



Performance Management (PM) – wirkt nur, wenn es richtig eingeführt wird.

Wenn sich der Betriebsrat eines großen deutschen Technologie-Unternehmens über „steigenden Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die Forderung nach immer flexibleren und längeren Arbeitszeiten“ beschwert, dann ist das auch eine Folge von PM.

Wenn es durch Globalisierung zunehmend ausländische Wettbewerber gibt, deren Personal- und Umweltauflagekosten geringer sind, dann muss die eigene Performance in anderen Bereichen besser sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Diese Beispiele machen deutlich, dass für eine erfolgreiche Einführung eines PM die Akzeptanz aller Beteiligten erreicht werden muss.

Daher ist der **erste Schritt** zur erfolgreichen Einführung eines PM-Systems ein Kulturwandel – hin zu mehr Transparenz, persönlicher Verantwortung und ggf. zur Akzeptanz von Machtverlust einzelner Verantwortlicher.

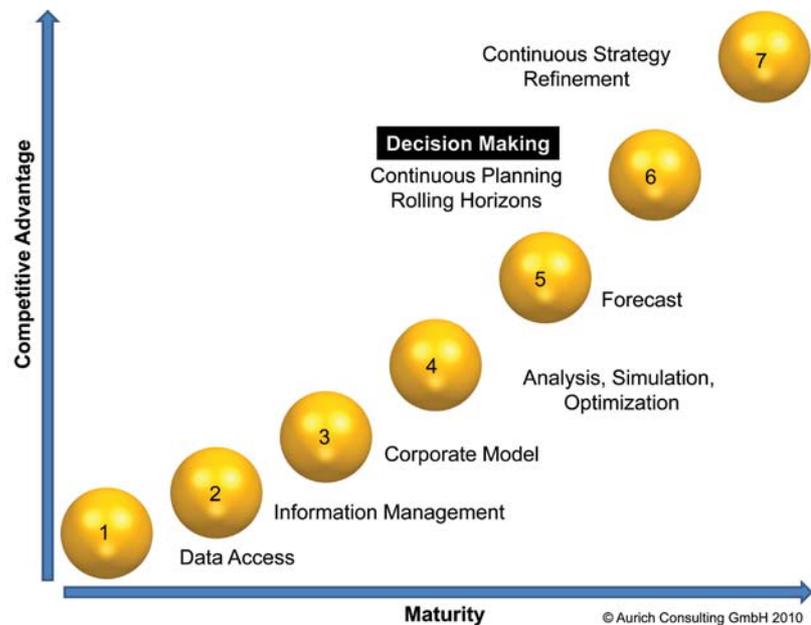
Der **zweite Schritt** beinhaltet umfangreiche Vorarbeiten, wie z.B. Vergütungs- und Prämienvereinbarungen, Aufgabenbeschreibung, Berichtspflichten sowie Kommunikationsregeln.

Daraus abgeleitet wird ein neuer Planungs- und Steuerungsprozess definiert, der sich an der Strategie ausrichtet und die neuen Elemente des PM enthält; anhand dieser Definition wird in einem **dritten Schritt** ein geeignetes „technisches“ PM-System spezifiziert und eingeführt.

Geschichte des PM

Seit Beginn der kommerziellen Nutzung der elektronischen Datenverarbeitung in den 1960er Jahren wollte man neben der Automatisierung von betriebswirtschaftlichen Transaktionen auch die anfallenden Daten nutzen, um Management-Entscheidungen mit immer umfangreicheren Informationssystemen zu unterstützen. Ende der 1990er Jahre wurde der Begriff des „Corporate Performance Management (CPM)“ entwickelt, den Gartner wie folgt definierte:

Under the CPM „umbrella“ are the processes, methodologies, metrics and technologies for enterprises to measure, monitor and manage business performance. The theory about putting the right management controls in place was defined in the early 20th century. Metrics and performance indicators have been around for the same period of time, although often dominated by financial reports.



