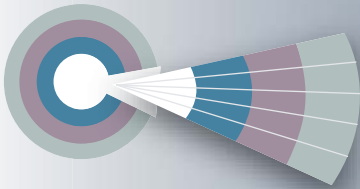


UNTERNEHMENS- FÜHRUNG: Chief Balancing Officers



*Die Performance-Manager-
Reihe*

COGNOS®

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



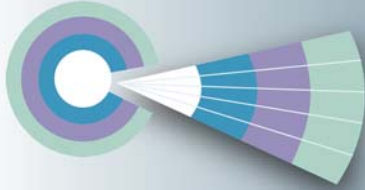
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel für die **Unternehmensführung** präsentieren zu können.

Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Informationstechnologie, Personal, Operations, Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing, Finanzen und Kundenservice. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. In diesem Buchauszug werden zwei dieser Entscheidungsgebiete der Unternehmensführung besprochen und Möglichkeiten aufgezeigt, Kombinationen von Entscheidungsgebieten aus allen anderen Abteilungen zu bilden und zu bewerten.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Mitarbeiter außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen, oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



Chief Balancing Officers

Der Vergleich der Ergebnisse einer Entscheidung mit den Erwartungen zeigt Führungskräften, was ihre Stärken sind, wo sie besser werden müssen und wo ihnen Wissen bzw. Informationen fehlen.

Peter Drucker

Die Unternehmensführung trägt letztendlich die Verantwortung für den Erfolg oder den Misserfolg des Unternehmens. Dennoch muss das Führungsteam größtenteils mit indirekten Mitteln arbeiten: Setzen von Zielen und Kommunizieren der Strategie; Stärkung der Unternehmenskultur; Rekrutieren von leitenden Führungskräften und Zusammenstellen von Teams; und nicht zuletzt die Entscheidung über die Verwendung von Kapital, insbesondere für langfristige Prioritäten.

In seiner Funktion, das Unternehmen zu führen und Performance-Erwartungen zu formulieren und einzulösen, wird das Management mit Komplexitäten, Unsicherheiten und Zeitdruck konfrontiert, die die Umsetzung dieser Aufgaben erschweren. Dies gilt besonders in einer Zeit, in der Investoren und Aufsichtsbehörden die Unternehmen genauer beobachten als je zuvor und so die traditionellen Management-Herausforderungen noch weiter verstärken. Die Unternehmensführung muss hier einen Druckausgleich zwischen den einzelnen Problemfeldern herstellen und die richtige Balance an der Spitze finden sowie dafür sorgen, dass sich dieser Einfluss im gesamten Unternehmen gleichmäßig verteilt.

Als Folge des Sarbanes-Oxley Act (SOX) und anderer Gesetzesinitiativen auf der ganzen Welt sind Corporate Governance, Risikomanagement und Compliance zu Schwerpunktaufgaben der Unternehmensführung geworden. Governance reflektiert die Performance. Sie erfordert einen Balance-Akt auf höchster Ebene: *Erfüllen wir mit unserer Performance die Erwartungen der Aktionäre?* Risikomanagement reflektiert die Kehrseite der Performance: *Geben wir die richtigen Risiken ein und bewältigen sie erfolgreich, um die Nachhaltigkeit dieser Performance zu gewährleisten?* Compliance stellt die Regeln auf, an die wir uns zu halten haben: *Erfüllen wir die gesetzlichen Auflagen?* Die Unternehmensführung muss diese Einflussfaktoren verstehen und ausgleichen, um den langfristigen Erfolg bei Kunden, Investoren, Mitarbeitern und beim Gesetzgeber sicherzustellen.

Die Steigerung der Performance Ihres Unternehmens erfordert einen Ausgleich zwischen:

- strategischen Zielen und operativen Vorgaben
- finanzieller Performance und operativen Einflussfaktoren
- kurzfristigem und langfristigem Druck
- Top-down- und Bottom-up-Perspektiven

Es gibt viele betriebswirtschaftliche Ansätze, die bei der Ermittlung der richtigen Formel helfen: Total Quality Management, Balanced Scorecard, Six Sigma und daraus abgeleitete Variationen, um nur einige zu nennen. Solche betriebswirtschaftlichen Ansätze definieren den Fokus, den Kontext und die Synchronisierung von Entscheidungsprozessen. Um diese erfolgreich umzusetzen, bedarf es aber immer der Entwicklung eines Performance-Management-Systems. Dieses System übersetzt Ihre Organisationsphilosophie in ausführbare Aktionen für alle Entscheidungsträger im Unternehmen.

Die verschiedenen Methoden und Frameworks zur Definition eines Performance-Management-Systems basieren auf drei Grundgedanken:

1. Wie wirkt sich diese Aktion auf die Finanzen aus? (die Frage *Was geschieht?*)
2. Wie wirkt sich diese Aktion auf die Abteilungen und Rollen im Unternehmen aus? (die Frage *Wer ist verantwortlich?*)
3. Wie passt das in den Geschäftsprozess? (die Fragen *Wo?*, *Wann?* und *Wie?*)

Obwohl viele Unternehmen zwar eine Unternehmensphilosophie definiert haben, verfügen die meisten aber nicht über ein Performance-Management-System, um diese auch wirklich in Erfolg umzumünzen. Vier weit verbreitete Barrieren hindern die Unternehmensführung daran, die richtige Balance zwischen Performance, Risikomanagement und Compliance herzustellen.

Barriere 1: *Mangelnde vertikale Transparenz der Performance-Faktoren*

Zur Führung eines Unternehmens ist eine einfache vertikale Hierarchie nötig, um Ziele und Vorgaben mit zugrunde liegenden Funktionen, Prozessen und Entscheidungsgebieten zu verknüpfen – einschließlich einer klaren Rückkoppelung zu den Finanzen. Diese Hierarchie ist Kernstück eines Performance-Management-Systems. Damit kann die Unternehmensführung verstehen, was geschehen ist, und die aktuellen Aktionen lenken sowie die zukünftige Performance planen.

Trotz umfassender Hilfe in diesem Bereich (Six Sigma, Balanced Scorecard, Total Quality Management etc.) kämpfen die Unternehmen immer noch mit der erfolgreichen Implementierung eines Performance-Management-Systems. Der Grund hierfür liegt in der Schwierigkeit, die Top-to-Bottom-Konzepte – Ziele und Vorgaben, Beschleunigungs- und Verzögerungs-Indikatoren, finanzielle und operative Überlegungen, Ursache und Wirkung – in praktische, messbare Bereiche zu übersetzen, für die sich Menschen verantwortlich fühlen können. Die vielen miteinander verknüpften Faktoren werden für die Umsetzung oder Steuerung zu komplex.



Wie diese Abbildung zeigt, bietet eine Hierarchiepyramide einen klaren, logischen Pfad, der einfach zu befolgen ist: Von den strategischen Zielen auf der Unternehmensebene über operative Ziele auf der Abteilungsebene bis hinunter zu spezifischen Entscheidungsgebieten innerhalb dieser Abteilungen. Das reduziert die Anzahl von Zielen an der Spitze und liefert Details auf den entsprechenden Organisationsebenen. Damit ist die Grundlage für das Delegieren von Verantwortung geschaffen.

Die Pyramidenstruktur erfordert eine Konsistenz und Logik, die für Ursache-Wirkungs-Annahmen gilt. Metadaten stützen diese Konsistenz, was die Definition entsprechender Unternehmensregeln und die Überprüfung der Änderungen erfordert, die sie bewirken.

Barriere 2: *Es fehlen eindeutige Zuständigkeiten für Performance-Ziele und entsprechende Verantwortlichkeiten in Bereichen mit direktem Kundenkontakt*

Die Unternehmensführung ist für alles verantwortlich, steuert aber nichts direkt. Führungskräfte sind darauf angewiesen, dass viele Einzelpersonen das richtige Maß finden und die richtigen Entscheidungen treffen. Mikromanagement steht aus guten Gründen in keinem guten Ruf: Eine Führungskraft kann nicht überall sein und sich um alles kümmern. Das schwächt nur sämtliche Ebenen unter der Unternehmensführung und verleitet das obere Management, taktisch zu agieren, anstatt die Strategie umzusetzen.

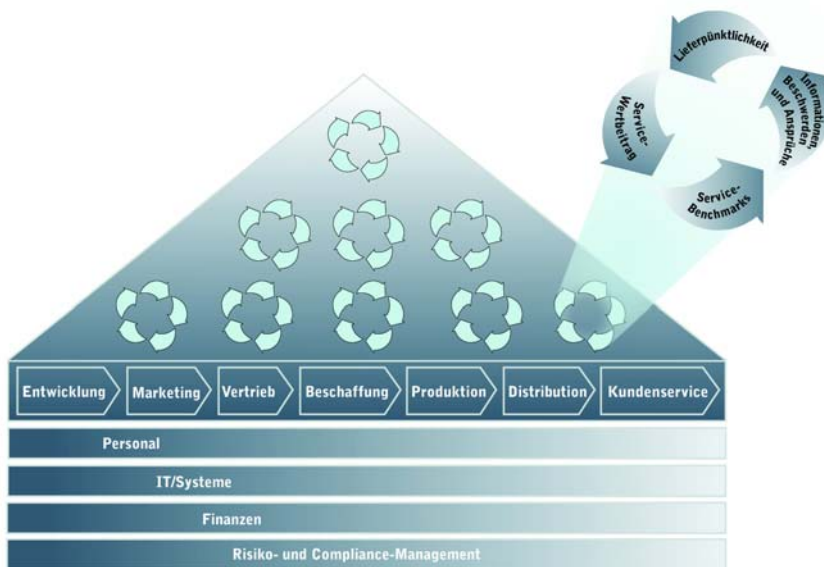
Erfolgreiche Führung kommt in einer Umgebung zur Entfaltung, in der es klare personelle Zuordnungen und Verantwortlichkeiten für die Ergebnisse auf allen Organisationsebenen gibt, und nicht in einer Umgebung, in der die Erfüllung von Aufgaben und Pflichten einfach nur erwartet wird. Die Delegation von Verantwortung setzt klar definierte Rollen beim Fällen von Entscheidungen voraus, die zur Erreichung der Ziele und Vorgaben nötig sind. Dabei müssen der Nutzen von Maßnahmen und die Resultate gemessen werden. Mithilfe der Pyramidenstruktur können Sie eine direkte Zuordnung zwischen der Zielehierarchie und den Rollen im Entscheidungsprozess auf der Primärebene oder der Mitwirkungsebene entsprechend der Funktion und dem Entscheidungsgebiet vornehmen.

