



Ganzheitliches Performance Management erfordert ganzheitliches Controlling

von Armin Roth und Markus Kottbauer

Um ein Unternehmen erfolgreich steuern zu können, sind heute eine Vielzahl an unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Werkzeugen erforderlich, Controller, welche diese Controlling-Toolbox im Unternehmen etablieren und Führungskräfte, die diese richtig zu nutzen wissen. Performance Management wird in der Regel durch eine Vielzahl von Managementkonzepten, Einzelinstrumenten, Werkzeugen, Prozessen und Systemen betrieben. **Der Mix der eingesetzten Instrumente ist in den meisten Fällen nicht strategisch oder systematisch geplant worden, sondern in den verschiedenen Unternehmensbereichen historisch aus vielen Einzelentscheidungen gewachsen.** Zur Strategieumsetzung wird beispielsweise eine Balanced Scorecard eingesetzt. In der Produktionskostenstelle findet die Flexible Grenzplankostenrechnung Anwendung und KVP-Prozesse (Kontinuierliche Verbesserungsprozesse) werden entwickelt und optimiert. Die Administrations- und Vertriebsprozesse werden eventuell mittels der

Methode EPK (Ereignisorientierte Prozessketten) dokumentiert und mithilfe der Prozesskostenrechnung gesteuert. Im Finanz- und Controlling-Bereich sind jeweils unterschiedliche Business-Intelligence (BI)-Systeme für Planungs- und Reportingzwecke im Einsatz. Der Vertrieb wiederum hat eine eigene Konsolidierungslösung auf einer anderen Technologiebasis aufgebaut.

Aufeinander nicht abgestimmte Controlling-Werkzeuge erschweren Entscheidungen

Diese beispielhafte Zustandsbeschreibung macht deutlich, dass den Unternehmen aufgrund dieser historischen Einzelentscheidungen eine **fachliche, methodische, organisatorische und technologische Integration sehr schwer fällt.** Die Schnittstellen, Abstimmungs- und Validierungsaufwände sind immens. In der Management-Berichterstattung,

sofern es überhaupt eine integrierte gibt, erscheint ein Sammelsurium an Daten und Informationen aus völlig unterschiedlichen Systemen mit unterschiedlichem fachlichem und methodischem Hintergrund meist ohne Ziel- oder Strategiebezug. Dies kann dazu führen, dass viele Managemententscheidungen erst verzögert getroffen werden, weil eine Vielzahl von Rückfragen und „Klärungsaufträge“ erforderlich sind, bis die für eine Entscheidung erforderliche Transparenz hergestellt ist. Alternativ besteht auch das Risiko, dass auf dieser Informationsgrundlage Fehlentscheidungen getroffen werden oder das Management viel zu spät über kritische Sachverhalte und Zustände informiert wird.

In der Regel fehlt das stimmige Gesamtkonzept, das die verschiedenen Methoden und Instrumente nicht nur zu einem harmonischen Ganzen vereint, sondern auch optimal miteinander verbindet. Oftmals gelingt es noch einzelne, isoliert agierende Bausteine eines Performance

Managements aufzubauen – die Kunst und das Ziel besteht jedoch darin, diese Bausteine miteinander so zu vernetzen, dass sich die jeweiligen Informationen auch für die Steuerung verschiedener Leistungsbereiche sowie für eine sinnvolle unternehmerische Gesamtsteuerung über alle Unternehmensebenen hinweg nutzen lassen.

Die Anforderungen an ein ganzheitliches Leistungsmanagement

Viele wissenschaftliche Arbeiten, Aufsätze und Vorträge von Managern bei Konferenzen beginnen damit, die Herausforderungen aus der zunehmenden Komplexität, Dynamik und Volatilität des Wirtschaftsgeschehens zu thematisieren. Dabei liegen immer die Markt- und Wettbewerbsveränderungen im Blickpunkt der Betrachtung. In diesem Artikel wird insbesondere thematisiert, welche Konsequenzen diese Herausforderungen für das interne Leistungsmanagement und für das Controlling haben. Zusammenfassend kann man sagen, dass sich das Controlling den Marktveränderungen anpassen muss. Eine singuläre evtl. auf einzelne Unternehmensfunktionen oder -prozesse ausgerichtete Konzeption oder Werkzeugunterstützung scheint wenig sinnvoll, da die Interdependenzen zu anderen Funktionen und Bereichen und über das Unternehmen hinweg deutlich zugenommen haben. Der Einsatz von Einzelinstrumenten birgt sogar die Gefahr, dass jeder seinen Teilbereich oder Teilprozess für sich optimiert und dies aber nicht automatisch den Erfolg des Gesamtprozesses sicherstellt. Im Extremfall kann dies sogar zum Suboptimum auf der Gesamtunternehmensebene führen.

