Das Dynamische Führungscockpit als Management-Instrument für die Kennzahlenorientierte Unternehmensführung im Mittelstand

von Erdogan Akin, Claus W. Gerberich und Uwe Schulze

Die **Anforderungen an die Unternehmenssteuerung** haben sich aufgrund der dynamischen Entwicklungen im Umfeld der Unternehmen und der immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen dramatisch verändert. Um das übergeordnete Ziel eines stabilen Wertbeitrages in Form einer Unternehmenswertsteigerung oder einer angemessenen Kapitalverzinsung des eingesetzten Kapitals zu erreichen, ist eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens erforderlich. Aufgrund der soziokulturellen Werteinstellung mittelständischer Unternehmen liegen die strategischen Zielrichtungen im Vergleich zu Großkonzernen und multi-nationalen Großunternehmen unterschiedlich, jedoch mit der Prämisse, einen geforderten Wertbeitrag zu realisieren. Dem liegt ein **Gebilde von zusammenhängenden strategischen Zielen** zugrunde. Der strategische Managementprozess muss so ausgelegt werden, dass diese strategischen Ziele erreicht werden können. Zudem müssen die zusammenhängenden strategischen Ziele konkretisiert und bis auf unterste Hierarchieebenen heruntergebrochen werden.

Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand

Die Wertorientierte Unternehmensführung hat im Kern das Ziel, unter Berücksichtigung der Eigentümerinteressen zum einen den Wert einer Unternehmung zu steigern und zum anderen die Rendite des investierten Kapitals zu maximieren. Die Ausrichtung einer Organisation am Leitziel der Wertmaximierung sowie deren Steuerungsinstrumente haben sich in großen deutschen Aktiengesellschaften bereits seit mehreren Jahren etabliert. Die strikte und konsequente Orientierung an den Interessen der Kapitalgeber kann aufgrund soziokultureller Unterschiede jedoch nicht unmittelbar auf deutsche mittelständische Unternehmen übertragen werden.

Familiengeführte Unternehmen verfolgen unterschiedliche strategische Zielsetzungen als große börsennotierte Aktiengesellschaften. Letztlich gilt auch im deutschen Mittelstand die oberste Zielsetzung, den Eigentümern die erwartete bzw. angeforderte Kapitalverzinsung zu ermöglichen. Dies ist aber auf einen langfristigen Horizont ausgelegt.

Neben finanziellen Oberzielen legt jedoch der Mittelstand **weitere Präferenzen** und trifft meist Entscheidungen nicht nur aufgrund finanzieller Aspekte und strebt ein **langfristiges Denken** an. Daher braucht der deutsche Mit-

telstand ein ganzheitliches Führungsinstrument, um das Gefüge von Zusammenhängen im Daily Business steuern zu können. Das Instrumentarium der Kennzahlen und Kennzahlensysteme bietet Ansatzpunkte für die Steuerung von Unternehmen und eignet sich ebenfalls für den deutschen Mittelständler. **Kennzahlen** liefern einen ersten Überblick über die messbaren Sachverhalte, vor allem **in Bezug auf strategische und operative Aspekte.** Auf eine Kennzahl kann eine Vielzahl von diversen Faktoren einwirken, sodass keine Rückschlüsse auf die Entwicklung der einzelnen Faktoren gezogen werden können.

