

---

# Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Informationsdemokratie

---

- ▶ *Performance Management darf kein Privileg  
der Chefetage sein*

---

Autor: Alexander Klaus

Zielgruppe: IT-Leiter, Business Intelligence-Manager, Abteilungs- und Bereichsleiter,  
Fachanwender, Top-Management

---

<b>Übersicht</b> .....	<b>iv</b>
<b>Was versteht man unter Performance Management?</b> .....	<b>1</b>
Metriken .....	1
Methoden .....	1
Business Intelligence-Funktionalitäten .....	1
<b>Ist unternehmensweites EPM Realität?</b> .....	<b>2</b>
<b>EPM für alle!</b> .....	<b>3</b>
<b>In sechs Schritten zum Performance Management</b> .....	<b>4</b>
<b>Performance Management als Instrument des Change Managements</b> .....	<b>5</b>

---

Kurze Planungszeiträume, abnehmende Prognostizierbarkeit, vernetzte Geschäftsprozesse, fragmentierte Zielgruppen: Die Entwicklung und Umsetzung langfristiger Strategien stellt die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Daraus erwächst der Bedarf nach flexiblen und individuellen Enterprise Performance Management-Systemen (EPM), welche die qualitativen und quantitativen Ziele der Organisation, den Grad der Zielerreichung und die kritischen Planabweichungen transparent, umfassend und aktuell darstellen können.

Allerdings war EPM bislang ein Privileg der Chefetage, was zur Folge hatte, dass das Potential des EPM nicht voll ausgeschöpft werden konnte. Erst eine Definition des Enterprise Performance Managements als eines Ansatzes der alle Prozessverantwortlichen im Unternehmen unterstützt und mit entsprechenden Software-Funktionalitäten versorgt, wird der Idee der Informationsdemokratie zum Durchbruch verhelfen.

---

# Was versteht man unter Performance Management?

Performance Management ist ein systematischer, datenorientierter Ansatz, um Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen den Zugang zu den aus der übergreifenden Unternehmensstrategie abgeleiteten Performance-Kriterien und -Indikatoren gewährleisten und damit die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensprozesse messen, analysieren und verbessern zu können. Das Performance Management System durchzieht demnach die gesamte Organisation mit ihren Prozessen, Strukturen und Schnittstellen. In der klassischen Sichtweise besteht ein umfassendes EPM-System aus drei Komponenten – Metriken, Methoden und Business Intelligence (BI)-Funktionalitäten.

## Metriken

Das zentrale Tool im Rahmen des EPM sind sog. Management Dashboards. Dashboards sind flexible und individualisierbare Front End-Lösungen, die es den Anwendern erlauben, alle relevanten Informationen aus der Organisation hochtransparent, visuell aufbereitet und leicht verständlich darzustellen und anhand freidefinierbarer Metriken und Schlüsselindikatoren (sog. Key Performance Indicators oder KPIs) zu strukturieren. Metriken und KPIs beschreiben die wesentlichen Prozesse (zum Beispiel Kundenmanagement, Produktion, Logistik) und Ziele (zum Beispiel Steigerung der Kundenbindungsrate, Optimierung der Lagerbestände) in der Organisation und geben den aktuellen Stand der Zielerreichung wider. Darüber hinaus bieten Dashboards automatische Alarmierungssysteme, um die Anwender über die Überschreitung vordefinierter Grenzwerte (zum Beispiel Mindestlagerbestand) zu alarmieren und dringenden Handlungsbedarf zu signalisieren.

## Methoden

Ein effizientes EPM-System bietet eine systematische Methodologie für das Monitoring und die Steuerung von Management- und Geschäftsprozessen. Eine Methodologie bietet dem Management ein unternehmensweit standardisiertes und strukturiertes Gerüst, das die Priorisierung und Synchronisierung von strategischen und operativen Maßnahmen sowie die Definition der Metriken und KPIs ermöglicht. Die Methodologien basieren dabei auf bewährten Management-Ansätzen wie Balanced Scorecard, Six Sigma, oder Total Quality Management.

