



Dr. Toralf Haag  
Lonza Group



Gerard van Kesteren  
Kühne+Nagel-Group



Dr. Werner Kübler  
Universitätsspital Basel



Hans Rittenbruch  
Cisco Systems

## ZfU Finance & Controlling-Academy

27. Oktober 2011

# Harvard-Professor Robert S. Kaplan *Corporate Performance Management*

*Strategieanpassungen schnell und wirksam implementieren*

- Neue Instrumente zur kontinuierlichen Steuerung des Strategieumsetzungs-Prozesses
- Zwischen Wachstums-Projekten und Kostenmanagement-Programmen erfolgreich navigieren
- Re-engineering von Planungs-, Budgetierungs- und Reporting-Prozessen
- Geänderte Prioritäten und Prozesse in turbulenten Zeiten
- Prof. Kaplan im Dialog mit Praxisreferenten von **Cisco, Kühne+Nagel, Lonza und Universitätsspital Basel**

# Zum Thema / ZfU-Faculty

## Erfolgreiches Performance Management in turbulenten Zeiten

Märkte und Wettbewerb gleichen einer stürmischen See. Viele Unternehmen haben es in den vergangenen zwei Jahren hautnah erlebt: Rahmenbedingungen verändern sich oftmals binnen weniger Wochen.

Wie kann die Zukunft eines modernen, leistungsstarken Unternehmens kontinuierlich und langfristig in diesem anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld gesichert werden?

Die Erfahrung vieler Unternehmer und Manager zeigt, dass der Erfolg des Unternehmens ganz entscheidend davon abhängt, ob Marktveränderungen, Risiken und Potenziale rechtzeitig identifiziert werden. In einem zweiten Schritt müssen dann die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen, Ziele und Massnahmen in einem gelebten, systematischen Strategie- und Performance Management Prozess gesteuert werden.

## Welche Instrumente und Methoden haben sich zur frühzeitigen Identifikation von Entwicklungen und zur kontinuierlichen Steuerung des Strategie- und Performance Management-Prozesses bewährt?

Diese und andere Fragen beantwortet das Exklusiv-Seminar mit Prof. Dr. Robert S. Kaplan. Er und seine Co-Referenten aus den verschiedenen Unternehmen zeigen auf, wie die Prioritäten eines Performance Management richtig zu setzen sind. Was ist ganz konkret zu tun, um das Unternehmen erfolgreich durch die stürmische See zu navigieren.

## Teilnehmerkreis

Wer an dieser Veranstaltung teilnehmen sollte:

- CEOs und Mitglieder der Geschäftsleitung
- CFOs, Führungs- und Fachverantwortliche aus den Bereichen Finanzen und Controlling, Corporate Finance/M&A
- Führungskräfte mit Strategieverantwortung in Linien und Stäben, Verantwortliche aus den Funktionen Unternehmensentwicklung und Strategie

### Prof. Dr. Robert S. Kaplan



Die «Financial Times» hält Robert S. Kaplan, 71, für den einflussreichsten Denker, wenn es um Managementfragen geht. Der am MIT ausgebildete Ingenieur lehrt seit 1984 an der Harvard Business School, der angesehenen Ausbildungsstätte für Betriebswirtschafter in Boston.

Der Schwerpunkt von Prof. Kaplans Forschungs-, Lehr- und Beratungstätigkeit liegt auf der wirksamen Strategieumsetzung mit dem Ziel, die operative Performance nachhaltig zu verbessern.

Mit seinem Werk „The Execution Premium“ stellt er sein „Closed-Loop Management System“ vor, das alle zuvor entwickelten Komponenten zu einem Gesamtkonzept integriert und einen Durchbruch bei der Erreichung von Corporate Performance Excellence verspricht.

Im Jahre 2006 wurde er von der Management Accounting Section der American Accounting Association (AAA) in die Accounting Hall of Fame gewählt und erhielt den Lifetime Contribution Award. 2004 erhielt er von der Telecom Italia den „Prize for Leadership on Business and Economic Thinking“. **One of the world's top 50 Business Thinkers.**



### Dr. Toralf Haag

ZfU Core-Faculty, CFO, Lonza-Group, als Business Partner wirkt er bei der Strategieentwicklung und -umsetzung massgeblich mit und hat u.a mit EVA und BSC innovative und wirksame Performance Management-Instrumente etabliert