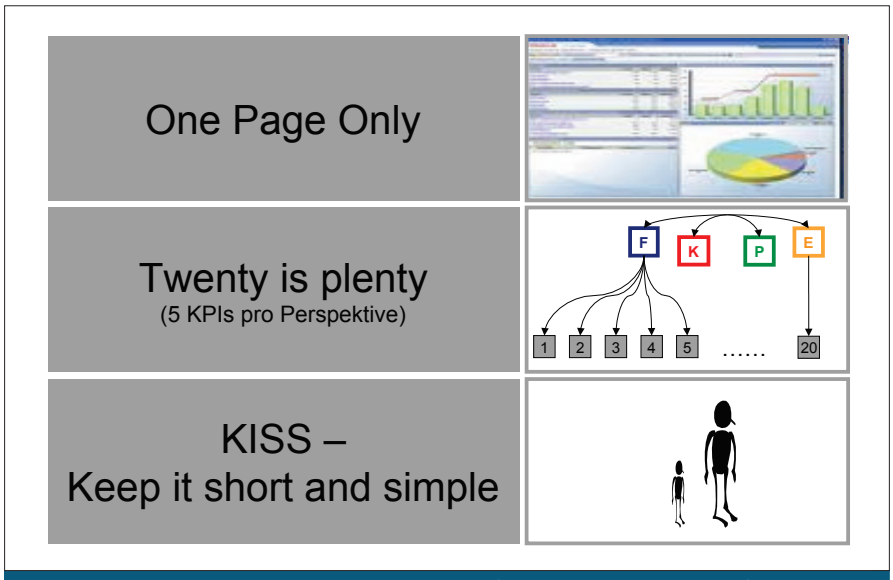

Abb. 1: Grundregeln für den Aufbau eines Kennzahlensystems (Quelle: Gerberich Consulting AG)

Probleme in Entscheidungsprozessen

Das Management Reporting ist in vielen Unternehmen von Schwachstellen geprägt. Meist werden Reports von tabellarischen Informationen dominiert. Zudem bildet die **zeitliche Differenz zwischen Informationsentstehung und Informationsverwendung** keine zuverlässige Entscheidungsgrundlage. Konzeptionelle Schwächen und **überflüssige Kommentare** beeinflussen die Informationsqualität und verursachen **Interpretationsschwierigkeiten**.

Das Führungscockpit ist ein Managementinstrument, das die aufgezählten Schwachstellen der Management-Informationsversorgung im Sinne der strategischen Steuerung beseitigen kann. Dazu ist für die Unternehmenssteuerung ein Gebilde von Kennzahlen aufzubauen, um für die jeweiligen Sachverhalte mehrere Optionen zu bestimmen, damit eine verlässliche Informations- und Steuerungsbasis geschaffen werden kann. Der Mittelstand ist der Dynamik und dem Wandel in der Unternehmensumwelt ausgesetzt. Die Unternehmensführung im Mittelstand benötigt ein effizientes und wirksames Steuerungsinstrument.

Das Führungscockpit soll das Management unterstützen, strategische Sachverhalte und Zusammenhänge zielorientiert zu steuern und operative Steuerungsansätze abzuleiten. Aus der Vielfältigkeit und Komplexität der Kennzahlengefüge leitet sich die Notwendigkeit ab, generelle **Anforderungen an ein dynamisches Führungscockpit** für die Unternehmensführung zu charakterisieren (vgl. Abbildung 1):

Die Unternehmensleitung muss alle Steuerungsrelevanten **Informationen in einem definierten Zyklus (bspw. via Tagesberichte)** auf einer übersichtlichen Darstellungsform erhalten, um die Entwicklung des Unternehmens überschauen zu können. Ein definierter Steuerungsmechanismus sollte für die oberste Führungsebene alle relevanten Daten und Informationen auf aggregierter Form liefern können. Eine Flut von Informationen und Daten muss nicht unbedingt die Steuerungsqualität steigern. Im Gegenteil führt die Informations- und