## Business Intelligence-Funktionalitäten

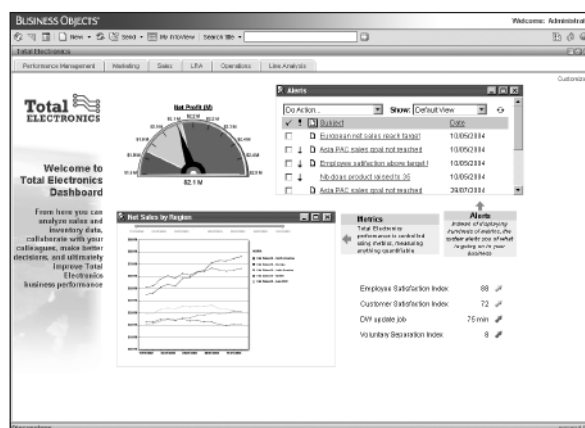
Damit ein EPM System als leistungsfähiges Managementinstrument genutzt werden kann, müssen die Metriken, KPIs und weitere relevante Informationen mit umfassenden Analyse-, Reporting- und Abfrage-Funktionalitäten kombiniert werden. Gleichzeitig sollte das System die Möglichkeit bieten, Informationen und Reports an alle relevanten Nutzer innerhalb und außerhalb der Organisation zeitnah zu verteilen und auf einer unternehmensweiten Plattform gemeinsam (collaborativ) zu nutzen.

# Ist unternehmensweites EPM Realität?

In der Praxis hat die Exklusivität des EPM-Ansatzes das Spektrum der Anwender im Unternehmen meist auf wenige priorisierte Anwender beschränkt, die zudem meistens über fundierte Kenntnisse beim Einsatz von BI-Lösungen verfügen müssen. Nach wie vor sind die meisten EPM-Systeme weit davon entfernt die von der Gartner Group bereits im Jahr 1996 proklamierte „Informationsdemokratie“ Realität werden zu lassen.

„Entscheidender Erfolgsfaktor ist die Durchgängigkeit mit der die Informationsversorgung für Analyse, Planung und Steuerung auf den verschiedenen Unternehmensebenen erfolgt“, so die Analysten von Mummert Consulting in ihrer aktuellen BI Benchmarking Studie. Denn das Management der Performance spielt sich nicht nur in den Chefetagen der Unternehmen ab, sondern überall dort wo Prozesse gestaltet, kontrolliert und verbessert werden müssen. Und hier gilt es, die bereits eingesetzten Systeme – zumeist Microsoft Office Anwendungen – nahtlos mit BI-Funktionalitäten zu integrieren, die eine laufende Steuerung und Kontrolle der Prozesse erlauben. Dazu sind aber bislang die wenigsten EPM-Lösungen in der Lage. Darüber hinaus sollte es keine intellektuellen Barrieren für den „demokratischen“ Einsatz von EPM-Systemen geben: Momentan ist aber nicht nur die babylonische Sprachverwirrung, die von der Meta Group schon vor Jahren kritisiert wurde, für den Versuch abteilungsübergreifende Steuerungssysteme aufzubauen, kennzeichnend. Auch verfügen EPM-Lösungen meist nicht über ausreichende Collaboration-Möglichkeiten und einen intuitiven Zugang zu den BI-Funktionalitäten.

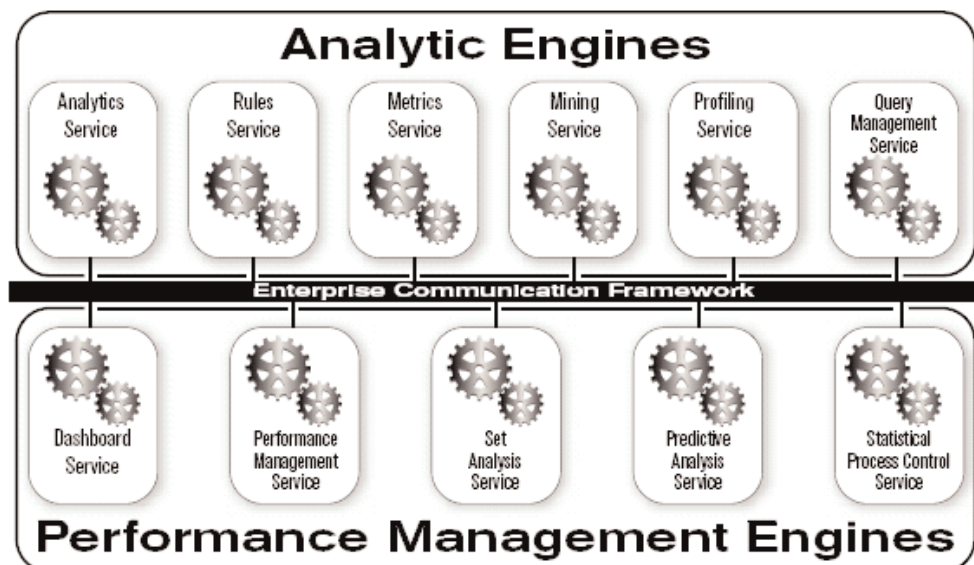
Ist ein Dashboard zur Anzeige von erfolgskritischen Kennzahlen und Alarmfunktionen nur etwas für die Chefetage?



