

# Performance Management der dritten Generation (Teil 1)

Nach der Kostensenkungswelle der vergangenen Jahre fragen sich viele Führungskräfte, wie sie das Leistungspotenzial ihres Unternehmens besser ausschöpfen können. Wir skizzieren die Entwicklung des Performance Managements und beschreiben Schlüsselthemen eines Performance Managements der dritten Generation. Anders als seine Vorgänger betrachtet diese dritte Generation ein Unternehmen als komplexes adaptives System, das sich nicht mechanistisch steuern lässt. Anhand von Beispielen aus der Beratungspraxis erläutern wir Implikationen für die Gestaltung von Hochleistungsunternehmen. Neue Möglichkeiten zur Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen ergeben sich dabei durch den Einsatz von Analysewerkzeugen. Die These, dass das Performance Management in eine nächste Runde geht, wird durch eine empirische Untersuchung von avantum bestätigt. Dieser Artikel wird in der nächsten Ausgabe von IM mit Teil 2 fortgesetzt.

## Keywords

Performance management, third generation, high performance business, complex adaptive system, integration, lean solutions, business process platform, crisis prevention, IT support of decisions, business intelligence, analytics, open model of innovation, organizational energy

## Stichworte

Leistungssteigerung, dritte Generation, Hochleistungsunternehmen, komplexes adaptives System, Integration, schlanke Problemlösungen, Geschäftsprozessplattform, Krisenprävention, IT-Unterstützung von Entscheidungen, Business Intelligence, Analysewerkzeuge, offenes Modell der Innovation, Unternehmensenergie.

## 1. Entwicklung des Performance Managements

In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre stand der Leistungsbegriff lange Zeit im Schatten des Kostenbegriffs. Dies überrascht angesichts der Bedeutung, die die Steigerung der Unter-

nehmensleistung für ein Hochlohnland wie Deutschland hat. Immer mehr setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass wir, um wettbewerbsfähig zu bleiben, mindestens so viel besser sein müssen, wie wir teurer sind.

Demgegenüber hat der Performancebegriff in der angelsächsischen Managementlehre eine lange Tradition. Die Verwendung dieses Begriffes ist allerdings vielschichtig. Sie reicht von der Leistungsmessung (Performance Measurement) über die Bezeichnung von Softwareanwendungen (Corporate- bzw. Enterprise Performance Management CPM, EPM) bis zur Beschreibung von Hochleistungsunternehmen (High Performance Business). Die Wurzeln des „Leistungsmanagements“ gehen unter anderem auf Peter Drucker zurück, der bereits 1956 eine stärker kennzahlengestützte Unternehmensführung und systematische Zielvereinbarungen gefordert hat.[1]

Aus diesen frühen Ansätzen entwickelten sich in der Folgezeit drei Generationen des Performance Managements, die wir skizzieren wollen. Im Unterschied zu anderen Gliederungsansätzen[2] betrachten wir die Beschäftigung mit dem Thema Shareholder Value als erste Generation des Performance Managements.[3] Diese erste Generation war auf finanzielle Werttreiber reduziert. Die Diskussion wurde vor allem geprägt durch einen Wettkampf der Kennzahlen (z.B. CFROI, EVA, etc.), aus dem die Übergewinnverfahren als Sieger hervorgegangen zu sein scheinen. Eine IT-Unterstützung existierte allenfalls in Ansätzen. Die seit den sechziger Jahren propagierten Managementinformationssysteme (MIS) und ihre Nachfolger, die Decision Support- (DSS) und Executive Support-Systeme (ESS), haben sich in der Praxis nicht durchgesetzt.[4]

Die Kritik an dieser ersten Generation lautete, dass die Vernachlässigung nicht-finanzieller Aspekte eine Fehlsteuerung von Ressourcen begünstigt.[5] Diese Kritik bildete den Ausgangspunkt für eine zweite Generation des Performance Managements mit der Balanced Scorecard als der bekanntesten Methode.[6] Durch die explizite Berücksichtigung geschäftsspezifischer, nicht-finanzieller Werttreiber, sowie der Interessen anderer Stakeholder versuchte man die Frage zu beantworten, wie strategische und operative Aspekte besser erfasst werden können. Gleichzeitig stieg die Bedeutung immaterieller Werte.[7] Es entwickelte sich ein Wettkampf der Performance Management-Konzepte, der mit dem Performance Prism zu einem umfassenden Rahmen für die Ablei-

tung von Messgrößen geführt hat.[8] Dabei wird die Dualität von Leistung und Risiko in Form von Erfolgs- und Fehlerlandkarten für einzelne Stakeholder visualisiert.

Der Wettkampf der Konzepte tobte auch an anderen Baustellen. Frustriert über die Ineffizienz der jährlichen Planungsrituale forderten Wissenschaftler und Praktiker, auf Budgets völlig zu verzichten.[9] Neben einem solchen von vielen als zu radikal empfundenen Beyond Budgeting stellte sich die Frage, wie Unternehmen ihre Managementprozesse optimieren[10] und auch die Performance der Wertschöpfungsprozesse weiter verbessern können.[11]

Zur Unterstützung dieser Aufgaben entstand ein großes Angebot an Softwareanwendungen und -werkzeugen, die unter den Begriffen Corporate Performance Management (CPM)- bzw. Business Intelligence (BI)-Software zusammengefasst sind.[12] Ein wichtiges Argument für deren Einsatz war, dass die in vielen Unternehmen vorhandenen Spreadsheet-Lösungen an Ihre Grenzen stießen.

