



Integriertes Performance Management – von der Vision zu den Operations

Aufgrund der Schnelllebigkeit und Unsicherheit der Märkte wird ein integriertes Performance Management zum erfolgsentscheidenden Instrument der Unternehmenssteuerung. Vision, Strategie, Strategieumsetzung und Operations müssen ganzheitlich und integriert aufgebaut sein. Wie dies erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden kann, zeigt dieser Artikel.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle



Ziele und Inhalte des integrierten Performance Managements

Der Ansatz des *integrierten Performance Managements* (kurz: IPM) greift diese Tatsache auf und schafft eine Verbindung zwischen der Strategieentwicklung, der Strategieumsetzung und den gleichzeitig stattfindenden Operations. Ziel von IPM ist es, dass die einzelnen Phasen von der Vision bis hin zu den Operations ineinandergreifen. Die Einzelbetrachtung der jeweiligen Phasen wird aufgebrochen, die Performance-Messung von Vision, Strategie und Tagesgeschäft wird ganzheitlich. Vernetztes Denken und Handeln ist unerlässlich und muss auch in die Strategieprojekte Eingang finden.

Die Integration der im nächsten Abschnitt aufgezeigten Phasen des IPM-Modells ist also unerlässlich, um erfolgreich mit einer neuen Strategie in der volatilen Welt zu performen.

Der Aufbau eines integrierten Performance Managements

Die nachfolgende Darstellung zeigt, wie das integrierte Performance Management in der Praxis aufgebaut ist (siehe Abbildung 1).

Das Denken in Zusammenhängen prägt das integrierte Performance Management. Alle Phasen beeinflussen sich gegenseitig und sind deshalb immer miteinander abzugleichen.

Ausgangspunkt ist die Entwicklung des Zukunftsbildes des Unternehmens – Vision, Mission und Leitbild. Danach folgt die Entwicklung der Strategie, welche die strategische Rolle des Unternehmens bestimmt. Diese Strategie ist mit Zielen, Kennzahlen und Massnahmen zu hinterlegen, weshalb das Management die Strategie mithilfe der Balanced Scorecard un-

termuert. Bis zu dieser Stelle wird also noch dem klassischen Weg eines Strategieprojekts gefolgt. Nun beginnt die Umsetzung der Strategie. Hierzu werden mithilfe der OKR-Methode die Ziele der Balanced Scorecard in kleinen Schritten umgesetzt. Mindestens einmal im Jahr wird nun noch mal ein Schritt rückwärts geblickt. Die Balanced Scorecard soll nicht nur einmalig erstellt worden sein, sondern immer wieder überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. So kann auf nicht vorhergesehene Einflüsse und Marktveränderungen, die die Umsetzung mit OKR aufgedeckt haben, reagiert werden. Auch bei der strategischen Rolle sowie der Vision kann es sinnvoll sein, kleine Anpassungen vorzunehmen. – «Lieber zu spät als nie!» – Wenn klar wird, dass die Erfolgsaussichten der eingeschlagenen Richtung sinken, müssen Entscheidungen korrigiert werden. Dies bedeutet nicht, dass jährlich eine komplett neue Vision oder strategische Rolle definiert werden soll, sondern die Erfolgsgültigkeit der Vision und der strategischen Rolle im prognostizierten Markt überprüft wird. Dadurch wird erreicht, dass die Strategie zu jeder Zeit optimal auf die Gegenwart und Zukunft abgestimmt ist und so erfolgreich ins Tagesgeschäft, die Operations, überführt werden kann.

Der Baustein Vision – Mission – Leitbild

Die Vision soll beschreiben, wo sich das Unternehmen selbst langfristig sieht. Sie umfasst ein attraktives, aber auch glaubwürdiges Zukunftsbild des Unternehmens. In der Mission soll der Zweck und Gegenstand des unternehmerischen Handelns konkretisiert werden. Vision und Mission werden im Leitbild um die Werte und Grundsätze des Unternehmens ergänzt.

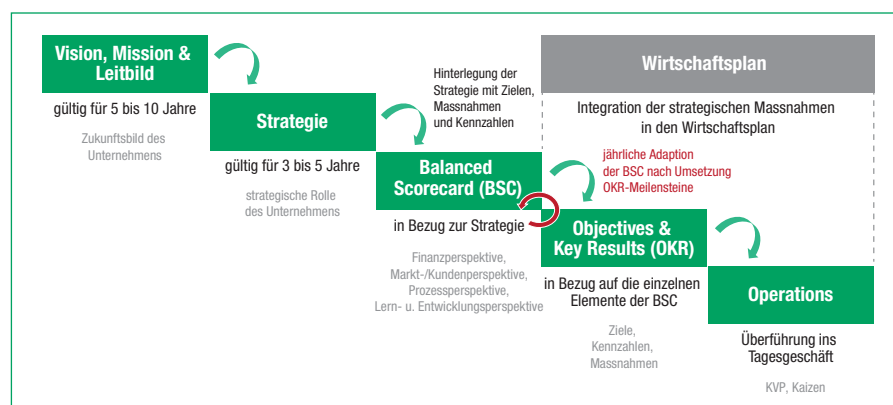


Abbildung 1: Phasenmodell «Integriertes Performance Management»