## EPM für alle!

Ein wirklich unternehmensweiter Einsatz des EPM lässt sich vor diesem Hintergrund nur realisieren, wenn eine vollständige Integration in die Microsoft Office-Landschaft gewährleistet wird und der direkte Zugriff auf BI-Funktionalitäten das Management von Office-Dokumenten direkt auf der BI-Plattform erlaubt. Ziel eines „weitergedachten“ EPM-Systems muss es sein, Microsoft Office zu einer sicheren, validen und tagesaktuellen Business Intelligence-Quelle zu machen. So sollten EPM-Reports direkt in Office-Dokumenten gelesen und aktualisiert werden sowie durch Drill-down-Funktionalitäten an die jeweiligen Anforderungen der Anwender anpassbar sein.

Um eine hohe Effektivität beim Einsatz der EPM-Funktionalitäten zu erreichen, ist es notwendig, die Daten mit Kontextinformationen über Datenherkunft, Datenkalkulation, Definition von Schlüsselmetriken und Schlüsselindikatoren sowie über den optimalen Dateneinsatz zu verbinden um einen einheitlichen Interpretationsrahmen für einen breiten Anwenderkreis zu schaffen. „Kontextualisierungstools sind ein wertvolles Instrument für ein tieferes Verständnis der Geschäftsprozesse eines Unternehmens“ sagt etwa Wayne Eckerson, Director of Research bei The Data Warehousing Institute. BI-Plattformen, die die Grundlage von EPM-Lösungen bilden, sollten gemeinsame Analyse- und Entscheidungsprozesse durch die Bereitstellung von Collaboration-Funktionalitäten für die Verwendung von Dashboards, Scorecards und Reports ermöglichen. „Collaboration-Funktionalitäten sind im Hinblick auf die gemeinsame Diskussion und Bearbeitung von Reports sowie die Maßnahmenplanung extrem wichtig“, fährt Eckerson fort.



---

# In sechs Schritten zum Performance Management

---

Die strategische Bedeutung des Enterprise Performance Managements erfordert ein methodisches und strukturiertes Vorgehen bei der Implementierung. Ein effizientes, unternehmensweites EPM-System ist das Ergebnis eines komplexen, multidisziplinären Prozesses und kein Software-Tool. Im Einzelnen lässt sich die Einführung des EPM in sechs Schritten darstellen:

**Schritt 1:** Identifikation der strategischen Unternehmensziele und der zentralen Geschäftsprobleme sowie die Festlegung eines Umsetzungsplans.

**Schritt 2:** Detaillierte Beschreibung und Festlegung der durch den Umsetzungsplan implizierten Teilziele.

**Schritt 3:** Festlegung flexibler und aussagekräftiger Metriken, Messkriterien und KPIs für die jeweiligen Teilziele sowie für die Gesamtstrategie.

