



4C Studie zur kennzahlenorientierten Unternehmenssteuerung

Entwicklung zur treibenden Kraft in Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen

Steuerungsanforderungen immer höher

Wechselnde Herausforderungen in sich wandelnden Märkten – Kennzahlen sind Leitsignale für die Unternehmenssteuerung mit Kurs auf strategische und operative Ziele. Der Schlüssel für eine Orientierung an transparenten und verbindlichen Informationen liegt im Steuerungskonzept, es kann sich als mehr oder weniger zielführend erweisen.

Wie weit erfüllen derzeit angewendete Konzepte die Anforderungen des Managements? An welchen Stellen lassen sich Optimierungspotenziale erkennen und nutzen? Die 4C Studie 2008/2009 „Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung“ gibt auf zentrale Fragen konkrete Antworten.

Bewertung mit 4C Reifegradmodell

Mit dem 4C Reifegradmodell liegt der Studie ein wissenschaftlich validiertes, praktisch bewährtes und stetig weiterentwickeltes Analyse- und Bewertungsverfahren zugrunde. Es erlaubt differenzierte Aussagen über die Qualität des Steuerungskonzepts sowie dessen technische und organisatorische Umsetzung. In einem einheitlichen Referenzrahmen lassen sich die Stärken und Schwächen der jeweiligen Konzepte vergleichbar einordnen und messen.

Die Analyse erfolgt anhand von drei wechselseitig abhängigen Primärdimensionen (siehe Abb. 1): Wie viel Potenzial setzt die Konzeption des Kennzahlensystems im Hinblick auf die Zielerreichung frei? Können qualifizierte Informationen effizient generiert und gezielt kommuniziert werden? Wie tief und wirksam greift das Steuerungssystem innerhalb des Unternehmens? Für eine detaillierte Analyse sind innerhalb der einzelnen Primärdimensionen bereits bestimmte Reifegrade definiert. Zur Bewertung der Steuerungskonzepte und -systeme werden die Aspekte der drei Primärdimensionen unter Berücksichtigung ihrer Interaktionen mehrstufig miteinander verknüpft. In den hieraus gebildeten „dreidimensional begehbaren“ Anforderungsräumen lassen sich fünf aufeinander aufbauend angelegte Reifegrade erschließen. Erfüllt das untersuchte Steuerungskonzept alle mit einem Reifegrad verbundenen Kriterien, gilt dieser als erreicht.

Vom Interview zum 4C Reifegradmodell

Für die Studie wurden die CFO und Bereichsleiter Controlling von insgesamt 76 Konzernen und großen mittelständischen Unternehmen befragt. In strukturierten Telefoninterviews wurde die jeweilige Situation der kennzahlenorientierten Unternehmenssteuerung analysiert. Die Bewertung erfolgt anhand des 4C Reifegradmodells. Darüber hinaus werden Kausalitäten

aufgezeigt und Anhaltspunkte für eine zukünftige Optimierung geliefert. Experten mit langjähriger Erfahrung werten die Ergebnisse auf der Basis deskriptiver, induktiver und explorativer Statistikverfahren aus.

Ergebnisse im Überblick

Die Verteilung der Reifegrade gibt Aufschluss über den Integrations- und Entwicklungsstand der kennzahlenorientierten Steuerungskonzepte in den befragten Unternehmen. Nur jedes sechste erreicht die höchsten Reifegrade 3 oder 4, mehr als die Hälfte den Reifegrad 1 und keines ist beim Reifegrad 0 einzuordnen. Dies verdeutlicht einerseits, dass gute Grundlagen durchaus vorhanden sind. Andererseits besteht jedoch für die Unterstützung abgesicherter Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse oft weiterer – zum Teil dringender – Handlungsbedarf.

Die Reifegrade der einzelnen Steuerungskonzepte in ihren Primärdimensionen offenbaren Optimierungspotenziale (siehe Abb. 2). Zwar werden in der Bereitstellung von Informationen und der organisatorischen Transformation der Steuerungskonzepte durchweg hohe Reifegrade erzielt, die Reifegrade der Konzeptionen fallen jedoch deutlich niedriger aus. Bei der Weiterentwicklung der Steuerungssysteme entlang der Reifegrade haben folglich konzeptionelle Verbesserungen höchste Priorität. Detailanalysen zeigen die jeweiligen Optimierungspotenziale und welche Risiko- und Erfolgsfaktoren bei der Überarbeitung zu beachten sind.