So wie auf der Prozessebene eine Integration und ein Denken in „End-to-End-Prozessen“ angestrebt wird, **sollte auch auf der Steuerungsebene eine Integration und Harmonisierung stattfinden.** Dies ist in der gelebten Unternehmenspraxis häufig nicht der Fall. Es herrscht leider immer noch ein „Bereichs- oder Silodenken“ in Insellösungen vor. Nicht selten tun sich ähnliche gelagerte Funktionen wie z. B. Finanzen und Controlling schwer, an einer einheitlichen Steuerungskonzeption zu arbeiten oder einheitliche Steuerungskonzepte und

Werkzeuge einzusetzen. Obwohl das viele Vorteile hätte, da viele Schnittstellen und Validierungsschritte wegfallen würden. Dadurch ließen sich Steuerungsprozesse effektiver und effizienter gestalten. Interessanterweise werden gerade von den Bereichen, welche für den Managementprozess verantwortlich zeichnen, in den eigenen **Steuerungsprozess Medienbrüche eingebaut.** So wird beim letzten Schritt im Managementreporting bewusst in Werkzeuge wie Excel oder PowerPoint gewechselt und Daten werden teilweise redundant gehalten, um Anpassungen an den Zahlen durchführen zu können. Auch viele Management-sitzungen werden ausschließlich mit PowerPoint-Folien durchgeführt.

Das hat natürlich auch **Konsequenzen für die Geschwindigkeit**, mit der Rückschlüsse aus den operativen Prozessen und Daten gezogen werden können. **Unnötige Abstimmungs- und Validierungsschritte** sowie ein manuelles Anpassen der Zahlenwelt **kosten wertvolle Reaktionszeit**, dabei ist gerade die **schnelle Reaktion auf Marktveränderungen** der kritische Erfolgsfaktor. Des Weiteren **bergen** Schnittstellen, manuelle Prozessschritte und auch der Interpretationsspielraum von einzelnen Mitarbeitern **Risiken für die Sicherheit, Verlässlichkeit, Termineinhaltung und Qualität** der Informationen.

Für ein zielgerichtetes Performance Management ist neben der Bottom-Up-Betrachtung natürlich die Top-down-Perspektive entscheidend. Nur wenn es gelingt, einen an den **Zielen und Strategien des Unternehmens** ausgerichteten Steuerungsprozess zu etablieren, ist eine **Effektivität** der Orientierung der operativen Einzelhandlungen sichergestellt. Hierfür bedarf es allerdings einer **Verzahnung der strategischen und zielorientierten Unternehmenssteuerung mit der operativ, prozessgetriebenen Steuerungssystematik.** Die durch Marktbeobachtung oder innovative Ideen etc. im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses erzeugten Konzepte, Zielsetzungen und Strategien können nur ihre Wirkung entfalten, wenn der Strategieumsetzungsprozess erfolgreich verläuft. Dafür ist ein durchgängiges Steuerungskonzept erforderlich, welches die Performanceanforderungen auf allen Unternehmensebenen transparent macht.



Planung

Konsolidierung

Business Intelligence

Leadership Intelligence

BPS-ONE®

Prozessoptimierung, Planungssicherheit, valides Zahlenwerk und die intelligente Vernetzung aller Unternehmensbereiche vereint in einer Software.

“Die mit BPS-ONE® erreichte Zeitersparnis kann durchaus in der Größenordnung einer Mannwoche pro Monat bewertet werden.”