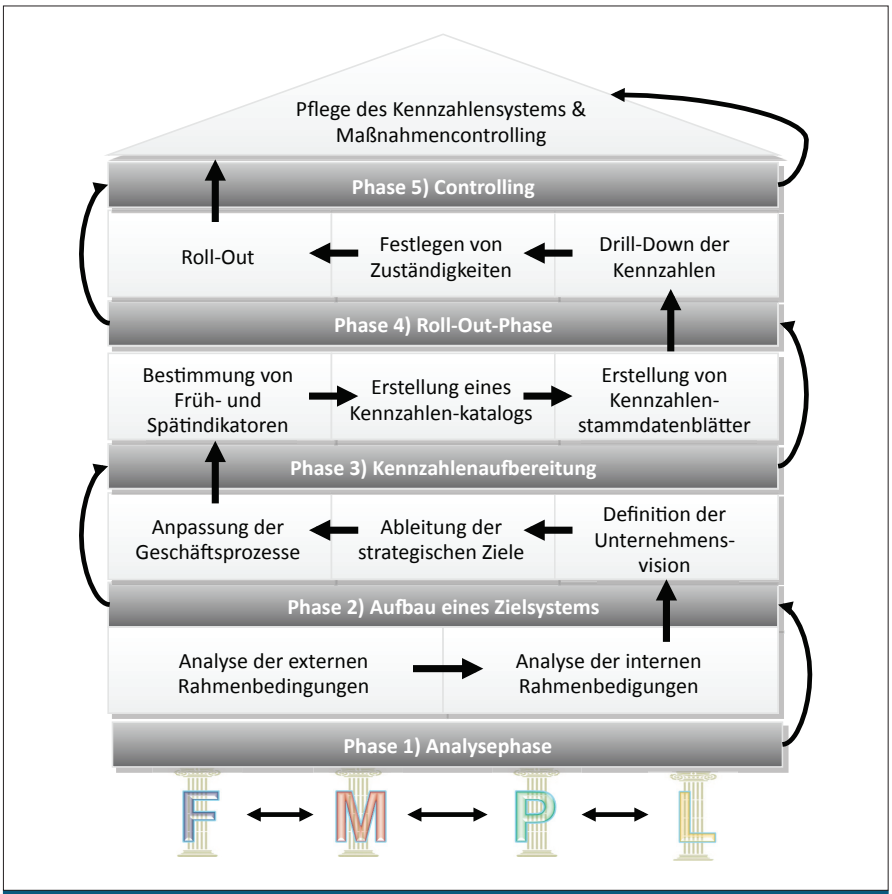

Abb. 2: Phasenmodell für den Aufbau eines wertorientierten und nachhaltigen Kennzahlensystems

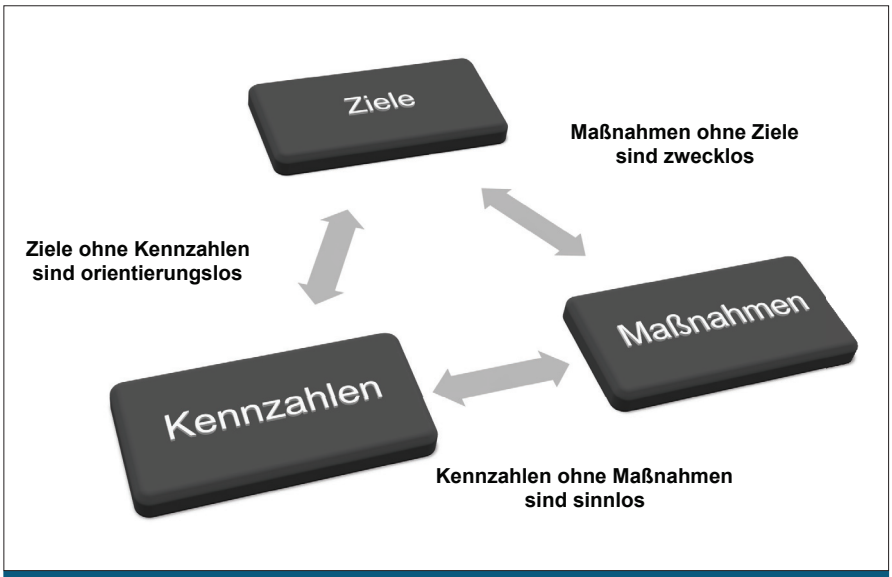

Abb. 3: Der Zusammenhang von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen

Datenflut zu Irritationen und Verwirrungen. Das Management benötigt die wichtigsten Kenngrößen, um daraus Rückschlüsse für die Unternehmensentwicklung ziehen zu können. Dies setzt auch voraus, dass das Management die Ursachen- und Wirkungsbeziehungen der messbezogenen Sachverhalte sehr gut kennt. Die gelieferten Daten und Informationen müssen zudem kurz, prägnant und Aussagekräftig vorgelegt werden und für jeden nachvollziehbar sein.