### Dr. Werner Kübler

ZfU Visiting-Faculty, CEO, Universitätsspital Basel, seit 2003 Mitglied der Spitalleitung, seit 2008 Spitaldirektor, Vorstandsmitglied H+, verschiedene Vorstandstätigkeiten im Non-Profit-Bereich



### Mathias Mangels

ZfU Visiting-Faculty, Managing Partner, Tantum Group, Strategisches Management und Innovationsmanagement sind Schwerpunkte seiner Tätigkeit, er arbeitet seit vielen Jahren mit Prof. Robert S. Kaplan und David P. Norton zusammen



### Hans Rittenbruch

ZfU Visiting-Faculty, Collaboration Architecture Europe, Strategy & Planning, Cisco Systems, er verantwortet den gesamten Strategischen Planungsprozess und die Strategieumsetzung



### Gerard van Kesteren

ZfU Core-Faculty, CFO, Kühne+Nagel-Group, davor als Financial Controller zuständig für Westeuropa, er hat in einem turbulenten Umfeld einen markanten Beitrag zum finanziellen Erfolg seines Unternehmens geleistet

## Beratung und Moderation



Helmut M. Frick, lic. oec. HSG  
Head Finance & Controlling Academy  
Tel: +41 44 722 85 40, [helmut.frick@zfu.ch](mailto:helmut.frick@zfu.ch)



Martin Bachmann,  
Vorsitzender der Geschäftsleitung,  
Business Consulting Partner.  
Tel. +41 61 205 92 92, [martin.bachmann@bcp.ch](mailto:martin.bachmann@bcp.ch)

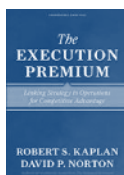
## Koordination und Organisation



Lorraine Fischer  
Projektkoordination & Marketing  
Tel: +41 44 722 85 68, [lorraine.fischer@zfu.ch](mailto:lorraine.fischer@zfu.ch)

## Das Buch zur Tagung von Prof. Robert S. Kaplan

### The Execution Premium



Linking Strategy to Operations  
for Competitive Advantage  
ISBN: 978-1-4221-2116-0

CHF 51.90

# Programm

## Vormittag, 08:30 – 12:30 Uhr

08:00 Begrüssungs-Kaffee

### 08:30 **Prioritäten eines erfolgreichen Corporate Performance Management in turbulenten Zeiten**

■ Strategieumsetzung als prioritäre Aufgabe des CEOs ■ Wichtige Akzente im 6-stufigen Strategiemanagement-Konzept von Kaplan-Norton ■ Best Practice Case Study: Wie Volkswagen do Brasil die Strategy Map nutzte, um 20'000 Mitarbeitenden die neue Strategie zu vermitteln und die Organisation darauf auszurichten ■ Zusammenspiel von Kaplan/Nortons Strategiemanagement-Konzept und John Kotters 8-stufigem Leadership-Modell zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprojekten ■ Die zentrale Rolle des Office of Strategy Management zur Steuerung des Strategiemanagement-Prozesses

**Robert S. Kaplan**

### 09:40 **Weitere Learnings und Tipps: Prof. Robert S. Kaplan im Dialog mit den Teilnehmern**

10:00 Kaffeepause

### 10:30 **Case Study 1 Kühne+Nagel: Mit schneller Strategieanpassung und rigoroser Verbesserung der operativen Performance erfolgreich durch die Krise**

Das gute Abschneiden der Kühne+Nagel-Gruppe im Krisenjahr 2009 und im Folgejahr 2010 ist der frühzeitigen und konsequenten Anpassung der Strategie zu verdanken. Es gelang durch zielgerichtete Investitionen in den Vertrieb, Marktanteile zu gewinnen und damit die globale Wettbewerbsposition zu verbessern. Des Weiteren nutzte das Unternehmen die Krise zur rigorosen Anpassung der Kostenstrukturen und zur noch effizienteren Gestaltung der Organisations- und Ablaufprozesse

■ Strategieanpassung in einem globalen Unternehmen mit ca. 60'000 Beschäftigten und 900 Niederlassungen schnell und wirksam kommunizieren ■ Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung der Strategieanpassung ■ Die wichtigsten Kostensenkungs-Massnahmen ■ Reengineering des Planungs-, Budgetierungs- und Reporting-Prozesses

**Gerard van Kesteren**

### 11:10 **Weitere Learnings und Tipps: Prof. Robert S. Kaplan im Dialog mit Gerard van Kesteren und den Teilnehmern**

### 11:30 **Case Study 2 Cisco Systems: Strategische Wachstums-Initiativen schnell und profitabel im Unternehmen umsetzen**

Cisco Systems ist von einer Wachstumsstrategie in nahezu allen Bereichen geprägt. Ein intensives Tracking der kurz-, mittel- und langfristigen bestehenden und neuen Wachstumsfelder ist erfolgskritisch und wurde in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt. Dabei wurden vor allem auch Cisco-eigene innovative Lösungen und Technologien genutzt

■ Strategieumsetzung bei Cisco in Europa – Toolbox und Einbindung der Mitarbeiter ■ Collaboration als kritischer Erfolgsfaktor der Strategieentwicklung und -umsetzung ■ Strategische Reviews auf mehreren Ebenen: Agenda, Ergebnisse, Konsequenzen ■ Performance Management in Krisenzeiten: Angepasste Prioritäten und Prozesse

**Hans Rittenbruch/Mathias Mangels**

### 12:10 **Weitere Learnings und Tipps: Prof. Robert S. Kaplan im Dialog mit Hans Rittenbruch und den Teilnehmern**

12:30 Steh-Lunch

## Nachmittag, 13:45 – 18:00 Uhr

### 13:45 **Risk Management und Reporting als kritische Bindeglieder zwischen strategischen und operativen Management**

■ Strategieumsetzung und Risk Management: ein notwendiges und gesundes Spannungsfeld ■ Risk Management auf 3 Ebenen: Compliance- und Governancerisiken, Strategische Risiken, unerwartete externe Einflüsse ■ Die Ableitung einer Key-Risk-Scorecard aus der Strategy Map ■ Die richtigen Ansatzpunkte definieren, um strategische Risiken zu reduzieren und zu beherrschen ■ Diskussion über Risiken in Strategie Review-Meetings als festen Bestandteil integrieren ■ Szenario-Technik und War Gaming sinnvoll einsetzen ■ Der Chief Risk Officer: Compliance Champion oder strategischer Berater?

**Robert S. Kaplan**

### 14:30 **Weitere Learnings und Tipps: Prof. Robert S. Kaplan im Dialog mit den Teilnehmern**

### 14:50 **Case Study 3 Lonza: Im Spannungsfeld von Wachstums-Projekten und Kostenmanagement-Programmen erfolgreich navigieren**

Die Straffung der Lonza-Strukturen, Reduktion der Fixkosten und die Verbesserung der Produkt- und Projektpipeline sind die wichtigsten Eckpunkte der laufenden Umstrukturierungsprojekte. Welche Konzepte und Instrumente braucht es, um in diesem Spannungsfeld die Corporate Performance erfolgreich zu managen?

■ Prozess des jährlichen Strategie-Reviews und Anpassung strategischer Ziele ■ Die Organisation gleichzeitig auf Wachstum und Kostenmanagement ausrichten ■ Mit Kennzahlen-Cockpit und Dashboards die Umsetzung sicherstellen (EVA, BSC) ■ Wachstumsprojekte/Kostenaufbau priorisieren ■ Capex-Ausgaben an Ergebnislage anpassen ■ Liquidität durch langfristige Finanzierung sicherstellen ■ Emergency Toolbox

**Toralf Haag**

### 15:30 **Weitere Learnings und Tipps: Prof. Robert S. Kaplan im Dialog mit Toralf Haag und den Teilnehmern**

15:50 Kaffeepause

### 16:20 **Case Study 4 Universitätsspital Basel: Herausforderungen in der strategischen Führung einer komplexen Expertenorganisation**

Der rasche medizinische Fortschritt, die wachsende Spezialisierung in der Medizin, der zunehmende Wettbewerb unter Leistungserbringern, der stetig zunehmende Kostendruck, die Komplexität eines multikantonalen Einzugsgebiets sowie neue Modelle in der Spitalfinanzierung sind nur einige beispielhafte strategische Herausforderungen, denen sich das Universitätsspital stellt

■ Wie kann eine komplexe Expertenorganisation wie sie ein Universitätsspital darstellt, erfolgreich auf die Strategie ausgerichtet werden? ■ Wie kann die Strategie den über 4000 Mitarbeitenden aus unterschiedlichsten Berufsgruppen stufengerecht kommuniziert werden?

**Werner Kübler**

### 17:00 **Weitere Learnings und Tipps: Prof. Robert S. Kaplan im Dialog mit Werner Kübler und den Teilnehmern**

### 17:20 **Lessons Learned**

18:00 Ende der Tagung

