

PATRICK GRUB

Der effektive Einsatz von Performance-Management- Systemen

Wie Unternehmen neue Strategien
implementieren können

Econobooks

Patrick Grub

**Der effektive Einsatz von
Performance-Management-
Systemen**

**Wie Unternehmen neue Strategien
implementieren können**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © EconoBooks 2021

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Performance Measurement und Performance Management	3
2.1 Performance im Kontext zu Measurement und Management.....	3
2.2 Performancemessung.....	4
2.3 Steuerungssysteme	6
2.4 Performance Measurement versus Performance Management.....	9
3 Performance-Management-Systeme	12
3.1 Grundkonzept von PMS.....	12
3.2 Balanced Scorecard.....	15
3.3 Strategy Map	26
4 Strategieimplementierung	32
4.1 Probleme bei der Strategieumsetzung.....	32
4.2 Managementkreislauf.....	33
4.3 Kritische Würdigung des BSC-Ansatzes	55
5 Fazit	59
Literaturverzeichnis	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: DuPont-Kennzahlensystem	7
Abbildung 2: Performance Measurement-Prozess.....	13
Abbildung 3: BSC Struktur.....	16
Abbildung 4: Wertangebot an den Kunden	19
Abbildung 5: Das generische Wertkettenmodell	21
Abbildung 6: Kerngrößen und Hauptkategorien der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	24
Abbildung 7: Ursache-Wirkungskette in der BSC	27
Abbildung 8: Vereinfachte Strategy Map	30
Abbildung 9: Managementkreislauf	35
Abbildung 10: Zielwerte mit Ursache-Wirkungsketten festlegen	41
Abbildung 11: Portfolio strategischer Initiativen am Beispiel „Kundenmanagement“	43
Abbildung 12: Kombination von BSC-Assessment und Quality-Assessment	50
Abbildung 13: Auswirkungen der BSC und Strategy Map auf Management Meetings.....	54

Abkürzungsverzeichnis

abgek.	abgekürzt
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
DL	Dienstleistung
Hervorheb. d. Verf	Hervorhebung des Verfassers
Hervorheb. i. O	Hervorhebung im Original
i. F.	im Fall
o.V.	ohne Verfasser
PMS	Performance-Management-System
Übers. d. Verf	Übersetzung des Verfassers
Unt.	Unternehmen
vgl	Vergleich
z. B	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

1 Einleitung

In einer Zeit, in der der Wettbewerbsdruck durch die Globalisierung, sowie auch durch technische Neuerungen wie Industrie 4.0 immer weiter zunimmt, ist es unerlässlich ein System in die Unternehmensstruktur zu implementieren, mit welchem die strategischen Ziele und Visionen eines Unternehmens auf der operativen Ebene besser und verständlicher umgesetzt, gemessen und an den sich ständig wechselnden Umweltbedingungen angepasst werden können.

In der Literatur stößt man in diesem Zusammenhang häufig auf die Begriffe: „Performance Measurement“ und „Performance Management“.

In der vorliegenden Arbeit soll deswegen auf die folgenden Fragen eingegangen werden:

- Was ist Performance Management und Measurement?
- Warum sind traditionelle Kennzahlensysteme nicht ausreichend um ein Unternehmen zu steuern?
- Was für Anforderungen muss ein Performance-System erfüllen?
- Wie muss ein solches System aufgebaut sein?
- Was für Probleme treten bei der Implementierung von Strategien auf?
- Ist es möglich diese Probleme zu beheben?
- Und wenn ja, ist das Performance-Management-System somit uneingeschränkt zu empfehlen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, wird sich diese Arbeit zuallererst mit den Begriffen „Performance“, sowie „Management“ und „Measurement“ auseinandersetzen, um einen Bezug zur Materie herzustellen. Nach der Klärung der Begrifflichkeiten soll auf die Performancemessung eingegangen werden. Die Beantwortung der Frage „warum“ man Performance messen muss, steht im Mittelpunkt dieses Abschnitts. Die Frage nach dem „was“ gemessen werden soll, wird im darauffolgenden Kapitel anhand der Veranschaulichung eines klassischen Steuerungssystems erklärt und führt die Gründe an, weshalb ein neues Steuerungssystem vonnöten ist. In Kapitel 2.4 wird dann anhand einer Argumentation verschiedener Autoren versucht, die in der Literatur sich oft widersprechenden Begriffe „Performance Measurement“ und „Performance Management“ voneinander abzugrenzen. Im gleichen Abschnitt wird über die Anforderungen gesprochen, welche ein neues Performancesystem zu erfüllen hat. Im darauffolgenden Abschnitt soll anhand eines Grundkonzeptes der Aufbau eines solchen Systems, und anschließend durch