

Horst Wildemann

Monitoring von Geschäftsprozessen *

Inhaltsverzeichnis

I. Anforderungen an den Aufbau eines Monitoring	Seite 2
1. Monitoring der Geschäftsprozesse durch eine Balanced Scorecard bei einem Finanzdienstleister	Seite 3
2. Monitoring der Geschäftsprozesse durch ein kennzahlengestütztes Benchmarking im Maschinenbau	Seite 4
3. Monitoring der Geschäftsprozesse durch ein kennzahlensystem bei einem Energiedienstleister	Seite 6
II. Vorgehensweise zur Implementierung und Empfehlungen	Seite 8
III. Literaturverzeichnis	Seite 10

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:
<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=13

I . Anforderungen an den Aufbau eines Monitoring-Systems

Die Neugestaltung von Geschäftsprozessen erfordert die Überwindung funktionsorientierter Denkweisen durch Ausrichtung der Prozesse an die Bedürfnisse der Kunden. Durch ein Monitoring-System als Vorgabe- und Kontrollinstrument werden Abweichungen identifiziert und realistische Plandaten für die Zukunft bestimmt [vgl. Wildemann 2003]. An den Aufbau eines Monitoring von Geschäftsprozessen sind folgende Anforderungen zu stellen:

- **Strategieeinbindung:** Die Ausrichtung der Geschäftsstrategie einer Unternehmung verlangt eine fundierte und abgesicherte Informationsbasis zur Bewertung gegenwärtiger und zukünftiger Geschäftsfelder, der strategischen Ausrichtung der Unternehmung und der Umsetzung der Strategie [vgl. Lützenrath 2000]. Kennzahlen aus der Strategie und die Ableitung von Zielvorgaben für Abteilungen, Teams und Mitarbeiter ermöglichen die Integration der Strategie des Unternehmens in das Tagesgeschäft. Dies geschieht über die Identifikation von Interdependenzen und Abhängigkeiten der Strategie mit den Geschäftsprozessen durch eine Ursache-Wirkungsbetrachtung [vgl. Horváth 2001]. Ein Monitoring-System kann so eine schnelle und nachprüfbar Umsetzung von Zielvorgaben in den operativen Bereichen ermöglichen.
- **Kombination finanzwirtschaftlicher, nicht-finanzieller und zukunftsorientierter Kennzahlen:** Rein finanzwirtschaftliche Kennzahlen oder wertmäßige Steuerungsgrößen geben keinen ausreichenden Überblick über die Erfolgstreiber einer Unternehmung. Diese stehen oftmals zu spät zur Verfügung und sind auf Grund der hohen Aggregation erklärungsbedürftig. Durch die Berücksichtigung von kurz- und langfristigen Zieldimensionen, monetären und nicht-monetären sowie externen und internen Indikatoren ergibt sich ein ausgewogenes Bild über Unternehmensstrategie und Zielerreichung [vgl. Kaplan/Norton 1997 und Bernhard/Hofschroer 2001].
- **Erarbeitung von Ursache-Wirkungszusammenhängen der einzelnen Dimensionen:** Ein Monitoring-System muss Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den finanzwirtschaftlichen, nicht-finanziellen und zukunftsorientierten Kennzahlen über alle Unternehmensebenen hinweg abbilden. Ursache-Wirkungszusammenhänge lassen sich durch Beziehungsketten darstellen, bei denen die vorauslaufenden Indikatoren nachlaufende Indikatoren mit einer gewissen Zeitverzögerung beeinflussen [vgl. Küng/Wettstein 2003]. Durch Ursache-Wirkungszusammenhängen können die Ursachen von sich verschlechternden Hauptkennzahlen durch die schlüssige Nachverfolgung der Kennzahlen bis auf die Ebene der Geschäftsprozesse identifiziert werden. Die Beziehungen der Kennzahlen untereinander sind transparent und plausibel zu gestalten, damit sich die Aussagen der Indikatoren auf unterschiedlichen Hierarchieebenen nicht widersprechen.
- **Berücksichtigung der Informationsbedürfnisse der Hierarchieebenen:** Unterschiedliche Führungsebenen erfordern spezifisch angepasste Kennzahlen, die in einer Managementsicht auf einige wenige Kennzahlen aggregiert werden. Auf der Ebene der Geschäftseinheiten stehen neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen Indikatoren der Markt-Sicht im Vordergrund. Innerhalb der Geschäftseinheiten hat der Schwerpunkt auf Themen wie Kundenzufriedenheit, Flexibilität/Innovation und Produktivität zu liegen. Auf der Mitarbeiterebene sind Kennzahlen zur Messung von Zeit, Qualität und Kosten der Geschäftsprozesse zu implementieren. Jeder Mitarbeiter versteht und sieht seinen persönlichen Leistungsbeitrag in seiner Unternehmenseinheit zur betrieblichen Wertschöpfung und zum Markterfolg und kann seine Tagesentscheidungen entsprechend daran orientieren [Vgl. Picot/Reichwald/ Wigand 2001]. Die abstrakte und globale Unternehmensstrategie wird so auf den Bereich des Mitarbeiters heruntergebrochen, den dieser beeinflussen kann. Eine hierarchieübergreifende Konzeption und eine funktions- und bereichsübergreifende Gestaltung sowie die Sicherstellung von Transparenz und Einfachheit der Kennzahlen sind wichtige Bestandteile des Monitoring-Systems.

