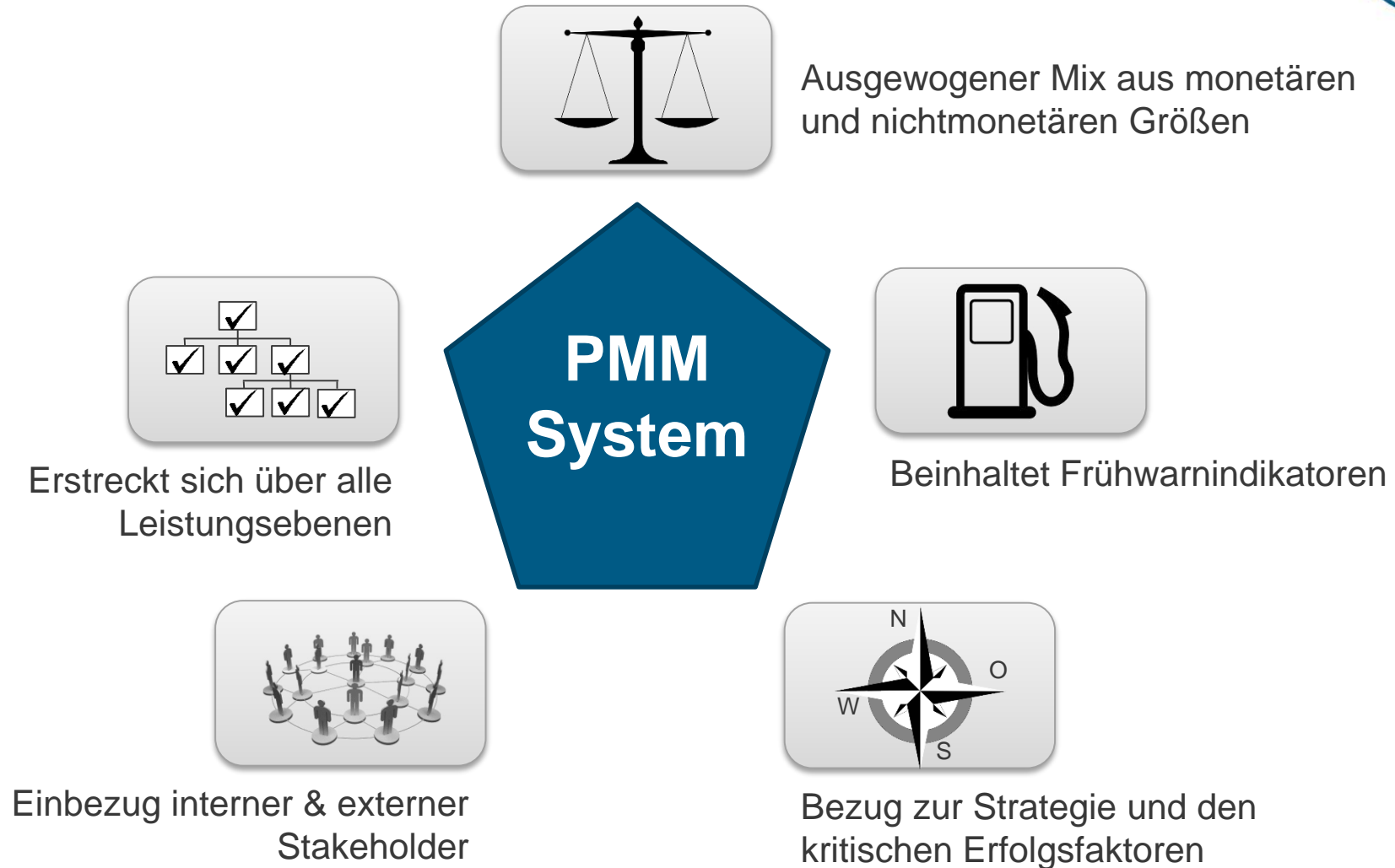
Methodisches Vorgehen