Zusammen entsteht hierdurch eine Unternehmensidentität, mit der sich die Stakeholder identifizieren können. Dadurch werden sie mobilisiert, gemeinsam die unternehmerischen Ziele zu verfolgen.

Der Baustein Strategie

Zur Entwicklung der Strategie gehört die Festlegung der strategischen Rolle. Welche dies sein kann, zeigt Abbildung 2.

Die strategische Rolle wird dabei nicht einfach aus dem Bauch heraus festgelegt, sondern geht aus der Betrachtung unterschiedlichster Bausteine einer Strategieentwicklung hervor.

So geht es um die Betrachtung, worin die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen, welche Technologien es beherrscht, wie innovativ das Unternehmen bisher war, wie sich der Markt entwickelt, welche Erwartungen und Ansprüche die Kunden haben und vieles mehr.

Letztlich ist die Auswahl der Bausteine individuell auf das Unternehmen zu treffen, weshalb diese angerissene Ausführung keinesfalls den

Anspruch auf Allgemeingültigkeit hat, sondern lediglich Impulse bietet.

Der Baustein Balanced Scorecard

Ist die strategische Ausrichtung getroffen, muss diese durch Ziele, Kennzahlen und Massnahmen gefestigt werden. – Welche Massnahmen sind zu ergreifen, um die Ziele zu erreichen, und mit welchen Kennzahlen kann der Erfolg und die Wirkung der Massnahmen gemessen werden? Und wie können die Ziele überhaupt strukturiert werden? Die Balanced Scorecard ist hierzu das ideale Management-Instrument.

Durch den Aufbau einer Ursache-Wirkungs-Kette, wie in der nächsten Abbildung dargestellt, wird sichergestellt, dass zunächst die Ziele erreicht werden, ohne die die nächsten Ziele nicht erreicht werden können (siehe Abbildung 3).

Zunächst müssen immer erst die Lern- und Entwicklungsziele erreicht werden, damit die Kompetenzen vorhanden sind, um die Prozessziele zu erreichen. Und nur wenn die Prozesse beherrscht werden, können die Er-

wartungen der Kunden und somit die Marktziele erreicht werden. Die Erreichung der finanziellen Ziele kann wiederum nur erreicht werden, wenn die Marktziele erreicht wurden. Durch diese Denkweise wird ein Handeln und Steuern in Beziehungszusammenhängen gefordert und gefördert.

Exkurs: Die Einbettung im Wirtschaftsplan

Die Verantwortung der Strategie liegt bei der Unternehmensleitung. Das bedeutet aber nicht, dass die Strategie nur von der Kapazität der Unternehmensleitung umgesetzt wird.

Um die Verantwortlichkeiten für einzelne Strategieelemente klarzustellen, ist es sinnvoll, die Auswirkungen der strategischen Massnahmen frühzeitig in den Wirtschaftsplan einzukalkulieren. Dadurch muss jede Abteilung zwangsläufig die ihr zugewiesenen strategischen Elemente umsetzen, um ihr Budget einzuhalten. Dies steigert die Verantwortungsübernahme für das Strategieprojekt und verhindert klassische Hemmnisse eines Strategieprojekts gemäss dem Motto – «Meine Abteilung hat jetzt schon keine Kapazität mehr, und Strategie ist sowieso nicht unsere Aufgabe!» –, denn eine Strategie wird nur dann erfolgreich, wenn alle ihren Teil dazu beitragen.

Der Baustein Objectives & Key Results

In der Methode OKR stehen die Ziele (Objectives) und Ergebnisse (Results) im Fokus. Quartalsweise wird sich auf drei bis fünf Ziele fokussiert, die realisiert werden sollen. Diese Ziele werden verknüpft mit den angestrebten Resultaten. Resultate sind dabei nicht nur finanzielle Grössen, sondern auch Markt-, Kundenziele, Prozessziele und Mitarbeiterziele. Im Kontext von IPM werden also einzelne Ziele aus der Balanced Scorecard entsprechend ihrer zeitlichen Relevanz der Ursache-Wirkungs-Kette als erwünschte Resultate eingebettet.

OKR basiert auf dem Zyklus-Konzept und sichert so die permanente Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen. In der Abbildung 4 auf der nächsten Seite ist der Zyklus dargestellt.

Der OKR-Zyklus besteht aus drei Phasen: Planungsphase, Ausführungsphase und Abschlussphase. Danach wird wieder von vorne begonnen. Die Dauer eines Zyklus beträgt maximal drei bis vier Monaten, kann aber auch deutlich kürzer ausfallen.

Zunächst müssen die OKRs für alle Ebenen – Unternehmen, Abteilung/Team und Mitarbei-

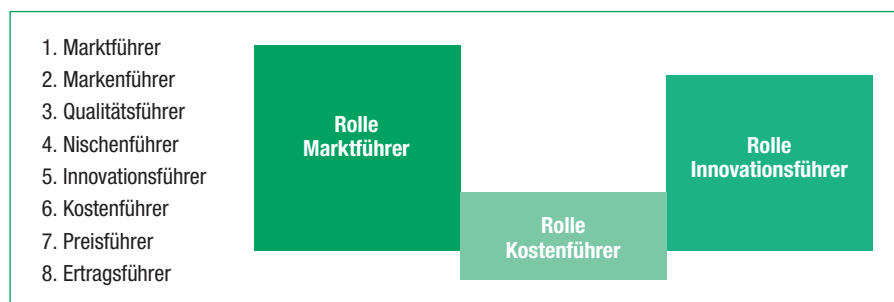


Abbildung 2: Strategische Rolle des Unternehmens

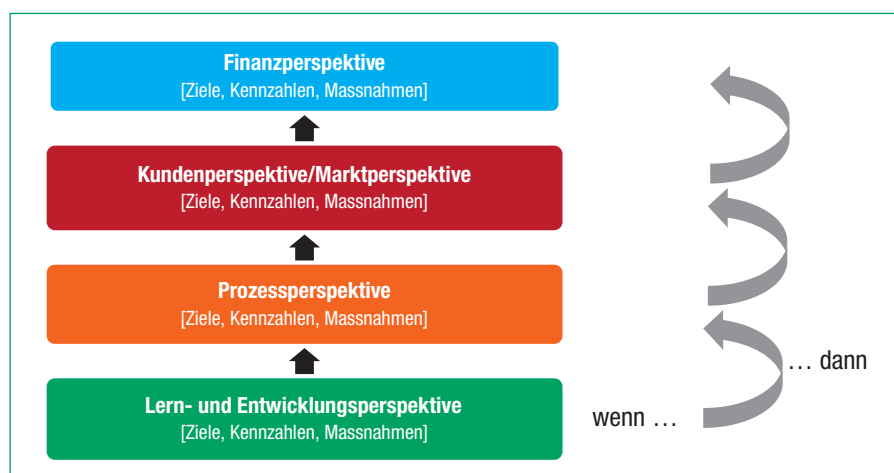


Abbildung 3: Ursache-Wirkungs-Kette der Balanced Scorecard

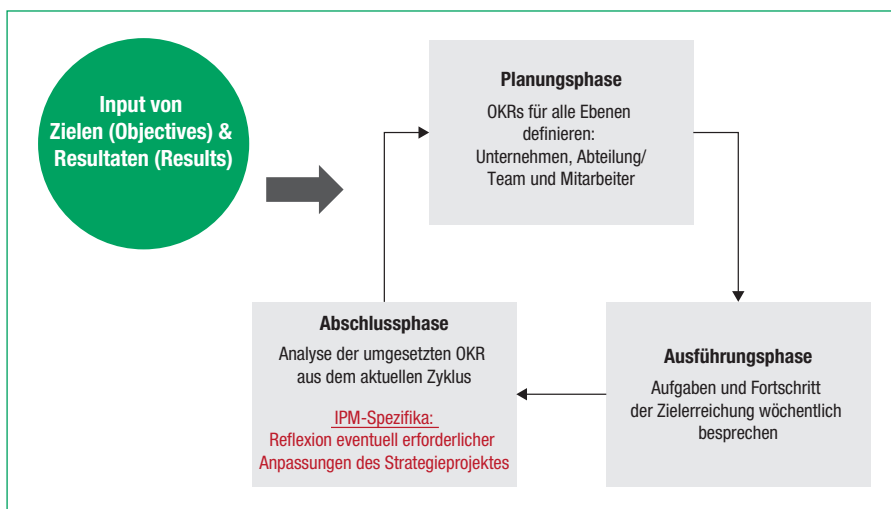


Abbildung 4: OKR-Zyklus

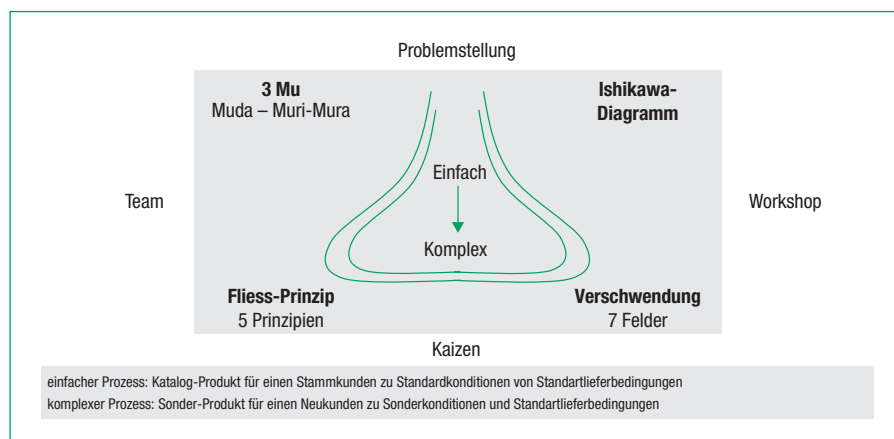


Abbildung 5: KVP-Zwiebelschalenmodell

ter – definiert werden. Während der Ausführung werden die Fortschritte in wöchentlichen Meetings besprochen und die nächsten Schritte gemeinsam vereinbart. Der Fortschritt in der Umsetzung steht im Fokus. In der Abschlussphase geht es im Hinblick des IPM-Kontexts vor allem darum, die umgesetzten OKRs zu reflektieren und gegebenenfalls notwendige Anpassungen im Strategieprojekt vorzunehmen.

Der Baustein Operations

Auf der Ebene der Operations muss sichergestellt werden, dass alle Abläufe und Prozesse permanent unter den Dimensionen Zeit, Kosten, Qualitäten gemessen werden. Ausserdem muss sichergestellt werden, dass die Prozesse immer wieder auf Effizienz und Effektivität getrimmt werden. Hier finden die klassischen Methoden des Lean Managements und der Lean Production ihre Anwendung. Dabei geht

es um die Beschleunigung der Arbeitsabläufe, das Erkennen von Verschwendung und das Vermeiden von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten wie Wartezeiten, Liegezeiten, Transportzeiten, Rüstzeiten und Stillstandszeiten. Da dies ein immer wiederkehrender Prozess ist, ergibt es Sinn, durch KAIZEN-Workshops Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung immer wieder anzustossen und die Performance in Zeiten, Kosten und Qualitäten zu messen. Mittels des nachfolgend abgebildeten KVP-Zwiebelschalenmodells können komplexe Prozesse in einfache Standardprozesse zerlegt werden. Dort kann dann mit der Verbesserung begonnen werden (siehe Abbildung 5).

