

Link: <https://www.computerwoche.de/a/was-ein-modernes-dashboard-leisten-muss,1932692>

Unternehmenssteuerung

Was ein modernes Dashboard leisten muss

Datum: 17.05.2010

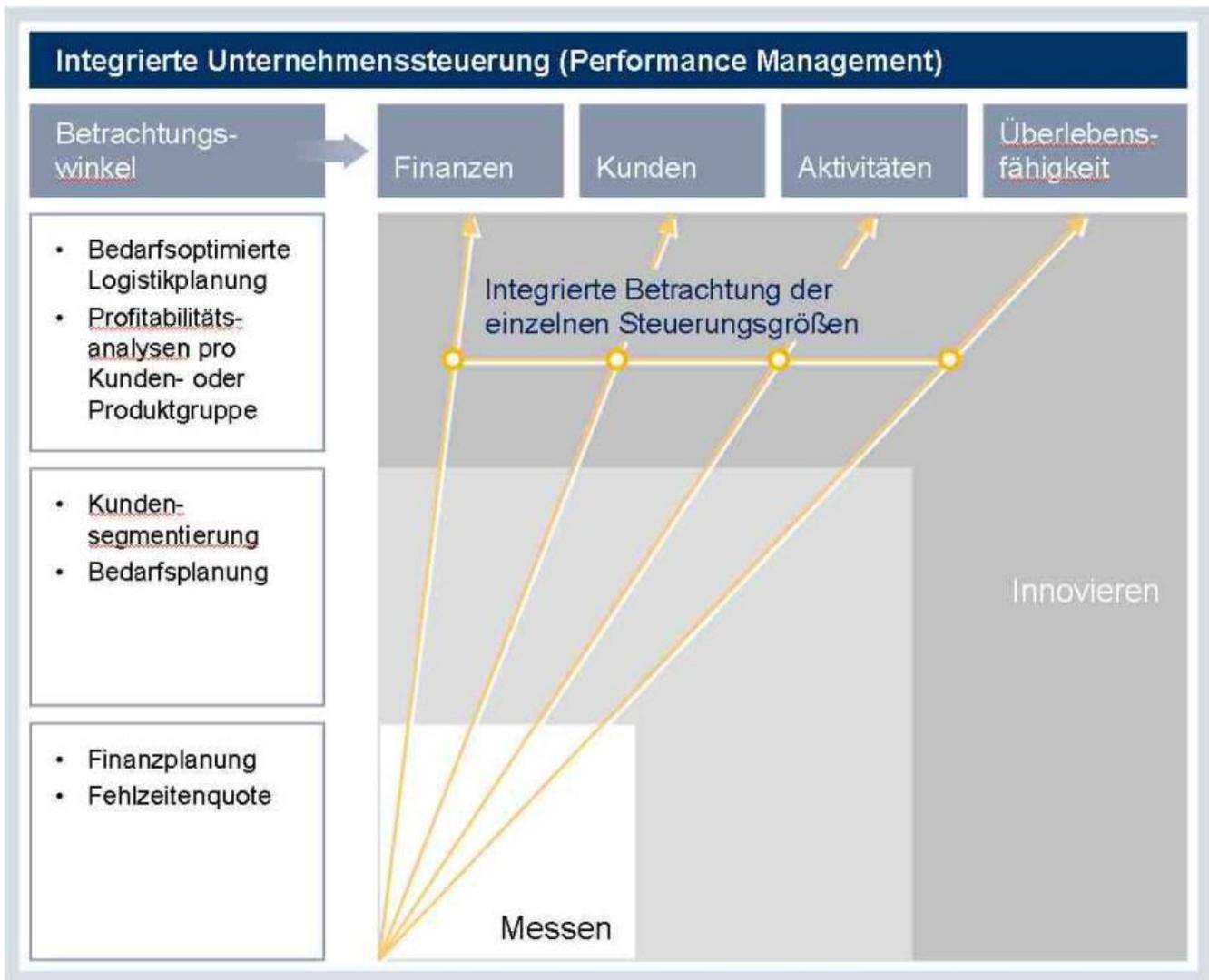
Klassische Management-Dashboards arbeiten meist mit vergangenheitsbezogenen KPIs. Das Top-Management kann deshalb nicht proaktiv handeln. Das richtige Zusammenspiel von Business Intelligence und analytischen Methoden schafft Abhilfe, meint Mario Zillmann von Lünendonk.



Mario Zillmann ist Consultant bei der Lünendonk GmbH.

Für einen proaktiven Managementstil sind neben finanziellen Kennzahlen auch nicht-finanzielle Indikatoren, wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation, Qualitätskennzahlen (TQM, Liefertreue), Renditevorgaben oder konjunkturelle Entwicklungen, unabdingbar. Eine ganzheitliche und nachhaltige Unternehmenssteuerung lässt sich erst durch die integrierte Betrachtung und Analyse aller Kennzahlenfelder erschließen.