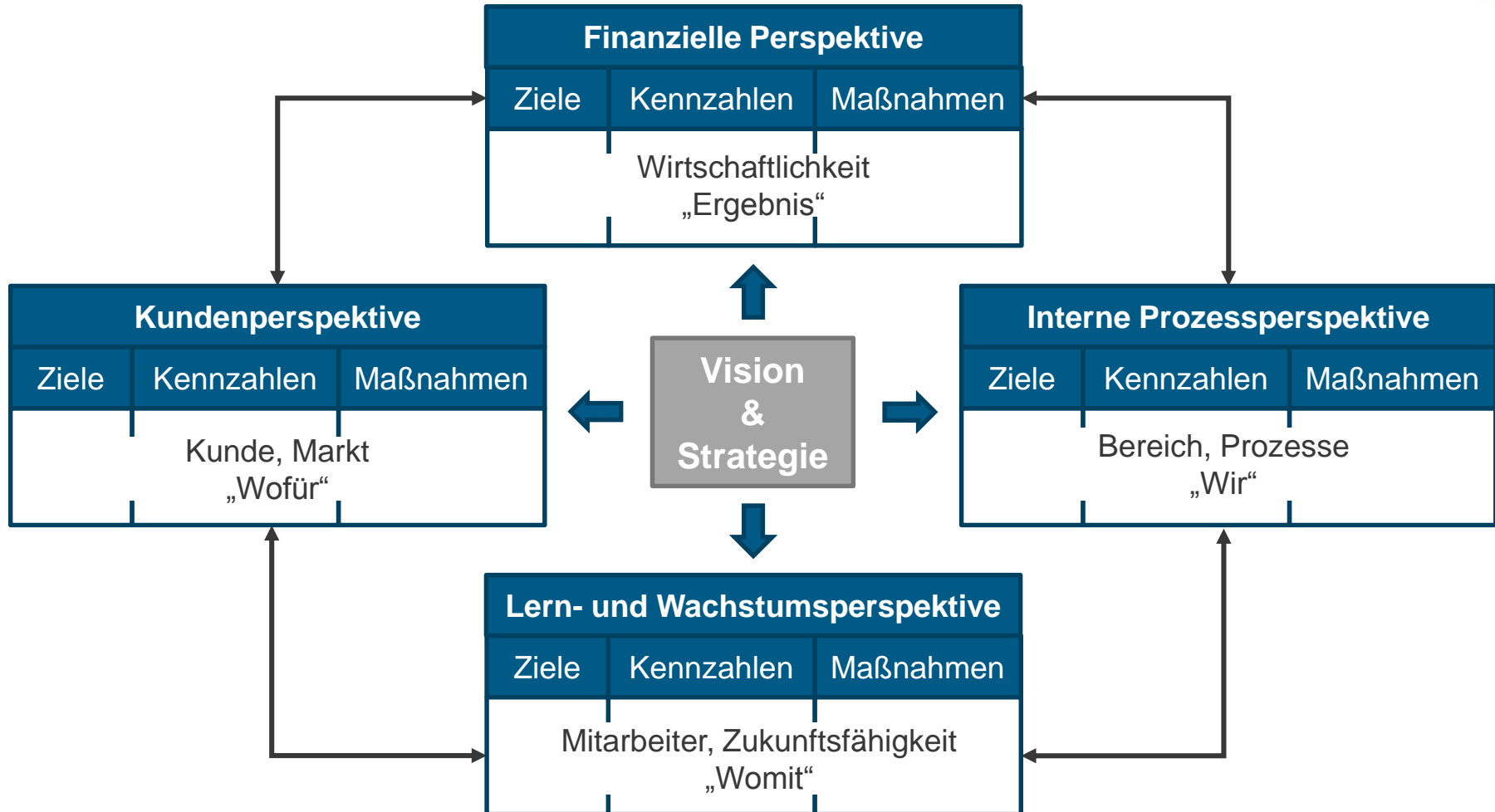
Aufbau der Arbeit