Kennzeichnend für diese zweite Generation des Performance Managements sind jedoch Insellösungen und die damit verbundenen Schnittstellenprobleme.[13] Viele Führungskräfte suchen daher nach einem stärker integrativen Ansatz, der zusätzlich eine Anpassung an ihre spezifische Arbeitsweise ermöglicht. Wir gehen von der These aus, dass eine dritte Generation, die diese Forderungen erfüllt, eine erhebliche Steigerung der Management Performance ermöglichen wird. Weltweit ist gegenwärtig eine Reihe von Pionierunternehmen dabei, ein solches CPM 3.0 schrittweise zu realisieren. „Der Startschuss für CPM 3.0 fiel für uns, als wir feststellten, dass ein Großteil der Konzepte, mit denen wir in den letzten Jahren experimentiert haben, weder zueinander noch zum Führungsstil unseres Unternehmens passt“, sagt der Vorstand eines großen deutschen Industriegüterherstellers. Diese Aussage ist typisch für eine Übergangssituation von der zweiten zur dritten Generation.

Eine 2007 von avantum durchgeführte explorative Studie zum Performance Management bestätigt diese Einschätzung. Von den über hundert befragten deutschen Unternehmen sagt zwar mehr als die Hälfte, dass der Einsatz von CPM-Tools zu Transparenz-, Zeit- und Qualitätsgewinnen geführt hat, dennoch sehen fast 60 % der Gesprächspartner noch Optimierungsbedarf bei der Verknüpfung der verschiedenen Systeme.

Ein Ziel des Performance Managements der dritten Generation ist daher die bessere Integration der finanziellen, strategischen und operativen Performance. Eine solche ganzheitliche Sichtweise scheidet häufig an der unzureichenden Vernetzung von Führungsbereichen, Unterstützungsfunktionen und Managementprozessen.

Gleichzeitig steht das Management vor einer Reihe neuer Herausforderungen. Hierzu zählen

- die zunehmende Globalisierung,[14]
- veränderte Geschäftsmodelle verbunden mit einer Neudefinition ganzer Branchen,[15]
- ein verstärkter Druck durch Finanzinvestoren[16] und
- erhöhte regulatorische Anforderungen, die – wie z.B. beim Sarbanes-Oxley-Act – von den USA auf Europa ausstrahlen.[17]

Angesichts dieser Herausforderungen entwickelt sich gegenwärtig eine „Next Practice“ des Performance Managements, die sich deutlich von den Vorgängergenerationen unterscheidet.[18] Nach dem Wettkampf der Spitzenkennzahlen und Konzepte steht heute die praktische Gestaltung von Hochleistungsunternehmen im Mittelpunkt des Interesses (vgl. Abb. 1).

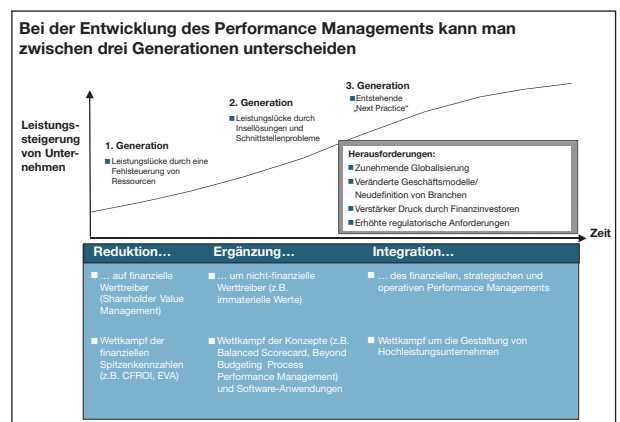


Abbildung 1: Drei Generationen des Performance Managements

Das Konzept des Hochleistungsunternehmens an sich ist nicht neu. Die in den achtziger Jahren entstandene, möglicherweise etwas naive Grundidee war, dass Unternehmen die Transformation in Richtung auf ein High Performance Business durch bewusst gestaltete Lernprozesse erreichen können.[19] Hochleistung wird heute von Accenture definiert als das nachhaltige Überflügeln des Wettbewerbs – über Wirtschaftszyklen, Veränderungen der Märkte und häufig auch über den Wechsel im Top-Management hinweg. Empirische Untersuchungen von mehr als 6.000 Unternehmen, von denen nur rund 500 als „High Performer“ identifiziert wurden, haben zu den folgenden drei Bausteinen für Hochleistung geführt:[20]

- eine leistungsorientierte Unternehmenskultur („Performance Anatomy“), aus der bessere Grundhaltungen („Mindsets“) resultieren,
- spezifische Fähigkeiten („Distinctive Capabilities“), die zu besseren Prozessen führen und
- eine klare strategische Fokussierung („Market Focus and Position“) auf der Basis von besseren Entscheidungen.

