

# Performance Management ...

---

*... als Evolution von Business Intelligence*

*Wien, Graz, Linz, 2009*

*Amin Sharaf*

## *Agenda*

**Performance Management ist ein aktuelles Thema**

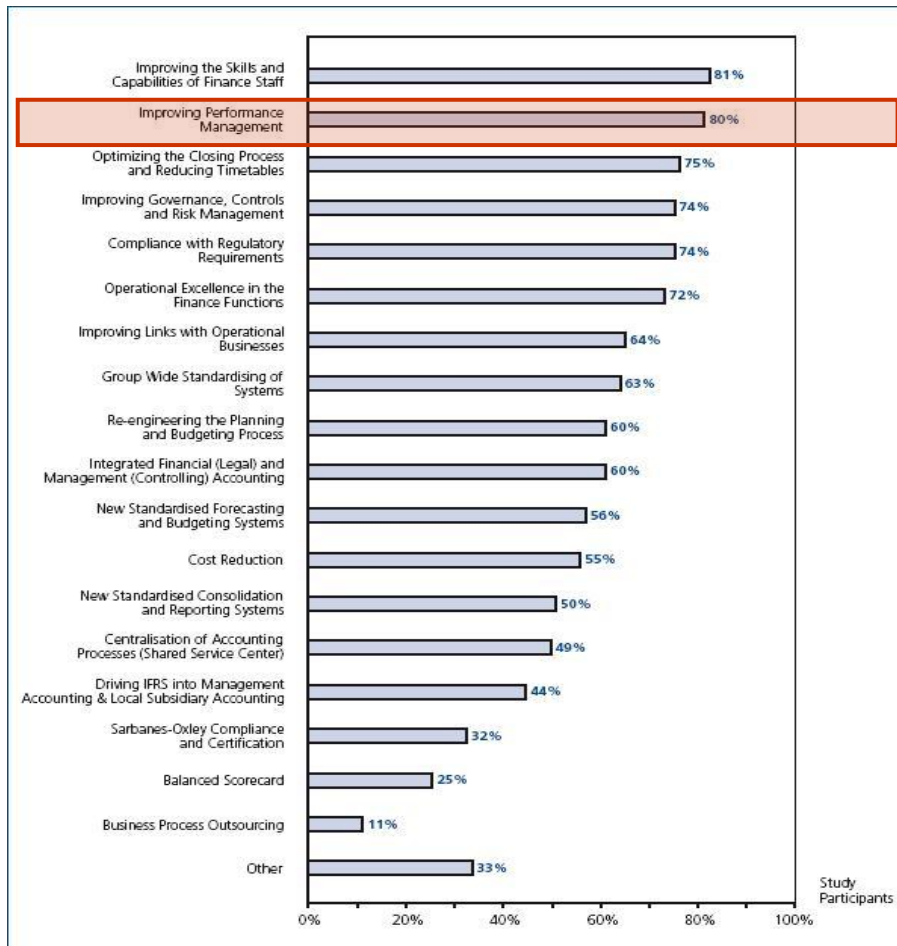
**Die Evolution von Business Intelligence**

**Performance Management ist mehr**

**Zukünftige Herausforderungen**

# In den meisten Unternehmen ist Performance Management eine der Top-Prioritäten

## Ergebnisse der BPMi Studie 2006 in Bezug auf „Hot Topics“



### Aktuelle Untersuchung

Im Rahmen der BPMi Studie wurden von der „BPMi Organization“ Unternehmen befragt, welche Themenbereiche sie derzeit als „Hot Topics“ definieren und ihnen Ressourcen und Budgets widmen.

„Improving Performance Management“ wurde von **80% der Unternehmen** als „Hot Topic for Group Finance“ genannt.

