

Andreas Klein / Mario B. Stephan (Hrsg.)

Enterprise Performance Management



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Andreas Klein/Roger Kunz-Brenner/Mario Stephan (Hrsg.)

Enterprise Performance Management
Schritt für Schritt zu einem nachhaltig höheren Leistungsniveau

Andreas Klein/Roger Kunz-Brenner/Mario Stephan (Hrsg.)

Enterprise Performance Management

Schritt für Schritt zu einem nachhaltig höheren
Leistungsniveau

Haufe Gruppe
Freiburg • München

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-07740-5
ePDF: ISBN: 978-3-648-07741-2

Bestell-Nr.: 11408-0001
Bestell-Nr.: 11408-0150

Andreas Klein/Roger Kunz-Brenner/Mario Stephan (Hrsg.)

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: 089 895 17-0

Telefax: 089 895 17-290

www.haufe.de

info@haufe.de

Lektorat: Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling.

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Eine Organisation auf Leistungssteigerung zu trimmen ist aus vielerlei Gründen keine triviale Aufgabe. Zum einen gibt es viele (interne) Hebel und (externe) Einflussfaktoren, die sich gegenseitig beeinflussen und/oder voneinander abhängen; zum anderen ändert sich das unternehmerische Umfeld heute so rasant, dass einmal Funktionierendes schon nach kurzer Zeit wieder hinterfragt und ggfs. bereits wieder angepasst werden muss. Personen lassen sich bekanntlich nicht einfach „steuern“, sondern widersetzen sich Steuerungs- bzw. Adaptionsversuchen nicht nur regelmäßig und konsequent, sondern sie bringen häufig eine nicht immer vorhersehbare Individualität mit ein. Anhänger der Systemtheorie reden von einem komplexen Problem.

Diese Komplexität ist es, die simplifizierende Management-Tools in der Praxis so wenig effektiv sein lassen. Zwar haben es vor allem die mess-optimierenden Instrumente in der Vergangenheit zu einiger Popularität gebracht, doch (bis auf die an deren wirtschaftlichem Erfolg interessierten Parteien) wird niemand ernstlich behaupten wollen, dass damit deutliche und nachhaltige Leistungssteigerungen bei den Unternehmen erzielt worden sind. Diverse aus der akademischen Welt stammenden Ansätze versprechen zwar eine bessere Komplexitätsbewältigung, jedoch mangelt es nur allzu oft an Praktikabilität, so dass auch diese keine nennenswerte Wirksamkeit besitzen.

Der im vorliegenden Buch dargestellte Ansatz kombiniert beide Welten und stellt einen sowohl praktisch erprobten als auch wissenschaftlich fundierten Ansatz der Leistungssteuerung oder neudeutsch des „Enterprise Performance Management“ (EPM) vor. EPM erweist sich hierbei nicht als einfache Umsetzung eines bestimmten Werkzeugs oder eines speziellen Verfahrens, sondern ist als zyklischer Prozess zu verstehen, der mit jedem Durchlauf ein neues, höheres Leistungsniveau realisiert. Jeder Schritt wird dabei zuerst konzeptionell begründet und dann anhand eines oder mehrerer Praxisbeispiele operationalisiert. Die Ausführungen bleiben deshalb nicht abstrakt und lehrbuchartig, sondern zeigen anhand konkreter Praxisprojekte wie sich die konzeptionellen Überlegungen in der unternehmerischen Praxis umsetzen lassen.

Wir wünschen Ihnen viele praktische Anregungen bei der Lektüre!

Heidelberg und Zürich im Juli 2015

Andreas Klein,
Roger Kunz-Brenner,
Mario Stephan

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Enterprise Performance Management“ <i>Andrea Schenker-Wicki, Roger Kunz-Brenner</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen

Enterprise Performance Management: Grundlagen, Bestandteile und Anwendungszyklus <i>Mario Stephan</i>	21
--	----

Kapitel 3: Strategy to Plan

Strategietransformation: Entscheidende Projektphase zwischen Strategieformulierung und -umsetzung <i>Markus Meier, Mario Stephan</i>	35
Planung und Budgetierung bei einem führenden europäischen Fußballverband <i>Fabian Egli, Mario Stephan</i>	53

Kapitel 4: Measure to Report

Management Reporting am Beispiel der AMAG Import <i>Krystian Lasek, Miriam Hirs, Mario Stephan</i>	69
Konzernkonsolidierung: Organisation, Aufgaben und Systemunterstützung aus Controllingsicht <i>Claus Michael Wiegels</i>	83

Kapitel 5: Reward and Sustain

Executive Performance: Wie Top-Führungskräfte nachhaltig Spitzenleistungen erbringen können <i>Jogi Rippel</i>	107
Leistungsorientierte Vergütung: Zielsetzung und Instrumente <i>Remo Schmid</i>	121

Kapitel 6: EPM Foundation

Integriertes Risikomanagement: Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren <i>Mathias Rodenstein</i>	141
--	-----

High Performance Culture: Spitzenleistungen erfordern eine motivierende Leistungskultur <i>Monica Otten</i>	161
EPM-Technologien: Status quo, Trends und Marktführer <i>Marc-Antoine Grepper</i>	179
Kapitel 7: Literaturanalyse	
Literaturanalyse zum Thema „Enterprise Performance Management“ <i>Andreas Klein</i>	199
Stichwortverzeichnis.....	207

Die Autoren

Fabian Egli

Head Group Controlling bei der UEFA im Headquarter in Nyon. Davor war er Leiter Rechnungswesen (CH) und Projektleiter bei der Swiss Life in Zürich.

Dr. Holger Greif

Consulting Leader und Leiter Digital Transformation bei PwC Schweiz.

Marc-Antoine Grepper

Seit 2001 im Bereich Consulting Finance als Experte für Enterprise Performance Management tätig. Von 1999 bis 2001 war er Projekt Leader bei der Swisscom AG im Bereich IT Services. Marc-Antoine Grepper leitet bei PwC Zürich den Bereich EPM Technologies.

Miriam Hirs

Senior Manager im Bereich Enterprise Performance Management bei PwC in Zürich und ausgewiesene Expertin für Management Reporting.

Roger Kunz-Brenner

Verantwortlicher Partner für den Bereich „Finance“ von PwC in der Schweiz sowie Mitglied des globalen „Finance“ Leadership Teams.

Krystian Lasek

Finanzchef AMAG Import, lic. oec. et. lic. jur. HSG.

Dr. Markus Meier

Leiter des Strategischen Managements am Inselspital in Bern. Er ist ausgebildeter Gesundheitsökonom und doziert an verschiedenen Universitäten der Schweiz.

Monica Otten

Director Cultural Change, Zurich Insurance Group.

Jogi Rippel

CEO der TIGNUM AG.

Dr. Mathias Rodenstein

Berater im Bereich Risikomanagement bei PwC Schweiz. Seine Spezialisierung sind operationelles und Kreditrisiko sowie die Entwicklung und Integration automatisierter Risikomanagementsysteme.

Remo Schmid

Partner bei PwC und verantwortlich für den Bereich HR Consulting in der Schweiz. Er berät seit mehr als 15 Jahren börsennotierte und privat gehaltene Gesellschaften rund ums Thema Vergütung mit starkem Fokus auf die Mitarbeiterbeteiligung.

Dr. Mario Stephan

Direktor des Bereichs Enterprise Performance Management bei PwC in Zürich und Leiter des Studiengangs Corporate Strategy an der Steinbeis-Hochschule, Berlin.

Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki

Ord. Prof. für BWL am Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und Leiterin des Lehrstuhls für Performance Management sowie Direktorin des Executive MBA Programms. Zum 1. August 2015 wurde sie zur Rektorin der Universität Basel ernannt.

Claus Michael Wiegels

begann seine berufliche Laufbahn bei PwC im Jahr 1997. Er hat umfangreiche Erfahrungen in prozessualen und systemtechnischen Fragestellungen insbesondere im Bereich Finanzwesen, Controlling und Konzernsteuerung und hat bereits eine Vielzahl von verschiedenen Lösungen für die Konzernsteuerung eingeführt. Heute ist er Partner bei PwC im Bereich Advisory und verantwortet dort das Business Applications Team.

Kapitel 1: Standpunkt

Interview zum Thema „Enterprise Performance Management“

■ Interviewpartner

Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki war Ord. Professorin für BWL am Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und Leiterin des Lehrstuhls für Performance Management sowie Direktorin des Executive MBA Programms. Zum 1. August 2015 wurde sie zur Rektorin der Universität Basel ernannt.

Das Interview führte:

Roger Kunz-Brenner, verantwortlicher Partner für den Bereich „Finance“ von PwC in der Schweiz sowie Mitglied des globalen „Finance“ Leadership Teams.

Sehr geehrte Frau Prof. Schenker-Wicki, was ist eigentlich unter „Enterprise Performance Management“ zu verstehen?

Prof. Schenker-Wicki: Enterprise Performance Management (EPM) ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Steuerung und die Leistung eines gesamten Unternehmens verbessern will. Dies ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, da die Steuerung eines Unternehmens ein vielschichtiger Prozess ist, der auf normativer, strategischer und operativer Ebene erfolgen muss. Wurden in den letzten Jahren vor allem die Messverfahren auf operativer Ebene ausgebaut, ist man sich heute bewusst, dass die normative und strategische Ebene ebenfalls ins Zentrum der Aufmerksamkeit gehören. Denn ohne Strategie können keine operativen Ziele definiert werden. Fehlen Normen und Werte, stößt die Strategie ins Leere. Normen müssen daher mit Strategien vernetzt und diese wiederum mit operativen Tätigkeiten und einem Reporting verknüpft werden, und zwar so, dass schließlich eine Leistungsbeurteilung möglich wird.

Was sind denn die Merkmale einer auf Leistung ausgerichteten Organisation?

Prof. Schenker-Wicki: Normative, strategische und operative Unternehmensführung aufeinander abgestimmt; motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inkl. einem entsprechenden Management Development; EPM mit Analysen zu Märkten, Kunden, internen Prozessen sowie zu den Finanzen. Zusätzlich angemessene Anreizsysteme. Dies bedeutet konkret, dass die Werte und Ziele einer Unternehmung aufeinander abgestimmt und die Zielsetzungen auf eine operative Ebene heruntergebrochen werden müssen, damit alle am gleichen „Strick“ ziehen. Zur Erreichung der Zielsetzungen müssen die Mitarbeiterinnen und Mit-