Die These, strategische Fokussierung führe zum Erfolg, ist allerdings umstritten. Andere Autoren vertreten die Auffassung, ein Portfolio an strategischen Optionen biete mehr Flexibilität und verringere das Risiko, mit einer eindeutigen strategischen Festlegung grandios zu scheitern.[21] Für die praktische Gestaltung von Hochleistungsunternehmen sind die relativ allgemeinen Erkenntnisse der Accenture-Studie ohnehin nur begrenzt geeignet. Wir sind daher von der These ausgegangen, dass sich die Schlüsselthemen oder Muster eines Performance Managements der dritten Generation aus den Defiziten der ersten beiden Generationen ergeben. Weiterentwicklungen des Performance Managements zeichnen sich nach unserer Einschätzung gegenwärtig in den Feldern Führung, Geschäftsprozesse, Risikomanagement, IT-Unterstützung, Innovation und Organisationspsychologie ab. Die Schlüsselthemen, die wir in dieser und der nächsten Ausgabe von IM erläutern, sind (vgl. Abb. 2):

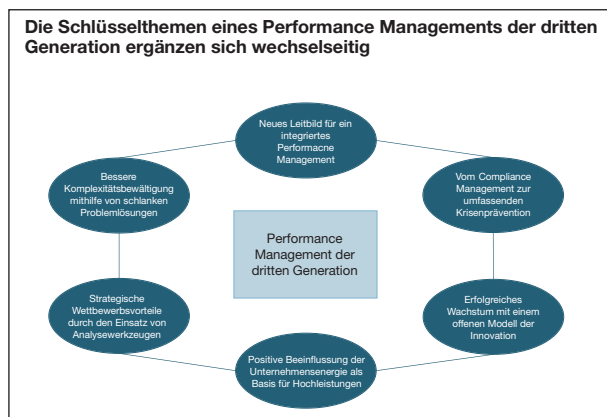


Abbildung 2: Schlüsselthemen der dritten Generation

- ein neues Leitbild für ein integriertes Performance Management,
- die bessere Komplexitätsbewältigung mithilfe von schlanken Problemlösungen,
- die Entwicklung vom Compliance Management zur umfassenden Krisenprävention,
- strategische Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Analysewerkzeugen,
- erfolgreiches Wachstum mit einem offenen Modell der Innovation und
- die positive Beeinflussung der Unternehmensenergie als Basis für Hochleistungen.

Zwischen diesen Schlüsselthemen gibt es vielfältige Wechselwirkungen. Eine Performance-Steigerung sollte daher vor allem an den Mustern ansetzen, die eine hohe Bedeutung für das Unternehmen haben und bei denen das Leistungsniveau relativ niedrig im Vergleich zu Wettbewerbern ist.

## 2. Neues Leitbild für ein integriertes Performance Management

Viele Führungskräfte sind auf der Suche nach einem neuen Leitbild für das Performance Management. Nach der Reduktion auf eine rein finanzielle Perspektive in der ersten Generation führte die Ergänzung um strategische und operative Messgrößen zu einer Fragmentierung des Performance Managements. In Projekten hören wir häufig Zitate, wie das folgende: „Die verschiedenen Konzepte, Managementprozesse und Messgrößen sind bei uns nicht optimal aufeinander abgestimmt. Eine Ursache hierfür liegt in der Führungsorganisation. Wir brauchen eine bessere Vernetzung der Aufgaben.“ Der zitierte Manager strebt offensichtlich eine stärkere Integration des Performance Managements an. Eine solche Integration erfordert ein neues Leitbild für das Performance Management und ein verändertes Rollenverständnis sowohl des CFO als auch der Führung insgesamt.

So unterscheidet Jeremy Hope zwischen einem traditionellen Leitbild A und einem zeitgemäßerem Leitbild B. Das Leitbild A ist unter anderem durch mehr Ziele, Messgrößen und Kontrollen sowie eine stärkere Top-Down-Ausrichtung von Planung und Kontrolle geprägt. Dem stellt er ein Leitbild B gegenüber, welches mit weniger Zielen, Messgrößen und Kontrollen auskommt, das dezentrale Management aber zu einem stärker eigenverantwortlichen Handeln ermächtigt.[22]

Hope sieht den CFO als „Architekten eines adaptiven Managements“ in der Rolle, den Übergang zu diesem neuen Leitbild zu gestalten. Als „Meister der Messgrößen“ kommt ihm auch die Aufgabe zu, den Prozess der Leistungsmessung zu verbessern. Jeremy Hope fordert, die Leistungsmessung von der Gestaltung persönlicher Ziele und Anreizsysteme zu trennen. Wichtig wäre außerdem, die richtige Anzahl und Balance von Kennzahlen zu finden. Es sei zwischen der Performance auf Ebene des Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit und der Ebene der Geschäftsprozesse zu unterscheiden. Auch die besten Messgrößen könnten jedoch eine erfahrungsbasierte Beurteilung der Gesamtsituation nicht ersetzen.[23]

Um die Messung der finanziellen, strategischen und operativen Performance wirkungsvoller zu verknüpfen, ist zu klären, was diese Begriffe bedeuten. Wir erläutern zunächst den Zusammenhang zwischen einem Geschäftsmodell und den Strategien. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens oder Geschäftsbereiches liefert den Rahmen für einzelne Strategien. Es beschreibt:[24]

- die Produkt-/ Marktombinationen des Unternehmens,
- seine Wertschöpfung und die Zusammenarbeit mit Partnern,
- den angestrebten Kundennutzen und die Differenzierung von Wettbewerbern und schließlich
- wie Erträge erzielt werden.

Ein Geschäftsmodell ist relativ statisch. Verbesserungen vollziehen sich eher in kleinen Schritten als in großen Sprüngen. Strategien beschreiben hingegen, wie der Unternehmenswert im Rahmen des vorhandenen Geschäftsmodells oder durch eine Geschäftsmodell-Innovation gesteigert werden soll. Dies kann auf der Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsebene geschehen. Im Unterschied zum eher statischen Geschäftsmodell folgen Strategien der Dynamik des Wettbewerbs. Die vielen Strategieschulen, die in den letzten Jahrzehnten entstanden sind,[25] betonen entweder stärker eine marktorientierte oder eine ressourcenorientierte Sichtweise, obwohl beide Aspekte natürlich zusammengehören.

