

- Home
- News
- Trends
- Hefte
- Online-Artikel
- Kommentare
- Service-Angebote
- Feedback
- Abonnement
- Wir-ueber-uns
- Tipps
- Impressum
- Veranstaltungen

## Informationsbasis für operative und strategische Entscheidungen

### Performance-Management als Navigationssystem

**Mit Intuition lässt sich kein Unternehmen führen, schon gar nicht in wirtschaftlich angespannten Zeiten. Was zählt, ist eine differenzierte Leistungsmessung und -steuerung wie es das Performance-Management ermöglicht. Notwendig sind detaillierte Planungs- und Konsolidierungsfunktionen, die eine fundierte Informationsbasis für operative und strategische Entscheidungen liefern.**

Die Zahl der Insolvenzen wird 2009 neue Höhen erreichen. Allein im ersten Halbjahr zählte die Wirtschaftsauskunft Creditreform schon 16.650 Firmen, 14 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Mehrheitlich geben die Unternehmen der Finanz- und Wirtschaftskrise die Schuld an ihrem Ruin. Das ist bestenfalls die halbe Wahrheit. Die Rezession ist nicht der Auslöser für den Niedergang, sie beschleunigt lediglich die Fehlentwicklungen der Vergangenheit. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung der Munich Strategy Group [1].

»Wer jetzt fällt, hat lange gewackelt«, fassen die Münchner Berater ihren zentralen Befund zusammen. Zwei Drittel der insolventen Unternehmen galten schon lange als »gefährdet« und ein weiteres Drittel ist zumindest als »nicht gesund« einzustufen. Dieses Bild wird durch die Berichte von Insolvenzverwaltern bestätigt: Vielerorts gab und gibt es keinerlei Controlling, in anderen Fällen stand das Berichtswesen nur auf dem Papier und Liquiditätspläne über voraussichtliche Ausgaben und Einnahmen waren nicht vorhanden. Zu den beliebten Anekdoten unter Insolvenzverwaltern gehören auch die Firmen, in denen der Chef inhabergeführter Unternehmen »vergaß«, Aufträge abzurechnen. Gerade Firmen, die schnell wachsen, glauben in Anbetracht der wirtschaftlichen Erfolge auf mittel- bis langfristige Strategien verzichten zu können. In anderen Fällen wiederum, resümieren die Berater der Munich Strategy Group, fehlt es an der Fähigkeit, aus den verfügbaren Kennzahlen die richtigen Schlüsse zu ziehen.

### Hohe Datenqualität und ein zuverlässiges Zahlenwerk

Die Ausgangslage, Änderungen herbeizuführen, könnte aktuell nicht besser sein. Wer es jetzt versäumt, »klar Schiff zu machen« und ein Kennzahlensystem aufzubauen, das Transparenz in die zentralen Geschäftsprozesse bringt, wird die wirtschaftlichen Herausforderungen kaum meistern können. Der verstärkte Wettbewerb und der zunehmende Kostendruck erhöhen die Effizienzanforderungen im gesamten Unternehmen. Eine sehr gute Datenqualität und ein zuverlässiges Zahlenwerk werden so zur existenziellen Notwendigkeit.

In der aktuellen wirtschaftlichen Situation sind leistungsstarke Funktionen für Forecasting, Planung und Reporting und damit für eine effektivere Unternehmenssteuerung unabdingbar. Performance-Management, orientiert an den Methoden der Balanced Scorecard, bietet dafür einen hervorragenden Ausgangspunkt.

Im Gegensatz zu den rein quantitativen Steuerungsinstrumenten aus dem Bilanz- und Rechnungswesen, die sich zudem auf finanzielle, vergangenheitsorientierte Größen beziehen, integriert das Performance-Management auch qualitative Metriken. Das Ziel ist eine ganzheitliche Planung und Steuerung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Die Performance umfasst in dieser Sicht sowohl den Prozessablauf (die Leistungserbringung) als auch das Ergebnis. Die Anhänger eines Performance-Managements sind sich darin einig, dass zu einem ganzheitlichen Ansatz ein Mix aus der Messung finanzieller Ergebnisse, der Prozesseffizienz, der Prozessqualität und Kundenzufriedenheit gehört.

