



Prof. Dr. Klaus Möller ist Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing und Professor für Performance Management/Controlling an der Universität St. Gallen.



Franz Wirmsperger, Mag. rer. soc. oec., ist Direktor des Hilti Lab for Integrated Performance Management am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen.



Thomas Gackstatter, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen.

Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin

Klaus Möller, Franz Wirmsperger und Thomas Gackstatter

Für eine zeitgemäße Unternehmenssteuerung etabliert sich zunehmend das Performance Management als eigene Disziplin. Der Beitrag beschreibt den zugrunde liegenden Wandel, die Kernelemente der Disziplin und mit dem SPMM – St. Galler Performance Management Modell einen innovativen und praxiserprobten Ansatz zur Umsetzung.

1. Vom Controlling zum Performance Management

Der Leistungsbegriff hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich differenziert. Bis in die 1980er Jahre lag der Fokus nahezu ausschließlich auf der finanziellen Dimension von Performance. Die Konzeption des Return on Investment Schemas oder des Shareholder Value zeigen dieses Verständnis beispielhaft auf. Die in der Zwischenzeit erfolgten Debatten zu Nachhaltigkeit, Intangibles und Social Responsibility, aber auch zu Verhaltenswirkungen haben Wissenschaft und Praxis dafür sensibilisiert, dass es neben der finanziellen Dimension weitere Facetten von Leistung gibt – und diese entsprechend bei einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung zu berücksichtigen sind. Beispielhaft ist dieses ganzheitliche Verständnis von Leistung im Konzeptpapier zum Integrated Reporting des IIRC zu erkennen (vgl. *The International Integrated Reporting Council*, 2013; *Duhr/Haller*, 2013).

Der finanzielle Fokus der Steuerung geht einher mit dem traditionellen Funktionsverständnis des Controllings als finanzielle Führungsunterstützung durch Planung, Kontrolle, Information und Koordination (vgl. *Fischer et al.*, 2014, S. 29). Doch die Steuerungsansprüche innerhalb von Unternehmen sind nicht nur von finanziellen auf nicht-finanzielle Größen auszuweiten, das Steuerungssystem sollte zudem auch eine Verhaltensorientierung aufweisen und dadurch verursachte Implikationen berücksichtigen. Zur Adressierung dieser vielschichtigen Dimensionen und Ansprüche hat sich im englischsprachigen Bereich der Begriff des Per-

formance Management etabliert (vgl. *Ferreira/Otley*, 2009). Ein vergleichender Blick in die Forschung unter den Schlagworten „Controlling“ und „Performance Management“ verdeutlicht den Wandel des Rollenverständnisses der Leistungssteuerung in Unternehmen. Während die Anzahl der jährlichen Publikationen mit dem Suchwort Controlling bei Google Scholar seit zehn Jahren stagniert, hat sich die Vergleichszahl unter dem Suchbegriff Performance Management im gleichen Zeitraum mehr als verdoppelt. Dies ist zum einen im sprachlichen Kontext der Begriffe zu verorten. So ist die Konzeption des Controllings sehr stark auf den deutschen Sprachraum fokussiert, die Diskussion in Wissenschaft und Praxis findet aber zunehmend international statt. Forschung zum Controlling wird daher kaum international publiziert (vgl. auch die Analyse bei *Schäffer*, 2013, S. 305).

Auch in der Praxis ist dies zu beobachten: Ein international tätiger Konzern hat ein Kommunikationsproblem, wenn er ein globales „Controller-Meeting“ einberufen will. Aber auch die inhaltliche Dimension ist unterschiedlich: Die Begriffe Performance Management und Controlling oder Management Accounting/Management Control sind keineswegs Substitute. Das deutschsprachig geprägte Controlling-Verständnis ist vornehmlich in der Kostenrechnung verwurzelt, was sich im englischsprachigen Pendant Management Accounting wiederfindet. Der Fokus liegt damit stark auf der finanziellen Führung.

Nun sind zwei Entwicklungen denkbar: Entweder man weicht das Verständnis des Controllings auf, hin zu einer ganzheitlichen Führungsunterstützung im

Stichwörter

- Controlling
- Performance Management
- Unternehmenssteuerung

Sinne einer Kombination aus Performance Management und Management Accounting. Oder es ergibt sich ein „Nebeneinander“ von Controlling und der sich neu etablierenden Disziplin Performance Management. Im folgenden Beitrag wollen wir die Grundzüge dieser neuen Disziplin aufzeigen. Dazu geben wir zuerst knapp den Stand und die Entwicklung des Performance Management wieder (Kapitel 2) und ordnen es als Teil der Unternehmensführung ein (Kapitel 3). Daraus leiten wir die wesentlichen Komponenten eines Performance Managements her (Kapitel 4) und zeigen anhand des SPM – *St. Galler Performance Management Modell* unser Verständnis des Performance Management auf (Kapitel 5) und illustrieren dies an einer praktischen Ausgestaltung am Beispiel der Hilti AG (Kapitel 6). Der Beitrag schließt in Kapitel 7 mit einem Ausblick auf die weitere Entwicklung.

2. Stand des Performance Management

Aus Sicht der Wissenschaft

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Performance Management sind Überlegungen zur mehrdimensionalen Messung von Leistung. Insofern finden sich die ersten Publikationen auch zum Performance Measurement (vgl. *Eccles*, 1991; *Neely*, 1998). Performance Management geht dann einen Schritt weiter und umfasst zusätzlich zur Messung auch die aktive Steuerung der Leistung sowie der sie beeinflussenden Prozesse. Inzwischen existieren zahlreiche Konzepte und eine umfangreiche Literatur im Bereich Performance Management. Breite Beachtung findet insbesondere in der Wissenschaft das Performance Management Framework von *Ferreira/Otley* (2009), bei dem mittels zwölf Fragen die Ausgestaltung eines Performance Management-Systems beschrieben wird. Daneben existieren verschiedene Konzeptionen, Fallstudien, Reviews usw. Es lässt sich festhalten, dass Performance Management in der wissenschaftlichen Literatur inzwischen fest etabliert ist, hinsichtlich Bedeutung und Begriffsinhalt allerdings unterschiedlich interpretiert wird.

Um den Stand der Forschung zusammenzutragen, haben *Schläpke/Möller* (2012) eine stichwortgestützte Literaturanalyse

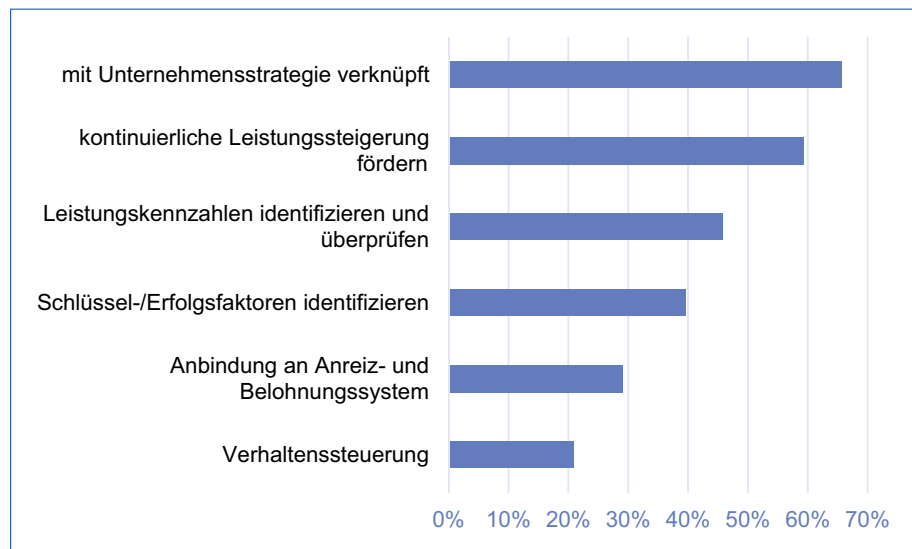


Abb. 1: Anforderungen an Performance Managementsysteme aus Sicht wissenschaftlicher Forschung (verkürzt aus *Schläpke*, 2012, S. 48)

zu den Anforderungen an ein Performance Management-System durchgeführt, bei der über eine strukturierte Suchwortanalyse 96 relevante Publikationen berücksichtigt wurden. Dort finden sich übereinstimmende Nennungen bei den Themen Strategieorientierung, kontinuierliche Verbesserung, Kennzahlenorientierung, Fokussierung auf Schlüsselfaktoren, Verknüpfung mit Anreizsystemen und Verhaltenssteuerung (vgl. *Abb. 1*). Regelmäßig wird darüber hinaus die Prozessorientierung von Performance Management-Systemen als wesentliche Komponente erwähnt.

Aus Sicht der Praxis

Die in der Wissenschaft vorhandene Heterogenität des Themas Performance Management findet sich in der Praxis in noch stärkerem Maße. Seit den 2000er Jahren wird insbesondere aus der Informatik unter dem Schlagwort „Corporate Performance Management“ eine IT-basierte, ganzheitliche Steuerung positioniert. Auch hier ist aber das Verständnis, welche Programmkomponenten und -funktionen in eine solche Suite gehören, sehr unterschiedlich. Im Wesentlichen handelt es sich um eine Aggregation von operativen (Kostenrechnung etc.) und strategischen Controlling-Tools (Balanced Scorecard) in einer gemeinsamen Oberfläche.

Organisatorisch ist – in vielen Fällen getrieben durch die Internationalisierung – immer häufiger die Begriffsverwendung Performance Management für den Be-

reich Controlling zu beobachten. Dann ändert sich am Inhalt wenig, und es findet eher ein international kompatibles „Re-Labeling“ statt. Regelmäßig findet sich auch die Schaffung einer eigenen Abteilung innerhalb der Finanzfunktion, die als Performance Management bezeichnet wird. Auch Begriffe wie Business Development werden in diesem Kontext verwendet, um den Bezug zu Strategie und Geschäftsmodell zu betonen. Derartige Organisationseinheiten werden explizit anders positioniert als die Controlling-Abteilung. Der Fokus liegt stärker auf genau den Aspekten, die auch in der Wissenschaft thematisiert werden (vgl. nochmals *Abb. 1*).

3. Performance Management als Teil der Unternehmensführung

Paradigmenwechsel in der Führung

Aus Sicht der Unternehmensführung sehen wir vier für das Performance Management relevante Entwicklungen: (1) Vom finanziellen Fokus hin zur stärkeren Stakeholderorientierung: Durch öffentlichkeitswirksame Unternehmenskrisen und zunehmende Governance-Regelungen wird der Unternehmensführung immer bewusster, dass sie die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen sinnvoll integrieren muss. Das Performance Management muss diese Perspektive explizit beinhalten. (2) Zunehmende Volatilität schränkt die top-down Planbarkeit erheblich ein und erfordert dezentrale Ent-

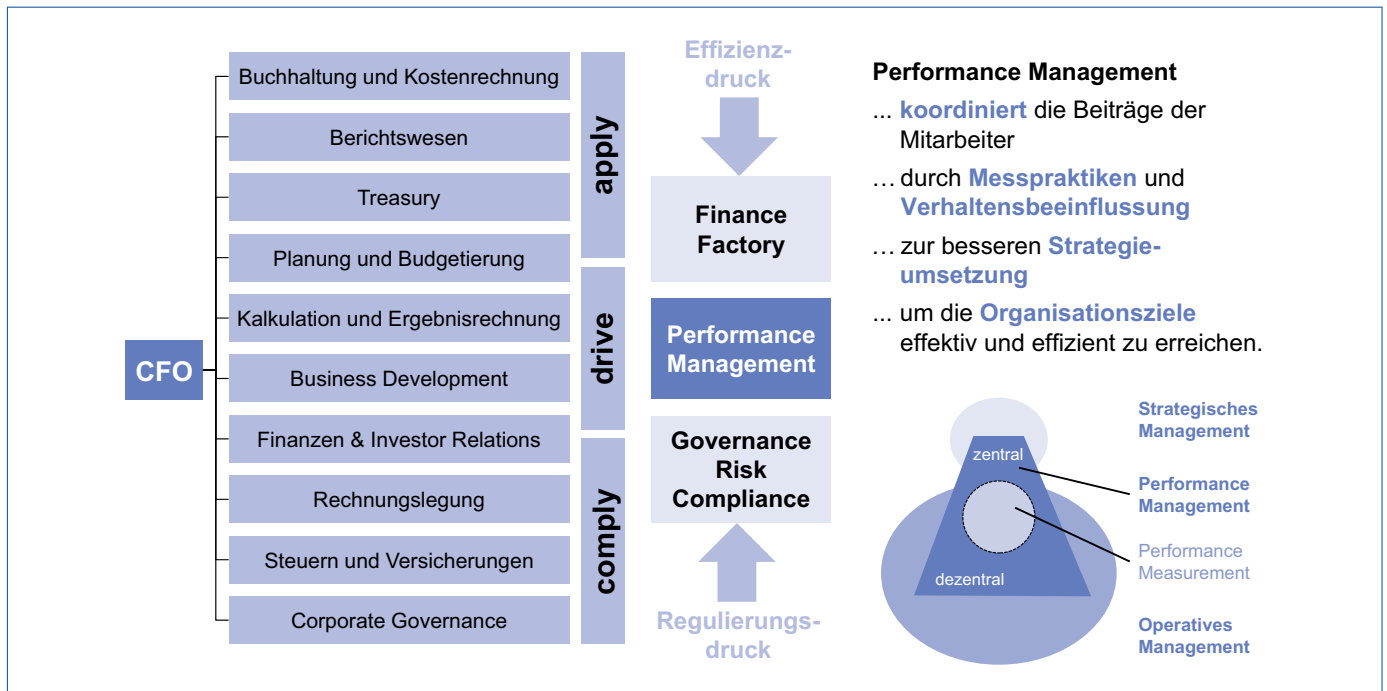


Abb. 2: Performance Management als Teil der CFO-Agenda

scheidungen: Die gestiegene Dynamik und Komplexität machen schnelle und flexible Entscheidungsstrukturen notwendig. Traditionelle Steuerungssysteme sind stark hierarchisch aufgebaut und dadurch zu träge und unflexibel bei Änderungen. (3) Eine Kommando-und-Kontroll-Kultur wird durch anspruchsvolle Selbstkontrolle abgelöst: In vielen Organisationen finden sich zahlreiche Managementprozesse und -instrumente (wie bspw. traditionelle Budgetsysteme), die zu dysfunktionalem Verhalten und damit hohen Ineffizienzen führen. Auch die Werte der jüngeren Generationen erfordern eine deutlich dezentralere, eigenverantwortliche Führung. (4) Extrinsische Incentives werden durch geteilte Werte und Verhaltensstandards abgelöst: Auch mit komplexen Vergütungssystemen gelingt es nicht, Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren. Performance Management-Systeme müssen alternative Wege dafür bereitstellen.

Performance Management als Teil der CFO-Aufgaben

Wie reagiert die Unternehmensführung und noch spezieller der Finanzbereich nun auf diese Veränderungen? Zuerst einmal mit einer Ausweitung der Aufgaben: Sowohl in einer Rezessions- wie auch in einer Wachstumsphase ist das Know-how des Finanzbereichs von gro-

ßer Bedeutung. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass in vielen Unternehmen der Finanzbereich durch die o.a. Entwicklungen immer mehr gewachsen ist und mehr Einfluss bekommen hat. Verdeutlicht wird diese Entwicklung durch zahlreiche CFOs, die in die CEO-Position hineingewachsen sind. In den letzten Jahren schwingt das Pendel aber wieder zurück: CFOs sind so mit der Komplexität ihrer Aufgaben beschäftigt, dass sie zu wenig strategische Impulse setzen können. Auch wird die Finanzfunktion zunehmend Ziel von Effizienzoptimierungen, z. B. durch die Standardisierung und Bündelung von Aufgaben im Rahmen von Shared Service Centern. Damit riskiert die von der finanziellen Führungsunterstützung (d. h. dem Controlling) effizient gecoachte Funktion einen massiven Bedeutungs- und Relevanzverlust. Aus unserer Sicht ist die explizite Etablierung eines Performance Management ein sinnvoller Weg, diesem Relevanzverlust vorzubeugen und mit neuen Impulsen eine zukunftsorientierte Führungsunterstützung zu etablieren. Ein solches Performance Management macht ein Controlling nicht überflüssig, sondern greift in vielen Bereichen (Planung, Berichtswesen, Kostenrechnung etc.) auf dessen Entscheidungsgrundlagen zu. Es stellt aber viel stärker Elemente der Strategie- und Verhaltensorientierung und die

Mehrdimensionalität von Leistung in den Mittelpunkt und ermöglicht so eine zukunftsorientierte Gestaltung der CFO-Agenda.

Damit lassen sich die zentralen Aufgaben des Finanzbereichs aufgliedern in die drei Bereiche transaktionale, effizienzorientierte Abwicklungsaufgaben, die gerade bei Großunternehmen in Shared Service Centern oder „Finance Factories“ abgewickelt werden; Aufgaben, die auf die Konformität mit (Regulierungs-) Standards und externen Vorgaben ausgerichtet sind (GRC – Governance, Risk, Compliance) sowie Performance Management (vgl. Abb. 2). Klar wird in dieser Aufgliederung bereits, dass die verschiedenen Aufgaben auch unterschiedliche Mitarbeiter- und Kompetenzprofile erfordern: Während es in einer Finance Factory stark um die effiziente Abwicklung von standardisierten Aufgaben geht, bei GRC um die sorgfältige Einhaltung von Prozeduren, ist für das Performance Management ein eher strategisches, partnerschaftliches Verständnis erforderlich. Notwendig ist hier ein tiefes Verständnis von Geschäftsprozessen und -modell, um Steuerungsgrößen identifizieren und Optimierungen vornehmen zu können, sowie eine starke Ausprägung der Verhaltensorientierung, um die Interaktion mit den verschiedenen Partnern und Aufgaben optimal gestalten zu können.

4. Zentrale Elemente des Performance Management

Das erste Kernelement des Performance Management ist seine Positionierung als **Unterstützung der Strategieimplementierung**. Damit spielt es einerseits eine zentrale Rolle beim Herunterbrechen von Strategien in die operativen Einheiten, andererseits sollte es so ausgestaltet sein, dass im Rahmen eines (operativen) Performance Management die Strategieimplementierung Teil des täglichen Geschäfts jeder Einheit wird. Durch die zunehmende Dynamisierung des Managements kommt einer schnellen und effizienten Strategieimplementierung eine immer größere Bedeutung zu. Dies kann aber nicht durch eine Zentralfunktion erfolgen, sondern muss von allen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen getragen werden. Insofern sollte ein Performance Management organisatorisch eine (kleine) Zentralfunktion mit Konzeptverantwortung haben und ansonsten in den operativen Managementprozess integriert sein. Dazu muss es konzeptionell einfach ausgestaltet sein, was sich durch eine prozessuale Struktur realisieren lässt (vgl. nochmals Abschnitt 2).

Das zweite Kernelement ist die Kombination aus **Leistungs- und Verhaltensorientierung**. Die negativen Konsequenzen einer mechanistischen Ausgestaltung von Mess- und Steuerungssystemen führen zu dysfunktionalen Verhaltenseffekten und können eine Organisation lähmen bzw. überfordern. Aus der Organisationsforschung lässt sich entsprechend als

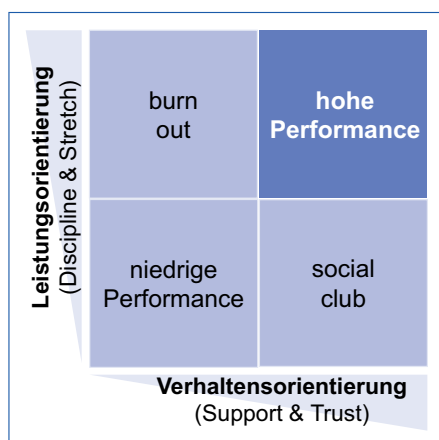


Abb. 3: Kombination von Leistungs- und Verhaltensorientierung für einen Hochleistungskontext (vgl. ähnlich *Birkinshaw/Gibson*, 2004, S. 51)

„ausgleichendes Element“ die Verhaltensorientierung mit den Dimensionen Vertrauen und Unterstützung einführen. Erst die Kombination von Leistungs- und Verhaltensorientierung führt zu einer Hochleistungsorganisation (vgl. Abb. 3).

Das dritte Kernelement ist die **Mehrdimensionalität und Relativität des Leistungsbegriffs**. Zur Leistungsmessung findet das aus der Produktionstheorie abgeleitete IPOO-Modell Anwendung (Input-Process-Output-Outcome). Es stellt die Leistungserstellung in vier Stufen dar, durch eine Kombination von materiellen und immateriellen Ressourcen (Inputs) über deren Kombination und Transformation (Prozesse) in Ergebnisse (Outputs). In einem betriebswirtschaftlichen Kontext müssen diese Outputs dann noch in bewertete Leistungsergebnisse (Outcomes) überführt werden. Ein Beispiel aus der (natürlichen) Produktion mag dies verdeutlichen: Nährstoffe und Sonnenlicht (Inputs) werden über Prozesse (Photosynthese) zu Outputs (Äpfeln) transformiert. Aus unternehmerischer Perspektive (Gewinnerzielungsabsicht) ist dies erst dann erfolgreich, wenn es gelingt, die Leistungsergebnisse in Zahlungsbereitschaft beim Kunden (Outcome) zu überführen. Zur Leistungsmessung muss in Anwendung der Systemtheorie ein ganzheitliches Modell Anwendung finden und alle Dimensionen berücksichtigt werden. Sinnvoll ist dabei die Kombination der verschiedenen Perspektiven durch relative Kennzahlen. Klassisch handelt es sich dabei um Produktivität und Profitabilität: Output geteilt durch Input; bei der Produktivität in einer Dimension gemessen, bei der Profitabilität (künstlich) über Geldeinheiten harmonisiert. Bei der Performance sollte diese Vereinfachung nicht (immer) gemacht werden, sondern die Mehrdimensionalität sollte als wichtige Informationsquelle genutzt und immer kontextbezogen interpretiert werden (vgl. *Aguinis*, 2009, S. 81 ff.). Daraus ergibt sich die Forderung nach einer intensiven Verwendung von relativen Kennzahlen durch Kombination der IPOO-Dimensionen, aber auch durch Kombination mit Kontextfaktoren (bspw. nicht die Vorgabe von absoluten Umsatz- oder Ergebniszielen, sondern deren Bewertung durch eine relative Messung zu Vorperioden oder Peers) oder zur Abbildung von Stakeholder-Ansprüchen. Performance ist damit ein mehrdimensionales, subjektives und

relatives Konstrukt. Eine Performance-Messung muss sowohl die Ergebnis- als auch die Verlaufs-Dimension berücksichtigen (Results + Progress): Zur Erreichung eines Finanzziels kann bspw. die Nutzung von Kinderarbeit ausgeschlossen werden; sie muss eine (subjektive und selektive) Bewertung von Leistungsdimensionen und deren Messung vornehmen und ist damit verhaltensorientiert auszugestalten (Value); sie muss den Beteiligten am Mess- und Steuerungsprozess Zweck und Nutzen von Ziel und Messung vermitteln (Purpose) und dies unter Berücksichtigung der Stakeholder tun.

5. Das St. Galler Performance Management-Modell

Einordnung des Modells

Mit dem *St. Galler Performance Management-Modell* (SPMM) haben wir ein ganzheitliches Steuerungsmodell entwickelt, das einen prozessualen, normativen Vorschlag zur Ausgestaltung eines zeitgemäßen Performance Management macht (vgl. Abb. 4). Es greift die dargestellten drei Kernelemente auf und verbindet sie über einen prozessualen Ansatz in fünf Schritten. Mit einem solchen normativen Ansatz gehen wir im Sinne einer Gestaltungsorientierung der Betriebswirtschaftslehre bewusst über die reine Beschreibungsfunktion hinaus und geben eine Empfehlung zur Ausgestaltung. Diese ist aber bewusst so allgemein wie möglich gehalten, um eine möglichst breite Implementierung zu ermöglichen. In Anwendung des *Innovation Action Research*-Prozesses haben wir im Rahmen verschiedener Implementierungen das Modell nicht nur zu seinem jetzigen Reifegrad weiterentwickelt, sondern auch Praktiken für die Anwendung des Modells ausgestaltet. Diese sind allerdings immer unternehmens- und insbesondere kontextspezifisch und daher nicht expliziter Teil des Performance Management-Modells. Wir haben uns bewusst für den Modellbegriff entschieden. Ein Modell stellt eine abstrakte, formalisierte und vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit dar, um konkrete Aussagen zu ermöglichen. Es geht damit im Konkretisierungsgrad über ein Rahmenkonzept (Framework, vgl. *Ferreira/Otley*, 2009) hinaus, hat aber einen höheren Verallgemeinerungsanspruch als ein System oder

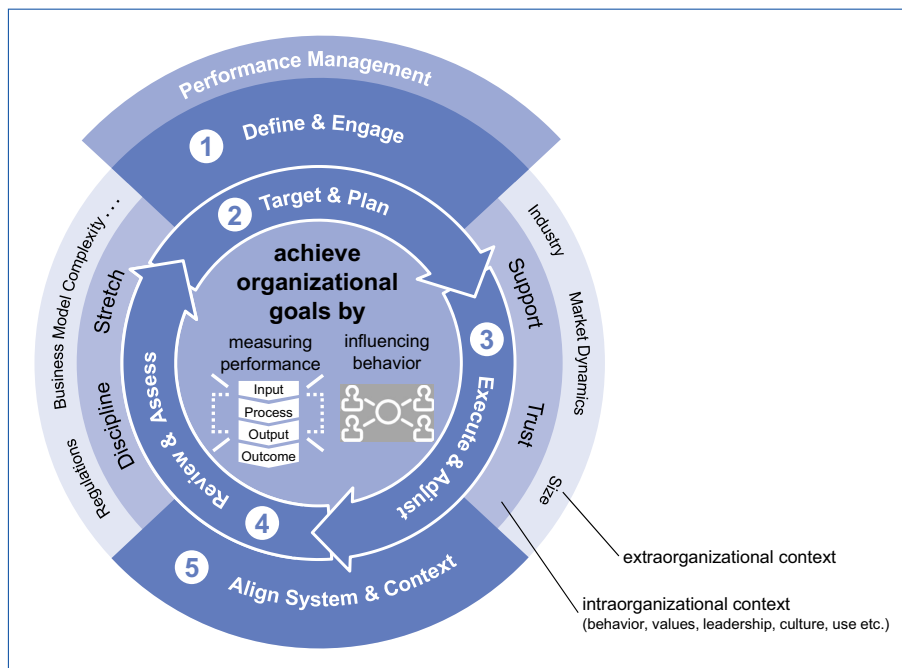


Abb. 4: Das SPMM – St. Galler Performance Management Modell

Konzept. Wir sind überzeugt, dass sich das Performance Management zu einer eigenständigen Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre entwickeln wird. Es greift dazu, wie gerade dargestellt, auf verschiedene Theorien (insbes. System-, Produktions- und Verhaltenstheorie) zurück; eine Zusammenführung zu einer eigenen Theorie des Performance Management erscheint aber noch nicht absehbar.

Aufbau des Modells

Die Herleitung des Modells erfolgte in einer Kombination aus Wissenschaft und Praxis, indem existierende Praktiken in Unternehmen analysiert und vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Erkenntnisse modifiziert und verallgemeinert wurden (vgl. für eine beispielhafte Fallstudie Abschnitt 6). Daraus ergab sich die Modellstruktur mit drei Elementen und fünf Schritten: (1) Im Mittelpunkt des Modells steht die Erreichung der gewählten Organisationsziele im Sinne der Strategieimplementierung über die Leistungsmessung (unter Anwendung des IPOO-Modell sowie der Nutzung von relativen Messpraktiken) und die Verhaltensbeeinflussung. (2) Das Modell sieht einen idealtypischen Ablauf für den Performance Management Prozess vor, der mit den Schritten 1 und 5 einen (offenen) strategischen und mit den Prozessen 2 bis 4 einen (geschlossenen) operati-

ven Regelkreislauf im Sinne der Systemtheorie bilden. Die operative Komponente ist stark an den Plan-Do-Check-Act-Prozess des Verbesserungsmanagements angelehnt, zieht aber aufgrund der Selbststeuerung und -kontrolle bewusst den Check- und Act-Prozess zusammen. (3) Die Notwendigkeit einer Individualisierung des Modells wird durch die Berücksichtigung eines intra- und extraorganisationalen Kontextes (innerer und äußerer Kreis) betont. Hier soll die Schaffung einer Balance zwischen Leistungsorientierung (Stretch, Discipline) einerseits und sozialer Unterstützung (Support, Trust) andererseits erreicht werden (vgl. Ghoshal/Bartlett, 1994, S. 95 ff.). Der äußere Kreis verdeutlicht die Anpassungsnotwendigkeit des Modells an den externen Unternehmenskontext im Sinne des Kontingenzansatzes (vgl. zur Beschreibung auch Fischer et al., 2014, S. 641).

Ablaufschritte innerhalb des Modells

Der erste Schritt, „Define & Engage“, erfolgt primär top-down und umfasst eine klare Definition des Organisationszwecks, der Strategie, des Geschäftsmodells sowie des Leistungsverständnisses unter Berücksichtigung der Anspruchsgruppen. Ferner sollen die grundlegenden Werte und Verhaltensstandards spezifiziert werden. Der Begriff „engage“ verdeutlicht die Notwendigkeit, die Kom-

ponenten nicht nur zu analysieren und zu beschreiben, sondern sie auch allen beteiligten Mitarbeitern zu kommunizieren und sie so über ein hohes intrinsisches Commitment zu mobilisieren. Dieser erste Schritt stellt eine klassische Führungsaufgabe dar, die als Teil des strategischen Review-Cycles regelmäßig überprüft werden muss.

Im nächsten Schritt, „Target & Plan“, wird die top-down festgelegte Ausrichtung in konkrete Ziele und Pläne überführt, was insbesondere die Festlegung von glaubhaften und ambitionierten Anspruchsniveaus für die Ziele beinhaltet. Dies wird durch einen hohen Außenbezug mittels relativer Messgrößen und -praktiken und eine interaktive Gestaltung unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter erreicht. Dadurch wird ein hohes Maß an intrinsischer Motivation bei gleichzeitiger Durchgängigkeit der vorgegebenen Richtung sichergestellt.

Der dritte Schritt, „Execute & Adjust“, betont in besonderem Maße eine hohe Flexibilität während der Umsetzung. Dies kann beispielsweise durch eine intensive dezentrale Entscheidungs- und Ausführungsbefugnis realisiert werden. Diese sollte durch den Einsatz von Instrumenten, die einen Bezugsrahmen für Entscheidungen und eine flexible Koordination ermöglichen (wie z. B. Investitionsrichtlinien und Rolling-Forecasts), unterstützt werden.

Der vierte Schritt, „Review & Assess“, stellt das letzte Element des operativen Prozesses dar. Dieser soll den Grad der Zielerreichung möglichst objektiv und ganzheitlich messen. Ein Differenzierungsmerkmal des Modells ist die zentrale Stellung einer relativen Messung im Vergleich zu sich verändernden Kontextfaktoren (u. a. Markt, Konkurrenz, interne Benchmarks) sowie die bewusste Berücksichtigung der Nachhaltigkeit und Verhaltensdimension (z. B. Entwicklung von Mitarbeitern).

Im fünften Schritt, „Align System & Context“, soll sichergestellt werden, dass wichtige unterstützende Systeme, wie z. B. das Kompensationssystem und das IT-System, auch tatsächlich unterstützend und nicht kontraproduktiv wirken. Sie sollen insbesondere im Sinne der Erreichung der langfristigen Unternehmensziele wirken und die Selbstkontrolle und -steuerung der Mitarbeiter fördern.

Dieser Aspekt steht in enger Verbindung mit der Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnis, die ihrerseits auch die Selbstregulierung verstärkt. Wie Schritt 1 ist auch Schritt 5 ein strategischer Schritt, der weniger häufig aber dennoch regelmäßig mit dem Zweck der kontinuierlichen Verbesserung durchgeführt werden soll.

Das *SPMM* stellt einen grundlegenden, ganzheitlichen Ansatz für ein Performance Management dar und bedarf der unternehmens- und kontextspezifischen Ausgestaltung. Dazu muss es nicht zwangsläufig formalisiert werden, sondern kann als Leitfaden bzw. Prüfstein für die Optimierung der bestehenden Steuerungsansätze genutzt werden.

6. Performance Management bei Hilti

Die *Hilti* AG mit Sitz in Liechtenstein ist ein global tätiger Hersteller von Spezialwerkzeugen und Befestigungstechnik für das Baugeschäft mit über 22.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 4,2 Mrd. CHF. Anfang der Jahrtausendwende wurde ein intensives Benchmarking der Unternehmensleistung durchgeführt, das – trotz guter Ertragslage und Zufriedenheit von Shareholdern, Management und Mitarbeitern – zum Teil deutliche Optimierungsmöglichkeiten offenbarte. Diese „outside-in“-Perspektive führte zu einer intensiven Diskussion und einem Hinterfragen der bisher verwendeten Steuerungsinstrumente. In der Folge wurden sequentiell eine Reihe von Modifikationen und Innovationen durchgeführt, die die Steuerung tiefgreifend veränderten. Diese zeigten sich in verschiedenen Wirtschafts- und Organisationsphasen (Internationalisierung, starke Konjunkturphasen, Finanzkrise, etc.) als robust und hilfreich. Nimmt man als „Wendepunkt“ das Jahr 2004, so konnte in einem Vergleichszeitraum fünf Jahre vor und nach diesem Zeitpunkt das jährliche durchschnittliche Umsatz- bzw. EBIT-Wachstum um sechs bzw. elf Prozentpunkte gesteigert werden. Auch wirtschaftlich war die Transformation offensichtlich hochgradig erfolgreich.

Was waren nun die zentralen Änderungen: In der Anfangsphase ging es vor allem um die Findung und Setzung von einheitlichen Standards. Dies betraf

einerseits die Harmonisierung der Datenbasis und IT-Systeme („one single version of truth“) und andererseits die Konkretisierung von Verhaltens- und Wertestandards und deren intensive Kommunikation in der gesamten Organisation. Dadurch konnte ein hohes Maß an Zuverlässigkeit von Systemen, Informationen und Aussagen (z. B. bei den Kennzahlen und -systemen) auf der Messebene sowie Verhaltens- und Erwartungssicherheit im gegenseitigen Miteinander verankert werden. Dies sowohl innerhalb und zwischen den Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Management und zwischen Management und Stakeholdern. Bis heute wird diese „Kulturarbeit“ auf der Verhaltensebene in der gesamten Organisation intensiv betrieben, was u. a. an einem knapp zweistelligen jährlichen Millionenbudget für derartige Aktivitäten abzulesen ist. Im nächsten Schritt wurden das Denken in Prozessdimensionen gestärkt und über Treiberkonzepte die wesentlichen Werthebel, Sensitivitäten und Beeinflussungsmöglichkeiten für die verschiedenen Organisationsteile herausgearbeitet.

Inspiziert durch diese Treiberlogik und das initiale Benchmarking wurde sehr intensiv mit Input/Output Relationen und relativen Zielen (relativ Verbesserung zur Vorperiode, relativ zu internen und externen Benchmarks) gearbeitet. Das Konzept der Balanced Scorecard half dabei, den Bezug von Strategie und Prozessdimension darzustellen. Der Schwerpunkt lag anfangs auf dem Vertrieb, da *Hilti* mit einem Direktvertriebsmodell in dieser Funktion sehr viele Ressourcen gebunden hatte. In einem zweiten Schritt wurde ebenfalls der Fertigungsbereich auf relative (Produktivitäts-) Ziele ausgerichtet. Auf Basis dieser Veränderungen wurde auch das Anreiz- und Incentivesystem überarbeitet und komplett von fixen (Budget-) Zielen entkoppelt. Damit verlor das Budget als Zielsetzungsinstrument seine Wirkung und verursachte kein dysfunktionales Verhalten mehr („sandbagging“, etc.), was innerhalb der Organisation sehr positiv wahrgenommen wurde und erhebliche Managementkapazität freisetzte, die auf wertgenerierende und -optimierende Tätigkeiten umgeleitet werden konnte. Gleichzeitig löste die Veränderung des Zielsetzungsprozesses auch ein Umdenken bezüglich der Koordination des Ressourcenallokationsprozesses aus, der zu diesem Zeit-

punkt weiter über den Budgetprozess zentral koordiniert und genehmigt wurde. Die Einführung eines Rolling Forecasts in Verbindung mit richtlinienbasiertem Steuern von wesentlichen Investitionsentscheidungen führte zur bewussten Delegation der Ressourcenentscheidungen in die Profit Center und machte in der Konsequenz den herkömmlichen Budgetprozess überflüssig.

Der gesamte Führungsprozess des Konzerns wurde so Schritt für Schritt von einem traditionellen „Kommando & Kontrolle“-Ansatz in einen wesentlich stärker durch Selbststeuerungsmechanismen getragenen Steuerungsprozess mit hohen (relativen) Anspannungen überführt. Dieser Steuerungsprozess entsprach schließlich auch wesentlich mehr dem zentralen Kulturelement der Selbstverantwortung und bewirkte einen zusätzlich verstärkenden Kongruenz-Effekt in der Organisation. Die Veränderungen wurden initial mit dem Shareholder und Verwaltungsrat abgestimmt (der *Hilti*-Konzern wird von einer Familienstiftung kontrolliert und von einem professionellen Verwaltungsrat strategisch geleitet), der die Beurteilung der Managementleistung mit relativen Messgrößen und relativem Fortschritt als eine natürliche und sinnvolle Weiterentwicklung wahrnahm und unterstützte. Die Stabilität und das Vertrauen des Verwaltungsrats und Eigentümers in die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Managements war sicherlich ein wesentlicher Faktor, um diesen Veränderungsprozess zu starten.

Im Rahmen des *Hilti Lab for Integrated Performance Management* an der Universität St. Gallen wurde die Transformation analysiert und auf Basis dieser Erfahrungen, weiterer Fälle und wissenschaftlicher Analysen das *SPMM* entwickelt, das ex post sehr gut den „Masterplan“ für die Transformation beschreibt. Bei *Hilti* gab es einen solchen ganzheitlichen Ansatz (noch) nicht, für eine systematische Transformation wäre er aber hilfreich gewesen und hätte den Prozess durch ein systematisches Vorgehen deutlich beschleunigen können.

7. Ausblick

Geänderte externe und interne Rahmenbedingungen erfordern eine Anpassung der Steuerungsinstrumente. Damit kommt

einem systematischen Performance Management zur Erreichung der Organisationsziele eine steigende Bedeutung zu. Wir gehen davon aus, dass sich Performance Management als eigene Disziplin in der Betriebswirtschaft etablieren wird, um eine systematische Strategieimplementierung über verbesserte Mess- und Verhaltenspraktiken zu erreichen. Mit dem SPMM haben wir einen konkreten und in verschiedenen Unternehmenssituationen erprobten Ansatz zur Ausgestaltung eines zeitgemäßen Performance Management vorgelegt. Er reicht von der Anwendung in einem KMU bis zur komplexen internationalen Großorganisation und verbindet dazu wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Erfahrungen. Ein wichtiges Element bei der Umsetzung des Performance Management ist die organisatorische Verankerung im Rahmen eines Rollenmodells. Aktuell wird intensiv die Rolle eines „Business Partnering“ diskutiert, die allerdings meist recht unklar ausgestaltet bleibt. Mit dem Ansatz des Performance Management gehen wir noch einen Schritt weiter und sehen dieses als „Performance Driver“: Regelmäßig muss durch das Performance Management der richtige Anspannungsgrad in einer Organisation erreicht werden, was in der beschriebenen Kombination aus Mess- und Verhaltenspraktiken erreicht werden muss. Insofern muss das Performance Management eine Art Orchestratorfunktion im Unternehmen wahrnehmen. Wie ein Tower für einen Jet-Pilot muss es zahlreiche Informationen in kurzer Zeit verarbeiten und der Flugzeugbesatzung zugänglich machen, so dass diese eigenständig, aber gemäß der vorher vereinbarten Strategie handeln kann. Performance Management wird damit immer mehr zu einer (General-) Managementfunktion, die dezentral von allen Einheiten umgesetzt wird. Von extrem hoher Bedeutung bleibt in diesem Setting aber die initiale Systemgestaltung und -durchsetzung, da hier die Grundlagen für den Erfolg oder Misserfolg gelegt werden.

Keywords

- Management Accounting
- Management Control
- Performance Management
- Performance Management Systems

Summary

Performance Management is increasingly establishing itself as a management discipline. The paper describes

the underlying change, the core elements of the discipline and with the SPMM – St. Gallen Performance Management Model an innovative and practically proven approach for implementation.

Literatur

- Aguinis, H.*, Performance Management, 2. Aufl., Upper Saddle River, NJ 2009.
- Duhr, A./Haller, A.* (Hrsg.), Management Control and Reporting of Intangibles, Schmalenbach Business Review (sbr), Special Issue 4/2013.
- Eccles, R.G.*, The Performance Measurement Manifesto, in: Harvard Business Review, 69. Jg. (1991), H. 1, S. 131–137.
- Ferreira, A./Otley, D.*, The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis, in: Management Accounting Research, 20. Jg. (2009), H. 4, S. 263–282.
- Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W.*, Controlling – Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2. Aufl., Stuttgart 2014.
- Ghoshal, S./Bartlett, C. A.*, Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management, in: Strategic Management Journal, 15. Jg. (1994), Summer Special Issue, S. 91–112.
- Neely, A. D.*, Measuring Business Performance, London 1998.
- Schäffer, U.*, Management accounting research in Germany: from splendid isolation to being part of the international community, in: Journal of Management Control, 23. Jg. (2013), H. 4, S. 291–309.
- Schläfke, M.*, Unternehmenssteuerung mit Performance Management Systemen, St. Gallen 2012.
- Schläfke, M./Möller, K.*, Ergebnisbericht Performance Management Systeme, St. Gallen/Augsburg 2012.
- The International Integrated Reporting Council* (Hrsg.), The International Integrated Reporting Framework, auf den Seiten des *International Integrated Reporting Council*, <http://www.theiirc.org>, Stand: 15.10.2014.

Literaturtipps aus dem **Online-Archiv** der CONTROLLING:

- Carsten Schönfeld, Klaus Möller und Marten Schläfke, Wirkungsorientiertes Performance Management, Ausgabe 7/2011, S. 372–378.
- Michael Reiss, Balance Resilience, Ausgabe 1/2011, S. 41–46.