Zur Messung der Wertsteigerung werden seit den achtziger Jahren die Vor- und Nachteile verschiedener Spitzenkennzahlen und der daraus abgeleiteten finanziellen Werttreiber diskutiert. So ergibt sich z.B. der Economic Value Added (EVA) als Differenz aus dem betrieblichen Gewinn nach Abzug von Steuern (NOPAT) und den Kapitalkosten sowie möglichen Adjustierungen. Finanzielle Werttreiber, die sich weiter aufschlüsseln lassen, sind das Wachstum, die Kosteneffizienz und die Kapitaleffizienz. Eine Analyse der finanziellen Performance des Unternehmens setzt an diesen Werttreibern an.[26] Auch die Budgetplanung geht in der Regel von finanziellen Zielen aus.

Eng verknüpft mit der finanziellen Performance ist die strategische Performance, die Aufschluss darüber gibt, ob die richtigen Strategien entwickelt wurden bzw. entstanden sind und erfolgreich umgesetzt wurden. Ob eine Strategie richtig war oder nicht, zeigt sich leider meist erst nach Jahren. Kurzfristig zu beantworten ist jedoch die Frage des Implementierungserfolgs. Hierzu konkretisiert man die Unternehmens-, Bereichs- und Funktionsstrategien in Form von strategischen Zielen, die sich in Form von Strategiekarten darstellen lassen.[27] Zur Realisierung der Ziele sind strategische Initiativen erforderlich, die zusätzlich zu den finanziellen Größen geplant und budgetiert werden sollten. Die Initiativen lassen sich in Programme, Projekte und Maßnahmen gliedern.[28]

Die Kontrolle der Zielerreichung der Initiativen ist meist leichter anhand ihres Umsetzungsgrades möglich als anhand von Messgrößen. Eine der Schwierigkeiten, die Unternehmen mit einer flächendeckenden Einführung von Balanced Scorecards haben, liegt in dieser Messproblematik der strategischen Performance. Der Versuch, alle Ziele mithilfe von Messgrößen erfassen zu wollen, führt regelmäßig zu einer Kennzahlen-Explosion, die in der Praxis kaum zu bewältigen ist. Außerdem führt das Nebeneinander von finanziellen Budgets, strategischen Zielen und operativen Messgrößen bei den Mitarbeitern häufig zu Verwirrung darüber, was für sie wirklich relevant ist.

Sinnvoller erscheint es, die wesentlichen Messgrößen aus dem Geschäftsmodell und seinen geschäftsspezifischen Werttreibern abzuleiten. In den meisten großen Unternehmen existiert eine

Vielzahl von Kennzahlen, mit denen die operative Performance kontrolliert wird. Eine wichtige Aufgabe ist daher, diese Messgrößen an die aktuelle Situation anzupassen, zu systematisieren und ihre Erfassung und Verarbeitung zu optimieren. Im Mittelpunkt stehen dabei die von dem Kunden wahrgenommene „Value Proposition“ sowie die zu ihrer Erzielung notwendigen Prozesse, Fähigkeiten und Grundhaltungen der Mitarbeiter. Diesen Kern der operativen Performance gilt es in einem klar strukturierten Messkonzept abzubilden. So konzentriert sich z.B. SAP auf wesentliche Key Performance Drivers und rund 20 Schlüsselkennzahlen.[29]

Der Messung der operativen Performance sollte außerdem eine ganzheitliche Prozessperspektive zugrunde liegen. Demgegenüber herrscht in der Praxis häufig noch eine Leistungsmessung für einzelne Funktionsbereiche vor, die zu Suboptimierungen führen kann. Die „End-to-End-Prozessperspektive“ kann auch die Grundlage für interne und externe Benchmarks bilden, aus denen die Ziele für kontinuierliche Verbesserungen abgeleitet werden.

Die Zusammenhänge zwischen finanzieller, strategischer und operativer Performance veranschaulicht Abbildung 3. In der Praxis existieren die einzelnen Elemente häufig voneinander isoliert. Das Performance Management der dritten Generation strebt daher an, die Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb eines solchen komplexen Systems transparenter zu machen. Eine Kenntnis dieser Zusammenhänge bildet die Grundlage für bessere Managemententscheidungen.



Abbildung 3: Geschäftsmodell, Strategien und Performance

### 3. Bessere Komplexitätsbewältigung mithilfe von schlanken Problemlösungen

In den ersten beiden Generationen des Performance Managements lag der Schwerpunkt auf einem durch Softwarelösungen unterstützten Reengineering und Outsourcing von Routineprozessen. Seit einigen Jahren wendet sich die Geschäftsprozessoptimierung darüber hinaus verstärkt wissensintensiven Aufgaben zu.[30] Hierzu gehören z.B. die Kundenprozesse, aber auch die Planungs- und Berichtsprozesse eines Unternehmens. Ein Manager sagte hierzu: „Wir wollen bei unseren Prozessen erfassen, welche Aktivitäten der interne und der externe Kunde als nicht wert-

schöpfend empfindet. Da steckt noch viel Verbesserungspotenzial drin." Hierbei stellt sich die Aufgabe, schlanke Problemlösungen zu realisieren, die eine bessere Bewältigung von Komplexität ermöglichen.

