



# DER WEG VOM CONTROLLING ZUR UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Grundlagen schaffen für ein effektives Performance Management

# DER WEG VOM CONTROLLING ZUR UNTERNEHMENSSTEUERUNG

## Grundlagen schaffen für ein effektives Performance Management

**Enforcing Performance** ist das Wertversprechen der 4C GROUP. Performance eines Unternehmens bedeutet die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie zur Erreichung der gesteckten Ziele und die Ausrichtung der Organisation, Prozesse und Systeme und damit letzten Endes der Menschen auf diese Ziele. Unser Beitrag zum Performance Management eines Unternehmens ist die Gestaltung der Führungs- und Steuerungsinstrumente sowie die zielgerichtete Ausrichtung der Organisations- und Systementwicklung. Performance Management geht damit über das klassische Controlling hinaus und ist weit mehr als eine IT-technologische Plattform zur Bereitstellung von Kennzahlen. Es reicht nicht aus, Kenngrößen aus den Unternehmenszielen abzuleiten und

in einem Top-Management-Reporting zusammenzufassen. Performance Management ist die vielschichtige und grundlegende Managementaufgabe der Auswahl und Gestaltung der Führungsinstrumente für das Gesamtunternehmen, so dass tägliche operative und strategische Aufgaben der Mitarbeiter auf die übergeordneten Ziele und Strategie ausgerichtet werden.

### **Ausgangssituation:**

Viele Unternehmen nutzen eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsinstrumente. Diese Instrumente sind im Laufe der Zeit historisch gewachsen und liegen meist in der Verantwortung verschiedener Fachbereiche oder Vorstandsressorts. In der Praxis wird eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente parallel im Unternehmen eingesetzt. So finden sich wertorientierte Steuerungsgrößen wie Cash-Value-Added (CVA) die intern sowohl Budgets und Jahresziele mit Profit-Center-Leitern vereinbaren als auch TQM- oder Six Sigma-Initiativen. In vielen Fällen sind diese Instrumente nicht aufeinander

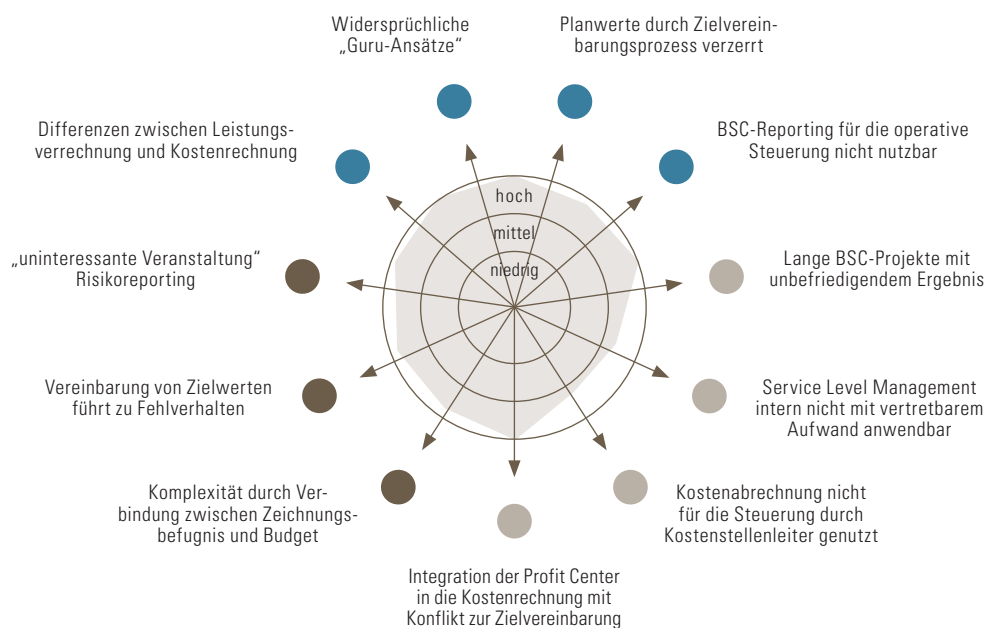


Abbildung 1: Weshalb ist Performance Management heute ein viel diskutiertes Thema?

© 4C GROUP AG – All rights reserved

abgestimmt. Diese heterogene Parallelität führt fast immer zu offenen oder versteckten Konflikten. Die Diskussion des Ansatzes „beyond budgeting“ hat sehr deutlich gezeigt, dass der Einsatz eines „üblichen“ Instrumentes für die Steuerung eines Unternehmens unerwünschte Anreize setzen kann. Im Fall des Budgetierens ist es der Konflikt, zwischen dem Ziel, eine realistische Vorschau auf das Geschäft zu erhalten und dem persönlichen Ziel, einen guten Bonus zu erhalten. Letzterer führt dann zu vorsichtigen Budgets. Daher ist der vielfach zu beobachtende kreative Prozess der Zielfindung und -definition im Rahmen der Jahresgespräche auch so gefährlich.

