

Kontaktspportart.

Andrew Mountfield

Andrew Mountfield



Erschienen in:

Business Intelligence Magazine
2/2011, Seite 50
www.bi-magazine.net

Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Kontaktportart.

Von Andrew Mountfield*

Die Topthemen für Manager lauten: Strategie auf das neue Wachstum ausrichten, Maßnahmen zur Kostensenkung bereithalten und dabei die Prozesseffizienz verbessern. Aber alles gleichzeitig.

Dies ist das Ergebnis der Studie «Aussichten der Schweizer Wirtschaft 2011/12» von Horváth & Partners mit der Universität Zürich. Dabei stellt sich jedoch die Frage: Wie überwacht man die Performance, wenn die Organisation sich schneller anpasst als das Reporting folgen kann? Antwort: Das «Entweder-oder» vieler Führungsinformationssysteme hat ausgedient. Gebraucht wird eine Lösung und vor allem eine Denkweise, die mit «Sowohl-als-auch» umgehen kann. Wie viel verdienen wir mit welchen Produkten, bei welchen Kunden, in welchen Regionen? Da hilft es nicht, auf die Berichterstattung nach juristischer Einheit hinzuweisen, die noch dazu sechs Wochen später kommt.

Die jüngste Krise hat eine Steuerungsmethode hervorgebracht, die eine mittelfristige Sicht (Instrumentenflug) durch eine kurzfristige, dynamische Optik (Steuern auf Sicht) er-

«Unter der Haube ein spektakulärer Wildwuchs der Leistungsindikatoren.»

gänzt. So wird beispielsweise die Ergebnisorientierung um eine integrierte Liquiditäts- und Cash-Sicht erweitert, die auch Forecast-Charakter hat. Die Grenzen zwischen Standard- und Ad-hoc-Berichterstattung schmelzen dahin. Klar, dass dies nur dann funktioniert, wenn alle Reports auf die gleichen Daten zurückgreifen können.

Paradoxerweise zwingt diese Datenvielfalt die Leader dazu, genauer zu formulieren, wie Performance gemessen wird. Die Abgabe von Verantwortung in die Bereiche – für viele Manager das Fundament ihrer Wachstumsstrategie – verlangt von der Zentrale eine klare Definition des Führungsanspruchs und des Steuerungsmodells. Ein Blick unter die «Haube» vieler Firmen indes zeigt einen spektakulären Wildwuchs der Leistungsindikatoren, die von Land zu Land, Division zu Division und Manager zu Manager differieren.

Deswegen benötigen Organisationen, die flexibel in der Performance-Messung sein wollen, konzernweite Standards in den Indikatoren. Die verantwortlichen Manager müssen also festlegen: Was genau wird für welche Fragestellung ge-

braucht? Dieses Vorgehen ist für einen Instrumentenflug hilfreich, für das Fliegen auf Sicht sogar lebensnotwendig. Gut geführte Unternehmen verknüpfen die Frage der Leistungsindikatoren deswegen mit einer längst überfälligen Überprüfung der Zuständigkeiten.

Derart klares Management indes beherzigen viele Firmen nicht. Dort hat es das Rechnungswesen doch tatsächlich geschafft, das Prinzip der Verantwortung unfreiwillig zu untergraben und gleichzeitig horrenden Verwaltungskosten zu verursachen. Grund: falsch verstandener Ehrgeiz in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung gekoppelt mit einer künstlichen «Ergebnisverantwortungskultur». So beklagt sich ein Bereichsleiter zu Recht: «Wenn 70 Prozent meiner Kosten aus Umlagen bestehen, wofür bin ich dann noch verantwortlich?»

Deswegen führt nach meiner Erfahrung jegliches Streben nach flinker Performance-Messung oft zu einer Vereinfachung der Verrechnungsprinzipien. Was ist falsch daran, Primärkosten bei der Entstehung und nicht drei Verrechnungsrunden später beim Empfänger zu überwachen? Klar, dass verschiedene Geschäftsmodelle unterschiedlicher Kostenstrukturen und Verrechnungsprinzipien bedürfen. Aber, bitte, den Nutzen einer Umsetzung des Prinzips bis auf die Stufe der Kostenstellen sollte man bei dieser Gelegenheit dezidiert überprüfen.

Wenn daher Konzept und Umsetzung einer IT-Lösung nicht mehr separat angegangen werden können, so ist jede dieser Initiativen auch ein Change-Prozess – und löst sich nicht, wie viele IT-Fachleute meinen, mit einem Change Request. Und wenn eine echte Flexibilisierung der Performance-Messung erstmals in den Köpfen der Manager entsteht, muss man Standards und klare Verantwortungsprinzipien zunächst im direkten Gespräch mit den Führungskräften und nicht mit den Technikern ausdiskutieren. Denn Performance Management ist – wie jede Führungskraft weiß – eigentlich eine Kontaktportart, wenn es vom Konzept zur Umsetzung geht. ■

*Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com