Die Anfang der neunziger Jahre geforderte Reengineering-Revolution[31] hat bislang erst in wenigen Unternehmen stattgefunden. So sind z.B. finanzwirtschaftliche Schlüsselprozesse, wie der Order to Cash- oder der Purchase to Pay-Prozess, immer noch häufig durch Abteilungsgrenzen unterbrochen und liegen nicht in einer Gesamtverantwortung.[32] Eine Prozessbewertung mithilfe der von Michael Hammer vorgeschlagenen Determinanten Prozessdesign, Mitarbeiter, Verantwortung, Infrastruktur und Leistungsmessgrößen sowie der Unternehmenskompetenzen Führung, Kultur, Erfahrung und Steuerung ergibt in vielen Fällen eine unbefriedigende Prozess-Performance.[33] Eine Ursache hierfür liegt darin, dass lange Zeit die Anstrengungen stärker auf die Einführung relativ starrer Softwareanwendungen gerichtet waren und weniger auf die Lösung von Kundenproblemen.

Eine rasche Anpassung bei Veränderungen ist so nicht möglich. Daher stellt sich die Frage, wie flexible, unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse realisiert werden können. Als Lösung zeichnet sich eine serviceorientierte Architektur (SOA) mit frei kombinierbaren Software-Applikationen ab. Es bleibt abzuwarten, wie der Wettlauf der großen Softwarehäuser bei der Entwicklung von leistungsfähigen Geschäftsprozessplattformen ausgehen wird.[34]

Das Ziel sind schlanke Problemlösungen, bei denen der Anbieter den Kundenbedarf in den Mittelpunkt stellt. Dieser will[35]

- eine vollständige und dauerhafte Lösung seiner individuellen Probleme,
- ohne Verschwendung seiner Zeit,
- an dem Ort und zu dem Zeitpunkt, wo er es wünscht, und dies
- zu einem akzeptablen Preis.

Die Herausforderung für den Anbieter liegt darin, Lösungsoptionen zu entwickeln, die sich grundlegend von dem gegenwärtigen Angebot unterscheiden können. Dies erfordert eine stärkere Verankerung des Prozessdenkens auf der Führungsebene des Unternehmens. Da die Art und Weise, wie schlanke Problemlösungen realisiert werden, zu einer Neugestaltung der Wertschöpfung führen kann, muss das Management die strategische Dimension, die Prozessdimension und die finanzwirtschaftliche Dimension im Zusammenhang sehen und darf dabei natürlich auch die Erwartungen der eigenen Mitarbeiter nicht aus den Augen verlieren.

Die Lean Solutions-Prinzipien lassen sich auch auf interne Dienstleistungen und Managementprozesse übertragen. Die Beyond Budgeting-Diskussion hat dazu beigetragen, dass sich Unternehmen verstärkt die Frage stellen, wie z.B. eine schlankere Planung ablaufen könnte, die strategische und operative Aspekte verbind-

det. Ein solches Lean Planning vermeidet überflüssige Details und konzentriert sich stattdessen darauf, ein besseres Verständnis der wirklich wichtigen Werttreiber zu gewinnen.

Schlanke Prozesse und Problemlösungen sind einer von mehreren Optimierungswegen. Auf die anderen Wege, eine Verbesserung der Process Controls und die Verknüpfung von Prozessen mit Analysewerkzeugen, gehen wir in den nächsten Abschnitten ein. Eine wichtige Grundlage für beides bildet eine gute Prozessdokumentation.

#### 4. Vom Compliance Management zur umfassenden Krisenprävention

In der Vergangenheit haben sich viele Unternehmen darauf beschränkt, ihr Compliance Management entsprechend den rechtlichen Mindestanforderungen zu gestalten. Als wirkliche Krisenprävention reicht dies jedoch nicht. Erfolgversprechender ist eine Verknüpfung des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems mit dem Performance Management. Den Ausgangspunkt eines entsprechenden Projektes bildete das folgende Zitat eines Managers: „Das Compliance Management muss für uns einen betriebswirtschaftlichen Zusatznutzen stiften. Die beste Krisenprävention besteht darin, auf alle möglichen Risikomuster vorbereitet zu sein und Leistungsabweichungen rechtzeitig zu erkennen.“ Dabei entwickelt sich das Compliance Management in Richtung auf eine umfassende Krisenprävention weiter.

Beispiele wie Siemens zeigen, dass das Streben nach Leistungssteigerung dort an seine Grenzen stößt, wo die Reputation des Unternehmens in Gefahr gerät. Daher verwundert es nicht, dass Siemens nach dem Image-Gau das Thema Compliance offensiv angeht.[36] Dabei bedeutet Compliance heute mehr als das Einhalten von Gesetzen und Regularien. Hinzu kommen finanzrelevante und operative Standards, Verträge und freiwillige Best Practice-Verpflichtungen sowie nicht zuletzt ethische und kulturelle Normen.[37] Ein solcher integrierter Compliance-Ansatz, der der Gefahr von Reputationsverlusten entgegenwirkt, verbindet Corporate Governance, Risikomanagement und interne Kontrollen.

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Performance und Compliance zwei Seiten einer Medaille sind. Ein hoher Wert bei einer der beiden Komponente und ein geringer bei der anderen wirken destabilisierend. Das Performance Management und das Compliance Management wachsen daher allmählich zusammen. Ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung ist, dass Compliance-Aktivitäten zunehmend in die Geschäftsprozesse eingebettet und mit dem Performance Management verknüpft sind (vgl. Abb. 4). Dies gilt sowohl für den Strategieprozess als auch für die operativen Prozesse.

