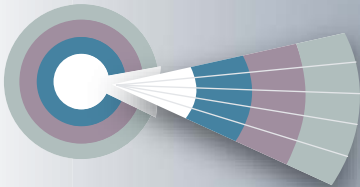


PERSONAL: Management oder Verwaltung des Human- kapitals?



*Die Performance-Manager-
Reihe*

COGNOS®

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



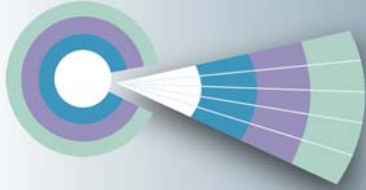
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel über das Personalwesen präsentieren zu können.

Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Personal, Operations, Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing, Finanzen, Kundenservice, und Informationstechnologie. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. Fünf dieser Entscheidungsgebiete werden in diesem Buchauszug besprochen.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Kollegen außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



Management oder Verwaltung des Humankapitals?

Wussten Sie, dass ungefähr 42 Prozent des geistigen Eigentums eines durchschnittlichen Unternehmens nur in den Köpfen der Mitarbeiter existiert?

Thomas Brailsford

Ihre Mitarbeiter interagieren mit Ihren Kunden, um Einnahmen zu generieren. Sie führen die kleinen und großen Neuerungen herbei, die Ihr Unternehmen voranbringen. Sie geben strategische Richtungen für Ihr Unternehmen vor und setzen diese um. Humankapital ist Ihr wertvollstes Gut.

Aber es wird in aller Regel *unterschätzt*.

Die strategische Aufgabe der Personalabteilung besteht deshalb darin, dem Unternehmen klarzumachen, dass Humankapital ein wertvolles Gut und ein Differenzierungsfaktor im Wettbewerb ist.

Die Personalabteilung muss positiven ROI aus Investitionen in Humankapital nachweisen. Sie kümmert sich um die Synchronisierung von Mitarbeiterrollen, Aufgabenstellungen, Kompetenzen und individueller Performance mit den Unternehmensergebnissen und -zielen. Sie findet, engagiert, bewertet, entwickelt und bindet kompetente Mitarbeiter, die das Unternehmen voranbringen. Sie verwaltet administrative Dinge wie die Lohn-/Gehalts-Abrechnung, Zusatzleistungen, den Einstellungsprozess, Richtlinien und die Aufzeichnung von Urlaubstagen und Fehlzeiten. Die Personalabteilung tritt auch für die Mitarbeiter ein und ist in dieser Hinsicht das *Gewissen* des Unternehmens.

Drei kritische Barrieren halten die Personalabteilung von der Erfüllung ihrer strategischen Rolle ab und behindern sie auf taktischer Ebene.

Barriere 1: *Fehlende Informationen bei der Definition und Vermittlung der Rolle und des Werts der Personalabteilung für das Unternehmen*

In der Chefetage wird erwartet, dass jede Unternehmenseinheit Berichte und Analysen erzeugt, die die Ist-Performance gegenüber dem Plan-Soll messen. Die Personalabteilung bildet da keine Ausnahme. Studien lassen den Schluss zu, dass ein besserer Umgang mit dem Humankapital zu höheren finanziellen Gewinnen führt und eine direkte Wirkung auf den Aktienkurs hat. Investoren nehmen beispielsweise die Zahl der Mitarbeiter und die Lohn- bzw. Gehaltsquoten unter die Lupe. Traditionell ist die Personalabteilung aber mehr auf das Management administrativer Anforderungen fokussiert als auf die Kommunikation – und den Verkauf – des Wertbeitrags, den das Management des Humankapitals für das Unternehmen leistet.

Das Management der administrativen Anforderungen ist zwar essenziell, aber es gibt andere wichtige strategische Aspekte des Managements von Humankapital. Sollen diese umgesetzt werden, muss die Personalabteilung die strategischen Ziele des Unternehmens verstehen, diese in Anforderungsprofile und individuelle Qualifikationen umsetzen und einen entsprechenden Performance-Überwachungsprozess einführen. Die Personalabteilung sollte zunächst jeden Humankapitalposten mit einem Wert belegen und durch Kommunikation dieses Wertes die Bedeutung herausstreichen, die das Management seiner Performance hat.

