



Performance Management in Marktbearbeitungsprozessen

Performance Management in Marktbearbeitungsprozessen

Stetiger Wettbewerbsdruck, anspruchsvolle Kunden in Bezug auf Dienstleistungs- und Servicequalität und ein ständiger Wandel der Marktstrukturen erfordern in immer kürzeren Zyklen Anpassungen bei der Strategie, den daraus abgeleiteten Prozessen, Aufgaben und Organisationsstrukturen. Diese dynamische Entwicklung stellt das Performance Management der Unternehmen vor allem im Rahmen der Marktbearbeitung vor erfolgsentscheidende Herausforderungen.

Den Unternehmen stellen sich folgende zentrale Fragen:

- » Welches sind die wesentlichen Prozesse und Aufgaben der an der Marktbearbeitung beteiligten Organisationseinheiten?
- » Wer trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Prozesse und Aufgaben?
- » Wie kann ein schnelles Feedback sichergestellt werden, um die Reaktionszeiten zu verkürzen und zukünftige Entwicklungen zu antizipieren?
- » Wie können Performance-relevante Informationen adressatengerecht kommuniziert werden?
- » Welche Konsequenzen ergeben sich bei abweichender Zielerreichung?

Die Kienbaum-Methodik beantwortet die Fragen über die Betrachtung der vier Kernanforderungen an ein Performance Management System:

- » **Prozessorientierung:** Betrachtung des gesamten Marktbearbeitungsprozesses.
- » **Wertschöpfungsorientierung:** Fokussierung auf wertschöpfungsrelevante Kernaufgaben.
- » **Commitment:** Klare Zuordnung von Verantwortung für Kernaufgaben.
- » **Ganzheitlichkeit:** Integrierte Betrachtung von Steuerung, Führung und Vergütung.

Kienbaum-Methodik

Die Kienbaum-Methodik bietet eine pragmatische und trennscharfe Evaluierungsmethode, um die im Rahmen der Marktbearbeitung relevanten Aufgaben zu priorisieren und abzugrenzen.

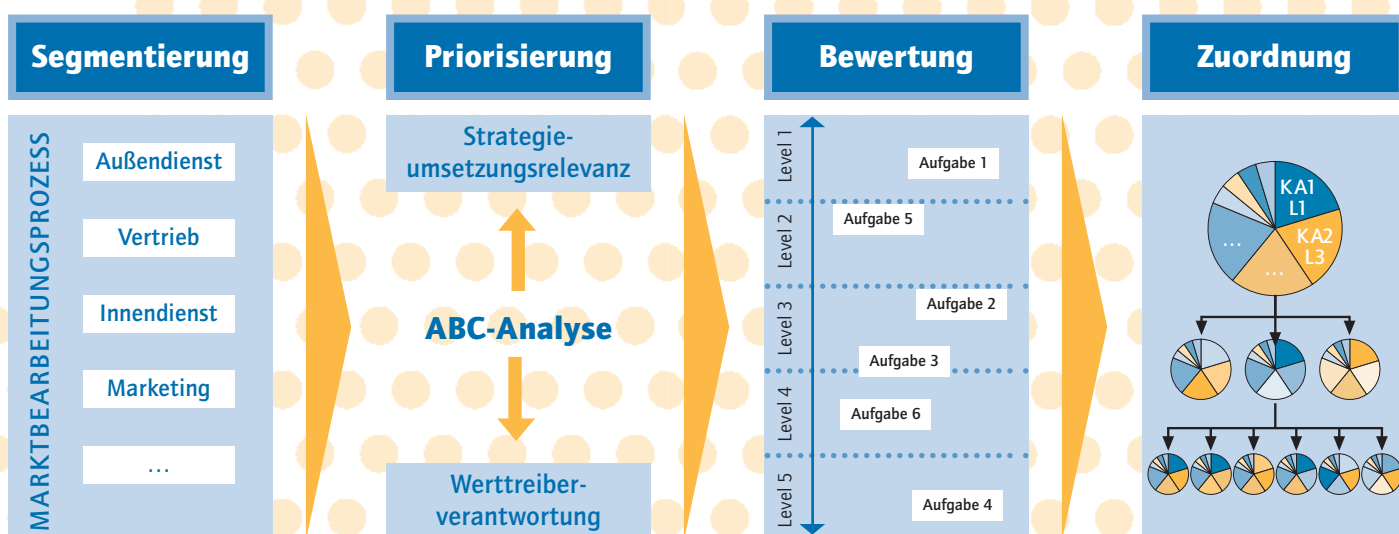


Abb. 1 Kienbaum-Methodik

Das Unternehmen gewinnt durch die Kienbaum-Methodik unter Effektivitätsgesichtspunkten zwei wesentliche Erkenntnisse:

- » Strategieumsetzung: Welches sind die unter Strategie- und Wertschöpfungsaspekten zu lösenden Kernaufgaben?
- » Verantwortung: Sind die Kernaufgaben innerhalb der Organisationsstruktur optimal verteilt?