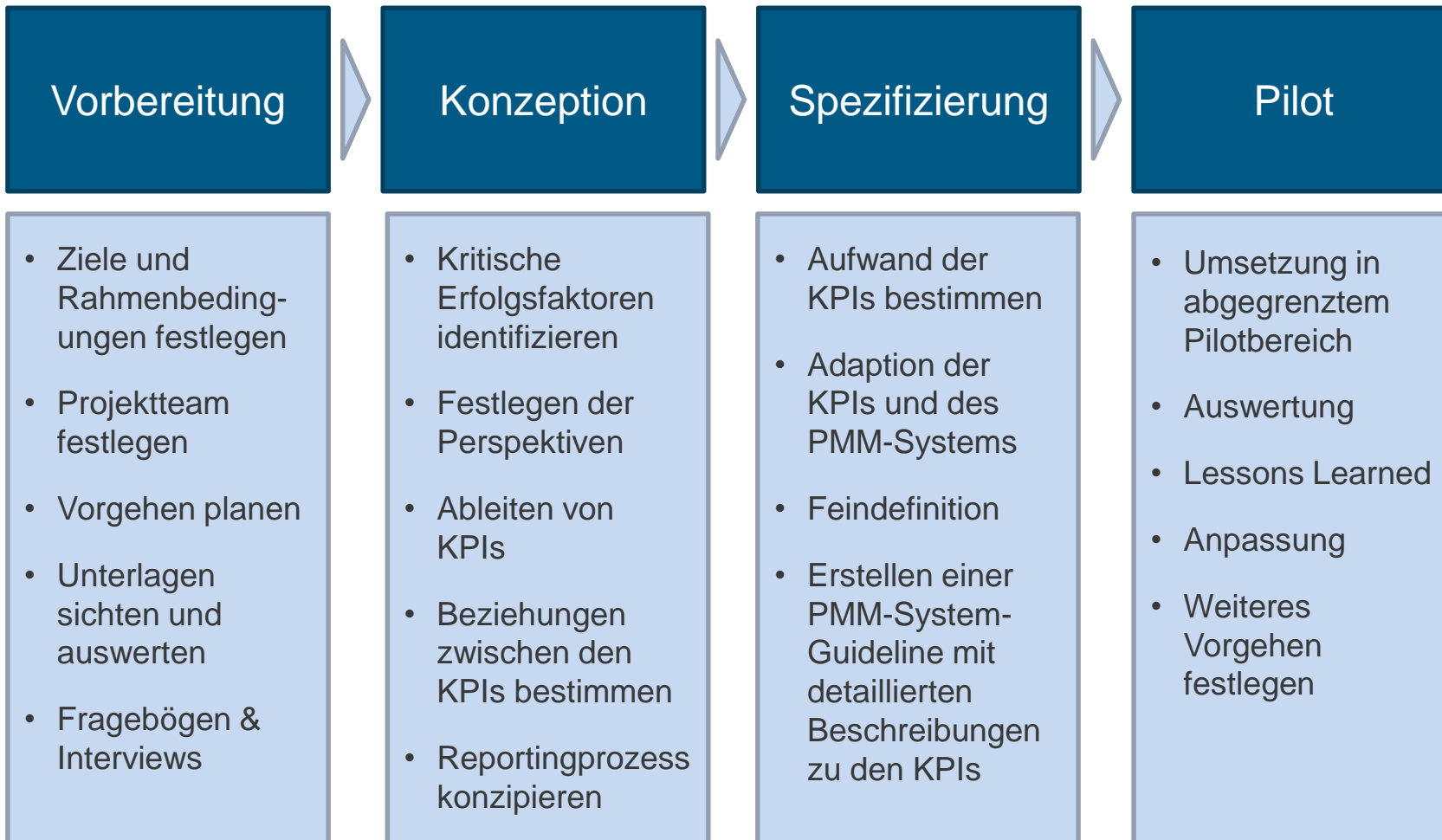
Eigenschaften eines optimalen Kennzahlensystems



Balanced Scorecard

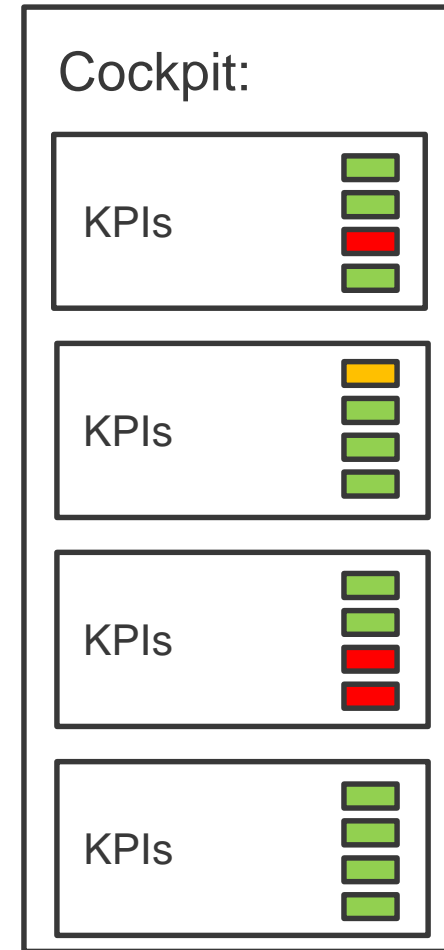


Vorgehenskonzept



KPIs... Key Performance Indikatoren

Vorgehen Kennzahlenworkshop



KPIs... Key Performance Indikatoren

Ableiten von Kennzahlen

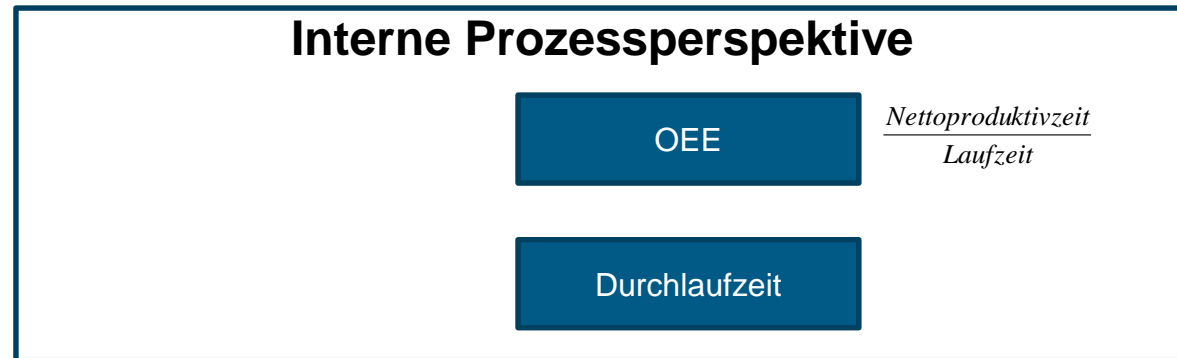
Kritische Erfolgsfaktoren

Hohe Anlagenverfügbarkeit,
Reduktion von Verlusten

Qualitativ hochwertige
Produkte

Verringerung der nicht
wertschöpfenden Zeit
(Verlust-/Rüstzeiten)

Verbesserung der internen
Termintreue



Beziehungen identifizieren

Präferenz-Matrix:

Nr.	Kriterium/Anforderung	1	2	3	4	5	Gewicht
1	Transparenz	x	1	0	0	0	1 10%
2	Zukunftssicherheit	0	x	0	0	0	0 0%
3	Produktqualität	1	1	x	1	1	4 40%
4	Flexibilität	1	1	0	x	0	2 20%
5	Lieferfähigkeit	1	1	0	1	x	3 30%
Total							10 100%

Die Produktqualität ist wichtiger als die Transparenz

Die Flexibilität ist nicht so wichtig wie die Produktqualität

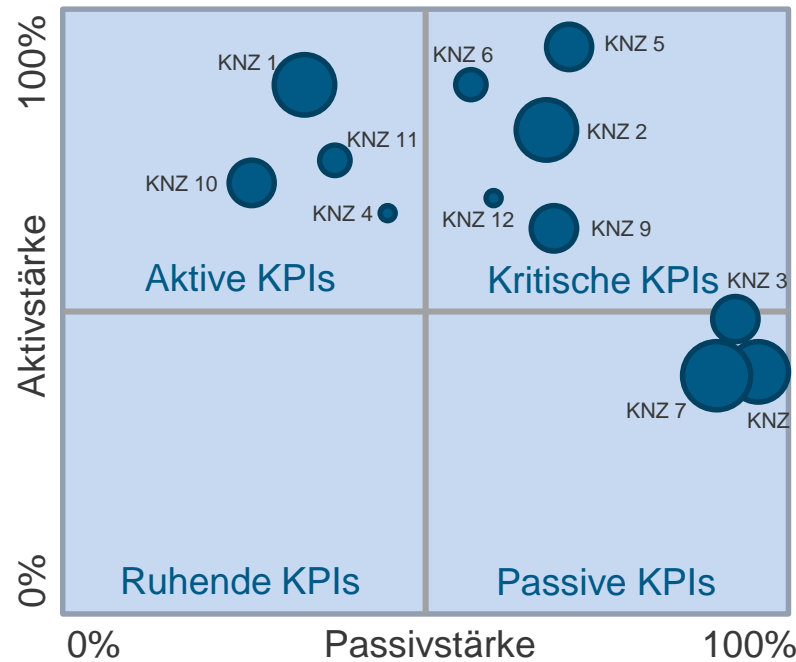
Aktiv-Passiv-Matrix:

Nr.	Kriterium/Anforderung (Zeile → wirkt auf → Spalte)	1	2	3	4	5	Aktivsumme
1	Transparenz	x	0	0	2	2	4 80%
2	Zukunftssicherheit	1	x	0	1	2	4 80%
3	Produktqualität	0	0	x	2	1	3 60%
4	Flexibilität	2	0	0	x	3	5 100%
5	Lieferfähigkeit	1	0	0	3	x	4 80%
Passivsumme		4	0	0	8	8	
		50%	0%	0%	100%	100%	

Die Flexibilität beeinflusst stark die Lieferfähigkeit

Die Lieferfähigkeit beeinflusst stark die Flexibilität

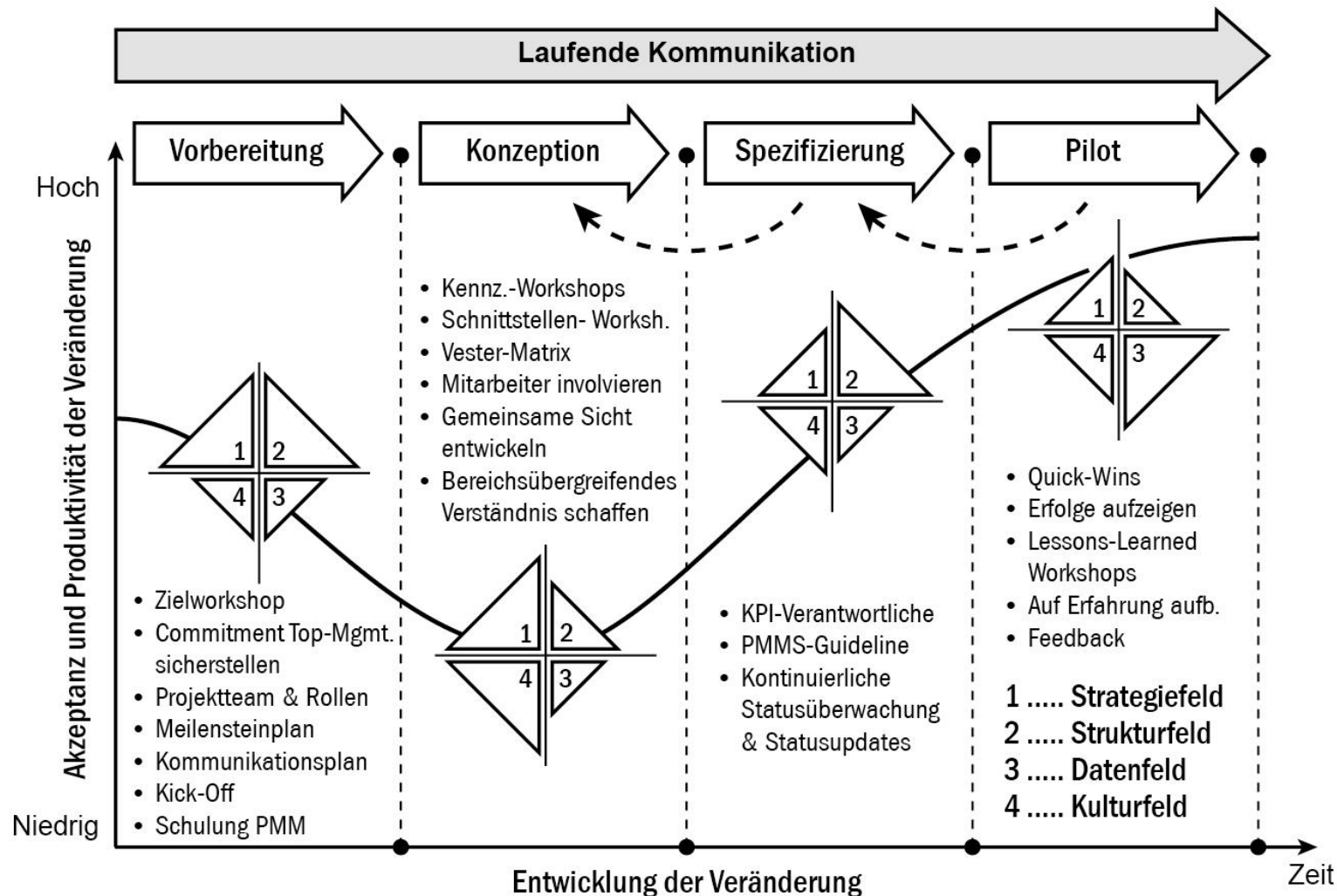
Bewertung:
 0 = keine Beeinflussung
 1 = geringe Beeinflussung
 2 = mittlere Beeinflussung
 3 = starke Beeinflussung



