



© dontree – www.stock.adobe.com

Der „hidden Champion“

Konzeptionelles KPI-Management in der Digitalisierung.

VON BENEDIKT WILLWERTH / NILS HEINEMANN

Sechs Herausforderungen für das Controlling

Konsistentes Datenmanagement und die effiziente Nutzung dieser Daten gewinnen im Kontext der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung. Fehlerfreie Roh- und Stammdaten sind Grundvoraussetzung, um die Chancen zu ergreifen, die das digitale Zeitalter birgt. Die moderne Controllingfunktion muss den Self-Service zulassen, das heißt steuerungsrelevante Informationen müssen demokratisiert zur Verfügung stehen und von jedem Entscheider jederzeit abgerufen werden können. Die gegenwärtige Datenflut und die einhergehende Komplexität machen eine agile und somit schlankere, integriertere Unternehmenssteuerung erforderlich. Für die Umsetzung bedarf es einer effizienten Controllingfunktion, die mittels Standardisierung und Automatisierung den Anforderungen gerecht wird. Der moderne Controller fungiert nicht mehr ausschließlich als Lieferant von Zahlen und Fakten, sondern als fachlicher Sparrings- und Business Partner der Entscheider. Durch den gezielten Einsatz von Data Analytics bietet er Insights über den Tellerrand hinaus, beherrscht und instrumentalisiert moderne Informationstechnologie.

KPI-Management als Hebel

Das KPI-Management ist ein zentraler Hebel zur gewinnbringenden Bewältigung dieser Herausforderungen. Doch was genau ist KPI-Management und wie kann es bei diesen komplexen Problemstellungen Abhilfe leisten?

„Der moderne Controller fungiert nicht mehr ausschließlich als Lieferant von Zahlen und Fakten, sondern als fachlicher Sparrings- und Business Partner der Entscheider.“

KPI-Management gliedert sich in drei wesentliche Bereiche. Daten-Management, KPI-Visualisierung und Reporting, sowie konzeptionelles KPI-Management. Der Bereich Daten-Management strukturiert die erfassten Daten und wird in der Regel durch ein Business Warehouse abgedeckt. Die Visualisierung von KPIs in Reports wird durch Front-End-Tools realisiert. Der Bereich des konzeptionellen



Abb. 1: Sechs Herausforderungen für das Controlling

tionellen KPI-Managements erfährt, trotz seiner immensen Bedeutung für die moderne Controllingfunktion, oftmals die geringste Berücksichtigung. Konzeptionelles KPI-Management nähert sich dem Kennzahlenmanagement von fachlicher Seite und modelliert die strukturellen Zusammenhänge des Kennzahlenraumes.

„Durch die Implementierung immer neuer Analytics - und Reportinglösungen wird die Basis der zahlenbasierten Entscheidungsfindung vernachlässigt – die KPI.“

Leider wird die Bedeutung einer strukturierter Verwaltung dieser wertvollen Informationen häufig unterschätzt. Durch die Implementierung immer neuer Analytics- und Reportinglösungen wird die Basis der zahlenbasierten Entscheidungsfindung vernachlässigt – die KPI. Entscheider erhalten Reports und Auswertungen mit zahlreichen Kennzahlen. Welche Informationen sich hinter diesen verbergen, wie sie zu deuten sind, welche Daten zur Berechnung der KPIs herangezogen wurden, wie sie mit anderen KPIs in Beziehung stehen – all diese Fragen bleiben viel zu oft unbeantwortet. Konzeptionelles KPI-Management befasst sich mit exakt diesen Fragestellungen und bietet bei korrekter Durchführung die Chance, effizienter zu arbeiten und den Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet entgegenzutreten.

Welche Charakteristika machen konzeptionelles KPI-Management aus und wie kann die moderne Controllingfunktion KPI-Management in ihre Prozesse integrieren? Konzeptionelles KPI-Management steht auf drei Säulen:

- 1. Vollumfänglichkeit**
- 2. Transparenz und Kollaboration**
- 3. Governance**

Vollumfänglichkeit im Kontext des KPI-Managements bedeutet, dass sämtliche relevanten Informationen zu den KPIs eines Unternehmens abgebildet werden müssen. Effizientes KPI-Management bietet die notwendige Informationstiefe, distanziert sich jedoch von übersteigter Akribie, die dem Effizienzgedanken hinderlich wäre.

