



## LEADERSHIP

# Strategische Wettbewerbsvorteile durch Analysewerkzeuge

Von Professor Hans-Gerd Servatius\*

Globalisierung, Druck der Investoren, regularische Anforderungen: Unternehmen stehen vor immer grösseren Herausforderungen. Das Performance Management sollte deshalb in allen Bereichen und auf sämtlichen Hierarchiestufen auf den Prüfstand gestellt werden.

Nach den ersten beiden Generationen des Performance Managements (PM), bei denen auf finanzielle Kennzahlen reduziert wurde beziehungsweise nichtfinanzielle Ursachenfaktoren im Vordergrund standen, wartet nun die dritte Generation vor der Tür. Diese zielt auf eine bessere Integration des finanziellen, strategischen und operativen PM ab.

Verschiedene Schlüsselthemen dieser dritten Generation wie umfassende Krisenprävention oder Komplexitätsbewältigung ergänzen sich wechselseitig. Ein weiteres wichtiges Thema ist der Einsatz von Analysewerkzeugen, um strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu nutzen.

Neue IT-Technologien erreichen allmählich auch die oberen Führungsebenen. In der zweiten Generation des Performance Managements erfolgt die Ablösung von einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen durch Business Intelligence (BI)- und PM-Softwareanwendungen. Dies reicht vielen Managern aber nicht, wie die folgende Aussage zeigt: «Die PM- und BI-Software muss näher an die Führungskräfte heranrücken. Wir brauchen bessere Informationsgrundlagen für wichtige Entscheidungen.» Dabei eröffnet der Einsatz von Analysewerkzeugen (Analytics) neue Möglichkeiten zur Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen.

Analysewerkzeuge nutzen Daten und quantitative Methoden zur Modellbildung, Prognose und Optimierung. Unternehmen erzielen Wettbewerbsvorteile, indem sie diese Werkzeuge zur Weiterentwicklung ihrer spezifischen Fähigkeiten einsetzen. Am Anfang steht daher die Frage, welche Prozesse und Kompetenzen durch die Anwendung von Analytics so verbessert werden können, dass eine nach-

haltige strategische Differenzierung erreicht wird. Analytischer Wettbewerb, wie ihn Unternehmen wie Google erfolgreich praktizieren, basiert auf vier Kriterien:

- Anwendung von Analytics zur Verbesserung spezifischer strategischer Fähigkeiten,
- unternehmensweiter Einsatz dieser Werkzeuge,
- klare Zusagen und Verpflichtungen («Commitment») der obersten Führungsebene,
- erhebliche Anstrengung bei der Umsetzung dieses Konzeptes.

Die Ausprägung dieser Kriterien unterscheidet Konkurrenzanalysten (Analytical Competitors) von Unternehmen bei denen zwar schon seit langem isolierte Business Intelligence-Projekte durchgeführt wurden, die jedoch keine strategische Bedeutung erlangt haben.

«Integration von Analysewerkzeugen in die Entscheidungsprozesse.»

Erste empirische Untersuchungen zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen dem strategischen Einsatz von Analysewerkzeugen und einer guten finanziellen Performance. Als Anwendungsgebiete eignen sich sowohl interne Aktivitäten wie Kosten- und Qualitätsmanagement als auch Kunden- und Lieferantenprozesse. Entscheidend ist, dass die erzielten Vorteile schwer nachzuahmen sind und diese dem Unternehmen eine gewisse Alleinstellung ermöglichen.

Die Entwicklung analytischer Fähigkeiten sollte nach einem klaren Fahrplan ablaufen. In einem ersten Schritt er-

*Steil nach oben: Unternehmensleitungen profitieren heute unmittelbar von modernem Performance Management.*



folgt die Auswahl der Prozesse und Kompetenzen, bei denen eine verstärkte Nutzung von Analytics sinnvoll erscheint. Es ist zu klären, welche Voraussetzungen hierzu in den Feldern Organisation, Personal und IT geschaffen werden müssen. Ein in Schritt zwei erfolgreich absolviertes Projekt verdeutlicht die Chancen eines strategischen Einsatzes von Analysewerkzeugen. Auf dieser Grundlage wird in den Schritten drei und vier ein umfassendes Konzept für den analytischen Wettbewerb entwickelt und umgesetzt. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die Verbesserung der vorhandenen Leistungsmessgrößen. In Schritt fünf erreicht das Unternehmen schließlich eine auf Analysewerkzeugen basierende echte strategische Differenzierung.

Eine Entwicklung, die sich bereits heute abzeichnet, ist die stärkere Integration von Analysewerkzeugen in die Entscheidungsprozesse, welche zum Teil automatisiert ablaufen werden. Eine wichtige Rolle spielen dabei Alarmsignale (Alerts), die grössere Abweichungen bei Leistungsmessgrößen grafisch anzeigen. Dies ermöglicht eine Verbesserung des Reportings und genauere Prognosen. Hochleistungsunternehmen sind in der Lage, bessere Entscheidungen zu treffen als ihre Wettbewerber. Analytics werden dabei in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Das Zusammenspiel der verschiedenen Schlüsselthemen der dritten Generation des PM darf allerdings nicht vernachlässigt werden. Der Einsatz von Analysewerkzeugen ist nur ein Bereich, den Manager zur Leistungssteigerung des Unternehmens verfolgen sollten. ■

#### \*Der Autor:



Professor Hans-Gerd Servatius ist Partner bei der Unternehmensberatung Avantum Consult GmbH & Co.KG in Düsseldorf. Daneben lehrt er Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.  
hans-gerd.servatius@vantum.de  
Telefon: +49 (0)211 68 78 38-0