

# Vorwort

*„Unser Tun dient nicht jeder Stunde,  
dem Tag oder diesem Jahr.  
Wir haben die Pflicht,  
in Generationen zu denken.“  
(Ludwig Erhard)*

Performance-Management ist ein elementarer Bestandteil unserer Wirtschaft und Gesellschaft und repräsentiert einen Teil unseres Zeitgeistes. Aber was macht Performance-Management eigentlich im Kern aus? Auf welchen Grundwerten basiert unser Verständnis von Performance-Management? Welche Aspekte von Performance-Management sind in Zukunft besonders wichtig? Müssen wir Performance-Management nach den dramatischen wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre neu definieren oder zumindest seine Bedeutung anpassen? Liefern die Mega-Trends der Zukunft wie Ressourcenverknappung oder Energieeffizienz neue Randbedingungen für das Performance-Management?

Angesichts der letzten großen Finanz- und Wirtschaftskrise wird für eine neue, ökologische industrielle Revolution geworben: Ein quantitatives „Immer mehr“ wird in Frage gestellt und einem qualitativen Wachstum gegenübergestellt. Auslöser dieser Forderungen ist, dass ein extremes, überzogen quantitatives Verständnis von Wachstum und Leistungssteigerung im Zusammenspiel mit der fortschreitenden Globalisierung eine weltweite Finanzkrise und Wirtschaftskrise ausgelöst hatte: Banken mussten gigantische Abschreibungen tätigen. In Summe „verschwanden“ Werte in Billionenhöhe innerhalb von einem Jahr. Bald hatte die Finanzkrise auch die Realwirtschaft erfasst. Die Aktienkurse fielen weltweit. Die Automobilbranche musste signifikante Produktionsreduktionen vornehmen und auf Absatzeinbrüche in zweistelliger Größenordnung reagieren. Eine Rezession erfasste Europa, wobei Dauer und Intensität nicht vorhersagbar waren. Der Ruf nach Regeln, Moral und neuen wirtschaftlichen Konzepten für die Märkte der Welt und ihre wirtschaftliche Zusammenarbeit wurde immer lauter. Etablierte Konzepte, wie die in Deutschland geborene soziale Marktwirtschaft, sollten Pate stehen.

Angesichts dieser Entwicklungen erschien es ratsam, auch ein neues oder zumindest angepasstes Verständnis von Performance-Management zu diskutieren.

Bevor man aber eine Reise durch die Welt des Performance-Managements antritt, ist es angebracht, ein grundsätzliches Verständnis von Performance-Management zu entwickeln, als Startpunkt sozusagen.

Die klassische Leistungssteuerung (engl. Performance-Management) hat als wesentliches Ziel, eine systematische, mehrdimensionale oder auch ganzheitliche Leistungsvorgabe, -messung, und -kontrolle sowie Verfolgung verschiedener Leistungsebenen und Abhängigkeiten durchzuführen. Typische Bereiche der Anwendung von Performance-Management sind Finanzen, Qualität, Mitarbeiter, Teams, Prozesse, Innovationen, Technologien, Sicherheit, Produktivität, Stückkosten etc.

Das Ziel des Unternehmens bzw. der Organisation ist, in der Regel, die strategische Ausrichtung der Leistungserbringung sowie ihre kontinuierliche Verbesserung. Allen Ansätzen eines modernen und nachhaltigen Performance-Managements ist gemein, dass sie sich nicht nur auf die bilanz- und rechnungswesenorientierten Steuerungsinstrumente, nicht nur auf die Analyse, Planung und Kontrolle von finanziellen, vergangenheitsorientierten Größen beziehen, sondern insbesondere zukunftsorientierte, nichtfinanzielle Größen integrieren, um somit eine ganzheitliche Planung und Steuerung der Leistung und der Leistungsfähigkeit der Organisation zu ermöglichen. Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit, Energie- und Rohstoffeffizienz etc. sind mithin wesentliche Momente, die im Rahmen eines zukunftsorientierten Performance-Managements zu beachten sind.

Performance-Management bezieht sich auf die Steigerung der Effektivität und Effizienz von Unternehmen, Organisationseinheiten, Prozessen oder Projekten. Allgemein wird ein ausgewogener Mix von Größen zur Messung der Ergebnisse herangezogen, also z.B. Treffgenauigkeit des Angebots, Qualität, Kundenzufriedenheit, Reklamationen etc. genutzt. Dabei werden für eine Performance Measurement auch Instrumente herangezogen wie z.B. das Ziel-Management, die Balanced Scorecard oder die Strategy Map. Diese Instrumente sind deshalb von fundamentaler Bedeutung für die Zukunftssicherung, da sie einem ständigen und mittlerweile globalen Wettbewerb ausgesetzt sind. Dienstleistungen und Erzeugnisse werden permanent weiterentwickelt. Dazu tragen das wachsende Wissen und insbesondere seine steigende Verfügbarkeit erheblich bei. Neue Vorgehensweisen, neue Technologien, moderne Methoden oder hochinnovative Computersimulationen bieten ungeahnte Möglichkeiten bei der Entwicklung von Angeboten; existierende Standards werden verdrängt. Auf der anderen Seite werden aber auch Standardangebote mit Hilfe etablierter Technologien und Verfahren in Ländern mit vergleichsweise niedrigen Lohnkosten hergestellt und von dort mit Hilfe einer hoch optimierten Logistik weltweit vertrieben. Der Wettbewerbsdruck hat dabei in Zeiten der Globalisierung deutlich zugenommen.

All diese Entwicklungen münden aus Sicht des Managements eines Unternehmens darin, das Handeln zu fokussieren und zwar entweder auf Innovation oder auf Convenience (Konfektion) oder aber Individualisierung (Maßanzug). Der Mittelweg scheint verbaut.

Analog gilt dies für die Non-Profit-Organisationen wie Universitäten, Institute, Kirchen, Verbände oder Vereine. Sie alle müssen sich heutzutage aus unterschiedlichen Gründen effizient und effektiv aufstellen. Rationalisierung, Fokussierung, Simplifizierung, Konzentrie-

rung, diese Aktivitäten begleiten unsere Zeit in fast allen Bereichen des Lebens, öffentlich wie privat.

Es scheint klar: Leistung und Management von Leistungen stellt einen wesentlichen Eckpfeiler unserer Zeit, unserer Kultur und unseres aktuellen Zeitgeistes dar.

Wie wird oder wie muss sich dieses Thema angesichts der Diskussionen der letzten Jahre weiterentwickeln? Diese Fragen und die damit verbundenen weltwirtschaftlichen Entwicklungen waren der Ausgangspunkt für dieses Buch. Im Folgenden werden unterschiedliche Aspekte von Performance-Management in Unternehmen und Organisationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Diese umfassen sowohl theoretische Ansätze als auch aktuelle Praxis und ihre Herausforderungen.

Den Autoren sei an dieser Stelle herzlichen Dank für ihren Beitrag gesagt. Ebenso und insbesondere auch Frau Kirstin Schwarz van Berk, die mit viel Einfühlungsvermögen die organisatorischen Fäden zusammen und die Texte in die richtige Buchform gebracht hat.

Frankfurt am Main, Oktober 2010

Matthias Hirzel  
HLP Hirzel Leder & Partner

Ingo W. Gaida  
Bayer MaterialScience