

Horst Ziegler

Effektive Unternehmenssteuerung mit prozessorientiertem Controlling

Unternehmenssteuerung ist eine Herausforderung. So müssen kontinuierlich interne wie externe Einflussfaktoren im Auge behalten werden: Wie entwickeln sich die unternehmensspezifischen Key Performance Indicators? Welche Risiken müssen in den Unternehmensplanungen berücksichtigt werden? Was macht der Wettbewerb? Wie läuft die Produktentwicklung? Gibt es Schwierigkeiten im Vertrieb? Reicht die eigene Liquidität bis zum Eingang ausstehender Forderungen?

Aktive Nutzung von Informationen

Viele dieser Fragen können heute mittels moderner Business-Intelligence-Systeme beantwortet werden. Der entscheidende Punkt wird in Zukunft allerdings nicht mehr so sehr sein, ob die richtigen Informationen am richtigen Ort in der richtigen Form zur Verfügung stehen. Es wird vielmehr darauf ankommen, ob diese Informationen auch tatsächlich aktiv genutzt werden. Was nützt die schönste Grafik und die tiefstnigste Auswertung, wenn daraus keine operativen Maßnahmen abgeleitet werden? Eine Erweiterung der klassischen Sicht von Business Intelligence ist also dringend erforderlich.

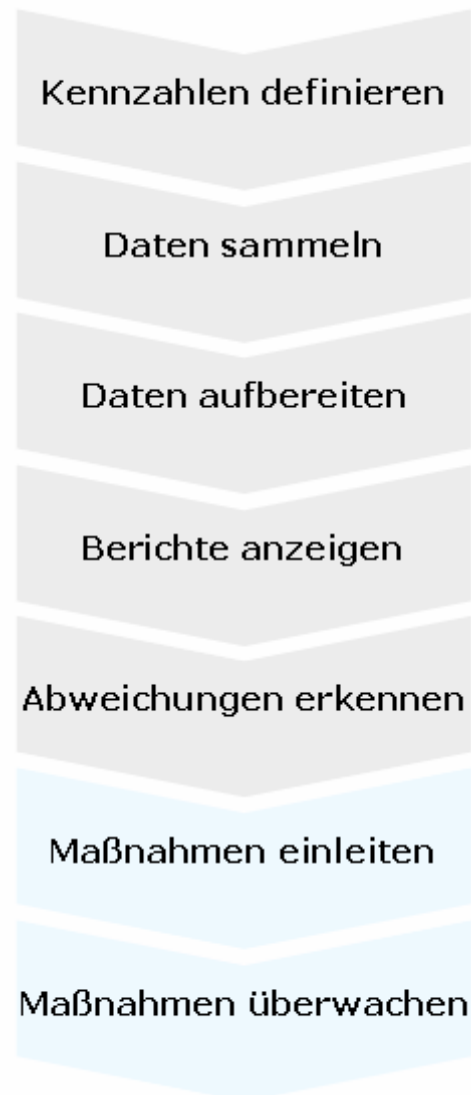
Zunächst einmal muss der Unternehmer klar definieren, welche Kennzahl und welche Auswertung er im Ergebnis überhaupt als Maßgabe für sein Handeln sehen will. Hier gibt es eine ganze Reihe von Theorien – von den Balanced-Scorecard-Konzepten bis zum Value-based-Management. Nehmen wir einmal an, die zentrale Größe für das Unternehmen ist der operative Gewinn und der entsprechende Benchmark liegt bei einer zehnpromzentigen Steigerung. Zudem sollen alle Unternehmensteile den gleichen Beitrag zum Gesamtgewinn liefern (Kennzahlen definieren).

Dafür müssen aus den jeweiligen Vorkontrollsystemen die Kosten und Erlöse erfasst werden, sei es durch Anbindung per Schnittstelle oder Datenimport (Daten sammeln). Natürlich müssen für die weitere Verwendung betriebswirtschaftliche Logiken greifen und etwa Binnenumsätze im Konzernverbund eliminiert, Währungsunterschiede und Abgrenzungsproblematiken berücksichtigt werden, bevor schließlich eine Ergebnisrechnung angeschlossen werden kann (Daten aufbereiten).

Diese Ergebnisse werden in einem Bericht, einer Gewinn- und Verlust-Rechnung präsentiert und per BerichtsportaI an das Top-Management verteilt. Nun besteht – mit entsprechenden OLAP-Werkzeugen – die Möglichkeit, nach Produkt, Zeit und Region zu analysieren, ob die Gewinnerwartungen auch eingetroffen sind (Bericht anzeigen).

Damit wäre in etwa beschrieben, was man heute unter Business Intelligence versteht. Vielleicht geht es noch bis zu automatisierten Alerts und Abweichungsmarkierungen, aber dann ist auch Schluss (Abweichungen erkennen) – Maßnahmen direkt aus dem Analysewerkzeug heraus anzustoßen ist noch nicht common sense.

Das hat natürlich mit der Trennung von analytischen und operativen Systemen zu tun, dem langwierigen Aufbereiten, Verdichten und Aggregieren von Daten zu entscheidungsrelevanten Informationen. Ein Großteil



dieser Trennung hatte aber rein technische Gründe, die mit weiteren Innovationen langsam, aber sicher hinfällig werden. Auch die Beschränkung auf strukturiert vorliegende Informationen ist nicht mehr zwingend.

Verbindung von Business Intelligence mit Portaltechnologie

Das Schlagwort heißt hier: Verbindung von Business Intelligence mit Portaltechnologie.

Im Bereich Berichtsverteilung wird schon eifrig von Portalen Gebrauch gemacht. Neben den ausgefeilten Zugriffsverwaltungen spielen die geringeren Kosten für Berichtsverteilung eine große Rolle. Portale können aber noch viel mehr: Durch ihre offene Architektur können auch intelligente Suchagenten, Dokumentenmanagementsysteme, Intranets, Nachrichten, geschlossene und offene Foren usw. mit eingebunden werden.

Doch bleiben wir bei unserem Beispiel von dem Geschäftsführer, der eine Abweichung festgestellt hat. Was macht er jetzt? Wäre es nicht geschickt, ausgehend von der Abweichung sofort und gezielt eine Maßnahme einzuleiten, diese Maßnahme mit in den Bericht aufzunehmen und ohne großes Aufhebens die verantwortlichen Entscheidungsträger anzusprechen? Womöglich will er diese Maßnahme im Team diskutieren und natürlich will er die zügige Umsetzung überwachen.

Dazu hat sich die zetVisions AG Gedanken gemacht und ausgehend von langjähriger Erfahrung im Bereich Business Intelligence eine komplette Suite von Werkzeugen entwickelt, die sich hier gewinnbringend einsetzen lassen. Mit dem integrierten Aufgabenmanagement könnte der Geschäftsführer direkt den jeweiligen Datenverantwortlichen mit Verweis auf die Abweichung um eine Auskunft und Nachbesserung bitten. (Maßnahmen ergreifen)

Diese Anfrage wiederum würde per automatisiertem Workflow überwacht werden (Maßnahmen überwachen). In virtuellen Projekträumen könnten das Top-Management gemeinsam auf den Bericht, zugehörige Dokumente und aktuelle Vergleichszahlen vom Markt zugreifen und geplante und laufende Aktionen diskutieren.

Maßnahmen treffen und überwachen

Eine Aktion, die nicht überwacht werden kann, ist leicht in Gefahr, wirkungslos zu verpuffen. Wenn aber die Maßnahmen, die der Geschäftsführer angestoßen hat, in ähnlicher Weise im Blick bleiben, wie die sonstigen Kennzahlen, steht ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument zur Verfügung.

Das soll als kleines Beispiel einer prozessorientierten Erweiterung des klassischen Business Intelligence-Begriffes genügen. Als Schlagwort vielleicht noch dieses: Organisatorische Verbesserungen wie Vier-Augenprinzip, Prozesstreue, Dokumentation von Entscheidungen etc. lassen sich mit automatisierten Workflows und Freigabemechanismen ebenfalls wunderbar einrichten. Eine Optimierung der Informationsprozesse ist kein Selbstzweck, sondern steigert die Schlagkraft eines Unternehmens.



Kontakt

Horst Ziegler
Vorstandsvorsitzender
zetVisions AG
Im Breitspiel 21
69126 Heidelberg
Tel. 06221/339 38-0
horst.ziegler@zetvisions.de
www.zetvisions.de