



Virtual Roundtable: Business Performance Measurement



Titel: Virtual Roundtable:
Business Performance Measurement

Name: Herr Jörg Petzhold

Funktion: Program Manager Business Intelligence

Organisation: SAS Institute GmbH

Liebe Leserinnen und Leser,

wachsender Wettbewerb, gnadenlose Kundenansprüche und totale Globalisierung – ohne Business Performance Management lassen sich Unternehmen heute nicht mehr erfolgreich steuern. Diese Methode macht es möglich, sämtliche leistungsrelevanten Daten einer Organisation in systematischer Weise zu verwalten. Auf dieser Grundlage erlaubt Business Performance Management eine umfassende Beurteilung der Lage sämtlicher betrieblicher Einheiten und bietet so eine solide Voraussetzung für zielgerichtetes Handeln im Management. Laut aktuellen Studien verfügen fast 70 Prozent der Unternehmen nicht über eine regelmäßige Überwachung und durchgängige Steuerung ihrer Strategie. Und fast 60 Prozent der Betriebe mangelt es an nötigen integrierten IT-Systemen.

Doch welche Bedeutung kommt dabei Business Performance Measurement zu? Welche Methoden, Werkzeuge und Geschäftsprozesse sind nötig, um die strategische und operative Leistungsfähigkeit zu steigern und auch messen zu können? Wie genau müssen diese Indikatoren bestimmt werden? Wie kommt das Management am besten von der Strategie zur Bestimmung der Performance-Indikatoren?

Experten und Softwarefirmen bieten unterschiedliche Lösungen, Instrumente und Verfahren. Eine Übersicht und kompetente Antworten auf die wichtigsten Fragen finden Sie in diesem Virtual Roundtable.

Viel Spaß beim Lesen (und Reflektieren) wünscht Ihnen daher

Ihr

NetSkill-Team!



Sehr geehrter Herr Petzhold,

Frage 1: Abgrenzung Business Performance Measurement

„Aufgabe des Performance Measurement ist die Leistungsmessung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit.“ (Quelle: [Wikipedia](#), zugegriffen am 16.04.2007)

„Der Begriff Business Performance Management [...] beschreibt Methoden, Werkzeuge und Prozesse zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Profitabilität von Unternehmen. Business-Performance-Management wird als Weiterentwicklung von Business-Intelligence betrachtet. Neben den auf die Historie und die Gegenwart bezogenen Prozessen Analyse und Berichterstattung [...] deckt BPM auch zukunftsbezogene Prozesse wie Planung und Prognosen ab.“ (Quelle: [Wikipedia](#), zugegriffen am 16.04.2007)

Eine aus Wissenschaft und Praxis bestätigte Definition für Business Performance Measurement ist jedoch noch nicht zu identifizieren.

Wie würden Sie die beiden Themen definieren? Sind Business-Performance-Management und -Measurement überhaupt voneinander zu trennen? Wo bestehen Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede?

Antwort:



Business-Intelligence ist die Technologie, auf der Business Performance Management und Business Performance Measurement basieren. Dabei bezieht sich Business Performance Measurement auf die Historie der Daten und ermittelt die Leistung anhand definierter Key Performance Indikatoren (KPI's). Ein Business Performance Management System verwendet diese dann, um daraus Erkenntnisse über künftige Leistungsentwicklungen eines Unternehmens abzuleiten. Der Unterschied liegt also in den analytischen Aspekten wie Planung, Prognose oder Simulation. Denn beim Business Performance Management sind sie, anders als beim Business Performance Measurement, integriert. Die Aussagen darüber, in welche Richtung sich Unternehmen entwickeln werden, sind also beim Business Performance Management viel genauer und verlässlicher als sie es beim Business Performance Measurement sind.

**Frage 2: Bedeutung von Business Performance Measurement**

Nach dieser „eigenen“ Einordnung von Business Performance Measurement (BPM): Welche Rolle spielt für Sie (als Unternehmen und Sie als Person) das Thema Business Performance Measurement? Welchen speziellen Ansatz verfolgen Sie? Welchen Markt adressieren Sie und welche Wettbewerber/Marketbegleiter befinden sich in Ihrem Markt-Umfeld?

Antwort:

Das Thema BP Measurement spielt für SAS und unsere Kunden eine untergeordnete Rolle. Nicht aber BP Management. Das liegt unserer Meinung nach an den derzeitigen Konsolidierungsprojekten im Bereich BI-Infrastruktur der Unternehmen. Die Nachfrage nach integrierten Umgebungen für Planung, Analyse, Forecasting sowie klassischem Reporting steigt dementsprechend stark. Diesem Trend trägt SAS mit der technisch voll integrierten Enterprise Intelligence Plattform Rechnung. Den Kunden stehen auf nur einer Plattform verschiedene branchenspezifische Lösungen zur Verfügung. Und gerade dieser Plattform-Ansatz macht SAS Business Performance Management so effizient für die Anwender.

