

## **FOKUSSIERUNG DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG AUF WIRKLICHE KEY-PERFORMANCE-INDIKATOREN**

Leistungsfähige Steuerungskonzepte sind die Voraussetzung für  
effektive Management Cockpits

# FOKUSSIERUNG DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG AUF WIRKLICHE KEY-PERFORMANCE-INDIKATOREN

## Leistungsfähige Steuerungskonzepte sind die Voraussetzung für effektive Management Cockpits

### Zur Steuerung des komplexen Systems „Unternehmen“

wurde in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden entwickelt. Management Cockpits erfahren dabei als einfach handhabbare Konzepte eine besondere Aufmerksamkeit. Durch die Fokussierung dieser Cockpits auf die wirklich relevanten Informationen und durch die Bereitstellung qualifizierter Analysemöglichkeiten sollen Entscheidungsspielräume situations- und bedarfsgerecht aufgezeigt werden. Die damit angestrebte Verbesserung der Unternehmenssteuerung bleibt jedoch nicht selten hinter den Erwartungen zurück. Eine mangelhafte Definition des Steuerungskonzepts und die Beschränkung auf neue Darstellungsformen bereits bekannter Informationen führen ebenso zu unbefriedigenden Ergebnissen wie die dogmatische Umsetzung schablonenhafter Ansätze mit Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

Vielmehr muss die robuste betriebswirtschaftliche Konzeption des Steuerungsmodells als Ausgangspunkt bei der Entwicklung eines Management Cockpits verstanden werden. Wurden Kennzahlen aus dem Geschäftsmodell sowie strategiekonformen operativen Zielen abgeleitet und Ursache-Wirkungs-Zusammen-

hänge abgebildet, folgt die konsequente Umsetzung des Steuerungskonzepts in IT und Organisation. Ein Ziel innerhalb der Umsetzung ist ein dynamisches Berichtswesen mit der Möglichkeit flexibler Analysen bei unternehmensweit einheitlicher Sicht, um die Transparenz in den Steuerungsprozessen zu erhöhen.

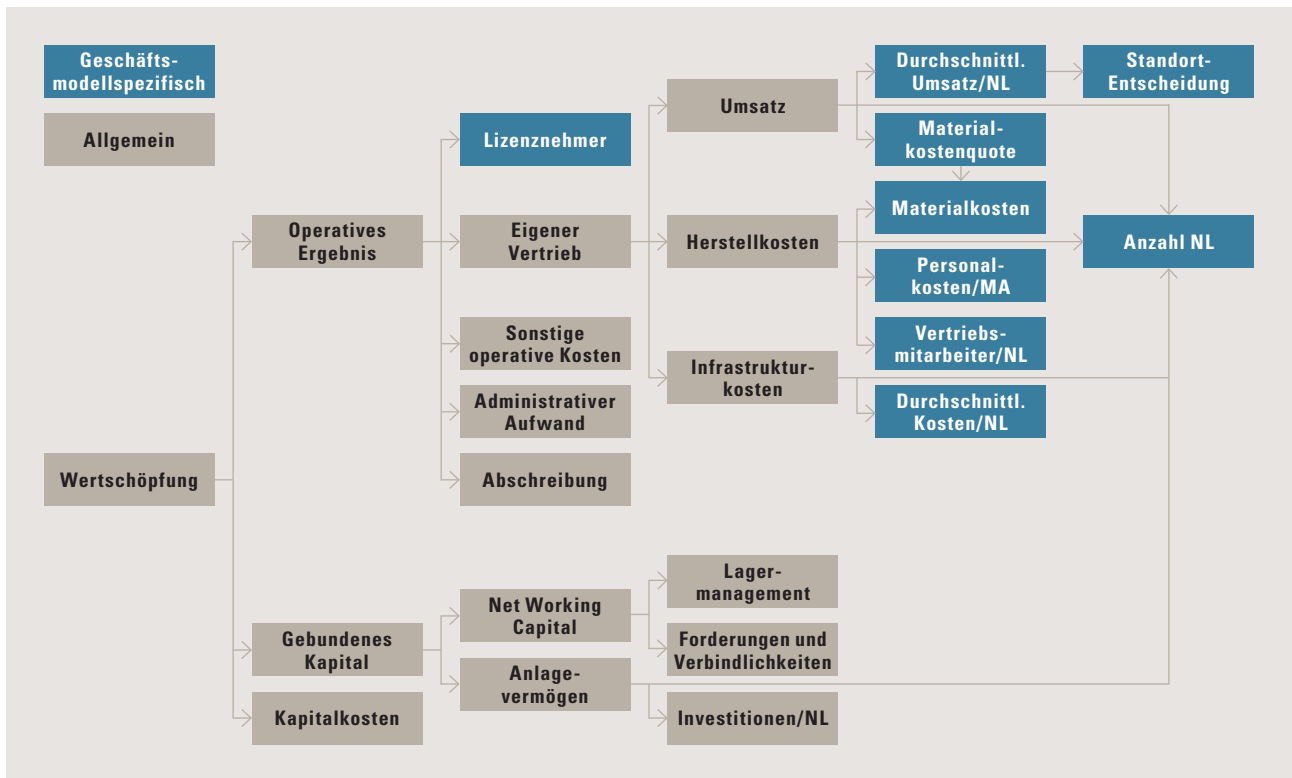
### Ausgangssituation:

Das Bedürfnis nach effektiven und transparenten Steuerungsinformationen bildet den Ausgangspunkt bei der Einführung eines Management Cockpits. Es ist ein geeignetes Instrument zur Identifikation des operativen Handlungsbedarfs im Rahmen der Strategieumsetzung sowie zur Unterstützung der Entscheidungsprozesse im Top-Management.

Dabei wird angestrebt,

- \_ alle Unternehmensbereiche und Funktionen im Sinne eines einheitlichen Steuerungssystems einzubeziehen,
- \_ die Analyse und Erklärung von Zusammenhängen zu ermöglichen sowie
- \_ die Effizienz der Steuerung durch die übersichtliche Darstellung relevanter Informationen zu verbessern.

Die mit der Einführung eines Management Cockpits angestrebten Ziele werden jedoch nicht immer vollumfänglich erreicht.



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 1. Die Entwicklung eines Werttreibermodells je Geschäftsbereich ist der entscheidende Schritt für die Identifikation der Key-Performance-Indikatoren

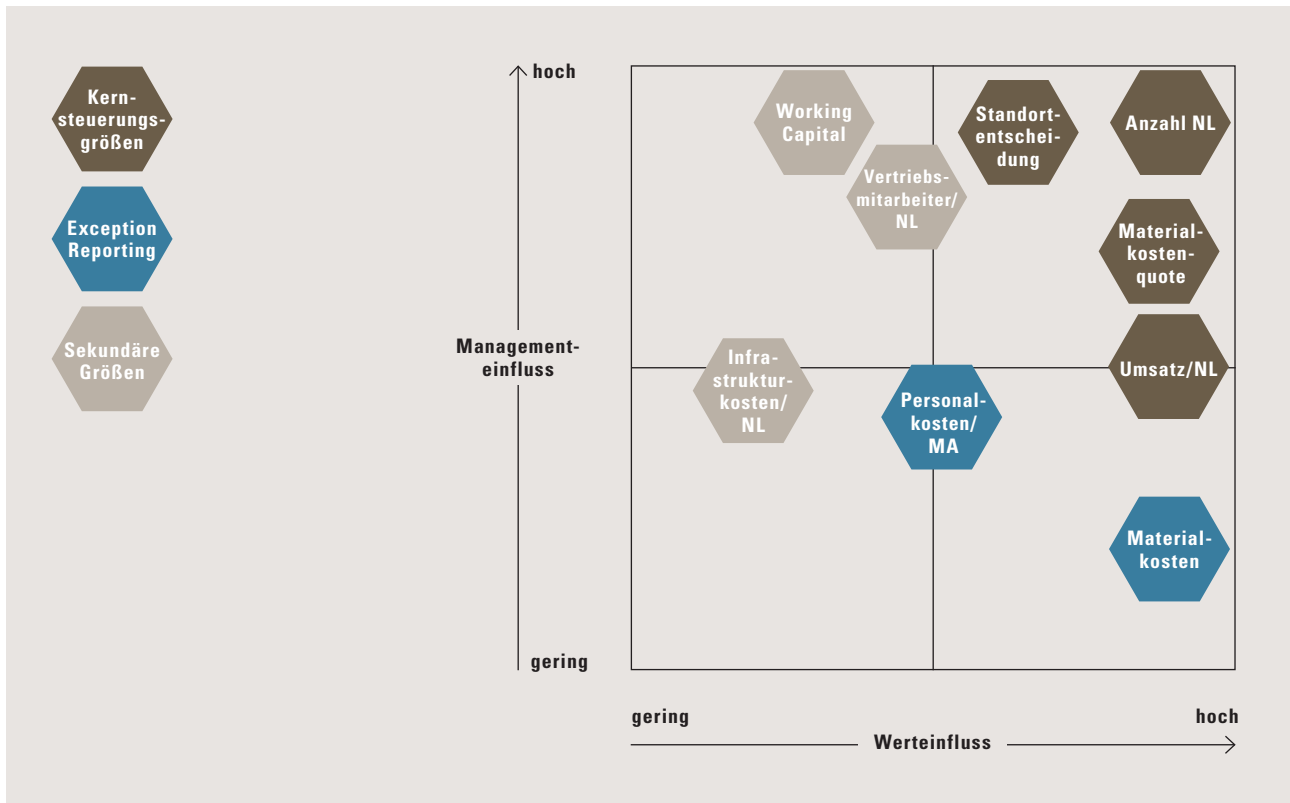
Werden die Steuerungssysteme zu eng an Basiskonzepten wie der Balanced Scorecard oder modernen, wertorientierten Ansätzen ausgerichtet, kann dies zu langwierigen Einführungs- und Umsetzungsprozessen im Unternehmen führen. Der Mehrwert solcher „Guru-Ansätze“ kann zudem häufig nicht nachgewiesen werden. Management Cockpits hingegen sollten als integriertes