

Mit dem Management-Cockpit als Navigationssystem durch die Krise

Die globale Wirtschaftskrise stellt durch ihre hohe Dynamik besondere Anforderungen an das Controlling in den Unternehmen. Eine tagesaktuelle Transparenz über sämtliche erfolgsrelevante Zahlen und Fakten ist für die Steuerung der Unternehmen durch die schwierigen Gewässer unverzichtbar. Das Radar der Führungsinstrumente muss dabei alle Geschäftsdimensionen erfassen, vom Beschaffungsmarkt über die interne Wertschöpfung bis hin zu den Absatzmärkten. Ohne effiziente IT-Unterstützung der Führungsprozesse besteht die Gefahr, mit Volldampf auf die Eisberge der Krise zu laufen, deren Spitze vorher nicht erkennbar ist.

Excel als Datenbagger

In der momentanen Marktlage wird regelmäßig die Frage nach der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens gestellt. In existenziell bedrohlichen Situationen entscheidet die Antwort oft über ein mögliches Engagement von Banken oder Investoren, das für eine Weiterführung des Betriebes überlebensnotwendig ist.

Eine Excel-basierte Gesamtübersicht über Umsätze, Auftragseingänge, Auftragsbestände und liquide Mittel bildet in vielen Unternehmen die Grundlage für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Das Instrument Excel eignet sich gut, um flexibel in verschiedene Sichten und Darstellungen die einzelnen Aspekte der Unternehmenssituation aufzuzeigen.

Sehr oft sind diese Tools aber nicht nur das finale Auswertungs- und Anzeigeelement einer strukturierten und zeitnahen Extraktion der Daten und Kennzahlen aus den operativen Systemen. Viele Unternehmen betreiben die komplette Erhebung ihrer Geschäftskennzahlen über Länder, Standorte, Produktlinien und Fachbereiche hinweg allein per manueller Sammlung und Verdichtung der Daten durch alle Hierarchieebenen mit Excel.

Hier befinden sich auch viele Mittelstandsunternehmen in bester Gesellschaft mit namhaften Großunternehmen, deren umfangreiche und komplexe IT-Landschaft vermuten ließe, dass dies per Knopfdruck in einem Gesamtsystem passiert.

Die manuelle Datenerfassung und -verdichtung kann in Situationen, in denen rasche Geschäftsentscheidungen nötig sind, den Fortbestand des Unternehmens gefährden:

- Die Qualität der auf Gesamtunternehmens-ebene komprimierten Geschäftskennzahlen müssen in Frage gestellt werden, da mögliche Fehlerquellen in einem komplexen manuellen Erfassungsprozess nur schwer validierbar sind.
- Die mangelnde Aktualität der Kennzahlen stellt auf Grund langwieriger Abläufe in der manuellen Zusammenführung der Daten die Aussagekraft in einer hochdynamischen Marktentwicklung in Frage.

Datenchaos in den Geschäftsapplikationen

Die fast täglichen Meldungen über stets neue Finanzierungslücken in angeschlagenen Großunternehmen zeigen sehr deutlich, dass auch viele Betriebe mit einer tief durchdrungenen Applikationslandschaft und aufwendig aufgebauten IT-Tools rund um das Controlling mit den gleichen Problemen mangelnder Datenqualität und -aktualität zu kämpfen haben.

Hier wurden Business-Intelligence-Tools installiert, Data-Cubes auf Basis von OLAP-Tabellen entwickelt und Data-Warehouses zusammgebaut. Trotzdem zeigen teilweise schon erste Querprüfungen in der Verifizierung der Daten-Inkonsistenzen,

die die Gesamtsicht der Kennzahlen in Frage stellen. Da passen auf einmal aus dem Ausland gemeldete Auftragseingänge nicht mehr mit den Umsätzen einer Periode zusammen und die Umsatzprognose hat wenig mit dem Forecast der einzelnen Vertriebsniederlassungen zu tun, obwohl doch alle Informationen aus einem vermeintlich integrierten IT-Systemverbund kommen.

Bei einer Analyse der einzelnen Problemfälle ergeben sich meistens die gleichen Fehlerursachen:

- Die Basistechnologien im Systemverbund sind standardisiert (z. B. SQL-Datenbanken), aber die Geschäftslogik der heterogenen Applikationen ist nicht harmonisiert. Wenn beispielsweise der Deckungsbeitrag Stufe 3 in einem ERP-System im Auslandswerk anders ermittelt wird als im inländischen Hauptwerk, liefert eine Konsolidierung im Konzern zwangsläufig falsche Aussagen.
- Die Kennzahlen werden in Datensilos bis in die oberste Unternehmensführungsebene in einer isolierten Betrachtung verdichtet, ohne dass Querprüfungen bereits auf unteren Ebenen erfolgen. Allein der Vergleich der Artikelerfolgsrechnung mit dem operativen Finanzergebnis kann hier Fehler in der Verdichtungslogik aufzeigen, die zu einem vollständig falschen Bild der Liquiditätssituation führen können.