Basisgehaltszahlungen +
 Rekrutierungskosten +
 Versetzungskosten +
 Schulungskosten +
 Bonus- und/oder Incentive-Ausgaben +
 Aktienoptionen (Schätzung) =

Investitionen in Humankapital-Assets

Wenn die Personalabteilung diese Faktoren verfolgt, ist sie in der Lage, die Humankapital-Assets besser im Auge zu behalten. Dazu muss sie folgende Fragen stellen: *Von welcher Qualität und von welchem Wert ist die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung? Was sind die Anforderungen an die Schulung und Entwicklung in diesem speziellen Fall? Wie sollen wir Incentives für die Mitarbeiter liefern und wie sollen wir sie motivieren?* Antworten können Berichte zu den Themen Mitarbeiterfluktuation, Bindung von High-Performern, Personalaufstockungen, Rollendefinitionen, Arbeitsproduktivität und individuelle Performance-Überwachung geben.

Die Analyse vergleichender Produktivitätsquoten wie beispielsweise Umsatzerlöse zu Personalstärke vereinfachen das Management der Ressourcenanforderungen – sowohl kurz- als auch langfristig. Diese Informations-Sweetspots demonstrieren den strategischen Geschäftswert dieses Aktivpostens für das Unternehmen. Fehlen diese Informationen wird die Personalabteilung in ihrer Möglichkeit eingeschränkt, ihre strategische Rolle zu erfüllen.

Barriere 2: *Es fehlt an transparenten und konsistenten Methoden der Personalführung*

Die Glaubwürdigkeit und der Wertbeitrag der Personalabteilung werden oft durch fehlende Konsistenz bei Entscheidungen und durch unzureichende Informationen beeinträchtigt. Dadurch kann ein „inoffizielles Netzwerk“ Einfluss auf die Auswahl und Beförderung von Mitarbeitern nehmen. Als strategischer Partner im Unternehmen sollte die Personalabteilung die Faktoren kennen und definieren, die den Erfolg eines Mitarbeiters bestimmen. *Hängt das Unternehmen vom Kundenservice ab? Von Innovation? Von niedrigen Kosten?* Auf der Basis dieses Wissens kann die Personalabteilung Abläufe einführen, die die Mitarbeiter zu konsistenten und messbaren Meilensteinen führen – nur so kann ein strukturierter Prozess entstehen.

Die Implementierung transparenter und konsistenter Abläufe erfordert qualitativ hochwertige Informationen. Sie werden nicht die erforderliche Konsistenz erreichen, wenn Personalpolitikunterlagen, Leistungsbewertungen, Karriereziele und Vergütungsanalysen nicht zusammengeführt und in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Konsistenz erfordert einen exakt definierten und strukturierten Prozess, der im gesamten Unternehmen genutzt wird.

Sie brauchen auch einen klar definierten Prozess für die Erfassung von Personalinformationen. *Wie sollen diese Daten gespeichert bzw. abgerufen werden? Können diese hauptsächlich qualitativen Informationen sinnvoll ausgewertet und zu einem Kennzahlenrahmen zusammengeführt werden?* Mit einer solchen Verknüpfung von Informationen wird die Personalabteilung in die Lage versetzt, verschiedene Performance-Faktoren zu vergleichen und voneinander abzugrenzen. Das Identifizieren, Managen und Binden kompetenter Mitarbeiter ist für die Konkurrenzfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Mit konsistenten Informationen und Management-Praktiken können Sie dieses Ziel erreichen.

Barriere 3: *Die Personalabteilung hat einen natürlichen Verbündeten in der IT-Abteilung, nutzt dieses Vorteil aber nicht genügend aus*

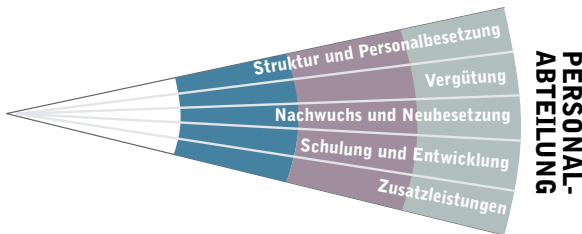
Sowohl die Personal- als auch die IT-Abteilung möchten sich in der Organisation als Aktivposten und nicht als Kostenverursacher positionieren. Dies kann man als zwei Seiten einer Medaille betrachten.