Steuerungssystem an den unternehmensspezifischen Anforderungen ansetzen, anstatt die zur Verfügung stehenden Reportingtools oder die Möglichkeiten spezialisierter BI-Software in den Mittelpunkt zu stellen. Letzteres führt vielfach zu einem zu engen Verständnis von Management Cockpits als Frontends mit bunten Tachos und Ampeln. Ein weiterer Grund dafür, dass die zur Verfügung gestellten Informationen den hohen Anforderungen der Top-Entscheider nicht gerecht werden, ist darin zu sehen, dass zu viele Kennzahlen berichtet werden. Es wird dabei nicht ausreichend hinterfragt, ob die Kennzahlen effektiv beeinflussbar oder für den Unternehmenserfolg relevant sind und ob die erforderliche Informationsgrundlage verfügbar ist.

Zur Realisierung einer effektiven Unternehmenssteuerung müssen Management Cockpits diesen vielschichtigen Anforderungen gerecht werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Abbildung des Geschäftsmodells und der aus der Strategie abgeleiteten operativen Ziele des Unternehmens im Steuerungssystem.

Dabei gilt es allerdings auch, die nicht-finanzwirtschaftlichen Perspektiven ausreichend zu berücksichtigen. Entscheidend ist, dass sämtliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge abgebildet werden und dabei auf die unternehmensentscheidenden und für das Top-Management relevante Kennzahlen fokussiert wird (siehe Abb. 1).