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUREBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Innenrevision	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
Distribution	Leitende Führungskräfte			*
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			*

Sie können die Verantwortlichkeiten für diese Entscheidungsgebiete im Zuge des Planungsprozesses zuordnen. Wenn Sie die Mitarbeiter auffordern, eine angestrebte Zahl oder einen akzeptablen Schwellenwert für ein Ziel oder eine Maßzahl zu nennen, dann binden Sie die Betroffenen in die Verantwortung mit ein und tragen dazu bei, dass sie sich den finanziellen Ergebnissen verpflichtet fühlen.

Barriere 3: *Mangelnde horizontale Transparenz der abteilungsübergreifenden Synchronisierung und Koordinierung*

Ein echtes Performance-Management-System erfasst mehr als einen Bereich oder eine Abteilung. Es spannt sich als integratives und nicht-lineares Grundkonzept über den Geschäftsprozessablauf. Viele Performance-Entscheidungen stützen sich iterativ auf unterschiedliche Elemente in den Prozessabläufen.

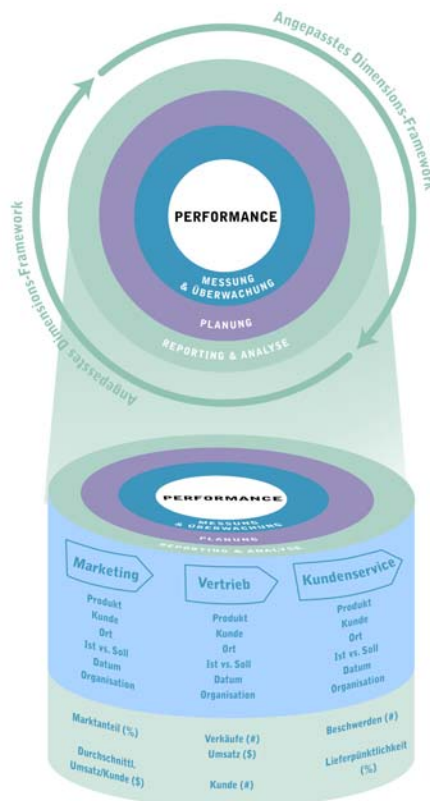


Entscheidungsgebiete überlagern die bekannte Sicht von Kernprozessen und zugrunde liegenden Support-Prozessen. Jedes Funktions-Set der Entscheidungsgebiete liefert eine iterative Feedback-Schleife. Funktionsübergreifende Sets werden kombiniert, um zusätzliche Performance-Ziele und -Vorgaben zu adressieren.

Selbst wenn Ihr Performance-Management-System vertikale Ursache-Wirkungs-Beziehungen korrekt erfasst, kann es an Transparenz zwischen einzelnen Abteilungen mangeln, die gemeinsame Ziele oder Vorgaben haben. Diese Transparenz ist aber die Voraussetzung dafür, die richtige Balance in der gesamten Organisation zu finden. Abteilungsübergreifende, „horizontale“ Transparenz versetzt die Entscheidungsträger in die Lage, über Geschäftsprozessgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten und die Strategie umzusetzen. Ebenso kann die Unternehmensführung damit ihr Gewicht bei schwierigen Entscheidungen einbringen, die auf niedrigerer Abteilungebene nicht gefällt werden können. Verzögerungen bei funktionsübergreifenden Übergeben und mangelnde Abstimmung zwischen den Abteilungen können Ihre Gesamtperformance negativ beeinflussen.

Das Performance-Management-System muss zwei Eigenschaften aufweisen. Erstens muss es zeigen, wie alles in Bezug auf den Geschäftsprozess zusammenwirkt. Zweitens muss es eine konsistente Definition von Performance-Faktoren samt Kontext für Abteilungen enthalten, die gemeinsame Ziele und Vorgaben haben. Bezogen auf Metadaten bedeutet horizontale Konsistenz die Definition gemeinsamer Dimensionen, die im Entscheidungsprozess auf Abteilungebene genutzt werden. (Beispielsweise ist es äußerst wichtig, Produkte, Kunden und Standorte – die Säulen des Unternehmens – konsistent in allen Prozessen zu definieren und zu verfolgen.)

Horizontale Koordination: Angepasste Dimensionalität über die gesamten Wertkette

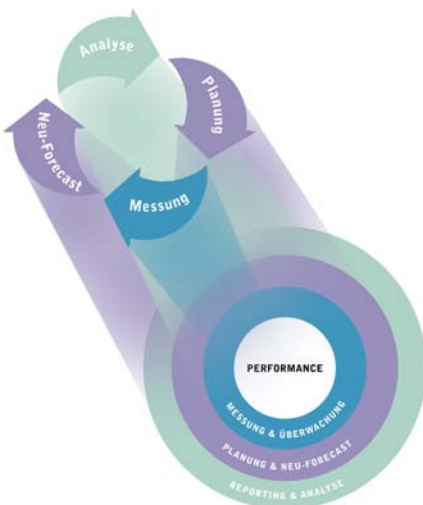


Barriere 4: Die aktuellen Informationsstrukturen der Unternehmensführung bieten keine Unterstützung für den nichtlinearen und iterativen Charakter von Entscheidungs-/Management-Prozessen

Für die meisten Mitarbeiter ist der Anteil der Entscheidungsarbeit im Vergleich zur Transaktionsarbeit gestiegen, das spiegelt sich jedoch nicht in den Informationen wider, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben erhalten. Dieses Problem ist im Managementprozess selbst besonders akut. Der Entscheidungsfluss sollte top-down und bottom-up einen iterativen, geschlossenen Kreislauf ergeben. Verschiedene Entscheidungen in verschiedenen Abteilungen müssen zusammengeführt und gemeinsam analysiert werden, wenn sie sich auf dieselben Ziele auswirken. Darüber hinaus besteht ein Unterschied bei den Entscheidungszyklen und Anforderungen für langfristige strategische Ziele und für kurzfristige monatliche und vierteljährliche Betriebsabläufe.

Diese Kennzahlen entwickeln sich ständig weiter, weil sie 1) oft eine Feinjustierung benötigen (was in der Regel im Zuge ihre Nutzung geschieht), und 2) weil sich das Verhalten der Mitarbeiter letztendlich daran anpasst, was gemessen wird. Es besteht eine natürliche Tendenz, dass die Menschen im Laufe der Zeit lernen, das „System auszutricksen“, was wiederum seinem ursprünglichen Sinn zuwiderläuft. Gefordert ist eine flexible, adaptive und kontrollierte Metadatenfunktionalität von Unternehmensregeln, Definitionen und Prüfberichten.

Ein mehrjähriger strategischer Management-Planungsprozess beginnt mit der Neubewertung von gängigen Annahmen und Meinungen im Rahmen einer rigorosen **Analyse**. Was wichtig ist, wird bestätigt oder angepasst. Es sollten also **Messungen** durchgeführt und in operative **Pläne** umgesetzt werden, die durch das gesamte Unternehmen nach unten delegiert werden können. Der Entscheidungsfluss geht dann über auf monatliche oder vierteljährliche Überwachung der Performance mit schnellen Drilldown-Analysen und Auswertungen der Ursachen, die den Ergebnissen zugrunde liegen. Wenn diese Ursachen von jedem der mitwirkenden Entscheidungsträger verstanden wurden, können Sie die *Anpassungen von Betriebs- und Finanzplänen (Re-Forecast)* vornehmen. *Fazit: Sie brauchen Performance-Management-Informationen bei jedem dieser Schritte, um die Entscheidungsträger wirkungsvoll zu unterstützen.*



Der strategische Managementzyklus:

- **Analyse** → Wo möchten wir hin? (Vision und Ziele)
- **Messungen** → Was ist wichtig? (Prioritäten)
- **Planung** → Wie kommen wir dorthin? (Planvorgaben)

Der operative Managementzyklus:

- **Überwachung** → Wie sind wir unterwegs?
- **Analyse und Reporting** → Warum?
- **Planung** → Was sollten wir tun?

Entscheidungsgebiete

Die im Nachfolgenden aufgeführten sechs Entscheidungsgebiete unterstützen die Kernaufgabe der Unternehmensführung – den Spagat zwischen Governance, Risikomanagement und Compliance zu schaffen. Es handelt sich dabei um vier Entscheidungsgebiete für das Performance-Management und um je ein Entscheidungsgebiet für das Risiko- und Compliance-Management.

- **Performance** →

Finanzmanagement → Erfüllt unsere Performance die Erwartungen der Aktionäre?

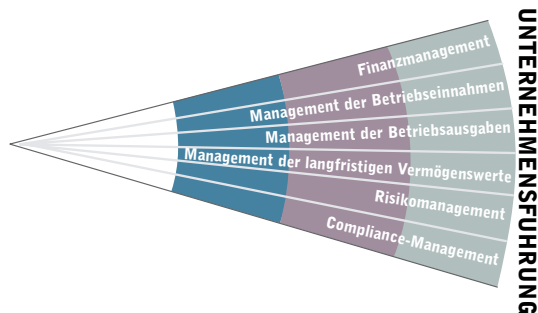
Management der Betriebseinnahmen → Steigern wir das Einnahmenwachstum effektiv?

Management der Betriebsausgaben → Ist unser Management der Betriebsausgaben effektiv?

Management der langfristigen Vermögenswerte → Ist unser Management der langfristigen Vermögenswerte effektiv genug, um unsere Fähigkeiten zum Managen zukünftiger Einnahmen und Ausgaben zu verbessern?

- **Risikomanagement** → Managen wir die richtigen Risiken, die die Wahrung dieser Performance birgt?

- **Compliance-Management** → Erfüllen wir die gesetzlichen Auflagen?

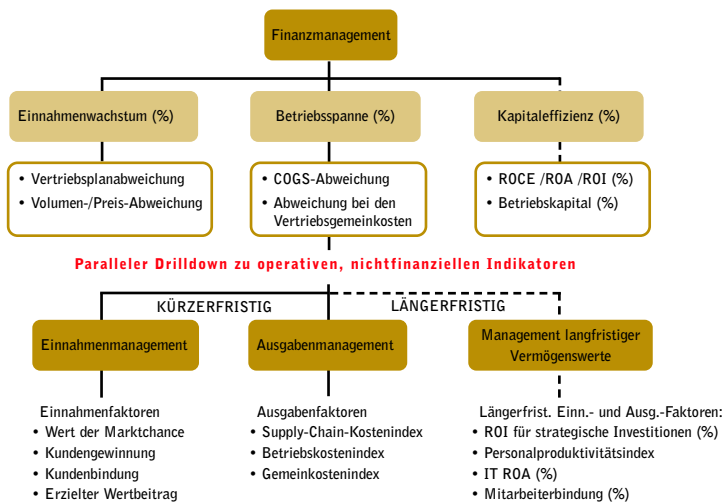


Die vier Entscheidungsgebiete für das Performance-Management sind überdies auch auf die Unterstützung mehrerer miteinander verknüpfter Balance-Akte ausgelegt: Die Balance zwischen Beschleunigungs- und Verzögerungsindikatoren; zwischen Zugeständnissen auf der Einnahmen- und Ausgabenseite; zwischen kurzfristigen und langfristigen Ressourcenzuteilungen; und zwischen Top-down- und Bottom-up-Managementprozessen. Jedes dieser Entscheidungsgebiete hat zwei integrierte Ebenen: eine Übersichtsebene, das so genannte „Dashboard“, und eine detaillierte operative Ebene.