Mangelhafte Konzeption häufigstes Defizit

Eine der größten Barrieren auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Unternehmenssteuerung bildet die unzureichende Ausrichtung des Kennzahlensystems an der Strategie und am Geschäftsmodell. Infolge dieser konzeptionellen Mängel gehen starke Kräfte für die operative Durchsetzung der Strategie und ein tieferes Verständnis des eigenen Geschäftsmodells verloren. Die flexible Anpassung des etablierten Kennzahlensystems an neue strategische Zielsetzungen, die permanent in den Kennzahlen abgebildet werden müssen, ist nur bedingt gewährleistet.

Häufig werden auch die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen nur unvollständig oder gar nicht abgebildet. Da verwundert es nicht, dass zahlreiche Unternehmen die Aussagekraft ihrer kennzahlenorientierten Steuerungskonzepte oft eher niedrig einschätzen. Ohne ein ausreichendes Verständnis der Entwicklungen und Zusammenhänge laufen die Konzepte Gefahr, ihre Wirkung für eine durchgängige Unternehmenssteuerung zu verfehlen. Weiterhin fällt auf, dass die kennzahlenorientierte Steuerung immer noch stark finanz- und produktionslastig ist. Andere strategische Funktionen wie IT und F&E bleiben dagegen oft intransparent (siehe Abb. 3).

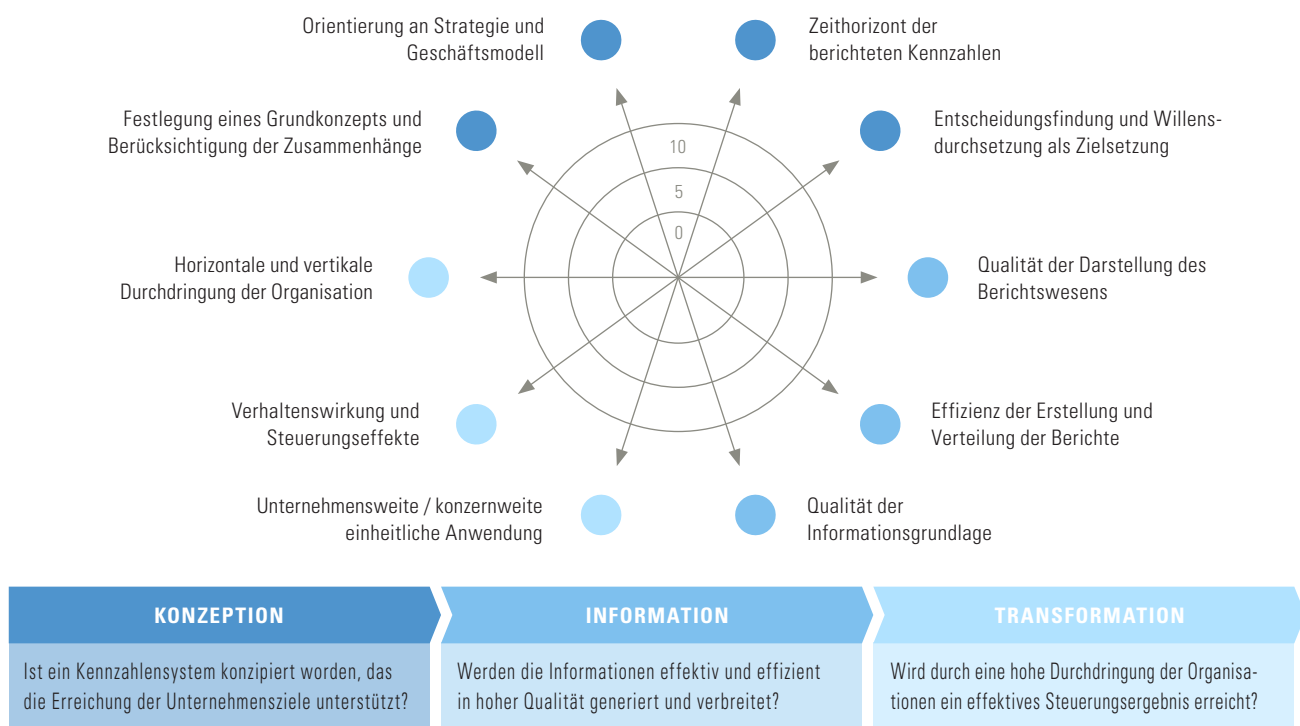


Abbildung 1. Die Steuerungskonzepte werden anhand der drei Primärdimensionen Konzeption, Information und Transformation analysiert und bewertet

Prozess vor spezialisierter BI-Software

Entgegen der geläufigen Annahme entscheidet die Wahl zwischen modernen oder klassischen Grundkonzepten im Steuerungssystem nicht über die Qualität des Berichtswesens. Wertorientierte Ansätze oder Balanced-Scorecard-Modelle können ebenso zielführend sein wie rendite- oder ergebnisorientierte Ansätze.

Bezüglich des Berichtswesens sind zwei Ergebnisse besonders bemerkenswert: Zum einen lässt es sich bereits mit geringem Personalaufwand, unabhängig von der Unternehmensgröße, mit hoher Qualität erstellen. Ein erheblicher Personalaufwand scheint eher auf eine mangelhafte Konzeption hinzuweisen. Zum anderen bestimmen hoher Erstellungsaufwand, Umfang und Detaillierungsgrad der berichteten Kennzahlen im Top-Management Reporting nicht den Nutzwert der Steuerungsinformationen. Auch hier ist weniger oft mehr. Berichte mit geringerem Umfang und schnell erfassbaren Kernaussagen werden deutlich besser bewertet. Drei Viertel der befragten Unternehmen berichten auf Ebene des Top-Managements nicht mehr als zehn Spitzenkennzahlen.

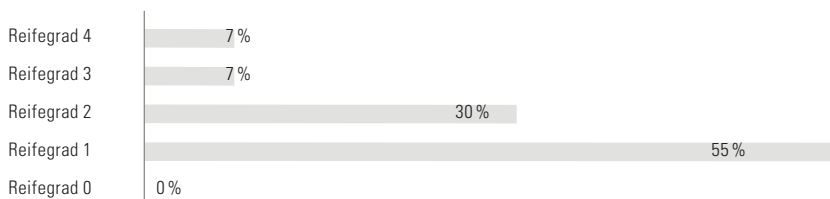
Für die in der Datenaufbereitung angewandten Technologien gilt: Der Einsatz spezialisierter BI-Software allein führt nur in wenigen Fällen zu einer effektiveren Umsetzung des Steuerungskonzepts. Signifikante Vorteile ergeben sich weder für den Personalaufwand beim Erstellen der Berichte noch in der Zufriedenheit des Top-Managements mit dem Berichtswesen und den resultierenden Steuerungsinformationen.

Das Potenzial entsprechender BI-Lösungen kann nur auf der Basis strategisch und organisatorisch ausgereifter Steuerungskonzepte voll ausgeschöpft werden.

Das Top-Management als maßgeblicher Sponsor

Beginnend mit der Einführung vollzieht die erfolgreiche Umsetzung eines Steuerungskonzepts den direkten Weg von der „Chefsache“ zur gelebten Unternehmenskultur. Eine konsequente Top-down-Orientierung unter Einbindung des Controllings kann das Bewusstsein für die Relevanz der Steuerungskonzepte im Unternehmen schärfen und die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen sicherstellen. Zudem ist bereits bei der Definition jeder einzelnen Kennzahl die Verfügbarkeit der Basisdaten sowie deren Bereitstellung über mögliche Datenquellen zu gewährleisten. Die Studienergebnisse offenbaren, dass dies nicht immer ausreichend berücksichtigt wird. Analysiert man die Qualität der Informationsgrundlagen, schneiden deren Vollständigkeit und Richtigkeit gegenüber ihrer Verfügbarkeit deutlich besser ab.

4C Reifegrade der kennzahlenorientierten Steuerungskonzepte



Reifegrade in den Primärdimensionen Konzeption, Information und Transformation

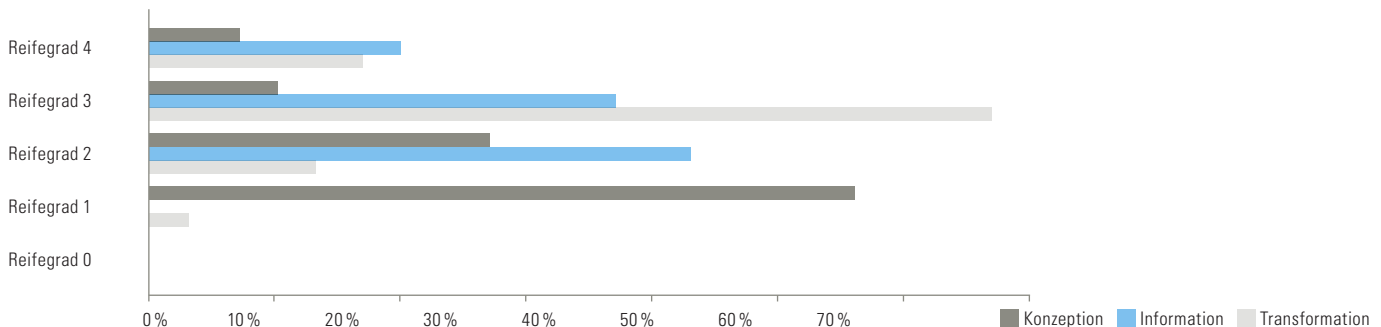


Abbildung 2. Die Verteilung der erreichten Reifegrade der Steuerungskonzepte zeigt Handlungsbedarf

Abbildung von Unternehmensbereichen und Funktionen im Berichtswesen

(falls im Unternehmen vorhanden)

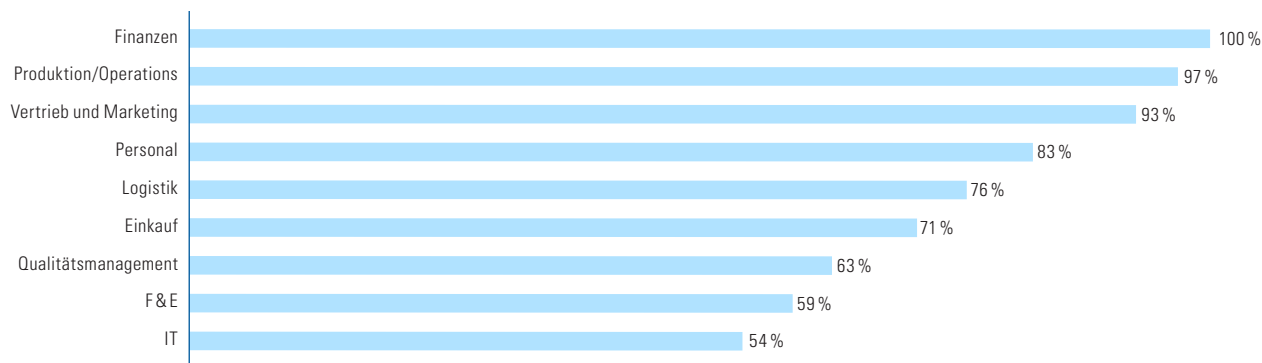


Abbildung 3. Die IT und die F&E werden nicht hinreichend berücksichtigt

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Statistische Auswertungen belegen darüber hinaus, dass leistungswirtschaftliche Kennzahlen im Vergleich zu Finanzkennzahlen nicht weniger verfügbar sind. Dennoch fehlt es häufig an einer perspektivischen Ausgewogenheit zwischen leistungs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen.

Um ein bestmögliches Steuerungsergebnis zu erzielen, ist neben einer hohen Qualität der Informationsgrundlage ein einheitliches Verständnis der Kennzahlen und ihrer Zusammenhänge entscheidend. Ein Kennzahlenkatalog mit unternehmensweit identischen Definitionen kann dieses Verständnis gewährleisten und die Transparenz in den Organisationen signifikant steigern.

Ihre Experten für kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung

Stephan Grunwald

Vorstand und Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 13
stephan.grunwald@4cgroup.com



Markus Noçon

Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 18
markus.nocon@4cgroup.com



4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf