

Mit Enterprise Performance Management zu nachhaltigem Erfolg

Enterprise Performance Management wird mitunter Business Performance Management gleichgesetzt. Warum widersprechen Sie dieser Einschätzung oder warum stimmen Sie ihr zu?

Beide Begriffe bedeuten aus unserer Sicht dasselbe: Die kontinuierliche Steuerung des Unternehmens auf der Basis von Performance-Messungen.

PATRIC IMARK*

Denn nur wer seine Unternehmensleistung mit den relevanten Steuerungsgrössen kontinuierlich überprüft und korrigiert, wird im internationalen Wettbewerb erfolgreich agieren können.

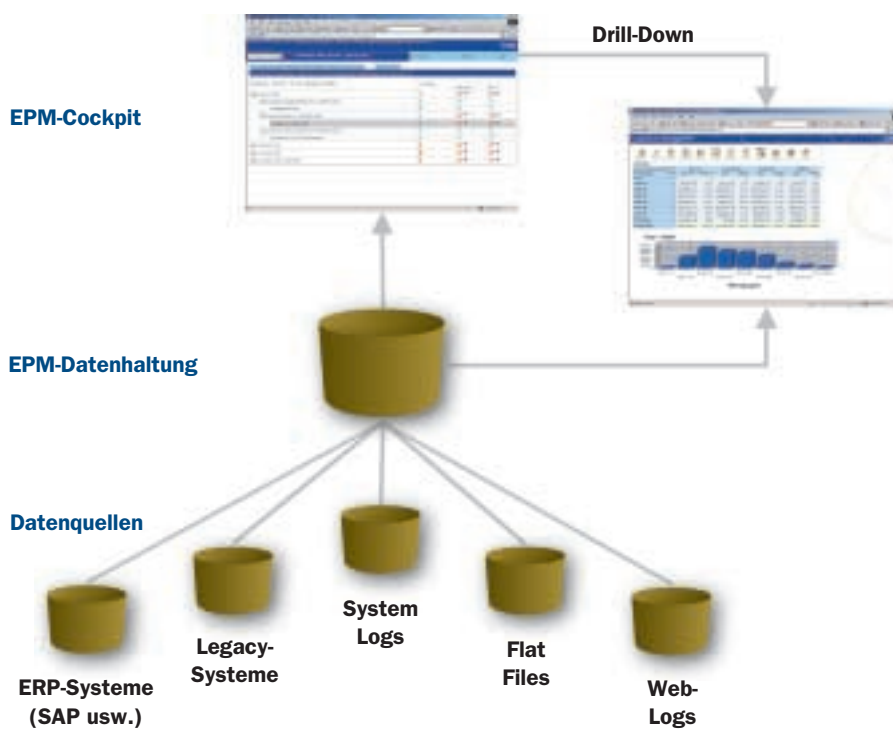
EPM akzeptiert «You can't manage, what you can't measure». Was bieten Sie fürs Messen der Effizienz von Geschäftsprozessen?

SAS® Strategic Performance Management unterstützt Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie durch zielgerichtete Aktionen. Die hohe Flexibilität der Lösung ermöglicht neben der Abbildung zahlreicher Managementkonzepte auch die Realisierung individueller unternehmensspezifischer Steuerungsansätze. SAS Strategic Performance Management unterstützt Unternehmen bei der Verankerung ihrer Strategie im Tagesgeschäft und erweitert den Blick auf die Gesamtperformance des Unternehmens.

Die als strategisches Feedbacksystem zur Unternehmenssteuerung konzipierte Lösung wurde von der «Balanced Scorecard Collaborative» zertifiziert und verbindet die Vorteile einer Standardlösung mit der Flexibilität von Eigenentwicklungen. Neue Managementkonzepte decken im Unternehmen möglicherweise diverse zusätzliche Fragestellungen in verschiedensten Bereichen auf. Um diesen erweiterten Informations- und Analysebedarf optimal abzudecken, lässt sich SAS Strategic Performance Management durch hohe Integrationsfähigkeit mit weite-

* Solution Consultant, SAS Institute AG.

Architektur eines EPM-Systems



ren Produkten und Lösungen von SAS optimal erweitern.

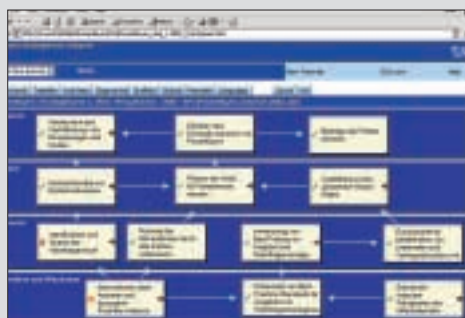
Der Einsatz modernster Web-Technologie gewährleistet eine sehr schnelle unternehmensweite Verbreitung strategischer Inhalte und Ergebnisse. Unterschiedlichste Formen der grafischen Darstellung lassen den Nutzer auf Anhieb die wesentlichen Resultate erkennen und bieten ihm die Möglichkeit, bei Bedarf schrittweise tieferegehende Informationen abzurufen. Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit von Daten aus Vorkontrollsystemen, die mit der SAS Lösung einfach extrahiert und mit den vom Management definierten Messgrössen oder Key-Performance-Indikatoren (KPI) verbunden werden können. So wird auch sichergestellt, dass die relevanten Informationen rechtzeitig bei den Entscheidern zur Verfügung stehen und somit wirksame Massnahmen eingeleitet werden können.

EPM fusst auf einer grossen Zahl von Ergebnissen bzw. Einflüssen: von Controlling und WFM über BI

bis hin zu ERP, CRM, SCM – um nur jene mit den gängigsten Abkürzungen zu nennen. Wieso braucht es da EPM überhaupt noch?

Die traditionelle strategische Steuerung ist durch zahlreiche Unzulänglichkeiten gekennzeichnet. Oft sind Vision und Strategien abstrakte Wunschformulierungen, anstatt konkreter Aktionsempfehlungen. Auf Grund mangelnder Strategiekommunikation im Unternehmen fehlt häufig gerade die Akzeptanz des mittleren Managements, dem für die Weiterverbreitung des strategieorientierten Handelns eine wichtige Rolle zukommt. Ein weiteres Hemmnis für die Umsetzung von Strategien in Aktionen ist die Tatsache, dass Strategien nur selten mit Abteilungs- und Individualzielen einerseits und Budgets andererseits verbunden sind.

Ausserdem ist das Berichtswesen meistens an operativ-monetären Zielen ausgerichtet und liefert daher zu späte Steuerungsimpulse. Hingegen wird den Frühindikatoren, also den weichen Faktoren, wie Kundenzufrie-



denheit, Produktinnovation, Prozessorientierung, Mitarbeitermotivation oder auch der Qualität der Informationssysteme, in der Regel nur zu geringer Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl gerade diese Faktoren für eine zukunftsgerichtete Unternehmensbetrachtung unabdingbar sind.

EPM-Ansätze können zudem einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung der Anforderungen von Basel II bezüglich operationellen Risiken leisten, besteht doch auch dort die Notwendigkeit, qualitative Faktoren zu beurteilen und deren Entwicklung zu verfolgen.

Operative Systeme wie ERP und Lösungen im SCM sind darüber hinaus mehrheitlich auf die Optimierung operativer Abläufe fokussiert und lassen Fragestellungen der strategischen Steuerung ausser Acht.

Wie haben Sie den (schnellen) Zugang zu den relevanten Daten fürs EPM gelöst?

In hohem Masse ist ein Enterprise Performance Management System von der Qualität der zu Grunde liegenden Daten abhängig, von denen oft ein Grossteil bereits im Unternehmen vorhanden ist. An dieser Stelle kommen die Stärken von SAS im Datenmanagement zum Tragen. Das SAS Data Warehouse bietet eine weltweit einzigartige Lösung für Datenzugriff und -management, mit Schnittstellen für mehr als 50 Datenquellen und leistungsfähigen Funktionen für Transformation und Bereinigung («Data Clean-

sing») der Daten. Dadurch kann eine hohe Datenqualität sichergestellt werden und Widersprüche zwischen bestehenden Reports und den EPM-Informationen werden vermieden bzw. bereinigt. Von entscheidender Bedeutung ist die Existenz von transparenten Schnittstellen zu ERP-, Datenbank- und Legacy-Systemen sowie zu «Weblog»-Daten aus E-Business-Anwendungen.

Dies alles ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf alle Aspekte des operativen Geschäfts und erweitert somit den Blickwinkel auf die Gesamtperformance des Unternehmens. Stets können Sie sowohl den finanziellen Erfolg Ihres Unternehmens, als auch die strategischen Kundenziele, die erfolgskritischen internen Abläufe sowie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Organisation ganzheitlich im Auge behalten und Ihr gesamtes Unternehmen im Gleichschritt zum Erfolg steuern.

Wie beschreiben Sie das – für Skeptiker – Dilemma, «in Daten (für EPM) zu ertrinken, aber nach relevanten Daten (für EPM) zu dürsten»?

Wir sprechen dabei im ersten Fall von Daten und im zweiten von entscheidungsrelevanten Informationen. Führungskräfte müssen heute eine Unmenge an Daten in Form von Berichten, Tabellen, Grafiken usw. verarbeiten – Intra- und Internet haben diese Menge noch stärker anwachsen lassen. Die Veredelung dieser Daten zu Information muss aber oft durch die Entscheider selbst erfolgen, was natürlich auf Grund der hohen zeitlichen Belastung nicht immer möglich ist. Dadurch resultiert die paradoxe Situation, dass die Entscheider im Unternehmen zu viele Daten haben, um Entscheidungen zu fällen. Oft wird die Entscheidung dann auf Grund der augenblicklichen Verfassung getroffen – unter Vernachlässigung wesentlicher Aspekte, die eigentlich aus den Daten zu gewinnen gewesen wären.

Um diejenigen Informationen zu identifizieren, die entscheidungsrelevant sind, orientieren sich EPM-Ansätze an der Strategie des Unternehmens. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren werden definiert – und die Entwicklung im Hinblick auf deren Erfüllung wird verfolgt, damit bei negativen Abweichungen Massnahmen ergriffen werden können. So wird auf der Ebene von

EPM-Lösungen üblicherweise mit einer limitierten Zahl von wirklichen Key-Performance-Indikatoren (KPI) operiert, das sind etwa 20 bis 30 für das Gesamtunternehmen. Die Erfolgsfaktoren werden dann auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens weiter konkretisiert, wodurch wieder spezifische KPI für diese Ebene gewonnen werden. Information wird so auf jeder Stufe in der Form aufbereitet, wie sie dort für Entscheidungen benötigt wird.

SAS® Strategic Performance Management unterstützt einen solchen Ansatz optimal, indem einerseits kritische Abweichungen auf einer organisatorischen Ebene mittels Ampelfunktionalität dargestellt werden, andererseits aber auch auf relevante Unterschreitungen von Zielwerten auf einer unteren Ebene aufmerksam gemacht wird. Eine Betrachtung detaillierter Informationen ist durch entsprechende Drill-Down-Funktionen oder den Durchgriff auf unterliegende (operative) Systeme möglich. Dies entspricht dem Grundgedanken einer bedarfsorientierten Informationsvermittlung: Das System hilft dem Manager dabei, relevante Abweichungen zu erkennen und bietet bei Bedarf dazu gehende Informationen an. Wir stellen also dem einleitenden Dilemma die Aussage gegenüber, «so viel Information wie nötig, so wenig Daten wie möglich».



SAS Institute AG
Ruchstockstrasse 6
CH-8306 Brüttisellen
Switzerland
Tel. 01 805 74 74
Fax 01 805 74 99
E-Mail: info@sch.sas.com
Web: www.sas.com/switzerland