Die Praxis zeigt, dass es in Unternehmen zwischen den definierten Zielsetzungen von Seiten der Unternehmensleitung und der Umsetzung durch die Mitarbeiter zu erheblichen Abweichungen hinsichtlich der Vorgehensweise und Vorstellungen bei der Zielerreichung kommen kann. Mit Hilfe eines integrierten Performance Management Systems können diese Differenzen aufgedeckt und behoben werden.

Steuerung

Die eindeutige Zuordnung von Kernaufgaben geht einher mit einer klaren Festlegung der Verantwortung für den Marktbearbeitungsprozess. Im Rahmen des Performance Management gilt es, für jede definierte Kernaufgabe eindeutige Erfolgsfaktoren sowie passende Messgrößen, sog. Key Performance Indicators (KPIs) heraus zu arbeiten. In einem zweiten Schritt legt das Unternehmen für die KPIs jeweils das minimale und das erwartete Leistungsniveau fest.

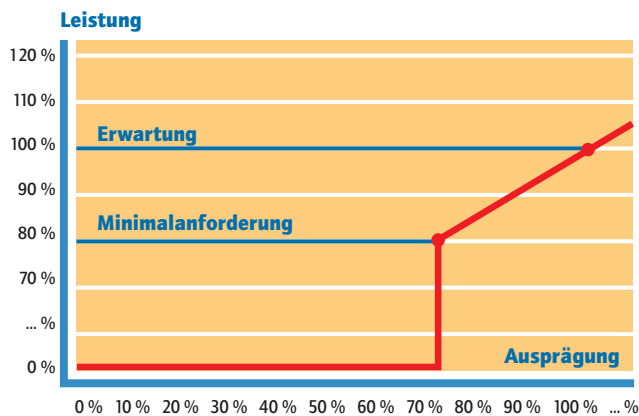


Abb. 2 Definition des Leistungsniveaus

Die Verknüpfung des Steuerungs- und des Führungssystems erfolgt auf der Basis der Messgrößen und der geforderten Leistungsausprägungen. Das Ergebnis ist ein Steuerungscockpit („Erfolgsreport“) für jede Funktion.

FUNKTION	Minimum	SOLL	IST	Best Practice
Kernaufgabe 1 KPI 1 KPI 2				
Kernaufgabe 2 KPI 1 KPI 2				
Kernaufgabe 3 KPI 1 KPI 2				
Kernaufgabe 4 KPI 1 KPI 2				

Abb. 3 Steuerungscockpit

Führung

Das Konzept des Managements der Kernaufgaben ist auf die Sicherung und Steuerung des langfristigen Unternehmenserfolgs und der langfristigen Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Zielsetzung ist, durch die Integration des Führungssystems in das Performance Management einen frühzeitigen und aktiven Umgang mit identifizierten Leistungsabweichungen sicherzustellen.

Die Palette an möglichen Maßnahmen reicht hierbei von der individuellen Leistungsanpassung über die Anpassung von Aufgaben und Prozessen bis hin zur monetären Belohnung von Spitzenleistungen.

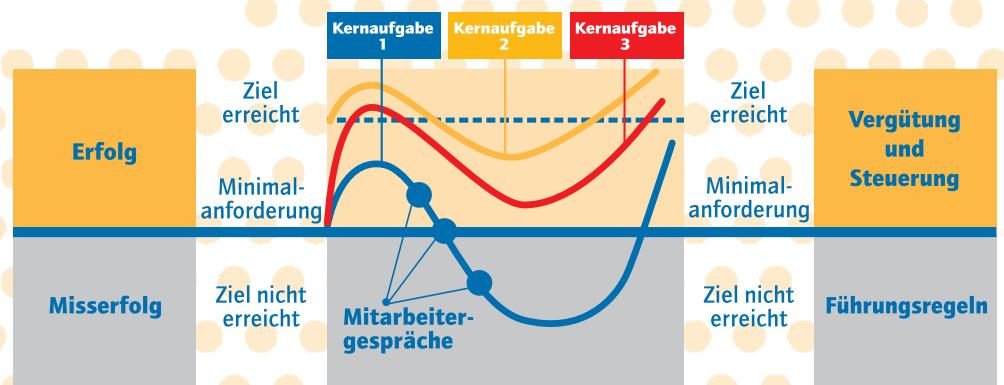


Abb. 4 Aktive Steuerung der Kernaufgaben

Vergütung

Bei der Konzeption der Anreizstruktur werden neben den marktüblichen Strukturen auch die aus der Bewertung abgeleiteten, unternehmensspezifischen Anreizstrukturen berücksichtigt.

