

Alles so schön bunt hier ... Das SAP-Management-Cockpit

Torsten Weber // TIBAY München

HIER LESEN SIE:

- was sich Firmenleitungen von Business-Intelligence-Lösungen versprechen
- was für positive und negative Folgen der Einsatz eines Management-Cockpits haben kann
- warum sich Betriebsräte bei dem Thema einmischen sollten

Mit einem Management-Cockpit sollen alle wichtigen Informationen eines Unternehmens wie in einem Cockpit übersichtlich präsentiert werden. Dieses moderne Instrument für die Unternehmensführung ist beliebt, erleichtert es doch vermeintlich die Entscheidungsfindung. Nutzen und Aussagekraft sind jedoch umstritten. Interessenvertreter sollten deshalb beim Einsatz dieser bunten Entscheidungshelfer auf der Hut sein.

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

So heißt es zumindest in einem den Chinesen zugeschriebenen Sprichwort. Und in der Tat hat sich die Zahl der in Zeitschriften und Zeitungen veröffentlichten Infografiken, die die Kernaussagen eines Textes anschaulich darstellen sollen, merklich erhöht. Seitdem sich das Internet als weitere Informationsquelle flächendeckend durchgesetzt hat, kann auch hier kaum auf erläuternde Illustrationen verzichtet werden.

Dabei ist die Aussagekraft grafischer Zusammenfassungen nicht immer uneingeschränkt hilfreich – um es vorsichtig zu formulieren. Denn, um in der Gedankenwelt des alten Sprichworts zu bleiben: Kunst entsteht eben auch immer im Auge des Betrachters. Ein Bild lebt von der Interpretation, der Diskussion, dem Wissen um die Entstehungsgeschichte und vielen anderen Hintergrundinformationen.

In diesem Spannungsfeld bewegen sich auch jene Bilder und Grafiken, die dem Management mittels SAP zur Verfügung gestellt werden, dem so genannten Management-Cockpit.

Dabei ist der Begriff des Cockpits durchaus passend, denn, ähnlich wie in einem Auto oder Flugzeug, werden in einem Management-Cockpit für den Benutzer relevante Daten zur Verfügung gestellt, die ihn in die Lage versetzen sollen, schnell Zusammenhänge zu sehen und daraus ebenfalls schnelle Schlüsse zu ziehen. Nähert sich der Drehzahlmesser im Opel Manta dem roten Bereich, ist es an der Zeit, hoch zu schalten, oder – sollte man sich bereits im vierten Gang befinden – den Wagen abzustellen und sich über den Besuch der nächsten Werkstatt Gedanken zu machen.

Fällt die Außentemperatur auf unter 0 Grad und meldet dies der Bordcomputer eines aktuellen Mittelklassefahrzeugs mittels blinkendem Warnhinweis und darüber hinaus durch akustische Signale, ist es Zeit, die Geschwindigkeit zu reduzieren, um nicht aufgrund von Glatteis im nächsten Straßengraben zu landen.

Das reale Cockpit sorgt also dafür, dass der Benutzer der Hardware Auto ständig auf dem Laufenden gehalten wird über die wichtigsten fahrzeuginternen Prozesse, aber auch über äußere Umstände, die die Fahrt beeinflussen könnten. Ein Manage-

ment-Cockpit funktioniert ganz ähnlich, nur werden hier eben Einflussfaktoren für das jeweilige Geschäft veranschaulicht.

Der Management-Cockpit-Raum

Entstanden sind die Management-Cockpits, die in den heutigen Softwarevarianten teilweise auch als Dashboards bezeichnet werden, Ende der 80er Jahre des letzten Jahrtausends.

Der Neurochirurg Patrick M. Georges entwickelte es als Instrument zur Unternehmenssteuerung. Dabei wurde das Grundprinzip als so genannter „War Room“ konzipiert. Ein realer Raum in einem Unternehmen, in dem systematisch sämtliche für das Management entscheidenden Kennzahlen auf großen Bildschirmen dargestellt werden.

Grundsätzlich besteht ein Management-Cockpit aus vier Perspektiven, die als Wände bezeichnet werden und sich wie in einem rechteckigen Raum gegenüberstehen sollen. Die vier Wände (Schwarz, Rot, Blau und Weiß) werden jeweils in sechs logische Sichten aufgeteilt. Die Darstellung dieser Sichten

ten erfolgt im Allgemeinen durch sechs Frames bzw. Teilbereiche für Grafik oder Text.

Auf der Schwarzen Wand werden die für das Unternehmen wichtigsten Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) dargestellt, die die Strategie des Unternehmens widerspiegeln. Die Indikatoren zur Beantwortung detaillierter Fragestellungen werden auf den anderen Wänden abgebildet.

Dabei enthält eine rote Wand Informationen über die Umgebung des Unternehmens wie Kunden, Mitbewerber, Marktanteile oder Preisentwicklung wichtiger Produktionsfaktoren. Eine blaue Wand zeigt Informationen über interne Prozesse und Ressourcen, z.B. Produktivität wichtiger Bereiche und Qualifikation der Mitarbeiter. Der Status wichtiger Projekte und strategischer Initiativen wird in Form von Meilensteinen und Messgrößen auf einer weißen Wand dargestellt.

An dieser Stelle wird schon deutlich, dass die grafische Darstellung dieser so genannten KPIs nicht wahllos erfolgt, sondern auf bestimmten Strukturen basiert. Denn diese Anordnung der Informationen soll, so zumindest die Theorie, Entscheidungen beschleunigen, Entscheidungsgrundlagen verdeutlichen und zugleich die Entscheidungsqualität verbessern.

Die auf den Monitoren sichtbar gemachten Informationen müssen auch softwareergonomischen Prinzipien folgen. Beispielsweise sollte sich die Reihenfolge der Informationen aus ihrer Wichtigkeit ergeben, für eine Fragestellung erforderliche Informationsobjekte sollten auf einen Blick ersichtlich sein, Größen und Farben dürfen keine Wichtigkeitshierarchien vorgaukeln, um nur einige zu nennen.

In einem derart ausgestatteten Raum trifft sich also das Management, um auf Basis der so aufbereiteten Kerninformationen Schritte zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen.

In diesem ursprünglichen Szenario geht dieser Prozess noch mit einem realen Treffen einher, der physischen Versammlung im Management-Cockpit-Raum. Damit verbunden sind – möglicherweise – Diskussionen, Meinungs austausch, vielleicht sogar Streit, zumindest aber eine Auseinandersetzung über die Schlüsse aus den von den Monitoren ausgestrahlten Grafiken, Zei-

gern, Ampeln, Diagrammen usw. Schon an dieser Stelle stellt sich die nicht unerhebliche Frage, ob in dieser Situation eigentlich die den Grafiken zugrunde liegenden Zahlen und Zusammenhänge bekannt und den Entscheidern präsent sind.

Beispiel aus der Praxis: Ein Lebensmittelhersteller von Grillware ist nicht nur an den üblichen Kennzahlen im eigenen Haus interessiert, sondern durch die Integration externer Datenquellen auch in der Lage, Wetterberichtsdaten der nächsten 10 Tage



Business Intelligence und der Wetterbericht

Erheblich ist diese Fragestellung deshalb, weil in einem Management-Cockpit, das auf Basis von SAP installiert wird, die unmittelbare Kommunikation, der unmittelbare Austausch über die dargestellten Informationen nicht unbedingt nötig ist.

Die SAP-Lösung basiert zwar auf den beschriebenen Prinzipien, simuliert aber lediglich den realen Versammlungsraum und stellt die Informationen den einzelnen Benutzern auf ihren Desktop-PCs oder Laptops zur Verfügung.

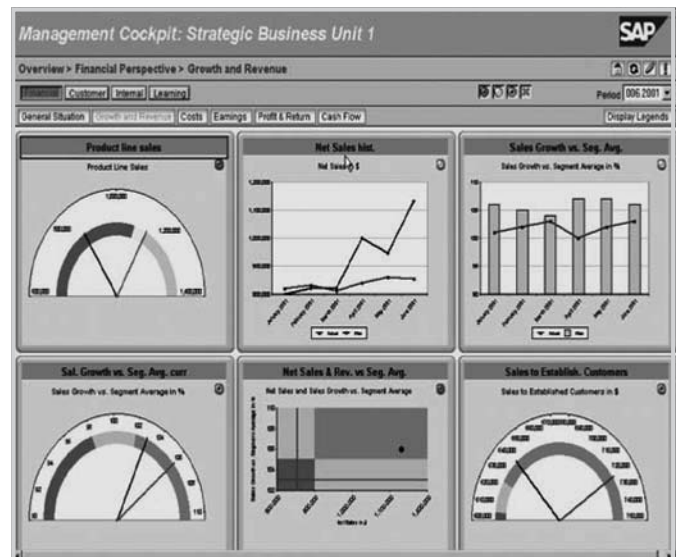
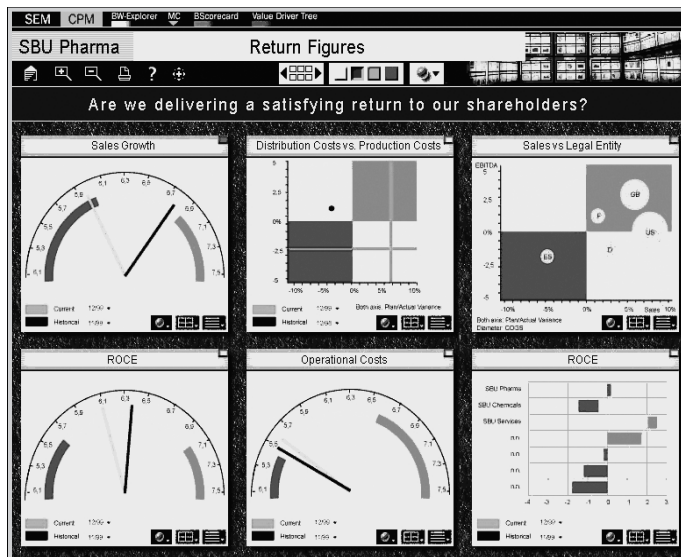
Das SAP-Management-Cockpit ist dabei Teil des SAP **► Strategic Enterprise Managements (SEM)**, in diesem wiederum wird es dem so genannten **► Corporate Performance Monitor (CPM)** zugeordnet. Die Datengrundlagen, also die wesentlichen Leistungsindikatoren und Kennzahlen, werden dabei in der Regel aus dem **► Business Information Warehouse** gewonnen. Allerdings können Daten ebenso aus anderen Systemen gewonnen und im Zeitalter des Internets auch gänzlich andere Informationsquellen „angezapft“ werden.

in die Absatzplanung mit einzubeziehen. Je sonniger die Wochenenden sind, desto höher ist die Nachfrage und desto genauer ist die Produktionsplanung im Verhältnis zu den belieferten Bundesländern bzw. Vertriebsgebieten.

Über allem schwebt der bereits in der CuA 3/09 ausführlich beschriebene Begriff „Business Intelligence“.

Geschäftsentscheidungen sollen also nicht mehr „aus dem Bauch heraus“ oder aufgrund von spekulativen Annahmen entstehen, sondern auf Grundlage von nachvollziehbaren und transparenten Fakten. Zusätzlich bietet dieser Teilbereich der „Geschäftszintelligenz“ die Möglichkeit, nicht nur Vergangenes zu veranschaulichen, sondern Situationen in Echtzeit darzustellen und darüber hinaus Frühindikatoren zu visualisieren.

Ein typischer „Frühwarnindikator“ ist z.B. die Kundenzufriedenheit. Der Kundenzufriedenheitsindex fällt in der Regel früher als Umsatz und Gewinn. Wenn man sich nun lediglich auf den Umsatz konzentriert, wird man von einem schlechten Finanzergebnis völlig überrascht werden. Man stelle sich nun vor, dass das Management regel-



mäßig über die Entwicklung des Kundenzufriedenheitsindex in den verschiedenen Geschäftsbereichen so informiert würde wie über die Finanzergebnisse. Ungünstige Entwicklungen könnte man so viel früher erkennen und rechtzeitig reagieren, um schlechten zukünftigen Finanzergebnissen zuvorzukommen.

Spätestens an dieser Stelle wird aber auch klar, warum das zunächst doch sehr abstrakte Thema „Business Intelligence“ bzw. Management-Cockpit für die Belegschaften und ihre Interessenvertretungen durchaus eine hohe Bedeutung besitzt. Denn anders als in früheren Jahren ist nun die Darstellung der Leistungsfähigkeit einzelner Fertigungsbereiche oder Abteilungen in Permanenz möglich. Bei nicht

Rot, sondern auf Gelb, respektive der Zeiger nicht mehr ganz rechts, sondern in der Mitte, je nachdem, welche grafische Darstellung gewählt wurde.

Alles eine Frage der Kultur

Hier deuten sich die Kehrseiten der von den Herstellern in den höchsten Tönen gepriesenen Visualisierungswerkzeuge bereits an.

Zum einen ist das beschriebene Management-Cockpit ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einer problematischen Objektivierung von Kennzahlen. Der beschriebene Aufbau führt unter Umständen dazu, Gründe für die sichtbaren Entwicklungen und Ergebnisse nicht mehr zu erforschen,

eines Fachmagazins. Die Folge des Einsatzes könnte, um es ein wenig ketzerisch zu sagen, sein, dass das Management-Cockpit als Entscheidungshilfe für Unfähige und Nieten fungiert bzw. deren schlechte Eigenschaften noch verstärken.

In jeder Geschäftssituation kann an vielen Stellschrauben gedreht werden. Die Frage ist immer, in welchem Wertekontext welche Entscheidungen für nötig befunden werden.

Der Umgang mit diesen Werkzeugen hängt damit unmittelbar mit der gelebten Unternehmenskultur zusammen. Wenn diese Kultur beispielsweise den Begriff „Nachhaltigkeit“ nicht kennt, wird der Einsatz derartiger Tools – entgegen aller Verlautbarungen der Hersteller – eben nicht zu besseren, sondern zu schlechteren Entscheidungen führen. Zumindest sind in diesem Fall Entscheidungen zu Lasten der Beschäftigten denkbar, obwohl es Alternativen gäbe.

„Management-Cockpits könnten als Entscheidungshilfe für Unfähige und Nieten fungieren oder deren schlechte Eigenschaften noch verstärken.“

befriedigender „Performance“ wird eine entsprechende Reaktion der Geschäftsleitung nicht lange auf sich warten lassen.

Darüber hinaus ist es auch möglich, „Was-wäre-wenn“-Szenarien durchzuspielen. Was wäre, wenn die Preise der Endprodukte 20% angehoben würden und die Nachfrage trotzdem nicht sänke? Was wäre, wenn die Rohstoffkosten statt um 10% nur um 5% stiegen? Oder eben auch: Was wäre, wenn Abteilung X dichtgemacht und die Lohnkosten eingespart würden? Und schwupps, steht die Ampel nicht mehr auf

sondern managementseitig in einen Aktivismus zu verfallen, der sich um Hintergründe und Prozessanalysen nicht mehr kümmert.

Zum anderen geht es dem Management-Cockpit nicht anders als hochauflagen Boulevard-Blättern: Die Vereinfachung komplexer Sachverhalte findet schnell ihre Grenzen. Zumindest sind die aus einem Kurzartikel mit Brüll-Überschrift abgeleiteten Schlüsse nicht unbedingt ebenso durchdacht und klug, wie die Schlüsse aus einem mehrseitigen Hintergrundbericht

Schnell oder hektisch?

SAP selbst weist in seinen Broschüren auf ein weiteres Problemfeld hin: „Die mit Abstand wichtigste Fähigkeit eines Unternehmens ist die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie. Das wiederum gestaltet sich umso schwieriger, je größer und komplexer die Unternehmen sind. Damit wächst die Distanz zwischen jenen, die eine Strategie formulieren, und denen, die sie umsetzen.“

Wohl denen, die überhaupt eine Strategie haben, möchte man da einwerfen. Nichtsdestotrotz weist SAP selbst damit auf eine Geschäftssphäre hin, in der softwareseitig kaum Unterstützung angeboten wird, nämlich den kommunikativen Bereich. Zumal das Management-Cockpit gleichzeitig als leistungsstarke Plattform für Anwender angepriesen wird, „die nicht über die Zeit und Möglichkeiten verfügen, sich in komplexe Reportingtools einzuarbeiten.“

So begrüßenswert es auf der einen Seite ist, dass die SAP-Bordmittel, mit denen man ein derartiges Cockpit aufbaut, recht einfach zu bedienen sind, muss man doch als letztendlich Betroffener skeptisch sein, wenn der Softwareanbieter die Komplexität der mit der Anwendung zusammenhängenden Vorgänge aus Marketinggründen herunterspielt. Wenn Schnelligkeit mit Hektik verwechselt wird, kommt auch im sonstigen Leben nichts Gutes dabei raus.

Aus einer eventuell recht überraschenden Ecke kommt ebenfalls Kritik an den Cockpits. Es gibt Stimmen aus Kreisen von Unternehmensberatungen, die den Sinn von Management-Cockpits generell in Frage stellen. Die Zeitschrift „Computerwoche“ schrieb dazu vor einiger Zeit: „Manager wollen eigentlich kein stringentes **Tracking**, bei dem ihnen ständig die Zahlen vor

die Nase gehalten werden. Andere tun alles, damit genau die Informationen im Cockpit dargestellt werden, die sie brauchen, um das zu tun, was sie wollen.“

Auch anhand dieser Äußerungen zeigt sich, dass die dem Management vermittelten Bilder unter Umständen mit Vorsicht zu genießen sind, denn entscheidend ist die Entstehungsgeschichte der einzelnen grafischen Informationen.

Zumal wenn man berücksichtigt, dass die Entwicklung in diesem Bereich selbstverständlich nicht stagniert.

Weitere Entwicklungen

Durch Zukäufe und auch eigene Programmbestandteile hat SAP in jüngster Zeit auf Kundenwünsche reagiert, die die Möglichkeit forderten, Entscheidungen mittels des Cockpits dann auch sofort umzusetzen, also per Cockpit Maßnahmen zu ergreifen, die sich ohne weiteren Zeitverlust auf die betroffenen Geschäftsbereiche auswirken.

Des Weiteren wird das schnelle Erstellen der Dashboards weiter vereinfacht. Wenn man sich vorstellt, dass in einem Unternehmen z. B. Personaldaten relevant sind, ist die Entwicklung einer interaktiven Fehlzeiten-Ampel kein großer Aufwand mehr.

Vor diesem Hintergrund muss zumindest darauf hingewiesen werden, dass SAP-regelnde Betriebsvereinbarungen, die einstmals abschließend Auswertungs- und Reportlisten in Anlagen aufgezählt haben, heutzutage kaum noch mit der Entwick-

lung Schritt halten können. Neben entsprechend aufbereiteten Betriebsvereinbarungen wäre es natürlich wünschenswert, der Betriebsrat würde von der Geschäftsleitung über Inhalte des Management-Cockpits informiert und bei der Entwicklung hinzugezogen. Passiert dies nicht, sollten Betriebsratsgremien mit Nachdruck auf Information gemäß der geschlossenen Vereinbarungen und dem Betriebsverfassungsgesetz pochen.

Autor

Torsten Weber ist Technologieberater bei der Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e.V. beim DGB und von SAP zertifizierter „Technical Solution Architect“, TIBAY e.V., Schwanthalerstraße 64, 80336 München, fon 089 543446-14, weber@tibay-m.de, www.tibay-m.de

Lexikon

Business Information Warehouse (BW) ► SAP-System zur Zusammenfassung und schnellen Auswertung sehr großer Datenmengen unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlicher Formate (siehe Abbildungen in CuA 3/09, Seiten 11 und 12)

Corporate Performance Monitor (CPM) ► Softwarebereich in SAP zur Gewinnung, zur Darstellung und zum Vergleich von Kennzahlen, Bestandteil des SEM

Strategic Enterprise Management (SEM) ► SAP-Bezeichnung für eine Reihe von Softwarewerkzeugen, die die Steuerung des Unternehmens unterstützen sollen

Tracking ► Verfolgung von Echtzeitinformationen