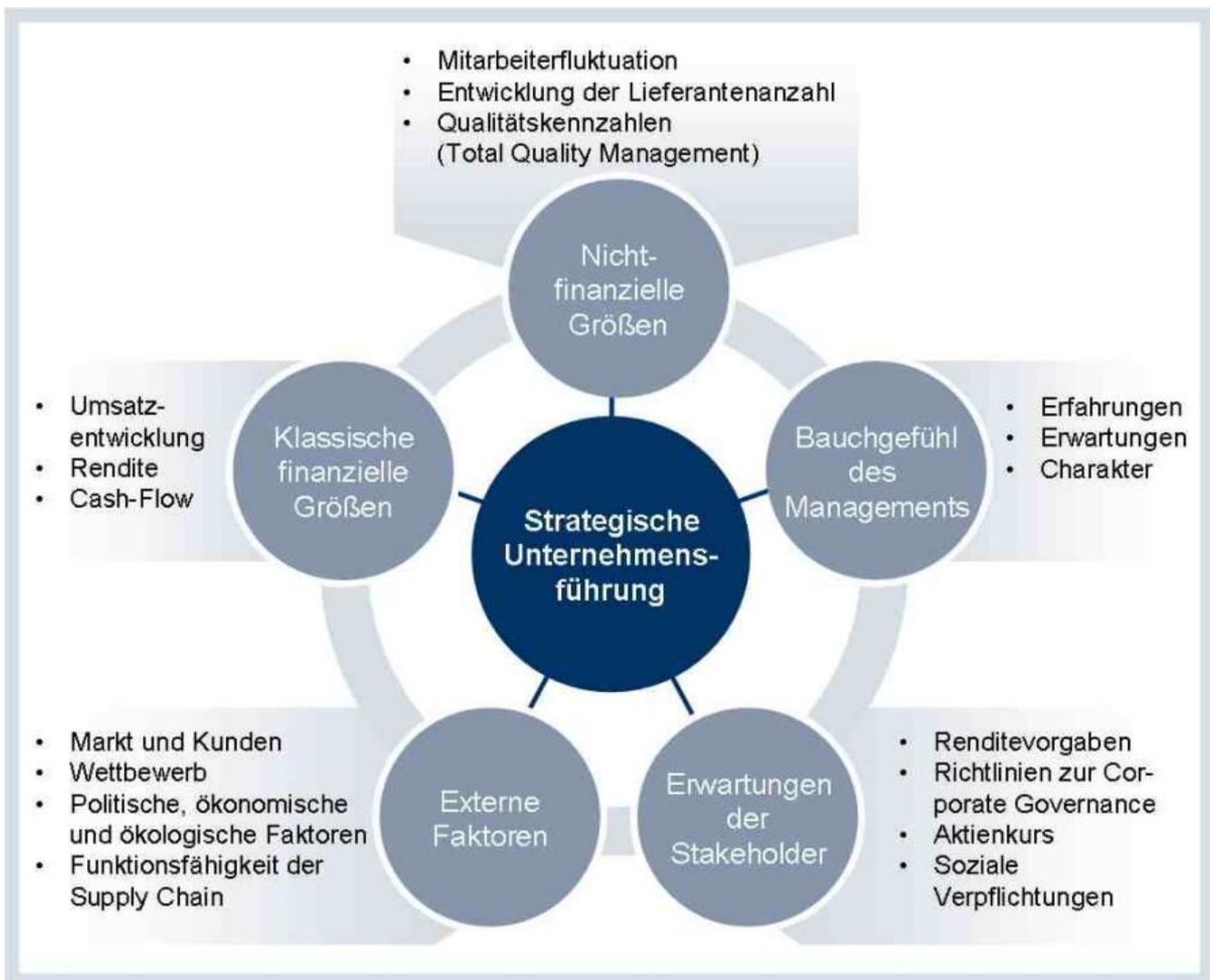
Führungskräfte müssen den stetig steigenden Anforderungen immer komplexerer Organisationen und Marktgegebenheiten gerecht werden. Dafür müssen sie alle zur strategischen Entscheidungen notwendigen Informationen zielgenau, umfassend, zeitnah und von jedem Ort aus einsehen können. Nur dann sind sie in der Lage, Veränderungen im Wettbewerbsumfeld anhand von Kennzahlen messen, frühzeitig erkennen und mit entsprechenden Strategiemeasures proaktiv gegensteuern zu können.



Kontinuierliche Beobachtung und entscheidergerechte Aufbereitung aller internen und externen Umfeldfaktoren bilden die Grundlage nachhaltiger Managemententscheidungen.

