

Interview

«Alles ist mit allem verbunden»

Gary Cokins, international anerkannter Experte für Cost Management und Performance-Management-Systeme und Autor zahlreicher Bücher, ist federführend in der Entwicklung von Performance-Management-Lösungen bei SAS. In seinem jüngsten Buch «Performance Management – Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)» präsentiert er einen umfassenden, ganzheitlichen Performance-Management-Ansatz, der über den von anderen Unternehmen hinausgeht. Anlässlich seines Europa-Besuches bat «SAS Special» Gary Cokins zum Gespräch.



SAS Special: Können Sie die wesentlichen Elemente und die Begründung für Ihren umfassenderen Performance-Management-Ansatz kurz beschreiben?

► Gary Cokins: Ich glaube daran, dass alles mit allem verbunden ist. Die wirkliche Herausforderung in diesem Jahrhundert und für die Zukunft ist, die Kundenzufrieden-

heit mit den Erwartungen der Aktionäre, beziehungsweise den Aufsichtsbehörden im öffentlichen Sektor, zu verknüpfen. Somit umfasst Performance Management einen weiten Bereich, der auch die für alle Organisationen kritischen Fragen zu Innovation und Wachstum beantworten soll.

Es reicht daher nicht, Performance Measurement mit Scorecards, gute finanzielle Kennzahlensysteme (wie Activity-Based Costing) und Finanzplanungs- und Reporting-Software zu haben. Man muss das Performance-Management-System erweitern, um auch Antworten auf Fragen zu der Beziehung mit Lieferanten und – noch wichtiger – Kunden geben zu können.

SAS: Welchen Beitrag leistet SAS zu einem solchen Konzept?

► G. C.: Jedes Programm zur Verbesserung des Unternehmens benötigt eine Mischung von logischem Denken, Prozessen und Technologie, um Ergebnisse messen und vorhersagen zu können. Der

erste Teil, der die «weichen» Komponenten der strategischen Planung umfasst, wird abgedeckt mittels guter Führung durch das oberste Management und dessen Fähigkeit, die Zukunft vorzusehen und entsprechende Strategien zu formulieren. Der zweite Teil, die Technologie, die benötigt wird, um die Strategien umzusetzen, wird durch die leistungsfähige, analytische Software von SAS abgedeckt. Zusätzlich wird aber auch die Strategieentwicklung durch die Fähigkeit von SAS unterstützt, die Komplexität eines Geschäfts und die Quellen für Profite zu analysieren und auf der Basis z.B. eines Activity-Based Management (ABM)-Modells die finanziellen Auswirkungen von strategischen Veränderungsideen zu überprüfen. Zusammengefasst unterstützt SAS sowohl die Definition als auch die Umsetzung der Strategie.

SAS: Kennen Sie Unternehmen, die bereits mit einem umfassenden Performance-Management Ansatz arbeiten?

► G. C.: Es gibt auf dem ganzen Planeten kein Unternehmen, welches die ganzheitliche Performance-Management-Vision umgesetzt hätte. Allerdings sind viele Unternehmen, wie etwa Coca-Cola, weit fortgeschritten auf dem Weg dahin. Sie haben die meisten Komponenten eines umfassenden Performance-Management-Systems eingeführt oder in Planung. In der Zukunft werden sie die ein-

zelen – nach meinem Verständnis nicht unabhängigen – Komponenten miteinander verknüpfen müssen.

SAS: Lassen Sie uns einen Bereich eines integrierten Performance-Management-Systems herausgreifen: Activity-Based Management (ABM). Sie gelten als eine der Koryphäen auf diesem Gebiet und haben verschiedene Bücher zum Thema publiziert. Wie hat sich die Durchdringung der Unternehmen mit ABM Ihrer Meinung nach entwickelt?