Die Umsetzung dieser Anforderungen an ein Monitoring von Geschäftsprozessen in die Praxis wird anhand von drei exemplarischen Fallstudien dargestellt.

1. Monitoring der Geschäftsprozesse durch eine Balanced Scorecard bei einem Finanzdienstleister

Bei einem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche wurde ein Kostensenkungspotenzial im Management der Verbrauchsmaterialien identifiziert. Durch fehlerhafte Bedarfsprognosen wurden große Mengen an Print-Materialien vernichtet. Eine mangelnde Transparenz über die Prozesskette und fehlende Informationsrückkoppelungen am "Point of Sale" ließen kein zielführendes Controlling zu.

Die Implementierung einer empfängerorientierten Balanced Scorecard hatte zum Ziel, als zentrales Kommunikationsstool die Bedarfsvorhersage zu verbessern, die relevanten Unternehmensbereiche mit marktnahen Daten zu versorgen, den Verbrauchsmaterialprozesses zu steuern und ein Alert-Monitoring im Sinne eines Frühwarnsystems zu ermöglichen. Die Ausgangssituation und eine Zusammenfassung der Zielsetzung zeigt Abbildung 1.

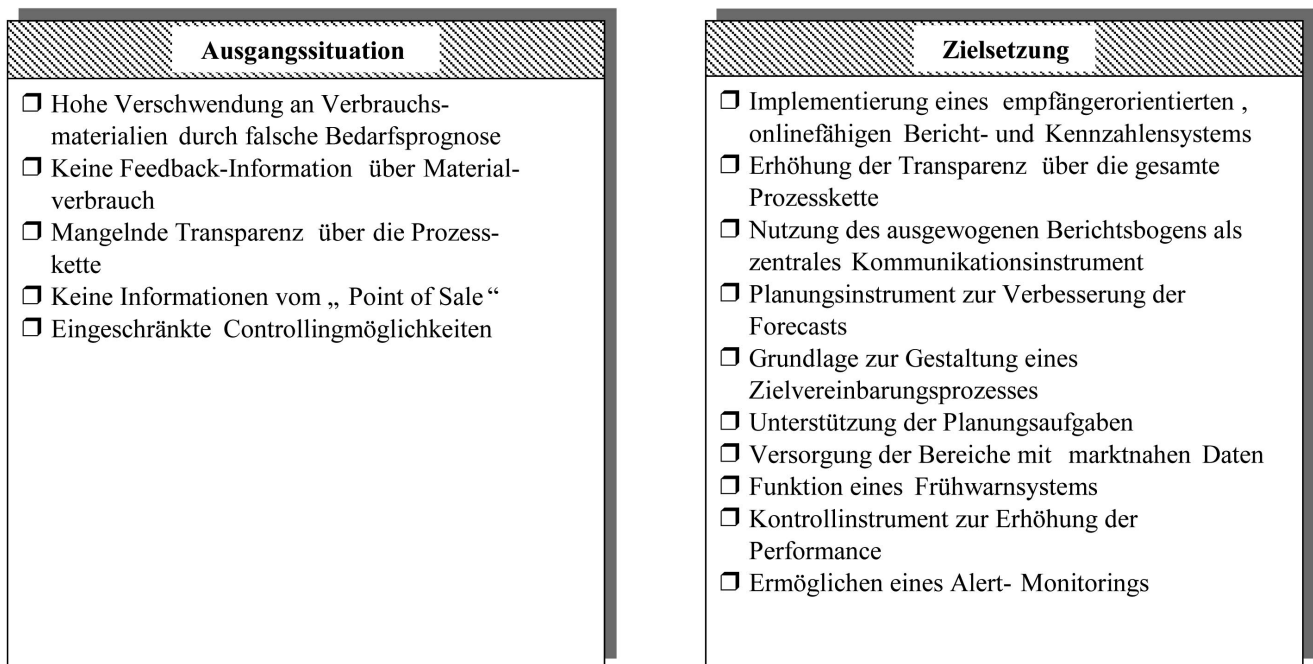


Abbildung 1: Aufbau des Kennzahlensystems der Fallstudie Finanzdienstleister

Um eine ständige Verbesserung der Prozesse durch Informationsrückkoppelungen vom Markt realisieren zu können, ist beim Monitoring der Geschäftsprozesse die Marktperspektive abzubilden. Zielsetzung des Kennzahlenkonzepts war die Erarbeitung eines empfängerorientierten Logistikinformations- und Controllingsystems. Den Mitarbeitern wurden Finanz-, Prozess-, Markt-, und Kundenkennzahlen in Form von individuell auf deren Informationsbedürfnisse angepassten Cockpits zur Verfügung gestellt, die aggregiert einzelne Kennzahlen zu übergeordneten Themen wie Verfügbarkeit oder Losgrößenoptimierung darstellten (vgl. Abbildung 2).

