



GROSSER HANDLUNGSBEDARF BEI STRATEGISCHEN ZIELEN

Immer mehr Unternehmen wollen Performance Management einführen. Doch wie wird es umgesetzt? Eine Studie der CubeServ Group geht dieser Frage bei 35 Unternehmen nach. Dabei liegt der Untersuchungsschwerpunkt auf den Themen Unternehmenssteuerung, Planung, Reporting und Einsatz von Business Intelligence.

1. Methodik und Prozesse der Unternehmens- und Bereichssteuerung

Bei der grossen Mehrzahl der untersuchten Unternehmen erfolgt die Unternehmenssteuerung mit unterschiedlichen, nicht auf einander abgestimmten Steuerungsmethoden pro Organisationseinheit oder Führungsebene. Dies äussert sich insbesondere im Bereich der strategischen Steuerung. So erfolgt bei 69% der untersuchten Unternehmen keine regelmässige Überwachung und durchgängige Steuerung der Strategie. Dem entspricht auch die Aussagekraft der zur Verfügung stehenden Steuerungsinformationen, die mehrheitlich (77%) ein retrospektives Bild der operativen Geschäftsentwicklung bieten, statt eine vorausschauende, frühindikatorische Steuerung zu ermöglichen.

2. Strategisches und operatives Reporting

42% der untersuchten Unternehmen verfügen über ein explizites strategisches Ziele- und Kennzahlenreporting, das ein gezieltes Strategiemanagement ermöglicht. Mehrheitlich (58%) werden strategische Reportinganforderungen aus dem bestehenden operativen Reporting extrahiert und manuell aufbereitet oder auch gar nicht bereitgestellt. Anders sieht es im Bereich des operativen Reportings aus. Dort wird die operative Leistungserbringung weitgehend (77%) als zufriedenstellend durch das bestehende Reporting unterstützt.

Bei einer näheren Betrachtung der Reportinginhalte wird deutlich, dass diese in erster Linie den Wünschen einzelner Anwender und nicht den Anforderungen an einen unternehmensübergreifenden Nutzen entsprechen. Dies

liegt in der Regel daran, dass kein Prozess zur koordinierten und unternehmensweit abgestimmten Entwicklung von Reportinginhalten besteht. Stattdessen findet die Reportdefinition mehrheitlich (61%) auf Ad-hoc-Basis zwischen Anwendern und IT statt.

«We must live the change we wish to bring about.»
Mahatma Gandhi

Die Datenqualität im Bereich des operativen Reportings hat sich überwiegend als zufrieden stellend herausgestellt (88%). Anders sieht es im Bereich des Strategiereportings aus, das noch weitgehend manuell mittels individueller Desktop-Lösungen erfolgt (69%). In beiden Reportingbereichen, dem strategischen wie auch dem operativen, wird der administrative Reportingaufwand bei der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen jedoch als hoch bezeichnet. Vielfach wird die Ursache darin gesehen, dass die zugrunde liegenden Prozesse zur Planung und Umsetzung der Reportinganforderungen für verbesserungsbedürftig gehalten werden.

3. Strategische und operative Planung

Strategische Planung: 27% der untersuchten Unternehmen verfügen über eine unternehmensweite Planung von expliziten strategischen Zielen. Mehrheitlich (58%) werden strategische Ziele nur auf oberster Führungsebene oder in einzelnen Organisationseinheiten definiert. Entsprechend

heterogen ist auch der Einsatz von individuellen, nicht integrierten Desktop-Lösungen zur systemtechnischen Planungsunterstützung (88%).

Absatz-/Umsatzplanung: Ein ähnliches Bild ergibt sich im Bereich der Absatz-/Umsatzplanung. Auch hier kommen noch überwiegend individuelle Desktop-Lösungen zum Einsatz (69%), auf die unter anderem der hohe Planungsaufwand (73%) zurückgeführt wird. Weitere Gründe für einen hohen Planungsaufwand werden in der Kombination einer mehrheitlich hohen Planungsfrequenz (88%) mit einem geringen Integrationsgrad der Teilplanungsprozesse gesehen (63%).

4. Business Intelligence – Rolle und Organisation, Systeme und Applikationen

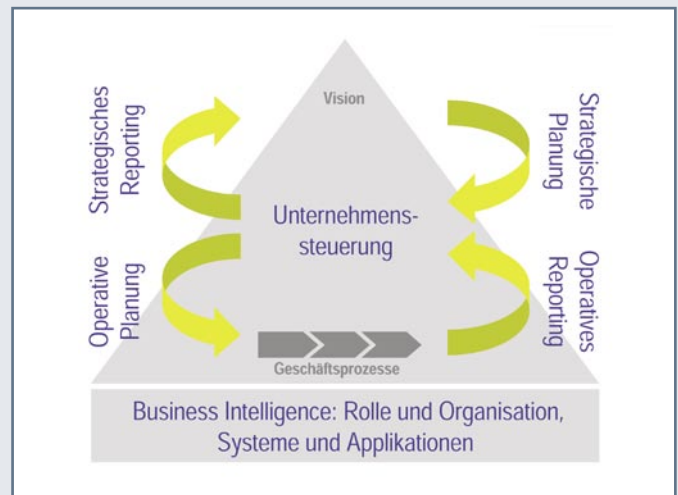
Seitens der Fachbereiche wird Business Intelligence überwiegend als «Reporting» (66%) verstanden. Bei einem nur relativ kleinen Anteil der untersuchten Unternehmen wird BI als «eine für den Unternehmenserfolg kritische Kompetenz» verstanden (19%). Was das Eigenbild des BI-Teams bezüglich der eigenen Rolle im Unternehmen betrifft, so stehen sich hier zwei eher konträre Ansichten gegenüber: Einerseits verstehen 47% der Befragten ihre aktuell gelebte Rolle als «eher reaktiver BI Service Provider» und 15% als «Cost Center». Dem gegenüber sehen sich 38% in einer Treiber-Rolle als «proaktiver BI Service Provider».

Dieses Rollenverständnis kann unter anderem als Ursache dafür gesehen werden, dass sich 60% der untersuchten Unternehmen nicht über die künftige BI-Entwicklung im eigenen Unternehmen im Klaren sind. Andererseits planen und koordinieren 40% der untersuchten Unternehmen die Entwicklung und Umsetzung künftiger BI-Themen auf Grundlage einer BI-Strategie.

Vielfach fehlen organisatorische Strukturen für eine wirkungsvolle und effiziente BI-Entwicklung. So sind bei 64% der untersuchten Unternehmen keine Prozesse definiert, die eine regelmässige und strukturierte Kommunikation und Entwicklung von BI-Themen zwischen Fachbereichen und IT ermöglichen. Bemerkenswert ist jedoch, dass bereits vielfach Verantwortlichkeiten auf Seiten der Fachbereiche definiert sind (58%) oder deren Definition in Planung ist (27%).

Was Aufbau und Entwicklung der BI-Systemlandschaft betrifft, so ist dies bei der Mehrheit der untersuchten Unternehmen organisationsweit oder zumindest für Teilbereiche in einer klar definierten IT-Strategie (80%) geregelt. Auch die «Bauherrenkompetenz», also wer auf welchem System entwickeln darf, ist mehrheitlich klar definiert (76%), ebenso die Verwendung einheitlicher Entwicklungsrichtlinien (88%).

Bei der Untersuchung der bestehenden Kenntnisse seitens des Managements und der Anwender über Nutzen und Möglichkeiten von BI-Applikationen, stellen wir fest, dass derlei Kenntnisse mehrheitlich vorhanden sind (77%), sich diese allerdings erwartungsgemäss zu einem grossen Teil auf die konkret angewandte Applikation beziehen. Bemerkenswert ist, dass bei 56% der untersuchten Unternehmen die IT ihre technischen BI-Kenntnisse als nicht ausreichend ansieht.



Performance Management und Business Intelligence stehen in einem komplexen Wechselverhältnis.

Fazit

Welche Schlüsse lassen sich aus den Erkenntnissen dieser Studie gewinnen? Zunächst wird deutlich, dass der Schwerpunkt der Performance Management-Aktivitäten bislang überwiegend im Bereich der operativen Unternehmenssteuerung liegt. Hingegen sind strategische Steuerungsprozesse und -methoden bisher wenig oder nur auf oberster Managementebene adressiert worden. So besteht grosser Handlungsbedarf im Hinblick auf eine konsistente strategische Zieldefinition und -planung und einen durchgehenden strategischen Controllingprozess.

Durch den stark gewachsenen Einsatz von Business Intelligence-Anwendungen in den vergangenen Jahren ist zwar einerseits die Steuerungsunterstützung deutlich verbessert worden, andererseits hat sich aber das Aufwand-Nutzen-Verhältnis bei Reporting und Planung nicht immer optimal entwickelt. So bestehen vielfach hohe Reporting- und Planungsaufwände, die einen kosten- und prozesseffizienten BI-Einsatz beeinträchtigen. Darüber hinaus fehlt vielfach eine gezielte und aufeinander abgestimmte Planung und Umsetzung von BI-Themen. Dadurch wird zwar in der Regel dem Nutzen der Einzelanwender Rechnung getragen, tendenziell jedoch nicht dem unternehmensweiten Nutzen.

Last but not least sind die organisatorischen Strukturen für ein nachhaltig Nutzen stiftendes und kosteneffizientes Performance Management vielfach nicht gewährleistet. So gilt es, klare Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren, die eine optimale Zusammenarbeit aller Beteiligten gewährleisten. ■

CubeServ AG

St. Gallerstrasse 161, CH-8645 Jona
Telefon +41 (0)55 224 30 00
www.cubeserv.com