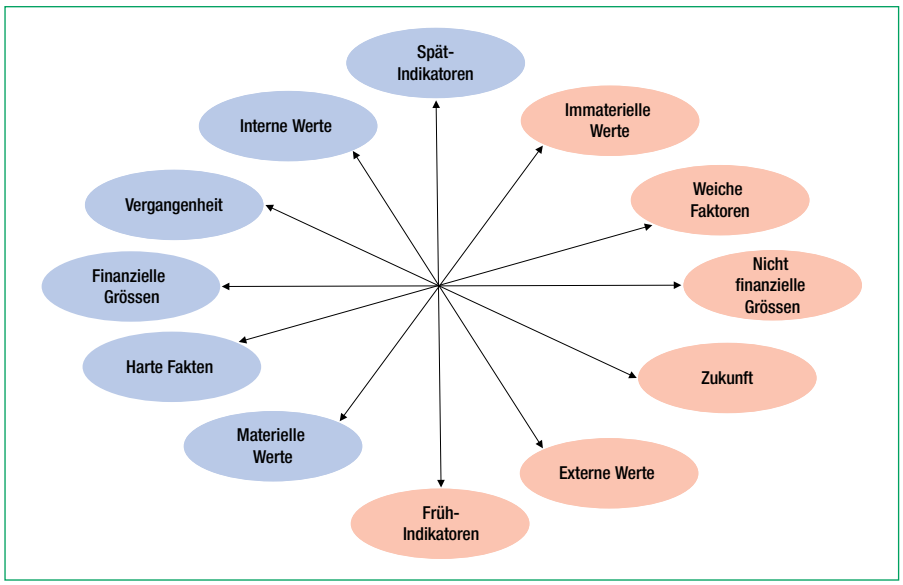
Corporate Performance Management

Die Steuerung von Unternehmen fokussiert sich immer stärker auf die Steigerung der Performance in allen Bereichen und Funktionen. Dies ist ein wichtiger Hebel für die Steigerung der Ertragskraft und des ertragsstarken Wachstums.

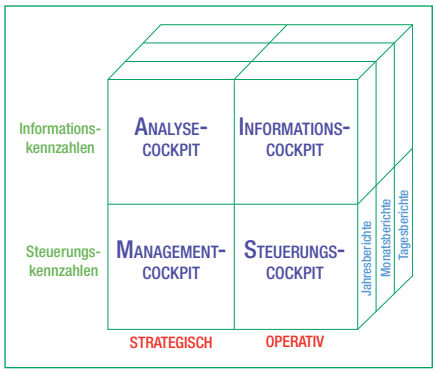
■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**



Alle Bereiche haben dazu beizutragen. Bisher ist die Unternehmenssteuerung primär auf der finanziellen Ebene stehen geblieben, im Performance Management hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass finanzielle Ziele nicht durch finanzielle Grössen erreicht werden können, sondern es muss an den nicht finanziellen Grössen wie Kundennutzen, Kundenzufriedenheit, stabile und sichere Prozesse und der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter gearbeitet werden, um bessere finanzielle Resultate zu erreichen.

Ziele des Performance Management

Performance Management hat zum Ziel, ein ertragsstarkes Wachstum zu realisieren. Die Wachstumsrate des Unternehmens soll über dem Branchenwert liegen und die Ertragskraft deutlich besser als die Branche sein. Dazu müssen alle Bereiche und Prozesse ihren Beitrag liefern.



Dazu bedarf es relevanter Zahlen. Diese sind sowohl strategisch als auch operativ auszurichten.

Die vier Felder finanzieller Steuerung

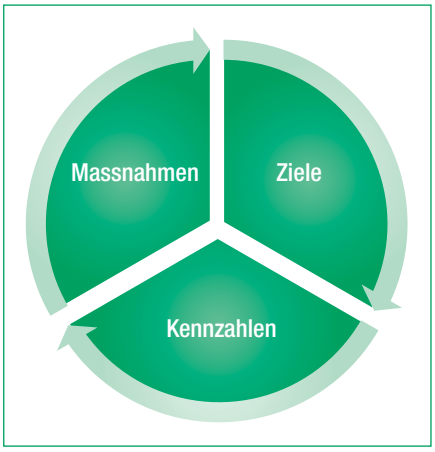
Eigenkapitalquote Indikator: Stabilität	**Kapitalrendite** Indikator: Ertragskraft
Cash Flow/Umsatz Indikator: Wachstumsfinanzierung	**Cash Flow/Kapital** Indikator: Entschuldung