Frage 3: Verfahren und Anwendungsgebiete

Welche speziellen Verfahren und Instrumente sind aus Ihrer Sicht der Schlüssel für ein erfolgreiches BPM? In welchen Unternehmensbereichen und Marktsegmenten lassen sich diese Lösungen besonders erfolgreich einsetzen?

Antwort:

Unternehmen, die sich in sehr dynamischen Märkten bewegen, sind zur strategischen Unternehmenssteuerung auf verlässliche Analysen und Prognosen ihrer Daten angewiesen. Nur so lassen sich Wettbewerbsvorteile erhalten. Ergo: die Unternehmens-IT muss für diese hoch komplexen Analysen von extrem großen Datenmengen fit sein. Es ist also klar, dass analytische Lösungen basierend auf statistischen Methoden für



Unternehmen gleich welcher Größe der Schlüssel zum Wettbewerbserfolg bleiben. So genannte gesättigte Märkte wie es die Telekommunikationsbranche einer ist sind bestes Beispiel für diese sich abzeichnende Tendenz. Alle Marktteilnehmer setzen hier mittlerweile zur Bewertung des Verhaltens ihrer Kunden Analyse- und Prognose-Tools ein. Aber auch in anderen Branchen ergeben sich ungeahnte Möglichkeiten, wenn neben dem Blick in die Vergangenheit auch der Blick in die Zukunft eine Rolle spielen soll.

Frage 4: Technik

Wie genau lassen sich Performance-Indikatoren festlegen und messen? Wie sieht Ihrer Meinung nach der Anforderungskatalog aus und was ist bei der Qualitätssicherung eines BPM-Systems zu beachten? Welche Datenquellen müssen berücksichtigt werden? Welche Datenmodelle sind als Basis, welche IT-Systeme als Grundlage geeignet? Wie muss die Verbindung zum Data Warehouse gestaltet sein? Wie muss der ETL-Prozess eingebunden werden?

Antwort:



Die Anpassung der finanzwirtschaftlichen Performance Indikatoren geschieht für jedes Unternehmen ganz individuell. Natürlich beeinflussen diese die technische Umsetzung. Um hier ein Corporate Compliance entsprechendes BPM-System aufzubauen, empfehlen wir eine metadatengestützte End-to-End Lösung. Nur eine durchgehende, also integrierte BI-Plattform, kann vertrauenswürdige KPI's liefern. Alle Datenlieferungsprozesse müssen von der Datenquelle bis hinein in den Report oder in das Dashboard jederzeit nachvollziehbar und somit transparent sein. Die Architektur eines solchen Systems muss also flexibel sein und wird an die gegebene IT-Infrastruktur angepasst.

**Frage 5: Strategie, Finanzplanung und Prognosen**

Welchen betriebswirtschaftlichen Nutzen haben diese Verfahren für das operative Geschäft einerseits, für die Strategie andererseits?

Wo sehen Sie Stärken und Schwächen von BPM für die (operative und strategische) Finanzplanung, Forecasts und Modellierung?

Antwort:

Der betriebswirtschaftliche Nutzen ergibt sich aus einer verbesserten strategischen Steuerung, die transparenten Kennzahlen immanent ist.

Aber auch eine effizientere operative Planung des Geschäfts durch Datenanalyse und Prognosen kommt einer betriebswirtschaftlichen

Betrachtung zugute. Eine der wesentlichen Herausforderung im BPM ist und bleibt die Qualität der Daten. Denn ein BPM System arbeitet nur mit den Daten, mit denen es gespeist wird. Und da diese meistens aus operativen Systemen wie einem ERP oder CRM kommen, ist die Qualität oft nicht die beste. Der geneigte Interessierte mag nun denken, dass dies ein nie zu überwindendes Hindernis ist. Falsch. Denn genau hier setzt ja die Technologie der SAS Enterprise Intelligence Plattform an. Zur Verbesserung der Datenqualität aus den operativen Systemen hat diese eine zentrale Lösungskomponente, die die unternehmensweiten DQ-Prozessen individuell unterstützt.

Frage 6: Zukunft

Welche Trends sehen Sie bei BPM in den nächsten Jahren? Welche Verfahren und Technologien werden neu aufkommen oder eine stärkere Rolle spielen?

Welche Managementebenen und Unternehmensbereiche werden BPM besonders benötigen?

Antwort:

Wir sehen zwei maßgebliche Trends: Die Integration von Business Performance Management Systemen in eine SOA (Service Orientierte Architektur) sowie die Bereitstellung von Informationen in Echtzeit (near-realtime). Deshalb konzentriert sich die SAS Forschung auf die



Weiterentwicklung von Lösungen, die in diese Richtung gehen. Erste Pilot-Kunden setzen solche SAS Tools in Deutschland sogar schon ein. Business Performance Management ist für Unternehmenslenker sehr wichtig geworden, und dank SOA Technologie auch bald in jeden einzelnen Geschäftsprozess integrierbar.

Vielen Dank für das Interview!