Klassische Management-Dashboards sind diesen Herausforderungen heute nicht immer gewachsen. Vielmehr benötigen Entscheider moderne Dashboards, die eine integrierte Sicht auf interne wie externe Kennzahlen ermöglichen. Zusätzlich vereinfachen sie die Erstellung weiterführender Analysen, beispielsweise Korrelationen und Simulationen zwischen den Key Performance Indicators (KPI).

Das Top-Management hat somit ein wirkungsvolles Instrument zur Hand, um neben der segmentierten KPI-Betrachtung Korrelationen und Simulationen zwischen unterschiedlichen Indikatoren durchführen zu können. Diese integrierte Betrachtung ist Basis für ein ganzheitliches Risikomanagement, anhand dessen Führungskräfte interne wie externe Gefahren frühzeitig erkennen und auf ihre Relevanz für den Geschäftserfolg hin analysieren können.



Das Management-Reporting muss alle Blickrichtungen des Managements integriert betrachten.

Der Aufbau einer solchen integrierten Unternehmenssteuerung erfordert eine konsequente und unter Anwendung modernster Methoden konzipierte IT- und Business-Intelligence-Strategie (BI), denn die integrierte Unternehmenssteuerung ist kein theoretisches Management-Tool. Es handelt sich vielmehr um eine Kombination aus einer möglichst kompatiblen IT-Infrastruktur, analytischen Methoden sowie der Fähigkeit einer Organisation, aus Kennzahlen und Szenarien sinnvolle Rückschlüsse für die aktuelle und künftige Unternehmensstrategie zu ziehen.

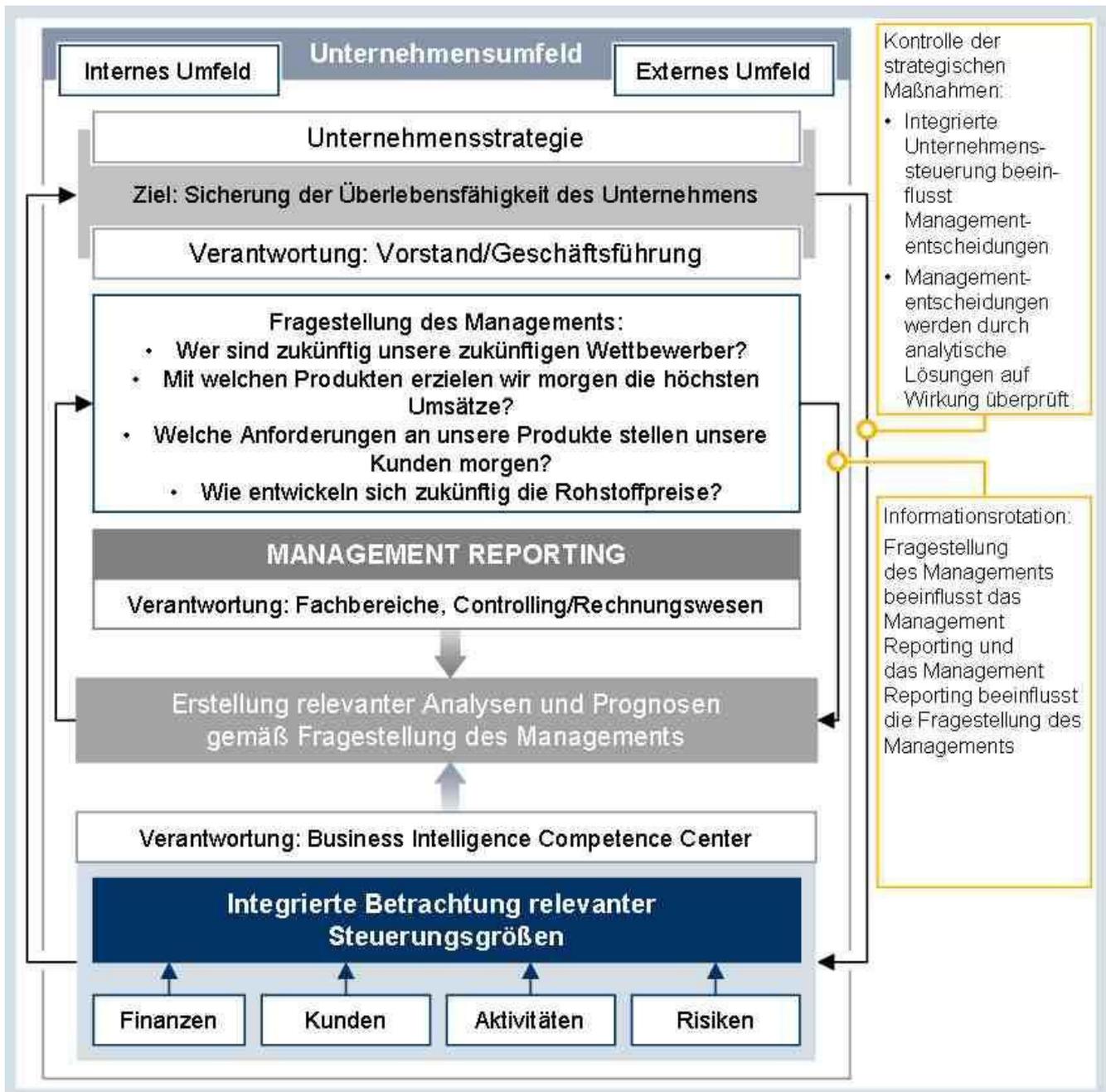
Zur Umsetzung und Implementierung (Change Management) dieses ganzheitlichen Ansatzes sind gemischte Projektteams – bestehend aus Vertretern der IT, der Fachbereiche, der Unternehmensführung sowie externen Beratern – zwingend erforderlich. Insbesondere die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Fachbereichen und IT im Sinne des Business-IT-Alignments sowie die bedingungslose Unterstützung der Projektleiter durch das Top-Management spielen eine entscheidende Rolle für einen erfolgreichen Wandel von einer traditionellen zu einer analytischen Organisation.

Zusammenspiel von Business Intelligence und analytische Methoden

Obwohl die für eine solche integrierte und somit nachhaltige Unternehmenssteuerung notwendigen Daten in jedem Unternehmen vorhanden sind, mangelt es in der Praxis an den entsprechenden Technologie-Tools. Das Problem liegt häufig in der Aggregation und Darstellung der zumeist umfangreichen Datenmassen zu sinnvollen Kennzahlen (KPI) begründet. Nicht selten ist die IT ein Flickenteppich aus unterschiedlichen Systemen.

Insellösungen, wie das parallele Betreiben von CRM- oder ERP-Systemen, erschweren die Erfassung von Daten und deren Integration in analytische Systeme. Darüber hinaus führt eine solche Heterogenität dazu, dass im Unternehmen mehrere Datenbestände vorhanden sind.

So arbeiten beispielsweise Marketing und Vertrieb häufig mit getrennt voneinander operierenden CRM-Lösungen. Die Folge von solchen Parallelsystemen ist, dass Kundendaten zum einen doppelt oder mehrfach – schlimmstenfalls unterschiedlich – im Unternehmen vorhanden sind und wertvolle Speicherressourcen unnötig verbrauchen. Zum anderen können im CRM-System des Vertriebs wichtige aktuelle Informationen über den Kunden vorliegen, die das Marketing noch nicht kennt – und vice versa.



Mit Hilfe moderner analytischer Systeme (Business Analytics) ist es möglich, sämtliche Erfolgsfaktoren eines Unternehmens zusammenhängend zu betrachten und entsprechende Schlüsse zu ziehen.

Aufeinander abgestimmte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen werden somit in ihrer Wirkung reduziert. Auf die Zukunft ausgerichtete Simulationen oder Zeitreihenanalysen, beispielsweise über die Auswirkungen der Auslastung der Call-Center auf die Wiederkauftrate, lassen sich ohne den Einsatz analytischer Methoden nicht erfolgreich anwenden.

Ursachen für falsche Strategie und schlechter Performance

Ein in die Zukunft des Unternehmens gerichtetes Management-Reporting ist unter solchen Voraussetzungen nicht möglich. Die Lücke zwischen einer unvollständigen Datenqualität und der Realität schließt nicht selten das Bauchgefühl des Top-Managements. Genau darin liegen aber Ursachen falscher Strategieformulierungen sowie der schlechten Performance kritischer Geschäftsprozesse.

Das Zusammenspiel aus BI und analytischen Methoden im Sinne der integrierten Unternehmenssteuerung birgt dagegen enorme Vorteile. So erhalten die Prozess-Verantwortlichen via Reporting-Tools jederzeit wertvolle Informationen über die Leistungsfähigkeit kritischer Geschäftsprozesse. Risiken und Störungen im Prozessablauf können anhand dieser Tools frühzeitig erkannt und abgestellt werden – ohne dass der Geschäftsprozess ausfällt.

Das Zusammenspiel aus BI und analytischen Methoden führt wie beschrieben zu einer integrierten Betrachtung der relevanten Einflussfaktoren auf den Unternehmens- und Geschäftserfolg (Kunden, Finanzen, Prozesse, externes Umfeld). Aufbau und Einsatz modernster Technologien zur Datensammlung, -integration und -aufbereitung führt dazu, dass Strategieinstrumente (z.B. BCG-Matrix, 5-Forces-Analyse) mit den richtigen Daten unterlegt werden. Ohne solche Systeme ist das Top-Management zu sehr auf vergangenheitsbezogene finanz- und kostenorientierte KPIs sowie auf zu viele Vermutungen angewiesen.

Mario Zillmann ist Consultant bei der Lünendonk GmbH.