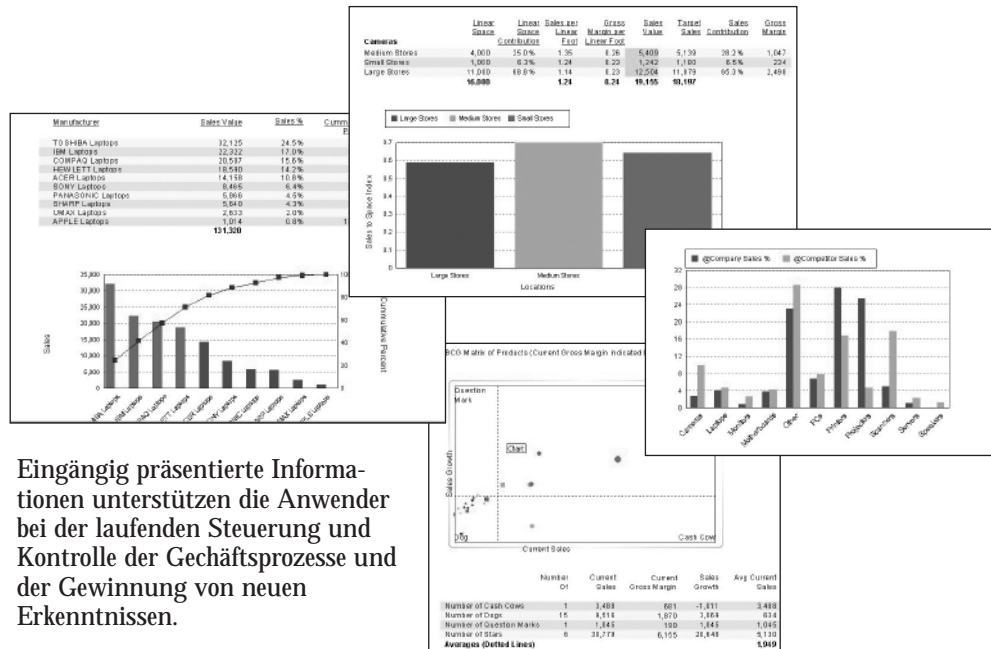
**Schritt 4:** Definition von Grenzwerten für die KPIs bei deren Überschreitung Steuerungsmaßnahmen notwendig werden. Das EPM-System sollte in der Lage sein, die definierten Kriterien automatisch zu überwachen und die zuständigen Anwender proaktiv zu benachrichtigen, wenn die festgelegten Grenzwerte überschritten werden.

**Schritt 5:** Definition der Prozessverantwortlichen und Identifikation notwendiger Informationsressourcen und Kommunikationsprozesse.

**Schritt 6:** Definition der Schnittstellen und Funktionalitäten die für einen effizienten Einsatz der Lösung notwendig sind.

# Performance Management als Instrument des Change Managements

Der Einsatz eines Performance Management Systems kann Unternehmen bei der Optimierung und Flexibilisierung der Geschäfts- und Managementprozesse und der Umsetzung seiner Strategie unterstützen. Doch darüber hinaus dient ein unternehmensweit eingesetztes, offenes und flexibles Performance Management-System auch als leistungsfähiges Instrument für systematisches Change Management. Denn beim methodischen Einsatz von Dashboards und anderen Performance Management-Tools entsteht im Unternehmen auch neues Wissen über Prozesse, Trends, Zusammenhänge und Steuerungsmechanismen. Die systematische Nutzung dieses Wissens in Form von best practices und die darauf basierende kontinuierliche Weiterentwicklung des Performance Management-Systems kann tiefgreifende Veränderungsprozesse in der Organisation initiieren, die zu einer kontinuierlichen Wertsteigerung und langfristigen Sicherung der Wettbewerbsposition des Unternehmens beitragen.



Eingängig präsentierte Informationen unterstützen die Anwender bei der laufenden Steuerung und Kontrolle der Geschäftsprozesse und der Gewinnung von neuen Erkenntnissen.



#### **Deutschland**

Zentrale:  
Business Objects Deutschland GmbH  
Georg-Brauchle-Ring 62  
80992 München

Geschäftsstelle Düsseldorf:  
Business Objects Deutschland GmbH  
Franz-Rennefeld-Weg 6  
40472 Düsseldorf

Geschäftsstelle Frankfurt:  
Business Objects Deutschland GmbH  
Mainzer Landstrasse 205  
60327 Frankfurt

Tel.: +49 (0)700 26 25 32 87

#### **Schweiz**

Business Objects (Schweiz) AG  
Täferstrasse 11  
5405 Baden-Dättwil

Tel.: +41 (0)56 483 40 50

#### **Europa, Mittlerer Osten, Afrika**

Business Objects SA  
157-159 rue Anatole France  
92309 Levallois-Perret Cedex  
France

Tel: +33 1 41 25 21 21

Weitere Informationen entnehmen Sie bitte unseren Websites:

► [www.businessobjects.de](http://www.businessobjects.de)    [www.businessobjects.ch](http://www.businessobjects.ch)    [www.businessobjects.com](http://www.businessobjects.com)