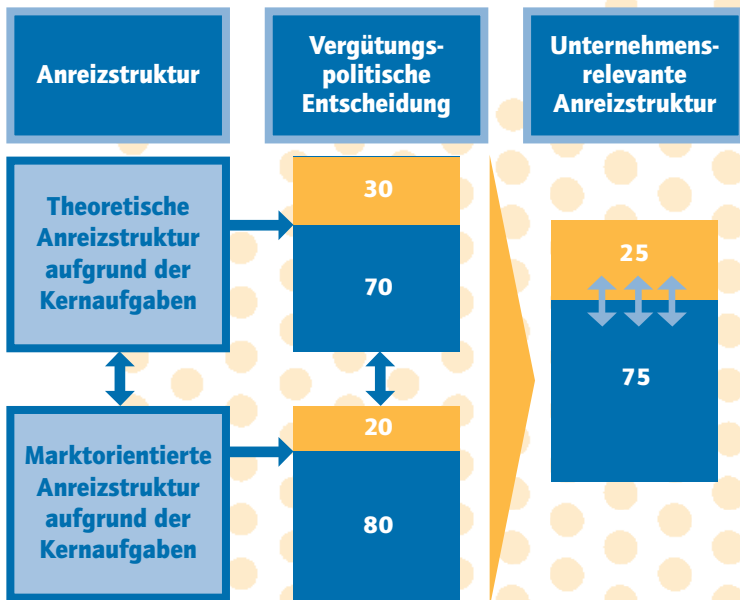


Abb. 5 Konzeption der Anreizstrukturen

Ausgangspunkt für die variable Vergütung eines Mitarbeiters ist die Verknüpfung seines Steuerungscockpits mit der für seine Funktion maßgeblichen Vergütungsstruktur.

Hierbei gilt der Grundsatz, dass akzeptable Leistungsschwankungen der Mitarbeiter im Rahmen der variablen Vergütung aufgefangen (Steuerung) und nicht-akzeptable Leistungsschwankungen im Rahmen der Führungsregelungen aufgenommen werden (siehe dazu auch » Führung).

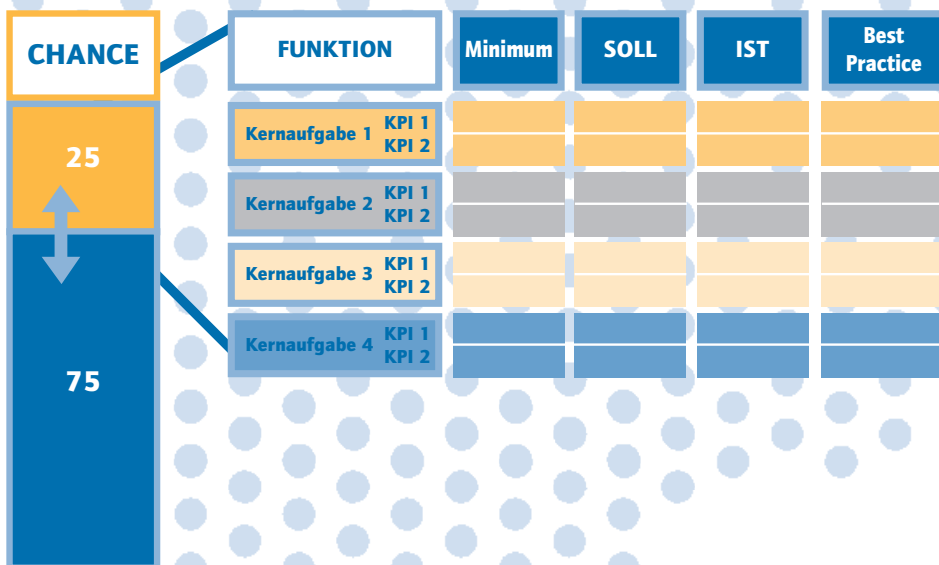


Abb. 6 Verknüpfung von funktionsspezifischer Vergütungsstruktur und Steuerungscockpit