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

www.denzhorn.de

Anforderungen an ein ganzheitliches Leistungsmanagement

Integration und Harmonisierung

Adressatenbezogene Kommunikation

Closed-Loop-Ansatz

Widerspruchsfreiheit der Ziele

Effektivität und Effizienz

Verständlichkeit der Zielsetzungen

Sicherheit, Verlässlichkeit,
Termineinhaltung und Qualität

Akzeptanz in der Breite

Verzahnung der strategischen und
operativen Steuerung

Transparenz

Hohe Reaktionsgeschwindigkeit

Langfr. Motivation und Wirkung

Abb. 1: Übersicht der Anforderungen an ein ganzheitliches Leistungsmanagement

Transparenz allein genügt noch nicht. Durch eine adressatenbezogene **Kommunikation** muss die **Verständlichkeit der Zielsetzungen** für alle Mitarbeiter sichergestellt werden. Dabei ist insbesondere auf eine **Widerspruchsfreiheit der Ziele** zu achten. Häufig sind Inkonsistenzen zwischen der vertikalen und der horizontalen Steuerung (über verschiedene Bereiche hinweg) zu beobachten. Zielkonflikte zwischen Linien-, Projekt und Prozessmanagement gilt es ebenfalls zu vermeiden, da diese die Akzeptanz der Ziele auf der operativen Führungsebene und bei den Mitarbeitern reduzieren bzw. gefährden.

Nur wenn die **Akzeptanz** der Performanceanforderungen in der Breite des Unternehmens

erzeugt ist, kann davon ausgegangen werden, dass das Leistungsmanagement flächendeckend im Unternehmen etabliert ist. Wenn alle Organisationsmitglieder **dauerhaft** ihre Potenziale und Energie zur Zielerreichung einbringen, sollte der Unternehmenserfolg langfristig sichergestellt sein.

Konzeption eines ganzheitlichen Performance Managements

Aus langjähriger Beratungserfahrung und diversen Studien, was langfristig erfolgreiche Unternehmen kennzeichnet, wurde eine Gesamtlogik, bestehend aus **fünf zentralen Teildisziplinen**, abgeleitet.¹

Erste Teildisziplin: Management von Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen

Beim Performance Management geht es in erster Linie um das Management des Unternehmens als Ganzes (in seiner Gesamtheit), wie auch seiner Teilbereiche (Unternehmensbereiche) im Sinne einer Steuerung von Organisationseinheiten auf unterschiedlichen Aggregatenebenen. Die Steuerung von Unternehmen oder Unternehmensbereichen wird häufig auch als **Corporate Performance Management (CPM)** bezeichnet. Hauptaufgabe dieser Teildisziplin ist es, den **Strategieentwicklungs-, Strategieumsetzungs- und Steuerungsprozess maßgeblich zu unterstützen**. Als Grundlage für die Strategieentwicklung müssen die relevanten Kunden-, Markt- und Wettbewerbsinformationen zielgerichtet und verlässlich gesammelt, interpretiert sowie entscheidungsrelevant aufbereitet werden, so dass die strategische Lücke oder Stoßrichtung für das Management transparent und diskutierbar wird. **Das Management wird bei der Entscheidungsfindung bestmöglich unterstützt**, indem ebenen- und adressatengerechte Kennzahlen in einem Gesamtbild abgestimmt werden. Um die Akzeptanz und Leistungsorientierung aller Beteiligten zu fördern, müssen die **Kennzahlen nachvollziehbar und direkt beeinflussbar** sein.

Die Planung nimmt eine zentrale Rolle ein. Da sich die Planung die letzten Jahre verstärkt der Dynamik und Volatilität der Märkte anpassen musste, ist es wichtig, dass die Planungsprozesse und -systeme einerseits sehr flexibel sind, sich andererseits durch eine sehr hohe fachliche und technische Integration auszeichnen. Durch einen konsistenten und integrierten Planungsprozess werden wesentliche Voraussetzungen für ein Performance Management geschaffen.

Zweite Teildisziplin: Management von Prozessen

Genauso wichtig und interessant ist es, die Wertschöpfung eines Unternehmens aus der Prozesssicht zu betrachten und im Sinne eines Leistungsmanagements zu steuern. Diese Teildisziplin durchbricht und ergänzt die Organisa-

Autoren



Prof. Dipl.-Kfm. Armin Roth

ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmenssteuerung und Leiter des Forschungsbereichs „Enterprise Performance Management & Business Intelligence“ im Studiengang Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Reutlingen sowie Senior Partner der Braincourt GmbH in Leinfelden-Echterdingen.

E-Mail: armin.roth@reutlingen-university.de; armin.roth@braincourt.com

Dr. Markus Kottbauer

betreut bei der CA Akademie den Themenbereich Strategie und Management und hält Seminare für das Controllers Diplom (CA). Zudem ist er Chefredakteur CM, Leiter der CA management akademie und Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG.