Ungenutzte Potenziale in den IT-Systemen

Ein Navigationssystem allein bringt uns nicht an den gewünschten Zielort, aber die permanente Anzeige des tatsächlichen momentanen Standorts und die Auswirkung jeweils möglicher Routen ist eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe.

So ist über eine stets vollständige Transparenz des momentanen Stands im Betrieb hinaus auch die Sicht auf potenzielle zukünftige Marktszenarien und deren mögliche Auswirkungen auf die Erträge sowie die Liquidität erforderlich, um eine realistische Gesamtsicht auf die Unternehmenssituation zu erhalten. Das ist in der Komplexität des Geschäfts oft nur mit integrierten Planungs- und Simulationswerkzeugen effizient zu leisten.

Die hauseigenen Geschäftsapplikationen und installierten IT-Tools bieten oft mehr Potenzial für den

Einsatz als Navigationssystem für das Management als angenommen, weil sie die Datengrundlage für die Ermittlung der erfolgskritischen Kennzahlen bereits enthalten und erweiterte Tools eine permanente Verdichtung sowie weitere Verarbeitung erlauben.

In vielen Unternehmen sind diese Potenziale noch nicht erkannt worden, oft weil aus dem Mangel an Transparenz über die Geschäftssituation hektisch Projekte in einzelnen Problemfeldern gestartet wurden, die für sich genommen keinen grundlegenden Beitrag für den Aufbau eines Controlling-Cockpits leisten.

Da beschäftigen sich zum Beispiel Mitarbeiter aus dem Konzern-Controlling mit Strategien und Roadmaps für IFRS-konforme Jahresabschlüsse, ohne die Frage zu stellen, ob alle im Konzernverbund eingesetzten ERP-Systeme die hierfür nötige Bewertungs- und Kontierungslogik überhaupt abbilden können. Oder Projektteams aus der IT befassen sich mit Data-Mining-Methoden in ihrer Business-Intelligence-Datenbankwelt, ohne die Grundlagen für die unternehmensrelevanten Kennzahlen in den Geschäftsprozessen oder gar in der Marktentwicklung zu kennen, um beispielsweise ein Frühwarnsystem für das Management aufzubauen.

Die Roadmap zum Management-Cockpit

Mit einer Teamstruktur, die den IT-technischen Anforderungen bei einem Aufbau eines Management-Cockpits ebenso Rechnung trägt wie dem Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten in den organisatorischen und prozessualen Zusammenhängen im Unternehmen, ist bereits die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt geschaffen. Hierzu gehören Teammitglieder, die

- bis auf Datenbankebene die installierten Tools beherrschen und die technischen Möglichkeiten für eine Datenverdichtung und Kennzahlenermittlung voll ausnutzen können,
- die ein tiefes Wissen über die implementierten Geschäftsapplikationen haben, sowohl bezogen auf die eingesetzten Systemfunktionen in allen Prozessen und Organisationseinheiten im Unternehmen als auch hinsichtlich möglicher Ausbau- und Nutzenpotenziale der darüber hinaus verfügbaren Module,

- die Marktentwicklungen und deren Auswirkungen auf den täglichen Geschäftsbetrieb sowie die Wechselwirkungen zwischen den Detailprozessen durchschauen,
- die Anforderungen des Managements, bezogen auf Berichte und Kennzahlen, gut kennen.

Der Aufbau eines effizient IT-unterstützten Management-Cockpits sollte folgendermaßen strukturiert werden:

1. Festlegung des Project-Owners auf Unternehmensführungsebene.
2. Ermittlung der erfolgsrelevanten Geschäftsdimensionen und der Berichts- sowie Planungsstrukturen je Geschäftsdimension (s. Bild 1).