Mit dem Ansatz des integrierten Performance Managements entsteht die Möglichkeit, Strategieprojekte erfolgreich, dynamisch und agil voranzubringen und dabei auch das Tagessgeschäft nicht aus dem Blick zu verlieren. So können Sie Ihre Wettbewerbsposition aufrechterhalten und ein Vorreiter in erfolgreicher Strategieumsetzung sein!

AUTOREN



Prof. Dr. Claus W. Gerberich, (Gerberich Consulting AG) ist ein bekannter Management-Experte mit langjähriger Praxiserfahrung als Vorstand bzw. Geschäftsführer internationaler Unternehmen wie der Adidas AG, der Schöller Mövenpick GmbH, der Staff Zumtobel AG und der BASF AG. Ausserdem ist er Associate Partner der Wintergerst Unternehmensberatung in Stuttgart, DE, sowie Direktor des KOFA Kompetenzzentrums für Familienunternehmen an der St. Gallen Business School in der Schweiz.



Marco Kienzle, B.A., ist selbstständiger Berater & Autor und u. a. tätig für die Gerberich Consulting AG in der Schweiz. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Bereiche Innovationsmanagement, Geschäfts(modell-)entwicklung, Wirtschaftspolitik und Didaktik der Ökonomie. Ausserdem ist er Student im Masterprogramm Innovationsmanagement (M.Sc.) an der Hochschule Esslingen in Deutschland.

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch	Layout/Satz	Sarah Rutschmann
Herausgeber	Stephan Bernhard	Publikation	10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Redaktion	Carla Seffinga		Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch
Korrektorat	Margit Bachfischer M.A., Bobingen	Bildrechte	www.istockphoto.com
		Bestell-Nr.	9120

Scannen und bestellen:

Dieser Newsletter ist als gedruckte und digitale Version in unserem Shop erhältlich.



Ihre Vorteile

- Tipps und Fallbeispiele aus der Praxis
 - Topthema in jeder neuen Ausgabe
- www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.