E-Mail: m.kottbauer@ca-akademie.de



tionssicht und stellt **die Unternehmensprozesse in den Mittelpunkt**. Das **Business Process Management (BPM)** zielt auf die prozessorientierte Ausrichtung des Unternehmens ab und beinhaltet die **Gestaltung, Dokumentation und Verbesserung von Prozessen hinsichtlich Effektivität und Effizienz**. Die Wertschöpfung für den Kunden soll optimiert werden. Durch die Steigerung der Effektivität und Effizienz der Prozesse, der Qualitätssteigerung der Produkte und Dienstleistungen, der Verkürzung der Lieferzeiten, der Senkung der Kosten wird letztendlich eine erhöhte Kundenzufriedenheit als auch eine Leistungssteigerung im Unternehmen erreicht.

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich aufgrund der Dynamik der Märkte verstärkt auf durchgängige Prozesse, da diese die Grundlage für eine höhere Agilität bilden. **Durchgängige Prozesse helfen aber auch bei der Strategieumsetzung**, da sie die Transparenz für alle Beteiligten erhöhen, Ursache- und Wirkungsbeziehungen werden dadurch verständlich. Erst wenn Prozesse erfassbar und begreifbar werden, sind sie miteinander vergleichbar, besser diskutierbar (alle haben das gleiche Bild und sprechen die gleiche Sprache) und standardisierbar. Voraussetzung dafür sind natürlich eine einheitliche Notation, Prozessmodellierung und Prozessma-

nagementregeln. Prozesse haben den Vorteil, dass sie **Frühindikatoren für die Zielerreichung** liefern. Deshalb sind Sie für ein Performance Management sehr interessant. Durch ein **prozessorientiertes Performance Management wird die Informationslücke zwischen strategischer und operativer Ebene kompensiert** und die Zeitlücke zwischen Geschäftsvorfall und eventuell notwendigen Gegenmaßnahmen verkürzt. Gerade in Zeiten volatiler Märkte, in der die Zeitfenster zur Reaktion immer kürzer werden, sind aktuelle und zeitnahe Informationen für Geschäftsentscheidungen unentbehrlich. Einen **Wettbewerbsvorteil** hat, wer Prozessengpässe frühzeitig erkennen und sehr **schnell auf Marktveränderungen reagieren** kann.

Es besteht insbesondere die Chance, die aus Zielvorgaben stammende, bisher eher Top-down motivierte Prozessveränderung mit einer Bottom-up getriebenen Prozessoptimierung zu verbinden bzw. zu ergänzen. Durch ein ständiges Business Activity Monitoring (BAM) lassen sich nicht nur Geschäftschancen optimieren, sondern auch das Geschäftsmodell an sich kontinuierlich und zielgerichtet verbessern. Um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern, sollte ein Closed-Loop-Modell durch ein regelmäßiges Monitoring und Controlling der Prozessleistung auf-

gebaut werden. Mit einem KPI unterstützten kontinuierlichen Verbesserungsprozess können Optimierungspotenziale der Prozesse aufgedeckt und umgesetzt werden. Diese **Transparenz** generiert dann auch die Informationsgrundlage, um die Vorteilhaftigkeit eines Outsourcings von Prozessteilen oder eines gesamten Prozesses abzuwägen.

Dritte Teildisziplin: Management von Projekten

Einen wachsenden Anteil an der Wertschöpfung in Unternehmen haben die Projekte. Projekte sind zumeist Treiber für Innovation und Weiterentwicklung in und von Unternehmen. Zudem folgen sie einer gänzlich unterschiedlichen hierarchischen Logik, welche die gängigen Prinzipien und Verantwortlichkeiten der Aufbau- und Ablauforganisation ergänzt. Diese Teildisziplin des Leistungsmanagements betrifft das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement und wird Management von Projekten genannt.

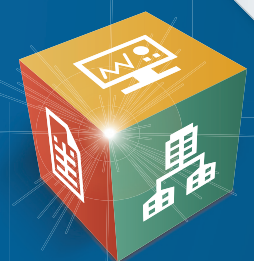
Projekte, darunter sei vereinfacht die **temporäre Zusammenarbeit verschiedener Fachexperten zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels** verstanden, nehmen in Unternehmen eine immer größere Bedeutung ein.

