



**4C STUDIE 2008/2009**

**KENNZAHLENORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG**

Entwicklung zur treibenden Kraft in Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen

# 4C STUDIE 2008/2009

## KENNZAHLENORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

### Entwicklung zur treibenden Kraft in Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen

#### Steuerungsanforderungen immer höher

Wechselnde Herausforderungen in sich wandelnden Märkten – Kennzahlen sind Leitsignale für die Unternehmenssteuerung mit Kurs auf strategische und operative Ziele. Der Schlüssel für eine Orientierung an transparenten und verbindlichen Informationen liegt im Steuerungskonzept, es kann sich als mehr oder weniger zielführend erweisen.

Wie weit erfüllen derzeit angewendete Konzepte die Anforderungen des Managements? An welchen Stellen lassen sich Optimierungspotenziale erkennen und nutzen? Die 4C Studie 2008/2009 „Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung“ gibt auf zentrale Fragen konkrete Antworten.

#### Bewertung mit 4C Reifegradmodell

Mit dem 4C Reifegradmodell liegt der Studie ein wissenschaftlich validiertes, praktisch bewährtes und stetig weiterentwickeltes Analyse- und Bewertungsverfahren zugrunde. Es erlaubt differenzierte Aussagen über die Qualität des Steuerungskonzepts sowie dessen technische und organisatorische Umsetzung. In einem einheitlichen Referenzrahmen lassen sich die Stärken und Schwächen der jeweiligen Konzepte vergleichbar einordnen und messen. Die Analyse erfolgt anhand von drei wechselseitig abhängigen Primärdimensionen (siehe Abb. 1): Wie viel Potenzial setzt die

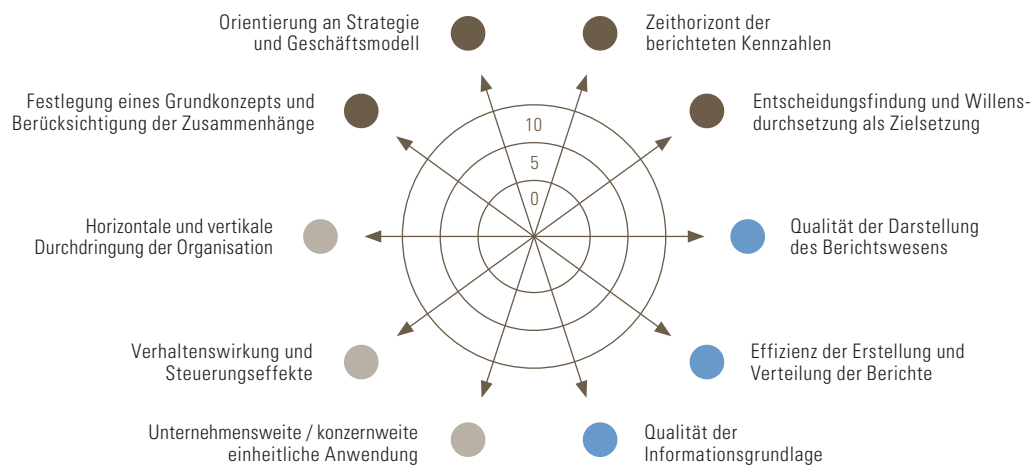
Konzeption des Kennzahlensystems im Hinblick auf die Zielerreichung frei? Können qualifizierte Informationen effizient generiert und gezielt kommuniziert werden? Wie tief und wirksam greift das Steuerungssystem innerhalb des Unternehmens? Für eine detaillierte Analyse sind innerhalb der einzelnen Primärdimensionen bereits bestimmte Reifegrade definiert. Zur Bewertung der Steuerungskonzepte und -systeme werden die Aspekte der drei Primärdimensionen unter Berücksichtigung ihrer Interaktionen mehrstufig miteinander verknüpft. In den hieraus gebildeten „dreidimensional begehbaren“ Anforderungsräumen lassen sich fünf aufeinander aufbauend angelegte Reifegrade erschließen. Erfüllt das untersuchte Steuerungskonzept alle mit einem Reifegrad verbundenen Kriterien, gilt dieser als erreicht.

#### Vom Interview zum 4C Reifegradmodell

Für die Studie wurden die CFO und Bereichsleiter Controlling von insgesamt 76 Konzernen und großen mittelständischen Unternehmen befragt. In strukturierten Telefoninterviews wurde die jeweilige Situation der kennzahlenorientierten Unternehmenssteuerung analysiert. Die Bewertung erfolgt anhand des 4C Reifegradmodells. Darüber hinaus werden Kausalitäten aufgezeigt und Anhaltspunkte für eine zukünftige Optimierung geliefert. Experten mit langjähriger Erfahrung werten die Ergebnisse auf der Basis deskriptiver, induktiver und explorativer Statistikverfahren aus.

„Die Möglichkeiten der kennzahlenorientierten Steuerung genießen im Management eine hohe Wahrnehmung und Wertschätzung. Und das nicht nur wegen der Incentivierung auf Grundlage der KPI.“

Teilnehmer 4C Studie: Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung



KONZEPTION	INFORMATION	TRANSFORMATION
Ist ein Kennzahlensystem konzipiert worden, das die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt?	Werden die Informationen effektiv und effizient in hoher Qualität generiert und verbreitet?	Wird durch eine hohe Durchdringung der Organisationen ein effektives Steuerungsergebnis erreicht?

Abbildung 1. Die Steuerungskonzepte werden anhand der drei Primärdimensionen Konzeption, Information und Transformation analysiert und bewertet

## Ergebnisse im Überblick

Die Verteilung der Reifegrade gibt Aufschluss über den Integrations- und Entwicklungsstand der kennzahlenorientierten Steuerungskonzepte in den befragten Unternehmen. Nur jedes sechste erreicht die höchsten Reifegrade 3 oder 4, mehr als die Hälfte den Reifegrad 1 und keines ist beim Reifegrad 0 einzuordnen. Dies verdeutlicht einerseits, dass gute Grundlagen durchaus vorhanden sind. Andererseits besteht jedoch für die Unterstützung abgesicherter Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse oft weiterer – zum Teil dringender – Handlungsbedarf.

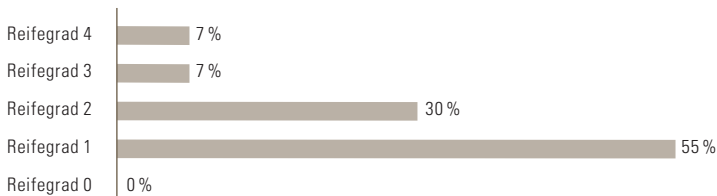
Die Reifegrade der einzelnen Steuerungskonzepte in ihren Primärdimensionen offenbaren Optimierungspotenziale (siehe Abb. 2). Zwar werden in der Bereitstellung von Informationen und der organisatorischen Transformation der Steuerungskonzepte durchweg hohe Reifegrade erzielt, die Reifegrade der Konzeptionen fallen jedoch deutlich niedriger

aus. Bei der Weiterentwicklung der Steuerungssysteme entlang der Reifegrade haben folglich konzeptionelle Verbesserungen höchste Priorität. Detailanalysen zeigen die jeweiligen Optimierungspotenziale und welche Risiko- und Erfolgsfaktoren bei der Überarbeitung zu beachten sind.

„Das Bedürfnis nach wirklich effektiven Steuerungs-  
informationen ist groß. Die Konzentration auf  
wenige Kennzahlen, die konsistente Anwendung  
des Steuerungskonzepts in der ganzen Gruppe  
und eine starke Orientierung an der Unternehmens-  
strategie sind daher notwendig.“

Teilnehmer 4C Studie: Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung

#### 4C Reifegrade der kennzahlenorientierten Steuerungskonzepte



#### Reifegrade in den Primärdimensionen Konzeption, Information und Transformation

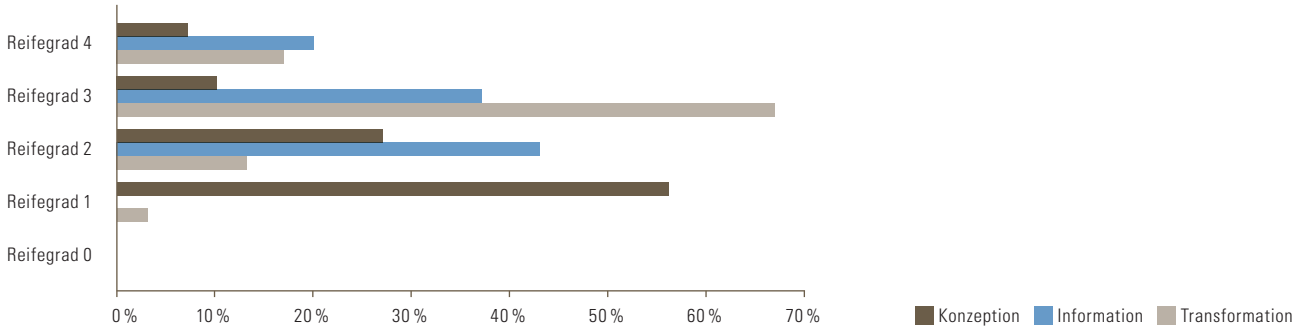


Abbildung 2. Die Verteilung der erreichten Reifegrade der Steuerungskonzepte zeigt Handlungsbedarf

#### Mangelhafte Konzeption häufigstes Defizit

Eine der größten Barrieren auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Unternehmenssteuerung bildet die unzureichende Ausrichtung des Kennzahlensystems an der Strategie und am Geschäftsmodell. Infolge dieser konzeptionellen Mängel gehen starke Kräfte für die operative Durchsetzung der Strategie und ein tieferes Verständnis des eigenen Geschäftsmodells verloren. Die flexible Anpassung des etablierten Kennzahlensystems an neue strategische Zielsetzungen, die permanent in den Kennzahlen abgebildet werden müssen, ist nur bedingt gewährleistet.

Häufig werden auch die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen nur unvollständig oder gar nicht abgebildet. Da verwundert es nicht, dass zahlreiche Unternehmen die Aussagekraft ihrer kennzahlenorientierten Steuerungskonzepte oft eher niedrig einschätzen. Ohne ein ausreichendes Verständnis der Entwicklungen und Zusammenhänge laufen die Konzepte Gefahr, ihre Wirkung für eine durchgängige Unternehmenssteuerung zu verfehlen. Weiterhin fällt auf, dass die kennzahlenorientierte Steuerung immer noch stark finanz- und produktionslastig ist. Andere strategische Funktionen wie IT und F&E bleiben dagegen oft intransparent (siehe Abb. 3).

#### Prozess vor spezialisierter BI-Software

Entgegen der geläufigen Annahme entscheidet die Wahl zwischen modernen oder klassischen Grundkonzepten im Steuerungssystem nicht über die Qualität des Berichtswesens. Wertorientierte Ansätze oder Balanced-Scorecard-Modelle können ebenso zielführend sein wie rendite- oder ergebnisorientierte Ansätze.

Bezüglich des Berichtswesens sind zwei Ergebnisse besonders bemerkenswert: Zum einen lässt es sich bereits mit geringem Personalaufwand, unabhängig von der Unternehmensgröße, mit hoher Qualität erstellen. Ein erheblicher Personalaufwand scheint eher auf eine mangelhafte Konzeption hinzuweisen. Zum anderen bestimmen hoher Erstellungsaufwand, Umfang und Detaillierungsgrad der berichteten Kennzahlen im Top-Management Reporting nicht den Nutzwert der Steuerungsinformationen. Auch hier ist weniger oft mehr. Berichte mit geringerem Umfang und schnell erfassbaren Kernaussagen werden deutlich besser bewertet. Drei Viertel der befragten Unternehmen berichten auf Ebene des Top-Managements nicht mehr als zehn Spitzenkennzahlen.

Für die in der Datenaufbereitung angewandten Technologien

gilt: Der Einsatz spezialisierter BI-Software allein führt nur in wenigen Fällen zu einer effektiveren Umsetzung des Steuerungskonzepts. Signifikante Vorteile ergeben sich weder für den Personalaufwand beim Erstellen der Berichte noch in der Zufriedenheit des Top-Managements mit dem Berichtswesen und den resultierenden Steuerungsinformationen. Das Potenzial entsprechender BI-Lösungen kann nur auf der Basis strategisch und organisatorisch ausgereifter Steuerungskonzepte voll ausgeschöpft werden.

### Das Top-Management als maßgeblicher Sponsor

Beginnend mit der Einführung vollzieht die erfolgreiche Umsetzung eines Steuerungskonzepts den direkten Weg von der „Chefsache“ zur gelebten Unternehmenskultur. Eine konsequente Top-down-Orientierung unter Einbindung des Controllings kann das Bewusstsein für die Relevanz der Steuerungskonzepte im Unternehmen schärfen und die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen sicherstellen.

Zudem ist bereits bei der Definition jeder einzelnen Kennzahl die Verfügbarkeit der Basisdaten sowie deren Bereitstellung über mögliche Datenquellen zu gewährleisten. Die Studienergebnisse offenbaren, dass dies nicht immer ausreichend berücksichtigt wird. Analysiert man die Qualität der Informationsgrundlagen, schneiden deren Vollständigkeit und Richtigkeit gegenüber ihrer Verfügbarkeit deutlich besser ab.

Statistische Auswertungen belegen darüber hinaus, dass

leistungswirtschaftliche Kennzahlen im Vergleich zu Finanzkennzahlen nicht weniger verfügbar sind. Dennoch fehlt es häufig an einer perspektivischen Ausgewogenheit zwischen leistungs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen.

Um ein bestmögliches Steuerungsergebnis zu erzielen, ist neben einer hohen Qualität der Informationsgrundlage ein einheitliches Verständnis der Kennzahlen und ihrer Zusammenhänge entscheidend. Ein Kennzahlenkatalog mit unternehmensweit identischen Definitionen kann dieses Verständnis gewährleisten und die Transparenz in den Organisationen signifikant steigern.

„Das Berichtswesen sollte letztlich qualitative Aussagen ermöglichen. Daher wäre bei den Empfängern ein besseres Verständnis der Kennzahlen wünschenswert, damit aus Zahlen auch genutzte Steuerungsinformationen werden.“

Teilnehmer 4C Studie: Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung

### Abbildung von Unternehmensbereichen und Funktionen im Berichtswesen (falls im Unternehmen vorhanden)

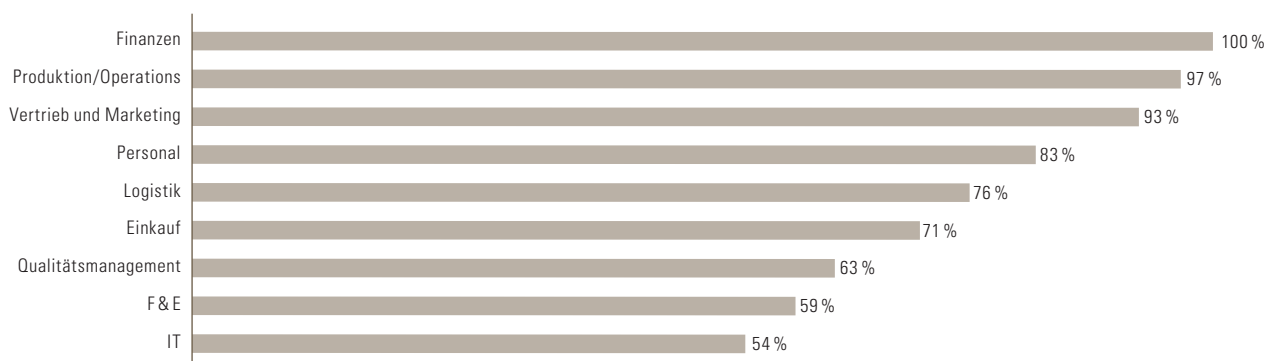


Abbildung 3. Die IT und die F&E werden nicht hinreichend berücksichtigt

## 4C GROUP AG

### Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

### Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

### Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

### Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

### Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

### Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Unternehmensstrategie</li><li>_ Restrukturierung</li><li>_ Innovationsmanagement</li><li>_ IT-Strategie</li></ul>
<b>Performance Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Konzernrechnungswesen</li><li>_ Planung</li><li>_ Controlling und Reporting</li><li>_ Kostenmanagement</li></ul>
<b>Organisation und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Organisationsentwicklung</li><li>_ Geschäftsprozessoptimierung</li><li>_ Steuerungsprozesse</li><li>_ Sourcing</li></ul>
<b>Transformationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Project Governance</li><li>_ Modernisierung von IT-Plattformen</li><li>_ Change Management</li><li>_ Performance Management Systeme</li></ul>

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

# IHRE ANSPRECHPARTNER



**Stephan Grunwald, Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Kaufmann**  
Vorstand und Senior Partner

„Die mangelhafte Erklärungskraft vieler Reportingsysteme aufgrund konzeptioneller Lücken zerstört das Vertrauen in die Zahlen und richtet damit überproportional Schaden an.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ Innovationsmanagement
- \_ Planung
- \_ Controlling und Reporting
- \_ Kostenmanagement
- \_ Organisationsentwicklung
- \_ Steuerungsprozesse



**Markus Noçon, Dipl.-Wirtschaftsingenieur**  
Senior Partner

„Es überrascht, dass die Wahl zwischen modernen oder klassischen Grundkonzepten im Steuerungssystem nicht über die Qualität des Berichtswesens entscheidet. Wertorientierte Ansätze oder Balanced-Scorecard-Modelle können ebenso zielführend sein wie rendite- oder ergebnisorientierte Ansätze.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ Konzernrechnungswesen
- \_ Planung
- \_ Controlling und Reporting
- \_ Steuerungsprozesse
- \_ Performance Management Systeme

## 4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN  
Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN  
Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT  
MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]