

Kontinuierliche Verbesserung

Liebe Leserinnen und Leser,

zunehmend ersetzen mehr oder weniger attraktiv gestaltete Dashboards den traditionellen papierbasierten Management-Bericht und ermöglichen so neue und zeitnahe Formen der Analyse. Eine Studie des WHU Controller Panels zeigt dabei ein durchaus differenziertes Bild: Trotz des Zuwachses bei Dashboard-Lösungen nutzen Unternehmen noch immer Excel und Powerpoint, und nur jeder zweite befragte Controller ist mit der eigenen Lösung zufrieden. Zudem sehen wir seit Jahren, wie Dashboard-Lösungen immer wieder mit großen Erwartungen eingeführt werden, sich dann aber die faktische Informationsnutzung nur wenig oder gar nicht ändert. Woran liegt das?

Zunächst wird unserer Beobachtung nach viel zu häufig gar nicht gefragt, was die Nutzer in der Fläche wirklich brauchen und wie das Dashboard sie bei der Lösung ihrer konkreten Probleme unterstützen kann. Genau hier sollte das Controlling ansetzen und die individuellen Anforderungen von Nutzern mit der Notwendigkeit von Standardisierung und Strategieorientierung schon vor der Einführung abgleichen. Damit ist es aber nicht getan: Vielmehr sind ein laufender Dialog und die Vorbildfunktion des Top-Managements gefordert. Konkrete Nutzungspotenziale des Dashboards müssen aufgezeigt und offensichtliche Schwächen in Performance, Grafik und Funktionalität adressiert werden. Daneben muss beobachtbar sein, wie die Führungsspitze selbst ihr Nutzungsverhalten verändert und davon auch profitiert. Und zu guter Letzt muss das Controlling eine Plattform schaffen, die es ermöglicht, regelmäßig über Verbesserungen zu reflektieren und entsprechende Wünsche und Anregungen der Nutzer mit den Gestaltern des Dashboards zu besprechen. Anders formuliert: Die Einführung eines Dashboards sollte nicht als technischer Akt der Implementierung, sondern als gemeinsame Reise auf dem Weg zu immer besserer Informationsversorgung und Analyse gelebt werden. Gerade im Bereich der Verknüpfung von finanziellen Kennzahlen und nichtfinanziellen Treibern oder auch wenn es um die Integration von neuen Analysemöglichkeiten im Self Service geht, ist das Bild der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung unabdingbar. Zudem braucht jede Veränderung des Nutzerverhaltens einfach Zeit.



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Ein letzter Aspekt: Bei der gemeinsamen Analyse des Informationsbedarfs kann die vom Harvard-Business-School-Professor Robert Simons in die Literatur eingeführte Unterscheidung von diagnostischer und interaktiver Nutzung dabei helfen, die Gestaltung des Dashboards differenzierter anzugehen: Welche Kenngrößen folgen der Logik, dass der Nutzer nur aktiv werden soll, wenn die Ampel auf Rot oder Gelb steht? Und welche (wenigen) Kennzahlen sollten ständig im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, also regelmäßig, vielleicht sogar täglich verfolgt und analysiert werden? Die Antworten auf diese beiden Fragen haben unmittelbar Implikationen für die Gestaltung und sie machen nochmals deutlich, wie wichtig eine genaue Analyse der Nutzeranforderungen ist. So wird eine hohe Nutzungsintensität für diagnostisch genutzte Kenngrößen in den meisten Fällen nicht erstrebenswert sein. Vielmehr kann in solchen Fällen ein Alert beim Überschreiten bestimmter Werte eine effiziente Lösung darstellen. Interaktiv genutzte Kenngrößen sollten hingegen bei der Verknüpfung mit Treibergrößen, der Umsetzung von Realtime-Konzepten und der Einführung zusätzlicher Analysemöglichkeiten priorisiert behandelt werden. Es gibt viel zu tun: Machen wir uns auf die Reise!

Ihre

Utz Schäffer

Jürgen Weber