Jede KPI sollte über eine eindeutige Kennung identifizierbar sein. Dies ermöglicht, sämtliche KPIs in jedem Bericht eindeutig zu identifizieren und Vertrauen in die berichteten Werte aufzubauen. Eine Bezeichnung sowie eine textuelle Definition sollten gepflegt werden, sodass Abstimmungen verkürzt und die Deutung der KPI erleichtert werden. Die Pflege eines Wertetyps, die Zielrichtung der KPI sowie eine Angabe zur Steuerungsrelevanz unterstützen diesen Effekt. Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Rollen zu KPIs schafft Verbindlichkeit und ermöglicht kurze Dienstwege im Fall von Rückfragen. Die Berechnungslogik der KPIs ist ein weiterer elementarer Bestandteil eines konzeptionellen KPI-Managements. Es muss dokumentiert werden, welche Interdependenzen zwischen den KPIs eines Unternehmens bestehen, um Wertentwicklungen und deren Auswirkungen in den teils komplexen KPI-Netzwerken deuten zu können.

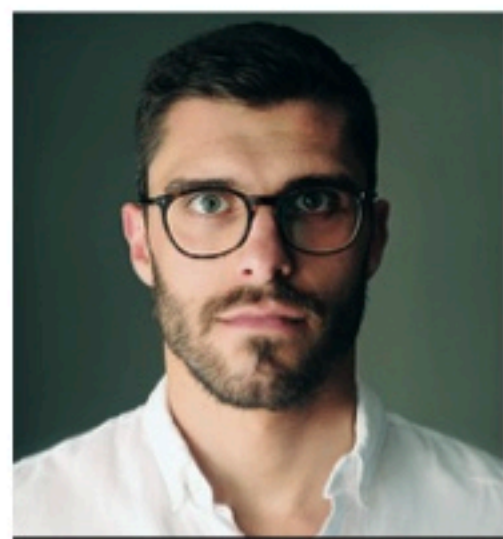
Vollumfänglichkeit schafft Vertrauen

Unzureichende Datengranularität ist in vielen Fällen eine zentrale Herausforderung im Aufbau von Reportings und Steuerungskonzepten. Um die Reportinganforderungen klar zu definieren und die benötigte Datengrundlage schaffen zu können, ist es essentiell, auch die Granularitäten der Kennzahlen zu dokumentieren. Hierbei ist es nicht ausreichend, ausschließlich die Auswertbarkeiten der Kennzahlen zu erfassen (bspw. die KPI Umsatz ist auf Produktebene verfügbar). Vielmehr ist es erforderlich, auch die Beziehungen zwischen den Geschäftsobjekten des Unternehmens abzubilden, um etwaige Aggregationspfade sichtbar zu machen.



Summary

Digitalisierung – das Thema ist nicht neu, doch das Controlling kämpft immer noch mit den Konsequenzen. Der technologische Wandel, die stetig wachsende Komplexität des Berichtswesens und die rasant zunehmenden Datenmengen stellen die moderne Controllingfunktion vor elementare Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Die verfügbaren Daten und Technologien bergen Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt. Das konzeptionelle KPI-Management wird in diesem Zusammenhang oft unterschätzt – dabei bietet es interessante Ansätze zur Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung.



**BENEDIKT
WILLWERTH**

Geschäftsführer und Gründer der keY. Steering Solutions GmbH. Die Firma bietet ein cloudbasiertes KPI-Wiki, welches es Unternehmen ermöglicht, Kennzahlen zu definieren, zu dokumentieren und zu strukturieren. Er steuert die Unternehmung strategisch und betreut die Weiterentwicklung des Produkt-Portfolios.
benedikt.willwerth@keysteering.com



**NILS
HEINEMANN**

Geschäftsführer und Gründer der keY. Steering Solutions GmbH. Die Firma bietet ein cloudbasiertes KPI-Wiki, welches es Unternehmen ermöglicht, Kennzahlen zu definieren, zu dokumentieren und zu strukturieren. Er steuert die Unternehmung strategisch und betreut die Weiterentwicklung des Produkt-Portfolios.
nils.heinemann@keysteering.com

So ist beispielsweise eine KPI, die auf Produktebene verfügbar ist, in den meisten Fällen auch auf Produktgruppen-, Segment-, oder Gruppenebene verfügbar. Eine dezidierte Dokumentation der Granularitäten je KPI sowie der Interdependenzen dieser Geschäftsobjekte bildet die Basis eines effizienten Reportings. Die mittels der Granularitäten definierten Anforderungen der KPIs können jedoch nur dann zielführend implementiert werden, wenn die entsprechende Quellenanwendung dokumentiert wird. Hierzu ist es erforderlich, den Fluss der zur Berechnung der KPI benötigten Daten durch die Systemlandschaft abzubilden. Nur so ist eine effiziente Abstimmung mit der IT-Funktion möglich. Brüche im Datenfluss werden transparent und können behoben werden. Abschließend müssen die dokumentierten KPIs über Ordnungselemente wie Reports oder Funktionsbereiche strukturiert werden.

Zusammenfassend sieht ein vollumfängliches KPI-Management die folgenden Informationen je Kennzahl vor:

- ▶ Eindeutige Kennung
- ▶ Definition
- ▶ Wertetyp
- ▶ Zielrichtung
- ▶ Verantwortlichkeiten
- ▶ Berechnungslogik
- ▶ Granularität
- ▶ Quellenanwendung
- ▶ Ordnungselemente

Ist diese Informationstiefe je KPI gewährleistet, können die mannigfaltigen Vorzüge eines profunden KPI-Managements beobachtet werden.

**„Ohne unternehmensweite
Transparenz der konzeptionellen
KPI-Informationen kann
modernes KPI-Management
seine positiven Auswirkungen
nicht entfalten.“**

KPI-Netzwerke unternehmensweit verfügbar machen

Neben der Vollumfänglichkeit bilden Transparenz und Kollaboration die zweite Säule eines zielführenden KPI-Managements. Die Informationen müssen in einem kollaborativen Prozess durch die Verantwortlichen gepflegt werden. Nur durch Einbindung mehrerer interner Ressourcen ist es langfristig möglich, das entstehende KPI-Konzept zu pflegen und am Leben zu erhalten. Darüber

hinaus ist es zwingend erforderlich, die erfassten Informationen unternehmensweit transparent zu machen. Entscheider sowie Reportersteller müssen Einsicht in das bestehende KPI-Netzwerk haben und so befähigt werden, kurze Dienstwege zu nutzen und Effizienzgewinne schnell zu erkennen. Ohne unternehmensweite Transparenz der konzeptionellen KPI-Informationen kann modernes KPI-Management seine positiven Auswirkungen nicht entfalten.

Governance: lean, agil und delegiert

Zur effizienten Gestaltung des KPI-Managements und Sicherstellung eines langfristigen Nutzens rückt die Governance des Prozesses in den Fokus. Ein KPI-Management, das den Ansprüchen der modernen Controllingfunktion gerecht wird, ist lean, agil, und dennoch strukturiert. Es müssen klare Verantwortlichkeiten für die Pflege des Kennzahlenraumes zugeordnet werden sowie eine exakte Definition des Prozesses vorliegen. Wann sind KPI-Informationen zu pflegen? Wer ist für welchen KPI-Bereich zuständig und welche Freigabestufen existieren im KPI-Management-Prozess? Diese Fragen sind zu klären, bevor der Prozess des KPI-Managements angestoßen wird.

**„Ein KPI-Management,
das den Ansprüchen
der modernen Controllingfunktion
gerecht wird, ist lean,
agil, und dennoch strukturiert.“**

Sind diese drei elementaren Attribute eines erfolgreichen KPI-Managements gegeben, fungiert es als Hebel zur aktiven Lösung der durch die Digitalisierung entstehenden Herausforderungen der Controllingfunktion:

Daten-Management wird erleichtert, da Transparenz bezüglich der Datenverfügbarkeit und -granularität geschaffen wird. Self-Service wird ermöglicht, da KPI-Informationen organisationsweit einsehbar sind. Die Unternehmenssteuerung wird agiler, indem ein schlankes, strukturiertes Berichtswesen gefördert wird. Effizienzgewinne werden gehoben und Adhoc-Anfragen reduziert. Dadurch werden Kapazitäten freigesetzt, die den Weg zum Business Partnering ebnen und Raum für wertschaffende Analysen bieten. Klarheit über Datenflüsse und die vorhandene Informationstechnologie vereinfachen den zielführenden Einsatz von Analytics-Lösungen eminent. ■