

CHANGE MANAGEMENT BEI DER ENTWICKLUNG VON PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMEN

HERAUSFORDERUNG

In einem Umfeld von steigender Komplexität und Dynamik ist eine eindimensionale Ausrichtung des Unternehmens- und Betriebscontrollings nicht mehr ausreichend. Moderne Kennzahlensysteme müssen die verschiedenen Facetten der Leistungserstellung berücksichtigen, um eine umfassende Messung und Bewertung der Effektivität sowie Effizienz zu ermöglichen. Solche Systeme finden in der Praxis nur zum Teil Anwendung und können aufgrund einer suboptimalen Ausgestaltung nicht ihr volles Potenzial entfalten.

ZIEL

Ziel ist die Entwicklung eines maßgeschneiderten und schlanken Systems zur Steuerung, Analyse und Kontrolle von Unternehmen. Ein solches Performance Measurement und Management (PMM) System verfügt über die folgenden Eigenschaften:

- balancierter Mix aus monetären und nicht-monetären Größen
- hat Bezug zur Strategie
- beinhaltet Frühwarnindikatoren
- erstreckt sich von der Gesamtleitungsebene bis in die operativen Bereiche

VORGEHENSMETHODE

Das partizipativ ausgestaltete Vorgehensmodell (Abb. 1) beinhaltet die Phasen Vorbereitung, Konzeption, Spezialisierung und Pilot. Kernelement des Modells ist ein spezifisch auf PMM abgestimmter Veränderungsprozess (Abb. 2). Ein Implementierungskonzept nach den Change Management Grundsätzen verhindert negative Einflüsse und trägt wesentlich zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit bei. Der Veränderungsprozess wird durch spezifische Instrumente in den einzelnen Phasen unterstützt. Ein adäquater Mix der Instrumente basierend auf der Ausprägung der Gestaltungsfelder Strategie, Struktur, Daten und Kultur hilft die Erfolgchancen zu steigern.

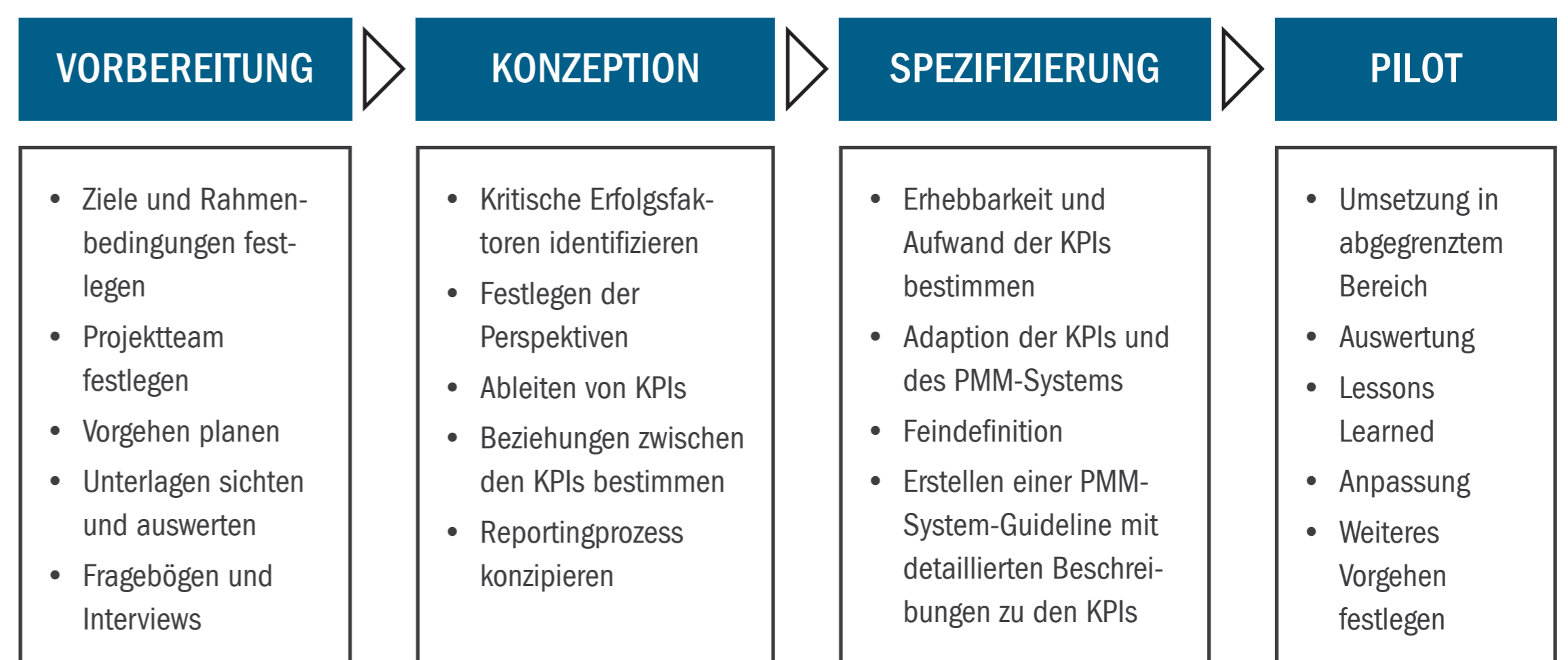


Abb. 1: Vorgehenskonzept zur Entwicklung eines PMM-Systems

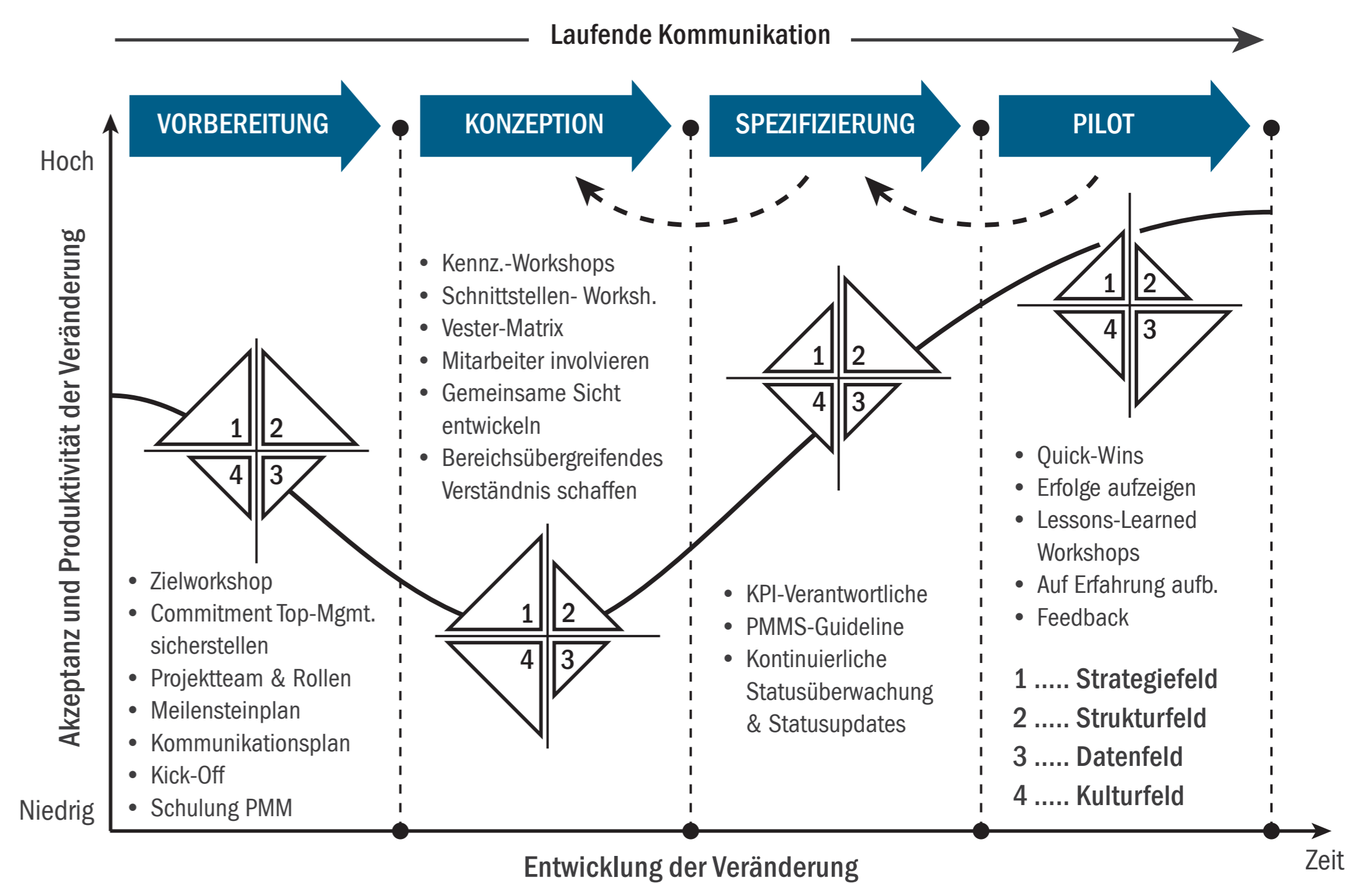


Abb. 2: Veränderungsprozess bei der Entwicklung von PMM-Systemen

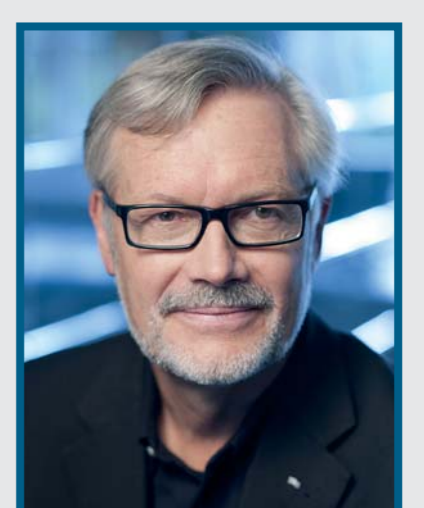
ERGEBNISSE

Das Vorgehensmodell wurde erfolgreich bei zwei Unternehmen angewandt und ein auf die Erfolgsfaktoren des jeweiligen Unternehmens abgestimmtes PMM-System entwickelt sowie implementiert. Beide Unternehmen unterscheiden sich stark in Bezug auf die Rahmenbedingungen und der eingesetzten Herstellertechnologie. Die entwickelten Systeme ermöglichen dank schlanker Kennzahlen-Cockpits eine effektive Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmen. Dazu wurden die Beziehungen zwischen den Key Performance Indikatoren bestimmt und Treibergößen ausfindig gemacht. Die Systeme werden durch einen strukturierten Reportingprozess und eine PMM-Guideline unterstützt.



Dipl.-Ing. Bernd KLEINDIENST

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl WBW
 bernd.kleindienst@unileoben.ac.at



Prof. Hubert BIEDERMANN

Leiter Department WBW
 hubert.biedermann@unileoben.ac.at