# Performance Management kann die üblicherweise vorhandenen Problemfelder lösen

## *Herkömmliche Problemfelder und deren Lösungsmöglichkeiten*

### Herkömmliche Problemfelder

- **Die falschen KPIs:** Nur ca. 1/4 der Firmen mit Balanced Scorecards (BSC) haben eine gesicherte Verknüpfung von BSCs und Unternehmenswertgenerierung.
- **Hohe Kosten der Datenqualität:** Schätzungen gehen von mehr als US\$ 40 Mrd. p.a. für Datawarehouses aus (davon 60% zur Datenbereinigung) - die meisten Mitarbeiter beklagen ein "Zuviel" an Information.
- **Nur punktuelle Lösungen:** Viele Beispiele von Lösungen für Planung, BSCs, EVA™ etc. existieren, diese sind aber nicht integriert und führen zu höheren Kosten und inkonsistenten Ergebnissen.
- **Ignorieren zukünftiger Unternehmenswertsteigerung:** Nur 1/4 des Werts von S&P 500 Unternehmen ist bedingt durch aktuelle Finanzergebnisse. Der Großteil bezieht sich auf immaterielle Anteile.
- **Die falschen Anreize:** Großteils kurzfristiger finanzieller Fokus, ohne klare Verbindung zur langfristigen Unternehmenswertgenerierung. Nur 25% der Manager haben Anreizsysteme, welche mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind.

### Mögliche Lösungswege mit Performance Management

- **Ausrichtung auf Unternehmenswertsteigerung**
- Auswahl und Priorisierung **kausal ableitbarer Werttreiber**, ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie
- **Fokus auf wenige, kritische Werttreiber**
- **Top-down** Vorgehen zur **Zielsetzung** auf Basis von externen Benchmarks
- **Integrierte** Performance Management Prozesse für die Evaluierung von Kernmaßnahmen
- **Erweiterte Analysefähigkeiten** auf Basis von statistischen Methoden
- **Verknüpfung der Anreizsysteme** und Minimierung von unerwünschten Verhaltensweisen

## *Agenda*

**Performance Management ist ein aktuelles Thema**

**Die Evolution von Business Intelligence**

**Performance Management ist mehr**

**Zukünftige Herausforderungen**

# Performance Management komplettiert die vergangenheitsbezogene Betrachtung von Business Intelligence um die zukunftsorientierte Planung und Prognose

---

## *Definition Performance Management <sup>1</sup>*

Performance Management beschreibt **Methoden, Werkzeuge** und **Prozesse** zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Profitabilität von Unternehmen.

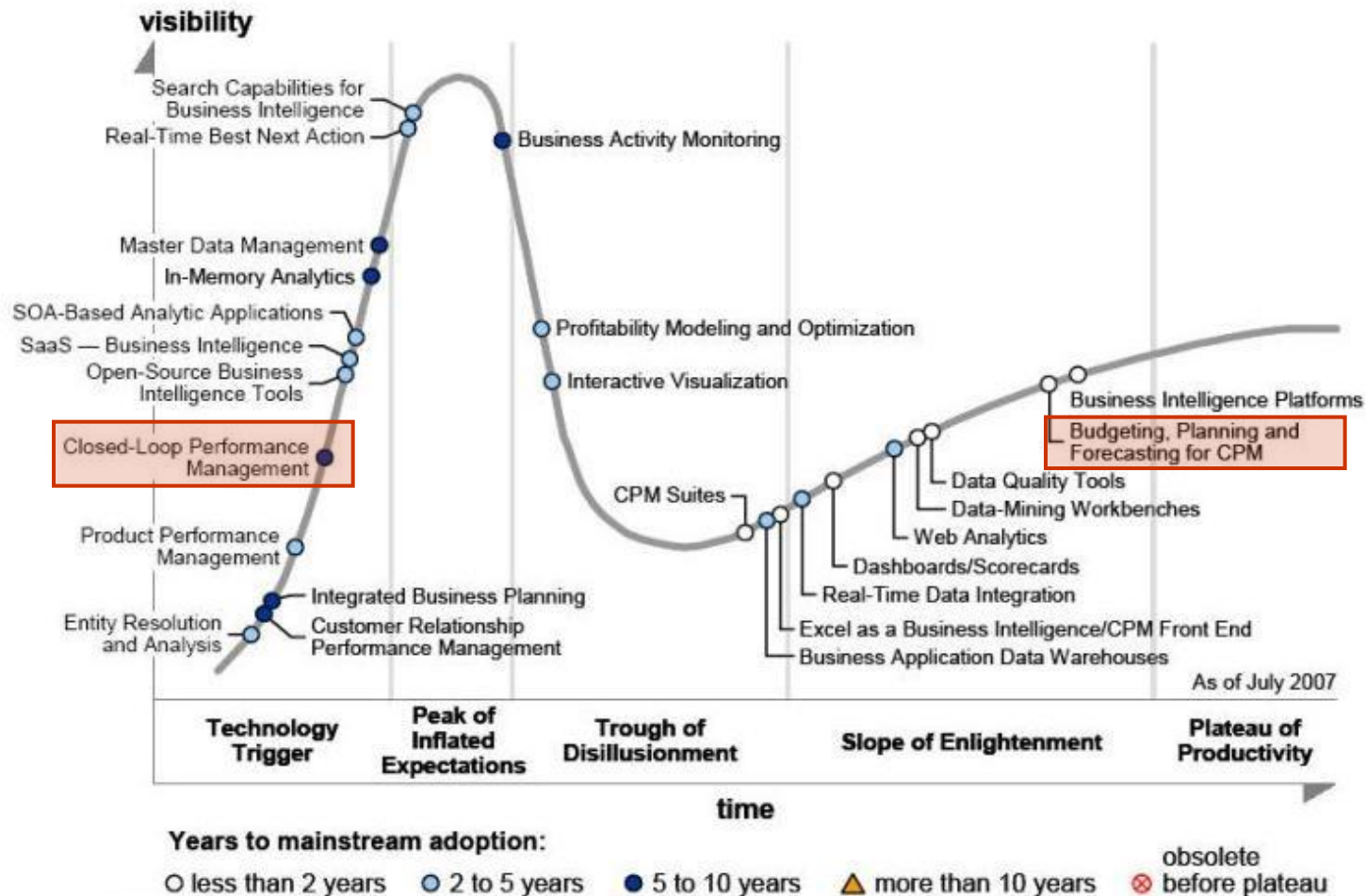
Performance Management wird als **Weiterentwicklung** von Business Intelligence betrachtet.