Vom MIS zum PMS

Die traditionellen Management Informationssysteme (MIS) fokussieren sich auf Kennzahlen und nicht auf Massnahmen, um Ziele zu erreichen. Bei PMS steht jedoch der Kreislauf Ziele – Kennzahlen – Massnahmen im Vordergrund.

Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie können Ziele messbar gemacht werden?
- Welche Kennzahlen sind geeignet, um die Zielerreichung zu messen?
- Mit welchen strategischen und operativen Massnahmen kann die Zielerreichung gewährleistet werden?



Ziel ist es, die Performance zu steigern und dazu die richtigen Massnahmen mit einem hohen Wirkungsgrad zu ergreifen. Daher braucht das Corporate Performance Management (CPM) die Trilogie Ziele – Kennzahlen – Massnahmen; erst dann kann die Wirkungsstärke von Massnahmen gemessen werden.

Wir haben beim PMS zu erarbeiten:

- Zielstammblätter: Klare Definition der Ziele und Aufzeigen der Abhängigkeiten der Ziele untereinander.
- Kennzahlenstammblätter: Definition der relevanten Kennzahlen und Festlegen der Rechenformel und der Datenbasis.
- Massnahmenstammblätter: Definition der Massnahmen mit Aufwand und Nutzen.

Vom Messen zum Steuern

PMS ist in zwei Phasen einzuteilen:

- Die Phase des Performance Measurement System; Aufbau eines Messsystems und Definition der Kennzahlen als Früh- und Spätindikatoren; Aufzeigen der Ursache-Wirkungs-Ketten.
- Die Phase des Performance Management System; das systematische und regelmässige Messen der Zielerreichung durch Priorisierung und die Umsetzung des Massnahmen-Portfolios.

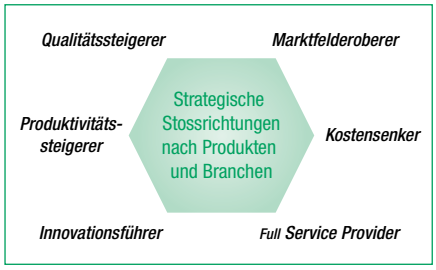
In der ersten Phase müssen die Kennzahlen und ihre Messgrössen definiert werden. Dabei sind die Kennzahlen nicht isoliert zu betrachten, sondern im Zusammenhang über die Ursache-Wirkungs-Ketten zu betrachten; z.B. kurze Durchlaufzeit – hohe Termintreue – steigende Kundenzufriedenheit – bessere Ergebnisse. Erst dadurch kann sinnvoll eine Performance beurteilt werden.

Performance Measurement

Performance Measurement hat zwei Ziele: die strategisch richtigen Dinge zu tun und operativ diese Dinge richtig umzusetzen.

- **Effektivität: Die richtigen Dinge tun – die strategische Dimension**
- **Effizienz: Die Dinge richtig tun – die operative Dimension**

Bei der Messung der Performance Effektivität wird die strategische Dimension fokussiert. Haben wir die richtigen Wege eingeschlagen, um unsere strategischen Ziele zu erreichen? Verfolgt ein Unternehmen die Strategie der Innovationsführerschaft, so sind die relevanten Kennzahlen Umsatz/DB neuer Produkte, der F+E-Aufwand zum Umsatz, die erfolgreiche Markteinführung, die Zahl der Innovations-Flops, neue Kunden durch neue Produkte oder das Erschliessen von neuen Geschäftsfeldern.