Die Personalabteilung ist verantwortlich für die Definition von Stellenprofilen und dafür, dass die richtigen Qualifikationen und Kompetenzen entwickelt oder erworben werden, um diese Stellen zu besetzen. Die Performance in diesen Stellen wiederum wird anhand von Zielen und Vorgaben definiert und gemessen. Vor diesem Hintergrund müssen die Informationen der Personalabteilung die Performance widerspiegeln, die es bei einem bestimmten Job zu überwachen, zu analysieren und zu planen gilt. Die IT-Abteilung muss die Verantwortlichkeiten eines Anwenders verstehen, um diesen Anwender in die Planung einzubeziehen, wenn neue Funktionalitäten implementiert werden. Sowohl die Personalabteilung als auch die IT-Abteilung müssen wissen, wie Software-Tools und die Fähigkeit damit umzugehen die Produktivität steigern. Je konsistenter und zuverlässiger die Performance-Management-Informationen werden, desto mehr tragen sie zur Verbesserung der Performance und des Vergütungsprozesses bei, für die die Personalabteilung verantwortlich zeichnet.

So sichert sich die Personalabteilung ein Mitspracherecht am Vorstandstisch

Die Entscheidungsgebiete der Personalabteilung:

- **Struktur und Personalbesetzung** → Welche Job-Funktionen, Positionen, Rollen und Kompetenzen sind erforderlich, um das Unternehmen voranzubringen?
- **Vergütung** → Wie sollten wir unsere Mitarbeiter entlohnen, um sie zu halten und sie zur vollen Leistungsbereitschaft zu motivieren?
- **Nachwuchs und Neubesetzung** → Was sind die Kompetenz- und Neubesetzungslücken, die wir schließen müssen, um eine nachhaltige Performance zu gewährleisten?
- **Schulung und Entwicklung** → Welche Schulungs- und Karriereangebote benötigen wir, um die Mitarbeiterleistung zu maximieren; gibt es eine klare Rendite?
- **Zusatzleistungen** → Wie verwalten wir die Kosten und die Incentives?



Struktur und Personalbesetzung

Bei einer Diskussion über das Humankapital gilt es zunächst, die Anforderungen des Unternehmens zu definieren. *Was sind die erforderlichen Job-Funktionen, Positionen, Rollen und Kompetenzen, um das Unternehmen voranzubringen?* Das Organigramm wird zu einer Roadmap, die den Personalbedarf und die erforderliche Hierarchie deutlich macht. Anhand dieser Roadmap verfeinert die Personalabteilung die Rollen, Positionen und Kompetenzprofile, die zur Beurteilung von Bewerbern und aktuellen Mitarbeitern erforderlich sind.

Die Analyse der Unternehmensstruktur und der Personalbesetzung ist eine Kernaufgabe der Personalabteilung. In der Regel enthalten Personalberichte von Unternehmen Informationen über Positionsplanung, Mitarbeitermix, Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur (Neueinstellungen, Versetzungen, Pensionierungen, Kündigungen usw.). Die Analyse dieser Daten hilft dem Unternehmen bei der Überwachung von Standardrichtlinien und gesetzlichen Auflagen. Die Personalabteilung muss Dinge mitverfolgen wie Überstunden, Fehlzeiten, Gehalt/Steuern und Kündigung/Pensionierung, um hier ein korrektes Management sicherzustellen.

Wenn das obere Management Strategie- und Unternehmensziele bespricht, gibt es in der Regel begleitende Berichte, in denen die Mitarbeiterzahl pro Bereich/Abteilung, Fluktuationsraten, Abwanderungstrends und der High-Level-Status von Projekten aufgeführt sind. Diese Berichte tragen zur Synchronisierung der Ressourcen mit den übergeordneten Prioritäten des Unternehmens bei.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Durchschnittl. Beschäftigungsdauer (#)	Fehlzeiten in Tagen (#) Bewerbungen pro offene Stelle (#)	Mitarbeiterentscheidungsrolle Arbeitsfunktion Entscheidungsrolle	Funktionstypen Funktionstyp Funktion
Mitarbeiterfluktuation (%)	Durchschnittsalter (#) Neueinstellungen (#)	Mitarbeiter Vollzeit/Teilzeit Mitarbeitername	Organisation Bereich Abteilung Org.-Bezeichnung
Personalbestand (#)	Anzahl offene Stellen (#) Abgelehnte Stellenangebote (#) Pensionierungen (#) Krankheitstage (#) Kündigungen (#) Versetzungen (#) Anzahl Arbeitsfunktionen (#) Arbeitszeit Ist-Stunden (#)	Fiskalmonat Jahr Quartal Monat Funktionsebene Funktionsstufe Funktionsbezeichnung	Soll/Ist-Szenario Szenario

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Personal	Leitende Führungskräfte Manager Analysten Experten	*		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte Manager Experten		*	*
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte Experten		*	
Kundenservice	Leitende Führungskräfte		*	
Distribution	Leitende Führungskräfte		*	
Finanzen	Leitende Führungskräfte		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte		*	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte		*	
Regulatory	Leitende Führungskräfte		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte		*	

Vergütung

Bei der Analyse der Vergütung werden Gehaltskosten – tatsächliche und geplante – für das gesamte Personal geprüft. Darüber hinaus wird ausgewertet, wie sich diese Kosten auf Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensebene widerspiegeln. Dieses Entscheidungsgebiet definiert, wie Sie Ihre Mitarbeiter bezahlen müssen, um sie zu halten und zu Bestleistungen zu motivieren. Profile zu Grundgehältern, Leistungsprämien, Beförderungen und Incentives helfen Ihnen beim Festlegen der übergeordneten Vergütungsstrategie und der Vergütung des einzelnen Mitarbeiters. Das ist eine komplexe Angelegenheit, die systematische Methoden zur Identifizierung und Analyse von Gehaltserhöhungen, Bonuszahlungen und Incentives erfordert. Viele Unternehmen verlangen heute kontinuierliche Leistungsbewertungen. Es ist deshalb auch erforderlich, den Bewertungsprozess mitzuverfolgen. Pläne und Berichte über Abdeckung, Vollständigkeit und Pünktlichkeit des Bewertungsprozesses bestätigen Ihre Fortschritte beim Vergütungsmanagement, bei der Karriereplanung und bei den Entwicklungszielen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Durchschnittl. Vergütungsanstieg (\$)	Durchschnittl. Vergütungsanstieg (\$)	Vergütungsprogramm	Funktionstypen
Durchschnittl. Vergütungsanstieg (%)	Bonus-/Incentive-Kosten (\$)	Programmtyp	Funktionstyp
Vergütungsanstieg (%)	Vergütungsanstiege (#)	Programme	Funktion
Vergütungskosten (\$)	Vergütungs-Review (#)	Diversity-Management	Auszahlungsberechtigung für Überstunden
	Mitarbeiterbeförderungen (#)	Diversity-Kategorie	berechtigt/nicht berechtigt
	Mitarbeiter (#)	Mitarbeiter	Organisation
	Gehalt (\$)	Vollzeit/Teilzeit	Bereich
	Kompetenz-Rating-Lücke (%)	Mitarbeitername	Abteilung
	Kompetenz-Rating-Index (#)	Fiskalmonat	Org.-Bezeichnung
		Jahr	Arbeitsfunktion
		Quartal	Arbeitsfunktion
		Monat	Arbeitsfunktion
		Funktionsebene	
		Funktionsstufe	
		Funktionsbezeichnung	

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUREBENE
Personal	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Finanzen	Leitende Führungskräfte		*	
	Manager		*	
	Analysten	*		
	Experten		*	
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Vertrieb	Leitende Führungskräfte		*	
	Analysten		*	
Kundenservice	Leitende Führungskräfte		*	
Distribution	Leitende Führungskräfte		*	
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte		*	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte		*	

Nachwuchs und Neubesetzung

Die Analyse des Nachwuchses und der Neubesetzungen eines Unternehmens zeigt dem Management, wie aktuelle und geplante administrative und technische Qualifikationen der Mitarbeiter die heutigen und die künftigen Anforderungen erfüllen. Die Personalabteilung muss die Kompetenzlücken und Nachwuchsriskien innerhalb der Organisation verstehen und entsprechend vorausplanen. Die Nachwuchsanalyse ermöglicht der Personalabteilung die Planung von Rekrutierungen, Versetzungen und Neubesetzungen. Andere Daten wie Fluktuationsrate, durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit und Zeit in einer Position helfen bei der Ausarbeitung von Neubesetzungsplänen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Mitarbeiterzufriedenheitsindex (#)	Durchschnittl. Leistungsbewertung	Kernkompetenz	Funktionstypen
Neubesetzungslücken (#)	Durchschnittl. Kompetenz-/Erfahrungsbewertung (Ist)	Kompetenztyp	Funktionstyp
Nachwuchslücken (#)	Durchschnittl. Kompetenz-/Erfahrungsbewertung (Ziel)	Kompetenz	Funktion
	Durchschnittl. Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	Mitarbeiter	Organisation
	Pensionierungen (#)	Vollzeit/Teilzeit	Bereich
	Kompetenz-Rating-Lücke (%)	Mitarbeitername	Abteilung
	Kompetenz-Rating-Index (#)	Fiskalmonat	Org.-Bezeichnung
	Neubesetzungs-Reviews (#)	Jahr	Arbeitsfunktion
		Quartal	Arbeitsfunktion
		Monat	
		Funktionsebene	
		Funktionsstufe	
		Funktionsbezeichnung	

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBEBENE	STATUREBENE
Personal	Leitende Führungskräfte Manager Analysten Experten	• • • •		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
Distribution	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
Finanzen	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
Marketing	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
Einkauf	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte Manager		•	•
Vertrieb	Leitende Führungskräfte Manager		•	•

Schulung und Entwicklung

Wenn Sie die für das Unternehmen erforderlichen Qualifikationsprofile definiert haben (um die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit den Stellenbeschreibungen abzugleichen), ist der nächste logische Schritt, zu ermitteln, welche Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen für diese Mitarbeiter nötig sind. Dieses Entscheidungsgebiet ermöglicht Ihnen die Analyse der Mitarbeiterkompetenzen und gibt Aufschluss über den Wert, den Verbesserungen dieser Kompetenzen haben. *Wie viel Entwicklungszeit und Schulungskosten werden investiert, und gibt es einen sichtbaren Beweis für den Nutzen?* Mit der Analyse von Schulung und Entwicklung gewinnt die Personalabteilung ein systematisches Bild aller Schulungsinvestitionen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Kompetenz-Rating-Lücke (%)	Mitarbeiter (#)	Mitarbeiterentscheidungsrolle	Funktionstypen
	Kompetenz-Rating-Index (#)	Arbeitsfunktion	Funktionstyp
Schulungs- und Entwicklungskosten (\$)	Veränderung bei Schulungs- und Entwicklungskosten (%)	Entscheidungsrolle	Funktion
		Mitarbeiter	Organisation
Schulungs- und Entwicklungskosten/ Gehälter (%)	Schulungstage (#)	Vollzeit/Teilzeit	Bereich
		Mitarbeitername	Abteilung
Abgeschlossene Schulungsmaßnahmen (#)	Geplante Schulungsmaßnahmen (#)	Fiskalmonat	Org.-Bezeichnung
		Jahr	Soll/Ist-Szenario
Funktionsstufe	Funktionsbezeichnung	Quartal	Szenario
		Monat	Schulungskurs
Arbeitsfunktion	Arbeitsfunktion	Funktionsstufe	Typ
		Funktionsbezeichnung	Kurs

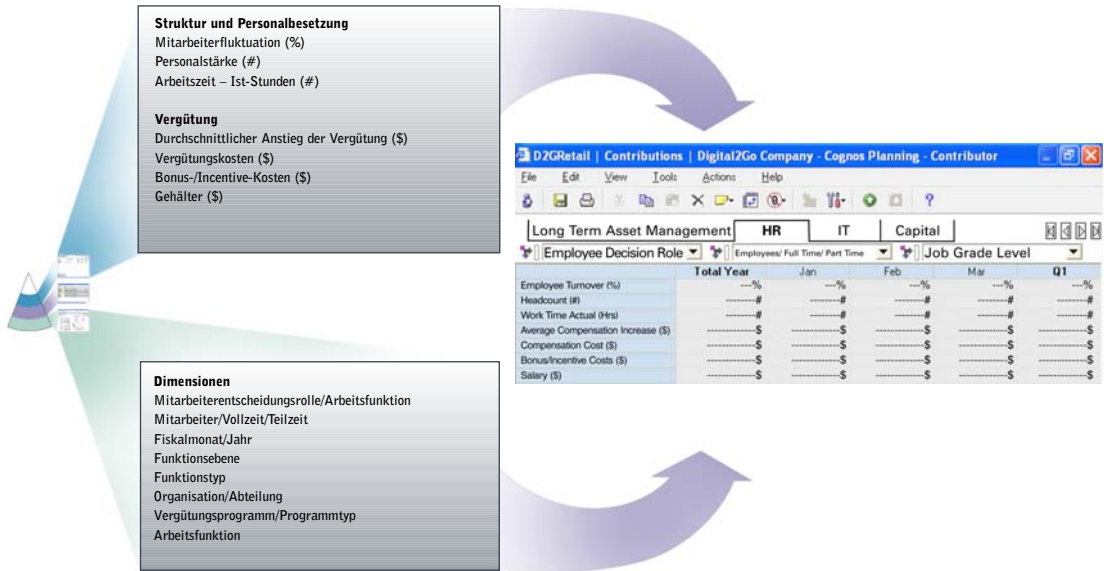
ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBEBENE	STATUSEBENE
Personal	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
Distribution	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
Finanzen	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
Marketing	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	

Zusatzleistungen

Das Entscheidungsgebiet Zusatzleistungen ermöglicht Ihnen das Kostenmanagement im Zusammenhang mit Gesundheitsprogrammen, Spar- und Pensionsplänen, Aktienprogrammen und anderen vergleichbaren Angeboten. Hier werden die Zusatzleistungen des Unternehmens mit denen der Mitbewerber verglichen. Das Benchmarking von Zusatzleistungen hilft Ihnen bei der Ermittlung, ob Sie mit dem Markt synchron gehen. Und da Investoren die Kosten für Zusatzleistungen auf Risiken und Verbindlichkeiten hin untersuchen, trägt das Wissen auf diesem Gebiet dazu bei, die Managementkompetenz des Unternehmens herauszustellen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Anstieg der Kosten für Zusatzleistungen (%)	Durchschnittl. Zusatzleistungen pro Mitarbeiter (\$)	Zusatzleistungsprogramm	Versicherungsträger
Kosten für Zusatzleistungen (\$)	Marktvergleichsindex für Zusatzleistungen (#)	Programmtyp Programm	Anbieter/Träger Träger
Kosten für Zusatzleistungen/ Gehälter (%)	Genehmigte Zusatzleistungen (#)	Anspruchstyp Typ Identifikations-Nr.	Versicherungsschutz Typ Schutz
	Beanspruchte Zusatzleistungen (#)	Mitarbeiter Vollzeit/Teilzeit Mitarbeitername	Funktionsebene Funktionsstufe Funktionsbezeichnung
	Beanspruchte Zusatzleistungen (\$)	Fiskalmonat Jahr Quartal Monat	Verlustbegrenzungsprogramm Programm
	Bezahlte Zusatzleistungen (\$)		Organisation Bereich Abteilung Org.-Bezeichnung
	Gehälter (\$)		

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBEBENE	STATUSEBENE
Personal	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			•
	Manager	•		
	Experten	•		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten	•		



Die Entscheidungsgebiete Struktur und Personalbesetzung sowie Vergütung zeigen, wie die Personalabteilung ihre Performance überwachen, Ressourcen zuweisen und Pläne für künftige finanzielle Ziele erstellen kann.



KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

Roland P. Mosimann, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Patrick Mosimann, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Meg Dussault, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

COGNOS IN DEUTSCHLAND

Cognos GmbH
Herriotstraße 1
D-60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 (69) 6 65 60-0
Fax +49 (69) 6 65 60-300
E-Mail: germany@cognos.com
www.cognos.com/de

COGNOS IN ÖSTERREICH

Cognos Austria GmbH
Favoritenstraße 7
A-1040 Wien
Tel. +43 (1) 503 23 38-0
Fax +43 (1) 503 23 38-5605
E-Mail: austria@cognos.com
www.cognos.com/at

COGNOS IN DER SCHWEIZ

Cognos (Switzerland) Ltd.
Hohlstrasse 534
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (1) 439 45 00
Fax +41 (1) 439 45 10
E-Mail: switzerland@cognos.com
www.cognos.com/ch