Aus den elementaren Bausteinen für das Vorgehensmodell „Aufbau eines nachhaltigen und wertorientierten Kennzahlensystems“ lassen sich wichtige Phasen unterscheiden (vgl. Abbildung 2):

- Phase 1: Analysephase als Fundament des Kennzahlensystems
- Phase 2: Aufbau eines Ziel- und Prozesssystems
- Phase 3: Die Phase der Kennzahlenaufbereitung
- Phase 4: Vorbereitung des Roll-Out-Prozesses
- Phase 5: Die Phase der Pflege, Nutzung und des Maßnahmencontrollings

Das 5-Phasen-Modell für den Aufbau eines nachhaltigen Kennzahlensystems

Das „Dynamische Führungscockpit“ ist ein unternehmensindividuell zu erstellendes Führungsinstrument, welches im Kern Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen innehat, um das Management im Steuerungs- und Entscheidungsprozess zu unterstützen (vgl. Abbildung 3).

Der **Controller** hat die Verantwortung der Transparenz zu tragen und darüber hinaus nicht nur die **Kennzahlen** darzulegen, sondern eine **geeignete Darstellungsform** zu wählen, die am besten geeignet ist, um strategische Entwicklungen möglichst direkt und übersichtlich erkennen zu können. Diese Gegebenheiten erfordern ein adäquates Führungs- und Steuerungsinstrument, das vorausschauend und frühzeitig auf die Fehlentwicklungen hindeuten kann. Kennzahlen können an der Stelle in Form von Früh- und Spätindikatoren wichtige Informations- und Kommunikationsträger sein. Kennzahlen sollten aber nicht isoliert betrachtet, sondern vielmehr in den Zusammenhängen durchschaut und gesteuert werden. Die Transparenz der **Ursache-Wirkungsbeziehungen** von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen ist daher stets zu beobachten und zu prüfen.