Die Ursprünge des strategischen Managementsystems der Balanced Scorecard gehen auf die Arbeiten der beiden Harvard-Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton zu Beginn der 1990er Jahre zurück. In der Grundform besteht eine Balanced Scorecard aus vier Perspektiven: der Finanz-, Prozess-, Kunden- und Potenzialperspektive, die wiederum jeweils untergliedert sind in die Aspekte Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen.

Web ap-verlag

Google-Suche

#### Topthemen

[Westergaard-Attentäter handelte offenbar auf eigene Faust](#)



© Preben Hupfeld

Bei seinem versuchten Mordanschlag auf den dänischen Mohammed-Karikaturisten Kurt Westergaard hat der mutmaßliche Islamist offenbar auf eigene Faust gehandelt. Nach Informationen des dänischen Geheimdienstes hatte der Somali aber auch El-Kaida-Kontakte. Laut einem dänischen Zeitungsbericht soll er im August einen Anschlag auf US-Außenministerin Hillary Clinton in Kenia geplant haben. [mehr](#)

[Zuschauerin stirbt bei Rallye Dakar in Argentinien](#)



© AFP

Der Auftakt der Rallye Dakar ist von einem tragischen Unglück überschattet worden: Ein Notarzt bestätigte, dass bei einem Unfall auf der Etappe zwischen Colon und Cordoba in Argentinien eine Zuschauerin getötet wurde. Darüber hinaus gab es etliche Verletzte. [mehr](#)

[London und Washington schließen Botschaften im Jemen](#)



© Khaled Fazaa

Nach Anschlagdrohungen des Terrornetzwerks El

[manage-it.org](#)

[reporta.ag](#)

[QlikView](#)

[finanzinformatik](#)



[Systems](#)

[NCP](#)  
SECURE COMMUNICATIONS

[usu](#)



Das in sich stimmige und durchdachte theoretische Konzept ist der eine Punkt. In der Realität jedoch hat sich die Balanced Scorecard bislang noch nicht in der Breite durchgesetzt. Schätzungen aus Fallstudien in deutschen Unternehmen zufolge haben drei Viertel der Unternehmen keine ausgeprägten Kennzahlensysteme im Einsatz [2]. Lediglich 12 Prozent nutzen eine mehrdimensionale Lösung, die finanzielle und nicht-finanzielle Metriken kombiniert. Weitere fünf Prozent verwenden eine Balanced Scorecard, bei der die Unternehmensstrategie durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen beschrieben ist. Und lediglich sieben Prozent nutzen eine erweiterte Balanced Scorecard, die Ziele und Maßnahmen mit einem Anreizsystem verknüpft.

### Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene

Die große Schwäche vieler Balanced-Scorecard-Anwendungen ist die Lücke zwischen der strategischen und der operativen Ebene. Um eine optimale Planung, Überwachung und Kontrolle von Geschäftsprozessen auf strategischer und operativer Ebene zu erzielen, ist ein jeweils geschlossener Kreislauf auf beiden Ebenen mit einer klar definierten Schnittstelle notwendig. Eine Verzahnung erfolgt über das Prozessdesign und die Definition strategischer und operativer Key Performance Indicators (KPIs). Die Meilensteine auf strategischer Ebene sind die Unternehmensanalyse, die Definition von Unternehmenszielen, die Festlegung strategischer KPIs, das Prozessdesign und die zugehörigen KPIs. Auf der operativen Ebene ergeben sich aus dem Design der Prozesse die Planung der Performance, die Prozessausführung, die Prozessüberwachung, das Reporting, die Analyse der Ergebnisse und schließlich die Anpassung der Pläne und Prozesse.

Aufbauend auf den Fundamenten von Business Intelligence liefert Performance-Management die Technologien und Methoden zur Unternehmenssteuerung. Während sich BI schwerpunktmäßig mit der Berichterstattung und der Analyse vergangener Geschäftsperioden befasst, deckt Performance-Management auch Prozesse wie Planung und Prognosen ab. Darüber hinaus wird in vielen Unternehmen BI noch immer mit Informationen aus einem Data Warehouse betrieben. Für die Analysen abgeschlossener Geschäftsjahre oder einzelner Quartale mag dies ausreichen, hilft aber bei aktuellen Entscheidungen nicht weiter. Denn ein Data Warehouse muss in regelmäßigen Abständen mit Informationen aus den Originaldatenquellen »gefüllt« und damit auf den neuesten Stand gebracht werden. Dies ist nicht nur aufwendig, sondern führt auch dazu, dass die Informationen in einem Data Warehouse zwischenzeitlich veralten.

### Daten in Echtzeit bereitstellen

Wo es um Reaktionen auf aktuelle Ereignisse geht, müssen Daten rechtzeitig, zumindest zeitnah oder sogar in Echtzeit zur Verfügung stehen. Viele BI-Applikationen dagegen befassen sich weitgehend mit der Analyse von Daten aus dem letzten Monat oder dem vergangenen Vierteljahr. Performance-Management, als Verknüpfung strategischer und operativer Sichtweisen mit dem Ziel einer effektiven Unternehmenssteuerung, betont weit stärker eine proaktive Analyse. Damit wird Performance-Management zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Unternehmensführung auf strategischer und operativer Ebene. Die BI-Plattform Webfocus von Information Builders entspricht diesen Anforderungen. Wo immer möglich, wird auf ein Data Warehouse als Zwischenlager verzichtet, und man greift stattdessen direkt auf die für Analysen benötigten Daten zu.

Auf der eher strategischen Ebene der Festlegung von Prozessen geht es etwa um die automatische Generierung von Prozessmodellen. Im operativen Bereich steht ein Abgleich der Prozessausführung mit den Soll-Prozessmodellen auf der Tagesordnung. Der zeitnahen, am besten der Echtzeit-Analyse und -Aufbereitung der Daten kommt dabei eine große Bedeutung zu. Gefragt sind hier Aspekte wie die Echtzeiterfassung der Daten von unerwarteten Ereignissen im Prozessablauf und die Umwandlung der Rohdaten in geschäftsrelevante Informationen.

Neben der Echtzeiterfassung stellt sich natürlich auch die Frage, welche Messdaten benötigt werden, um die KPIs zu definieren. Dies wiederum setzt voraus, dass die operativen Systeme (Einkauf, Logistik, Rechnungswesen, Vertrieb) identifiziert werden, um aus ihnen die Daten zu extrahieren. Dazu kommen sehr häufig auch externe Datenquellen.

Zusammenfassend verfolgt Performance-Management einen proaktiven Ansatz: Durch die enge Kopplung von strategischer und operativer Ebene und der Ausrichtung an aktuell ablaufenden Geschäftsprozessen können Fehlentwicklungen schneller erkannt und Korrekturen rechtzeitig eingeleitet werden. Das leitet zum Konzept des »Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses« (KVP) in Unternehmen über. Der KVP umfasst die stetige Weiterentwicklung der

Kaida haben die USA und Großbritannien ihre Botschaften im Jemen vorerst geschlossen. Auch die deutsche Botschaft in der Hauptstadt Sanaa verschärfte nach Angaben des Außenministeriums ihre Sicherheitsvorkehrungen. Washington und London erklärten, den Anti-Terror-Kampf im Jemen und in Somalia zu verstärken, eine neue Front im Jemen schlossen die USA aber aus. [mehr](#)

### Ex-Parteichef beklagt Verlust sozialen Profils der Grünen



© Marcus Brandt

Die Grünen besitzen nach Einschätzung ihres ehemaligen Vorsitzenden Ludger Volmer kein sozialpolitisches Profil mehr. "Früher haben wir ganz selbstverständlich von sozialökologischer Politik gesprochen, um eine gesellschaftliche Mehrheit für ökologische Veränderungen zu bekommen. Das hat sich leider verflüchtigt", sagte Volmer. Seit Mitte der 90er Jahre seien die Bindungen zu Gewerkschaften und zu sozial schwächeren Schichten vernachlässigt worden. "So wurde die sozialökologische Ausrichtung durch das Konzept einer Art grüner FDP ersetzt", kritisierte er. [mehr](#)

### Liechtenstein bietet Kooperation zu Abzug von Schwarzgeld an



© Philipp Gülland

Die Regierung von Liechtenstein hat Deutschland ein Abkommen zum Abzug von dort angelegtem Schwarzgeld angeboten. "Wir möchten Deutschland dabei unterstützen, an seine Steuern zu kommen", sagte Regierungschef Klaus Tschütscher. [mehr](#)

### Kritik aus eigenen Reihen an Forderung nach CSU-Vizekanzler



© Lennart Preis



Google-Anzeigen

### Controlling Software

Controlling kann so einfach sein - planen, analysieren, steuern  
[www.corporate-planning.com](http://www.corporate-planning.com)

### Business Intelligence

Management Informations System MIS Controlling, Leitstand, Monitoring  
[www.shp-frankfurt.de](http://www.shp-frankfurt.de)

### Gesunde Daten?

Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Daten mit InfoZoom von humanIT  
[www.infozoom.com](http://www.infozoom.com)

### BI Intensivcamp

Business Intelligence mit SQL 2008 In 5 Tagen zum BI Profi!  
[bi-bootcamp.de](http://bi-bootcamp.de)



Mit einer Mitgliedschaft beim Golfclub "Green Valley Golf International" auf den Bahamas können

Sie in Deutschland, Schweiz, Österreich, Italien, Spanien oder Frankreich golfen.

Mitgliedsbeitrag für 12 Monate ab Ausstellungsdatum inklusive aller Kosten: 150 Euro

Weitere Informationen bei [www.golfmitgliedschaft.eu](http://www.golfmitgliedschaft.eu)



Produkt-, Prozess- und Servicequalität. Faktoren wie Kostenreduzierung, Beschleunigung der Geschäftsprozesse und Qualitätsverbesserung in den internen Abläufen ebenso wie in den externen Prozessen spielen hier eine wichtige Rolle. In Verbindung mit Performance-Management hat die KVP das Ziel, die strategischen Vorgaben in allen Unternehmensbereichen zu verankern und für eine Umsetzung im Tagesgeschäft zu sorgen. Performance-Management wird so zu einem Navigationssystem für Unternehmen.

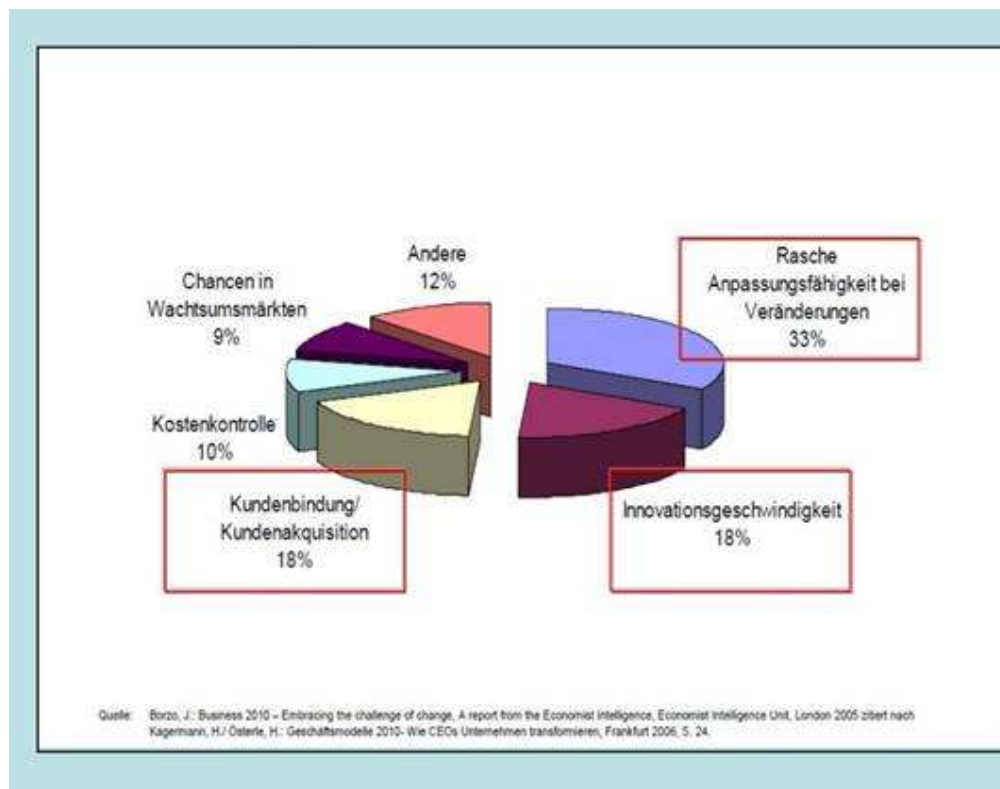
Die Balanced Scorecard ist dabei eine der Methoden, um die Zielorientierung auf allen Ebenen des Prozessmodells bis zur operativen Planung effizient sicherzustellen. Die Information-Builders-Lösung Webfocus Performance Management Framework (PMF) beispielsweise ist durch die Balanced Scorecard Collaborative (BSCC) zertifiziert. Mit PMF sind Unternehmen in der Lage, ihre Geschäftsprozesse und -strategien grafisch abzubilden und deren Wirksamkeit beispielsweise mit Balanced Scorecards, qualitativen Erfolgsfaktoren, Ursache-Wirkungs-Diagrammen sowie individuell erstellten Dashboards zu überwachen, zu steuern und die Strategie mit dem operativen Geschäft abzugleichen.

### Klaus Hofmann zur Linden

Klaus Hofmann zur Linden ist Technical Manager Germany bei Information Builders in Eschborn.

[1] Munich Strategy Group. Stresstest – Mittelstand Made in Germany. Autoren: Dr. Sebastian Theopold, Vile Dollhofer, Mai 2009.

[2] Schäffer, Utz / Matlachowsky, Philip: Warum die Balanced Scorecard nur selten als strategisches Managementinstrument genutzt wird. In: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, Bd. 19, Heft 3, 2008, S. 207-232.



**Unternehmen haben die Herausforderungen in einem intensiven Wettbewerbsumfeld erkannt. Rund die Hälfte hält eine rasche Anpassungsfähigkeit und eine hohe Innovationsgeschwindigkeit für angebracht.**

(Quelle: Institut für Business Intelligence)

Die Förderung einzelner CSU-Abgeordneter nach einem eigenen Vizekanzler-Posten ist von der Parteispitze umgehend zurückgewiesen worden: Der CSU-Vorsitzende Horst Seehofer sprach von einer "Gespensterdiskussion". Der CSU-Innenexperte Hans-Peter Uhl hatte zuvor Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg als weiteren Vizekanzler neben FDP-Chef Guido Westerwelle ins Gespräch gebracht. [mehr](#)

### Regierung rechnet noch 2010 mit Einsatz neuer Körperscanner



© AFP

deutschen Flughäfen werden nach Einschätzung der Bundesregierung bereits 2010 die umstrittenen Nacktscanner eingesetzt. "Wir sind zuversichtlich, dass wir im Sommer Forschungsergebnisse für eine ganz neue Generation von Körperscannern vorstellen können", sagte Forschungsministerin Annette Schavan (CDU) der "Bild am Sonntag". Auch die Gewerkschaft der Polizei sprach sich für die Scanner aus, Menschenrechte seien dadurch nicht gefährdet. [mehr](#)

### Innensenator: Härtere Strafen bei Gewalt gegen Einsatzkräfte



© Roland Magunia

Angesichts zunehmender Angriffe auf Polizisten und Rettungskräfte hat der neue Vorsitzende der Innenministerkonferenz, Hamburgs Innensenator Christoph Ahlhaus (CDU), härtere Strafen für die Täter gefordert. "Vor dem Hintergrund einer neuen Dimension der Gewalt besteht aus meiner Sicht akuter Handlungsbedarf", sagte Ahlhaus der Nachrichtenagentur AFP. Während seiner Amtszeit als Vorsitzender der Innenministerkonferenz im Jahr 2010 werde er sich unter anderem für die Anhebung des maximalen Strafmaßes bei einfachen Widerstandshandlungen von bisher zwei auf drei

**[Brüderle mahnt Union zu Koalitionsdisziplin](#)**



© Michael Gottschalk

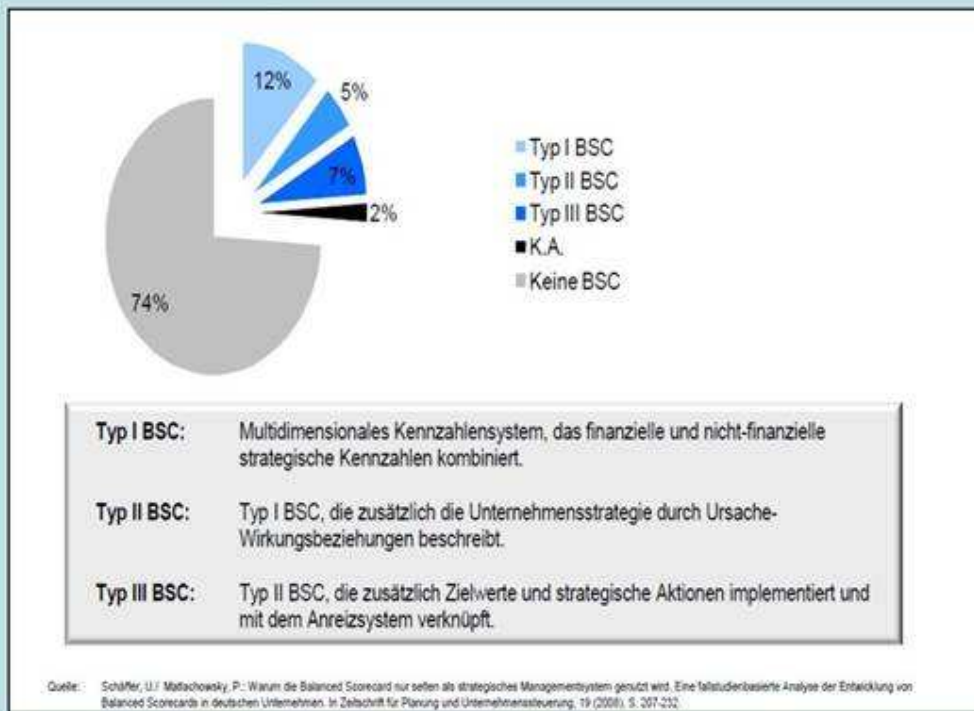
Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle (FDP) hat CDU und CSU zu mehr Koalitionsdisziplin aufgerufen. In den Unionsreihen gebe es Stimmen, die manches, was vereinbart wurde, schon wieder "quer" diskutierten, sagte der FDP-Politiker dem "Tagesspiegel". Besser für den Zuhörer sei es, wenn die "gleiche Melodie" gesungen werde. [mehr](#)

**[Afgghanisches Parlament lehnt 17 nominierte Minister ab](#)**



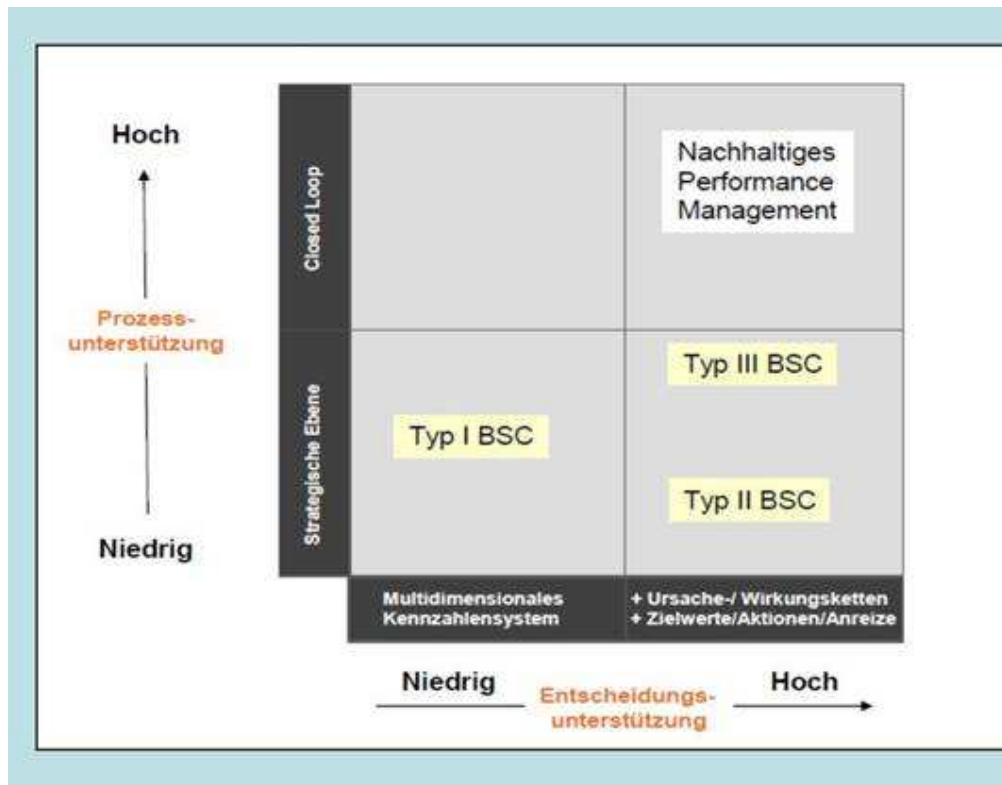
© Massoud Hossaini

Das afghanische Parlament hat die Mehrheit der von Präsident Hamid Karsai nominierten Minister in einer Vertrauensabstimmung durchfallen lassen: Nur sieben der 24 vorgeschlagenen Kandidaten seien von den Abgeordneten bestätigt worden, sagte Parlamentspräsident Mohammed Junus Kanoni in Kabul. Darunter sind jedoch die wichtigsten Minister wie die für Inneres und Verteidigung. Damit bleibt das politische Vakuum in Kabul bestehen. [mehr](#)



**Schätzungen aus Fallstudien in deutschen Unternehmen zufolge haben drei Viertel der Unternehmen keine ausgeprägten Kennzahlensysteme im Einsatz.**

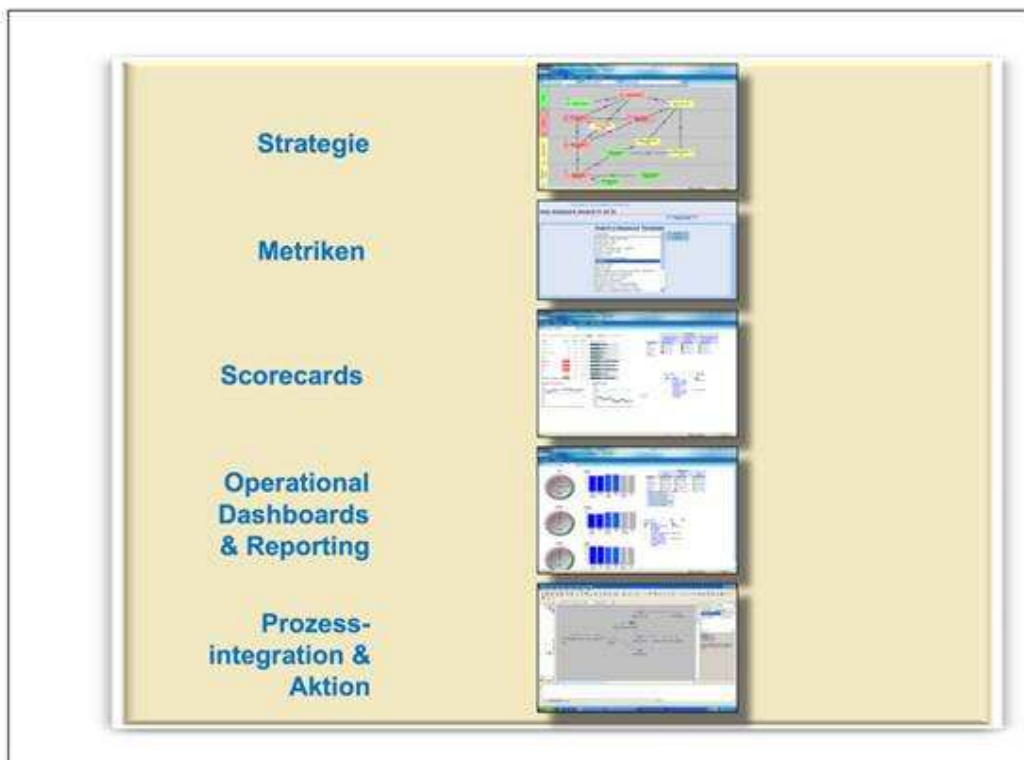
(Quelle: Institut für Business Intelligence)



**Ein ganzheitliches, nachhaltiges Performance-Management muss Ursache-Wirkungsketten unter Berücksichtigung von Zielwerten und Maßnahmen enthalten.**

(Quelle: Institut für Business Intelligence)





**Performance-Management-Lösungen ermöglichen Soll-Ist-Vergleiche und verknüpfen dazu die Unternehmensstrategien mit Metriken und Analysen.**

(Quelle: Information Builders)