Transparenz der Produkt-Profitabilität

Management Information Systems (MIS) were introduced in the 1970s, and the balanced scorecard (BSC) dates from 1992. CPM introduces a holistic integration of these elements. It is an enterprise-wide strategy that seeks to align departmental initiatives to prevent managers from optimizing local business at the expense of overall corporate performance. It is not a one-off project, but is an ongoing process – part of the inherent daily effort of managers.

Entscheidungsunterstützung

Neben dem Markt, der Qualifikation der Mitarbeiter, den Referenzen und anderen Faktoren haben unbestreitbar die Management-Entscheidungen einen bestimmenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Jede Management-Entscheidung unterliegt vielfältigen Abhängigkeiten in der Unternehmensorganisation:

Jede Entscheidung ist nur so gut, wie die Informationen, auf denen sie basiert. Diese Informationen liefert bei klassischer Aufgabenverteilung das Controlling – basierend auf operativen und Planungssystemen.

Die Qualität der gelieferten **Daten (1)** bestimmt die Qualität dieser **Informationen (2)**. Von nicht zu unterschätzendem Einfluss ist der menschliche Faktor: Verzögerungen, Auslassungen oder fehlerhafte Gewichtung in subjektiver Bewertung. Daher sind die möglichst automatisierte Integration und umfangreiche Plausibilisierungen zur Qualitätssicherung unerlässlich.

Gegenüber traditionellen Controlling-Ansätzen erfordert ein modernes PM ein erweitertes **Unternehmensmodell (3)** für Analyse und Planung; die eingeschränkte Sicht auf die Dimensionen Kostenart, -stelle und -träger wird beispielsweise um Industrie-spezifische Prozesse, Vertriebskanäle und Kundendimensionen erweitert. Sämtliche relevanten und verfügbaren Attribute werden mit ihren zugehörigen Metriken in das Unternehmensmodell einbezogen. Es ermöglicht detaillierte Simulationen mit Szenarien beliebiger Parameter-Variationen sowie eine multivariate **Optimierung (4)** durchzuführen.

Anhand historischer Daten, verfügbarer makroökonomischer sowie **interner Forecasts (5)** zu (Fertigungs-)Kapazität, Budgets, Absatzprognosen etc. wird ein Unternehmensplanungsmodell erstellt. Die traditionell statische Planung mit Plan-Ist-Vergleichen in wenigen Perioden (Jahr, Quartal) weicht beim PM einer rollierenden **Planung (6)** mit beliebig kurzen Zyklen.

Das PM lebt von einem permanent aktiven Umgang mit den Kennzahlen in den Score Cards (Management Cockpit); jedem Verantwortlichen werden Kennzahlen mit zugehörigen Schwellenwerten zugeordnet, ein standardisierter Workflow bestimmt die Regel-basierte Meldung von Abweichungen, den Review und die Kommentierungspflicht mit Interpretation der Planabweichungen und abgeleiteten Maßnahmen. Diese rollierende Planung wird regelmäßig mit der **Strategie (7)** abgeglichen.

Von einem solch umfassenden PM-System profitieren auch verwandte Initiativen wie z.B. Risk Management, Regulatory Compliance, Benchmarking und Quality Improvement.

Faktoren für erfolgreiches PM

In der Praxis hat sich gezeigt, dass neben theoretischen Konzepten vor allem umsetzungsorientierte Spezifikationen gebraucht werden, um ein PM-System erfolgreich einzuführen. Der Erfolg hängt insbesondere von der Reihenfolge ab, in der die Teildisziplinen im Projektablauf umgesetzt werden:

1. Was soll gemessen werden?

Score Cards mit Schwellenwerten.
Aus der vollständig formulierten Strategie werden die kritischen Erfolgskennzahlen abgeleitet, im „Cockpit“ verankert und ein neuer Planungsprozess initiiert.

2. Wie wird die Qualität der Entscheidungen sichergestellt?

Qualitätsmanagement.
Sämtliche Phasen und Prozessschritte (Zieldefinition, Analyse, Revised Forecasts, Berichterstellung, Entscheidungsfindung, strategische Maßnahmen etc.) sind darzustellen. Die prognostizierten Verbesserungspotentiale sind nachzuhalten.