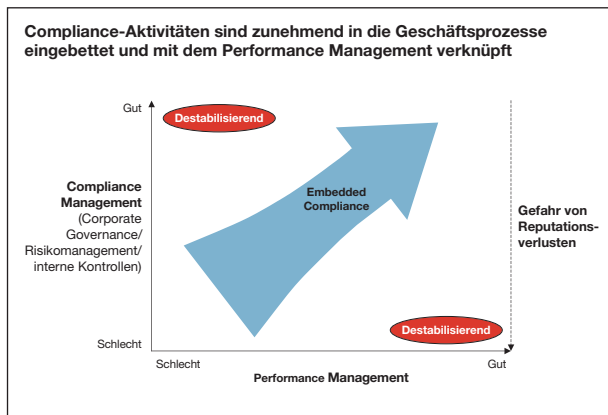


Abbildung 4: Prozess-Performance und Compliance

Eine umfassende Krisenprävention hat die Aufgabe, unterschiedliche Risikomuster zu bewältigen. Entsprechend einer Gliederung in strategische und operative sowie interne und externe Risiken unterscheiden wir zwischen den folgenden vier Handlungsfeldern:[38]

- der strategischen Frühaufklärung (strategisch/extern),
- der Initiierung und Umsetzung von strategischen Programmen, Projekten und Maßnahmen (strategisch/intern),
- dem operativen Risikomanagement mit einem leistungsfähigen Internen Kontrollsystem (operativ/intern) sowie
- dem Krisenmanagement (operativ/extern).

Eine Verbesserung des Internen Kontrollsystems (IKS) orientiert sich an den Komponenten Geschäftsprozesse und IT-Systeme, Leistungsmessung, Risikobewältigung, Kontrollaktivitäten, internes Kontrollumfeld und Überwachung. Insofern ist die IKS-Optimierung eine integrative Aufgabe, die verschiedene Teilbereiche verbindet. Häufig versuchen Unternehmen, Defizite bei ihren Prozessen durch mehr Kontrollen auszugleichen. Dieser Ansatz steht natürlich im Konflikt zur Forderung nach einem stärker selbstverantwortlichen Handeln der Mitarbeiter. Daher kommt es auf die richtige Balance zwischen Prozessgestaltung, Leistungsmessung und Kontrolle an.

Während die strategische Frühaufklärung und das Interne Kontrollsystem durch Gesetze und Wirtschaftsprüfer-Standards geregelt sind,[39] überlässt man die Reduktion von internen strategischen Risiken weitgehend dem Unternehmen.[40] Im Hinblick auf eine umfassende Krisenprävention sind gerade hier die Defizite aber besonders groß, obwohl die zugrunde liegenden Problemursachen seit langem bekannt sind.

So unterscheidet Henry Mintzberg zwischen realisierten Strategien und beabsichtigten Strategien, von denen leider viele unrealisiert bleiben. Er weist darauf hin, dass Strategien nicht nur bewusst entwickelt werden, sondern auch informell entstehen können. Diese Gruppe nennt er emergente Strategien.[41]

Man kann also bei der Bildung und Umsetzung von Strategien zwischen den folgenden vier Prozessmustern unterscheiden, die wir als „Pipelines“ bezeichnen:

1. dem Ideal der erfolgreichen Strategieplanung (bewusste Entwicklung/operativ wirksames Handeln),
2. der Realität einer gescheiterten Umsetzung (bewusste Entwicklung/nicht realisierte Pläne und Konzepte),
3. der weitgehend selbstorganisierten Strategiearbeit (informelle Entstehung/operativ wirksames Handeln) und
4. einer gescheiterten Selbstorganisation (informelle Entstehung/nicht realisierte Pläne und Konzepte).

Interessanterweise wissen die meisten Manager nicht, wie groß bei ihnen der Anteil der in operativ wirksames Handeln umgesetzten Strategien ist und wie diese gebildet wurden. Wir schätzen, dass dieser Anteil in vielen Unternehmen unter 50% liegt. In einem solchen Fall besteht somit ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Handlungsfähigkeit. Leider ist meist auch nicht bekannt, woher die „Pipeline-Verluste“ kommen oder anders ausgedrückt, was die Ursachen für den schlechten Wirkungsgrad bei der Verknüpfung von strategischem Denken und operativem Handeln sind.

In der Praxis können unterschiedliche Probleme zum Misserfolg strategischer Maßnahmen beitragen. Wir unterscheiden zwischen den folgenden Schwierigkeiten, aus deren Kombination sich eine reale Problemsituation ergibt (vgl. Abb. 5):

- Wahrnehmungsprobleme,
- Initiierungsprobleme,
- Umsetzungsprobleme,
- energetische Probleme,
- Kompetenzprobleme und
- Probleme seitens der Anteilseigner.

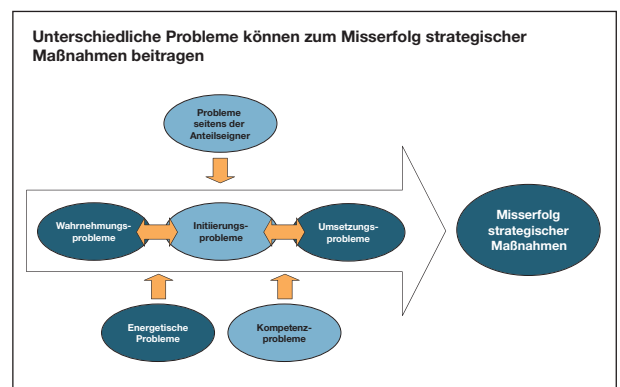


Abbildung 5: Initiierung und Umsetzung von Strategien

Wahrnehmungsprobleme resultieren aus Defiziten bei der strategischen Frühaufklärung von Chancen und Risiken. Sie sind die Ursache dafür, dass Manager Krisensymptome nicht erkennen, wenn der Handlungsspielraum noch groß ist, oder die Möglichkeiten neuer Technologien nicht nutzen.

Initiierungsprobleme treten auf, wenn das Unternehmen notwendige Entscheidungen gar nicht oder zu spät trifft. Eine wichtige Ursache hierfür ist Pfadabhängigkeit.[42] Hierunter versteht man, dass die Organisation auf dem einmal gewählten Weg „eingearbeitet“ ist und an diesem Gleichgewichtszustand festhält. Innovationen erfordern demgegenüber eine Pfadbrechung, die mit Instabilität und Unsicherheit verbunden ist.

Umsetzungsprobleme ergeben sich häufig daraus, dass zu viele Initiativen zum falschen Zeitpunkt mit einer zu geringen Unterstützung durch die Führung gestartet werden und dann im Sande verlaufen.

Eng damit verknüpft sind Kompetenzprobleme, wenn z.B. Mangel an qualifizierten Projektleitern herrscht und energetische Probleme, wie sie auftreten, wenn sich die Mitarbeiter von zu vielen schlecht vorbereiteten Veränderungen überfordert fühlen.

Eine weitere mögliche Ursache für Misserfolge sind Probleme seitens der Anteilseigner, die sich z.B. gegenseitig blockieren und Entscheidungen verzögern.

Eine Abschätzung der Problemrelevanz führt zu Problemmustern, wie sie möglicherweise für das Unternehmen typisch sind. Eine gute Krisenprävention muss an diesen Problemmustern ansetzen und hierfür spezifische Lösungsansätze erarbeiten.

## Literatur

1 Drucker, P.F., Praxis des Managements - Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf 1956

2 Neely, A./Marr, B./Roos, T./Pike, S./Gupta, O., Towards the Third Generation of Performance Measurement, in: Controlling, 15. Jg., März/April 2003, S. 129-135

3 Rappaport, A., Creating Shareholder Value - The New Standard for Business Performance, New York 1986

4 Rockart, J.F./Delong, D.W., Executive Support Systems - The Emergence of Top Management Computer Use, Homewood 1988

5 Johnson, H.T./Kaplan, R.S., Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting, Boston 1987, Eccles, R., The Performance Measurement Manifesto, in: Harvard Business Review, 69. Jg., January/February 1991, S. 131-137

6 Kaplan, R.S./Norton, D.P., The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action, Boston 1996

7 Lev, B., Intangibles - Management, Measurement and Reporting, Washington 2001, Low, J./Cohen Kalafut, P., Invisible Advantage - How Intangibles are Driving Business Performance, Cambridge 2002, Daum, J.H., Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen, Bonn 2002, Servatius, H.G., Immaterielles Vermögen, innovative Geschäftskonzepte und nachhaltige Wertsteigerung, in: Controlling, 15. Jg., März/April 2003, S. 155-161

8 Neely, A./Adams, C./Kennerly, M., The Performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, London 2002

9 Hope, J./Fraser, R., Beyond Budgeting - Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können, Stuttgart 2003

10 Weber, J./Linder, S., Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting, in: Weber, J. (Hrsg.), Das Advanced Controlling-Handbuch - Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, Weinheim 2005, S. 217-270, Servatius, H.G., Strategische Führungsprozesse im Real Time Business, in: IM Information Management & Consulting, 19. Jg., 2004, Nr. 2, S. 25-31 Servatius, H.G., Strategische Führung als interaktiver Prozess, in: Foschiani, S./Habenicht, W./Wäscher, G. (Hrsg.), Strategisches Wertschöpfungsmanagement in dynamischer Umwelt - Festschrift für Erich Zahn, Frankfurt 2005, S. 3-27

11 Scheer, R.W./Jost, W./Hess, H./Kronz, A. (Hrsg.), Corporate Performance Management - Aris in der Praxis, Berlin 2005

12 Buytendijk, F./Wood, B./Geishecker, L., Mapping the Road to Corporate Performance Management - Gartner Report, Stamford 2004, Oehler, K., Corporate Performance Management mit Business Intelligence-Werkzeugen, München 2006, Arnold, F./Rösel, J./Staade, M., Enterprise Performance Management mit SAP, Bonn 2005

13 Servatius, H.G., Integration des Performance Measurement in die Führungsprozesse, in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling - Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 179-204

14 Friedman, T.L., Die Welt ist flach - Eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts, Frankfurt 2006

15 Kagermann, A./Österle, H., Geschäftsmodelle 2010 - Wie CEOs Unternehmen transformieren, Frankfurt 2006, Rall, W./König, B. (Hrsg.), Branchen von morgen - Wie sich die wichtigsten Industrien neu erfinden, Heidelberg 2006

16 Freitag, M./Papendick, U., Heimliche Herrscher, in: Manager Magazin, 36. Jg., 2006, Nr. 12, S. 40-50

17 Menzies, C. (Hrsg.), Sarbanes Oxley und Corporate Compliance - Nachhaltigkeit, Optimierung, Integration, Stuttgart 2006

18 Daum, J.H./Brandt, W./Buess, T./Francke, L./Kappler, D., The Future of Enterprise Performance Management - From Best to Next Practice, in: Controlling, 17. Jg., 2005, Nr. 11, S. 679-684

19 Nelson, L./Burns, F., High Performance Programming - A Framework for Transforming Organizations, in: Adams, J.D. (Hrsg.), Transforming Work - A Collection of Organizational Transformation Readings, Alexandria 1984, S. 225-242, Servatius H.G., Eine Organisation auf Leistung trimmen, in: Harvard Manager, 10. Jg., 1988, Nr. 4, S. 128-134, Sommerlatte, T., Warum Hochleistungsorganisation und wie weit sind wir davon

entfernt?, in: Arthur D. Little (Hrsg.), Management der Hochleistungsorganisation, Wiesbaden 1990, S. 1-22

20 Breene, T./Nunes, P.F., Die weltweit besten auf dem Weg zum High Performance-Unternehmen, in: Outlook, 2006, Nr. 3, S. 8-18, Sutcliffe, M.R./Donnellan, M.A., CFO Insights - Delivering High Performance, Chichester 2006, S. 13 ff.

21 Williamson, P.J., Strategy as Options on the Future, in: Cusumano, M.A./Markides, C.C. (Hrsg.), Strategic Thinking for the Next Economy, San Francisco 2001, S. 157-178, Lattwein, J./Servatius, H.G., Flexibilitätsorientierte Entwicklung und Bewertung von Strategie-Optionen, in: Controlling, 16. Jg., August/September 2004, S. 481-488, Raynor, M. E., The Strategy Paradox - Why Committing to Success Leads to Failure, New York 2007

22 Hope, J., Reinventing the CFO - How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value, Boston 2006

23 Hope, a.a.O., S. 149 ff.

24 Stähler, P., Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2. Aufl., Lohmar/Köln 2002

25 Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J., Strategie Safari - Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999

26 Hostettler, S./Stern, H.J., Das Value Cockpit - Sieben Schritte zur wertorientierten Führung für Entscheidungsträger, Weinheim 2004

27 Kaplan, R.S./Norton, D.P., Strategy Maps - Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart 2004, Kaplan, R.S./Norton, D.P., Alignment - Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, Stuttgart 2006

28 Lehmann, L., Schwerpunktprogramme - Instrument zur Steuerung der Unternehmensentwicklung, Herrsching 2005

29 Daum/Brandt/Buess/Francke/Kappler, a.a.O., S. 680

30 Palass, B./Servatius, H.G., WissensWert - Mit Knowledge Management erfolgreich im E-Business, Stuttgart 2001

31 Hammer, M./Champy, J., Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution, New York 1993

32 Wulf, C.C., CFO Insights - Enabling High Performance through Leading Practices for Finance ERP, Hoboken 2006

33 Hammer, M., Der große Prozess-Check, in: Harvard Business Manager, 29. Jg., Mai 2007, S. 35-52

34 Kagermann/Österle, a.a.O., S. 211 ff.

35 Womack, J.P./Jones, D.T., Lean Solutions - Wie Unternehmen und Kunden gemeinsam Probleme lösen, Frankfurt 2006

36 Müller, E., Späte Einsicht, in: Manager Magazin, 37 Jg., 2007, Nr. 1, S. 12-13

37 Menzies, a.a.O., S. 351 ff.

38 Servatius, H.G., Risikomanagement als umfassende Krisenprävention, in: IM Information Management & Consulting, 21. Jg., 2006, Nr. 4, S. 69-77

39 Schoberth, J./Servatius, H.G./Thees, A., Anforderungen an die Gestaltung von Internen Kontrollsystemen, in: Betriebsberater, 61. Jg., 20.11.2006, S. 2571-2577

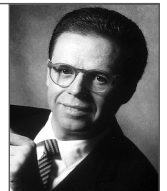
40 Pfeffer, J./Sutton, R.I., Wie aus Wissen Taten werden - So schließen die besten Unternehmen die Umsetzungslücke, Frankfurt 2000, Welborn, R./Kasten, V., Setz es um! Business-DNA - Ein Blueprint für strategische Unternehmensführung, Weinheim 2006

41 Mintzberg, H., Crafting Strategy, in: Harvard Business Review, 65. Jg., Juli/August 1987, Nr. 4, S. 66-75

42 Garud, R./Karnöe, P. (Hrsg.), Path Dependence and Creation, Mahwah 2001, Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.), Strategische Prozesse und Pfade - Managementforschung 13, Wiesbaden 2003

#### Autor

Prof. Dr. Hans Gerd Servatius  
 avantum consult GmbH & Co. KG  
 Alt Niederkassel 67  
 40547 Düsseldorf  
 Office: +49 (211) 687838-0  
 Fax: +49 (211) 687838-88  
 Cellphone: +49 (170) 7914626  
 Email: hans-gerd.servatius@avantum.de  
 Internet: www.avantum.de



Prof. Dr. rer. pol. habil. Dipl.-Ing. Hans-Gerd Servatius ist Partner des auf Performance Management spezialisierten Beratungsunternehmens avantum consult in Düsseldorf und Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Komplexitätsforschung. Daneben lehrt er Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.

### Third Generation of Performance Management

Complexity science offers new possibilities for improving performance management. Based on the deficits of the first and second performance management generation, we describe key elements of a third generation. High performing companies have started to implement these leading practices. More research is required to better understand the foundations of high performance.