Neben den auf die **Historie** und die Gegenwart bezogenen Prozessen, Analysen und Berichterstattung, die im Fokus der **Business Intelligence** stehen, deckt **Performance Management** auch **zukunftsbezogene Prozesse** wie Planung und Prognosen ab.

<sup>1</sup> Synonym auch Business Performance Management (BPM), Corporate Performance Management (CPM) oder Enterprise Performance Management (EPM)  
Quelle: Nyiri „Corporate Performance Management. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung der Unternehmenssteuerung“, 2007

# Performance Management wurde von Gartner früh als Weiterführung von Business Intelligence erkannt

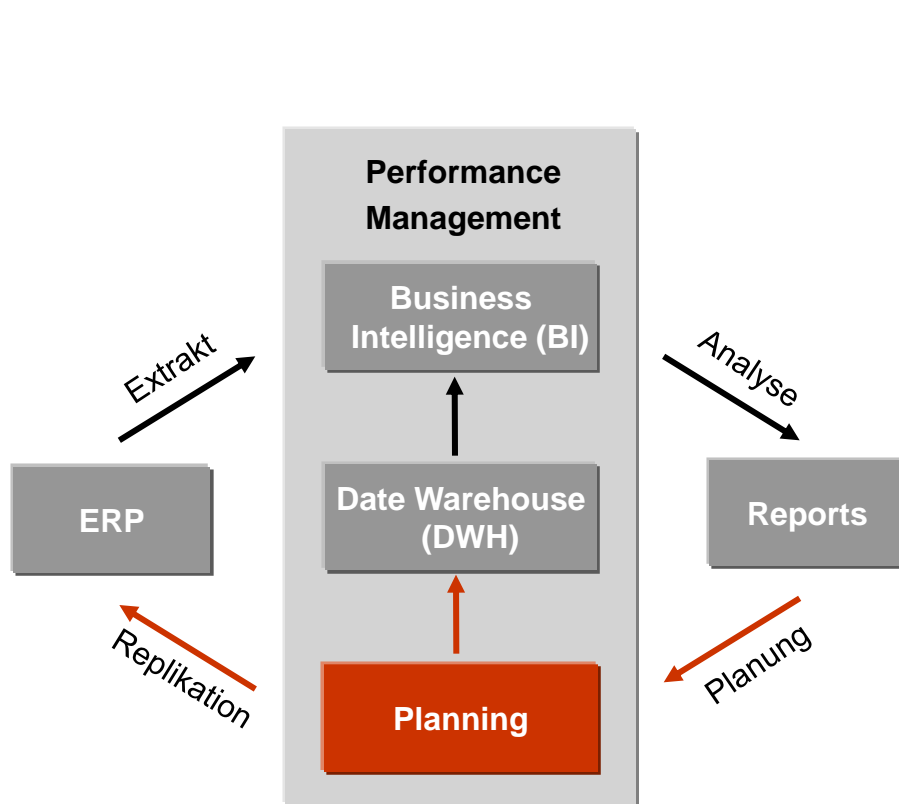
Gartner's Hype Cycle für Business Intelligence



Quelle: Gartner BI Hype Cycle, 2007

# Performance Management schließt die Steuerunglücke zwischen ERP Applikationen und Reporting- und Analyselösungen wie Business Intelligence

*Der technische Prozessfluss im Performance Management Zyklus*



## Applikations-Sicht

Im Sinne der Softwarehersteller **erweitert Performance Management** die Analyse Möglichkeiten der **BI Plattformen**.

Ergänzt wird die **Planungsfunktionalität** und das Zurückspielen der **Planungs- und Forecast-Daten** in die ERP und DWH Systeme.

Somit entsteht ein **geschlossener Kreislauf**, der Beobachtung, Steuerung und Verifikation der Steuerungsergebnisse ermöglicht.

## *Agenda*

**Performance Management ist ein aktuelles Thema**

**Die Evolution von Business Intelligence**

**Performance Management ist mehr**

**Zukünftige Herausforderungen**

# Richtig eingesetzt liefert Performance Management einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg

## *Ergebnisse eines erfolgreichen Performance Managements*

### Effektivität

- **Fokussierung** auf die wichtigsten Wertetreiber und Ausrichtung aller Zielgrößen auf diese
- **Faktenbasierte Grundlagen** für strategische und taktische Entscheidungen
- **Konsistente Prozesse** zur Evaluierung von Entscheidungsalternativen bei Investitionen
- **Planung** und **Forecast** auf **Basis** von **Werttreibern** ermöglicht eine genauere und dynamischere Ressourcenallokation
- **Ausrichtung** von **Zielvereinbarungen** an den **strategischen Unternehmenszielen** und der Unternehmenswertschöpfung

### Effizienz

- **Effizienzsteigerung** bei **Planung** und **Reporting** auf Basis von konsistenten Werttreibern und Zielgrößen
- **Effizienzsteigerung** in der **Entscheidungsfindung**
- **Minimierung** von **Doppelarbeit**, manuellen Prozesseingriffen und Fehlern
- **Fokussierung** auf **Ressourcennutzung** und Zeit
- **Integration** von **Prozessen** und **Reporting** zur Steigerung von Datenintegrität und –qualität
- **Effizientere Mitarbeiterqualifikation** durch dynamische Lernkonzepte

# Erfolgreiches Performance Management integriert alle Phasen der Steuerung und richtet diese auf die Unternehmensstrategie aus

## Performance Management Zyklus

### 2 Ergebnissteuerung

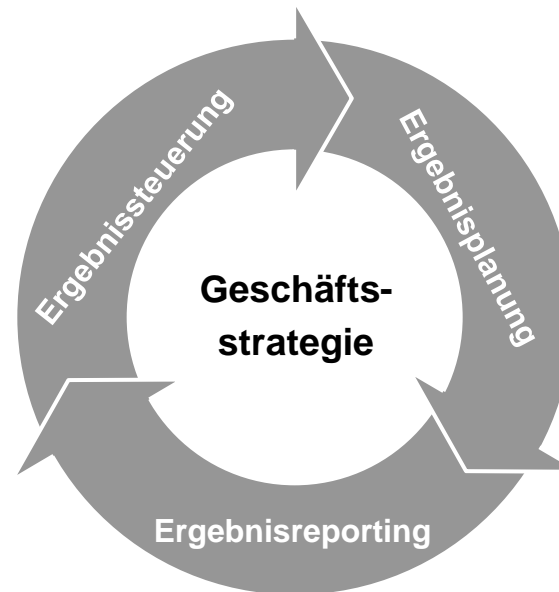
Die **Steuerungsgrößen** des Unternehmens auf den verschiedenen Managementebenen werden aus der Unternehmensstrategie und ihren Zielen abgeleitet. Alle Steuerungsgrößen müssen auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein.

### 3 Ergebnisplanung

Die **Planung** definiert konkrete Vorhaben und Maßnahmen zur Zielerreichung inkl. deren Ressourcen- und Budgetanfordernisse.

### 1 Geschäftsstrategie

Die **Unternehmensstrategie** definiert die operativen, kurzfristigen und zukunftsorientierten, nachhaltigen Ziele des Unternehmens.



### 4 Ergebnisreporting

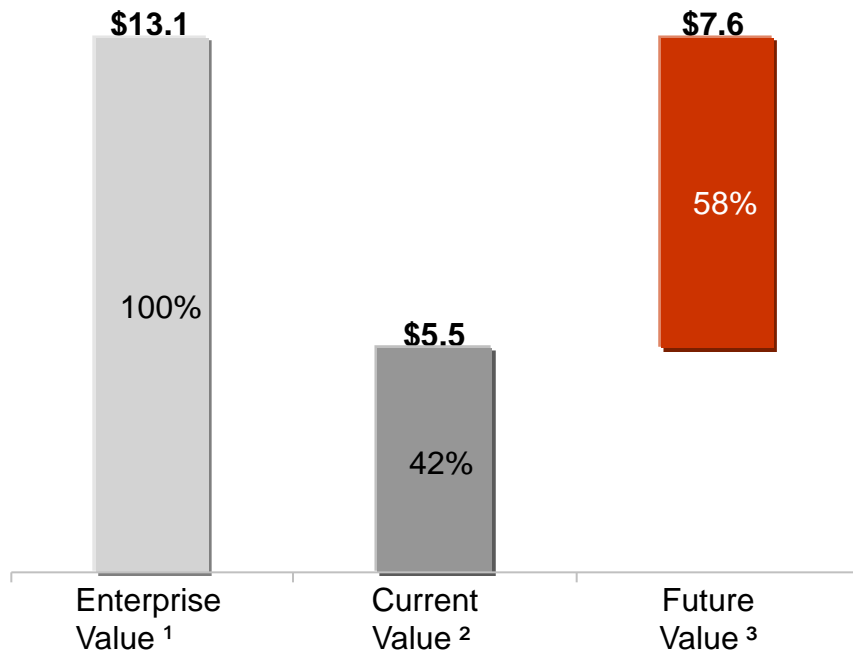
Das **Ergebnisreporting** macht die Zielerreichung der Steuerungsgrößen und die Einhaltung der Maßnahmenplanungen sichtbar.

# Erfolgreiche Unternehmen berücksichtigen in ihrer Strategie Bausteine des aktuellen UND zukünftigen Unternehmenswertes

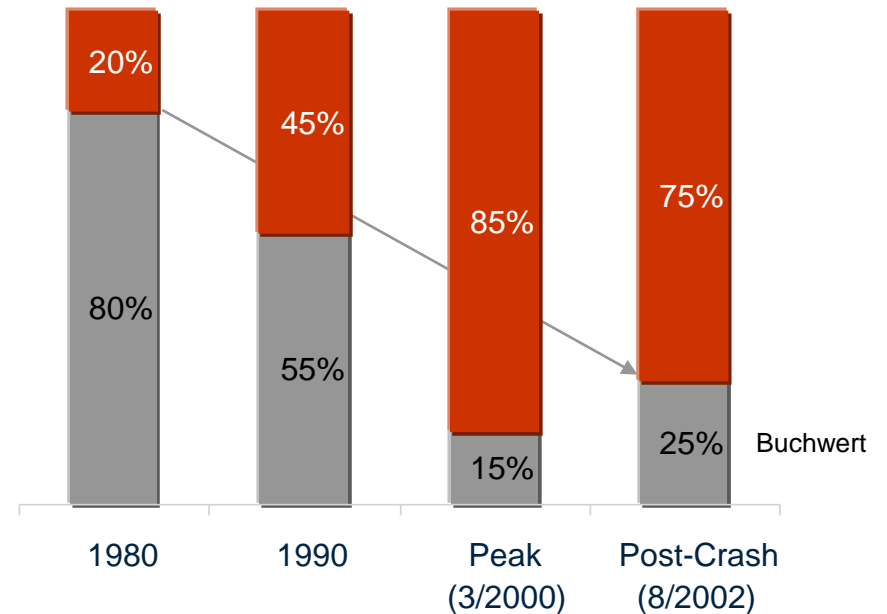


Split des Börsenwertes in operativen Wert (Current Value) und erwarteten Zuwachs (Future Value)

Russell 3000 Current Value vs. Future Value März 2003 (\$ Bill.)



S&P 500 Marktwert vs. Buchwert Entwicklung 1980 – 2002 Markt Wert (%)



<sup>1</sup> Enterprise Value = Marktwert des Eigen- und Fremdkapitals – Cash-Reserven

<sup>2</sup> Current Value = NOPLAT/WACC (repräsentiert den gegenwärtigen Wert des operativen Ergebnisses)

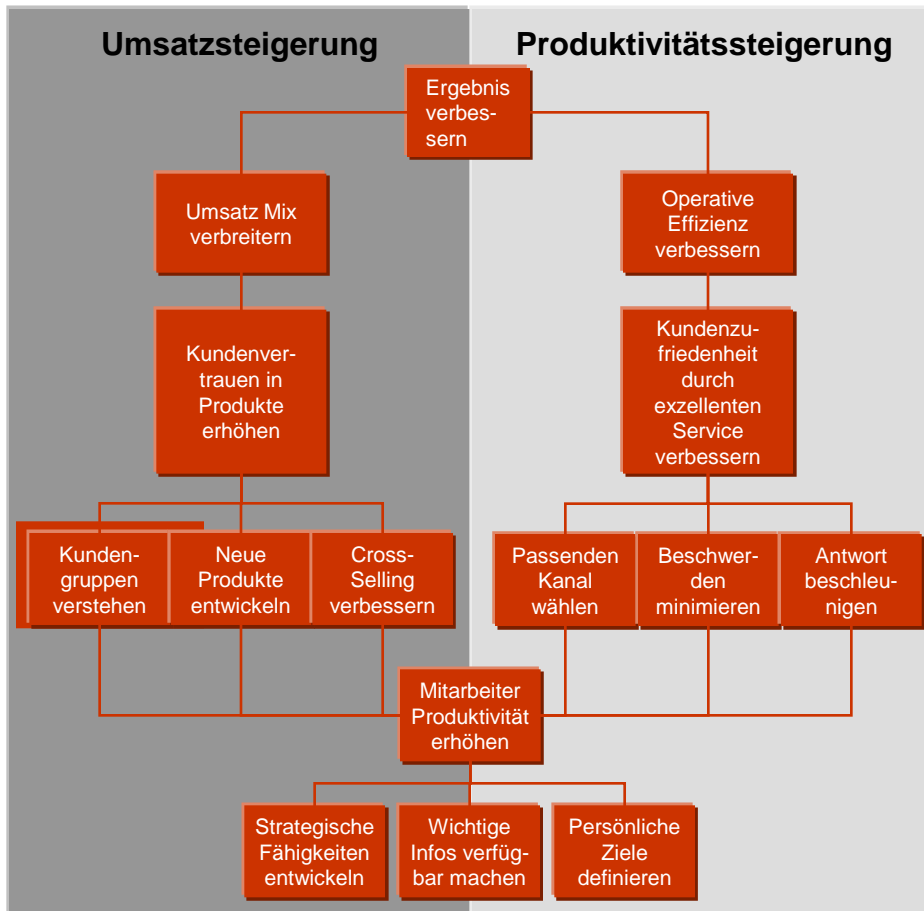
<sup>3</sup> Future Value = Enterprise Value – Current Value (repräsentiert die Markterwartung bzgl. zukünftigen Wertzuwachses des Unternehmens)

Quelle: Russell 3.000 data, Asset Economics Holding Analysis, Lev, Baruch. "Intangibles: Management, Measurement, and Reporting," Brookings Institution Press, 2001; Lev, Baruch. "Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets". Economic Policy Review (Federal Res. Bank of NY)

# Erfolgreiche Unternehmen stellen sicher, dass ihre Strategie in der gesamten Organisation verstanden wird



Baum der Steuerungsgrößen für unterschiedliche Managementebenen



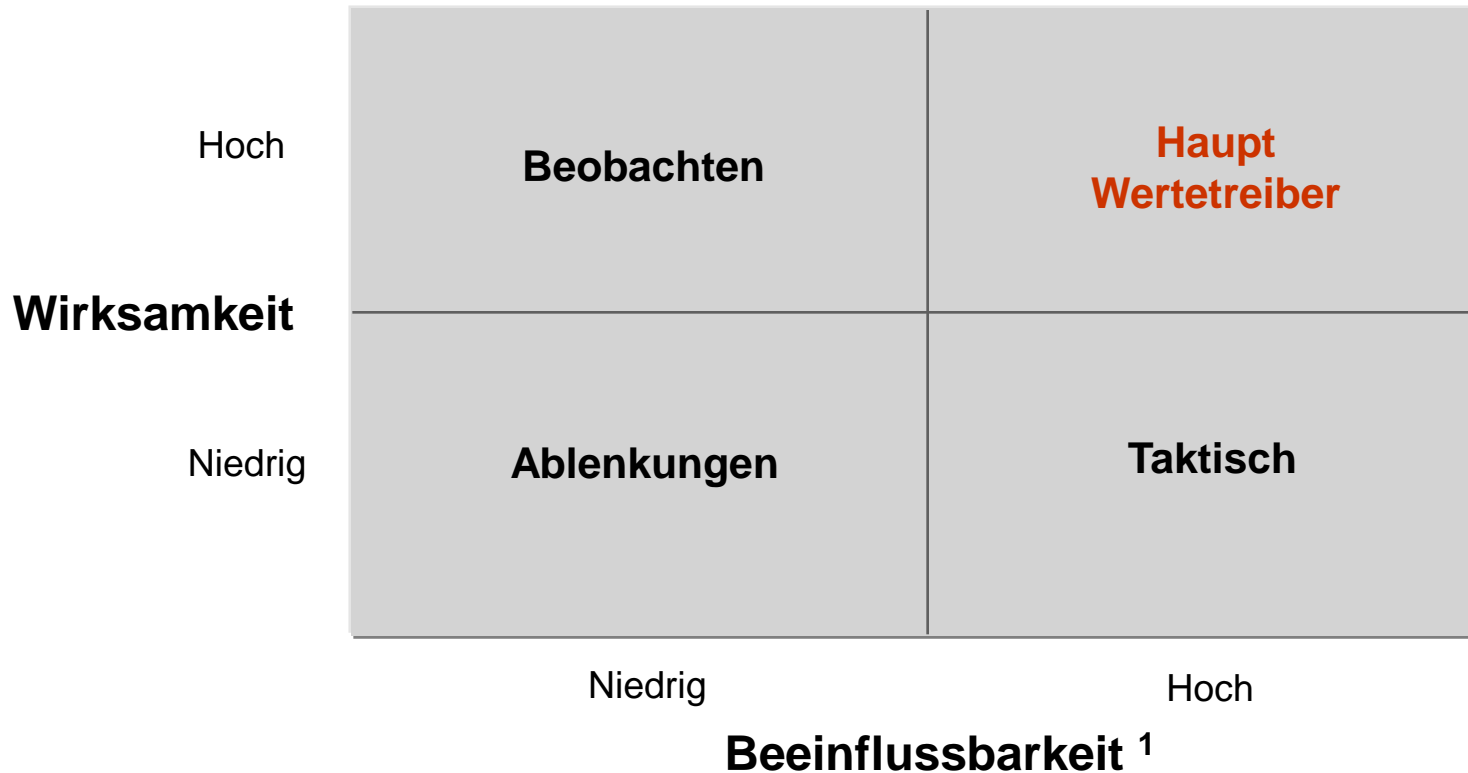
## Erfolgsfaktoren der Zieldefinition

- **Enge Zusammenarbeit** zwischen der Führungsebene und den operativen Einheiten bei der Festlegung von Zielen
- **Formalisierter Prozess** zur Verbindung von strategischen Plänen, Budgets und individuellen Zielen
- **Zielwerte** werden in der Organisation **herunter kaskadiert**
- **Maßnahmen** zur Erreichung der Ziele werden **formuliert** und bilden die Grundsätze für die Leistungsbeurteilung
- **Klare** organisatorische/hierarchische **Verantwortung** je Ziel

# Identifizierte Steuerungsgrößen können anhand ihrer Wirksamkeit und Beeinflussbarkeit priorisiert werden



## Priorisierung der Steuerungsgrößen



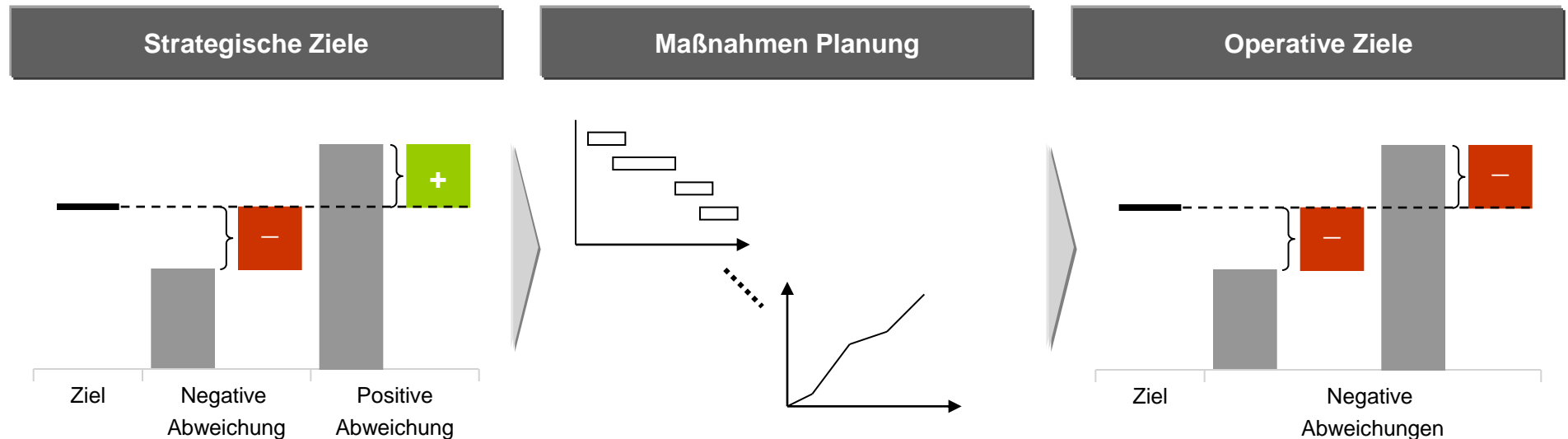
<sup>1</sup> Beeinflussbarkeit bezeichnet, wie gut die Steuerungsgröße durch Maßnahmen beeinflusst werden kann, also wie einfach es ist, Änderungen auszulösen und wie wahrscheinlich diese eintreten.

Quelle: The Advisory House

# Der Planungsprozess umfasst die Maßnahmenplanung zur Erreichung der strategischen Ziele. Hierbei werden wiederum operative Ziele definiert



## Strategische Zielerreichung vs. operative Maßnahmendurchführung



- Strategische Ziele werden Top-Down gesetzt und auf einzelne Org-Einheiten / Geschäftsbereiche heruntergebrochen.
- Nicht- oder Untererfüllung dieser Ziele hat negativen Einfluss.
- Übererfüllung dieser Ziele hat positiven Einfluss

- Org-Einheiten entwickeln eigene Maßnahmenpläne zur Erreichung der gesetzten Ziele.
- Diese Maßnahmenpläne erhalten wiederum operative Ziele zur Planeinhaltung (Budget, Zeit, Qualität, etc.)

- Operative Ziele der Maßnahmendurchführung sollen möglichst genau erreicht werden.
- Jegliche Abweichung deutet auf Planungsdefizite

## *Agenda*

**Performance Management ist ein aktuelles Thema**

**Die Evolution von Business Intelligence**

**Performance Management ist mehr**

**Zukünftige Herausforderungen**

# Unternehmensweite Informationssysteme werden in Zukunft noch stärker integriert werden

## *Künftige Herausforderungen*

### **Legale Konsoli- dierung**

- Zusammenführung der legalen (externen) Konsolidierung mit konsolidierten (internen) Steuerungssystemen
- Einheitliche Informationsversorgung aus Finanz- und Datawarehouse-Systemen

### **Integriertes Reporting**

- Integration von internem (steuerungsrelevantem) und externem (rechtlichem) Reporting
- Einheitliche Zahlenbasis
- Gleiche Prämissen und Bewertungsschemata (soweit sinnvoll und möglich)

### **Risiko Steuerung**

- Berücksichtigung des Geschäftsfeldrisikos bei Investitionen (risikogerechte Kapitaldeckung)
- Berücksichtigung der Risikokapitalinanspruchnahme pro Geschäftsfeld, -bereich, etc. bei Investitionsvorhaben / Projekten
- Verrechnung der Risikokapitalnutzung bei innerbetrieblicher Leistungsverrechnung