Die Kienbaum-Methodik hilft Unternehmen, ein effektives, auf den Marktbearbeitungsprozess fokussierendes Performance Management System zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen. Durch die Zuordnung der Kernaufgaben unterstützt sie die optimale Neuausrichtung einer wertschöpfungsorientierten Organisation (Schnittstelle zur Organisationsentwicklung). Die Kienbaum-Methodik schafft Transparenz und Klarheit hinsichtlich der Schlüsselfunktionen im Unternehmen und ermöglicht eine frühzeitige Identifizierung von Potentialträgern, die anhand der definierten Leistungsanforderungen gemessen und im Rahmen des Nachfolgemanagements gezielt gefördert werden können (Schnittstelle zum People Management).

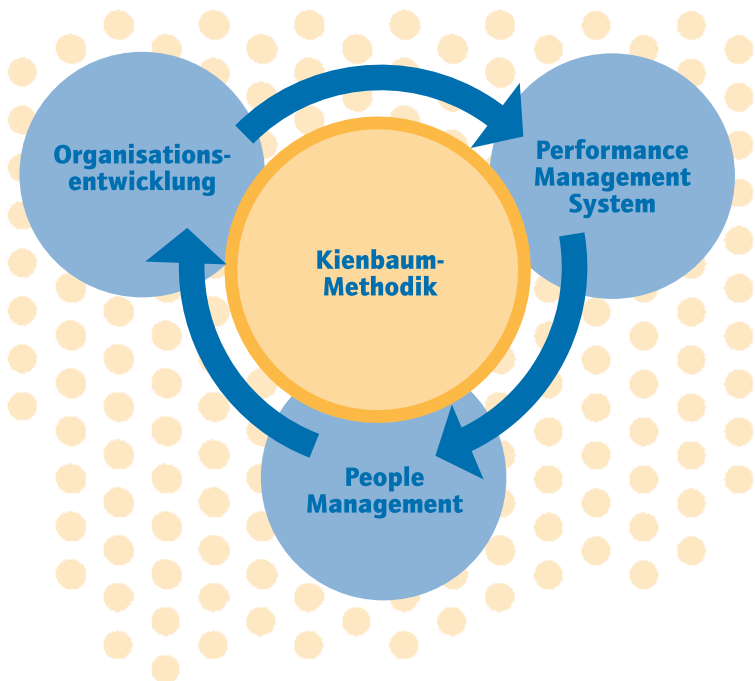


Abb. 7 Ganzheitlicher Ansatz der Kienbaum-Methodik

Warum Kienbaum?

» Wir hören Ihnen zu, bevor wir handeln

Unsere erste Aufgabe als Ihr Partner ist es, einen Einblick in Ihr Unternehmen zu gewinnen. Vor dem Hintergrund der Entwicklungen innerhalb Ihrer Branche, Ihrer eigenen Zielsetzungen sowie der bei Ihnen gelebten Unternehmenskultur entwickeln wir relevante Lösungen rund um das Thema Vergütung. Aufmerksames Zuhören ist daher ein wesentlicher Teil unserer Arbeit.

» Wir begleiten Sie bis ans Ziel

Wir erkennen mögliche Lösungswege und entwickeln diese gemeinsam mit Ihnen. Die Tiefe unseres Beratungs-Know-how ermöglicht es uns, komplexe Sachverhalte zu durchdringen. Wir unterstützen Sie dabei, Lösungswege umzusetzen, die Sie zu den gewünschten Zielen führen. Wir begleiten Sie gerne bei der praktischen Implementierung.

» Wir berücksichtigen Ihre individuelle Situation

Wir erarbeiten gemeinsam mit Ihnen ein individuell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Performance Management System für Vorgehensweisen, die auf Ihr Unternehmen abgestimmt sind, Ihren spezifischen Herausforderungen begegnen und mit Ihrer Unternehmenskultur harmonisieren.

» Wir entwickeln Lösungen, die Zustimmung finden

Der größte Aktivposten eines Unternehmens sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir entwickeln und implementieren Lösungen, die bei Management und Mitarbeitern Zustimmung finden und sie motivieren, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Unsere Arbeit ist getan, wenn Sie und wir gemeinsam vom Ergebnis überzeugt sind. Ein überzeugendes Resultat besteht für uns in flexiblen Systemen, die für Sie langfristig nutzbar und auf zukünftige Entwicklungen leicht anpassbar sind. Wir begleiten Sie aktiv bei der Kommunikation.