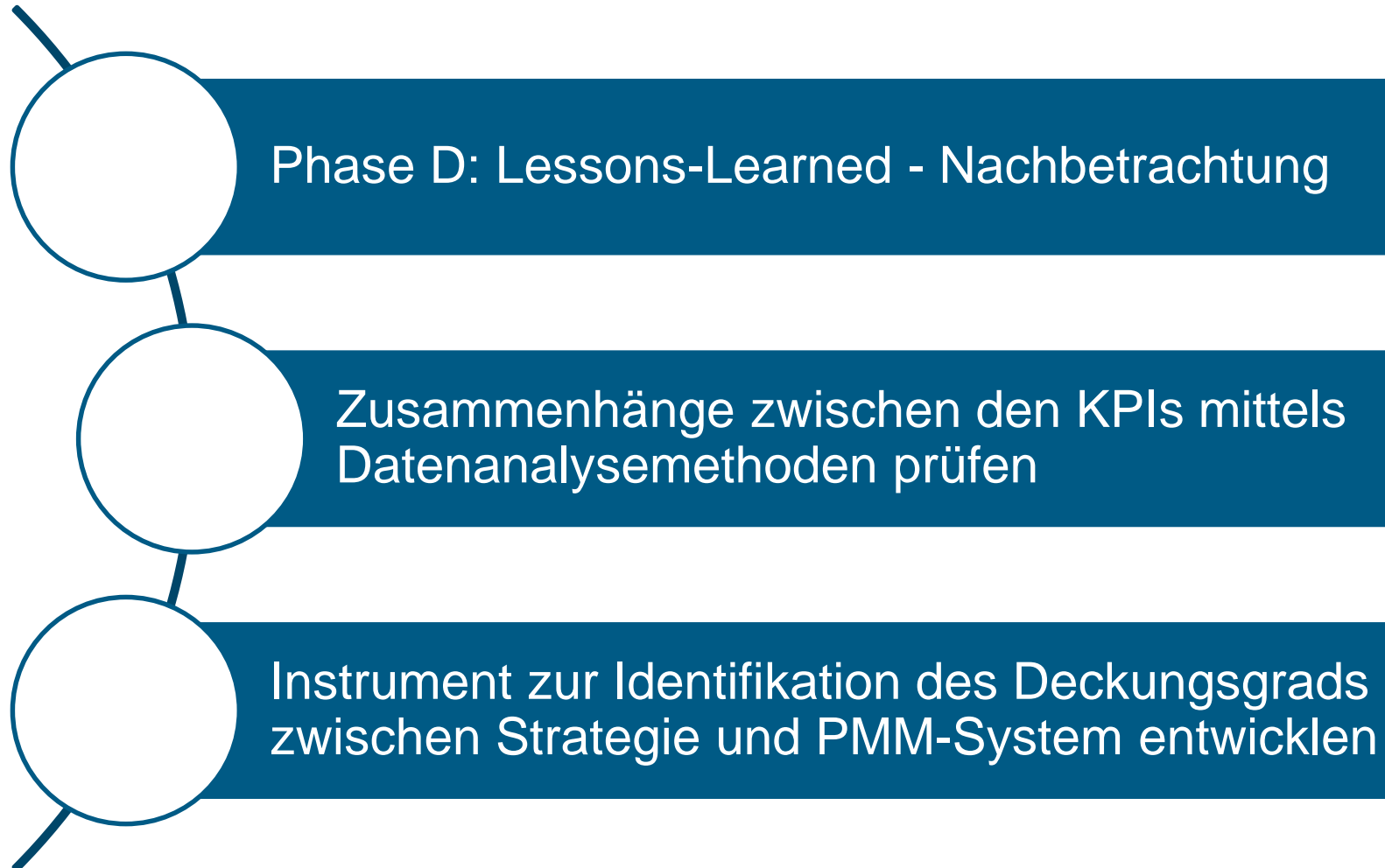
- Zusammenhang der KPIs
- Klassifizierung der KPIs
- Kritische KPIs

KPIs... Key Performance Indikatoren

Veränderungsprozess bei der Entwicklung von PMM-Systemen



Weiteres Vorgehen



Performance Measurement und Management

Entwicklung eines Systems zur Steuerung, Analyse und Kontrolle von Unternehmen

DI Bernd Kleindienst

Wien, 23.11.2015