

## PERFORMANCE

## Leistungswächter.

Von Sebastian Klein\*

Wie lässt sich die Gesamtleistung des Unternehmens jederzeit im Blick halten? Ein skalierbarer «Focused Performance Monitor» bietet Hilfe – für die Sicht auf den Gesamtkonzern und auf einzelne Einheiten.

Viele Unternehmen nutzen zur Bestimmung ihrer eigenen Leistung klassischerweise nur einfach zu ermittelnde finanzielle Kennzahlen. Dabei lassen sie außer Acht, dass auch nichtfinanzielle Indikatoren zur Gesamtleistung beitragen und somit ebenfalls in die Performancemessung einfließen sollten.

Doch wie lassen sich diese integrieren? Der Betrachter muss einerseits den Zusammenhang der einzelnen Kennzahlen untereinander kennen und gleichzeitig den Beitrag der erzielten Werte zur Gesamtleistung deuten. Auch lassen sich finanzielle Kennzahlen wie etwa die Personalkostenquote mit den nichtfinanziellen Indikatoren (beispielsweise Personalfluktuationsrate) nur schwer in Bezug auf den Erreichungsgrad der gesetzten Jahresziele vergleichen.

Als Resultat erscheint meist eine schier unüberschaubare Liste unterschiedlichster Unternehmenskennzahlen, die eine gezielte Analyse einzelner Performancebereiche kaum zulassen. Dies wiederum zögert effektive Managemententscheidungen hinaus.

Was tun? Damit ein Unternehmen seine Gesamtleistung zuverlässig ermitteln kann, ohne den Überblick zu verlieren, muss es zunächst unterschiedliche Bereiche wie etwa Personal, Marketing oder Vertrieb entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusammenfassen. In den «Critical Success Areas» müssen im nächsten Schritt vorhandene oder benötigte Kennzahlen je Verantwortungsbereich identifiziert werden, die zur besseren Vergleichbarkeit zudem eine einheitliche Bewertungs- und Beurteilungsskala erhalten. Des

Weiteren ist eine Aggregation der relevanten Auswertungsstrukturen erforderlich, gekoppelt an einfache und flexible Auswertungsmöglichkeiten.

So lassen sich die verfügbaren Managementressourcen auf die aktuell kritischen Bereiche fokussieren, die den Verantwortlichen gleichzeitig flexible Analysen ermöglichen, sobald Zielwerte nicht erreicht werden. Mit dieser Vorgehensweise schaffen sich Unternehmen die Basis zu einem effektiven Management, das es ermöglicht, die Gesamtleistung jederzeit vollständig zu betrachten.

Diese Methode lässt sich in der Praxis mit dem sogenannten «Focused Performance Monitor» umsetzen, der eine Bewertung auf Basis standardisierter Kennzahlensets ermöglicht, die flexibel über unterschiedliche Strukturen analysiert und gedrillt werden können, beispielsweise bezogen auf Regionen oder Geschäftsbereiche.

Im ersten Schritt werden mit Unterstützung einer erfahrenen Beratungsfirma die «Critical Success Areas» des Unternehmens einheitlich bestimmt. Das Management weist den einzelnen Bereichen vorhandene Kennzahlen zu, die in einem iterativen Prozess bereinigt werden. Es kann sich so auf die unbedingt notwendigen Leistungsindikatoren pro «Success Area» fokussieren. Wegen der Komplexität der Kennzahlenermittlung und der verbreiteten Unerfahrenheit mit nichtfinanziellen Kennzahlen, sollte das Management den «Performance Monitor» methodisch fundieren und gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen nur die wirklich wichtigen Kennzahlen identifizieren. Diese erhalten dann

Organisation	Kennzahl	Datentyp	Wert	Skalenwert	Fortschritt	Trend
Produktion 5	Fluktuation Mitarbeiter	Ist	39,00	-10		↓
		Plan	7,30	90		↗
		FC	5,47	100		↗
	Trainingsstunden pro MA	Ist	4,50	30		↓
		Plan	13,79	120		→
		FC	10,34	110		↗
	Prozentanteil Personalkosten Umsatz	Ist	23,29	20		↓
		Plan	22,36	40		↓
		FC	20,12	110		↗

«Focused Performance Monitor» mit Ampel-Codes: An diesem Beispiel aus der Produktion ist deutlich zu erkennen, wie präzise und umfassend Entscheidungsträger wesentliche Informationen schnell aufnehmen können.



Foto: Bayer AG

*Akkuratesse: Sorgfalt ist in Branchen wie der Pharmaindustrie auch bei der Beobachtung der wirtschaftlichen Performance entscheidend.*

Gewichtungen für die Aggregation entlang der definierten Leistungsfelder. Anschließend werden die Indikatoren den angestrebten Zielen gegenübergestellt, auf eine übergreifende und mit Ampel-Codierungen versehene Skala übertragen.

Ein weiterer Vorteil eines solchen Systems: Alle Kennzahlen können umfassend in einem Business Glossary definiert werden. Dort sind dann Kennzahlen und deren Datenquellen sowie Berechnungsvorschriften präzise aufgeführt und abrufbar. Die erste Befüllung erfolgt mit historischen

«Entscheidende Informationen über die Zielerreichung per Knopfdruck aufrufen.»

Daten, was eine Überprüfung der Skalierung und der Ampel-Codes ermöglicht. Der letzte Schritt sieht die Gewichtung der vorhandenen Analysestrukturen vor und ermöglicht eine ganzheitliche Untersuchung der Gesamtleistung sowie die Ursachenforschung bei der Nichterreichung von Zielen.

Zwar erlaubt die Beschränkung der Kennzahlen auf die wirklich notwendigen pro Bereich nicht den kompletten Überblick über die Gesamtleistung des Unternehmens. Dieser Schritt, also die weitere Definition von relevanten Kennzahlen in den Leistungsfeldern, kann aber später jederzeit vorgenommen werden. Dies ermöglicht eine schrittweise Erweiterung der Sicht auf das Gesamtunternehmen.

In der Praxis nutzt ein Pharmakonzern den «Focused Performance Monitor» so: Die «Critical Success Areas» des Unternehmens in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Logistik sowie Marketing und Verkauf sind primär auf Wachstum ausgerichtet, was unter anderem auch den Personalaufbau beinhaltet. Die Analyse startet auf dem Cockpit des «Performance Monitors», das die Zielerreichung der einzelnen Bereiche anzeigt. Dabei fällt

dem Betrachter anhand des roten Ampel-Codes sofort auf, dass eine Produktionseinheit am weitesten von den definierten Zielen abweicht und deshalb näherer Analyse bedarf.

Bei der tiefergehenden Betrachtung der «Critical Success Areas» der Organisation erkennen die Entscheider, dass für die schlechte Performance der ebenfalls rot markierte Bereich «Personal» verantwortlich ist. Die Analyse der für diesen Bereich hinterlegten Kennzahlen zeigt auf einen Blick, dass die erhöhte Fluktuation und der damit verbundene Rückgang der Mitarbeiterzahl die Leistungsbewertung dieses Bereichs negativ beeinflusst.

Damit ist aufgrund der strategisch abgeleiteten erhöhten Gewichtung des Personalaufbaus die Gesamtleistung der Organisation betroffen. Zusätzlich können die Nutzer des «Focused Performance Monitor» an dieser Stelle auch die Entwicklung der Kennzahlen anhand von Kurvendiagrammen im Dashboard nachverfolgen, zum Beispiel in Form eines Zwölf-Monats-Rückblicks, und diese mit anderen Organisationseinheiten des Unternehmens vergleichen.

Statt langwierigen Zusammensuchens aus unterschiedlichen Quellen, rufen die Nutzer im Pharmaunternehmen die entscheidenden Informationen über den Stand der Zielerreichung nun per Knopfdruck ab und identifizieren somit schnell die gefährdeten Bereiche. ■

**\*Der Autor**



Sebastian Klein ist Senior Consultant bei der avantum consult AG. [sebastian.klein@avantum.de](mailto:sebastian.klein@avantum.de)

[www.avantum.de](http://www.avantum.de)