► G. C.: Die Durchdringung der Unternehmen mit ABM hat mit zweistelligen jährlichen Zuwachsraten zugenommen. Der Grund dafür ist, dass Activity-Based Costing (ABC) ewige Fragen des Managements beantworten kann: Wo verdienen wir Geld, wo verlieren wir Geld und was kosten die Dinge? Nur ABM kann die richtigen Antworten auf diese Fragen geben.

Trotzdem bin ich überrascht, dass ABC nicht schneller abgehoben hat und in internationalen Unternehmen nicht in noch grösserem Rahmen eingesetzt wird. Ich habe mich gefragt, was die Adaptionrate geschmälert hat. Zuerst dachte ich, dass es an fehlenden verlässlichen Daten oder der Unfähigkeit kommerzieller Software liegen würde, die ABM-Prinzipien zu unterstützen. Aber diese Hindernisse wurden in den 90er Jahren mittels effektiver ABM-Software überwunden.

Meine nächste Vermutung war,

dass das Problem mit der Mentalität der Finanzbuchhalter und -controller zusammenhängen würde. Diese haben eine Vorliebe für Präzision und Details, aber ihre Wahrnehmung war, dass ABM ein riesiges und kompliziertes System sei, also waren sie sehr zurückhaltend darin, ABM-Implementierungen in Angriff zu nehmen. Aber seither hat die ABM Community dieses Missverständnis mittels «Rapid Prototyping» Ansätzen gelöst und die Wahrnehmung verbreitet, dass ABM-Modelle die Kostenbasis für die Unterstützung von Management-Entscheidungen liefern – und nicht für einen externen Jahresabschluss verwendet werden.

SAS: Was ist Ihr Fazit aus diesen Überlegungen? Und welchen Stellenwert wird ABM mittelfristig in den

Unternehmen einnehmen?

► G. C.: Ich bin in letzter Zeit zur Überzeugung gelangt, dass die für meine Begriffe zu langsame Ausbreitung von ABM mehr mit dem Verständnis der oberen Führungsteams zu tun hat. Ich bin der Meinung, dass eine Verbesserungsinitiative wie ABM nur von den Managern und Mitarbeiter-Teams getragen wird, wenn die oberste Führungsebene deren Prinzipien versteht. Daher wird die Ausbreitung von ABM schneller zunehmen, wenn das Verständnis für den Beitrag von ABM an die Genauigkeit, Sichtbarkeit und Transparenz der Kosten vom Top Management besser verstanden wird. Ich glaube fest daran, dass ABM in ungefähr zehn Jahren genauso weit verbreitet ist wie die Standardkostenrechnung heute. ■

Buchbesprechung

Performance Management:

Finding the missing pieces to close the intelligence gap

Der Autor. Als international anerkannter Experte für Cost Management und Performance Management-Systeme, blickt Gary Cokins auf mehr als 30 Jahre Erfahrung in strategischer Planung, Controlling und Consulting zurück. Cokins arbeitete mit namhaften internationalen Unternehmen, unter anderem mit FMC Corporations, Deloitte & Touche, KPMG Peat Marwick, EDS und ABC Technologies. Er studierte Activity-Based Costing (ABC) bei Robert S. Kaplan und Robert Cooper, beide Professoren an der Harvard Business School. Gary Cokins ist heute federführend in der Entwicklung von Performance-Management-Lösungen bei SAS. Er ist Autor zahlreicher Bücher zu den Themen Activity-Based Costing und Performance Management.

Das Buch. Gary Cokin's jüngstes Buch beschreibt die Methodologien, Metrics, Prozesse, Software-Tools und Systeme, welche die Performance einer Organisation managen. Und es zeigt auf, wie Unternehmensstrategie zur Sache aller Mitarbeiter wird, wenn Manager und Mitarbeiter Tools und Methoden mit konkreten Daten integrieren können. Denn oft genug klappt zwischen der strategischen Vision des Vorstandes und dem tatsächlichen Handeln der Mitarbeiter eine scheinbar unüberwindbare Kluft. Cokins positioniert Performance Management als jenen Weg, mit dem diese Kluft überwunden wird.