**Das Wissen über das Zusammenwirken** der Instrumente bildet die Basis für ein erfolgreiches Performance Management. Diese Instrumente lassen sich in Werte und Grundsätze der Unternehmenskultur, allgemeine Verhaltensregeln, und

[„Intelligentes Performance Management trennt Steuerungs- und Diagnosegrößen für das Management.“](#)

Markus Noçon, Partner 4C GROUP AG

Diagnose- sowie interaktive Steuerungssysteme unterscheiden. Die klare Trennung von Diagnose- und Steuerungsgrößen ist insbesondere im Bereich der quantitativen Steuerung mit Hilfe von Kennzahlen entscheidend. Hinter dieser Trennung steht eine Erkenntnis, die jedem Autofahrer sehr klar ist. Mit einem Tachometer und Kilometerzähler lassen sich schnell die Geschwindigkeit und die bereits gefahrenen Kilometer diagnostizieren, ob das Ziel erreicht wird, bleibt dabei völlig unklar. Wer je versucht hat, mit einem Navigationssystem die Geschwindigkeit zu steuern, weiß, dass auch dies unmöglich ist. Das Navigationssystem ist ein interaktives Steuerungsinstrument, bei dem Zielausrichtung und typische Hebel zur Zielerreichung, insbesondere die Routenwahl, integriert sind. Performance Management bedeutet daher, die zentralen Steuerungsinstrumente zu entwickeln und alle weiteren Instrumente, wie Kennzahlen, Analysen und Hebel für das Management in einen klaren Wirkungszusammenhang zu setzen. Zielvereinbarungen mit dem Vorstand obliegen dem Aufsichtsrat, Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern werden von der Personalabteilung vorangetrieben, die Budgetierung



Abbildung 2. Einordnung des Performance Managements in das Governance Modell des Unternehmens

© 4C GROUP AG – All rights reserved

wird als selbstverständlich in der Finanzabteilung angesehen. Hinzugekommen sind vermehrt Instrumente, welche die Unzulänglichkeit adressiert haben, wie zum Beispiel die sogenannten Balanced Scorecards. Die Liste ließe sich beliebig erweitern. Doch hat die Einführung der Balanced Scorecard Einfluss auf die Zielvereinbarungen genommen? Wurden persönliche Ziele mit den Aufgaben, den Möglichkeiten und der strategischen Ausrichtung abgeglichen? Sehr häufig ist dies nicht der Fall! Die hierdurch entstehenden Grauzonen oder Widersprüche führen bestenfalls zur Ignoranz des einen oder anderen Instruments und schlimmstenfalls zur Lähmung der Organisation.

„Die Vielzahl gängiger Führungssysteme führt in Unternehmen zu zahlreichen ‚Comfort-Zones‘ und einem disharmonischen Konzert der Anreize.“

Stephan Grunwald, Vorstand und Senior Partner 4C GROUP AG

#### 4C Beratungsansatz:

Kernidee des 4C Ansatzes zur Gestaltung eines Performance Managements ist eine Instrumentenmatrix mit der die beabsichtigte Wirkung auf die Ziele einerseits und die Wechselwirkungen der Instrumente untereinander andererseits diskutiert wird. Grundlage der Diskussion ist eine Analyse der Unternehmensziele, der Unternehmensstrategie und der Mission Statements, um die Anforderungen an das zu definierende Steuerungsmodell transparent zu machen und eine Bewertungsbasis zu schaffen. In einem zweiten Schritt werden die vorhandenen Instrumente aufgenommen und die allgemeine Wirkungsweise beschrieben. Darüber hinaus werden bei Instrumenten, bei denen die individuelle Ausgestaltung im Unternehmen entscheidend ist, zum Beispiel bei Jahreszielvereinbarungen, auch die unternehmenskritischen Prozesse und Verantwortlichkeiten transparent dargestellt. Die daraus entstandene Übersicht macht für das Management den Ziel- und Strategiefokus der Instrumente deutlich und legt auch die Konflikte offen.

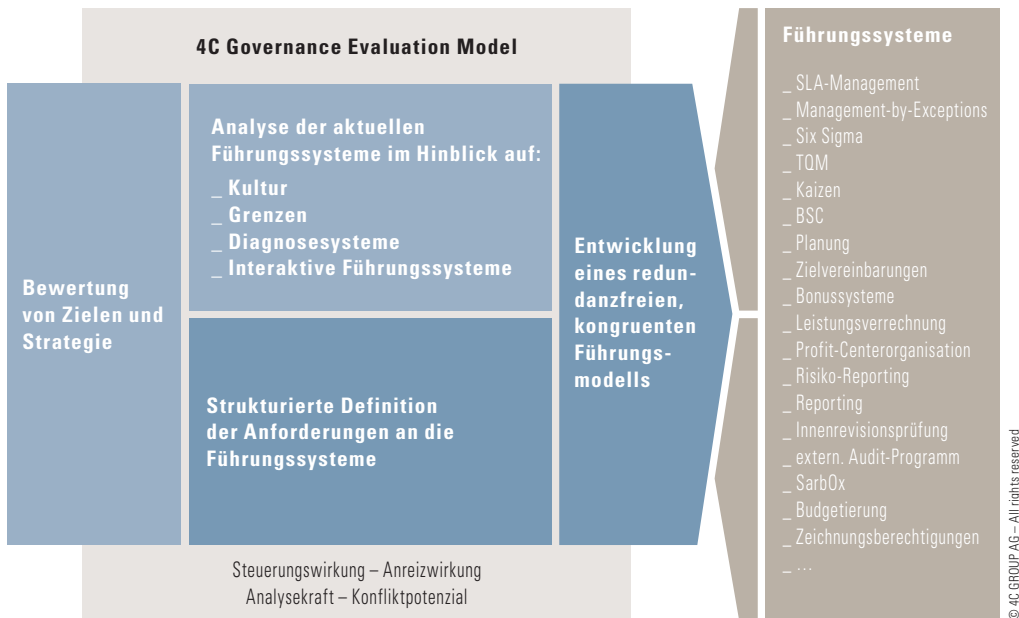


Abbildung 3. 4C Governance Evaluation Model and Implementation Guide

In der Modellierung kann im Anschluss das neue Instrumentenportfolio zusammengestellt werden. Das bedeutet, dass Instrumente modifiziert, eliminiert oder hinzugenommen werden können.

Im Ergebnis wird ein redundanzfreies und kongruentes Führungsmodell entwickelt. In allen quantitativen Bereichen werden die Steuerungsgrößen definiert, die erwartete Steuerungswirkung dokumentiert und die Analysepfade zur Erklärung der Effekte entwickelt. In der Regel ist es notwendig, Änderungen im Basisrechenwerk, zum Beispiel der Profit Center- und der Kostenrechnung, vorzunehmen, sowie die Planungsprozesse und das Reporting anzupassen.

„Bei aller Faszination, die von systematischen Performance Managementsystemen ausgeht, darf der zwischenmenschliche Faktor nicht vergessen werden.“

Stephan Grunwald, Vorstand und Senior Partner 4C GROUP AG

### Nutzen und Ergebnisse:

Die Implementierung eines effektiven Performance Managements unterstützt die übergreifende Steuerung des Unternehmens und einzelner Unternehmensbereiche.

Im Ergebnis wird folgender Mehrwert erreicht:

- \_ Erhöhung der Performance durch Vermeidung von dysfunktionalen Anreizen vorhandener Führungsinstrumente
- \_ Ausrichtung aller Führungskräfte auf Ziele und strategiekonforme Konzentration durch fokussierte Steuerungsgrößen
- \_ Verbesserung der Führungsstruktur
- \_ Verbesserung der Effizienz und Effektivität des Controllings durch Fokussierung auf tatsächlich notwendige Berichte und Informationen
- \_ Eliminierung von bereichsgetriebenen Optimierungen von Einzelaspekten zugunsten der Optimierung des Gesamtunternehmens

## 4C GROUP AG

### Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

### Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

### Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

### Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

### Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

### Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Unternehmensstrategie</li><li>_ Restrukturierung</li><li>_ Innovationsmanagement</li><li>_ IT-Strategie</li></ul>
<b>Performance Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Konzernrechnungswesen</li><li>_ Planung</li><li>_ Controlling und Reporting</li><li>_ Kostenmanagement</li></ul>
<b>Organisation und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Organisationsentwicklung</li><li>_ Geschäftsprozessoptimierung</li><li>_ Steuerungsprozesse</li><li>_ Sourcing</li></ul>
<b>Transformationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Project Governance</li><li>_ Modernisierung von IT-Plattformen</li><li>_ Change Management</li><li>_ Performance Management Systeme</li></ul>

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

# IHRE ANSPRECHPARTNER



**Stephan Grunwald, Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Kaufmann**

Vorstand und Senior Partner

„Gewachsene Führungssysteme und -instrumente führen fast zwangsläufig zu einer Vielzahl unterschiedlicher Anreize, die im besten Fall Mitarbeiter verwirren und im schlechtesten Fall Werte zerstören.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ Innovationsmanagement
- \_ Planung
- \_ Controlling und Reporting
- \_ Kostenmanagement
- \_ Organisationsentwicklung
- \_ Steuerungsprozesse



**Markus Noçon, Dipl.-Wirtschaftsingenieur**

Senior Partner

„Sie profitieren von der langjährigen Expertise in unserer Kernkompetenz bei der individuellen Gestaltung Ihrer Führungs- und Steuerungssysteme.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ Konzernrechnungswesen
- \_ Planung
- \_ Controlling und Reporting
- \_ Steuerungsprozesse
- \_ Performance Management Systeme

## 4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN  
Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN  
Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT  
MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]