Bei der Messung der Performance Effizienz dreht es sich um die operative Beherrschung der Prozesse, dazu zählen z.B. die Durchlaufzeit eines Auftrages und die Messung der wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Zeiten – dies sind Liegezeiten, Wartezeiten, Rüstzeiten und Transportzeiten. So wird man sich zum Ziel setzen, die Termintreue zu erhöhen, um damit die Durchlaufzeiten zu reduzieren, dies wiederum schlägt sich nieder in den Herstellkosten und der Kostenstruktur. Die Messgrösse des CPM ist dann hier der Return on Process (ROP), diese Kennzahl zeigt uns, inwieweit durch Performance-Steigerungen der Prozesse ein Beitrag zur Verbesserung der Rendite erreicht wird.

Relevante Kennzahlen

Die Unternehmen ertrinken in der Flut der Daten. Es gilt, die Grössen herauszufiltern, die relevant für die Steuerung des Unternehmens sind.

ABB hat den Slogan «Twenty is plenty» geprägt.

> *«Nicht alles, was zählt, wird gezählt».*
>
> Albert Einstein

Der Satz von Albert Einstein «Nicht alles, was zählt, wird gezählt» weist eindeutig darauf hin, dass es nicht das Ziel des PMS ist, möglichst viele Kennzahlen zu ermitteln, sondern sich auf die wenigen relevanten Kennzahlen KPI zu fokussieren. Dabei gilt die Aussage «Twenty is plenty», die Fokussierung auf wenige Kennzahlen je Perspektive. Geht man vom klassischen Modell der Balanced Scorecard (BSC) mit den vier Perspektiven (Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen/Entwickeln) aus, so sollten je Perspektive jeweils 5 relevante Kennzahlen ausreichen.

Performance Pyramide

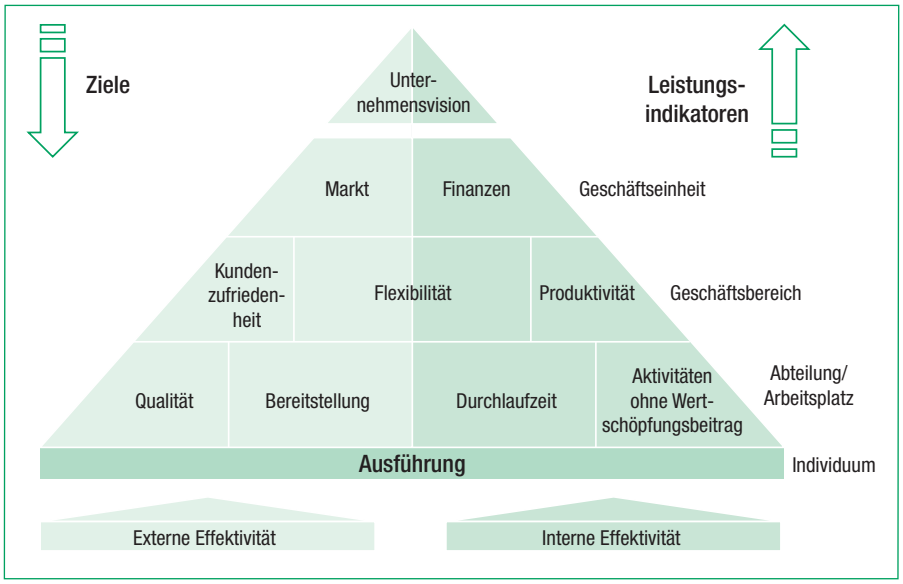
Die Performance Pyramide unterscheidet sich im Ansatz dadurch, sich nicht allein auf finanzkennzahlenorientierte Grössen zu konzentrieren, sondern auch verstärkt nichtmonetäre Grössen einzubeziehen.

Ein PMS baut seine Performance Pyramide nach den einzelnen Führungsebenen auf und hat dort pro Ebene jeweils unterschiedliche Ziel- und Messgrössen.