3. Wer ist für die Erfolgskennzahlen verantwortlich?

Klare Zuordnung von persönlicher Verantwortung in der Organisation.
Über die Hierarchie der Abteilungen müssen die Kennzahlen analog zur Entscheidungshierarchie heruntergebrochen werden: Metriken definieren die Disaggregation in Sub-Score-Cards.

4. Wo werden die „Produktionsprozesse“ implementiert?

Unternehmensmodell.
Im Unternehmensmodell fließen alle relevanten Steuergrößen ein: Komplexitäten, Attribute, Mengen, Zeiten, Qualitätsgrößen. Jede Willkür ist durch eine klare mathematische Berechnungsgrundlage (Metriken) auf Basis operativer Systeme zu vermeiden.

5. Wie werden die Metriken erstellt?

Messsysteme und Diskretisierung.
Mathematische Terme, in die neben messbaren Parametern auch weiche Faktoren mittels Skalen-Systemen einfließen, machen die Ergebnisse der Modellrechnung nachvollziehbar und weitestgehend objektiv.

6. Wer stellt die Daten zur Verfügung?

Schnittstellenvereinbarung.
In einer Schnittstellenvereinbarung werden die Pflicht zur Informationsbereitstellung, Plausibilisierungsregeln, ein Zeitplan und die Verantwortlichen festgeschrieben.

7. Welche Rollenteilung zwischen IT- und Fachabteilung empfiehlt sich?

Eine klare Aufgabenabgrenzung.
Das Controlling definiert und verantwortet den Inhalt während die IT den spezifizierten Service Level garantiert.

8. Welche Werkzeuge werden eingesetzt?

IT-Infrastrukturkonzept und Systemauswahl.
Von den fachlichen und prozessualen Anforderungen, die im Fachkonzept festgeschrieben sind, wird ein IT-Konzept abgeleitet, welches IT-Leistungsmerkmale, Tools und Funktionen beschreibt und als Grundlage der Software-Produkte-Auswahl dient.

Standortbestimmung

Im Sinne eines Self-Assessment sollte sich jedes Unternehmen die Frage stellen, was aktuell an Methoden und Werkzeugen im Sinne von „Best Practice“ zur Verfügung steht und was davon bereits im Unternehmen genutzt wird:

- o Verfügen wir über ausreichende Transparenz?
- o Haben wir einen integrierten Planungsprozess von Strategie über Controlling bis zu operativen Systemen?
- o Überwiegen bei unseren Performance-Indikatoren objektive Zusammenhänge oder subjektive Schätzungen?
- o Machen wir eine verursachungsgerechte Kostenverrechnung?
- o Verfügen wir über eine aussagefähige Kapazitätsplanung?
- o Berücksichtigen wir sämtliche relevanten und verfügbaren Einflussfaktoren?
- o Gibt es einen standardisierten PM-Workflow zur Interpretation von Reaktion auf Planabweichungen?
- o Nutzen wir Werkzeuge zu Forecasting und Simulation?
- o Haben wir eine geeignete IT-Plattform?

Zusammenfassung

Im Zuge der zunehmenden Verbreitung von IT in den unterschiedlichsten Geschäftsprozessen sowie einer verstärkten mathematisch-technischen Betrachtung dieser Prozesse hat sich das Performance Management im Controlling stark weiterentwickelt und seinen Weg in die Praxis gefunden. Eine durchgehende Verbreitung verhindern u.a. Widerstände gegen eine erhöhte Transparenz, die sich mit der Angst vor dem Verlust von Einflussmöglichkeiten im mittleren Management erklären.

Mit der zunehmenden Verbreitung von PM wird immer klarer, dass der Leistungsgewinn durch PM den Aufwand für Einführung und Betrieb bei Weitem übertrifft. Ohne PM wird es Unternehmen in Zukunft immer schwerer fallen, im Wettbewerb zu bestehen.

Philipp Aurich

Geschäftsführer Aurich Consulting GmbH
www.aurich-consulting.com