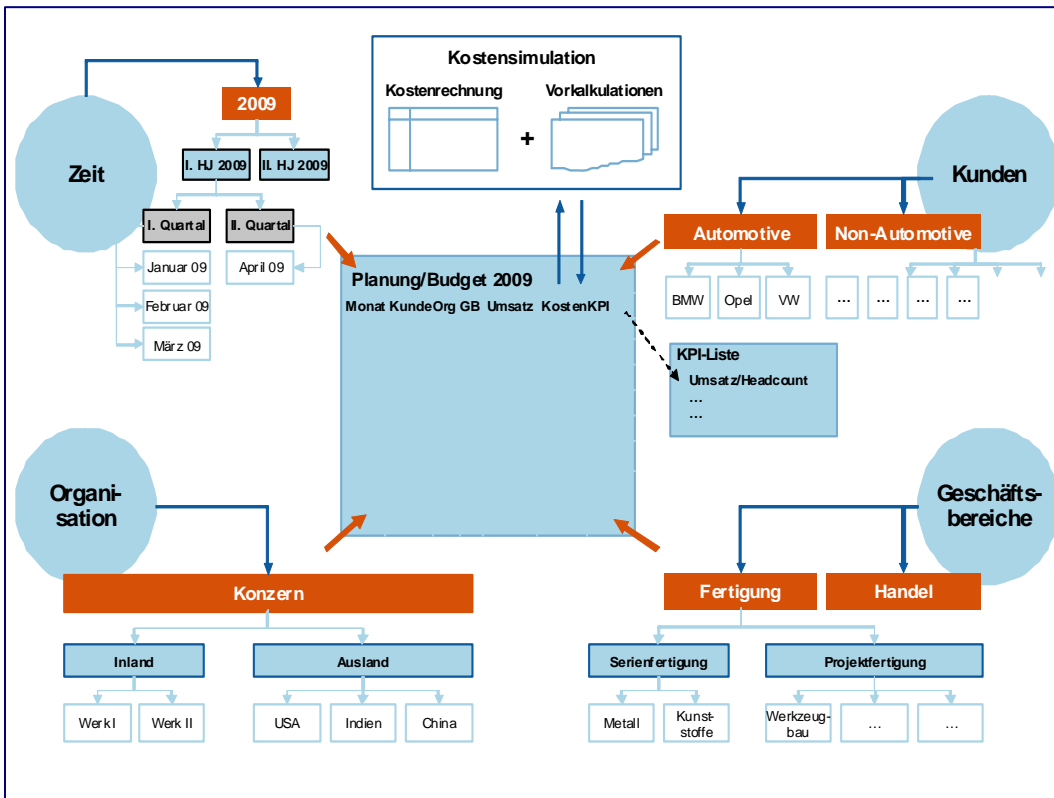


Bild 1: Beispiel für die Definition von Berichts- und Planungsstrukturen

3. Definition der Kenngrößen (KPIs – Key Performance Indicators) und Berichte zur Steuerung des Unternehmens für alle Geschäftsdimensionen.

4. Standardisierung der Berechnungsmethode je KPI als konzernweite Vorgabe für die Berichte
5. Definition einheitlicher Berichts-, Planungs- und Simulationsmethoden (s. Bild 2).

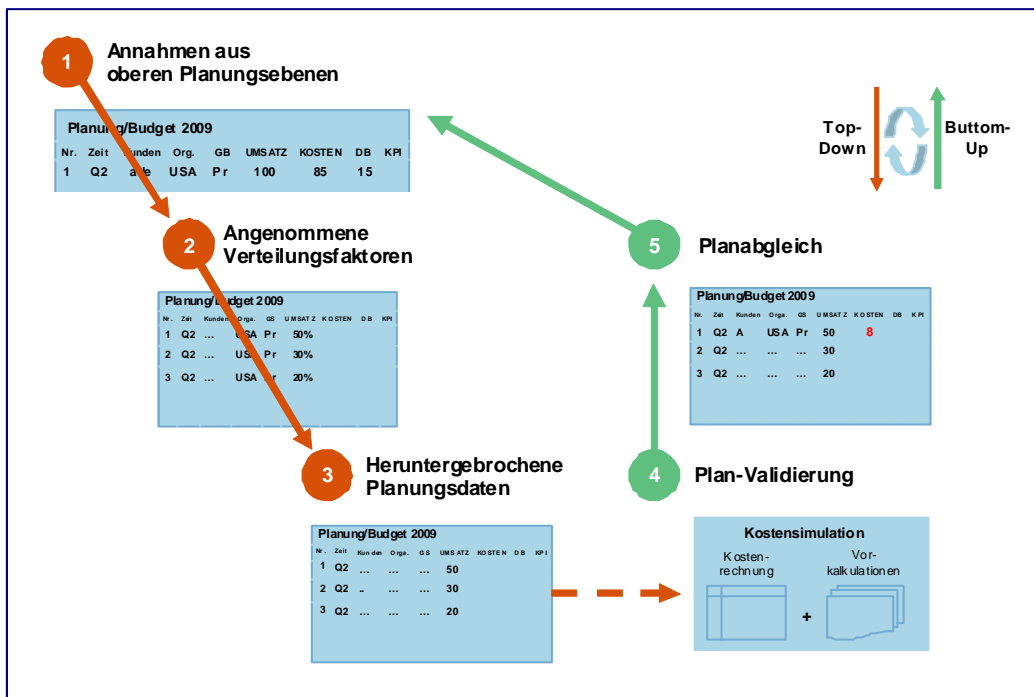


Bild 2: Beispiel für die Definition einheitlicher Berichts-, Planungs- und Simulationsmethoden

6. Evaluation der Kennzahlenberechnungsvorgabe sowie der Planungs- und Simulationsmethoden in den eingesetzten Geschäftsapplikationen und IT-Tools, ggf. Definition von Anpassungsanforderungen.
7. Erstellung des Bebauungsplans für die Automatisierung der Datenversorgung des Management-Cockpits mit den Berichtswerten und auf dieser Basis Einrichtung eines Frühwarnsystems (s. Bild 3).

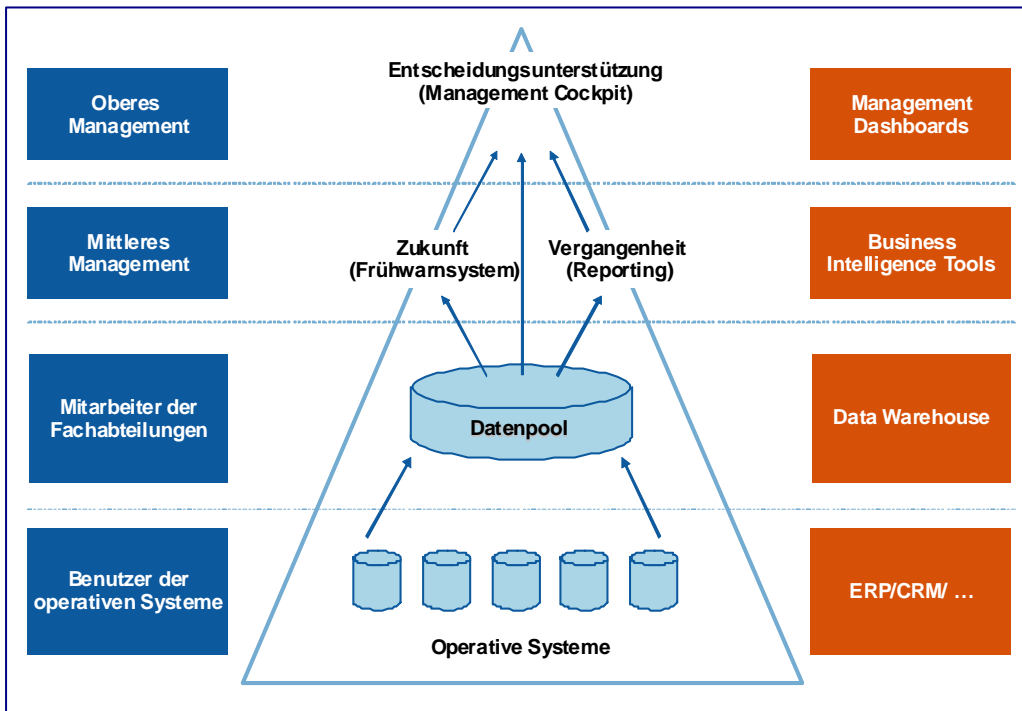


Bild 3: Beispiel für den Aufbau eines Management-Cockpits

- Realisierung und Implementierung des Management-Cockpits mit einem Team mit Mitgliedern aus der IT, aus den Fachabteilungen und aus dem Unternehmenscontrolling.

Fazit

Der Aufbau eines Management-Cockpits sollte als Projekt in der Unternehmensführungsebene verankert werden, nicht in der IT bei den Data-Warehouse-Experten.

Die Realisierung der IT-Unterstützung kann nur auf Basis einer vollständigen und präzisen Definition der Anforderungen erfolgreich durchgeführt werden, nicht wie oft, beginnend mit der Evaluation von neuen Business-Intelligence-Tools.

Die möglichst weitgehende Ausnutzung der bestehenden Applikationen und Tools sollte Vorrang haben vor der Schaffung einer Auswertungsparallelwelt, um eine Automatisierung der Kennzahlenermittlung aus den operativ eingesetzten Systemen zu ermöglichen.



Autor: Dipl.-Ing. Gernot Schäfer ist Director bei der Helbling Management Consulting GmbH in Eschborn

www.helbling.de