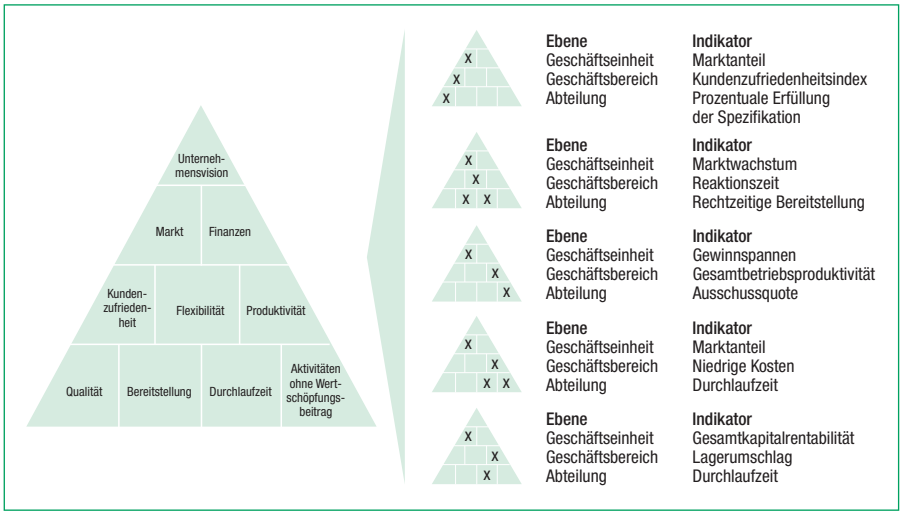
- Auf der Ebene der Geschäftsleitung sind es die Grössen: Ertragsstarkes Wachstum, Rendite, Wertzuwachs und Cash Flow.
- Auf der Ebene der Bereichsleitung sind es die Grössen: Betriebsergebnis, Vertriebsergebnis Profit Center Ergebnis und die Grössen der Kosten- und der Ertragshöhe.
- Auf der Ebene der Kostenstellenleitung sind es primär die Deckungsbeiträge und die Kosten nach Kostenhöhe und die Kostenstruktur.
- Auf der Ebene der operativen Tätigkeiten sind es primär die Produktivität, die Durchlaufzeiten, die Termintreue und die Qualitätskennzahlen.

Diese unterschiedlichen Performance-Grössen sind über die Hierarchieebenen miteinander zu verknüpfen.

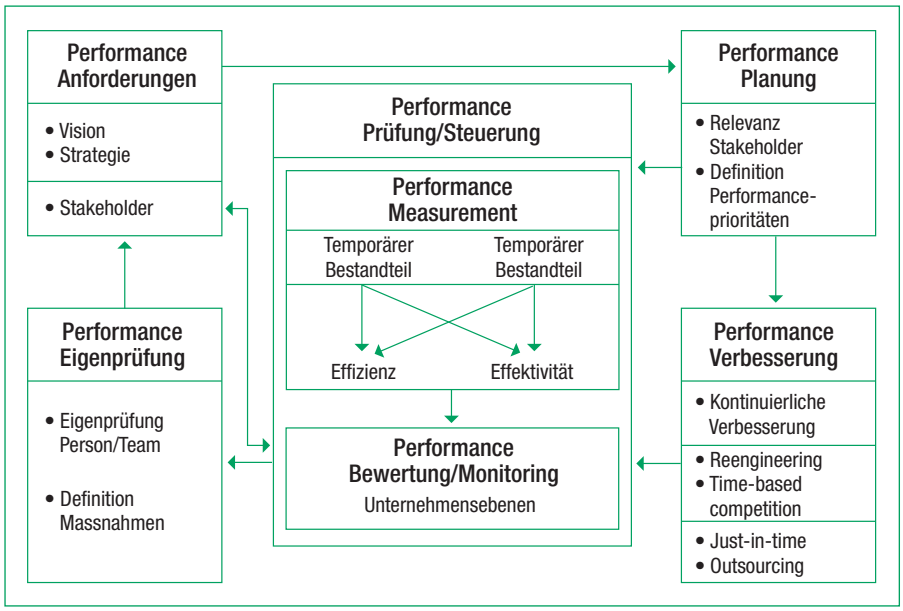
Wird die Produktivität in der Montage gesteigert, dann verbessern sich die variablen Einzelkosten. Dadurch kann das Betriebsergebnis verbessert werden und liefert damit einen Beitrag zur Zielerreichung von einem ertragsstarken Wachstum.