INTELLIGENTE SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

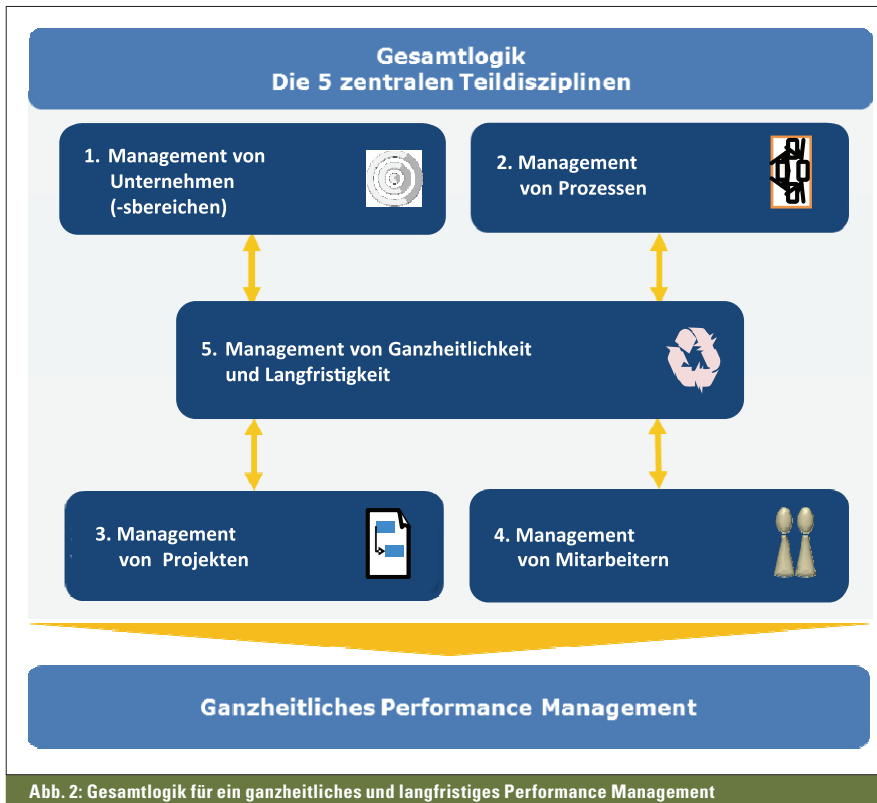
Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Bahnhofstraße 20
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de



Mit einem strukturierten Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement versuchen die Unternehmen, **reproduzierbar erfolgreiche Projekte zu generieren**, um diese Leistungssteigerungspotenziale zu heben. Auf der **Projektebene** soll durch den Einsatz einer geeigneten Steuerungsmethodik die operative Exzellenz (Projekte erreichen zum vorgegebenen Termin, mit dem definierten Mitteleinsatz, die gewünschten Ergebnisse in der definierten Qualität) sichergestellt werden.

Auf der **Programmebene** ist, zusätzlich zur operativen Exzellenz, der Überblick über die Projektlandschaft inklusive der Schnittstellen und Abhängigkeiten sowie die Realisierung von Synergieeffekten und die Steuerungsfähigkeit des Programmes insgesamt im Fokus der Betrachtung. Auf der **Projektportfolio-Ebene** – hier schließt sich der Kreis zum strategischen Management – gilt es, den Wertbeitrag der Projekte/Programme zur Unternehmensstrategie transparent zu machen. Dem Projektantragsprozess und der Priorisierung der Projekte (Kosten/Nutzenbetrachtung) kommt eine besondere Bedeutung zu, da hier der Zielbezug zu den Unternehmenszielen hergestellt und durch die Ressourcenzuordnung eine Weichenstellung für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens vorgenommen wird.

Unternehmen wollen diesen besonderen Zustand der Kreativität und Produktivität, wenn Menschen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund gemeinsam an einer interdisziplinären Aufgabenstellung arbeiten, zur Leistungssteigerung im Unternehmen nutzen. In der Praxis **erreichen** aber **sehr viele Projek-**

te ihre Ziele nicht. Wenn man dem Chaos-Report glauben darf, sind das nahezu 70% der IT-Projekte, wobei ca. 20% tatsächlich scheitern und abgebrochen werden und ca. 50% die mit dem Projekt verfolgten Zielsetzungen (Zeit, Qualität [inhaltliches Ergebnis], Kosten) verfehlen.²



Abb. 3: Beispiel eines Management Cockpits für ein ganzheitliches Performance Management

Vierte Teildisziplin: Management von Mitarbeitern

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein gelingendes Performance Management sind die eigentlichen Initiatoren der Wertschöpfung – die Mitarbeiter. Mit der Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Erfahrung und ihre Leistungskraft in das Unternehmen einzubringen, sind sie ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens.

Dabei nimmt die **Motivation, Führung und Entwicklung der Leistungsträger in Unternehmen** eine immer größer werdende Rolle ein. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist maßgeblich von der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter abhängig. Nur durch den Leistungswillen der Mitarbeiter verfügt ein Unternehmen über die Kraft und Energie, zielgerichtet Themen weiterzuentwickeln und langfristig erfolgreich zu sein. Gerade dieser Umstand wird im Leistungsmanagement jedoch oft vergessen, obwohl ersichtlich ist, dass Menschen keine Maschinen sind, die unabhängig von

ihrem Umfeld und ihrer Situation immer die gleiche Leistung erbringen können.

Der Motivation und Führung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte kommt eine Schlüsselbedeutung zu. Eine **hohe Leistungsbereitschaft** ist dann erzielbar, **wenn die persönlichen Interessen der Mitarbeiter ihre Beachtung finden und eine wertschätzende Führung gelebt wird**. Die Leistungsträger erwarten einerseits **Freiraum zur Aufgabenerfüllung** und eine Förderung ihres individuellen Potenzials, aber andererseits auch sichere und stabile Rahmenbedingungen. Dies wird vor allem bei Veränderungen ersichtlich, die zwangsläufig entstehen, wenn ein Leistungsmanagement eingeführt wird, das die gewohnten Abläufe und Strukturen durcheinander bringt.

Gerade diese Veränderungen sind es, die bei Mitarbeitern Angst und Frustration erzeugen können und damit wertvolle Energie zunichtemachen. Energie, die im optimalen Fall, im Sinne des Leistungsmanagements verwendet wer-

den könnte. Herausforderung für das Performance Management ist es, Veränderungsprozesse proaktiv zu steuern und Anreize für eine Hochleistungskultur zu schaffen.

Fünfte Teildisziplin: Management von Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit

Wie bereits erwähnt, sind die einzelnen Managementmethoden nur Teildisziplinen eines Performance Managements. **Erst das Zusammenspiel dieser Teildisziplinen in einem integrativen Managementsystem**, welches eine durchgängige Operationalisierung der strategischen Ausrichtung sicherstellen muss, **lässt die volle Wirkung entfalten**. Deshalb wird durch die Teildisziplin Management von Ganzheitlichkeit und Langfristigkeit **die Möglichkeit der Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven geboten**. Hier ist nun die Aufgabe, eine individuell auf das Unternehmen passende Kom-

MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

HIGHLIGHTS

- Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen
- Expertise in deutschem und österreichischem Recht
- Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis
- Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level

FAKTEN

- Berufsbegleitend (Freitag Nachmittag/Samstag)
- akadem. Grad: Master of Arts in Business (MA)
- Dauer: 4 Semester
- Kosten: € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)
- Zugang: mit abgeschlossenem Erststudium

Kontakt: FH-Prof. Dr. Markus W. Exler
Leiter des Instituts für grenzüberschreitende Restrukturierung
Mail: monika.puchner@fh-kufstein.ac.at

www.fh-kufstein.ac.at/URS



position der Teildisziplinen in einem integrativen Managementkonzept zusammenzustellen und im Unternehmen nachhaltig zu etablieren. Für ein ganzheitliches Performance Management ist **eine fachliche, methodische, technische als auch prozessuale Integration der Methoden und Instrumente erforderlich**. Nur so kann der komplette Managementprozess von der Strategieentwicklung, Planung, Zielvereinbarung, Steuerung, Entscheidungsfindung und -durchsetzung unterstützt werden.

Wichtig ist, dass der **komplette Top-down Steuerungsprozess**, von der Bildung der Ziele und Strategien, dem Herunterbrechen auf operative Einheiten, Prozesse, Programme oder Projekte, **mit den Bottom-up getriebenen Prozessen** wie z. B. der kontinuierlichen Verbesserung und den korrespondierenden Datensammlungs- und Datenveredelungsprozessen **verzahnt wird**. Idealerweise sammelt ein Unternehmen kontinuierlich, z. B. durch ein Monitoring auf Social Media- und sonstigen Plattformen, Daten zu Marktentwicklungen, Wettbewerbern und Kunden. Diese müssen dann zeitnah hinsichtlich Relevanz und Zielbezug analysiert und interpretiert sowie für das

Management auf den jeweils relevanten Ebenen adressatengerecht aufbereitet und Gegenstand des Entscheidungsprozesses werden. Ist die Managemententscheidung erfolgt, gilt es, auch den Maßnahmendurchführungsprozess durch ein entsprechendes Monitoring zu unterstützen. **Management Cockpits helfen als zentrale Kommunikations-, Kollaborations- und Monitoringplattform**, durch die Schaffung von Transparenz ein ganzheitliches Steuerungsverständnis auf allen Ebenen zu entwickeln, und können dadurch einen wesentlichen Beitrag für ein ganzheitliches Leistungsmanagement und der Etablierung einer Hochleistungskultur leisten.

Fazit

Die einzelne, allumfassende Managementmethode für ein ganzheitliches Leistungsmanagement gibt es nicht. Vielmehr ist das **Zusammenspiel aller erfolgskritischen Managementdisziplinen im Rahmen eines integrativen Managementsystems** wichtig, bei dem alle Akteure und Beteiligten auch bei unterschiedlichem Fokus und Sichtweise koordiniert an einem Strang ziehen. Erfolgskritisch ist es

jedoch, dass eine unternehmensindividuelle Anpassung mit einem **ganzheitlichen Erfahrungshintergrund geplant, komponiert und verzahnt wird**. **Management Cockpits** können als Stufenlösung einen wertvollen Beitrag erbringen, indem sie als **Integrationsebene** eine Transparenz und Kommunikationsplattform **für ein ganzheitliches Leistungsmanagement** generieren, selbst wenn die vollständige, fachliche, methodische, prozessuale und technische Integration noch nicht komplett vollzogen bzw. erreicht ist.

Literaturhinweise

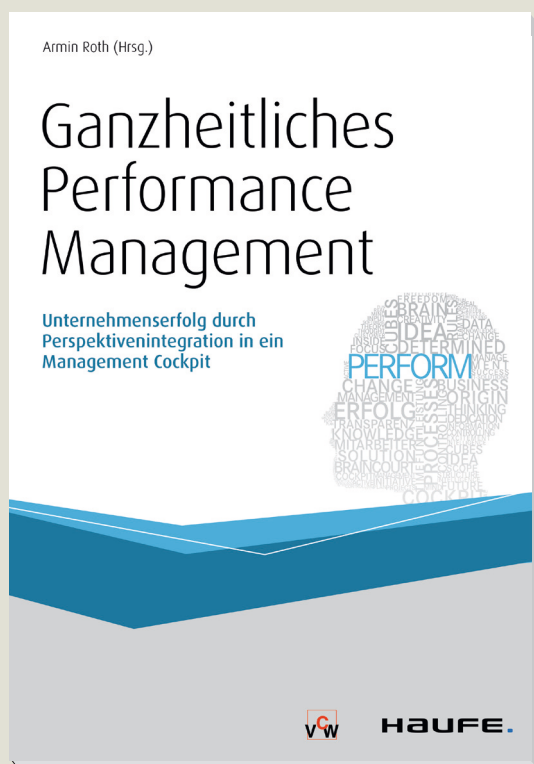
[Online] Chaos-Studie der Standish Group, Verfügbar unter: www.standishgroup.com

Roth (2014): Ganzheitliches Performance Management – Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit, Haufe, München 2014

Fußnote

¹ vgl. Roth (2014) S. 34

² vgl. Chaos-Studie der Standish Group



Unternehmenserfolg durch integrative Management Cockpits steigern

Ganzheitliches Performance Management integriert die vier Teildisziplinen Corporate Performance Management, Business Process Management, Projekt- und Mitarbeitermanagement in ein System. Unternehmen steigern dadurch ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig. Management Cockpits sorgen dabei für eine zielorientierte Steuerung auf strategischer und operativer Ebene.

Erstmalig wird dieser Ansatz in diesem Buch vorgestellt.

In diesem Buch finden Sie die Antwort auf folgende Fragen:

- > Wie können Sie die 4 Managementdisziplinen miteinander verknüpfen, um ein ganzheitliches Performance Management aufzubauen?
- > Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind bei der Implementierung zu berücksichtigen?
- > Wie kann mit Business-Intelligence-Lösungen ein Management Cockpit zur Leistungsoptimierung effizient umgesetzt und nachhaltig etabliert werden?

von Prof. Dipl.-Kfm. Armin Roth (Hrsg.)

Bestell-Nr. 00398-0001; € 69,-; www.haufe.de