

HNU Working Paper

Nr. 23

Olaf Jacob

Friedrich Hervé Lien Mbep

Ganzheitliches Referenzprozessmodell für das Corporate Performance Management

10 / 2012

Dr. Olaf Jacob, Professor für Informationsmanagement
Dipl. Betr.-wirt Friedrich Hervé Lien, LL.M (Augsburg), Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm
University of Applied Sciences
Wileystraße 1, D-89231 Neu-Ulm

Abstract

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über das Thema Prozessmodelle für das Corporate Performance Management (CPM). Der Beitrag erklärt warum ein derartiges Modell eine hohe Relevanz für eine effiziente und effektive Unternehmensführung und -steuerung besitzt. Es werden zunächst Modelle aus der Literatur untersucht und ihre Defizite aufgezeigt. Anschließend wird aufgezeigt, wie diese in das neue Referenzprozessmodell einfließen und was dieses neue Modell bewirken kann.

Freie Schlagwörter:

Business Intelligence, Corporate Performance Management, Referenzprozessmodell, Critical Success Factors, Key Performance Indicators, Kennzahlen

Abstract

This paper gives an overview of the subject Holistic Corporate Performance Management Framework. It points out the necessity of using such a framework for an effective and efficient corporate management and business control. The paper examines initially some frameworks, that already exist in the literature and then shows their major constraints. The existing frameworks are the basics for the conception of a new holistic framework for Corporate Performance Management.

Keywords:

Business Intelligence, Corporate Performance Management, Framework, Critical Success Factors, Key Performance Indicators, Metrics

JEL-Klassifikation:

M10

Vorwort

Das Kompetenzzentrum „Performance Management“ der Hochschule Neu-Ulm führt derzeit ein Forschungsprojekt zum Thema „Wertbeitrag von Business Intelligence“ (BI) durch. Der vorliegende Beitrag ist das erste Ergebnis dieses Projektes. Es stellt das Fundament dar, auf Basis dessen weitere Untersuchungen und Projektergebnisse beruhen werden.

Das Forschungsprojekt verfolgt das Ziel, den betriebswirtschaftlichen Nutzen von BI-Technologien zu beschreiben. Konkret geht es dabei um die Frage, ob der Einsatz von BI zur Steigerung der Unternehmenserfolgs beiträgt, z.B. kann BI die Umsetzungsgeschwindigkeit der Strategie-, Planungs- und Budgetierungsprozesse unterstützen und welche Rolle spielt es in den Unternehmensbereichen wie Controlling, Vertrieb, oder in der Logistik. Aus der Fragestellung ist eine wichtige Erkenntnis abzuleiten:

BI ist lediglich ein technologischer bzw. technischer Bestandteil, der den fachlichen und organisatorischen Anforderungen an Führungs- oder Managementprozesse gerecht wird. Somit ist es aus einer isolierten Betrachtung von BI kaum möglich, deren pragmatischen Mehrwert zu verdeutlichen. Um den Return on Investment (ROI) also den betriebswirtschaftlichen Nutzen von BI abschätzen zu können ist es notwendig, BI in die Prozesse des Corporate Performance Management (CPM) zu integrieren. CPM ermöglicht funktionsübergreifend die Schaffung von strategischen, prozessualen und organisatorischen Zielen. Es ist ein betriebswirtschaftlicher Ansatz, der die Unternehmensstruktur mit den Prozessen der Leistungssteigerung miteinander verbindet, die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) und Key Performance Indicators (KPI) definiert und deren Wirkungszusammenhang verdeutlicht.

Das Projektenergebnis soll ein effektives und validiertes Bewertungsmodell sein, mit dem Corporate Manager, Business Manager, Führungs- und IT-Verantwortliche den Erfolg oder Misserfolg gegenwärtiger und zukünftiger BI-Aktivitäten messen und beurteilen können. Das Bewertungsmodell soll den pragmatischen Zusammenhang zwischen BI-Einsatz und Unternehmenserfolg (PM) deutlich zeigen. Daraufhin können Unternehmen diese Methodik verwenden, um den Mehrwert von BI zur Generierung nachhaltiger Leistungssteigerung und zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen aufzuzeigen. Sie sollen in die Lage versetzt werden, den eigenen Stand der BI-Aktivitäten zu ermitteln und daraus eine individuelle BI-Strategie abzuleiten. Auf der Basis der Ergebnisse des BI-Assessments können Unternehmen ihre BI-Ziele validieren und zukünftige BI-Optimierungen vornehmen.

An dieser Stelle bedankt sich das Kompetenzzentrum bei allen Mitgliedern der BI-Community (Professoren, Wissenschaftliche Mitarbeiter und Unternehmensvertreter), die mit

ihrem Interesse und ihrer Bereitschaft zur offenen Diskussion daran mitgewirkt haben, dass die notwendigen wissenschaftlichen Grundlagen mit praktischer Relevanz, geschaffen werden konnten. Der BI-Community gehörten folgende Unternehmen an:

- Conti Temic microelectronic GmbH
- Daiichi Sankyo Europe AG
- EvoBUS GmbH
- NEC
- PERI GmbH
- SAP Deutschland AG & Co. KG
- Webasto AG
- W.E.T. Automotive Systems AG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Notwendigkeit eines generischen Referenzprozessmodells für CPM	1
1.2 Zielsetzung und Design des Beitrags	2
2 Theoretische Grundlagen und Abgrenzung.....	3
2.1 Begriffliche Klärung und Abgrenzung	3
2.1.1 Performance und Performance Management	3
2.1.2 Corporate Performance Management.....	4
2.1.3 Business Intelligence (BI).....	5
2.2 Forschungshypothesen	6
3 Überblick über Prozessmodelle für CPM	8
3.1 Notwendigkeit der Prozessorientierung	8
3.1.1 Der Begriff des Referenzprozessmodells.....	8
3.1.2 Prozessdenken auf der strategischen Ebene	9
3.2 Referenzprozessmodelle für CPM.....	10
3.2.1 Referenzprozessmodell für CPM nach Jetter	10
3.2.2 The Performance Management Framework von Klaus.....	12
3.2.3 Prozessmodell von Daum	13
3.2.4 Der doppelte Regelkreis von Melchert et al.	14
3.2.5 Prozessmodell von Geishecker.....	15
3.3 Notwendigkeit eines Referenzprozessmodells für CPM.....	16
4 Ganzheitliches Referenzprozessmodell für CPM	17
4.1 Allgemeine Beschreibung des Modells.....	17
4.2 Beschreibung der Loops.....	19
4.2.1 Loop L1 - Strategische Stakeholder-Kommunikation	19
4.2.2 Loop L2: Strategie- und Managementprozesse	21
4.2.3 Loop L3: Planung Performance Management	22
4.2.4 Loop L4: Geschäftsprozessanalytik und Geschäftsprozessvergleich	22
4.2.5 Loop L5: Geschäftsbetrieb und Prozessaktivitäten.....	23
4.3 Beschreibung der einzelnen Prozesse	24
4.3.1 Loop L1 - Aktivität 1: Interne und externe Umfeldanalyse	24
4.3.2 Loop L1 - Aktivität 2: Unternehmensvision und Unternehmensmission	25

4.3.3	Loop L1 - Aktivität 3: Unternehmensleitbild.....	26
4.3.4	Loop L1 - Aktivität 4: Szenario-Modellierung	26
4.3.5	Loop L2 - Aktivität 1: Szenario-Analyse und Simulation	27
4.3.6	Loop L2 - Aktivität 2: Strategieentwicklung	28
4.3.7	Loop L2 - Aktivität 3: Strategiebewertung	29
4.3.8	Loop L3 - Aktivität 1: Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren und KPIs	30
4.3.9	Loop L3 - Aktivität 2: Ableitung strategischer Initiativen und Operationalisierung	31
4.3.10	Loop L3 - Aktivität 3: Soll-Ist-Vergleich von KPI´s.....	32
4.3.11	Loop L4 - Aktivität 1: Operative Planung und Budgetierung	32
4.3.12	Loop L4 - Aktivität 2: Forecasting.....	33
4.3.13	Loop L4 - Aktivität 3: Budgetkontrolle	34
4.3.14	Loop L5 - Aktivität 1: Prozessentwurf / -redesign.....	35
4.3.15	Loop L5 - Aktivität 2: Prozessausführung	35
4.3.16	Loop L5 - Aktivität 3: Prozessüberwachung.....	36
4.4	Hierarchieunabhängige Prozesse.....	36
4.4.1	Prozess des Reporting oder Berichtswesens	36
4.4.2	Prozess der strategischen und operativen Rückkoppelung	37
4.4.3	Prozess des Performance Monitoring	37
5	Fazit.....	39
6	Ausblick.....	39
	Literaturverzeichnis	40

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Dimensionen von CPM.....	5
Abb. 2: Mittelbarer Prozess der Wertgenerierung durch BI	7
Abb. 3: Performance Management.....	11
Abb. 4: The Performance Management Framework.....	12
Abb. 5: Der integrierte Strategie und Performance Management Prozess von Daum.....	13
Abb. 6: The two levels of Performance Management	14
Abb. 7: Ganzheitliche Sicht von CPM	15
Abb. 8: Ganzheitliches Referenzprozessmodell für CPM	19
Abb. 9: Einbau der 5-Forces in die STEP-Analyse	25
Abb. 10: Zielsetzungen des Year End und rollierenden Forecast	34

Abkürzungsverzeichnis

ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
BAM	Business Activity Monitoring
BI	Business Intelligence
BPMS	Business Performance Management Standard Group
BSC	Balanced Scorecard
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CPM	Corporate Performance Management
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Critical Success Factor
EFQM	European Foundation of Quality Management
ETL	Extraction Transformation Loading
EVA-Prinzip	Eingabe-Verarbeitung-Ausgabe
IT	Information Technology
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
KVP	Kontinuierliche Verbesserung Prozess
KPI	Key Performance Indicator
PDCA	Plan-Do-Check-Act
STEP	Social-Technological-Economical-Political
SWOT	Strenght-Weaknesses-Opportunities-Threads

1 Einleitung

1.1 Notwendigkeit eines generischen Referenzprozessmodells für CPM

Unter Business Intelligence werden Verfahren und Prozesse zur Analyse von Unternehmensdaten verstanden, die zur systematischen Informationsversorgung mit dem Ziel beitragen sollen, Entscheidungsträger, d.h. Management und Führungsverantwortliche, zu unterstützen.

Einer der wohl bekanntesten Definition von BI kommt von dem Gartner Forschungsinstitut. Gartner definiert BI als „an umbrella term that includes applications, infrastructure, tools and best practices that enable access to and analysis of information to improve and optimize decisions and performance.“¹

Eine BI-Plattform stellt zum einen Capabilities zur „realtime“ Information Delivery bereit, d.h. Informationen werden aufbereitet und anschließend bereit gestellt. Zusätzlich unterstützen BI-Systeme die Integration und Analyse von Informationen².

Die Erkenntnis, dass die Bereitstellung technologischer BI-Plattformen und Applikationen alleine nicht ausreichend ist um den erwünschten Unternehmenserfolg zu erreichen hat sich inzwischen durchgesetzt. Neben BI sind vielmehr betriebswirtschaftliche strategische Ansätze notwendig, um Managementaufgaben zu unterstützen. An dieser Stelle setzt CPM an und stellt seine Methodik in Form von „Closed-Loops“ zur Verfügung.

Die Herausforderung vieler global vernetzter Organisationen besteht darin, ein ganzheitliches Referenzprozessmodell zu konzipieren, das die Organisation, Inhalte, Prozesse und Systeme in eine interagierende Gesamteinheit bringt. Der Zweck eines solchen Modells ist dafür zu sorgen, dass die Unternehmensstrategie und strategische Zielsetzungen bis hin zu den wertschöpfenden Geschäftsprozessen durchgängig kaskadiert und kommuniziert werden. Somit kann der Strategieerfolg nachvollzogen sowie die Prozess- und Systemleistungen mit Hilfe von Kennzahlen kontinuierlich gesteuert, überwacht und visualisiert werden.

Als Managementmethodik ermöglicht CPM, Managemententscheidungen nicht mehr nach Erfahrungswissen, Bauchgefühl oder Kreativität zu treffen, sondern vielmehr systematisch durch Einsatz signifikanter qualitativer und quantitativer Faktoren und Indikatoren.

¹ <http://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi>, eingesehen am 09.08.2012.

² Vgl. Schlegel, K.; Sood, B. (2007), S. 3.

1.2 Zielsetzung und Design des Beitrags

In der Literatur spiegelt sich der jetzige Status Quo zum CPM-Referenzprozessmodell wie folgt wieder: „Es existiert derzeit kein generell akzeptiertes Performance-Management-Modell, das ausführlich beschreibt, wie ein idealtypisches System auszusehen hätte³“. Auf Grund dieser Erkenntnis zielt dieser Beitrag darauf ab, ein generisches Referenzprozessmodell für CPM zu konzipieren, das die Umsetzung von Strategien und Zielvereinbarungen in Organisationen optimiert und deren Performance über alle Ebenen und Funktionen hinweg steuert, misst und nachhaltig erhöht.

Dabei werden in einer methodischen und wissenschaftlichen Sicht in **Kapitel 2** zunächst die Grundlagen zum Thema CPM aufgegriffen, bevor auf den Überblick über den aktuellen Status Quo zum Referenzprozessmodell für CPM in **Kapitel 3** eingegangen wird. Im Kapitel 3 wird zunächst die Notwendigkeit des Denkens in Prozessmodellen aufgezeigt. Anschließend werden einige aus der Literatur ausgewählte Prozessmodelle für CPM diskutiert. Zum Schluss wird beschrieben, warum das in diesem Beitrag vorgestellte Referenzprozessmodell die notwendigen Anforderungen für die Operationalisierung der Strategie einer Organisation erfüllt.

Das **Kapitel 4** widmet sich ausschließlich dem Hauptuntersuchungsgegenstand des Beitrags. Im Kern wird hier das neue Referenzprozessmodell für CPM als Grundlage für die Bestimmung des Wertbeitrags von BI detailliert ausgeführt. In einem ersten Schritt werden die verschiedenen hierarchischen Dimensionen oder Hierarchien des Modells vorgestellt. In einem zweiten Schritt erfolgt die Analyse des einzelnen Prozess-Loops. Das Kapitel schließt mit der Analyse von unabhängigen Prozessen, die i.d.R. hierarchieunabhängig angewandt werden müssen, ab.

In einem kleinen Fazit in **Kapitel 5** werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und kritisch gewürdigt.

Der Beitrag endet mit einem Ausblick in **Kapitel 6**. In diesem wird versucht, weitere Untersuchungsfelder zu präsentieren.

³ Moon, P. / Fitzgerald, L. (1996), S. 441, und Hoffmann, O. (1999), S. 33.

2 Theoretische Grundlagen und Abgrenzung

2.1 Begriffliche Klärung und Abgrenzung

Dieser Abschnitt führt in die theoretisch vermittelten Grundlagen des CPM ein. Es stellt die elementaren Definitionen von verwandten Konzepten wie z.B. Performance, Performance Management, BI und CPM, vor.

2.1.1 Performance und Performance Management

Der Begriff „Performance“ wird im deutschsprachigen Raum überwiegend als „Leistung“ bezeichnet. Er entsteht aus der englischsprachigen Literatur und stand lange Zeit im Schatten des Kostenbegriffs⁴. In der Literatur ist Performance nach wie vor sehr uneinheitlich und mehrdeutig definiert. Strategisch bedeutet Performance die Ausrichtung aller Leitungs- und Ausführungsebenen einer Organisation auf die nachhaltige Effizienz und Effektivität dieser Organisation. Im Kern geht es darum, die Organisation gegenüber dem Wettbewerb optimal zu positionieren und ihr langfristiges Bestehen zu sichern. Außerdem müssen die Prozesse und Systeme der Organisation im Hinblick auf die Erreichung der Ziele konsequent ausgeführt werden. In dieser Definition charakterisiert Performance das „Maß für die Erfüllung einer vorgegebenen Leistung“⁵ und wird nicht selten mit den Dimensionen Input, Output, Outcome, Effectiveness, Efficiency, Quality etc..., gleichgestellt⁶.

Performance Management hingegen ist als betriebswirtschaftlicher Ansatz anzusehen, der im Wesentlichen nicht die Leistung, sondern das Management im Vordergrund der Betrachtung stellt. Der Ansatz soll eine Antwort auf die viel diskutierten Defizite der herkömmlichen Controllingansätze und klassischen Planungssysteme geben⁷ und berücksichtigt deshalb monetäre und nicht-monetäre Indikatoren auf allen organisatorischen Leistungsebenen und für alle Prozesse.

⁴ Vgl. Servatius H-G (2007), S. 63.

⁵ Bode, J. (2008), S. 336.

⁶ Siegel, J.P. / Summermatter, L. (2008), S. 11.

⁷ Performance Management ist eine Weiterentwicklung aller häufig eindimensionalen und schwerpunktmäßig auf den Finanzkennzahlen beruhenden Steuerungskonzepte

2.1.2 Corporate Performance Management

Die Bedeutung von CPM für den Unternehmenserfolg und die bessere Positionierung eines Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb ist keine neue Erkenntnis⁸. Im Kern handelt es sich bei CPM um einen strukturierten Ansatz, der erstens das Geschäftsmodell an Veränderungen der Umwelt und Rahmenbedingungen systematisch anpasst und zweitens die Unternehmensstrategie in kennzahlenorientierter Prägung pragmatisch umsetzt bzw. operationalisiert. Die Umsetzung der Strategie erfolgt, indem kritische Erfolgsfaktoren (KEF) auf verschiedenen Organisationsebenen (Konzern, Geschäftseinheit, Ausführungsebene) definiert werden. Damit die KEFs konkret und verständlich sind, werden Key Performance Indicators (KPIs) und Kennzahlen abgeleitet. CPM integriert alle Prozesse insbesondere die Prozesse der Strategieentwicklung, Planung, des Forecastings, Reporting und des Monitoring in einem durchgehenden Managementkreislauf⁹. Man spricht deshalb auch von sog. „Closed-Loop“ bzw. von regelkreisförmigen Prozessen.

Selbst wenn andere Quellen zum Schluss kommen, dass CPM, BPM und EPM definitorisch nicht dasselbe bedeuten¹⁰, werden diese Konstrukte in diesem Beitrag alternativ verwendet.¹¹ CPM kombiniert die Prozesse der Planung, Budgetierung, Finanzkonsolidierung, Reporting, Strategieplanung und der Business Scorecard¹². Mit der Einführung des CPM-Konzepts im Jahr 2000 wollte man die Notwendigkeit ausdrücken, dass CPM weitaus mehr ist als nur die Erstellung von Controlling-Kennzahlen als wichtige Grundlage für Entscheidungen des Spitzenmanagement. Insgesamt zielt die CPM-Methodologie darauf ab, das Strategische Management mit den operativen Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens in Verbindung zu bringen, ebenso wie die Finanzplanung mit anderen Planungsprozessen¹³.

Die Business Performance Management Standard Group (BPMS) definiert CPM als: *“a methodology to optimize the execution of business strategy that consists of a set of integrated, closed-loop management and analytic processes, supported by technology, that address financial as well as operational activities or data. It is an enabler for business in defining strategic goals, and then measuring and managing performance against those strategic goals”*¹⁴
The core financial and operational processes of CPM include planning, consolidation and

⁸ Vgl. Von Maur, E. / Winter, R. (2003), S. 291.

⁹ Ebd. S. 292.

¹⁰ Schiff, C. (2005), Zugriff, 09. 08. 2012.

¹¹ „CPM is also known as business performance management (BPM) or enterprise performance management (EPM)“ in: <http://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/corporate-performance-management> (Zugriff 09. 08. 2012).

¹² Walker, K.B. (1996), pp. 24-30.

¹³ Vgl. Chandler, N. Gartner (2009)

¹⁴ BPM Standards Group (2005)

reporting, modelling, analysis, and monitoring of key performance indicators (KPIs) linked to organizational strategy”¹⁵.

Zusammengefasst ist CPM eine management-geprägte und umfassende betriebswirtschaftliche Methodik der Unternehmensführung, die Managementprozesse und wertschöpfende Geschäftsprozesse fachlich (organisatorisch) an die Erfüllung der Gesamtstrategie ausrichtet, relevante Methoden und signifikante Kennzahlen definiert¹⁶. Durch die erfolgreiche Einführung von Business Intelligence werden die wichtigsten Voraussetzungen für CPM geschaffen¹⁷. Dies bedeutet, dass für die Steuerung, Kontrolle, das Monitoring des Strategieverfolgs und für die Verbesserung der CPM-Prozesse die BI-Technologie überwiegend benötigt wird. (Abb. 1)

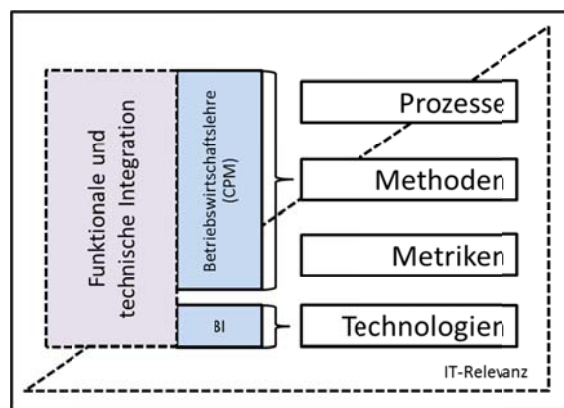


Abb. 1: Dimensionen von CPM (angelehnt an Oehler, K. (2006), S 42)

2.1.3 Business Intelligence (BI)

Betriebliche Zusammenhänge beruhen i.d.R. auf einem Netzwerk von Aktivitäten aus der Wirtschaft, Wissenschaft, Technologie, Industrie, Regierung, dem Handel und sind deshalb vielfältig und nur schwer zu kontrollieren. Um diese Zusammenhänge nachzuvollziehen und die Entscheidungsfindung zu unterstützen, definiert Luhn Business als „a collection of activities carried on for whatever purpose, be it in science, technology, commerce, industry, law, government, defense, et cetera“ und Intelligence als “the ability to apprehend interrelationships of presented facts in such a way as to guide towards a desired goal.” BI ist “an automatic system which has been being developed to disseminate information to the various sections of any industrial, scientific, or government organization. This intelligence system will

¹⁵ Vgl. ebd., S. 3; dazu Oehler, K (2006), S. 38.

¹⁶ Oehler, K (2006), S. 38: „CPM ist definiert als ein Geschäftsmodell, das einem Unternehmen ermöglicht, Unternehmensziele und Geschäftsprozesse kontinuierlich aufeinander abzustimmen und konsistent zu halten“, S. 38.

¹⁷ Bachmann, R. / Kemper G. (2011) , S. 198.

utilize data processing-machines for auto-abstracting and auto-encoding of documents and for creating interest profiles for each of the action points in an organization. Both incoming and internally generated documents are automatically abstracted, characterized by a word pattern, and sent automatically to appropriate action points.”

Die wohl bekannteste Definition von BI stammt von der Gartner Group. Gartner definiert BI als “an umbrella term that spans the people, processes and applications tools to organize information, enable access to it and analyse it to improve decisions and manage performance”.

Eine weitere Definition von BI ist von Kemper. Dieser definiert BI als „integrierter, unternehmensspezifischer, IT-basierter Gesamtansatz zur betrieblichen Entscheidungsunterstützung¹⁸“. Business Intelligence ist somit keinesfalls als Sammelbegriff für erwerbbar Analyserwerkzeuge zu verstehen, sondern bezieht sich auf die organisationspezifische Gestaltung und den Betrieb sämtlicher Komponenten einer integrierten BI-Architektur.

2.2 Forschungshypothesen

Der folgende Beitrag basiert auf folgenden Hypothesen:

Hypothese 1: Eine isolierte Betrachtung von BI-Infrastrukturen bzw. alleine der Einsatz von BI-Systemen rechtfertigt noch nicht den Nutzen von BI für Organisationen. Mit anderen Worten, BI-Infrastrukturen erzielen alleine noch keinen Return On Investment¹⁹.

Hypothese 2: Hauptaufgabe von BI ist sicherzustellen, dass CPM-Anforderungen in Organisationen mit großem Einsatz, d.h. effizient, effektiv und durchgängig, sowohl Top-Down als auch Bottom-Up, umgesetzt werden. Dies setzt zunächst voraus, dass erstens BI-Plattformen und BI-Systeme eng mit der Unternehmensstrategie verbunden sind. Ergänzend muss anhand von KPIs oder aussagekräftigen Kennzahlen die Performance von Managementprozessen und transaktionalen bzw. operativen Prozessen gemessen werden.

Die folgende Abbildung zeigt die Wirkungszusammenhänge des Einsatzes der BI zum Unternehmenserfolg.

¹⁸ Kemper, H-G. / Baars, H.(2006), S. 7-20.

¹⁹ The only return on Investment to be found here is saving money by replacing an older environment with a higher TCO. Seldom is this return enough to justify the investment; in BI Optimization: Building a Better Business Case for Business Intelligence; an Oracle Thought Leadership White Paper (October 2009)

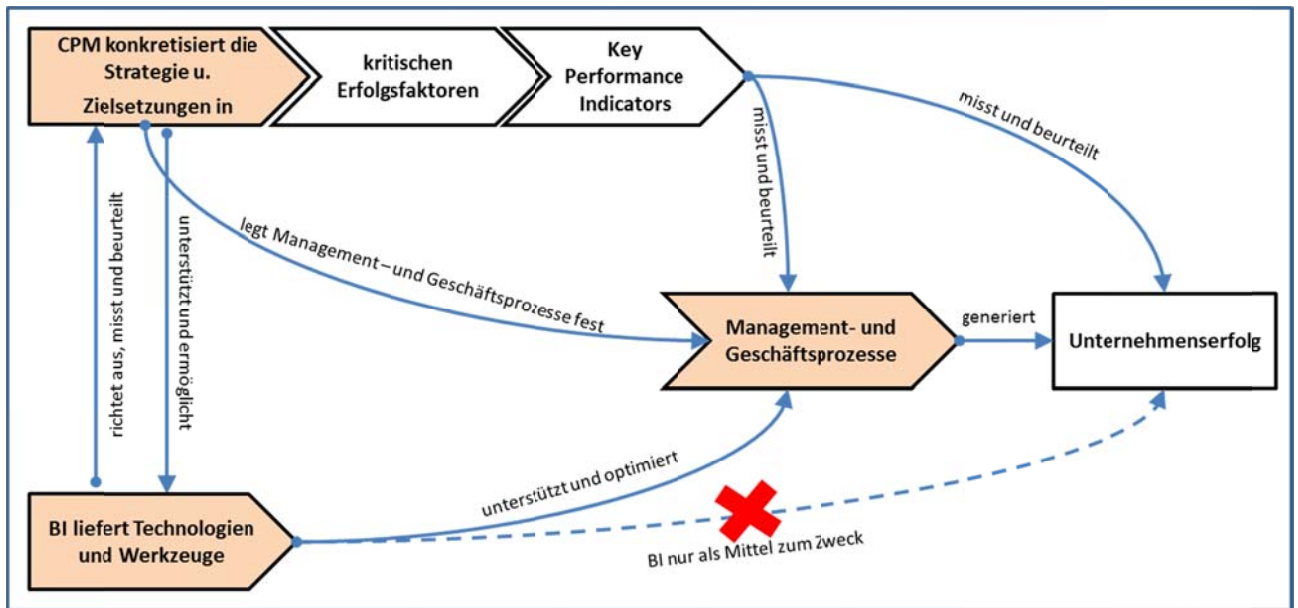


Abb. 2: Mittelbarer Prozess der Wertgenerierung durch BI (In Anlehnung an Picot et al. (1997), S. 159)

Die Basis zur Nutzengenerierung von BI bildet deshalb das CPM, das die wesentlichen Managementprozesse z.B. Planung, Forecasting, Budgetierung und die wertschöpfenden Geschäftsprozesse z.B. Vertrieb, Human Resources, Logistik etc..., bestimmt. Damit BI die Unternehmensstrategie zu einem Erfolg führt, muss CPM die Ziele und Anforderungen für BI eindeutig formulieren. Für die zeitnahe Messung und Steuerung, und für die ständige Weiterentwicklung der relevanten Prozesse werden Stellhebel i.S.v. kritischen Erfolgsfaktoren und Indikatoren (Kennzahlen) angesetzt.

3 Überblick über Prozessmodelle für CPM

„In der Literatur existiert derzeit kein generell akzeptiertes Performance-Management-Modell, das ausführlich beschreibt, wie ein idealtypisches System auszusehen hätte²⁰. „Es gibt eine Fülle von Ansätzen, die sich auf unterschiedliche Aspekte des Performance Managements fokussieren.“²¹

Nachfolgend soll daher versucht werden, ein Modell für CPM zu entwerfen.

3.1 Notwendigkeit der Prozessorientierung

Die Wirkung der Prozessorientierung scheint in vielen Organisationen leider allzu oft vernachlässigt zu sein. Konsequenterweise werden die Möglichkeiten, die das Instrument „Prozess“ an und für sich zur Verfügung stellt, entweder gar nicht oder nur unzureichend genutzt. Die erwarteten Ziele einer Organisation werden daraufhin nicht erreicht, denn viele nicht notwendige Aktivitäten werden angepackt und die, die erfolgsversprechend sind, werden nicht berücksichtigt. Für die Führung und Steuerung von Organisationen stellt deshalb die Orientierung an Prozessen den Ausgangspunkt dar, denn sie ist eine Grundhaltung, die das betriebliche Handeln als Kombination von Aktivitäten betrachtet.

CPM baut im Wesentlichen auf einen strukturierten Ablauf zusammenhängender Aktivitäten auf, die sich zum größten Teil von den bekannten traditionellen Geschäftsaktivitäten der Wertschöpfung stark unterscheiden. CPM umfasst die Prozesse der Planung, Budgetierung, Forecasting, Reporting, Risikomanagement und der Finanzkonsolidierung.

3.1.1 Der Begriff des Referenzprozessmodells

Die Erstellung eines Referenzprozessmodells für CPM ist der zentrale Forschungsgegenstand dieses Beitrags. Sowohl im Software Engineering als auch in der Betriebswirtschaftslehre dienen Referenzprozessmodelle der Unterstützung und Aufgliederung komplexer Projekte in mehrere Teilprojekte sowie der Vorgabe eines organisatorischen und technischen Rahmens.

Der Begriff des Referenzprozessmodells oder Referenzinformationsmodells²² vereint den Empfehlungscharakter eines Modells und den Bezug zu einzelnen betrieblichen Systemen.

²⁰ Hierzu Moon, P. / Fitzgerald, L. (1996), S. 441, und Hoffmann, O. (1999), S. 33.

²¹ Schenker-Wicki, A / Inauen, M (2009), S 451.

²² Vgl. Kobler M.(2010), S. 49.

Es ist „das Ergebnis einer Konstruktion eines Modellierers, der für Anwendungssystem- und Organisationsgestalter Informationen über allgemeingültig zu modellierende Elemente eines Systems zu einer Zeit als Empfehlung mit einer Sprache deklariert, so dass ein Bezug für ein Informationssystem geschaffen wird.“²³ Idealerweise geht ein Referenzprozessmodell explizit von einem abstrakten ganzheitlichen Zusammenwirken von organisatorischen und technischen Komponenten aus und besteht aus einer Hierarchie von Prozessen, die nach unten stärker aufgefächert werden²⁴.

Zu den organisatorischen Komponenten gehören die Organisation selbst und deren Strukturen und Prozesse. Die generischen Elemente von Strukturen und Prozesse umfassen Subsysteme, wie z.B. Systematik und Methodik. In der Systematik werden in erster Linie die einzelnen Ebenen des Referenzprozessmodells sowie die Verknüpfung mit den Objekten zusammengefasst. So kann z.B. anhand der Systematik die Verknüpfung zwischen den einzelnen Zielen und Prozessen festgelegt werden. Die Methodik beinhaltet die prozessualen Aspekte und beschreibt wie ein Referenzmodell aufgebaut, betrieben und verbessert werden muss. Abschließend werden in der Organisation die Verantwortlichkeiten und die Empfänger der Performance-relevanten Daten identifiziert.

Die technischen Aspekte subsumieren die Integration von Technologien und Applikationen. Sie werden in diesem Beitrag nicht weiter betrachtet, da sie wesentliche Bestandteile der BI sind und entsprechend in weiteren Beiträgen ausführlich aufgefasst werden. Ein Referenzprozessmodell ist a priori ein Bezugsrahmen, der unabhängig von Unternehmen für die vorhersehbare, überschaubare, planbare und kontrollierbare Durchführung und Umsetzung zukünftiger Planung und Gestaltung von Organisationen, Prozessen und Systemen verwendet werden kann.

3.1.2 Prozessdenken auf der strategischen Ebene

Auf Ebene der Wertschöpfung bzw. der Geschäftsabwicklung ist das Denken in Prozessen seit längerer Zeit Realität geworden. In der Regel sind alle Prozesse der Wertschöpfung z.B. die Prozesse des Supply Chain Management oder des Lieferanten- oder IT-Management, etabliert und werden häufig im Zuge der kontinuierlichen Verbesserung angepasst und optimiert. Des Weiteren werden in der operativen Wertschöpfung Methoden und Werkzeuge verwendet, wie z.B. KVP, Kaizen, PDCA, ARIS, ITIL oder CoBiT, um diese Prozesse zu beschreiben, zu dokumentieren und zu messen. Insgesamt ist Transparenz über Methoden,

²³ Becker, J. / Schütte, R. (2004), S. 76-83.

²⁴ Vgl. Mengue Nkoa, C.U. (2006), S. 64.

Werkzeuge und Prozessstandards in den unteren Unternehmensbereichen bereits gewährleistet.

Im Gegensatz zur operativen Ebene existieren auf der strategischen Ebene noch keine generischen Standards für Managementprozesse. Es gibt noch kein bekanntes Referenzprozessmodell, das Transparenz darüber schafft, wie z.B. ein Planungs-, Budgetierungs- oder Reportingprozess, auszusehen hat. Für die Steuerung aller Aktivitäten auf jeder Organisationsebene stellt CPM sämtliche Prozesse in Form von geschlossenen Regelkreisen oder „Closed-Loops“ explizit auf.

3.2 Referenzprozessmodelle für CPM

Im Folgenden sollen aus der Vielzahl von Ansätzen einige Maßgebliche dargestellt werden, die sich ganz spezifisch mit einem Referenzprozessmodell für CPM auseinandersetzen. Um dem Anspruch des CPM als Geschäftsmodell zur kontinuierlichen Überprüfung der angestrebten Unternehmensstrategie und ständigen Überwachung der Unternehmensleistungen gerecht zu werden, werden in diesem Abschnitt ausschließlich Referenzprozessmodelle herangezogen, die sich ausschließlich auf dem Grundgedanken des ständigen Lernens und des vernetzten Denkens beruhen. Gemeint sind also regelkreisförmige Prozessmodelle für CPM. Abschließend erfolgt die Entwicklung eines generischen Referenzprozessmodells als Hauptuntersuchungsgegenstand dieses Beitrags. Dieses stützt sich auf die empirischen Ergebnisse, die aus der Literatur und Fachzeitschriften entstanden sind.

3.2.1 Referenzprozessmodell für CPM nach Jetter

In seinem Modell fasst Jetter²⁵ viele Einzelelemente zusammen und die Wirkung der Einzelelemente zueinander charakterisiert ein Referenzprozessmodell für CPM. Das Modell unterteilt drei wichtige Dimensionen, insbesondere

- die Fokussierung auf die Strategie,
- die Steuerung der Leistung und
- die personalpolitischen Konsequenzen.

Die folgende Darstellung verdeutlicht den Gesamtprozess des Performance Management.

In der ersten Dimension (Fokussierung auf die Strategie) müssen strategische Zielsetzungen in Form von „Zielbildungskaskaden“ herausgearbeitet werden. Ausgehend von einer Unternehmensvision und einem Leitbild müssen die Ziele kaskadenförmig über die einzelnen Un-

²⁵ Jetter, W. (2004), S. 45 f.

ternehmenshierarchien kommuniziert werden, sodass sich die Mitarbeiter auf jeder Unternehmensebene auf die Strategie fokussieren können. Für ihre Umsetzung müssen die Unternehmensziele auf die einzelnen Organisationseinheiten herunter gebrochen und möglichst weitläufig für alle Mitarbeiter verständlich sein.

Die Konkretisierung der Strategie vollzieht sich mit Hilfe von kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) und der Wirkungsgrad der Strategie wird anhand von Key Performance Indikatoren (KPI) und Kennzahlen gemessen. KPIs und Kennzahlen sind auch für Steuerung und Kontrolle des Erfolgs bzw. Misserfolgs der Strategieumsetzung konsequent anzuwenden. Idealerweise wird ein Kennzahlensystem z.B. eine Balanced Scorecard (BSC) verwendet, das als wichtiges Medium, sowohl für die Zuordnung von Kennzahlen in die entsprechenden Perspektiven (Mitarbeiter, Finanzen, Kunde und Lernen bzw. Prozess) als auch für die Kommunikation dieser Kennzahlen, fungiert.

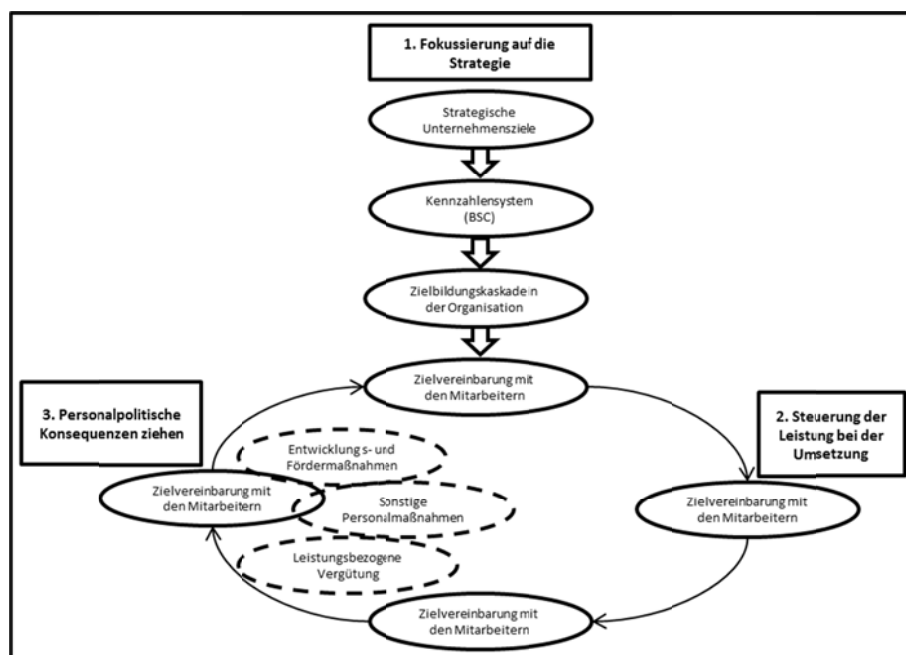


Abb. 3: Performance Management (In Anlehnung an Jetter, W)

Dem Modell entsprechend erfolgt die Steuerung der Leistung des operativen Kerngeschäfts in einem geschlossenen Regelkreis. Dies hat den Vorteil, dass eine regelmäßige Kontrolle des Zwischenstands der Umsetzung stattfindet, um schnellstmöglich auf Abweichungen reagieren zu können. Des Weiteren können Zielvereinbarungen über Management by Objectives revidiert werden und neue Maßnahmen zur Zielerreichung getroffen werden.

Ein leistungsbezogenes Anreizsystem ist das wichtigste Instrument der dritten Dimension. Somit wird die Mitarbeiterperformance durch regelmäßige Mitarbeitergespräche geleitet. Darauf aufbauend werden strategische Personalentwicklungsmaßnahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter individuell getroffen.

3.2.2 The Performance Management Framework von Klaus

Das Referenzprozessmodell von Klaus hat seine Wurzeln in den vier iterativen Prozessen des Deming-Kreises (Plan, Do, Check, Act) und umfasst vier wesentliche Komponenten, die sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene angesetzt werden. Die Komponenten werden als Objectives in der PLAN-Phase, Projects in der DO-Phase, Reports in der CHECK-Phase und Reviews in der ACT-Phase, bezeichnet.

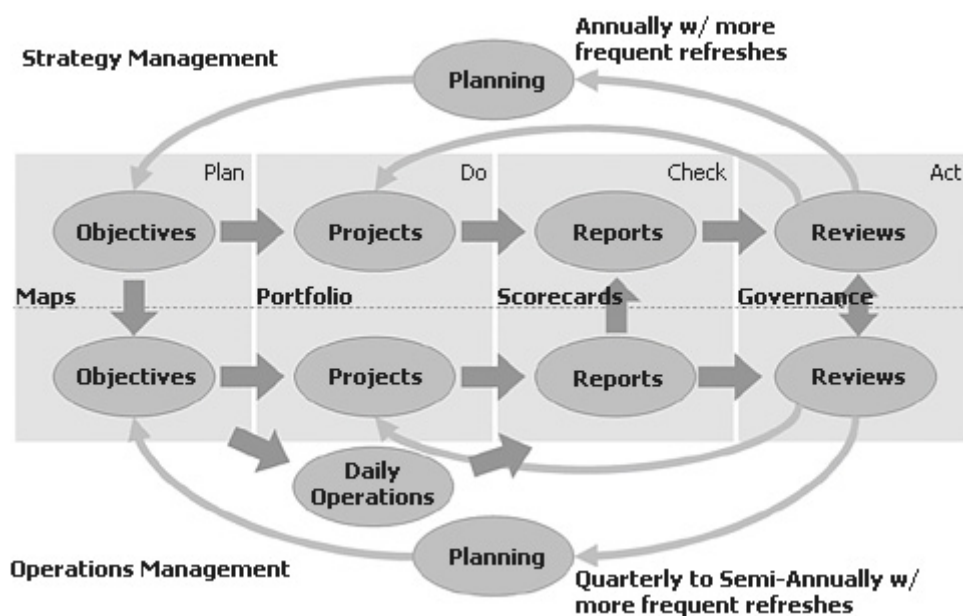


Abb. 4: The Performance Management Framework (Quelle: Klaus (2008))

Charakteristisch für die erste Phase „PLAN“ ist die Definition von strategischen Leistungszielen und die Kommunikation dieser Ziele an die Mitarbeiter. Für die Umsetzung der Ziele werden in der strategischen Planung zunächst Stellhebel und Leistungsstandards (KEF und KPI) festgelegt, auf Grund deren die Performance bzw. der Wirkungseffekt der Strategie gemessen werden kann. Abschließend werden in der operativen Planung die für die Messung und Steuerung der Geschäftsabwicklungsprozesse aussagekräftigen Leistungsindikatoren selektiert.

In der DO-Phase wird ein Aktionsplan verabschiedet, wie die strategischen und operativen Ziele erreicht werden müssen. Die Umsetzung des Aktionsplans kann z.B. durch den Einsatz von technologischen Applikationen oder IT-Infrastrukturen, stabilisiert werden.

Die CHECK-Phase hängt mit der Messung der Ergebnisse und mit der Analyse der Leistung zusammen. In dieser Phase wird festgestellt, ob Abweichungen zum Ziel stattgefunden haben und welche Handlungsempfehlungen herangezogen werden müssen.

In der letzten Phase ACT werden mögliche Korrekturmaßnahmen getroffen und ggfs. die Zielsetzungen revidiert.

3.2.3 Prozessmodell von Daum

Das Modell von Daum grenzt den Strategie Management Prozess von dem (operativen) Performance Management Prozess ab. Unter Berücksichtigung der sich ständig ändernden Umwelteinflüsse muss ein iterativer geschlossener Prozess etabliert werden. Dies ermöglicht eine schnelle Umsetzung neuer und angepasster Strategien.²⁶

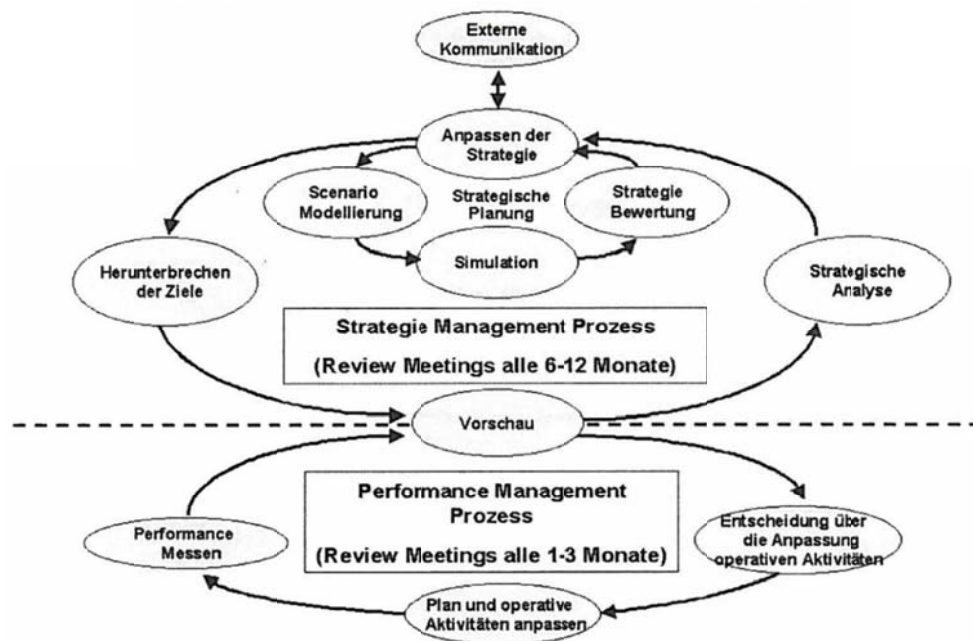


Abb. 5: Der integrierte Strategie- und Performance Management Prozess von Daum²⁷

Das Spannungsverhältnis zwischen langfristiger (Strategie Management Prozess) und kurzfristiger (operativer Performance Management Prozess) Performance kann durch einen Per-

²⁶ Vgl. Daum, J. (2001), S. 21.

²⁷ Vgl. ebd., S. 22.

formance Management Prozess beherrschbar gemacht werden. Dem zufolge ist das Ziel des operativen Performance Managements, die Unternehmensaktivitäten auf die kurzfristigen Ergebnisziele hin zu optimieren, wogegen das Strategische Management langfristige und wertschaffende Optionen aufbauen soll.

Beide Hierarchieebenen umfassen unterschiedliche Aufgaben und werden i.d.R. vom gleichen Managementteam ausgeführt. Somit macht es Sinn, die Aufgaben in Form von regelmäßigen Meetings zu trennen.²⁸ Die Umsetzung der Prozesse erfolgt durch Verwendung von gemeinsamen Daten und durch Integration von technologischen Werkzeugen.

3.2.4 Der doppelte Regelkreis von Melchert et al.

Analog zum Prozessmodell von Daum wird das Business Performance Management (BPM) Modell von Melchert in zwei wichtigen geschlossenen Prozessregelkreisen hervorgehoben. Einziger Unterschied ist, dass das Modell von Melchert den Unterschied zwischen BPM und der klassischen BI umfassend modelliert. In der Regel ist das klassische BI durch Anwendung vergangenheitsbezogener Daten charakterisiert, während BPM als zukunftsgerichteter Ansatz zur Wertschöpfung gesehen wird. Somit lassen sich die Aktivitäten des BPM zwei Ebenen zuordnen: der strategischen und der operativen Ebene.²⁹



Abb. 6: The two levels of Performance Management (Quelle: Melchert et al. (2004))

²⁸ Vgl. Daum, J. (2001), S. 21.

²⁹ Vgl. Chamoni, P. (2006), S. 34.

In der strategischen Ebene werden Unternehmensziele definiert und durch KPIs operabel gemacht. Darauf aufbauend werden auf der operativen Ebene die Geschäftsprozesse errichtet und deren Leistungskennzahlen identifiziert. Nach dem Reporting wird die Leistung mit den operativen Zielvorgaben abgeglichen, um mögliche Abweichungen von den Zielvorgaben bei der Anpassung der Unternehmensstrategie berücksichtigen zu können.³⁰

3.2.5 Prozessmodell von Geishecker

In ihrer Forschungsarbeit "Corporate Performance Management: BI collides with ERP" aus dem Jahr 2001 empfehlen die Analysten von Gartner den Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz zum CPM vorzunehmen. In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Nutzergruppen identifiziert, welche mit Hilfe eines geschlossenen Regelkreises Daten und aktivitätsbezogene Informationen austauschen können.

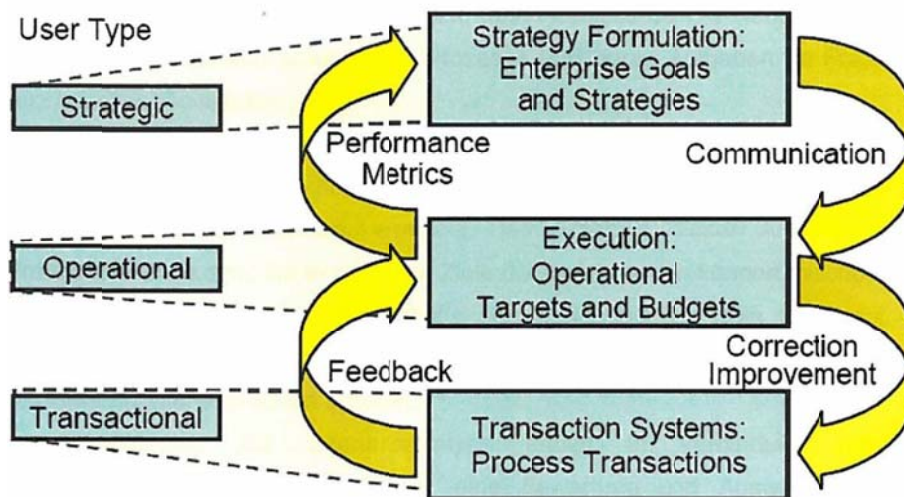


Abb. 7: Ganzheitliche Sicht von CPM³¹

Die Autoren identifizieren dabei die drei Ebenen Strategic, Operational und Transactional. Auf der strategischen Ebene befinden sich Führungspersonen und strategische Analysten, die für die Strategieformulierung verantwortlich sind.

Die operative Ebene wird durch Geschäftsbereichsleiter geführt. Diese verantworten dafür, dass die Unternehmensziele konsequent ausgeführt und erzielt werden. Die letzte Ebene ist die Transaktionsebene, deren Mitarbeiter das Tagesgeschäft ausführen.

³⁰ Vgl. Melchert, F./ Klesse, M.; Winter, R. (2004), S. 4061.

³¹ Geishecker, L. / Rayner, N. (2001).

3.3 Notwendigkeit eines Referenzprozessmodells für CPM

Unter Berücksichtigung der ausgewählten Forschungsarbeiten zum Referenzprozessmodell für CPM lässt sich erkennen, dass zunehmender Bedarf an einem eigenständigen und generischen CPM-Referenzprozessmodell besteht, das i.d.R. überall Konsens findet.

Die Prozessmodelle von Daum und Melchert enthalten nur zwei Hierarchieebenen. Zum einen die strategische und zum anderen die operationale Ebene. Gartner hingegen zeigt in allen seinen Darstellungen drei Ebenen. Auf eine vollständige Beschreibung relevanter wissenschaftlicher Untersuchungen zum Referenzprozessmodell für CPM wird an dieser Stelle verzichtet.

Im Folgenden wird das neue Prozessmodell zum CPM, das im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelt wurde, vorgestellt. Das entwickelnde Referenzprozessmodell umfasst mehr als zwei Ebenen. Es betrachtet sowohl die strategische und transaktionelle Ebene, als auch die Ebene der operativen Wertschöpfung. Das Modell ist ein ganzheitlicher Ansatz, der nicht nur alle Prozesse abbildet, die CPM ausmachen. Vielmehr zeigt das Modell den strukturierten und zielorientierten Informations- und Kommunikationsfluss deutlich.

4 Ganzheitliches Referenzprozessmodell für CPM

Das Modell ist ein 5-stufiges prozessbasiertes Modell. In den jeweiligen Stufen wird methodisch die organisatorische, fachliche und prozessuale Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf die Ermittlung des Gesamtnutzens dargestellt. Es abstrahiert von anderen in der Literatur viel diskutierten Dimensionen eines PM wie z.B. die aufbauorganisatorische Verantwortung, Rollen und Zuständigkeiten, Leadership, ethische Aspekte oder Aspekte des People Management. Es ist bewusst als Führungskreislauf erarbeitet und schafft ein klares und systematisches Verständnis über die Prozessabläufe auf allen Ebenen. Das vorliegende Modell basiert auf praktischen Beobachtungen und orientiert sich an den in der Literatur bereits existierenden Modellen der Managementlehre. Insbesondere sind darin die beschriebenen Vorstudien eingeflossen. Es setzt sich aus organisatorischen und strategischen Komponenten zusammen und zeigt zwischen diesen Komponenten viele Interaktionen insbesondere in den verschiedenen Hierarchien, auf.

4.1 Allgemeine Beschreibung des Modells

Das Modell ist in Form einer integrierten Unternehmenssteuerungsarchitektur und verschmilzt die Strategie mit der operativen Wertschöpfung bzw. die analytischen mit den transaktionalen Prozessen³². Als Gliederungsmerkmal dienen fünf logische Gestaltungsebenen, die durch fünf ebenenverbindende Regelkreise, sog. Prozessloops, ergänzt werden. Die fünf in sich geschlossenen Regelkreise sind in Sinne eines Steuerungsmodells miteinander kombiniert³³. So wird sichergestellt, dass Rückkoppelungen zwischen den Ebenen, sowohl Top-Down, als auch Bottom-Up, weiter analysiert werden können.

Der oberste Regelkreis wird als "Strategische Stakeholder Kommunikation" bezeichnet und lehnt sich an die vorher beschriebenen Arbeiten von Daum und Gartner an. In beiden Prozessmodellen wird die Verbindung zur Umwelt und deren Einfluss auf die Unternehmensstrategie hervorgehoben. Im zweiten Kreislauf "Strategie und Management Prozess" erfolgt die Strategieformulierung und die Überführung der Strategie in die Planung.

Der Regelkreis "Geschäftsprozessanalytik und Geschäftsprozessvergleich" basiert zu einem großen Teil auf den Arbeiten von Gartner ("Top Four CPM Processes For 2009 To 2014", "The Processes That Drive CPM"). Der Regelkreis "Geschäftsbetrieb und Prozessaktivitäten" ist einerseits an Gartner (Gartner's BI, Analytics and PM Framework) und andererseits an

³² Vgl. Oehler, K.(2006), S. 39.

³³ Vgl. ebd., S. 50.

Melchert (2004, siehe S. 36 f.) angelehnt. Alle Regelkreise sind mit Reportingaktivitäten und Analyseprozessen verbunden, welche vorwiegend durch BI unterstützt werden.

Das Modell basiert auf einer einfachen Syntax mit Funktionen („Rechteck“) und Informationsflüssen („Pfeile“). Auf eine spezielle Prozessnotation wie z.B. der ereignisgesteuerten Prozessketten ePK wurde bewusst verzichtet, da nicht der Kontrollfluss und die Ablauflogik im Mittelpunkt des Interesses stehen, sondern der Informationsfluss und die Werttreiber entlang der Prozess-Loops.

Die „Kästchen“ oder „Rechteck“ stellen eine eigenständige Prozessaktivität mit Schnittstellen in Form von Prozess-Pfeilen dar. Eine Prozessaktivität besteht aus einer oder mehreren Aufgaben und setzt sich zusammen aus den Komponenten Input, Transformation und Output. Die Kästchen verdeutlichen die inhaltliche Ausrichtung der Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse. Jedes Kästchen besitzt genau einen eingehenden und einen ausgehenden Prozesspfeil. Die Beschreibung der Prozesse erfolgt aufgabenträgerunabhängig, also unabhängig von der Größe oder Organisation eines Unternehmens.

Die Pfeile im Prozess verbinden die Teilprozesse und erfüllen somit eine ordnende und systematisierende Funktion. Sie legen die Reihenfolge und Dynamik der Prozesse fest, die in die Regelkreise führen. Des Weiteren stellen sie den Informationsfluss zwischen den einzelnen Prozessen dar, wodurch die Ausgangsdaten eines Vorgängerprozesses zu den Eingangsdaten des nachfolgenden Prozesses werden³⁴.

Insgesamt unterstützt das Modell das Business Alignment sowohl fachlich und als auch methodisch.³⁵

Als nächstes wird in folgender Abbildung das neue Referenzprozessmodell für CPM dargestellt. Auf den darauf folgenden Seiten werden dann die einzelnen Hierarchien und die Closed-Loops beschrieben.

³⁴ Die entspricht dem grundlegenden EVA-Prinzip (Eingabe-Verarbeitung-Ausgabe) der Datenverarbeitung

³⁵ Vgl. Krause, O. / Mertins, K. (2005), S. 186.

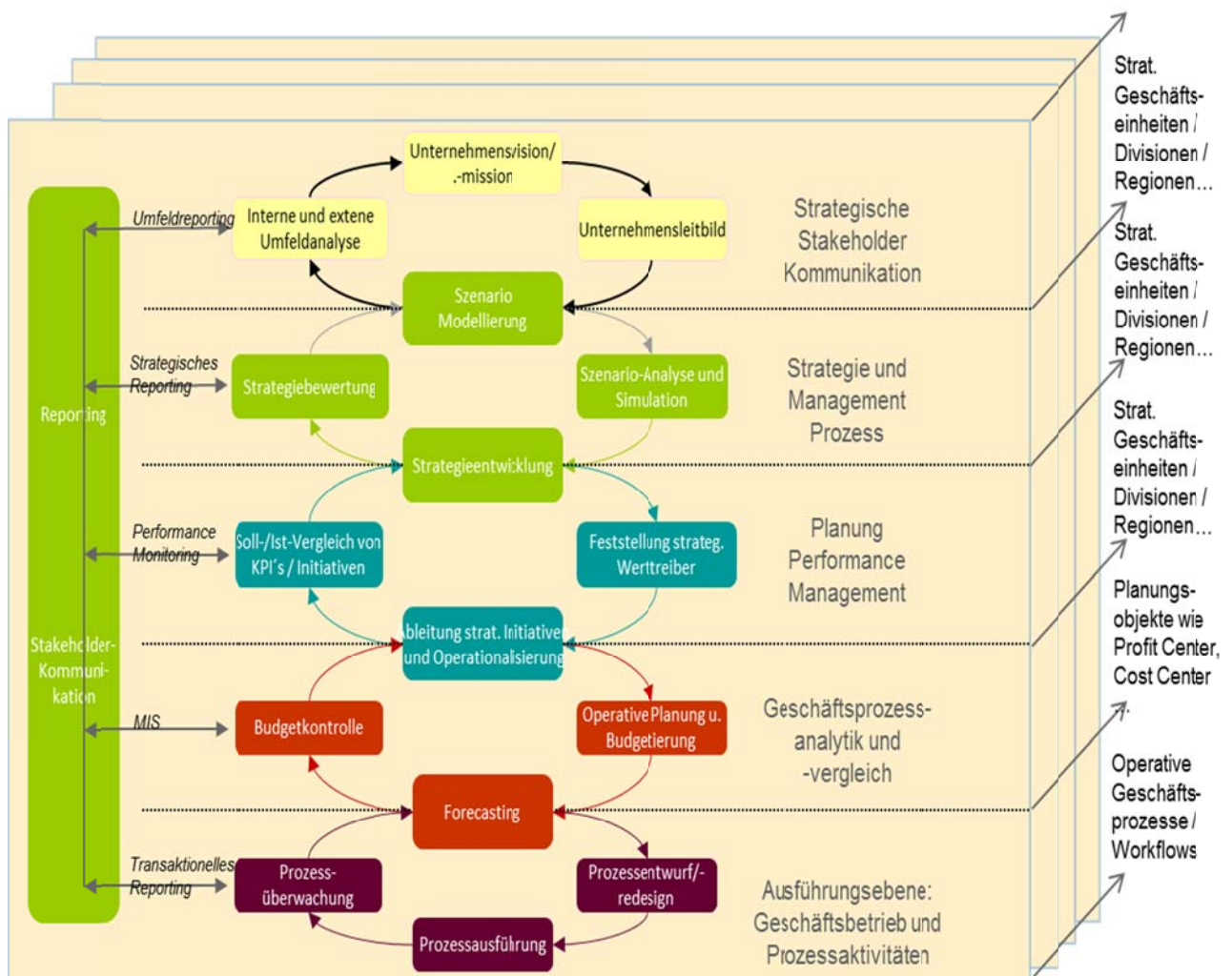


Abb. 8: Ganzheitliches Referenzprozessmodell für CPM (eigene Darstellung)

4.2 Beschreibung der Loops

In Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern sind i.d.R. mehrere Organisationshierarchien etabliert. Das neue Modell greift auf diese Logik auf und geht von fünf hierarchischen Ebenen aus.

4.2.1 Loop L1 - Strategische Stakeholder-Kommunikation

Der Loop L1 beschreibt den Kreislauf, in dem die Unternehmensvision, -mission und das Unternehmensleitbild erarbeitet werden. Ausgangspunkt dieser Ebene bilden die normativen Zielsetzungen des Gesamtunternehmens. Unter dem Konstrukt „normative Zielsetzungen“ werden sämtliche Entscheidungen zusammengefasst, die im Sinne von generellen Normen und Werten von den Entscheidungsträgern des Unternehmens vorgegeben werden. Zentra-

Der Inhalt des normativen Management ist das unternehmenspolitische Handeln und Verhalten, das von einer unternehmerischen Vision ausgeht. Es definiert die zweckorientierten Ziele des Unternehmens im Umfeld der Gesellschaft und Wirtschaft und vermittelt den Stakeholdergruppen des sozialen Systems Sinn und Identität im Inneren, sowie im Äußeren³⁶. Normative Entscheidungen basieren daher auf den individuellen Wertvorstellungen der Entscheidungsträger. In die Entwicklung der normativen Zielsetzungen fließen Informationen einer internen und externen Umfeldanalyse ein.

Der Prozess der Stakeholder-Kommunikation wird auf der obersten Ebene angesiedelt und ist ein wesentliches Element für Integration und Transparenz der Organisation, Strategie, Prozesse und Systeme. Er läuft in Verbindung mit der Definition der Unternehmensziele ab und dient in erster Linie der Erfüllung der Erwartungen der Stakeholdergruppen. Die Ergebnisse der Reports werden mit der Unternehmensstrategie verglichen, woraus sich die Erwartungen der Stakeholder ergeben.

Des Weiteren dient der Prozess der Stakeholder-Kommunikation der Analyse aktueller und zukünftiger Entwicklungen der Märkte. Unter Berücksichtigung dieser Entwicklungen werden erste Schlüsse gezogen, die das Fundament für die Szenario-Modellierung darstellt. Die Szenario-Modellierung gibt weitere Inputs für die Strategieentwicklung, bei der durch weitere Daten- und Informationssammlung verschiedene Planungsvorschläge, unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken, modelliert werden³⁷. Die Entwicklung neuer Planungsmodelle bedeutet das Ende des Prozesses der Stakeholder-Kommunikation. Danach folgt der Prozess der Analyse und Simulation, in dem diskutiert wird, ob sich die vorgeschlagenen Optionen unter Berücksichtigung der Unternehmensziele eignen, und ob das Unternehmen über die entsprechenden Ressourcen verfügt, die zur Ausführung der Optionen notwendig sind.

Abschließend ist festzustellen, dass Information und Kommunikation Einfluss auf die Bewertung eines Unternehmens gegenüber Stakeholdern ausübt. Als wichtiger immaterieller Wert stellen sie stabile Beziehungen zu den Stakeholdergruppen her, denn durch die Kommunikation mit den Stakeholdern besteht auch die Möglichkeit, ihre Entscheidungen zu beeinflussen.

Vor allem dient die Stakeholder-Kommunikation der starken Einbindung in die Entwicklung und Verbesserung des gesamten CPM. Pragmatisch sollten bei der Strategieentwicklung und -umsetzung alle Stakeholder involviert sein, denn ihre Einschätzungen und Rückmeldungen sind definitiv notwendig. Sie können plausible Beurteilungen und Kommentare zu den aktuellen Ergebnissen und zukünftigen Erwartungen abgeben.

³⁶ Vgl. Bleicher, K. (2004), S. 81.

³⁷ Vgl. Daum, J. (2003), S. 323.

4.2.2 Loop L2: Strategie- und Managementprozesse

Hauptaufgabe der Strategie- und Managementprozesse besteht darin, Vision, Mission und das Unternehmensleitbild zu konkretisieren. Konkretisierung der Vision bedeutet die Definition der Strategie und strategischen Unternehmensziele als vorrangiges Ziel³⁸. Die Strategie legt die langfristige Orientierung des Unternehmens fest. Sie geht i.d.R. von der Analyse der internen und externen Einflüsse auf das Unternehmen aus. Es ist normalerweise annehmbar, dass eine sorgfältig durchgeführte Umfeldanalyse in Form von Szenario-Optionen einen wichtigen Input für die Identifizierung und Festlegung wesentlicher unternehmerischer Werttreiber darstellt, worauf die spätere Planung beruht. Grundgedanke des Managementprozesses und der Strategieanalyse ist es, die Umwelt des Unternehmens als Ganzes zu untersuchen. Somit kommt es auf die ausgeglichene Aufmerksamkeit einerseits für die Umwelt und andererseits für das Unternehmen selbst an. Insgesamt bilden die Analysen der internen und externen Unternehmensumwelt die Grundlagen für strategische Entscheidungen³⁹, denn das Management muss die passenden Optionen auswählen, sei es in Form der Anpassung einer bereits existierenden Strategie oder die Einführung einer neuen Strategie. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der internen und externen Analyse wird im Managementprozess außerdem das Unternehmen auf dessen Stärken und Schwächen untersucht. Die Stärken und Schwächen des Unternehmens leiten sich aus den unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten ab und werden anschließend mit den Chancen und Risiken der unternehmensexternen Einflüsse abgestimmt.

Da die Strategie häufig von den internen und externen Ereignissen beeinflusst wird, ist es besonders wichtig, sich schon im Managementprozess mit den Werkzeugen der Szenario-Analyse und der Simulation vertraut zu machen. Derartige Werkzeuge haben den Vorteil, dass sie Triggerpunkte aufzeigen. Somit sind Änderungsimpulse oder Prognosen für das langfristige Zukunftsbild des Unternehmens möglich. Dergleichen werden Ereignisse oder Veränderungen deutlich, die einen Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben könnten. Triggerpunkte stellen deshalb die Strategie-Robustheit sicher, denn es werden alternative Entwicklungen bei der Strategieentwicklung berücksichtigt, die eine Anpassung der Strategie erfordern⁴⁰.

³⁸ Vgl. Hostmann / Rayner/ Herschel (2009), S. 5.

³⁹ Pillkahn, U. (2007), S. 246.

⁴⁰ Pillkahn, U. (2007), S. 269.

4.2.3 Loop L3: Planung Performance Management

Im Loop „Planung Performance Management“ geht es um die Operationalisierung der Unternehmensstrategie. Dabei werden sämtliche Planungs- und Steuerungsaktivitäten zusammengefasst, die zur Zerlegung der Strategie in einzelnen Zielen notwendig sind. Die Planung bezeichnet die gedankliche Vorwegnahme der Zukunft. Sie schafft einen Rahmen für die Steuerungsaktivitäten. *„Planning is a decision-making mode that involves the systematic gathering of appropriate information for situation analysis, the generation of feasible alternative strategies, and the rational selection of the most appropriate strategy“*⁴¹. Grundlagen einer erfolgreichen Planung sind deshalb die relevanten Initiativen, Maßnahmen, Aktionspläne und Aktivitäten, die für die Erreichung der Zielvereinbarungen maßgeblich sind. Dazu ist es notwendig, die Strategie in Zielsetzungen zu formulieren, für die Zielsetzungen signifikante kritische Erfolgsfaktoren (KEFs) zu definieren und diese KEFs durch aussagekräftige KPIs konkreter zu illustrieren. Durch die Planung werden alle Prozesse des Unternehmens auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet. Es bedeutet, Aktionen, Initiativen und Maßnahmen der Handlungsträger werden auf die Erfüllung der Vorgabenziele fokussiert.

Wichtiger Bestandteil der Planung ist die Operationalisierung. Sie ist die Steuerung und Überwachung der Fortschritte bei der Strategieimplementierung. Die Operationalisierung wertorientierter Unternehmensstrategien bedeutet erstens die Identifikation der KEFs oder (Werttreiber) für den Unternehmenserfolg⁴² und zweitens die Definition von KPIs. Unter Werttreiber sind quantitative Leistungsvariablen zu bezeichnen, die besondere Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben⁴³. Grundlage zu Änderungsimpulsen und Vornahme notwendiger Anpassung Strategie sind neue gewonnene Erkenntnisse und analysierte Abweichungen.

Die Operationalisierung bedeutet also zweierlei. Es ist zunächst der Prozess der konsequenten und unmittelbaren Ausrichtung operativer Aktionspläne auf die strategische Planung. Außerdem bezeichnet es den Prozess der kontinuierlichen Suche nach erforderlichen Korrekturmaßnahmen zum Zweck des Unternehmenserfolgs.

4.2.4 Loop L4: Geschäftsprozessanalytik und Geschäftsprozessvergleich

Der Loop L4 beginnt mit der operativen Planung und Budgetierung und beinhaltet die notwendigen operativen Planungsaktivitäten. Der Fokus dieser Ebene liegt auf quantifizierten

⁴¹ Wheelen T. L. / Hunger J.D. (2010), S. 963.

⁴² Junginger, M. (2005): Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement, S. 64.

⁴³ Rockart, J.F. / Bullen C. V. (1981), S. 7.

Größen als Input bzw. Grundlage für den Steuerungsprozess. Auf dieser Ebene erfolgt die Abstimmung der Prozesse, Aktivitäten, Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens mit Budgets. Im Kern geht es dabei, einen kurzfristigen operativen Unternehmensplan zu erstellen, der das Geschäft für den vorgegebenen Zeitraum leiten soll. Ein kurzfristiger Geschäftsplan kann in Form von Absatz-, Umsatz- oder Personalplan aufgebaut werden. Eine weitere Möglichkeit kann die Erstellung eines Geschäftsbereichs-, eines Produkt- oder eines Projektplans sein.

4.2.5 Loop L5: Geschäftsbetrieb und Prozessaktivitäten

Nachdem im vorangegangenen Loop die Zielvereinbarungen zerlegt und die Aktionspläne mit den entsprechenden KEFs und KPIs konkretisiert und an die Mitarbeiter kommuniziert wurden, werden auf der Ebene des Geschäftsbetriebs die Prozessaktivitäten ausgeführt. Der Loop L5 beinhaltet daher die eigentlichen wertschöpfenden Geschäftsprozesse und Aktivitäten, die mit den Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens abgestimmt werden, um aus dieser Kombination den gewünschten Unternehmenswert zu erzielen. Mitarbeiter wissen, was getan werden muss und orientieren ihren täglichen Beitrag daran, es zu erreichen. Die Geschäftsprozesse, die in Loop L5 angesprochen werden, können z.B. das Supply Chain, Customer Relationship, Produkt Lifecycle sein. Alternativ können auch Kernprozesse, wie z.B. Entwicklung, Produktion, Beschaffung, Vertrieb, Montage differenziert werden. Die Value Chain bietet einen häufig benutzten Gliederungsrate für Prozesse.

Nicht selten sind diese Geschäftsprozesse nicht nur automatisiert und standardisiert. Sie werden außerdem in Echtzeit überwacht, z.B. durch Business Activity Monitoring (BAM). Ziel des BAM-Prozesses ist es, den Wert des Schlüsselfaktors „Information“ möglichst hoch zu halten. Es ist deshalb Hauptkomponente der operativen Ebene des CPM⁴⁴. BAM bezeichnet ein Geschäftsprozess-Monitoring, das eine Konsolidierung und Integration bereits bestehender Überwachungswerkzeuge ermöglicht. Es findet in drei verschiedenen Schritten statt. Im Schritt eins werden die Kennzahlen in Echtzeit überwacht. Dieser Überwachungsschritt ist das normale Monitoring. Im zweiten Schritt wird dann die Analyse der Echtzeitdaten durchgeführt und abschließend wird entsprechend festgelegter Bedingungen mitgeteilt, was zu tun ist. Dies erfolgt entweder automatisch oder manuell.

⁴⁴ Vgl. Bilgic, A. (2008), S. 72-74.

4.3 Beschreibung der einzelnen Prozesse

4.3.1 Loop L1 - Aktivität 1: Interne und externe Umfeldanalyse

Die Analyse des internen und externen Unternehmensumfelds ist die Prämisse für die Formulierung von Vision, Mission und Leitbild und wird häufig mit Hilfe der sog. STEP-Analyse⁴⁵ durchgeführt. Die STEP-Analyse ist eine Strukturhilfe zur Erfassung der Unternehmensumwelt. STEP ist ein Akronym und steht für.

„**S**“ für „*Social Environment*“: gesellschaftliche Themen,

„**T**“ für „*Technological Environment*“: wissenschaftliche und technologische Themen,

„**E**“ für „*Economic and Ecological Environment*“: wirtschaftliche Themen, Umwelt, Lebensraum und Nachhaltigkeitsthemen,

„**P**“ für „*Political-Legal Environment*“: politische Themen.

Diese Management-Methode ist besonders notwendig, um Klarheit und Überblick über bedeutende unternehmerische Entscheidungen mit Blick auf äußere Einflussfaktoren zu verschaffen und diese besser vorzubereiten. Die Bedeutung der einzelnen Segmente (s. Abb. 9) kann sich dabei abhängig vom Fokus und von der Perspektive der Fragenstellung unterschiedlich gestalten⁴⁶. Das aufgabenspezifische Umfeld mit direktem Bezug zur Unternehmensaufgabe stellt das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens dar. Dieses kann u.a. durch das Branchenstruktur-Modell von Porter (5-Forces-Modell), dargestellt werden.

Die aus der STEP-Analyse oder aus dem 5-Forces-Modell von Porter resultierenden Informationen können abschließend in einer sog. SWOT-Matrix zusammengefasst werden.

⁴⁵ In der Literatur sind auch Bezeichnungen wie PEST oder PESTL zu finden, die ähnliche Strukturierungsansätze beschreiben, wobei L dabei für „legal“, also für rechtliche Themen steht. Hierzu: Johnson, G. / Schloes, K. / Whittington, R. (2011), S. 80.

⁴⁶ Vgl. Pillkahn, U. (2007), S. 427.

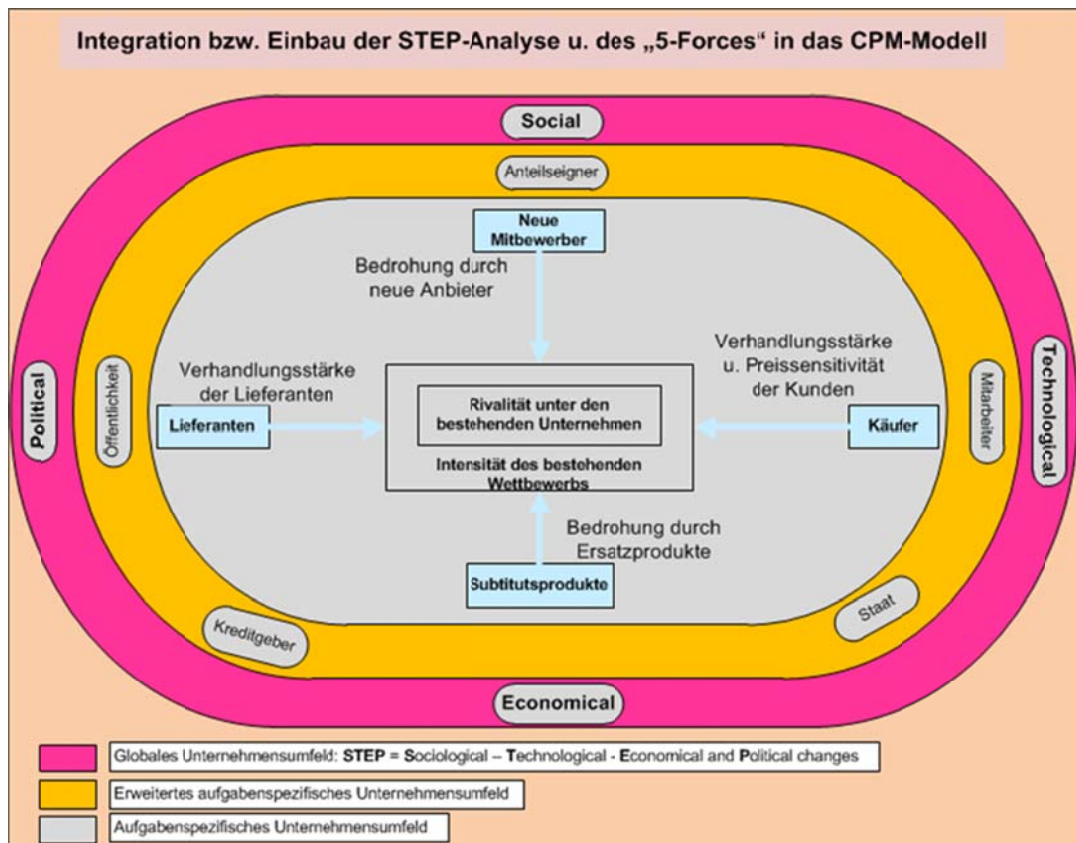


Abb. 9: Einbau der 5-Forces in die STEP-Analyse (Eigene Darstellung in Anlehnung an Baum, H.G.; Coenberg, A.G.; Günther, T. (1999), S. 57)

4.3.2 Loop L1 - Aktivität 2: Unternehmensvision und Unternehmensmission

Ähnlich wie ein Markenzeichen haben Vision und Mission einen hohen Wiedererkennungswert für das Unternehmen. Zunächst können sich Mitarbeiter des Unternehmens daran identifizieren. Für die Gesellschaft sind Vision und Mission ein wichtiges Erfolgsmerkmal, denn sie bauen das Vertrauen des Einzelnen bzw. des Kunden auf. Vision und Mission schaffen ein gemeinsames Grundverständnis.

Als strategischer Erfolgsfaktor liefert die Vision wichtige Inputs für die strategische Zielbildung. Sie ist für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens von enormer Bedeutung, und muss deshalb klar und deutlich an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Im Übrigen zeichnet sich die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens durch eine funktionierende Feinabstimmung zwischen den Unternehmensteilen aus⁴⁷. Im Gegensatz zu den Kennzahlen, z.B. Rendite oder Gewinnvorgaben, die definitiv einen geringen bis negativen Einfluss auf die Leistungs-

⁴⁷ Vgl. Pillkahn, U. (2007), S. 316.

bereitschaft von Mitarbeitern haben⁴⁸, hat die Vision das Ziel, Mitarbeiter für den gemeinsamen Zweck zu verbinden, diese zu motivieren und in die richtige Richtung zu orientieren. Sie stellt einen herausfordernden und motivierenden Impuls dar, durch den das Unternehmen zusammenwächst. Die Vision wird als die ganzheitliche, vorausschauende und konkrete Leitidee unternehmerischer Tätigkeit definiert, die das langfristige Zukunftsbild des Unternehmens errichtet mit dem Ziel, die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu stärken.

Die Mission ist die schriftliche Umsetzung der langfristigen und tragfähigen Vision des Unternehmens. Ihre Inhalte werden in die Ziele des Unternehmens umgesetzt und gelten als Maßgröße für das Unternehmenshandeln. Häufig wird der anvisierte Nutzen einer Mission in Form eines Slogans beschrieben, d.h. in einer knappen, leicht verständlichen und überzeugenden Form. Durch die Mission wird die Wirkung der in der Vision formulierten Ziele und Normen aufrechterhalten.

4.3.3 Loop L1 - Aktivität 3: Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild „mission statement“ bezeichnet „the definition of the fundamental, unique purpose that sets an organization apart from other firms of its type and identifies the scope or domain of the organization’s operations in terms of products (including services) offered and markets served⁴⁹“.

Das Leitbild ist für den Erfolg eines Unternehmens als Alleinstellungsmerkmal anzusehen, denn es legt die Grundsätze der unternehmerischen Tätigkeit fest. Charakteristisch für ein Leitbild sind Leitlinien, die formal oder sachlich konkrete Aussagen zum Unternehmenszweck und zu den zentralen Werten und Aktivitätsfeldern treffen, auf Grund dessen die strategischen Ziele heruntergebrochen werden.

4.3.4 Loop L1 - Aktivität 4: Szenario-Modellierung

Selbst wenn der Begriff Szenario im CPM-Sprachgebrauch inflationär verwendet wird, ist die Szenario-Modellierung ein vielversprechender Ansatz im CPM. Szenarien sind kein Mittel zur Voraussage dessen, was so und nicht anders in der Zukunft eintreten wird. Vielmehr bezeichnen sie eine Methode der systematischen Exploration der Zukunft und dem Entwerfen von möglichen alternativen Zukunftsbildern. Mit Hilfe von Szenarien wird eine "*mehr oder*

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 259.

⁴⁹ Wheelen T. L. / Hunger J.D. (2010), S. 963.

*weniger breite Schneise in die Zukunft geschlagen, auf deren Fläche mehrere Entwicklungspfade verfolgt werden*⁵⁰.

"Szenarios erlauben es uns, besser zu erkennen, was vermieden und was gefördert werden sollte, wann im Verlauf eines Entwicklungsprozesses 'Verzweigungen' auftreten und deshalb neue Entscheidungen und gegebenenfalls 'Gegensteuerungen' erforderlich werden"⁵¹

Output von Szenarien sind unverbindliche aber meist richtungweisende Zukunftsbilder. Diese Zukunftsbilder werden aus bewusster Verarbeitung zukunftsbezogener Informationen entwickelt und können auf Grund deren Alternativen für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung gewählt werden. In der strategischen Planung, z.B. dient ein Szenario der kritischen Prüfung der Planung und der Vorhersage von Ergebnissen. Es geht nach wie vor von der Betrachtung einer gegenwärtigen Situation aus. Danach werden verschiedene, plausible zusammenhängende Entwicklungsketten von externen Ereignissen ermittelt. Auf der Basis solcher Hypothesen können anschließend Erkenntnisse gewonnen werden, wie die laufenden Optimierungsbemühungen optimal gesteuert werden können. Ohne die Modellierung von Szenarien und die Festlegung bestimmter Handlungsschwerpunkte befinden sich Unternehmen im Blindflug.

Ein Szenario-modell ist in einem dreistufigen Verfahren untergliedert. In der Analysenphase wird das Betrachtungsobjekt z.B. in Regionen oder in Sparten abgegrenzt und das relevante Unternehmensumfeld definiert. Die Projektionsphase umfasst die Bestimmung von Indikatoren zur Beschreibung des Unternehmensumfeldes und die Ermittlung von Ist-Werten und Trends. Zugleich werden Annahmebündel für Indikatoren, die sich alternativ entwickeln können, konsistent festgelegt. Vor der Analyse der Wirkung von potenziellen Störereignissen auf Ziele und KPIs müssen zunächst die Szenarien durch Betrachtung kritischer Erfolgsindikatoren (KEFs) über mehrere zeitliche Stufen hinweg, erarbeitet werden. Abschließend erfolgt die Auswertung der Auswirkungen bzw. der Folgen der ermittelten Szenarien auf das Untersuchungsobjekt und die Entwicklung von Reaktionsstrategien für jedes Szenario.

4.3.5 Loop L2 - Aktivität 1: Szenario-Analyse und Simulation

Basis für den Erfolg jedes Unternehmens ist eine kontinuierliche, an den strategischen und operativen Zielen ausgerichtete und konsequent umgesetzte Unternehmensplanung. Für eine erfolgreiche Planung, v.a. in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, ist es deshalb notwendig, zuvor nachvollziehbare Hochrechnungen durchzuführen, die für die Abschätzung der Aus-

⁵⁰ Stiens, G. (1985), S. 1.

⁵¹ Böhret, C. (1977), S. 203.

wirkungen von geänderten Umfeldsituationen auf die Ressourcenallokation im Unternehmen eine besondere Bedeutung aufweisen.

Analyse und Simulationen sind unerlässliche strategische Instrumente zur systematischen Optimierung des Planungsprozesses. Sie werden deshalb mit Reporting und Planung idealerweise in einem einzigen unternehmensweiten Tool integriert. Der Prozess der Analyse und Simulationen dient der quantitativen Bewertung der unterschiedlichen Szenariooptionen. Beispielsweise können mit Hilfe von sog. „What-If-Verfahren“ oder „How-to achieve-Methoden unterschiedlicher Simulationen für Planzahlen computergestützt berechnet werden. Am Ende des Prozessschrittes muss, unter Einbezug des obersten Managements, eine Entscheidung für bestimmte Optionen getroffen werden. Diese Optionen werden im nächsten Schritt als Input herangezogen und mit der aktuellen Strategie, der sog. Basisstrategie, verglichen. Das Management bekommt somit rechtzeitig Signale für die zukunftsorientierte Steuerung des Unternehmens, z.B. Engpässe oder Fehlentwicklungen und kann die Folgen solcher Alerts für das Gesamtunternehmen besser interpretieren und ggfs. sofort beseitigen. Simulationen halten die Planung flexibel und verzahnen die strategische Unternehmensplanung mit der operativen Unternehmenssteuerung.

4.3.6 Loop L2 - Aktivität 2: Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung ist das vorrangige Ziel des strategischen Managements. Hier wird versucht, die normativ definierte Ausrichtung des Unternehmens zu verwirklichen. Die Strategieentwicklung erfolgt einerseits durch das Stellen von Hypothesen. Dabei werden Szenarien und Simulationen verwendet, um ein plausibles Zukunftsbild des Unternehmens prognostizieren zu können. Andererseits erfolgt die Strategieentwicklung über die strategische Analyse. Hauptaufgabe der strategischen Analyse ist es, die Schaffung informatorischer Voraussetzungen für die Ansatzpunkte strategischer Maßnahmen bzw. für eine erfolgreiche Strategieformulierung. Dabei setzt sich die Strategieentwicklung aus den gleichermaßen bedeutsamen Teilen der Umwelt- und der Unternehmensanalyse zusammen.

Der nächste Prozessschritt in der Strategieentwicklung ist die Erstellung einer unternehmensweiten Scorecard und der darauf basierenden strategischen Landkarte. Der Hauptzweck der Scorecard ist die Übersetzung der strategischen Ziele in operative und die Verbindung der Strategie mit den operationalen Aktivitäten.

Der Output der Scorecard stellt sich in Form eines Vergleiches der geplanten Kennzahlenziele mit den tatsächlichen Ergebnissen dieser Kennzahlen dar. Die Ist-Kennzahlen sind das Ergebnis des Performance Measurements und des Monitorings. Entscheidend an dieser Stelle ist das Ergebnis des Vergleichs, welches wiederum den Input für den nächsten Pro-

zessschritt in diesem Kreislauf darstellt, denn die Analyse und Evaluation der aktuellen Strategie kann nur dadurch erfolgen. Fällt der Vergleich der Soll- mit den Ist-Kennzahlen positiv aus, so kann die Strategie in der aktuellen Form beibehalten werden. Gegebenenfalls muss zunächst analysiert werden, was die Gründe für die Abweichungen sind. Eine Bewertung dieser Gründe entscheidet dann über das weitere Vorgehen. Weichen die Ist- von den Soll-Kennzahlen aufgrund von Ursachen ab, die nichts mit der Strategie zu tun haben, so kann die Strategie weiterhin beibehalten werden und die Ursache behoben werden. Ist dies allerdings nicht der Fall, so wird der Kreislauf mit der Strategiedefinition und -anpassung neu angestoßen.⁵²

4.3.7 Loop L2 - Aktivität 3: Strategiebewertung

Die Bewertung der Strategie ist ein wichtiger Bestandteil des CPM. Dabei wird den Wirkungsgrad der Unternehmensstrategie zum Unternehmenserfolg gemessen. Aus der Bewertung muss das beste strategische Erfolgspotenzial gewählt werden, das mit hoher Wahrscheinlichkeit hohe und langfristige Rentabilitätsaussichten bietet. Die Strategiebewertung stützt sich auf die Datenergebnisse der Szenarien und Simulationen.

Die Strategiebewertung bezeichnet außerdem die möglichst genaue Überprüfung und Auswertung der qualitativen und quantitativen Wirksamkeit einer bereits implementierten Strategie. In der Praxis werden zu diesem Zweck häufig quantitativen Strategiebewertungsmethoden, z.B. der Discounted Cash Flow, das Economic Value Added sowie das PIMS-Programm⁵³ verwendet oder qualitative Strategiebewertungsmethoden, z.B. die Scoring-Methoden und der Fit der Strategie. Die PIMS ist ein systematischer Versuch, die Faktoren des unternehmerischen Erfolgs quantitativ zu erfassen und ihre Wechselwirkungen abzuschätzen⁵⁴. Der Ansatz ermittelt z.B. auf der Basis einer einzigartigen Sammlung von empirischen Unternehmensdaten strategische Bestimmungsfaktoren des nachhaltigen Unternehmenserfolgs⁵⁵. Das Scoring-Modell soll zum einen helfen, die Nachhaltigkeitsorientierung alternativer Strategien auf Unternehmensebene aber auch auf der Ebene der umfeldpolitischen Akteure zu beurteilen⁵⁶, indem unterschiedlichste Risikokategorien aggregiert und gemeinsam bewertet werden. Somit sind für die Strategiebewertung kritischen Erfolgsfaktoren und die dazugehörigen Key Performance Indikatoren von Anfang an unerlässlich.

⁵² Vgl. Daum, J. (2003), S. 325.

⁵³ PIMS (Profit Impact of Market Strategies) auf Deutsch: Gewinnauswirkung von Marktstrategien beschreibt die Schlüsselfaktoren eines Unternehmens, welche mit seinem wirtschaftlichen Erfolg korrelieren. Hierzu: Hübner, H. / Jahnes, S. (2005), S. 192

⁵⁴ Waibel, R.; Käppeli, M. (2006), S. 54.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 55.

⁵⁶ Geßner, C (2007), S. 185.

4.3.8 Loop L3 - Aktivität 1: Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren und KPIs

In der Praxis wird der Unternehmenserfolg häufig auf bestimmte Maßnahmen der Führungsverantwortlichen und Einflussgrößen zurückgeführt. Im Folgenden wird folgendes Begriffsverständnis der verschiedenen Einflussgrößen erläutert.

Strategische Erfolgsfaktoren „Key or Critical Success Factors“ (CSFs) sind per Definition Variablen, „die den strategischen Erfolg langfristig zu beeinflussen vermögen“⁵⁷. Sie sind den KPIs übergeordnet und beschäftigen sich zunächst mit einer strategischen Zielsetzung, die die Vision des Unternehmens vorantreiben soll. Selbst wenn die Wirksamkeit der Erfolgsfaktorenforschung unter den Wissenschaftlern Uneinigkeit besteht, stimmen sie hinsichtlich ihrer Zielsetzung überein. CSFs unterstützen bei der „Ermittlung von strategisch bedeutsamen Parametern, die über Erfolg oder Misserfolg der betriebswirtschaftlichen Aktivitäten entscheiden und erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen abgrenzen.“⁵⁸ Sie sind Fähigkeiten und Eigenschaften, die das Unternehmen besitzen muss, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

„Critical Success Factors (CSF) are the limited number of areas of activity in which favourable or satisfactory results are absolutely necessary to ensure successful competitive performance for the individual, department or organization [...] CSF's are the few key areas where „things must go right“ for the business to flourish and for the manager's goals to be attained“⁵⁹.

Erfolgsfaktoren sind die Gesamtheit solcher kritischen unternehmerischen Schlüsselfaktoren, deren Wechselbeziehung die Dynamik des Unternehmens ausmacht bzw. die Organisation, Strukturen und Prozesse wesentlich prägt. Sie sind auch für das Überleben des Unternehmens am Markt unerlässlich, denn sie haben Einfluss auf die Ergebnisse des Unternehmens [...] und werden anhand von Leistungskennzahlen gemessen⁶⁰.

Beispielsweise ist eine Netzauslastung für einen Telekommunikationsprovider ein kritischer Erfolgsfaktor, da der langfristige Erfolg solcher Unternehmen letztlich von ihrer Kommunikationsinfrastruktur abhängt⁶¹.

Unter Key Performance Factors (Werttreiber) werden Stellhebel innerhalb eines Unternehmens verstanden, die den Wert des Unternehmens signifikant beeinflussen⁶², wie die Effizi-

⁵⁷ Grünig, R. / Heckner, F. / Zeus, A. (1996), S. 3-12.

⁵⁸ Vgl. Effen, I (1995), S. 28 f.

⁵⁹ Rockart, J.F. / Bullen C. V. (1981), S. 7.

⁶⁰ Vgl. Copeland, T. / Koller, T. / Murrin, J. (2002): McKinsey & Company in Unternehmenswert, In: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung.

⁶¹ Vgl. Krause, O. (2011), S. 4.

⁶² Vgl. Töpfer, A (Hrsg.) (2000), S. 14f. und 33ff.

enz der Kommunikationsprozesse. Diese führt zu einer schnellen und flexiblen Bearbeitung von Kundenaufträgen, die zu einer hohen Kundenbindung beiträgt. Die hohe Kundenbindung ist ein beeinflussender Faktor für den Unternehmenserfolg und somit ein Erfolgsfaktor.

Key Performance Indikatoren (KPIs) sind Leistungsindikatoren, die aus einer Kennzahl oder einer Ansammlung und Verknüpfung mehrerer Kennzahlen bestehen. Sie quantifizieren und verfolgen den Fortschritt eines Unternehmenszieles und der kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs). Sie sind so zu wählen, dass sie die Unternehmensziele widerspiegeln. Ziel von KPIs ist es, die zu messenden CSFs in ein Managementinformationssystem zu bringen, die die Grundlage eines Steuerungsinstruments und Benchmarking bilden. KPIs messen somit die CSFs und überwachen diese während der Umsetzung. KPIs sind also Kennzahlen, die zur Beurteilung der Leistung des betrachteten CSF dienen. In der Regel kann ein CSF durch mehr als einen Leistungsindikator quantifiziert werden. KPI's sind stufengerechte, erfolgskritische Messgrößen (Schlüsselkennzahlen), die Informationen über strategische Ziele und Erfolgsfaktoren liefern⁶³.

Es ist festzustellen, dass der Erfolg von Strategie, Maßnahmen und CSFs sich durch die lenk- oder beeinflussbaren Größen (KPI, Kennzahlen) ableiten lässt. Die Bestimmung und Definition dieser Einflussgrößen ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe und erfordert gute Kenntnisse und einschlägige Erfahrung. Es ist deshalb für Führungsverantwortliche von zentraler Bedeutung, die vorhandenen CSFs und Werttreiber in einem Unternehmen zu erkennen und KPIs während der Maßnahmenimplementierung im Auge zu behalten. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass sich das Management auf diejenigen Aspekte konzentriert, bei denen es tatsächlich wirkungsvolle Maßnahmen ergreifen kann⁶⁴.

4.3.9 Loop L3 - Aktivität 2: Ableitung strategischer Initiativen und Operationalisierung

Sehr häufig scheitern hervorragende Strategien nicht weil sie falsch sind, sondern weil sie nicht ausreichend i.S.v. effektiv operationalisiert werden. Operationalisierung bedeutet, die Strategie muss in einzelnen Unterstrategien mit genau umrissenen Zielvorgaben für die einzelnen Geschäfts- oder Funktionsbereiche quantitativ, d.h. idealerweise mit Kennzahlen ausgedrückt und an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Die Operationalisierung einer Unternehmensstrategie erfolgt i.d.R. durch die Abstimmung strategischer Ziele, die Zerlegung der Zielvorgaben, deren Verankerung mit den dazugehörigen Initiativen und das Aufstellen

⁶³ Von Maur, E. / Winter, R. (2003), S. 292.

⁶⁴ Waibel, R. / Käppeli, M. (2006), S. 44.

eines Business Plans. Die Operationalisierung wird zum einen auf der organisatorischen und zum anderen auf der Ressourcenebene bzw. personellen Ebene, umgesetzt.

Die organisatorische Operationalisierung ist die Planung der genauen Umsetzung der Teilstrategien innerhalb der Organisation. Hier stellt sich vor allem das Koordinationsproblem. Man unterscheidet zwischen einer Top-Down- und einer Bottom-Up-Operationalisierung. Die Top-Down-Operationalisierung verläuft von dem Unternehmen im Ganzen über die Geschäftsbereiche zu den Funktionsbereichen. Bei der Bottom-Up-Operationalisierung werden die Prozesse und Aktivitäten in einem umgekehrten Weg koordiniert.

Des Weiteren verlangt die Operationalisierung oder Umsetzung einer neuen Strategie nach unterschiedlichen personalen Voraussetzungen. Zum einen braucht es Mitarbeiter, die die neue Strategie ins Unternehmen tragen und die anderen Mitarbeiter einbeziehen. Zum anderen setzt eine neue Strategie i.d.R. bei den Mitarbeitern neue Fähigkeiten und Kenntnisse voraus. Die Schaffung dieser Voraussetzung ist Aufgabe der Personalentwicklung.

Ein geeignetes Instrument für die Strategieoperationalisierung ist die Balanced Scorecard (BSC). Hier wird ein Ursache-Wirkungsnetz in einer Strategy Map entworfen. Somit werden einzelne Perspektiven, wie z.B. Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Finanzen miteinander verknüpft und die Transparenz erhöht.

4.3.10 Loop L3 - Aktivität 3: Soll-Ist-Vergleich von KPI's

Wichtiges Instrument für CPM ist der Soll-Ist-Vergleich. Er wird bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung eingesetzt und wirkt in der Verbesserung der Unternehmensstrategien mit. Der Soll-Ist-Vergleich ist Ausgangspunkt zur Sicherstellung des Erreichens strategischer Ziele. Dabei wird der Soll-Ist-Vergleich den Wirkungseffekt der ausgewählten Initiativen anhand ausgewählter KPI und Kennzahlen abgebildet. Die vorgegebenen KPIs können quantitativer oder qualitativer Natur sein. Die Ziel- oder Vorgabenwerte geben Hinweise, ob Korrekturmaßnahmen zur Optimierung der Ergebnisse eingeleitet werden müssen. Auf Grund des Soll-Ist-Vergleichs wird gezeigt, welche Abweichungen von den vorgegebenen Zielen stattgefunden haben.

4.3.11 Loop L4 - Aktivität 1: Operative Planung und Budgetierung

Die Budgetierung setzt auf der bereits festgelegten strategischen Planung auf. Sie hat zum Ziel, die Planung in finanzielle Wertgrößen zu übersetzen. Beispielsweise werden die auf Basis der strategischen Planung abgeleiteten geplanten Maßnahmen und Aktionen kostengemäß, d.h. in wertmäßige Größen transformiert. Außerdem werden diese in Wert transfor-

mierten Maßnahmen in Form von verbindlichen Vorgabenmaßnahmen realitätsnah umgesetzt.

Am Ende einer Budgetierung entsteht ein zielorientierter und in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der für eine bestimmte Zeitperiode als Entscheidungseinheit mit einem gewissen Verbindlichkeitsgrad anzusehen ist. Mit anderen Worten werden bei der Budgetierung einer Organisationseinheit verbindlich bewertete Plan-/Wertgrößen und Ressourcenvorgaben für einen bestimmten Zeitraum zugewiesen. Die Organisationseinheiten bilden den Rahmen zur weiteren Ausgestaltung.

Die Budgetierung kann außerdem als Prozess der Ressourcenallokation verstanden werden. Dabei werden die Teilpläne der verschiedenen Funktionsbereiche, wie z.B. Vertrieb, Beschaffung oder Produktion aufgrund des hohen Komplexitätsgrades, abgestimmt.

Zu unterscheiden ist zwischen strategischer und operativer Budgetierung. In der strategischen Budgetierung (Top-Down-orientierte Budgetierung) werden die erarbeiteten Vorgabewerte peu á peu auf die untergeordneten Bereiche bzw. Abteilungen heruntergebrochen. Die operative Budgetierung umfasst die vollständige mengen- und wertmäßige Zusammenfassung der erwarteten und/oder gewollten Entwicklung des Unternehmens in der zukünftigen Planungsperiode.

4.3.12 Loop L4 - Aktivität 2: Forecasting

CPM umfasst verschiedene Management-Prozesse, die Unternehmen bei der Steuerung und Überwachung ihrer Leistungsfähigkeit helfen. Hierzu gehören Strategiemangement, Planung, Budgetierung und Forecasting, Governance, Risikomanagement und Compliance, Legale Konsolidierung sowie Berichtswesen und Analyse.

Der Forecasting-Prozess bildet den zukünftigen Zustand eines Prozesses ab und unterstützt bei der Strategieimplementierung. Ein Forecast wird definiert als eine auf die Zukunft gerichtete Managementeinschätzung, die auf ausgewählten finanziellen und nicht-finanziellen KPIs aufbaut. Es geht stets von den gegenwärtigen Zuständen aus und beschreibt zukünftige Zustände in Form von begründeten Erwartungen. Ein Forecasting ist ein iterativer Prozess zur Vorplanung. Dadurch können für den Planungs- und Budgetierungsprozess bessere Annahmen getroffen werden, da zusätzlich qualitative Informationen zur Verfügung gestellt werden. Das Forecasting soll auch bei der Anpassung der taktischen Pläne durch Vorausberechnung zukünftiger Ergebnisse helfen oder neue alternative Pläne entwickeln und bewerten. Hierbei geht es darum, Zielabweichungen rechtzeitig zu erkennen und gleichzeitig Handlungsoptionen aufzuzeigen. Der Output des Forecasting sind also auf statistischen Untersuchungen basierende aussagekräftige Vorhersagen bezüglich möglicher Entwicklungen und Trends

des Geschäftsbetriebs und der zugehörigen Kennzahlen, die möglicherweise eine Anpassung der Pläne und Budgets erfordern. Diese Vorhersagen fließen neben den Inhalten der unternehmensweiten Scorecard in die operative Planung und Budgetierung ein.

Somit ist Forecasting ein Instrument, das aussagekräftige Informationen für die Planungsgenauigkeit liefert. Im Wesentlichen wird zwischen Year End und rollierendem Forecast unterschieden (s. Abb. 10).

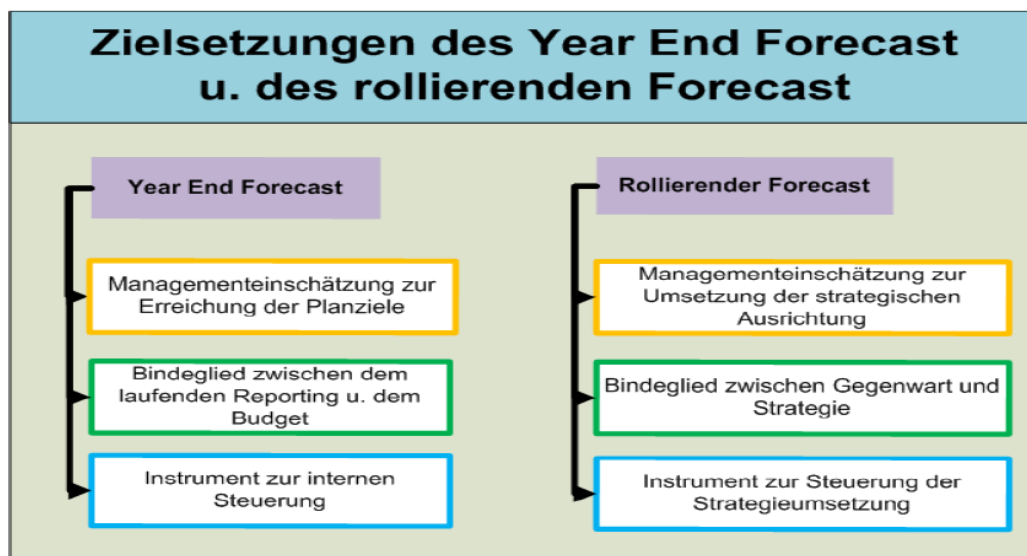


Abb. 10: Zielsetzungen des Year End und rollierenden Forecast (eigene Darstellung)

4.3.13 Loop L4 - Aktivität 3: Budgetkontrolle

Ein Budget wird als wertmäßige und verbindliche Fixierung eines Projektes oder Maßnahmenplans für einen organisatorisch abgegrenzten Bereich angesehen. Sie ist die Basis für die Effizienzmessung, die durch die späteren Soll-Ist-Vergleiche ausgestaltet wird. Hauptaufgabe der Budgetkontrolle ist es einen Vergleich der vorgegebenen Planwerte oder Plan- daten mit den für die gleichen Zeiträume ermittelten Istwerten vorzunehmen. Eine auf Basis des Vergleichs auftretende Abweichung löst Anpassungs- und Verbesserungsmaßnahmen aus. Das Fehlen einer Abweichungsdifferenz bestätigt die Richtigkeit und Genauigkeit der Planung. Die Budgetkontrolle vergleicht die Ergebnisse des Prozessablaufs (Ist-Werte) mit den Planwerten und fließt so in den erneuten Planungsprozess ein.

4.3.14 Loop L5 - Aktivität 1: Prozessentwurf / -redesign

Ausgangspunkt einer ganzheitlichen Planung und Steuerung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist die Konzeption eines durchgängigen Prozessablaufs.

Auf der strategischen Ebene müssen nicht nur die Unternehmensanalyse, die Definition von Unternehmenszielen und die Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren und KPIs erfolgen, sondern das Management muss die Prozesse der Strategieplanung, Budgetierung, Finanzkonsolidierung, des Forecasting, Reporting, Risikomanagement und der Business Scorecard entwerfen und für jeden Prozess die zugehörigen KPIs finden.

Auf der operativen Ebene ergeben sich aus dem Prozessdesign die Planung der Performance, die Prozessausführung, die Prozessüberwachung, das Reporting und Analyse der Ergebnisse, und schließlich die Anpassung der Pläne und Prozesse.

Die Verzahnung der Prozesse erfolgt über das Prozessdesign und die Festlegung strategischer und operativer KPIs. Der Prozessentwurf definiert die Ablauflogik eines betrieblichen Geschäftsprozesses. Dazu sind u.a. folgende Vorgaben erforderlich:

- Festlegen der durch einen Prozess zu erreichenden (Unternehmens-) Ziele,
- Identifizierung der kritischen Faktoren, die eine Zielerreichung am wahrscheinlichsten machen,
- Festlegen der zentralen Ergebnisse eines Prozesses,
- Festlegen der beteiligten Rollen und deren Aufgaben,
- Definition von KPIs und Messverfahren, die die Umsetzung der Erfolgsfaktoren und die Zielerreichung messen können,
- Ausarbeitung eines chronologischen Ablaufs der Arbeitsschritte des Prozesses.

4.3.15 Loop L5 - Aktivität 2: Prozessausführung

Charakteristisch für die CPM-Prozesse ist erstens ihre geschlossene Kreislaufform. Außerdem sind diese Prozesse mit klar definierten Schnittstellen gekennzeichnet. Ein Prozess stellt die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Abfolge der Funktionen und Aktivitäten dar, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlichen Objekts ausgeführt werden können. Jedem Prozess muss eine verantwortliche Person und Ressourcen zugeordnet werden. Der Prozessverantwortliche sorgt für die Nutzeneffekte einer optimalen Prozessausführung. Das sind i.d.R. die Beschleunigung des Prozessablaufs, die qualitative Verbesse-

zung der Prozessleistungen, die Risikominimierung in Prozessen, die Steigerung der Prozesstransparenz und die Identifikation von Kernkompetenzen.

4.3.16 Loop L5 - Aktivität 3: Prozessüberwachung

Die Prozessüberwachung oder Business Activity Monitoring (BAM) ist die funktionale Überwachung und Darstellung von IT-gestützten Geschäftsprozessen, bei dem eine möglichst frühe Rückmeldung bei kritischen Ereignissen erfolgen soll. Der Ansatz entspricht dem aus dem Supply Chain Management bekannten Event Management, bei dem richtige Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und zum richtigen Verbraucher zur Verfügung gestellt werden. Die Prozessüberwachung beschreibt die zeitnahe und automatische Bereitstellung von kritischen Indikatoren zur Beschleunigung der Geschäftsprozesse und darf nicht mit dem einfachen Monitoring, d.h. Überwachen, verwechselt werden.

Gartner definiert BAM als „Real-Time Zugang zu geschäftskritischen Business Performance Indikatoren zur Steigerung von Geschwindigkeit und Effektivität des Geschäftsbetriebes“. Der Ansatz ermöglicht eine Konsolidierung und Integration von bereits bestehenden Monitoring-Werkzeugen durch:

- Monitoring: Überwachung der Kern-Business-Metriken, wie z.B. die KPIs in Echtzeit,
- Analyse: Echtzeitdaten werden zur Identifizierung von Bottlenecks analysiert,
- Handeln: manuell oder automatisch.

4.4 Hierarchieunabhängige Prozesse

4.4.1 Prozess des Reporting oder Berichtswesens

Das Reporting stellt die laufende und kurzfristige Berichtserstattung mit Hilfe von Daten und KPIs dar. Im Wesentlichen besteht seine Aufgabe in der Versorgung der Entscheidungsträger mit Informationen über den aktuellen Stand der Unternehmensentwicklung, um die kurzfristige Unternehmenssteuerung zu fundieren. Ein Reporting kann entweder monatlich, quartalsweise oder jährlich erstellt werden. Es informiert in quantitativer, kompakter und konzentrierter Form über messbare und zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte. In dem in Rahmen dieses Forschungsprojekts zugrunde gelegten CPM-Prozess-Modell gibt es drei verschiedene Reportingstufen:

- Umfeldreporting oder Statusberichte: dabei orientieren sich Berichtsobjekte sowohl an der Struktur der Organisation, als auch an dem Unternehmensumfeld, z.B. Geschäftsberichte
- Strategisches Reporting: hier werden Planungsberichte als Grundlage und Ergebnis der strategischen und operativen Planung erstellt, z.B. erfolgt der Vergleich der operativen Planung mit den jeweiligen Plan- bzw. Ist-Werten. Diese werden in sog. Strategy Maps abgebildet.
- Transaktionelles Reporting: Dabei werden Daten aus dem wertschöpfenden Tagesgeschäft mit denen aus der operativen Planung (Budgetierung) zusammengebracht und miteinander verglichen, wie z.B. die Abweichungsberichte, die wöchentlich, monatlich oder quartalsweise erstellt werden können.

4.4.2 Prozess der strategischen und operativen Rückkoppelung

Ein integriertes CPM-Prozess-Modell ist nicht als isolierter Ablauf zu verstehen. Es ist mit Absicht als Kreislauf konzipiert worden und dient als Grundlage der Kommunikation. Der CPM-Referenzprozessmodell deckt im Unternehmen möglicherweise zusätzliche Fragestellungen auf, die ausschließlich über ein ständiges Prozessfeedback festgestellt werden können. Beispielsweise können Veränderungen der Rahmenbedingungen oder der Unternehmensumwelt die Strategie langfristig obsolet werden lassen. In diesem Fall sind strategische Rückkopplungen notwendig, um wichtige Lerneffekte herauszuarbeiten und die strategischen Vorgaben auf ihren aktuellen Stand zu prüfen. Durch ein kontinuierliches Feedback lässt sich jederzeit überprüfen, ob Zielsetzung und Zielerreichung übereinstimmen bzw. die richtigen Maßnahmen zur Risikovermeidung getroffen worden sind, um gegebenenfalls entsprechende Korrekturen vorzunehmen. Die strategische Rückkopplung beinhaltet einerseits die strategische Überwachung der Unternehmensumwelt und der internen Ressourcen. Außerdem umfasst sie die Kontrolle der Planungsprämissen und ermöglicht es dem Management eine neue strategische Positionierung des Unternehmens bzw. des Geschäftsbereichs zu beleuchten. Demnach kann das Top Management steuernd in die Prozesse eingreifen und Änderungen umsetzen, die eine aufgetretene Abweichung von den Plänen korrigieren.

4.4.3 Prozess des Performance Monitoring

In diesem Prozessschritt wird die Leistung des Geschäftsbetriebs gemessen und überwacht. Als Input dienen in erster Linie die Ergebnisse aus dem transaktionellen Reporting auf dem letzten Regelkreis. Unter Berücksichtigung der kommunizierten Ziele, die auf Plänen und

Budgets basieren, erfolgt der Vergleich der tatsächlichen mit den geplanten Ergebnissen. Zweck dieses Vergleichs ist es herauszufinden, ob die Ressourcen richtig zugeordnet wurden, und ob die Ziele erreicht werden. Außerdem kann dadurch untersucht werden, ob die Ressourcenvergabe zweckmäßig war und der Zielerreichung dient, oder ob die getroffenen Annahmen in der Planung und Budgetierung falsch waren. Es sollte berücksichtigt werden, dass nicht nur Probleme im Geschäftsbetrieb Gründe für Abweichungen darstellen können, sondern auch auf falschen Annahmen basierende Pläne und Budgets.⁶⁵

Das Monitoring dient der Überprüfung der taktischen Pläne. Die Überwachung des Geschäftsbetriebs kann, je nach Anforderung, entweder durch monatliche, wöchentliche oder sogar tägliche Überprüfung der Pläne stattfinden. Dabei kann auch die Überwachung durch automatisierte Vorgänge unterstützt werden. Sobald eine Abweichung erkannt wird, erfolgt eine Benachrichtigung der verantwortlichen Personen und diese können dann entsprechende Schritte einleiten.⁶⁶

Das Instrument der Überwachung sind i.d.R. Kennzahlen. Die überwachten Kennzahlen dienen zum einen als Input für die Erstellung der unternehmensweiten Scorecard und zum anderen für das Forecasting. Allerdings benötigt das Forecasting nicht nur die aktuellen und geplanten Kennzahlen als Input, sondern auch den Vergleich der Ergebnisse, der Aussagen darüber trifft, ob falsche Pläne und Budgets entworfen wurden, oder ob es Probleme im Geschäftsbetrieb gibt.

⁶⁵ Vgl. Coveney u.a. (2003), S. 56.

⁶⁶ Vgl. Coveney u.a. (2003), S. 57f.

5 Fazit

Bei dem vorliegenden Beitrag wurde von der Definition von CPM nach Oehler ausgegangen. Oehler bezeichnet CPM als „ein Geschäftsmodell, das einem Unternehmen ermöglicht, Unternehmensziele und Geschäftsprozesse kontinuierlich aufeinander abzustimmen und konsistent zu halten“.⁶⁷ Die Suche nach einem derartigen, praxisnahen und allgemeingültigen Modell hat zunächst zu großer Verwirrung geführt. Der Überblick über den aktuellen Status Quo des CPM hat gezeigt, dass es zwar bestehende Modelle für CPM gibt. Diese CPM-Modelle werden dennoch nicht generell akzeptiert, denn sie beschreiben nicht ausführlich, wie ein idealtypisches System auszusehen hätte.⁶⁸ Schenken-Wicki unterstützt diese Erkenntnis und unterstreicht deshalb, dass „es eine Fülle von Ansätzen gibt, die sich auf unterschiedliche Aspekte des Performance Managements fokussieren.“⁶⁹

Charakteristik für das in diesem Beitrag konzipierte Referenzprozessmodell für CPM ist zunächst, dass das Modell als generisches Modell anzusehen ist. Generisch deshalb, weil es einen weiten Überblick über alle involvierten Unternehmensbereiche liefert. Des Weiteren wird in diesem Modell die Notwendigkeit einer Prozessdarstellung umfänglich berücksichtigt. Die Abläufe werden im Modell regelkreisförmig dargestellt und jede Schnittstelle wird verbunden.

Lediglich die Rolle der BI-Technologien wurde in dem Referenzmodell von CPM außer Acht gelassen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass CPM ein betriebswirtschaftliches Konzept anzusehen ist, das maßgeblich zur optimalen Verzahnung der Strategie- und Management-Prozessen mit den Prozessen der Wertschöpfung auf den unteren Unternehmensebenen beiträgt. Das Referenzprozessmodell bildet in einer Gesamteinheit alle Unternehmenshierarchien, Strukturen und Prozesse organisatorisch und fachlich ab und muss demzufolge in den Fachbereichen angesiedelt werden. BI stellt lediglich die Technologie zur Verfügung, die notwendig sind, um Prozesse zu steuern.

6 Ausblick

Die weiteren Forschungsarbeiten werden sich mit der Effizienz und Effektivität des erarbeiteten Prozessmodells beschäftigen. Dazu sollen Werttreiber definiert werden, um die Effizienz und Effektivität der Prozesse zu bestimmen.

⁶⁷ Oehler, K (2006), S. 38:

⁶⁸ Vgl. Moon, P./Fitzgerald, L. (1996), S. 441, und Hoffmann, O. (1999), S. 33.

⁶⁹ Schenker-Wicki, A; Inauen, M (2009), S. 451-455.

Literaturverzeichnis

- Bachmann, R. / Kemper G.:** Raus aus der BI-Falle. Wie Business Intelligence zum Erfolg wird. 2. Aufl., Heidelberg et al., 2011
- Becker, J. / Schütte, R.:** Handelsinformationssysteme. Moderne Industrie; 2., überarb., erw. u. aktualis. Aufl., Landsberg/Lech, 2004
- Becker, J. / Maßing, D. / Janiesch, C.:** Ein evolutionäres Vorgehensmodell zur Einführung von Corporate Performance Management Systemen. In Proceedings of the Data Warehouse 2006 – Integration, Informationslogistik und Architektur. Lecture Notes in Informatics 2006 <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings90/GI-Proceedings-90-12.pdf> (abgerufen am 13. 07. 2012)
- BI Optimization: Building a Better Business Case for Business Intelligence.** An Oracle Thought Leadership White Paper, October 2009
- Bilgic, A.:** Zusammenspiel von Corporate Performance Management, Business Intelligence und Business Activity Monitoring, Diplomica-Verl., Hamburg, 2008
- Bleicher, K.:** Das Konzept integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme, 8., überarb., erw. u. aktualis. Aufl., Frankfurt am Main, 2004
- Bode, J.:** Performance Measurement und Management, 1. Aufl., 2008
- BPM Standards Group (2005):** Business Performance Management Industry Framework Document. <http://www.bmpmpartners.com/documents/BPMIndustryFramework-V5.pdf> (abgerufen am 09.08.2012)
- Böhret, C.:** Ein Großstadt-Szenario. In: Böhret, Carl, transfer 3, Stadtforschung und Stadtplanung, 1. Auflage, S.203-211, Opladen 1977
- Bruno, A. / Leidecker, J.:** Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol. 17 (1984) No. 1, 1984
<http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301/17/1> (abgerufen am 16. 07. 2012)
- Chamoni, P.:** Analytische Informationssysteme, 3. Aufl., Berlin, 2006
- Chandler, N.:** Corporate Performance Management Must Move Beyond Finance, Gartner, 2009
- Coenenberg, A. G./Baum, H.-G./Günther, E.:** Betriebliche Umweltökonomie in Fällen, Band I: Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente, München/Wien 1999 (Lehr- und Handbücher zur Ökologischen Unternehmensführung und Umweltökonomie)
- Copeland, T. / Koller, T. / Murrin, J.:** McKinsey & Company - in Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Frankfurt am Main, 2002
- Coveney, M. / Ganster, D. / Hartlen, B. / King, D.:** The Strategy Gap. Leveraging Technology to execute Winning Strategies, Wiley, New Jersey, 2003

- Daniel, K.:** Managementprozesse und Performance – Ein Konzept zur Reifegradbezogenen Verbesserung des Managementhandelns, Dissertation Universität Bamberg, 2008
- Daum, J.:** Werttreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling? Ein Ansatz für ein verbessertes Managementsystem, 2001
http://www.juergendaum.com/articles/IA_Controlling_d.pdf (Zugriff am 10. 07. 2012)
- Eckerson, W.:** Performance Dashboard - Measuring, Monitoring, and Managing your business, 2nd Edition, Wiley, 2010
- Effen, I.:** Erfolgsfaktoren strategischer Gruppen – dargestellt am Beispiel des Bucheinzelhandels, Dissertation Universität Saarbrücken, 1995
- Gartner:** Gartner's Business Intelligence, Analytics and Performance Management Framework, Gartner Research, 2001, Publikationsdatum: 19.10.2009; Nr: G00166512
- Gabler Kompakt** – Lexikon Wirtschaft. 2010
- Geishecker, L. / Rayner, N.:** Corporate Performance Management: Bi collides With ERP, Gartner Research, Publikationsdatum: 17. Publikationsnummer: SPA-14-9282
Dezember 2001
- Geßner, C.:** Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien, Dissertation, Frankfurt am Main, 2007
- Gleich, R.:** Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München, 2001
- Gleich, R.:** Stichwort Performance Management, in: DBW 57, Heft 1, 1997, S. 114-117
- Grünig, R. / Heckner, F. / Zeus, A.:** Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung 1/96, 1996, S. 3-12
- Hannig, U.:** Corporate Performance Management, in: Journal of Performance Management, Heft 1, 2007
- Hannig, U.:** Status Quo des CPM-Einsatzes in Deutschland, in: Journal of Performance Management, Band 2, Heft 4, Winter 2008
- Hoffmann, O.:** Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze, Paul Haupt, Bern, 1999
- Hostmann, B. / Rayner, N. / Herschel, G.:** Business Intelligence and Performance Management Framework, Gartner Research, 2009. Publikationsdatum: 09. Oktober 2006, Publikationsnummer: G00142827
- Hübner, H. / Jahnes, S.:** Management Technologie als Erfolgsfaktor – Ein Kompendium von Instrumenten für Innovations-, Technologie und Unternehmensplanung unter Berücksichtigung ökologischer Anforderungen, Berlin, 2005
- Jetter, W.:** Performance Management. Stuttgart, 2004
- Johnson, G. / Schloes, K. / Whittington, R.:** Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Aufl. München 2011

- Junginger, M.:** Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement. Wiesbaden, 2005
- Kemper, H-G. / Baars, H. / Mehanna, W.:** Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen, Wiesbaden, 2010
- Kemper, H-G. / Baars, H.:** Business Intelligence und Competitive Intelligence. In: Heidi Heilmann, Hans-Georg Kemper, Henning Baars (Hrsg.): HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (Nr. 247): Business & Competitive Intelligence. Heidelberg: dpunkt, 2006
- Klaus, M. B.:** A performance Management Framework, 2008,
http://www.mbknowledge.com/articles/MBK_Performance_Management_Framework.pdf (abgerufen am 07. Juli. 2012)
- Klingebiel, N.:** Performance Management – Performance Measurement, in: Zeitschrift für Planung, 1998, 9. Jg., Nr. 1
- Kobler M.:** Qualität von Prozessmodellen – Kennzahlen zur analytischen Qualitätssicherung bei der Prozessmodellierung, Berlin, 2010
- Koblin, M.:** Corporate Performance Management als Weiterentwicklung von Business Intelligence – Grundlagen, Implementierungskonzept und Einsatzbeispiele, Hamburg Diplomica Verlag GmbH, 2010
- Krause, O.:** Ohne Umsetzung kein Boni; wie man ein nachhaltiges Leistungssteigerungsprogramm etabliert: in „Einfachheit“, DMR 03/2011. Online: http://www.detecon-dmr.com/de/article/ohne-umsetzung-keine-boni_2011_09_22
- Krause, O. / Mertins, K.:** Performance Management – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozessbasierte Methode, Dissertation Berlin, 2005
- Kroll, A. / Küchler-Stahn,:** Performance Management in der öffentlichen Verwaltung in Zeitschrift für Policy, Recht und Management, Heft 2/2009
- Luhn H. P.:** A Business Intelligence System. IBM Journal, Oktober 1958
- Lux, W. / Steiner, M.:** Performance Management, Risikomanagement und Interne Kontrollsysteme, in: Journal of Performance Management 2008, 2. Jg., Heft, Winter 2008
- Maute, C.:** Zur Rolle und Nutzen von Key Performance Indicators (KPI); Studienarbeit, Hochschule Konstanz, 2009
- Melchert, F. / Winter, R. / Klesse, M.:** Aligning Process Automation and Business Intelligence to Support Corporate Performance Management. In: Proceeding of the Tenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS), New York, 2004
- Mengue Nkoa, C.U.:** Effiziente Gestaltung bankspezifischer CRM-Prozesse – Ein praxisorientiertes Referenz-Organisationsmodell, Dissertation an der RWTH Aachen, Wiesbaden, 2006

- Moon, P. / Fitzgerald, L.:** Delivering the goods at TNT, the role of the performance measurement system, in Management Accounting Research, 7. 1996
- Oehler, K.:** Corporate Performance Management mit Business Intelligence Werkzeugen, München et al, 2006
- Otley, D. T.:** Management control and performance management: whence and whither?, in: The British Accounting Review 2003, 35.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R.:** Information Organization and Management - Expanding Markets and Corporate Boundaries, New York et al. 1997
- Pillkahn, U.:** Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Wie Sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten, Erlangen, 2007
- Piser, M.:** Strategisches Performance Management, Dissertation Wiesbaden, 2004
- Piser, M.:** Strategisches Performance Management, in: Journal of Controlling & Management, 2004, 48 Jg., Heft 4.
- Pricewaterhouse:** "Corporate Performance Management – Wie effektiv ist Ihre Unternehmenssteuerung" 2009
http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_cpm.pdf, abgerufen am 16. Juni 2012
- Propper, C. / D. Wilson:** The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector, 2003, CMPO Working Paper 03/073
- Reinecke, S.:** Marketing Performance Management; Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Wiesbaden, 2007
- Rockart, J.F. / Bullen C. V.:** A primer on Critical Success Factors. Massachusetts Institute of Technology, June 1981
- Rockart, J.:** Chief Executives Define Their Own Information Needs. In: Harvard Business Review, March/April 1979
- Schenker-Wicki, A. / Inauen, M.:** Ausgestaltung und Verwendung von Performance-Management-Systemen: eine empirische Untersuchung in der Schweiz. Der Schweizer Treuhänder, 2009, 83 (6-7);
http://www.zora.uzh.ch/25981/2/Performance_Management_SystemenV.pdf
(Abgerufen am 26. Juni 2012)
- Schiff, C.:** What's In a Name? CPM vs. BPM vs. EPM, Information Management Magazine, 2005. <http://www.information-management.com/issues/20050801/1033584-1.html?zkPrintable=true> (Zugriff, 09. 08. 2012)
- Schlegel, K. / Sood, K.:** Business Intelligence Platform Capability Matrix, Gartner, ID Nummer G00146865, Publikationsdatum: 23. April 2007, (Zugriff 01. July 2012.)
http://www.informationbuilders.com/products/webfocus/pdf/Gartner_BI_Matrix.pdf

- Servatius H-G:** Performance Management der dritten Generation. In Information Management & Consulting 22, 2007
- Siegel, J.P. / Proeller, I.:** Performance Management in der deutschen Verwaltung – eine explorative Einschätzung, In: der moderne Staat, Nr. 2/2009
- Siegel, J.P. / Summermatter, L.:** Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals. 2008. - European Group of Public Administration Conference (EGPA). - Rotterdam, S. 34., 2008
- Spath, D. / Nostdal, R. / Risch, M. :** Marktstudie – Corporate Performance Management: Bausteine, Konzepte, Produkte, Fraunhofer IAO, 2003
- Stiens, Gerhard (1985):** Szenarien zur möglichen zukünftigen Raumentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. Referat für das Difu-Seminar 'Süd-Nord-Gefälle in der Bundesrepublik, 1985
- Syring, M. C.:** Performance-Measurement und –Management von Kennzahlen- und Informationssystemen, Dissertation Tübingen, 2008
- Van de Walle, S. / Van Dooren, W. (Hrsg.):** Introduction: Using Public Sector Performance Information, in: Performance Information in the Public Sector. How it is Used, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008b
- Von Maur, E. / Winter, R. (Hrsg):** Data Warehouse Management. Das St. Galler Konzept zur ganzheitlichen Gestaltung der Informationslogistik, Berlin et al. 2003
- Walker, K.B.:** Corporate performance reporting revisited – the balanced scorecard and dynamic management reporting, In: Industrial Management & Data Systems, Vol. 96 No. 3, 1996
- Waibel, R. / Käppeli, M.:** Betriebswirtschaft für Führungskräfte – Die Erfolgslogik der unternehmerischen Denkens und Handelns, 2. Aufl. Zürich, 2009
- Winkler, H. / Kaluza, B. / Schemitsch, H.B. / Schmidt, E.:** Entwicklung eines Performance- und Risikomanagement-Konzeptes für nachhaltige Supply Chain Netzwerke in Berichte aus Energie- und Umweltforschung, Wien 19/2007
- Wheelen T. L. / Hunger J.D.:** Strategic Management and Business Policy, 11th Edition, New Jersey, 2010