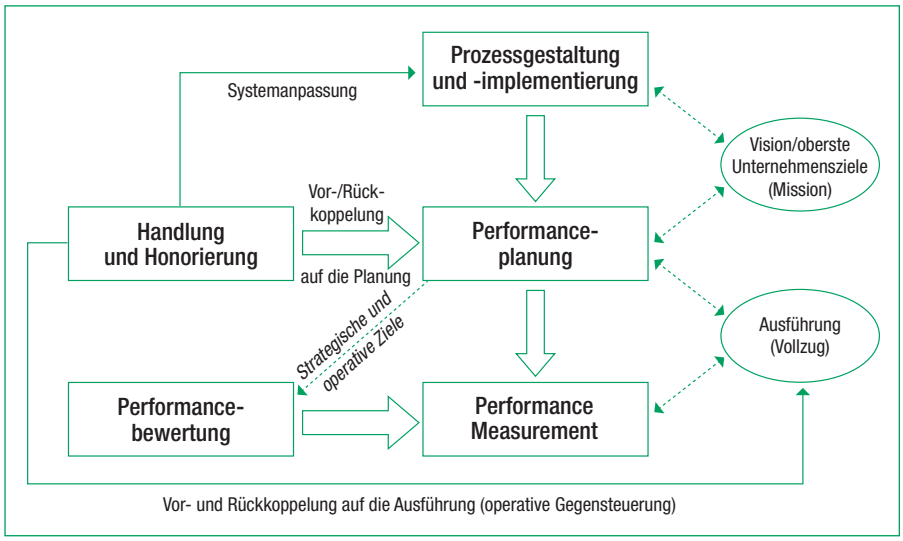
Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 113.



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 113.



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 131.



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 132.

Phasen der Entwicklung eines Performance Management Systems

Die Leistungssteuerung und Leistungssteigerung steht im Mittelpunkt des Performance Management Prozesses.

Für den Aufbau des CPM sind fünf Phasen relevant:

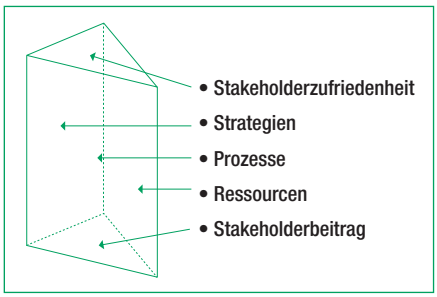
- Phase 1: Prozessgestaltung und -implementierung
- Phase 2: Performance Planung
- Phase 3: Performance Messung
- Phase 4: Performance Bewertung
- Phase 5: Handlung und Honorierung

Zentrale Aufgabe ist die Operationalisierung der Unternehmensstrategie mithilfe von Key Performance Indicators und die Verknüpfung des Zielerreichungsgrades mit strategischen Initiativen und Aktionen.

Dabei sind folgende Schritte zu gehen und aufeinander abzustimmen:

- Strategische und operative Ziele definieren
- Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung definieren
- Strategische und operative Massnahmenprogramme erarbeiten
- Key Performance Indikatoren Mix erstellen
- Istwerte für die KPIs ermitteln
- Zielwerte bzw. Bandbreiten für KPIs festlegen
- Datenbasis für die Messung der KPIs eruieren
- Zielerreichungsgrade messen und bewerten
- Strategische und operative Initiativen entwickeln und umsetzen
- Messung der Performance Verbesserung anhand der Ist- und Zielwerte
- Aufbau eines CPM Reporting

Das Performance Prisma Prinzip



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 123.

Das oberste Ziel ist die Zufriedenheit der Shareholder und der Stakeholder des Unternehmens. Dafür ist mit jedem Stakeholder ein Zielkatalog zu formulieren. Stakeholder des Unternehmens sind:

- Eigentümer des Unternehmens (Shareholder Value)
- Staat, Gesellschaft und Umwelt (Sustainable Development)
- Kunden des Unternehmens (Zufriedenheit der Kunden)
- Lieferanten des Unternehmens (Supply Chain Management)
- Mitarbeiter des Unternehmens (Zufriedenheit, Motivation, Identifikation und Produktivität)

Die zweite Komponente des Performance Prisma ist die Formulierung der Strategie und die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Die Strategie ist nicht das Ziel, sondern der Weg, um das Ziel zu erreichen.

- Auf der Ebene der Kunden sind es die Kundenzufriedenheit, die Wiederkaufsrate und die Kundenprofitabilität.
- Auf der Ebene der Lieferanten ist es eine angestrebte langfristige Win-win-Situation für die Lieferanten und das Unternehmen.
- Auf der Ebene der Mitarbeiter sind es die Qualifikation, die Zufriedenheit, die Motivation und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter.

Das Six Loop Concept der Balanced Scorecard

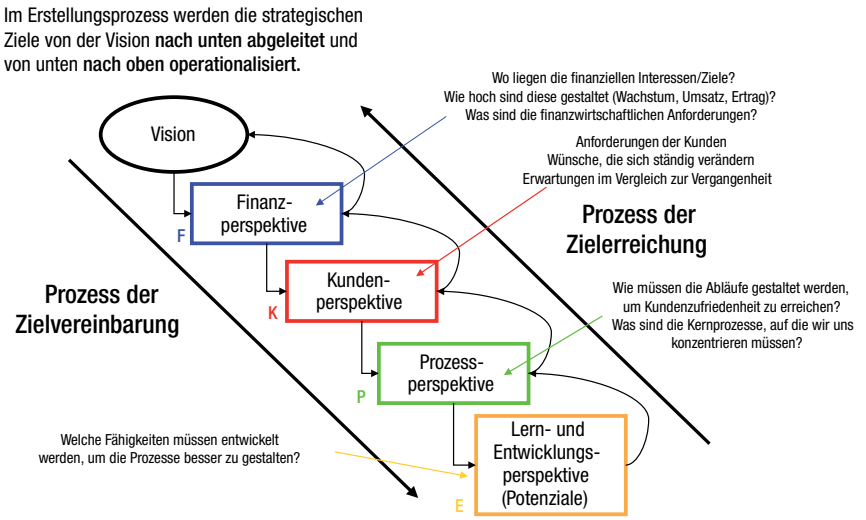
Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein bewährtes Instrument für ein CPM, da es die verschiedenen Perspektiven reflektiert und diese über Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verknüpft.

Die Ziele und die Rolle der BSC

Strategisches Management und operatives Handeln waren bisher streng getrennt in den Unternehmen. Dies waren nicht nur unterschiedliche Personen, sondern es fehlte auch die Information und Kommunikation zwischen beiden. Einer wusste nichts oder zu wenig vom anderen. Dies hat dazu geführt, dass viele Strategien zwar konzipiert, aber nicht umgesetzt wurden. Diese Trennmauer gilt es abzureissen und ein einheitliches Verständnis im Unternehmen über die Strategie und deren Umsetzung zu schaffen.

Ein ausgewogenes Steuerungssystem als Führungscockpit

Systematisierung des vernetzten Systems



Bildquelle: Corporate Performance Management, S. 132.

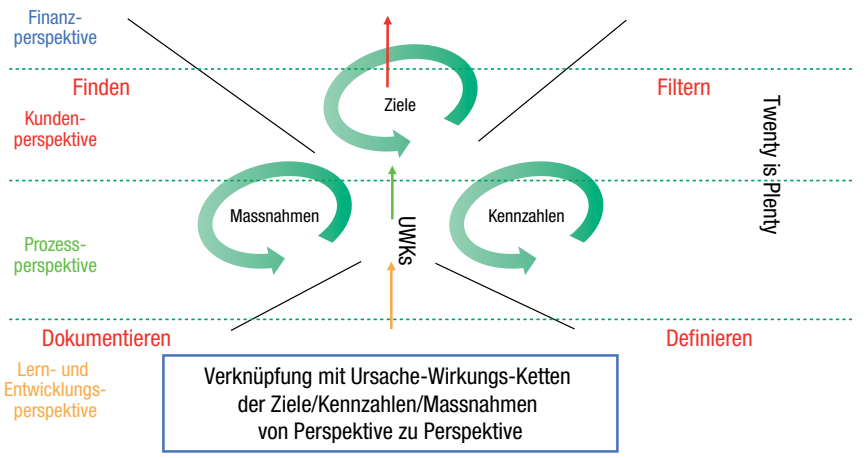
Gleichgewicht in der Führung und im Controlling