Letztere ist eine Zwischenebene, die auf die ihr zugrunde liegende Entscheidungsgebiete verweist, welche noch mehr Details beinhalten (siehe Abb. Pyramidenstruktur, Seite 115). Diese Ebene ermöglicht der Unternehmensführung, sich schnell einen Überblick über die Unternehmens-Performance zu verschaffen und wenn nötig zusätzliche Informationsdetails abzurufen und darauf basierend die Ziele und Pläne entsprechend zu ändern. In den im Folgenden beschriebenen Beispielen ist die Menge der Ziele im Überblicks-Dashboard auf ein beispielhaftes Ziel pro Teilgebiet beschränkt. Zusätzliche Ziele und Kennzahlen ergeben sich auf der nächsten Drilldown-Stufe. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Variationen dieser Ziele und kann für sich beschließen, dass mehr als ein Indikator auf der Dashboard-Ebene erscheinen sollte.

In Anlehnung an das Balanced-Scorecard-Framework bieten die vier Performance-Management-Entscheidungsgebiete klare, parallele Pfade, die ein Herunterbrechen der Ziele auf die zugrunde liegenden operativen Einflussfaktoren ermöglichen. Die Perspektive auf den Kundenfokus wird mit Informationen und Kennzahlen aus einnahmengenerierenden Entscheidungsgebieten erweitert. Die interne Prozessperspektive wird so angepasst, dass die Verursacher von Betriebsausgaben im Mittelpunkt stehen.

In die Lern- und Wachstumsperspektive fließen auch die Investitionen in langfristige Vermögenswerte wie Humankapital und IT-Ressourcen und deren Renditebeitrag ein. Dabei beschäftigt sich die Finanzmanagement-Perspektive ausschließlich mit den direkt quantifizierbaren Finanzindikatoren, während die drei anderen Entscheidungsgebiete des Performance-Managements (Einnahmen-, Ausgaben-, Vermögenswert-Management) darüber hinaus parallele, nichtfinanzielle Pfade beinhalten, die ein Herunterbrechen auf die betrieblichen Einflussfaktoren ermöglichen.



Die Funktions- und Entscheidungsgebiete, die nachfolgend beschrieben werden, bilden ein Bottom-up-Framework für die Entwicklung effektiver und verknüpfter Informations-Sweetspots in Scorecards und Dashboards, in Analyse- und Unternehmensberichten sowie in Budgets und Plänen. Jedes Entscheidungsgebiet erläutert darüber hinaus einen Pfad oder Ausgangspunkt für die Verknüpfung mit anderen Entscheidungsgebieten in einer Top-down-Logik, wodurch abteilungsübergreifenden Teams die Möglichkeit

Mit unserem Management-Dashboard können unsere Führungskräfte schnell das Verhalten aller Faktoren verstehen, die sich auf die Einnahmen des Unternehmens auswirken. Durch Einbindung von Reporting- und Scorecarding-Funktionen erleichtern wir den Entscheidungsträgern das Managen der Dinge, die am wichtigsten sind.

Louis Barton, Executive VP, Cullen/Frost Bankers

gegeben wird, gemeinsame Ziele zu verfolgen. Das Kapitel geht auch auf den Balance-Akt und die Trade-offs ein, zu denen die Unternehmensführung gezwungen ist.

Finanzmanagement

Die Finanz-Scorecard ist in den meisten Unternehmen ein gut entwickelter Informations-Sweetspot. Ihre Endergebnisse sind verknüpft mit der Vergütung der Firmenführung und mit zusätzlichen Anreizen wie Aktienoptionen sowie mit allgemeinen Risikofaktoren, um die Erwartungen der Aktionäre mit der Motivation der Unternehmensführung in Einklang zu bringen.

Die in ihr dargestellten drei grundlegenden Performance-Kennzahlen sind für jedes Unternehmen äußerst wichtig und eng mit der Gewinn-und-Verlust-Rechnung (Einnahmenwachstum und Betriebsspanne) sowie der Bilanz (Kapitaleffizienz) verknüpft. Die vierte ist eine übergeordnete Risiko-Kennzahl. Das Einnahmenwachstum ist eine Schlüsselkomponente zur Schaffung von Shareholder Value. Wenn die Kosten niedrig bleiben, wirken sich Einnahmensteigerung direkt auf das Gewinnwachstum aus und führen zu einer positiven Veränderung beim Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV). Führungskräfte und Investoren beobachten die Betriebsspanne und die damit verbundene Umsatzrendite. Zu den anspruchsvolleren Performance-Kennzahlen zählen ROCE (Return On Capital Employed), ROA (Return On Assets) und der Economic Profit. Die Risikohöhe ist die Kehrseite dieser Medaille, wobei verschiedene Risikokategorien und Minimierungsfaktoren überwacht werden, die sich auf die Fähigkeit des Unternehmens auswirken könnten, seine Performance-Ziele zu erreichen. Diese Kennzahlen orientieren sich mehr an der Perspektive der Investoren, da sie Aufschluss über die Risiken/Chancen geben, die von einer bestimmten Kapital- oder Vermögenswert-Basis erzeugt werden. Da das im Unternehmen gebundene Kapital gewisse Opportunitätskosten für Investoren darstellt, werden die Aktionäre ihr Geld woanders holen, wenn die Gewinnmöglichkeiten nicht ausreichend hoch sind.

Einnahmenwachstum (%)

Steigen die Einnahmen? Wie schnell? Wie sieht der Vergleich mit den Prognosen aus? Die Unternehmensführung prüft die Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Abweichung beim Umsatz, um festzustellen, wie das Unternehmen im Vergleich zum Plan abschneidet. Dann geht sie ins Detail, um die Faktoren zu finden, die die Abweichungen bei den Einnahmen verursacht haben. Abhängig davon, ob die Umsatzabweichungen auf das Volumen, den Preis oder den Produktmix zurückzuführen sind, weiß die Unternehmensführung, welche anderen Entscheidungsgebiete weiterführend unter die Lupe genommen werden sollten. Wenn beispielsweise die Umsätze mit Premiumprodukten fallen, dann sollte die Unternehmensführung das Management des Produktlebenszyklus einer Prüfung unterziehen.

Betriebsspanne (%)

Die Betriebsspanne ist ein wichtiger interner Performance-Benchmark. Wird sie der Spanne eines Mitbewerbers gegenübergestellt, können die Investoren einen Performance-Vergleich anstellen. Wenn die Betriebsmarge schwächer wird, prüft die Unternehmensführung die Gewinn-und-Verlust-Rechnung, um festzustellen, was die Ursachen sind. Andere Margen-Indikatoren wie Materialspanne oder Bruttospanne erleichtern die Feststellung, welche Kosten bei den COGS (Cost of Goods Sold) steigen. Eine Abweichung beim Betriebsplan lässt den Schluss zu, dass die Vertriebsgemeinkosten wesentlich höher als geplant sind, wobei die Drilldown-Abweichung bei der Ermittlung der Ursache helfen kann.

Kapitaleffizienz (%) – ROCE, ROA, ROI, Economic Profit

Die Bewertung der Performance eines Unternehmens anhand von ROCE oder vergleichbaren Kennzahlen gibt der Unternehmensführung dieselben Benchmarks an die Hand, die auch die Aktionäre zur Bewertung des Unternehmens verwenden. Wenn der Kapitaleffizienzindex nicht den Markterwartungen entspricht, kann die Unternehmensführung die Ursachen in der Bilanz oder in der Gewinn- und Verlustrechnung suchen. Die Entscheidungsgebiete CapEx und strategische Investitionen können einen Hinweis darauf geben, dass ein großes Werks- oder Anlagen-Investitionsprogramm das Anlagevermögen erhöht hat.

Wenn die Unternehmensführung alternativ den Cash-flow und das Betriebskapital unter die Lupe nimmt, kann sie feststellen, dass sich überfällige Außenstände negativ auf das Betriebskapital auswirken. Das Entscheidungsgebiet Treasury verweist die Unternehmensführung gegebenenfalls darauf, dass Zinsen auf das Umlaufvermögen wie beispielsweise auf Barbestände zur Kapitaleffizienz-Performance beitragen.

Risikoindex

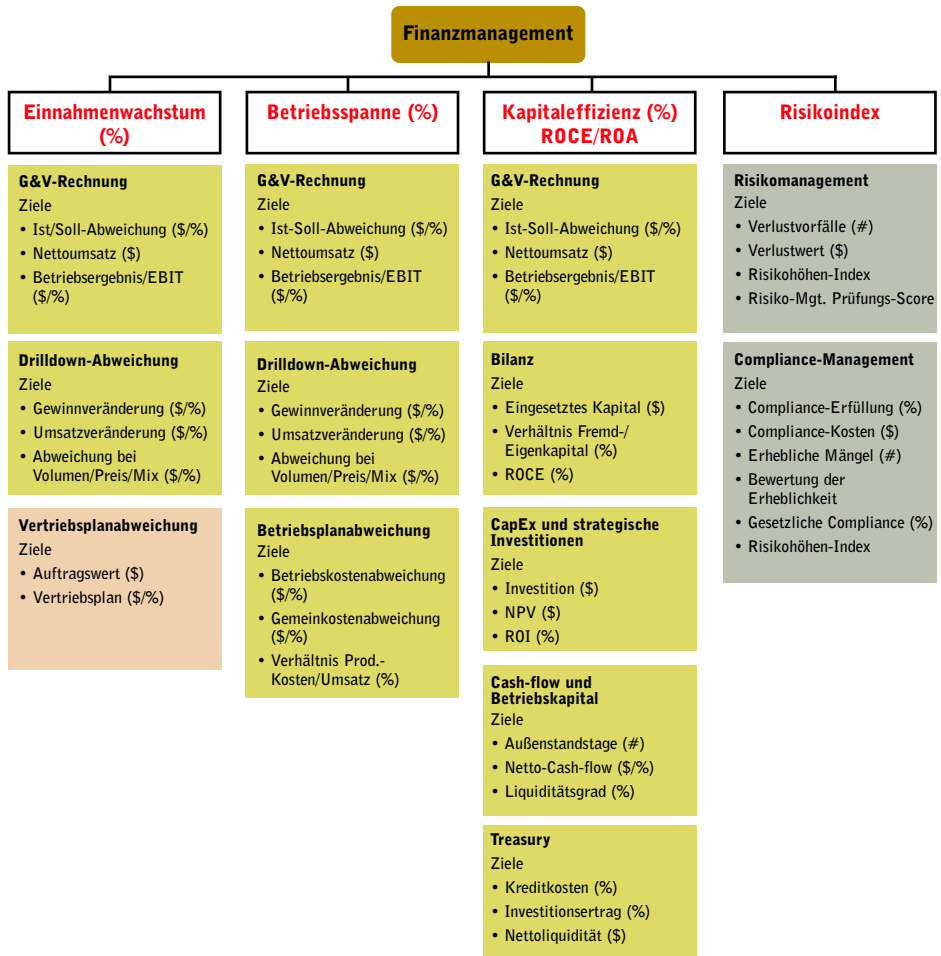
Das oberste Management braucht ein klares Verständnis der wichtigsten Risikokategorien des Unternehmens. Noch wichtiger ist das Wissen über die Höhe der möglichen Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Entscheidend ist auch seine Fähigkeit, diese Risiken zu kommunizieren und dabei gleichzeitig den Investoren und Regulierungsbehörden das Vertrauen zu vermitteln, dass es sie im Griff hat. In extremen Fällen kann ein unzureichendes Risikomanagement ein Unternehmen zu Fall bringen, andererseits ist die Risikofreudigkeit das, was Rendite bringt. Die Investoren erwarten ein solides Risikomanagement. Die Risikohöhe ist eine abgeleitete Kennzahl, die das Restrisiko nach Minderung von inhärenten Risiken widerspiegelt.

Die Unternehmensführung kann Änderungen der Risikohöhe bewerten und die möglichen Rückwirkungen auf die Kapitalzuweisung im gesamten Unternehmen prüfen. Ein Drilldown in das Entscheidungsgebiet Risikomanagement kann der Unternehmensführung zusätzlichen Aufschluss über inhärente Risiken (wie Verlustauslöser, Verlusthöhen oder Risikobewertungen) geben sowie über die Methoden, die zur Reaktion auf Risiken gewählt werden können (beispielsweise Vermeidung, Reduzierung, Verteilung oder Akzeptanz).

Ebenso zeigt eine Überprüfung des Compliance-Managements die Effektivität von internen Kontrollen und den Status der aktuellen Compliance-Programme und Prüfungen. Das Management der Compliance steht in deutlichem Zusammenhang mit dem Ruf des Unternehmens und dem Risiko, gerichtlich belangt zu werden, weshalb die Unternehmensführung informiert und eingebunden sein muss. SOX-Management wird zuerst dem Prüfungsausschuss des Vorstands vorgelegt, dessen Mitglieder zusammen mit den Unternehmensvorständen jetzt noch mehr persönlich haftbar für die Vorlage falscher oder unpräziser Abschlüsse sind. Die Haftpflichtbeiträge für diesen Personenkreis sind nach Inkrafttreten der SOX-Gesetze aus genau diesem Grund enorm gestiegen.

Wir haben eine Reihe von Kennzahlen (Datenwürfeln), mit denen wir unsere Gewinn- und Verlustmargen, unsere Studenten- und Mitarbeiterdaten, unsere Prozesskostenrechnung und unser Kapitalmanagement verfolgen können. Dank der Flexibilität unseres Systems sind die Benutzer in der Lage, von der Gesamtübersicht unseres Dashboard aus ins Detail zu gehen. Damit können wir Entscheidungen über alles treffen – von der Eröffnung eines neuen Offshore-Campus bis zu Kleinigkeiten wie die Lehrkosten für ein zehnköpfiges Seminar in einem bestimmten Fach.

Chris Grange, VP Administration, University of Wollongong



Management der Betriebseinnahmen

Die Einnahmen-Performance ist ein wichtiger Einflussfaktor auf den Shareholder Value. Die Unternehmensführung muss sich auf das Management von Einnahmenzielen konzentrieren und das Unternehmen und seine Ressourcen auf die profitabelsten Einnahmenquellen ausrichten. Das erfordert eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.

Wachstum setzt voraus, den Blick über die aktuelle Einnahmen-Performance hinaus auf neue Chancen zu richten. Der strategische Wachstumsplan bindet das Marketing, den Vertrieb und die Produktentwicklung ein. Die Unternehmensführung prüft die Fähigkeit des Unternehmens, neue Kunden zu akquirieren, um neue Umsätze zu generieren, und vergleicht diese mit der vorhandenen Kundenbindungs-Performance.

Wert der Marktchance (\$)

Während die meisten Unternehmen ihr Geschäft an Abteilungsstrukturen ausgerichtet haben, eröffnen sich Einnahmenchancen aber über die Funktionsgrenzen des Marketings, des Vertriebs und der Produktentwicklung hinweg. Durch die Zusammenfassung dieser Entscheidungsgebiete für Marktchancen gewährleisten Sie eine komplettere und synchronisiertere Entscheidungsfindung. Dieser wichtige Einflussfaktor ermöglicht Ihnen die Entwicklung eines übergeordneten Index oder einer Reihe von Indikatoren, um die Performance auszudrücken. Gegebenenfalls kann die Unternehmensführung noch weiter ins Detail spezieller Entscheidungsgebiete und der zugehörigen Ziele und Kennzahlen gehen.

Wenn der Marktchancenwert unter ein annehmbares Niveau sinkt, sollte sich die Unternehmensführung nach neuen Marktchancen umsehen. Ein Premiumsegment mit einer jährlichen Wachstumsrate von 20 Prozent ist beispielsweise hoch attraktiv, aber das Unternehmen verfügt unter Umständen nicht über das entsprechende Produktangebot. Die Bewertung der Wettbewerbssituation ergibt vielleicht einen niedrigen Grad der Konsolidierung, was ein Hinweis darauf ist, dass es leicht wäre, Anteile zu gewinnen. Das Produkt- und Portfolio-Innovationsteam hat die Kosten ermittelt, die für den Einstieg in dieses Premiumsegment anfallen würden. Verfügbares Markt- und Kunden-Feedback vermittelt ein Grundmaß an Vertrauen, dass diese neuen Produktkonzepte ein Markterfolg sein könnten. Die Unternehmensführung kann diese Informationen jetzt zusammenfügen und über die beste Vorgehensweise entscheiden.

Kundenakquisition (%)

Beim Einnahmenmanagement muss auch die Effektivität der Kundenakquisitionsstrategien betrachtet werden. Das bedeutet, dass ein umfassendes Wissen über Umsatzresultate und die Erwartungen an zukünftige Vertriebs-Pipeline-Aktivitäten und Aktionen zur Nachfragegenerierung nötig ist. Wenn Sie schwache Kundenbeziehungen haben, können mehr Kundenbesuche durch den Vertrieb die Lösung sein. Anhand des Kundenakquisitions-Prozentsatzes kann die Unternehmensführung diesen wichtigen Performance-Bereich überwachen.

Die Unternehmensführung muss das Management des Produktlebenszyklus genau unter die Lupe nehmen, um zu sehen, ob neue Produkte auch die prognostizierten Umsatzergebnisse liefern. Die meisten Unternehmen bringen neue Produkte mit großem Optimismus auf den Markt. Die Unternehmensführung muss besonders auf die frühen Performance-Indikatoren achten. Wenn die prognostizierten Umsätze nicht erzielt werden, müssen Sie herausfinden, woran das liegt, und dies anschließend auf allen Organisationsebenen kommunizieren. Die Vertriebsplanabweichung wird so zu einem wichtigen Informations-Sweetspot für die Ermittlung des Warum und Wo der Probleme, sodass eine Entscheidung zum Was möglich ist. Sie müssen diese Ergebnisse so gut erklären, dass der Vorstand Vertrauen in die vorgeschlagenen Maßnahmen fasst, wobei Sie auch so viele Details liefern müssen, dass die niedrigeren Ebenen des Unternehmens diese effektiv umsetzen können.

Kundenbindung (%)

Die Steigerung der Unternehmenseinnahmen reicht nicht, wenn der Umsatz aufgrund einer schwachen Kundenbindung erodiert wird. Bei einem niedrigen Kundenbindungsindex muss sich die Unternehmensführung auf die operativen und die servicebezogenen Performance-Probleme konzentrieren, die sich direkt auf die Kunden auswirken. Frühwarnindikatoren für potenzielle Probleme werden wahrscheinlich durch eine unzureichende Performance bei der Lieferpünktlichkeit und durch Beschwerden und Ansprüche ausgelöst. Die Überwachung dieser Frühwarnindikatoren informiert das Team und sorgt für die Zuweisung der Verantwortlichkeiten an die zuständigen Personen. Service-Benchmarks bieten oft Aufschluss über Kundenserviceprobleme, die gemanagt werden müssen. Diese Benchmarks können auch auf relative Unterschiede bei der Service-Performance zwischen dem Unternehmen und seinen Mitbewerbern hinweisen, wobei Nachteile deutlich gemacht werden, die den Kunden trotz einer konsistent guten Service-Performance zum Wechsel veranlassen können.

Auch wenn diese Frühwarnindikatoren positive Zahlen melden, liefert das Entscheidungsgebiet Umsatzergebnisse unter Umständen schlechte Ergebnisse mit sinkenden Umsätzen bei vorhandenen Kunden. Die Lösung kann eine Neuausrichtung der Vertriebstaktik sein. Gegebenenfalls müssen Sie den Schwerpunkt auf die Verbesserung der Auftragsinformationen legen, um das Vertrauen der Kunden bei der Auftragserteilung zu steigern.

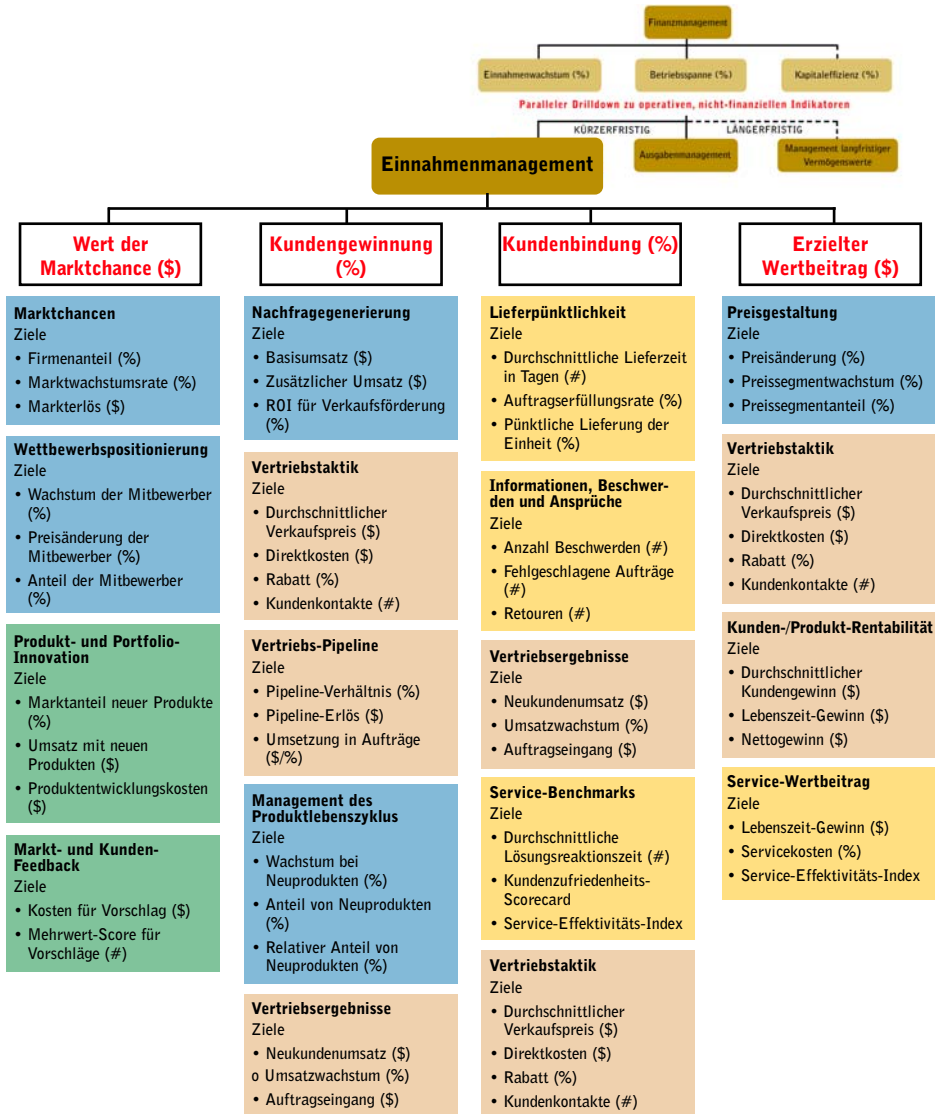
Erzielter Wertbeitrag (\$)

Der erzielte Wertbeitrag bietet Aufschluss darüber, wie sich der Aufwand, der in das Einnahmenwachstum gesteckt wird, auf den Gewinn auswirkt. Das Entscheidungsgebiet Kunden-Produkt-Rentabilität ist ein wichtiger Sweetspot für die Unternehmensführung. Sie müssen unprofitable Kunden überprüfen und einen Strategiewechsel vornehmen, wenn diese für das Unternehmen wichtig sind. Eine Analyse der Preise kann darauf hinweisen, dass ein Anheben der Produktpreise für große, aber unrentable Kunden eine schlechte Entscheidung wäre, da dies die Marktdurchdringung durch die Mitbewerber beschleunigen könnte. Die Prüfung der Servicekosten für den Service-Wertbeitrag könnte ergeben, dass zu hohe Kosten für Serviceunterstützung anfallen. In diesem Fall könnten Sie versuchen, höhere Servicegebühren auszuhandeln, um das vorhandene Serviceniveau zu halten.

Die Unternehmensführung muss auch die Produktrentabilität überprüfen, um die Performance in Bezug auf den erzielten Wertbeitrag zu ermitteln. Dabei könnte sie Optionen ausloten, wie die ungenügende Performance von verlustbringenden Produkten korrigiert werden könnte. Maßnahmen wären die Einstellung eines Produkts, eine Preiserhöhung oder eine Änderung der Vertriebstaktik. Preiserhöhungen für bestimmte Nischenprodukte sind eine Option zum Einfahren kurzfristiger Gewinne, um Verlusten an anderer Stelle entgegenzuwirken. Der Ausgleich für Verluste durch Erhöhung der Gewinne an anderer Stelle ist ein häufiges Entscheidungsgebiet beim Balance-Akt der Unternehmensführung.

Mit unserer Performance-Management-Lösung haben wir eine einfache und schnelle Umgebung, die alle unsere Anforderungen abdeckt und uns Aufschluss gibt über die Betriebskosten pro Kostenstelle und Produkt, über den Umsatz im Vergleich zum Budget, über den internen EinkaufsUPPORT, über bezahlte Prämien und über ausgeschüttete Versicherungssummen. Wir haben unsere Zuverlässigkeit erhöht und die Zeit für bestimmte Betriebsabläufe von 66 Stunden auf drei reduziert. Langfristig bedeutet das, dass wir dank dieser Lösung enorm viel Zeit und Geld sparen werden. Wir können jetzt 85 Prozent unserer Aufmerksamkeit strategischen Initiativen widmen, die zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen.

George Janson, Business Intelligence Coordinator, Controller Division, Folksam



Management der Betriebsausgaben

Sobald die Kunden Aufträge erteilt haben, gibt es nur noch wenig Freiraum für betriebliche Fehler, die sich nicht auf die Gewinnmargen auswirken. Angesichts der Tatsache, dass 90 Prozent der Einnahmen in die Herstellung und Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung fließen, können Informationen, mit denen die Unternehmensführung Unregelmäßigkeiten in den Betriebsabläufen identifizieren und schnell beheben kann, den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.

Durch die Zusammenführung der betreffenden Abteilungsentscheidungsgebiete können die Informations-Sweetspots auf die typischen Unternehmensprobleme ausgerichtet werden. Diese Herausforderungen müssen funktionsübergreifend in Angriff genommen werden, Insellösungen sind hier nicht gefragt.

Unternehmerische Aktivität ist ein Prozess, der mit Inputs beginnt und mit Outputs endet. Dazwischen müssen Sie die Wertschöpfungskette mit dem Ziel optimaler Effizienz und Kosten managen. Auf der Input-Seite steht am Anfang die Supply-Chain-Effizienz, gefolgt von internen Betriebsabläufen, die zur Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung erforderlich sind. Das Management dieser internen Betriebsprozesse erfordert die Überwachung der Betriebskosten, dem Schlüsselfaktor zum Erreichen nachhaltiger Gewinne. Organisationen haben eine Reihe von Support-Funktionen, die ganz allgemein als Overhead bezeichnet werden. Sie müssen diese Gemeinkosten so managen, dass beispielsweise die Personalbesetzungen von Abteilungen nicht außer Kontrolle geraten und dass Ihre verschiedenen Support-Tätigkeiten auch einen echten Wertbeitrag leisten. Wenn Sie ein fertiges Produkt haben, müssen Sie für Distribution und Lieferung des Outputs sorgen, wodurch der Kreis zur Supply-Chain-Effizienz geschlossen ist.

Kostenindex der Supply-Chain

Dieser Index steht für den Balance-Akt des Managements zwischen Input und Output. Das Unvorhergesehene ist hier die Regel. Kaum sind die Einkaufsaufträge für die Anforderungen des nächsten Monats rausgegangen, schon sehen Sie die Änderungen bei den Erwartungen. Die Kennzahl für die Vertriebsplanabweichung gibt die Umsatzerwartungen wieder; zeigt sie eine unerwartet hohe Steigerung bei den Aufträgen, müssen die Beschaffung und der Einkauf reagieren. Können die Lieferanten nicht ausreichend schnell auf die unerwarteten Bestellungserhöhungen reagieren, wird die Bewältigung der Auftragsflut unter Umständen zu einem Problem, das die Unternehmensführung lösen muss, indem sie beispielsweise Möglichkeiten untersucht, potenzielle Lieferverzögerungen bekannt zu geben, und die Wirkung auf die Kunden analysiert.

Als Fertigungsunternehmen müssen wir mit schwierigen Bedingungen fertig werden. Unser Geschäft ist saisonal, und wir haben beschränkte Produktionskapazitäten sowie limitierten Lagerplatz. Deshalb haben wir ein Modell entwickelt, bei dem wir unseren Umsatzforecast dem Produktionsforecast gegenüberstellen, um die Maschinenauslastung, die Sollbestands-höhen und die Lagerplatznutzung zu überwachen. Da wir einen Forecast für mehrere Monate erstellen, können wir mit diesem Modell feststellen, dass wir im Juli Probleme bekommen werden, die wir aber dann bereits im März lösen. Es war so möglich, von einer Jahresplanung mit einem Neu-Forecast pro Quartal auf eine kontinuierliche Planung umzustellen. So können wir den Anwendern schneller Informationen liefern, damit sie darauf reagieren können.

Roberta Kaplan, Director of Business Intelligence, Constar International, Inc.



Supply-Chain-Kostenindex	Betriebskostenindex	Gemeinkostenindex
Einkauf/Beschaffung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Einkaufspreis/Einheit (\$) Zurückweisungsrate (%) Lieferantpünktlichkeit (%) 	Produktion und Kapazitäten Ziele <ul style="list-style-type: none"> Rückstand (%) Kapazitätsauslastung (%) Anlagenverfügbarkeit (%) 	G&V-Rechnung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Ist-Soll-Abweichung (\$/%) Nettoumsatz (\$) Betriebsergebnis/EBIT (\$/%)
Distribution und Logistik Ziele <ul style="list-style-type: none"> Beschädigte Einheiten (%) Distributionskosten (\$) Pünktliche Lieferung der Einheit (%) Preis/kg/100 km (\$) 	Kosten- und Qualitätsmanagement Ziele <ul style="list-style-type: none"> Fehlerkosten (\$) Zurückweisungsrate durch QK (%) 	Organisation und Personalbesetzung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Durchschnittl. Beschäftigungsdauer/Jahre (#) Mitarbeiterfluktuation (%) Personalbestand (#)
Lagerverwaltung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Bestand (\$) Bestand (Tage/%) Umschlaghäufigkeit (#) Produkt-SKUs (#) 	Produktentwicklungs-Meilensteine Ziele <ul style="list-style-type: none"> Produktentwicklungskosten (\$) Produktentwicklungs-Durchlaufzeit (#) Projektabschluss nach Meilenstein (#/%) 	Kosten- und Qualitätsmanagement Ziele <ul style="list-style-type: none"> Fehlerkosten (\$) Zurückweisungsrate durch QK (%)
Lieferpünktlichkeit Ziele <ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Lieferzeit in Tagen (#) Auftragserfüllungsrate (%) Pünktliche Lieferung der Einheit (%) 	Betriebsplanabweichung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Betriebskostenabweichung (\$/%) Gemeinkostenabweichung (\$/%) Verhältnis Prod.-Kosten/Umsatz (%) 	Betriebsplanabweichung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Betriebskostenabweichung (\$/%) Gemeinkostenabweichung (\$/%) Verhältnis Prod.-Kosten/Umsatz (%)
Informationen, Beschwerden und Ansprüche Ziele <ul style="list-style-type: none"> Anzahl Beschwerden (#) Fehlgeschlagene Aufträge (#) Retouren (#) 	Informationen, Beschwerden und Ansprüche Ziele <ul style="list-style-type: none"> Anzahl Beschwerden (#) Fehlgeschlagene Aufträge (#) Retouren (#) 	Zusatzleistungen Ziele <ul style="list-style-type: none"> Anstieg der Kosten für Zusatzleistungen (%) Kosten für Zusatzleistungen (\$) Kosten für Zusatzleistungen/Gehälter (%)
Vertriebsplanabweichung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Auftragswert (\$) Vertriebsplan (\$/%) 	Projekt-/Softwareentwicklungs-Management Ziele <ul style="list-style-type: none"> IT-Projektfortschritt (%) IT-Projektlaufzeit (#) IT-Projekt-ROI (%) 	
	IT-Lieferantenmanagement Ziele <ul style="list-style-type: none"> IT-Vertragskosten (\$) IT-Projektfortschritt (%) IT-Projektlaufzeit (#) Pünktlichkeit IT-Lieferant (%) SLA-Performance (%) 	

- OPERATIONS
- KUNDENSERVICE
- IT
- PRODUKTENTWICKLUNG
- PERSONAL
- VERTRIEB
- FINANZEN

Die Fähigkeit, alle Supply-Chain-Indikatoren im Auge zu behalten, hilft der Unternehmensführung bei der Einschätzung der Gesamtsituation. Mangelnde Lieferpünktlichkeit kann auf ein Problem hinweisen, das sich auch in der Bestandsverwaltung bemerkbar macht. Ein Anstieg des Auftragseingangs kann ein Lagerbestandsproblem verursachen, bei dem die Unternehmensführung entscheiden muss, ob es vorübergehend ist oder eine Aufstockung der Lagerkapazitäten erfordert. Informationen, Beschwerden und Ansprüche können auf Risiken und Schwachstellen in Bezug auf bestimmte Kunden verweisen. Temporäre Lagerprobleme lassen sich durch eine Analyse des Distributions- und Logistik-Managements lösen. Erhöhungen der Spediteurskapazitäten und die Nutzung des Distributionsnetzwerks zum Ausgleich der fehlenden internen Lagerkapazität kann eine Lösung sein, um zusätzliche Lagerkosten zu vermeiden.

Die Übersicht über die gesamte Supply-Chain und die Gewinnung von Informationen aus verschiedenen Entscheidungsgebieten sind für eine gute Betriebsführung von entscheidender Bedeutung. Wenn das oberste Management die unterschiedlichen Toleranzen und Risiken kennt, kann es mit voller Überzeugung eine informierte Entscheidung treffen.

Informationslücken sind kein akzeptabler Grund für ein Scheitern.

Betriebskostenindex

Die Unternehmensführung überwacht anhand der Betriebskosten die Betriebsstruktur und die entsprechenden Kostenauswirkungen von Ineffizienzen und Schwachstellen. Wenn Sie beispielsweise ein neues Transaktionssystem genehmigen, wie können Sie dessen Implementierung effektiv managen und überwachen? Im Entscheidungsgebiet Projektmanagement/Systementwicklungs-Lebenszyklus beschreibt ein klarer Plan den Arbeits- und Zeitaufwand, der für die Implementierung des neuen Systems erforderlich ist. Die Unternehmensführung muss Kosten- und Zeitüberschreitungen sowie die Risiken im Auge behalten. Sie können das Entscheidungsgebiet Serviceanbieter-Management und seine Indikatoren der Anbieterperformance in der Vergangenheit heranziehen, um die Risiken zu mindern und bessere Forecasts zu erstellen.

Wenn der Auftragsbearbeitungsprozess schwierig ist und zu häufigen Systemzurückweisungen, Lieferverzögerungen und einer Zunahme von Beschwerden und Ansprüchen führt, dann kann die Unternehmensführung das Produktions- und Kapazitätsmanagement unter die Lupe nehmen. Mit den Informationen dieses Sweetspots kann es prüfen, welche Folgen es hat, wenn Überstunden eingelegt werden, um die verzögerten Aufträge durchzudrücken. Die Kostenwirkungen lassen sich an den Entscheidungsgebieten Betriebseffizienz und Qualitätsmanagement ablesen. Eine Erhöhung der Betriebskosten wirkt sich auf die Betriebsplanabweichung aus. Die Unternehmensführung nutzt diese Informationen zur Kommunikation der Planabweichungen und zur Lösung dieses Problems.

Das obige Beispiel zeigt die Bedeutung des Managements des Unvorhergesehenen unter Verwendung faktenbasierter Indikatoren. Jedes Unternehmen muss für das Unerwartete bereit sein. Firmen, die solche Situationen spontan in den Griff bekommen, erzielen einen wichtigen Vorteil.

Gemeinkostenindex

Die Überwachung der Support-Funktionen anhand des Gemeinkostenindex gewährleistet einen sinnvollen Ausgleich zwischen Kosten und Wertbeitrag. Wenn dieser Bereich seine Ziele nicht erreicht, können Sie die Entscheidungsgebiete Organisation und Personalbesetzung heranziehen, um sich den Personalbestand anzusehen, oder die Gewinn-und-Verlust-Rechnung, um detailliertere Kosten der einzelnen Funktionsbereiche zu prüfen. Das Management analysiert Quoten, um die Kostenveränderungen und die relative Bedeutung verschiedener Support-Funktionen oder -Abteilungen zu verstehen. Beispielsweise geben der Anteil der Marketingkosten am Umsatz und der Anteil der Vertriebspersonalstärke an der Gesamtpersonalstärke Aufschluss darüber, ob sich die Marketing- oder Vertriebsressourcen im Verhältnis zum Unternehmen verändern. Eine Erhöhung der Vertriebseinnahmen ohne Erhöhung der Marketing- oder Vertriebs-Personalstärke könnte sich auf zukünftige Kundenbeziehungen und Vertriebskontakte auswirken.

Die Vertriebsplanabweichung ist ein Schlüsselindikator für die Unternehmensführung bei der Bestimmung zukünftiger Ressourcenanforderungen und Support-Kosten. Wenn Sie ein starkes Umsatzwachstum erwarten, dann kann dieses Wissen für eine Analyse der Betriebsplanabweichung genutzt werden. Das obere Management ist in der Lage, eine aktivere Rolle bei der Entscheidung zu treffen, ob das zukünftige Umsatzwachstum eine breit angelegte Ressourcen-Aufstockung in den Support-Abteilungen erfordert. Die entsprechenden Kostenerhöhungen bzw. -einsparungen können Sie in den Planungsprozess einbringen. Schnelle, proaktive Entscheidungsprozesse erhöhen die Konkurrenzfähigkeit in der gesamten Organisation.



ROI für strategische Investitionen (%)	Personalproduktivitätsindex	IT ROA (%)	Mitarbeiterbindung (%)
CapEx und strategische Investitionen Ziele <ul style="list-style-type: none"> Investition (\$) NPV (\$) ROI (%) 	Organisation und Personalbesetzung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Durchschnittl. Beschäftigungsdauer/Jahre (#) Mitarbeiterfluktuation (%) Personalbestand (#) 	Wertbeitrags-Roadmap Ziele <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensprioritäts-Score Unternehmenswert (\$) Informationsqualitäts-Index IT-Funktionalitäts-Index IT-Kosten (\$) 	Nachwuchs und Neubesetzung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzufriedenheitsindex (#) Neubesetzungslücken (#) Nachwuchslücken (#)
Bilanz Ziele <ul style="list-style-type: none"> Eingesetztes Kapital (\$) Verhältnis Fremd-/Eigenkapital (%) ROCE (%) 	Vertriebsplanabweichung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Auftragswert (\$) (\$/%) 	IT-Portfoliomanagement Ziele <ul style="list-style-type: none"> IT-Kompetenz-Index IT-Kosten (\$) IT-Effizienz-Index 	Organisation und Personalbesetzung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Durchschnittl. Beschäftigungsdauer/Jahre (#) Mitarbeiterfluktuation (%) Personalbestand (#)
Marktchancen Ziele <ul style="list-style-type: none"> Firmenanteil (%) Marktwachstumsrate (%) Markterlös (\$) 	Wertbeitrags-Roadmap Ziele <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensprioritäts-Score Unternehmenswert (\$) Informationsqualitäts-Index IT-Funktionalitäts-Index IT-Kosten (\$) 	Projekt/Softwareentwicklungs-Management Ziele <ul style="list-style-type: none"> IT-Projektfortschritt (%) IT-Projektlaufzeit (#) IT-Projekt-ROI (%) 	Zusatzleistungen Ziele <ul style="list-style-type: none"> Anstieg der Kosten für Zusatzleistungen (%) Kosten für Zusatzleistungen (\$) Kosten für Zusatzleistungen/Gehälter (%)
Wettbewerbspositionierung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Wachstum der Mitbewerber (%) Preisänderung der Mitbewerber (%) Anteil der Mitbewerber (%) 	Vergütung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Vergütungserhöhung (\$) Durchschnittl. Vergütungserhöhung (%) Vergütungskosten (\$) 	IT-Lieferantenmanagement Ziele <ul style="list-style-type: none"> IT-Vertragskosten (\$) IT-Projektfortschritt (%) IT-Projektlaufzeit (#) Pünktlichkeit IT-Lieferant (%) SLA-Performance (%) 	Vergütung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Vergütungserhöhung (\$) Durchschnittl. Vergütungserhöhung (%) Vergütungskosten (\$)
Management des Produktlebenszyklus Ziele <ul style="list-style-type: none"> Wachstum bei Neuprodukten (%) Anteil von Neuprodukten (%) Relativer Anteil von Neuprodukten (%) 	Betriebsplanabweichung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Betriebskostenabweichung (\$/%) Gemeinkostenabweichung (\$/%) Verhältnis Prod.-Kosten/Umsatz (%) 	Vertriebsplanabweichung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Auftragswert (\$) Vertriebsplan (\$/%) 	Schulung und Entwicklung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Kompetenz-Rating-Lücke (%) Schulungs- und Entw.-Kosten (\$) Schulungs- und Entw.-Kosten/Gehälter (%)
	Schulung und Entwicklung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Kompetenz-Rating-Lücke (%) Schulungs- und Entw.-Kosten (\$) Schulungs- und Entw.-Kosten/Gehälter (%) 		G&V-Rechnung Ziele <ul style="list-style-type: none"> Ist-Soll-Abweichung (\$/%) Nettoumsatz (\$) Betriebsgewinn/EBIT (\$/%)

MARKETING	IT	PERSONAL
VERTRIEB	FINANZEN	

Management der langfristigen Vermögenswerte

Entscheidungen über langfristige Investitionen und Vermögenswerte bieten dem obersten Management die Chance, die zukünftige Ausrichtung und den Erfolg des Unternehmens zu beeinflussen. Hier kann die richtige Investitionsentscheidung die Einnahmenchancen und die Kosteneffizienz eines Unternehmens grundlegend neu definieren. Leider sind diese wichtigen Entscheidungen sowohl kostenaufwändig als auch riskant. Die Unternehmensführung muss sorgfältig abwägen, welche Investitionsoptionen Priorität genießen. Die Unsicherheiten, die diese langfristigen Investitionsentscheidungen beinhalten, sind vor dem Hintergrund des kurzfristigen Performance-Drucks schwer auszubalancieren. Ein Misserfolg ist alles andere als angenehm und hat einen sinkenden Aktienkurs, Umstrukturierungen und im Extremfall die Unternehmenspleite zur Folge.

Was sind die langfristigen Vermögenswerte? Bilanztechnisch handelt es sich um Immobilien, Werke und Anlagen, Investitionen usw. – aber aus der Sicht einer Führungskraft müssen dazu auch immaterielle Vermögenswerte wie Humankapital, IT-Funktionalität und Infrastruktur zählen. Die Entwicklung von Schlüsselkennzahlen, die eine ganzheitliche Sicht dieser Investitionen (materieller und immaterieller) eröffnen, versetzt die Unternehmensführung in die Lage, die langfristige Gesundheit des Unternehmens zu überwachen.

ROI für strategische Investitionen (%)

Mit der ROI-Prozentzahl für strategische Investitionen werden strategische Projekte überwacht. Mit diesem Sweetspot kann die Unternehmensführung aus der Vergangenheit lernen und diese Erfahrungen in die zukünftigen Entscheidungen einfließen lassen.

Entscheidungen über strategische Investitionen wie beispielsweise eine Akquisition erfordern Input aus einer Reihe von Entscheidungsgebieten. Angenommen, das Entscheidungsgebiet Marktchancen hat ein attraktives Nachbarmarktsegment identifiziert, und die Analyse der internen Ressourcen ergibt, dass die im Unternehmen vorhandenen Optionen hierfür limitiert sind und das Management des Produktlebenszyklus eine schlechte Performance neuer Produkte aufweist, kann Sie das zur Entscheidung führen, einen Business-Plan für eine Akquisition zu erstellen. Die Argumente für eine Akquisition werden sogar noch gewichtiger, wenn Ihr vorhandenes Produktportfolio keinen neuen High-Performer enthält und es geringe Aussichten für die Generierung eines zufriedenstellenden Wachstums gibt. Sobald das Entscheidungsgebiet Mitbewerberbeurteilung einen potenziellen Übernahmekandidaten identifiziert hat, der der Due-Diligence-Prüfung des Unternehmens standhält, brauchen Sie Finanzanalysen. Mithilfe der Entscheidungsgebiete CapEx und strategische Investitionen kann die Unternehmensführung Szenarien mit entsprechenden ROI-Erwartungen durchspielen. Wenn diese der Investitionsstruktur des Unternehmens entsprechen, muss sich die Firmenleitung überlegen, ob die Bilanz stark genug ist, um die Übernahme zu finanzieren. *Sollten Sie das Fremdkapital erhöhen, oder muss das zusätzliche Kapital durch Ausgabe neuer Aktien beschafft werden?*

Das obige Beispiel zeigt die Arten von Informations-Sweetspots, die die Unternehmensführung braucht, um strategische Investitionsentscheidungen zu fällen. Indem die strategischen Investitionen zu einem eigenen Sweetspot gemacht werden, kann sie die Investitionsperformance und Begründung einer Entscheidung überwachen. Akquisitionen scheitern in finanzieller Hinsicht aufgrund einer zu hohen Kaufsumme oder wegen einer schlechten Umsetzung der nachfolgenden Konsolidierung. Ist die Unternehmensführung durch vergangene Akquisitionen bereits gut über die Schlüsselfaktoren für den Erfolg bzw. Misserfolg informiert, können die Risiken in der Zukunft reduziert werden.

Mitarbeiterproduktivitätsindex

Das Humankapital ist ein wichtiger Aktivposten jedes Unternehmens, und die Unternehmensführung muss die Produktivität dieses Vermögenswertes mitverfolgen. Zu einer grundlegenden Bewertung gehören die Personalstärke und der Umsatz pro Mitarbeiter und Abteilung; in diese Analyse können aber noch viele zusätzliche Parameter einfließen. Um Änderungen bei der Mitarbeiterproduktivität zu verstehen, muss die Unternehmensführung Informationen aus einer Reihe von Entscheidungsgebieten heranziehen.

Wenn der Wert dieses Indikators steigt, was eine verbesserte Mitarbeiterproduktivität bedeutet, sollte die Unternehmensführung nach Mitteln und Wegen suchen, diesen Trend zu stärken. Das Entscheidungsgebiet Vertriebsplanabweichung zeigt einen Umsatzanstieg im Vergleich zu den Erwartungen. Anhand von Organisations- und Personalbesetzungsinformationen kann die Unternehmensführung erkennen, ob und wo zusätzliche Mitarbeiter eingestellt wurden. Wenn die Gesamtpersonalstärke nicht gestiegen ist und eine Analyse des Entscheidungsgebiets Vergütungen stabile Personalausgaben ergibt, dann wissen Sie, dass sich die Produktivität Ihrer Mitarbeiter erhöht hat. Die Wertbeitrags-Roadmap kann bestätigen, dass ein Projekt, das kürzlich eingeführt wurde, direkte und positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterproduktivität hat. Durch das neue Projekt kann es zu einer Erhöhung bei den Schulungs- und Entwicklungsausgaben gekommen sein, aber das Ergebnis hat den Mitarbeiterproduktivitätsindex direkt verbessert. Ausgestattet mit diesen Zahlen ist die Unternehmensführung in der Lage, auf eine Revision von Plänen zu drängen und andere Abteilungen anzuweisen, die Wirkung der Betriebsplanabweichung aufzuzeichnen.

IT ROA (%)

Ein plötzlicher Technologiewandel kann das Geschäftsmodell auf den Kopf stellen. Deshalb muss die Unternehmensführung wissen, wo und wie IT-Ressourcen einen Wertbeitrag in verschiedenen Unternehmenseinheiten, Sparten und Abteilungen leisten. Der Vergleich des Aufwärts- und Abwärts-Trends des IT ROA mit aktuellen finanziellen und operativen Ergebnissen zeigt Ihnen potenzielle Schwächen in der IT-Strategie. Ebenso fördert ein Vergleich der Mitarbeiterproduktivität und der strategischen Investitionsquoten das Maß an Synchronisierung mit den langfristigen Unternehmenszielen zutage. Wenn der IT ROA in einem High-Performance-Bereich des Unternehmens zurückgeht, kann eine detaillierte Analyse der Wertbeitrags-Roadmap deutlich machen, welche speziellen Antriebsfaktoren für die Performance in Gefahr sind – beispielsweise das Einnahmenwachstum oder die Betriebsmargen. Wenn man weiß, wer betroffen ist, kann ein produktiveres und proaktives Konzept erarbeitet werden.

Mitarbeiterbindung (%)

Die Bindung von Mitarbeitern erspart Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten; durch Halten der richtigen Mitarbeiter wird einer Ihrer wichtigsten Aktivposten gestärkt. Das Entscheidungsgebiet Nachwuchs- und Neubesetzungsbewertung bietet zusätzliche Informationen für die Unternehmensführung und macht sie darauf aufmerksam, dass sie neue Mitarbeiter und Nachwuchs braucht, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Die Entwicklung eines Mixes aus internen Karrierechancen und strategischer Rekrutierung von Nachwuchskräften ist eine Priorität der Unternehmensführung.

Wenn die Mitarbeiterbindungsquote ein Problem darstellt, können Sie die Informationen über Vergütungen und Zusatzleistungen unter Hinzuziehung von Marktvergleichswerten prüfen. Das Gesamtverhältnis Mitarbeiterkosten/Einkommen bietet einen übergeordneten Benchmark, mit dem die oberen Führungskräfte Vergleiche mit Mitbewerbern anstellen können. Erhöhen Sie die Mitarbeiterkosten mit dem zugehörigen Effekt auf die Gewinn- und Verlust-Rechnung, um einen schlechten Mitarbeiterbindungsindex zu verbessern? Vielleicht ist eine niedrige Mitarbeitermotivation der Grund. Ist das der Fall, bewirkt eine Erhöhung der Vergütungen unter Umständen keine Änderung bei der Mitarbeiterbindung. Hier könnte es produktiver sein, in Team-Building-Maßnahmen oder andere Mitarbeiterentwicklungsprogramme zu investieren. Informationen über Schulungs- und Entwicklungskonzepte sind bei der Formulierung einer entsprechenden Strategie hilfreich.

Risikomanagement¹

Neue Gesetzesregelungen und Auflagen wie Basel II für Finanzdienstleistungen und SOX für börsennotierte Unternehmen haben die Bedeutung eines besseren Risikomanagements erhöht. Verstärkt wird diese noch durch Trends wie die Globalisierung, integrierte Finanzmärkte, die Entwicklung der Knowledge Economy und politische Unsicherheit. Das daraus resultierende Wettbewerbsumfeld und der dauernde rasche Wandel haben zahllose potenzielle Gefahren für die Unternehmens-Performance geschaffen. Mehr denn je wirkt sich die Effektivität Ihres Risikomanagements auf ihre Kapitalkosten aus. Einflussfaktoren sind:

- Investoren und große Börsen wie die NYSE und NASDAQ
- Kreditgeber und Rating-Agenturen wie Moody's oder S&P
- Versicherer und ihre Verlustkontrollprogramme und Beitragsrabatte

Dieses Entscheidungsgebiet liefert eine konsolidierte Sicht verschiedener Risiko-Kategorien und -Hierarchien wie beispielsweise Betriebs-, Kredit- und Marktrisiko. Darüber hinaus müssen die Unternehmen Umwelt- und Naturrisiken überwachen, die sich auf Disaster-Recovery und Business-Continuity auswirken. Eine einheitliche, integrierte Darstellung der identifizierten Risiken, die die Grenzen zwischen Bereichen, Abteilungen und Geschäftsprozessen des Unternehmens überschreitet, ermöglicht eine koordinierte und wirtschaftlichere Reaktion auf Risiken.

Der Trend zur integrierten Sicht von Risiken hat sich mit der Erhöhung der Kosten für Compliance verstärkt, besonders in der Folge von SOX. Viele Unternehmens- und Betriebs-Risiko-Frameworks sind verfügbar – beispielsweise COSO II, das vier übergeordnete Ziele identifiziert, denen Risikomanagementkomponenten untergeordnet sind. Diese sind in einer Grafik zusammengefasst, die aus dem Enterprise Risk Management – Integrated Framework stammt, das im Jahr 2004 zum ersten Mal vorgestellt wurde. Der Datenwürfel zeigt eine grafische Aufbereitung der Multidimensionalität des Risiko- und Compliance-Managements.

- Die vier Ziele – Strategie, operative Umsetzung, Reporting und Compliance – werden durch die vertikalen Spalten dargestellt.
- Die acht Komponenten werden durch horizontale Zeilen dargestellt.
- Das Unternehmen und seine organisatorischen Einheiten werden in der dritten Dimension der Matrix dargestellt.



Im Idealfall vereint dieses Entscheidungsgebiet qualitative und quantitative Informationen. Qualitative Risikobewertungen und -beurteilungen sind zuverlässiger und leichter nachprüfbar, wenn sie von Maßzahlen gestützt werden, die Risikovorfälle, Ereignisse und Verlustsummen ausdrücken. Das Setzen annehmbarer Risiko-Schwellenwerte, die Modellierung erwarteter Folgen und die Überwachung der tatsächlichen Resultate liefern genauere Aufschlüsse und ermöglichen ein Feintuning des Risikomanagements.

¹ Das Thema Risikomanagement wäre ein eigenes Buch wert. Deshalb soll dieses Entscheidungsgebiet lediglich einen kurzen Überblick über einige Informations-Sweetspots bieten, von denen es sehr viele und auch wesentlich detailliertere gibt. Dieses Thema wird hier zwar als Drilldown-Aufgabe für die Unternehmensführung behandelt, manche Firmen haben aber auch eigene Riskomanagement-Teams oder -Abteilungen.

Für viele Risiken, wie beispielsweise diejenigen, die mit SOX in Verbindung stehen, gibt es spezifische interne Kontrollen, um die Risiken zu mindern. Dieses Entscheidungsgebiet hilft dabei, die Kontrollen herauszuarbeiten, die am effektivsten sind, und das Grundrisiko auf ein akzeptables Restrisiko zu reduzieren.

Risikomanagement bedeutet mehr als nur die Überwachung dunkler und unwahrscheinlicher Gefahren. Wenn Risiken anhand einer Business Map mitverfolgt werden, ist es einfacher, die Beziehung zwischen Unternehmensperformance und Risiko wie die beiden Seiten einer Medaille zu betrachten. Die Versicherung von allgemeinen Betriebsrisiken – besonders in der Personal- und Finanzabteilung – ist ein weiterer Überschneidungsbereich. Beispielsweise zwingen die explodierenden Kosten für Zusatzleistungen und die unklare Lage bei Arbeitsunfallsansprüchen der Mitarbeiter die Unternehmen dazu, mit ihren Versicherungen mehr Selbstversicherungsangebote auszuhandeln, was wiederum eine genaue Analyse und Überwachung der Trends im Verhältnis Rückstellungen zu Verlusten erfordert. Ebenso erfordert die Ermittlung des richtigen Preises für versicherte Cash-flow-Programme eine Analyse der Rückstellungen für zweifelhafte Forderungen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Verlustvorfälle (#)	Anspruchszahlungen (%)	Kontrollziel	Risiko
Verlustwert (\$)	Anspruchszahlungen (#)	Kontrollziel	Risikokategorie
Risikohöhen-Index	Fällig werdende Ansprüche (#)	Kreditlimitbereich	Risikotyp
Risiko-Mgt. Prüfungs-Score	Bewertung der Kontrolleneffektivität	Bereich	Risiko
	Länderrisikobewertung	Endkundenstandort	Strategischeschwerpunkt
	Kreditsaldo (\$)	Region	Strategiebereich
	Ausfallquote (%)	Bundesstaat/Land	Strategie
	Umweltrisikobewertung	Bezirk	Transaktionsprozess
	Geschätzte Verlustvorfälle (#)	Postleitzahl	Prozess
	Geschätzter Verlustwert (\$)	Fiskalmonat	Teilprozess
	Grundrisikobewertung	Jahr	Aktivität
	Berufsrisikobewertung	Quartal	Organisation
	Betriebsrisikobewertung	Monat	Bereich
	Restrisikobewertung	Informationslieferkette	Abteilung
	Bewertung der Risikowirkung	Informationsphase	Org.-Bezeichnung
	Bewertung der Risikowahrscheinlichkeit	Produktlinie	
	Abschreibungssumme (\$)	Produktlinie	
		Risikoreaktion	
	Art der Reaktion		
	Reaktion		

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte		•	•
	Analysten			
Vertrieb	Leitende Führungskräfte		•	•
	Analysten			
Marketing	Leitende Führungskräfte		•	•
	Analysten			
Personalabteilung	Leitende Führungskräfte		•	•
	Analysten			
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte		•	•
	Analysten			
Einkauf	Leitende Führungskräfte			•

Compliance-Management²

Das Management der Compliance ist ein wichtiger operativer Aufgabenbereich des Risikomanagements. Selbst wenn sie sich nur mit den rein gesetzlichen Auflagen beschäftigen, basieren die Frameworks zur Sicherung der Compliance oft auf einer Risikoperspektive. Beispielsweise nutzt das SOX-Programmmanagement das COSO-Framework zur Definition interner Kontrollanforderungen auf Basis der Identifizierung von Risiken falscher Finanzberichte. Ebenso sind Innenrevisionsprogramme, die nichts mit SOX zu tun haben, in anfänglichen Risikobeurteilungen verankert, die Aufschlüsse darüber bieten, welche Bereiche des Unternehmens einer Revision unterzogen werden müssen.

Im Idealfall ermöglicht das Compliance-Management eine integrierte Sicht des regulatorischen Gesamtrahmens. Die meisten Unternehmen haben es mit zahlreichen Überschneidungen bei den gesetzlichen Auflagen zu tun. Im Bankenbereich sind bestimmte Geschäftsprozesse gleichzeitig der Kontrolle durch nationale Bankenaufsichten, durch Basel II, durch den Patriot Act und durch SOX unterworfen. Das Wissen, *wo* und *wann* die gleichen Kontrollmechanismen für verschiedene gesetzlich vorgeschriebene Berichte genutzt werden können, spart Ihnen unter Umständen sehr viel Aufwand beim Compliance-Management.

Wie beim IT-Compliance-Management kann dieses Entscheidungsgebiet auf mehrere Datenquellen zurückgreifen. Die erste Quelle sind Lösungen für das Management von Compliance-Programmen wie SOX, die die Projekte und Programme verwalten, mit denen ein Unternehmen seine Compliance sichert. Die zweite Quelle sind neue Tools, die als „Continuous Controls Monitoring Software“ angeboten werden. Diese Anwendungen erzeugen Real-Time- oder Near-Real-Time-Informationen über Transaktionen und markieren jede Abweichung von den erwarteten Resultaten, wie sie von den internen Kontrollinstanzen definiert wurden. Beispielsweise könnten wiederkehrende Auffälligkeiten in der Kreditorenbuchhaltung wie beispielsweise nicht zuordenbare Auftragsnummern oder Summen, die knapp unter der Genehmigungsgrenze liegen, auf Betrug hinweisen.

Schließlich kann das Compliance-Management Informationen aus Lösungen übernehmen, die die manuellen, auf Spreadsheets basierenden Prozesse automatisieren – darunter auch Berichte, die für aufdeckende oder überwachende Kontrollaktivitäten herangezogen werden. Die aus der Compliance-Perspektive häufigsten und kostenaufwändigsten Prozesse sind manuelle Prozesse zur Erstellung von Finanzberichten und Abschlüssen insbesondere für Konsolidierungen und Berichtigungen.

Wir hatten schon immer ein hohes Maß an Transparenz und Kontrolle in unserer Finanzabteilung. Als börsennotiertes Unternehmen an der NASDAQ (in den Vereinigten Staaten) unterliegen wir der intensiven Aufsicht, die durch Sarbanes-Oxley vorgeschrieben ist. Deshalb ist gut nicht mehr gut genug. Wir müssen herausragend sein.

Tom Manley, CFO, Cognos

² Da Compliance mehrere gesetzliche Regelungen umfassen kann, soll dieses Entscheidungsgebiet lediglich einen kurzen Überblick über einige Informations-Sweetspots bieten, von denen es sehr viele und auch wesentlich detailliertere gibt. Dieses Thema wird hier zwar als Drilldown-Aufgabe für die Unternehmensführung behandelt, manche Unternehmen haben aber auch eine eigene Innenrevision, die direkt an den Prüfungsausschuss des Vorstands berichtet.

COMPLIANCE-MANAGEMENT

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Compliance-Erfüllung (%)	Kontrollen (#) Ausnahmen (#)	Anwendungssoftware Anwendungstyp Software	Fiskalmonat Jahr Quartal Monat
Compliance-Kosten (\$)	Gebühren für externe Revision (\$)	Zusicherungen	
Erhebliche Mängel (#)	Kosten für Innenrevision (\$)	Kontrollhäufigkeit	In Bandbreite
Bewertung der Erheblichkeit	Probleme (#)	Kontrollmethode	Hauptkontrolle
Gesetzliche Compliance (%)	Überfällige Posten (#) Kosten für outgesourcte Innenrevision (\$)	Kontrollziel Kontrollziel	Aufsichtsbehörden Aufsichtsbehördentyp Aufsichtsbehörde
Risiko-Index	Qualitative Einstufung der Erheblichkeit Quantitative Einstufung der Erheblichkeit (%) Regelmäßige Revisionen Bewertung der Risikowirkung Bewertung der Risikowahrscheinlichkeit Stichprobenumfang (#) Signifikante Mängel (#) Tests (#)	Kontrollverantwortliche Funktion Position Kontrollverantwortlicher Kontrolltyp Dokumentationsstatus Einheit Finanzkonto Abschlusstyp Abschlussposten Finanzkonto	Korrekturstatus Risiken Risikokategorie Risikotyp Risiko Teststatus Transaktionsprozess Prozess Teilprozess Aktivität

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Finanzen	Leitende Führungskräfte Manager Analysten Experten		• • •	•
Innenrevision	Leitende Führungskräfte Manager Experten	• • •		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			•
Distribution	Leitende Führungskräfte			•
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			•
Einkauf	Leitende Führungskräfte			•
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			•
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
Marketing	Leitende Führungskräfte			•
Personalabteilung	Leitende Führungskräfte			•
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte			•



KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

Roland P. Mosimann, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Patrick Mosimann, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Meg Dussault, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

COGNOS IN DEUTSCHLAND

Cognos GmbH
Herriotstraße 1
D-60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 (69) 6 65 60-0
Fax +49 (69) 6 65 60-300
E-Mail: germany@cognos.com
www.cognos.com/de

COGNOS IN ÖSTERREICH

Cognos Austria GmbH
Favoritenstraße 7
A-1040 Wien
Tel. +43 (1) 503 23 38-0
Fax +43 (1) 503 23 38-5605
E-Mail: austria@cognos.com
www.cognos.com/at

COGNOS IN DER SCHWEIZ

Cognos (Switzerland) Ltd.
Hohlstrasse 534
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (1) 439 45 00
Fax +41 (1) 439 45 10
E-Mail: switzerland@cognos.com
www.cognos.com/ch