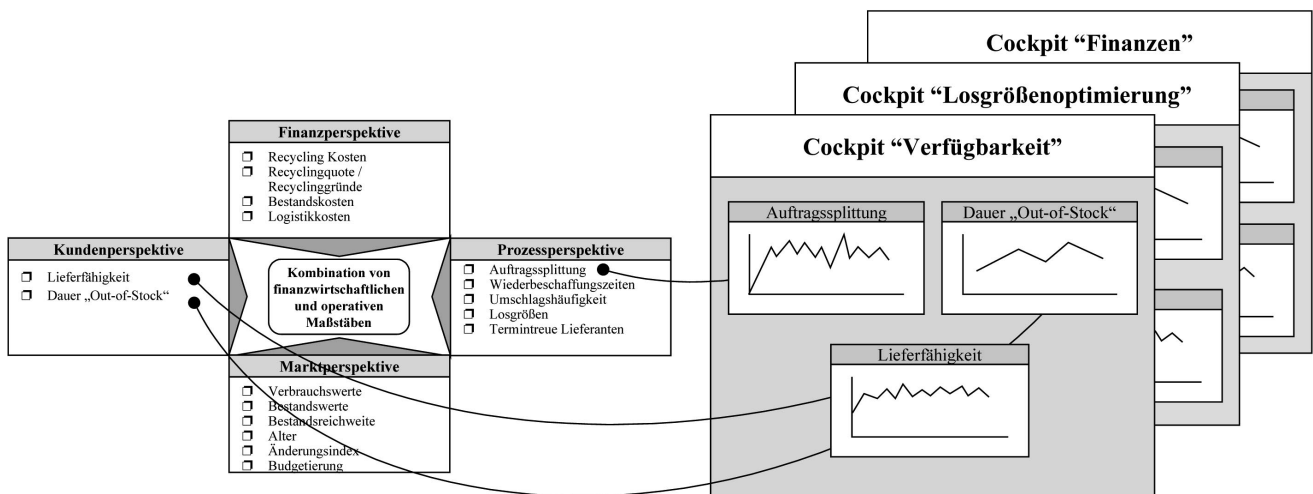


Abbildung 2: Aufbau des kennzahlensystems der Fallstudie Finanzdienstleister

Die Cockpits konnten unter Berücksichtigung der IT-Anforderungen wie z. B. geringer Aufwand bei der Systemerstellung, weitgehend automatische Aktualisierung der Daten und benutzerfreundliche Gestaltung und Handhabung realisiert werden.

Die Einführung eines Logistikinformations- und Controllingsystems führte zu einer Erhöhung der Transparenz, verbesserte die Abstimmung der Ressourcenallokation durch einen zyklischen Änderungsprozess und bildete die Grundlage für einen Zielvereinbarungsprozess. Durch die Identifikation ineffizienter Geschäftsprozesse und der Umsetzung problemspezifischer Maßnahmen konnten die in der Audit-Phase generierten Potenziale voll erschlossen werden.

2. Monitoring der Geschäftsprozesse durch ein kennzahlengestütztes Benchmarking im Maschinenbau

Bei einem internationalen Maschinenbauunternehmen mit weitgehend wirtschaftlich eigenständig agierenden Tochtergesellschaften wurden trotz unterschiedlicher Kompetenzschwerpunkte ähnliche Maschinen produziert. Die Nutzung von Synergien im Sinne eines Fertigungsverbundes war nicht ausreichend. Darüber hinaus bestand keine durchgängige Transparenz über das Produktivitäts- und Leistungsniveau. Eine Vergleichbarkeit der Standorte war schwierig.

Die Einführung eines Monitoring-Systems für die Produktion zielte auf die Beseitigung von Ineffizienzen und der Schaffung von Transparenz innerhalb der Tochterunternehmen sowie die Erarbeitung neuer Lösungsansätze im Produktionsbereich durch ein unternehmensweites kennzahlenbasiertes Benchmarking. Die Aufgabenstellung beinhaltete die Identifizierung und Umsetzung von konzernweiten Best-Practice Lösungen auf Basis eines Kennzahlensystems. Der Umsetzungsgrad und -erfolg der hieraus abgeleiteten Synergiepotenziale sollte mittels einem Benchmarking verfolgt werden.

Das Monitoring-Konzept wurde in drei Umsetzungsphasen untergliedert (vgl. Abbildung 3).