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

Teilnehmer 4C Studie: Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 2. Die Portfoliodarstellung identifiziert Kernsteuerungsgrößen und Risikokennzahlen

#### 4C Beratungsansatz:

Der 4C Ansatz zur Entwicklung eines effektiven Management Cockpits basiert auf einer konsequenten Top-down-Orientierung im Vorgehen und integriert das Top-Management als zentralen Sponsor der Maßnahme. Auf diese Weise werden das Bewusstsein für die Relevanz des Themas und die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen im Unternehmen sichergestellt. Inhaltlich ist die betriebswirtschaftliche Konzeption des Reportingsystems der Ausgangspunkt und Kern Erfolgsfaktor bei der Entwicklung des Steuerungskonzepts.

Zunächst gilt es,

- \_ das Geschäftsmodell, die Strategie sowie die Hauptprozesse des Unternehmens zu analysieren und operative Ziele zu identifizieren
- \_ alle erhobenen Unternehmensziele, Steuerungshebel und Anforderungen zusammenzufassen und
- \_ daraus Kernkennzahlen unter Berücksichtigung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge abzuleiten.

Eine Priorisierung der Kernkennzahlen im Hinblick auf die Beeinflussbarkeit durch das Management und die Wirkung auf den Unternehmenserfolg zeigt auf, welche Kennzahlen neben den aktiv beeinflussbaren Steuerungsgrößen in einem Exception Reporting beobachtet und berichtet werden müssen (siehe Abb. 2). Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Definition und Parametrisierung der Kennzahlen auf Bereichsebene bei gleichzeitiger Analyse der Datenquellen und Zuliefermedien bzw. der Verfügbarkeit der Informationsgrundlage. Die Ergebnisse werden zentral in einem Data Dictionary dokumentiert. Es ermöglicht eine umfassende Sicht auf den Projektfortschritt. Nach der Abstimmung des Berichtsdesigns mit den Empfängern erfolgt die Umsetzung des Steuerungssystems in der IT und der Organisation.

„Bei der Umsetzung der Steuerungssysteme liegen die Defizite eher im konzeptionellen Bereich als in der Softwareunterstützung oder der Umsetzung in der Organisation.“

Ergebnis aus der 4C Studie: Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung

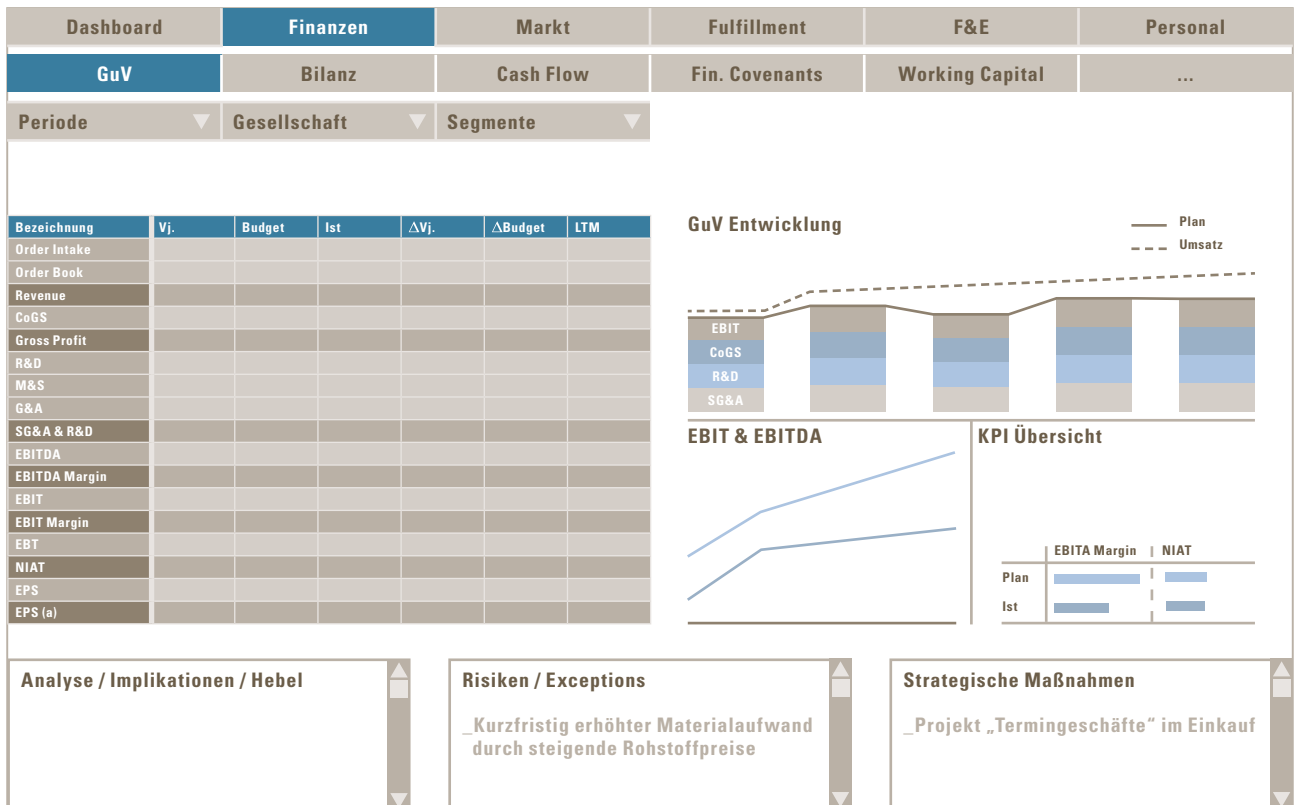


Abbildung 3. Ein Management Cockpit ermöglicht Transparenz in den Steuerungsprozessen

Um die Transparenz und Effektivität der Steuerungsinformationen zu erhöhen, werden die Berichte mit Kommentaren von den jeweiligen Kennzahlenverantwortlichen kombiniert. Sie beschreiben und geben Informationen zum Fortschritt strategischer Maßnahmen, die auf Basis früherer Ausprägungen der Kennzahlen abgeleitet wurden. Folgerichtig können so Handlungsimplikationen und Steuerungshebel aufgezeigt werden (siehe Abb. 3).

### Nutzen und Ergebnisse:

Durch die Abbildung aller Unternehmensbereiche und Funktionen im Management Cockpit sowie durch die klare Ableitung der Steuerungsgrößen aus den operativen Zielen und dem Geschäftsmodell können entscheidungsrelevante Informationen zeitgerecht bereitgestellt und die Initiierung der Umsetzungsprozesse unterstützt werden. Die Implementierung eines Management Cockpits bietet dabei ein dynamisches Berichtswesen mit der Möglichkeit der einfachen Navigation und der flexiblen Analyse entlang identifizierter

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder typischer, im Unternehmen erprobter Analysepfade. Mit der Nutzung von Drill-down-Funktionalitäten für eine geführte Analyse aus den Berichten heraus wird zusätzliche Transparenz in die Steuerungsprozesse integriert. Eine Bereitstellung der Berichte im Push- und Pull-Verfahren sorgt für eine bedarfsgerechte Verfügbarkeit im Top-Management und eine zeitnahe Identifikation von Potenzialen und Handlungsbedarf. Ein Management Cockpit trägt somit zur Fokussierung des Steuerungsmodells auf die relevanten Kernkennzahlen (Key-Performance-Indikatoren) bei und schafft eine unternehmensweit einheitliche Sicht auf aktuelle Entwicklungen und Zusammenhänge, wodurch Analyse-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse nachhaltig verbessert werden.

„Das Steuerungskonzept hat zu einer hohen Wahrnehmung und Wertschätzung der kennzahlenorientierten Unternehmenssteuerung im Top-Management geführt. Die Logik der Analysepfade ermöglicht es, aus den Informationen entsprechende Handlungsalternativen abzuleiten.“

Teilnehmer 4C Studie: Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung

## 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]