

Fachartikel

„Top-Entscheider unzufrieden – Ergebnisse der KPI-Studie“

Erschienen in:
Competence Book - Business Intelligence
Ausgabe 08/2014
Seite 74-77



Jens Gräf
Competence Center
Controlling & Finance

jgraef@horvath-partners.com



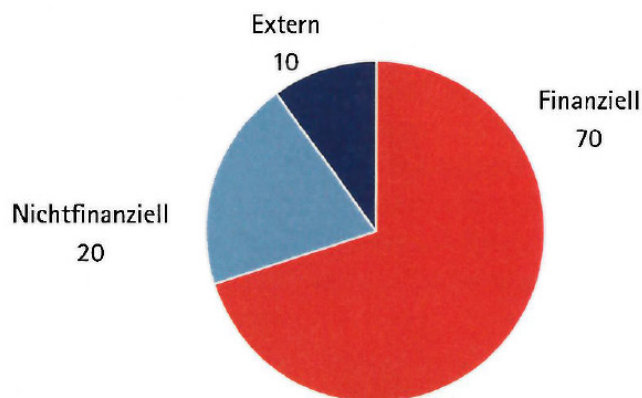
Jörg Ruff
BOARD Deutschland

Top-Entscheider unzufrieden - Ergebnisse der KPI-Studie

AUTOREN: Jens Gräf (Horváth & Partner GmbH), Jörg Ruff (BOARD Deutschland GmbH)

Das Reporting in einem Unternehmen ist in der Theorie für die Unterstützung der Entscheidungsfindung in sämtlichen Ebenen zuständig und ermöglicht somit eine faktenbasierte Unternehmensführung. Betrachtet man den Zeitaufwand, der für ein ordentliches Reporting benötigt wird, kommt man schnell zu der Annahme, dass der Nutzen auch entsprechend hoch sein muss. Die gerade veröffentlichte Studie „KPI-Studie 2013“ von Horváth & Partners, in der 140 Finanz- und Controlling-Experten aus der DACH-Region befragt wurden, zeichnet allerdings ein anderes Bild: Gerade einmal 46 Prozent der befragten Manager und Controller messen den aktuellen Reporting-Informationen echte Steuerungsrelevanz bei; von ihrer Bedeutung für die Zukunft ist sogar nur jeder vierte überzeugt. Der Grund findet sich vor allem in einer fehlerhaften Steuerungslogik, sodass letztendlich eine Vielzahl von teilweise unnötigen KPIs den Blick auf das Wesentliche versperrt. Neue Kennzahlen werden in den Pool aufgenommen, während alte, nicht mehr benötigte, weiterhin erfasst werden: Nur ein Drittel aller Unternehmen kommt dabei mit höchstens acht KPIs aus, ein anderes Drittel benötigt dagegen 13 oder mehr Kennzahlen. Der Spitzenwert von 84 Kennzahlen verdeutlicht, dass die Finanzabteilungen ihr Steuerungsmodell optimieren müssen.

■ Durchschnittliche Verteilung der KPIs (in Prozent)

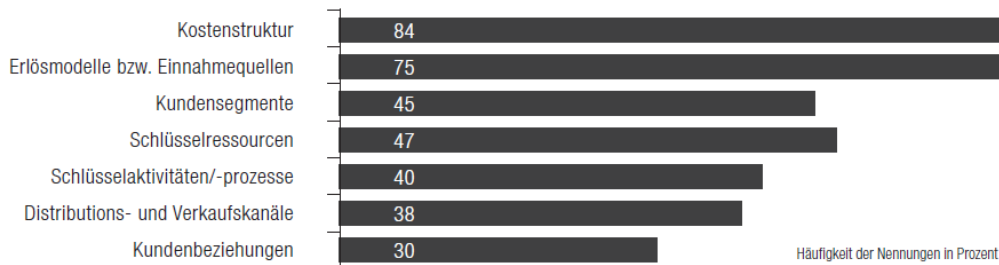


Quelle: Horváth & Partners

Zudem wird von rund 80 Prozent der Befragten angegeben, dass ihre KPIs eigentlich das altbewährte Erlös- und Kostenmodell abbildet, aber unternehmensspezifische Treiber vernachlässigt werden. Ein Elektronikkonzern lässt sich nicht mit denselben KPIs steuern wie ein Logistikunternehmen und selbst innerhalb einer Branche können die Unterschiede signifikant sein, wie etwa beim Vergleich von BMW und Volkswagen. Vollständig erfassen lässt sich ein Unternehmen in seiner Gesamtheit auch nur, wenn nicht-finanzielle Faktoren, wie Kundenbeziehung, Mitarbeiterzufriedenheit oder der durchschnittliche Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen miteinbezogen werden. Nur eine Minderheit von 30 Prozent der Befragten sieht beispielsweise die Kundenbeziehungen in den KPIs ausreichend abgebildet.

KPI-Nutzen: Das Geschäftsmodell des Unternehmens wird nicht vollständig abgebildet.

Wie sehr gut oder gut bilden die eingesetzten Kennzahlen die Facetten des Geschäftsmodells ab?



Quelle: Horváth & Partners, KPI-Studie 2013

Obwohl also der Nutzen und die Aussagekraft von nicht-finanziellen und externen Faktoren außer Frage steht, ist vor allem die schwere Quantifizier- und Messbarkeit ein zentrales Problem, weswegen finanzielle Kennzahlen auch immer noch rund 70% aller KPIs ausmachen. Allerdings wünschen sich die Befragten mit 44 beziehungsweise 68 Prozent einen stärkeren Fokus auf nicht-finanzielle oder externe Kennzahlen im Reporting. Dieser Wunsch wird vor allem dadurch erklärt, dass finanzielle KPIs Entwicklungen erst im Nachhinein anzeigen. Dies ist zwar für die Entscheidungsfindung auch wichtig, aber nicht so elementar wie der Zukunftsbezug, dessen Fehlen

etwa 70% der Befragten bemängeln. Die Veränderung externer KPIs, wie z.B. des Wetters, kann sich auch direkt auf das Unternehmen oder einzelne KPIs auswirken: Der Pegelstand des Rheins ist abhängig von der Anzahl der Sonnenstunden und der Menge des Niederschlags. Je niedriger der Pegel, desto weniger schiffbar ist der Rhein, was sich wiederum auf die Preise von Rohstoffen und pharmazeutischen Erzeugnissen von Konzernen wie Bayer, BASF oder Novartis auswirkt. Die Beobachtung und Aufzeichnung dieser Faktoren bilden schließlich die Grundlage für Prognosen der Zukunft.

Neben der schieren Menge und dem Fehlen wichtiger Kennzahlen, ist ein weiterer oft auftretender Nachteil die fehlende Beziehung zwischen einzelnen KPIs: Die Bedeutung des Reporting wird deutlich größer, wenn auf Basis von einer Spitzenkennzahl top-down weitere KPIs ermittelt und die Zusammenhänge deutlich gemacht werden. Der größere Zusammenhang wiederum ermöglicht bessere und genauere Interpretationen des Reports an sich. Bisher setzen lediglich ein Viertel der befragten Unternehmen diese Idee in die Tat um, die Mehrzahl setzt dagegen auf voneinander unabhängige KPIs (55%) oder bottom-up ermittelte Kennzahlen.

KPI-Steuerung: Mehr nicht-finanzielle und externe Kennzahlen gewünscht.

Welche Kennzahlen sollten einen höheren Anteil bei der Unternehmenssteuerung haben?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Horváth & Partners, KPI-Studie 2013

„Vorbei sind auch die Zeiten, in denen die Finanzabteilungen alleine für das Reporting verantwortlich waren.“ - Jens Gräf

Vorbei sind auch die Zeiten, in denen die Finanzabteilungen alleine für das Reporting verantwortlich waren. Laut der Horváth-Studie sind vor allem Controller als „Business Partner“ für das Berichtswesen gefragt und 61 Prozent der Befragten wünschte sich auch eine Kompetenzerweiterung der Controller in Richtung Interpretation und Kommentierung des Reports, allerdings spielen hier auch die auf den Report fallende Arbeitszeit und Ressourcen eine zentrale Rolle.

Um diese Kosten zu reduzieren, gaben die Befragten an, starke Einschnitte geplant zu haben. So sollen die 22 Prozent der (Gesamt-)Ressourcen, die im Moment für die Datensammlung verwendet werden, bis 2016 auf die Hälfte verringert werden. Ähnlich stark soll der Ressourceneinsatz für die Aufbereitung des Reports sinken (von 14 auf 8 Prozent). Diese Einschnitte sind bei gleichbleibender Reporting-Qualität allerdings auch nur möglich, wenn die

Unternehmen vermehrt auf Standardisierung und Automatisierung setzen. Das Rationalisierungspotenzial ist sehr groß: Ein durchschnittlicher Monatsbericht umfasst 25 Seiten und benötigt in der Erstellung laut 40 Prozent der Befragten mindestens zehn Tage. Eine ähnliche Tendenz kann man an den Quartalsreports sehen, die im Durchschnitt 29 Seiten lang sind und 13 Arbeitstage in Anspruch nehmen. Die Überlänge des Reports raubt allerdings nicht nur die Zeit von denjenigen, die sie verfassen, sondern auch von den Managern, die sie konsumieren – jeden Monat bzw. jedes Quartal aufs Neue.

Unabhängig von der Länge eines Berichts kann allerdings dessen Erstellung beschleunigt werden. Ein Anbieter, der sich dieser Agilitätssteigerung verschrieben hat, ist das Unternehmen BOARD. Mit der gleichnamigen Software lassen sich Berichte programmierfrei per Drag&Drop aufbauen. So kann

die Berichtserstellung erheblich schneller vonstatten gehen und liegt dank der intuitiven Bedienung oftmals sogar in den Händen der Fachabteilung. Ist ein Bericht erst einmal aufgebaut, fällt keine manuelle Arbeit mehr an, denn BOARD lädt bei jedem Zugriff sofort die aktuellen Daten. Allein diese Automatisierung birgt bei regelmäßig benötigten Berichten das Potenzial für enorme Zeiteinsparungen. Dank einer engen Integration mit MS Office können hierbei auch bestehende Word-, Excel- oder PowerPoint-Vorlagen für das Berichtsdesign verwendet werden.

Für Unternehmen, die ihr Reporting effizienter gestalten wollen, ist eine optimierte Berichtserstellung jedoch nur die halbe Miete. Schwer verständliche Berichte sowie fehlende Software-Funktionen sind typische Ineffizienz-Treiber beim Konsum von Berichten. Um dieses Problem zu lösen, bietet BOARD eine Vielzahl an Self-Service-Möglichkeiten.



Zum Autor Jens Gräf:

Jens Gräf leitet das Business Segment KPI & Management Reporting bei Horváth & Partners. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen seit vielen Jahren in der Einführung und Optimierung von Unternehmenssteuerungslösungen. Jens Gräf ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, Mitherausgeber von Fachbüchern und wissenschaftlicher Lehrbeauftragter zum Thema strategische KPIs in der Unternehmenssteuerung.

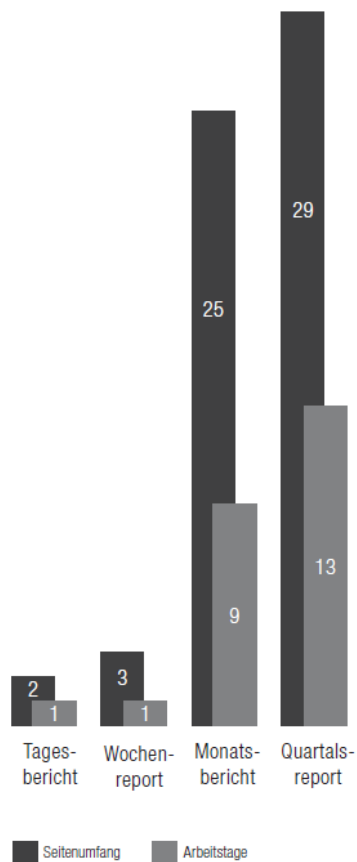


Zum Autor Jörg Ruff:

Jörg Ruff (*1963) beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit Business Intelligence, Controlling, Projektmanagement und Projektanierung. Nach mehreren leitenden Positionen bei Software- und Beratungshäusern schloss er sich 2012 BOARD Deutschland an, wo er aktuell als Director Consulting tätig ist.

Standardberichte: Zu umfangreich und zu spät verfügbar.

Welchen Umfang haben die Berichte und wie lange dauert ihre Erstellung?



So können Berichtsempfänger jederzeit weiterführende Analysen durchführen sowie persönliche Dashboards erstellen, um relevante Informationen leicht zugänglich abzubilden. In Kombination mit umfangreichen Visualisierungsmöglichkeiten wird so eine effizientere Aufbereitung und Darstellung gewährleistet. Darüber hinaus hat das Toolkit auch bei der Kommentierung einiges zu bieten – ein Bereich, den Unternehmen bis 2016 von aktuell 19 auf 30 Prozent ausbauen wollen. Diese Punkte illustrieren, wie zeitgemäße IT-Lösungen helfen können, die neue Rolle des Controllings als „Business Partner“ zu stärken.

Ganzheitlich betrachtet zeigt die Studie von Horváth & Partners, dass der Wandel beim Finanzmanagement und Controlling schon längst im Gange ist und es eine neue Rollenverteilung geben wird. Außerdem wird klar, in welchen Bereichen noch erhebliche Potenziale und Chancen für Unternehmen schlummern, um die eigenen Kosten und Aufwände zu verringern und die Effizienz und den Nutzen des Reportings zu steigern. Wenn der Blick nun von klassischen Zahlenmodellen auf eine ganzheitliche Betrachtungsweise geändert wird, kann das Reporting stärker als bisher dazu beitragen, einen entscheidenden Beitrag in der Entscheidungsfindung zu leisten.

Auch hier nimmt BOARD eine Vorreiterrolle ein, indem es eine integrierte Umgebung zur Verfügung stellt, in der nicht nur das Reporting, sondern sämtliche Anwendungsgebiete der Bereiche Business Intelligence (BI) und Corporate Performance Management (CPM) abgebildet werden können. So arbeitet das Reporting nicht mehr losgelöst, sondern im Einklang mit den anderen Steuerungselementen, von Analyse bis Planung, Forecasting und Konsolidierung, um eine ganzheitliche Entscheidungsfindung zu erreichen. Gleichzeitig wird damit ein weiteres zentrales Problem gelöst: der unzureichende Zukunftsbezug des Berichtswesens. Die Studie von Horváth & Partners identifiziert dessen Steigerung als größte Herausforderung überhaupt für das Reporting.