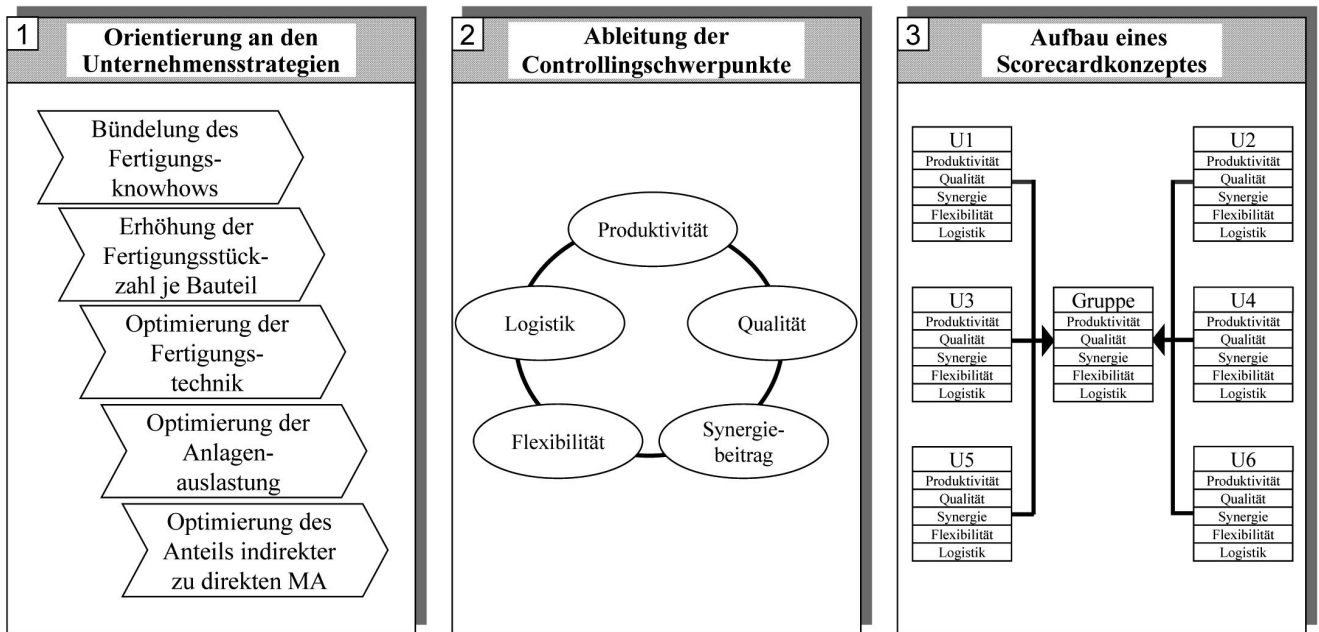


Abbildung 3: Aufbau und Konzept des Monitoring-Systems

Die Abstimmung des Monitoring-Konzepts mit der Unternehmensstrategie durch den Werttreiberansatz. Durch den Werttreiberansatz werden die den Unternehmenswert beeinflussenden Werttreiber identifiziert und die beeinflussbaren Größen durch eine Operationalisierung über geeignete Kennzahlen einem wertorientierten Management zugänglich gemacht [vgl. Schierenbeck/Lister 2001]. In der betrachteten Fallstudie wurde die Unternehmensvision und -strategie mittels unternehmensspezifisch definierter wertorientierter Hauptkennzahlenfelder berücksichtigt. Für jedes der Hauptkennzahlengebiete: Produktivität, Logistik, Qualität, Flexibilität und Synergiebeitrag wurden Kernfragen formuliert und davon betroffene Untersuchungsobjekte identifiziert. Beispielsweise führt die Kernfrage der Effizienz der Produktion im Hauptkennzahlengebiet der Produktion zu den Untersuchungsobjekten Wertschöpfung, Organisation und Mitarbeiter. Die zur Beantwortung der Kernfrage notwendigen Kennzahlen der Untersuchungsobjekte wurden durch die Bildung von Prozessketten in den operativen Bereichen identifiziert. In das Monitoringkonzept floss das Fachwissen aus dem zentralen Controlling und den jeweiligen Werksleitern mit ein. Als problematisch erwies sich die unternehmensweite Abgleichung und Standardisierung der Kennzahlendefinitionen und der Festlegung des Ausgangsniveaus der Benchmarks. Durch Einbindung der Controlling-Kompetenzträger aller Tochtergesellschaften konnte die unternehmensweite Vergleichbarkeit erzielt werden. Danach wurde die Kennzahlenhierarchie und der Detaillierungsgrad des Monitoring-Systems festgelegt. Eine erste manuelle Test-Erhebung diente der Überprüfung der Plausibilität der Kennzahlen anhand eines Vergleiches mit der Benchmarkingdatenbank WiDis [vgl. www.tcw.de].

Die Visualisierung des Kennzahlensystems erfolgte in einer Cockpit-Darstellung. Durch eine einheitliche Kennzahlendefinition und einer sachlogisch stringenten Aggregation wurde ein unternehmensübergreifendes Benchmarking über alle wesentlichen Kenngrößen der Produktion, unterteilt nach Produktivität, Logistik, Qualität, Flexibilität und Synergie für jedes einzelne Tochterunternehmen erstellt. Einen Auszug der Kennzahlen, geordnet nach Produktivität und Logistik, zeigt Abbildung 4.

Quarter I / 2002			Unternehmen 1			Unternehmen 2			Unternehmen 3			Unternehmen 4			Unternehmen 5			Unternehmen 6			
No.	Productivity	Unit	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	
P1-P4	General	P1 Direct Employee Ratio	%	85.6	85.2	↘	77.3	77.5	↗	82.2	81.1	↘	72.8	74.2	↗	85.2	85.0	↘	78.9	78.7	↘
		P2 Intensity of Machinery	%	8.4	8.1	↘	14.6	16.1	↗	27.4	25.6	↘	18.6	19.8	↗	10.4	11.8	↗	1.3	1.8	↗
		P3 Cost of Production Hour	EUR/h	63.3	66.8	↗	67.8	61.1	↘	82.6	76.9	↘	86.5	77.2	↘	64.0	65.9	↗	71.7	87.6	↗
		P4 Product Related Production Costs	EUR/t	427.6	432.2	↗	442.4	430.2	↘	828.7	870.8	↗	450.9	508.3	↗	391.8	409.0	↗	not applicable		
P5-P7	Value Adding	P5 Product Related Value Adding	TEUR/t	1.06	1.09	↗	1.16	1.07	↘	3.81	4.07	↗	0.81	0.81	↘	0.95	0.94	↘	not applicable		
		P6 Cycle Time Related Value Adding	TEUR/day	11.02	10.29	↘	11.12	9.91	↘	32.2	33.94	↗	7.56	6.13	↘	14.0	13.42	↘	not applicable		
		P7 Employee Related Value Adding p.a.	TEUR/empl.	638.4	572.0	↘	639.3	569.1	↘	1950.14	2113.12	↗	585.2	536.5	↘	536.2	472.5	↘	1590.0	302.1	↘
P8-P10	Efficiency	P8 Production Area Efficiency p.a.	TEUR/m ²	8.28	6.75	↘	3.03	2.62	↘	6.94	6.95	↘	1.73	1.63	↘	2.76	2.52	↘	7.5	2.13	↘
		P9 Product Related Assembly Time	h/t	1.49	1.66	↗	1.41	1.7	↗	1.29	1.52	↗	1.61	1.94	↗	1.37	1.45	↗	not applicable		
		P10 Intensity of Personnel	%	62.7	55.4	↘	75.5	75.9	↗	118.6	115.2	↘	68.2	69.8	↗	53.1	56.0	↗	71.5	69.8	↘
No.	Logistics	Unit	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	Average	Current	Trend	
L1	Production Cycle Time	day	31.6	31.5	↘	18.8	18.4	↘	16.4	16.6	↗	42.6	50.1	↗	21.5	19.1	↘	not applicable			
L2	Assembly Intensity	%	78.5	79.4	↗	70.4	81.9	↗	45.3	52.8	↗	60.3	61.5	↗	86.9	89.6	↗	not applicable			
L3	Turn Rate	turns/year	4,39	3,82	↘	4,68	3,87	↘	3,46	3,83	↗	3,05	2,93	↘	4,69	4,51	↘	8,71	2,08	↘	
L4	Delivery Reliability	%	94.7	95.5	↗	94.2	94.9	↗	84.8	85.2	↗	84.5	75.7	↘	79.1	76.5	↘	88.7	93.8	↗	

Abbildung 4: Visualisierung des Kennzahlensystems bei mehreren Werken

Im Bereich der Produktion konnte die Steuerung über wertorientierte Hauptkennzahlen und deren zugeordneten operativen Kennzahlen durch unterschiedliche Aggregationsstufen vom Management bis zum einzelnen Mitarbeiter nachhaltig implementiert werden. Das monetäre Potenzial der Übertragung der im Rahmen des Benchmarkings identifizierten Best-Practice Lösungen auf alle Tochtergesellschaften konnte durch das Monitoring-System abgeschätzt werden. Parallel hierzu erfolgte die Definition von Zielvorgaben für die einzelnen Tochterunternehmen. Die Kennzahlen dienten sowohl als Entscheidungsgrundlage für Standortverlagerungen zur Implementierung eines Fertigungsverbundes als auch zur Bildung von Kompetenzzentren, die spezialisiert einzelne Maschinenkomponenten für den Verbund herstellen.

3. Monitoring der Geschäftsprozesse durch ein Kennzahlensystem bei einem Energiedienstleister

Ziel des Projekts bei einem Energiedienstleistungsunternehmen war die Definition und Implementierung eines Monitoring-Systems zur Steuerung der Abrechnungs- und Dienstleistungsfunktionalitäten durch wertorientierte Kennzahlen, die aus der Strategie abgeleitet wurden.

Dieses Kennzahlensystem stellt eine Weiterentwicklung bisheriger Monitoringkonzepte in Form einer Kombination

der Balanced Scorecard mit dem Werttreiberkonzept dar. In dem umfassenden Kennzahlensystem wurden die aus der Strategie und dem Ansatz der Unternehmenswertsteigerung abgeleiteten Kernkompetenzen und monetären Ziele in Form von wertorientierten Hauptkennzahlen über Ursache-Wirkungsketten mit Kennzahlen aus einer Balanced Scorecard verbunden. Durch die Identifikation der Hauptprozesse und dem Monitoring an geeigneten Messpunkten wurde eine durchgängige Transparenz über das Produktivitäts- und Leistungsniveau implementiert. Neben wertorientierten Hauptkennzahlen, die für die Führungsebene zur Steuerung der operativen Bereiche dienen sollten, wurde eine Finanz-, Prozess-, Mitarbeiter- und Kundensicht, angelehnt an eine Balanced Scorecard, erarbeitet. Die Kennzahlen dieser Messdimensionen, welche die hochkomplexe Prozesslandschaft widerspiegeln, wurden anschließend den wertorientierten Hauptkennzahlen zugeordnet, wodurch die Verbindung zu den aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Zielen sichergestellt wurde. Das Monitoring-System beinhaltete die drei Hierarchiestufen: Leitungssicht, Bereichsübersicht und segmentierte Bereichssicht, deren hierarchiespezifische Kennzahlen nach Kundentypen segmentiert wurden (vgl. Abbildung 5).

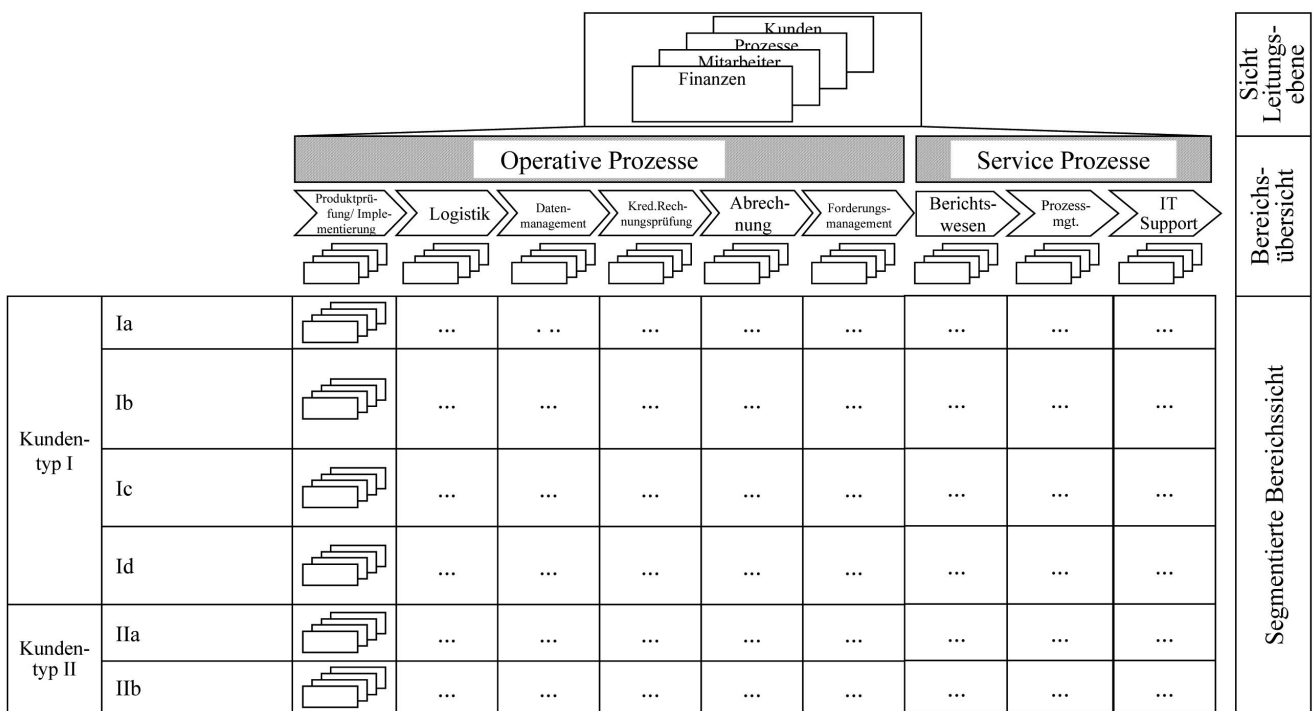


Abbildung 5: Aufbau des Kennzahlensystems der Fallstudie Energiedienstleister

Die Einführung des Monitoring-Systems umfasste auch Schulungsmaßnahmen zur Bedienung und Administration des IT-Systems. Durch ein Simulations-Tool konnten Wirkungszusammenhänge der einzelnen Kennzahlen identifiziert werden. Die sich daraus ergebende Transparenz über Fehlerursachen führte zu Prozessverbesserungen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Kontensenkungs- und Qualitätsvorgaben konnten effektiv angestoßen und hinsichtlich der Umsetzung auf Nachhaltigkeit verfolgt werden. Auch wurde eine Verbesserung der Steuerungsqualität des Abrechnungsbereichs erzielt.

II Vorgehensweise zur Implementierung und Empfehlungen

Aus den erprobten Vorgehensweisen in den Fallbeispielen lässt sich eine verallgemeinerte Vorgehensweise zur Implementierung eines Monitoring von Geschäftsprozessen ableiten (vgl. Abbildung 6).

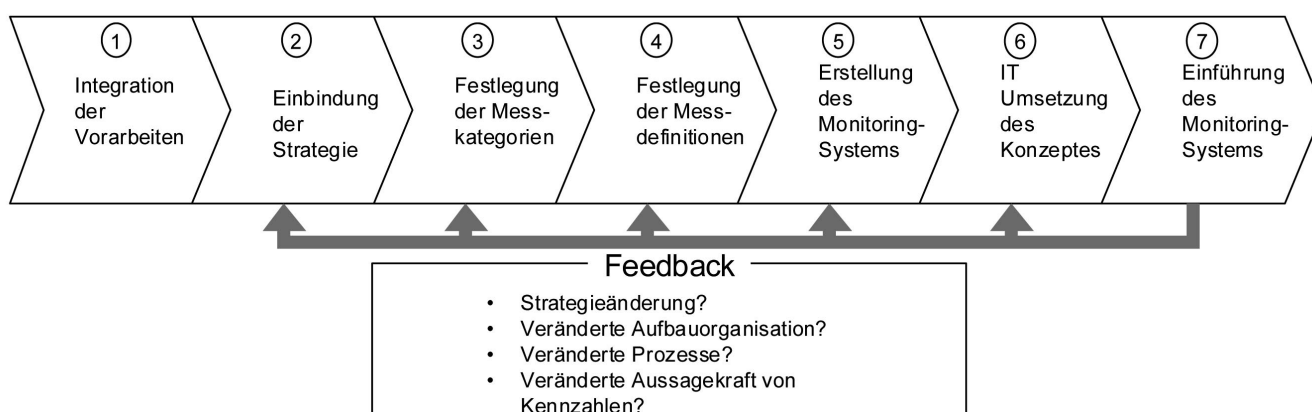


Abbildung 6: Vorgehensweise zur Implementierung eines Monitoring-Systems

Ausgehend von einer Ist-Aufnahme sind die bereits bestehenden und bewährten Kennzahlen in das Monitoring-System einzubeziehen. Dabei ist auf eine IT-Integration zu achten, um Dateninkonsistenzen und Systemschnittstellen zu vermeiden.

Die konzeptionelle Gestaltung eines Monitoring-Systems erfordert die Hinterfragung, Anpassung, Selektion und Priorisierung der strategischen Handlungsrichtungen der Unternehmung. Erst danach ist die Identifikation von wertorientierten Kennzahlen, welche unter Wachstums- und Renditeaspekten die Geschäftsstrategie abbilden, sinnvoll. Die Umsetzung der Strategie in wertorientierte Managementkennzahlen geschieht in Workshops mit der Führungsebene. Dabei werden die verschiedenen Beiträge und Faktoren einer Wertsteigerung des Unternehmens erarbeitet und verifiziert. Aus der strategischen Zielsetzung des Unternehmens leiten sich Bewertungskomponenten ab, aus welchen sich wiederum unternehmens-spezifische werttreiberorientierte Hauptkennzahlen ableiten lassen. Ein Monitoring-System steuert nicht nur über die Erreichung taktischer Ziele, sondern es werden auch zukunftsgerichtete Vorgaben, Strategien und Visionen verfolgt. Die Implementierung einer Rückkoppelungsschleife über Auswertungen der globalen Hauptkennzahlen und den Kennzahlen der Marktsicht stellt eine Weiterentwicklung der Strategie sicher.

Die Messkategorien können an die vier Messkategorien der Balanced Scorecard angelehnt werden. Die Festlegung der Messkategorien beinhaltet eine grundlegende Beschreibung der als wichtig erachteten absoluten Kennzahlen je Hierarchiestufe. Die Kennzahlen sollen dabei abteilungsübergreifend die Geschäftsprozesse durch einheitliche Kennzahlendefinitionen, eindeutige Basiswerte und geeignete Messpunkte transparent abbilden. Die Festlegung der Messdefinitionen beinhaltet eine Revision der Prozesslandschaft. Durch die Nutzung von Benchmarks können Prozessengpässe, Doppelarbeit und Blindleistung identifiziert und durch Einsatz der GENESIS-Methode [vgl. Wildemann 1997] in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess eliminiert werden. Das Einsparpotenzial lässt

sich durch geeignete Prognosemethoden abgeschätzt und dessen Realisierung wird durch wirkungsvolle Controlling-Methoden nachgehalten. Auf Basis der festgelegten Messpunkte werden die Soll-Prozess Messpunkte festgelegt und definiert.

Das Grobkonzept des Monitoring-Systems wird in Workshops erstellt. Die zuvor erarbeiteten Kennzahlen der Geschäftsprozesse werden plausibilisiert und spezifiziert. Danach ist unter Beachtung von Ursache-Wirkungsketten und der Sicherstellung der Integrität eine Kennzahlenhierarchie zu erstellen. Die Anwendung eines simultanen Bottom-Up und Top-Down Vorgehens zur Ermittlung der Kennzahlen ermöglicht die Nutzung der Vorteile sowohl des inkrementellen Konzepts des Prozessmanagements als auch dem radikalen Konzept des Business Reengineerings. Das Bottom-Up Vorgehen gewährleistet die Aufnahme der für die Steuerung der Geschäftsprozesse notwendigen Kennzahlen aus Sicht der operativ tätigen Mitarbeiter. Durch die Partizipation der Mitarbeiter können die häufig existierenden versteckten und sogar offenen Widerstände gegen Veränderungen ausgeräumt werden. Die Kennzahlen der Geschäftsprozesse werden sodann zu globalen Kennzahlen für das Management aggregiert. Die anhand einer Werttreiberbetrachtung im Top-Down Vorgehen gewonnenen Kennzahlen für das Management werden in einem letzten Schritt unter Berücksichtigung von Ursache-Wirkungszusammenhängen mit den Kennzahlen aus den operativen Bereichen verknüpft. Wichtig ist hierbei eine empfängerorientierte Aufbereitung und Darstellung der Kennzahlen des Monitoring-Systems. Ein Visualisierungskonzept übersetzt die Kennzahlen unter Berücksichtigung allgemeiner Gestaltungsregeln wie Einfachheit, schneller Zugriff und hohe Aussagekraft in eine grafische Darstellung, welche bereits die Kennzahlenhierarchie abbildet.

Zur Vorbereitung der Umsetzungsphase und deren Aufwandsabschätzung ist eine Analyse der IT-Landschaft und der Schnittstellen notwendig. Die Umsetzung des IT-Konzepts beinhaltet nach Übergabe des Anforderungsprofils an die IT-Programmierverantwortlichen die Auswahl einer Softwarelösung. Die vom Management gewünschten entscheidungs- und leistungsrelevanten Performance-Kennzahlen stehen oft nicht in der benötigten Zeit zur Verfügung [vgl. Küng/Wettstein 2003]. Durch den Einsatz eines IT-gestützten Monitoring-Systems wie z. B. einem Integrierten Management-Informationssystem (IMS), kann die Zeitdauer vom Auftreten eines Sachereignisses bis zum Reporting bis zur Managementebene minimiert werden [vgl. Wildemann 2003]. Die Informationsgüte steigt durch Vermeidung von Dateninkonsistenzen auf Grund unterschiedlicher Datenquellen und Datensenzen. Da die Ist-Daten und der Vergleich mit den Soll-Werten Ausgangspunkt für die Reorganisation und Optimierung des Ist-Zustandes sind, muss die tatsächliche Situation auf Geschäftsprozessebene auf Basis von validen und aktuellen Kennzahlen dargestellt werden [vgl. Derszteler 2000]. Neben der Programmierung und dem Customizing des IT-Tools sind ausführliche Testläufe vorzusehen. Als letzte Phase erfolgt die Einführung des Monitoring-Systems, welche die IT-Verantwortlichen integriert, um die Sicherstellung des Dateninputs und die Validierung der IT-Umsetzung zu gewährleisten. Die Anwenderschulung und die anfängliche Begleitung der beteiligten Mitarbeiter bei der Kennzahlenerhebung schließt die Einführungsphase ab. Auf Grund von Veränderungen in der Unternehmensstrategie, Anpassungen in der Aufbau- und Ablauforganisation und Erkenntnisfortschritten hinsichtlich der Kennzahlenrelevanz ist ein umfassendes Feedback zu installieren.

Die Einbindung der Umsetzung des Monitoring-Systems in einen Steuerkreis trägt maßgeblich zu einer erfolgreichen Umsetzung bei, da die Gesamtverantwortung auf der Management-Ebene verankert wird und unterschiedliche Fachbereiche wie Controlling, Marketing und auch der Betriebsrat integriert werden. Der Trend, auch für Monitoring-Systeme standardisierte Softwarelösungen zu verwenden, erfordert die Abstimmung und Einbettung des ausgewählten IT-Tools in die konzernweit festgelegte IT-Architektur. Der übergeordnete Steuerkreis sollte durch Benennung eines IT-Verantwortlichen dieser Tatsache Rechnung tragen.

Literaturverzeichnis

Bernhard, M.G./Hofschröer, S. (Hrsg.): Report Balanced Scorecard: Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln. 2. Aufl.; Düsseldorf 2001.

Horváth, P.: Controlling, 8. Auflage, München 2001.

Kaplan S./Norton, P. (Hrsg.): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.

Küng, P./Wettstein, T.: Ganzheitliches Performance-Measurement mittels Informationstechnologie. Bern und Stuttgart 2003.

Schierenbeck, H./Lister, M.: Value Controlling: Grundlagen Wertorientierter Unternehmensführung, 2. Aufl., München 2001.

Wildemann, H.: Produktivitätsmanagement - Handbuch zur Einführung eines kurzfristigen Produktivitätssteigerungsprogramms mit GENESIS, 3. Aufl., München 1997.

Wildemann, H.: Integrierte Managementinformationssysteme - Leitfaden zur Steuerung von Business Units, München 2004.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>