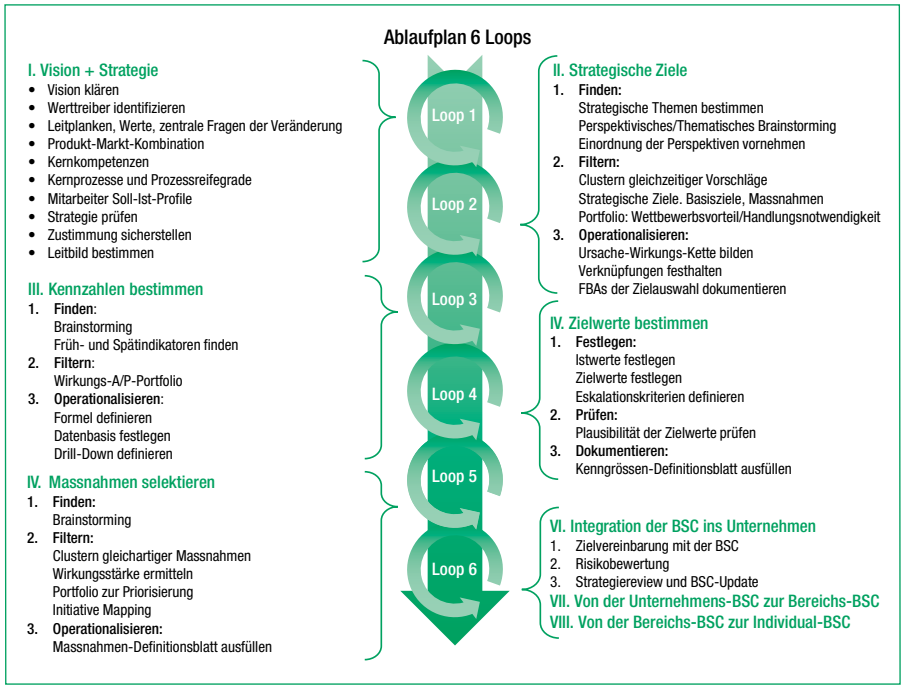
Die BSC hat die Aufgabe, ein neues Gleichgewicht zu erreichen. Dieses Gleichgewicht gilt sowohl für die vier verschiedenen Perspektiven der Führung als auch zwischen der strategischen Arbeit und der operativen Umsetzung. In den Perspektiven der Führung dominierte bisher eindeutig die Finanzperspektive zulasten der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive. Die BSC soll auch ein dynamisches Gleichgewicht zwischen der Flexibilität in der Fähigkeit der Problemlösung und der Dominanz der auf Strukturen und vordefinierte Prozesse orientierten Organisation herstellen.

Die 3 Mega Loops der BSC

Die BSC verzahnt strategisches Denken und operatives Handeln. Strategie wird zur täglichen Aufgabe eines jeden Einzelnen. Diese Verzahnung erfolgt über drei Mega Loops. Mit diesen drei Mega Loops soll Folgendes zum Ausdruck gebracht werden: Die Strategie muss sich in Zielen widerspiegeln, diese müssen durch Kennzahlen abgebildet werden, und durch Massnahmen muss sichergestellt werden, dass die Ziele aktionsorientiert erreicht werden. Mit dem Loop Concept wird verdeutlicht, dass die drei Felder miteinander zu verzahnen sind und systematisch ineinandergreifen müssen. Die BSC macht die Strategie messbar, ermittelt Kennzahlen und

Six Loop Concept als Einführungssystem mit sich wiederholenden Schleifen
→ Weg von der Fremdsteuerung, hin zur Selbststeuerung





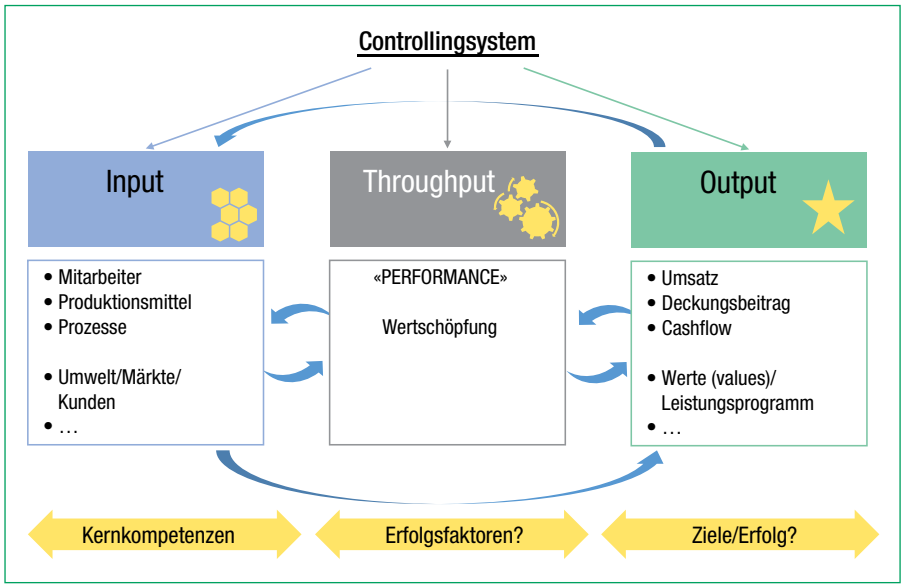
konzentriert sich auf Massnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Das Six Loop Concept

Das Six Loop Concept ist die heute bewährte Praktiker-Methode für das Erstellen der Balanced Scorecard. Es entstand in jahrelanger Projektarbeit am Lehrstuhl für Internationales Management und Controlling an der University of Applied Sciences Worms in Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen, die gemeinsam mit dem Institut dieses Concept angewendet und zur heutigen Reife gebracht haben. Es basiert auf einem mehrstufigen Workshopkonzept und integriert alle Betroffenen. Die einzelnen Loops sind dabei systematisch miteinander vernetzt.

Anwender und Anwendungsfelder des Six Loop Concept

Das Six Loop Concept wird von vielen Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen angewendet und genutzt. Es hat sich als eine Vorgehenssystematik bewährt und dient nicht nur dazu, eine BSC erfolgreich zu entwickeln, sondern auch als Methode für das monatliche Reporting und den jährlichen BSC-Update. Anwendungsfelder gibt es nicht nur für die Unternehmens-BSC, sondern auch für das Entwickeln von Bereichs- und Funktions-BSC.



Corporate Performance Management als innovativer Managementansatz

Klassisch werden in den Unternehmen der Input und der Output gemessen und einander gegenübergestellt. Dies gibt zwar erste interessante Informationen über wichtige Relationen zwischen Input und Output, misst aber noch nicht die Performance des Throughputs. Dort aber ist es interessant, zu gestalten und zu verändern.

Erst dadurch können die Schwachstellen erkannt und durch geeignete Massnahmen verändert werden. Die Gestaltung des Throughputs bietet die Chance, Performance-Verbesserungen zu erreichen.

AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich,
Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/ Boston. Als renommierter Management-Fachmann führt er seit über 20 Jahren Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

SEMINARTIPP

Planung, Budgetierung und Forecast

Verlässliche Budgetplanung und Kontrolle leicht gemacht

In Zeiten zunehmend kürzerer Planungshorizonte ist es wichtig, auch bei der Budgetierung schnelle, anpassungsfähige Modelle zur Verfügung zu haben. Aber der gängige Budgetierungsprozess ist zeitaufwendig, bindet viele Ressourcen und ist häufig nicht besonders effizient und effektiv.

- Sie lernen, Ihre Prozesse zu optimieren und komplexe Sachverhalte zu vereinfachen. Dank des bewährten 10-Stufen-Modells der Budgetierung erhalten Sie einen klaren Leitfaden für ein effizientes und erfolgreiches Vorgehen im Budgetierungsprozess.
- Sie planen zukünftig Ihre Budgets schneller und verlässlicher.
- Sie fokussieren bei der Planung auf die strategischen Ziele unter Berücksichtigung des Rolling Forecast.
- Sie lernen, wie Sie die Selbstverantwortung und das Selbstcontrolling auf allen Ebenen durch Beyond Budgeting fördern.

Referent: **Prof. Dr. Claus W. Gerberich**
Termin: Dienstag, 6. September 2016
Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch