

Best Practices in Planning und Performance Management



Software Group



Herzlich willkommen zum Podcast über das Thema Best Practices in Planning und Performance Management. Im Gespräch ist David Axson, Gründer und Präsident der Sonax Gruppe. Das Gespräch wird geführt von Christian Achermann.

Christian Achermann: “Herr Axson, können Sie einige Angaben zu Ihrer Person und Ihrer Tätigkeit bei der Sonax Group machen?”

David Axson: “Ich bin in England aufgewachsen und habe während meinen ersten zehn Berufsjahren in London im Banking- und Consulting-Bereich gearbeitet. 1991 bin ich nach Amerika gezogen und habe bei der Gründung der Hackett Group mitgewirkt – ein auf Benchmarking und Best Practice Research ausgerichtetes Unternehmen. Ich habe während 11 Jahren den Consulting-Bereich dieser Firma geleitet und erfolgreich ausgebaut. In 2002 bin ich ausgetreten, weil ich auf eigenen Füßen stehen wollte. Ich habe mehrere Bücher geschrieben; eines davon trägt den Titel BEST PRACTICES IN PLANNING AND PERFORMANCE MANAGEMENT. Zu diesem Zeitpunkt habe ich mich entschlossen, die Sonax Group zu gründen; ein echtes Research-Unternehmen. Ich widme den Grossteil meiner Zeit dem Schreiben, dem Manager-Training oder dem Consulting für entweder sehr kleine oder sehr grosse Unternehmen, um ihnen zu helfen, ihre Verwaltungsprozesse zu verbessern – ein zentraler Aspekt im heutigen volatilen und ungewissen Umfeld.”

Christian Achermann: “Mit welchen Herausforderungen sind die Unternehmen heute konfrontiert?”

David Axson: “Grundsätzlich gibt es drei Hürden: Ungewissheit, Volatilität und Risiko. Der herkömmliche Ansatz zur Geschäftsverwaltung besteht in einem detaillierten Jahresbudget, das langfristig umgesetzt wird. Doch die Ereignisse der vergangenen 2-3 Jahre haben gezeigt, dass diese Methode nicht mehr funktioniert. Wer hätte im September/Oktober 2007 vorausgesehen, was anschliessend in 2008 mit der Weltwirtschaft oder der Schweizer Lokalwirtschaft geschehen ist? Niemand war in der Lage, die Geschehnisse zu antizipieren. Das eigentliche Problem ist, dass wir mit einer Reihe von Managementprozessen arbeiten, die während einem halben Jahrhundert gut funktioniert haben, aber heute nicht mehr angemessen sind. Die Unternehmen versuchen, neue Ansätze, Tools und Technologien zu implementieren, um mit Managementprozessen arbeiten zu können, die sie im heutigen, hoch volatilen, riskanten und sehr unsicheren Umfeld unterstützen. Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass die herrschenden Bedingungen auch in Zukunft anhalten.”

Christian Achermann: “Was sind Ihrer Ansicht nach die Voraussetzungen, die ein Unternehmen erfüllen muss, um in turbulenten Zeiten bestehen zu können?”

David Axson: “Als Erstes müssen wir erkennen, dass wir tatsächlich in einer schwierigen Zeit leben und mit sehr einfachen Fragen anfangen. Wenn wir einen

Plan oder ein Budget erstellen oder eine Geschäftsentscheidung treffen wollen, gehen wir von gewissen Fragestellungen im Hinblick auf die Zukunft aus. Warum sollten wir in diesen Geschäftszweig investieren? Warum wollen wir dieses neue IT-System implementieren? Wir müssen uns auch Folgendes fragen: Was geschieht, wenn ich falsch liege? Was passiert, wenn sich meine Annahmen im Hinblick auf die Zukunft als falsch herausstellen? Wie kann ich es im Voraus wissen? Welche Kennzahlen in meinem Geschäft oder welche Indikatoren auf dem Markt weisen mich frühzeitig darauf hin, dass der Plan, den ich zur Zeit verfolge, nicht mehr sinnvoll ist. Ich muss gegebenenfalls Anpassungen in Betracht ziehen. Zuerst müssen die Unternehmen erkennen, dass wir uns in einem volatilen Umfeld bewegen und neu überdenken, wie sie die Informationen, die Erkenntnisse und die Intelligenz erwerben können, die den Managern bei der Entscheidungsfindung hilft. Tatsache ist, dass wir angesichts der herrschenden Unsicherheit das Vertrauen verlieren und dazu neigen, die Entscheide aufzuschieben – das genaue Gegenteil von dem, was wir eigentlich tun sollten. Weil sich die Marktbedingungen so schnell ändern, müssen wir den Entscheidungsprozess beschleunigen.“

Christian Achermann: “Können Sie uns ein paar Beispiele geben. Wie wird diese beschleunigte Entscheidungsfindung tagtäglich umgesetzt?”

David Axson: “Stellen Sie sich vor, Sie betreiben eine Fluggesellschaft und bemerken, dass eines Ihrer Flugzeuge eine Stunde Verspätung hat. Aufgrund dieser einstündigen Verspätung werden 23 Passagiere dieses Flugzeuges ihren Anschlussflug verpassen. Was müssen Sie als Manager in dieser Situation unternehmen? Sicher ist es keine Lösung, am Monatsende, wenn Sie Ihre Berichte erstellen, herauszufinden, dass vor drei Wochen ein Flugzeug verspätet war. Dann ist es zu spät, um etwas zu tun. Sie müssen in Echtzeit darüber informiert sein, dass ein Flugzeug verspätet ist und dass deswegen 23 Passagiere ihren Anschlussflug verpassen. Als Erstes avisieren Sie die Reservationsabteilung, so dass die Passagiere auf einen anderen Flug umgebucht werden, um ihre Destination zu erreichen. Gleichzeitig eröffnet diese Situation eine Chance für zusätzliche Gewinne. Möglicherweise waren gewisse Flüge ausgebucht; jetzt sind dort wieder Plätze frei, die mit zahlenden Passagieren besetzt werden können. So verwandeln Sie ein Problem in eine Geschäftsgelegenheit.

Zusätzlich muss die Treibstoffmenge des Flugzeuges angepasst werden. Voraussichtlich sind weniger Passagiere im Flugzeug, da einige den Anschlussflug verpassen. Somit brauchen Sie weniger Treibstoff. Heute ist die Treibstoffmenge ein wichtiger Faktor für die Kosteneffizienz. Dies ist ein einfaches Beispiel, das zeigt, wie Performance-Management-Informationen in Echtzeit Entscheide ermöglichen, die Ihnen helfen, Geld zu sparen oder sogar ermöglichen, zusätzliche Einkünfte zu generieren. Noch wichtiger ist aber, dass Sie ein Problem in eine Geschäftschance verwandeln und so den Kundendienst verbessern können.“

Christian Achermann: “Volatile Marktbedingungen bringen verdeckte Risiken mit sich, die erkannt und verwaltet werden müssen, aber sie eröffnen auch Chancen, die wir nutzen können. Gleichzeitig stehen die Finanz- und Business-Manager konstant unter Druck, um schneller bessere Entscheide zu treffen. Ist das nicht ein Widerspruch? Wie können Performance-Management-Lösungen die Entwicklung einer zuverlässigen Entscheidungsbasis und die daraus abgeleiteten Massnahmen garantieren?”

David Axson: “Das ist eine sehr gute Frage. Gerade jetzt, wo wir vertrauensvoll in die Zukunft blicken und die richtigen Entscheidungen treffen sollten, sind wir mit einer wachsenden Unsicherheit konfrontiert. Wir sind unsicher, weil wir nicht wissen, ob wir die richtigen Entscheide fällen, da sich das Umfeld so schnell ändert. Diese Hürde müssen wir bewältigen. Daher wollen wir einen Performance-Management-Prozess gestalten, der uns dabei hilft, im Voraus zu planen, wie wir reagieren sollen, wenn ein bestimmtes Ereignis eintritt, so dass wir nicht dazu gezwungen sind, reaktiv zu handeln. Wir brauchen also zunächst ein Tool. Die Geschäftsanwender fühlen sich dadurch besser für einen schwierigen Entscheid gewappnet. Der nächste Schritt sind zuverlässige Informationen. Wenn Sie bis zum Monatsende und schliesslich noch einige Tage auf den Monatsabschluss der Buchhaltungs- oder der Controlling-Abteilung warten müssen, und somit bereits einige Tage des Folgemonats verstrichen sind, bevor Sie wissen, was im Vormonat geschehen ist, haben sich die Marktbedingungen bereits verändert. Doch wenn Sie einen täglichen oder sogar einen Echtzeit-Informationsfluss mit Schlüsselkennzahlen für Ihre Mitarbeiter aufbauen, erkennen diese den Geschäftsrhythmus sowie die tagtäglich erfolgenden Veränderungen. Sie sehen den Trend und wissen, ob es aufwärts oder abwärts geht. So können sie die Auswirkungen eines externen Ereignisses besser abzuschätzen. Ich behaupte allerdings nicht, dass damit alle Probleme gelöst werden können. Wir leben in einer Welt, die immer unsicherer, riskanter und stärker umkämpft wird. Wir sind bestrebt, den Geschäftsanwendern Tools zur Verfügung zu stellen, um sie dabei zu unterstützen, besser für die Zukunft gerüstet zu sein, da sie bereits verschiedene Szenarien und Pläne überdacht haben.”

Christian Achermann: “Wie wird sich das Performance Management ihrer Ansicht nach in Zukunft entwickeln?”

David Axson: “Ich nehme an, dass wir eine Verlagerung von der langwierigen Datenauswertung zu einem echten Entscheidungsprozess beobachten werden. Bis jetzt haben wir mit Tools gearbeitet, die bereits sehr lange funktioniert haben - veraltete Management Reports, die von Buchhaltungssystemen erstellt worden sind. Wir haben viel Zeit mit Budget Forecasts auf der Basis von Spreadsheets verwendet, aber diese Vorgehensweise ist zu zeitaufwendig und zu kompliziert.

Die heute existierenden Tools und die Technologien ermöglichen uns, diese Prozesse dynamischer und schneller abzuwickeln. Eine der wichtigsten Veränderungen ist heute die Möglichkeit für die Geschäftsanwender, zusammen zu arbeiten. Heute ist es nicht mehr ein Mitarbeiter, der einen Entscheid trifft, sondern beispielsweise ein Team. Teammitglieder in China können mit den europäischen, asiatischen und amerikanischen Mitgliedern kommunizieren, um Informationen und Einsichten auszutauschen. Sie können so kollektives Wissen und Einsichten einer Gruppe nutzen und auf ein spezifisches Problem anwenden. Das Performance Management begann als eine Art Spiel mit Zahlen, doch heute geht es darum, die Informationen für bessere Entscheide zu nutzen, die Geschäftsanwender zu involvieren und ihnen die notwendigen Skills, das Vertrauen und die Informationen in die Hand zu geben, um Entscheide schneller zu treffen. Sie können dadurch Geschäftschancen besser nutzen und gleichzeitig die Auswirkungen eines negativen Ereignisses minimieren.”

Christian Achermann: “Vielen Dank für die ausführlichen und sehr interessanten Informationen.”



© Copyright IBM Corporation 2009. Tous droits réservés

IBM et le logo IBM Logo sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

Les marques d'autres entreprises ou fabricants sont reconnues. Les dispositions contractuelles et les tarifs sont disponibles auprès d'IBM et de ses partenaires commerciaux. Les informations concernant les produits sont celles valables lors de la mise sous presse. L'objet et l'étendue des prestations sont déterminés individuellement dans chaque contrat. Le présent document n'a été publié qu'à des fins d'information générale.