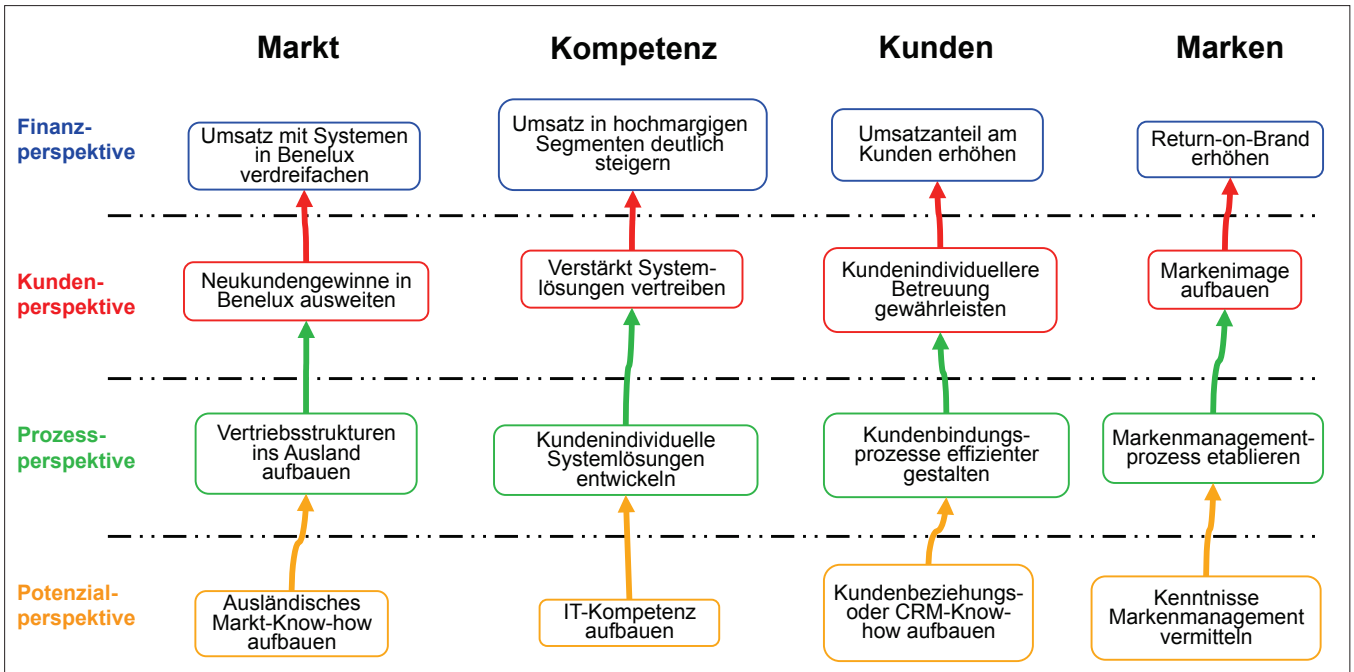

Abb. 4: Ursache-Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele

Ursache-Wirkungsbeziehung

Eine Ursache-Wirkungsbeziehung beschreibt die gegenseitigen Zusammenhänge in einer logischen Wirkungskette. Dabei gilt die Grundannahme, dass die Ziele aus der Lern- und Entwicklungsperspektive Auswirkung auf die nächste Perspektive, die Prozessperspektive haben. Diese wiederum wirken sich auf die Ziele der Markt- und Kundenperspektive aus. Ziele der Markt- und Kundenperspektive haben demzufolge Auswirkung auf die Finanzperspektive, in der die übergeordneten Ziele wie bspw. Renditeziele oder Wertsteigerungs- und Wachstumsziele in monetärer Form enthalten sind. Ursache-Wirkungsbeziehungen können nach inhaltlichen Aspekten voneinander getrennt gesteuert werden. Dies ermöglicht eine konzentrierte Steuerung der inhaltlichen Ziele in den Ursache-Wirkungsketten (vgl. Abbildung 4).

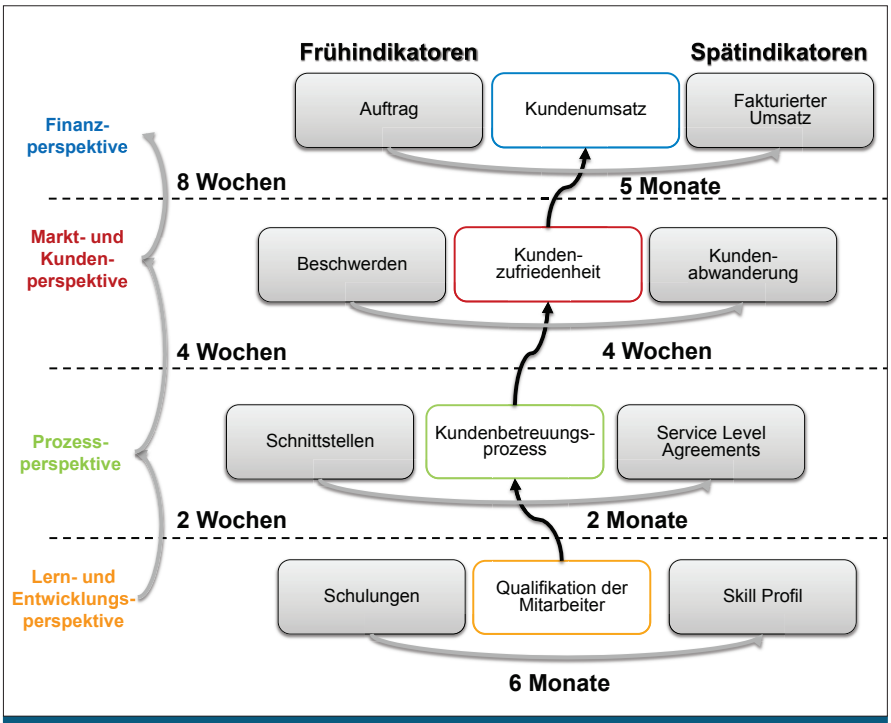

Abb. 5: Horizontale und Vertikale Wirkzeiten der strategischen Ziele

Auswahl von Kennzahlen

Sich auf eine Kennzahl zu fokussieren, kann gefährlich werden; die Kennzahlen müssen im Zusammenhang ganzheitlich und integriert betrachtet werden. Damit die Steuerungswirkung eine zielgerichtete Entfaltung auf die erwogenen Maßnahmen erwirken kann, muss das Ziel- und Steuerungssystem im Einklang stehen. Jedes Unternehmen verfolgt eine für sich definierte Vision. Daraus leiten sich strategische und operative Ziele und Maßnahmen ab. Dabei müssen Grundannahmen wie bspw. über die Markt- und Branchenentwicklung oder das Kaufverhalten der Kunden getroffen werden. Der Steuerungsmechanismus muss auf dem Zielsystem aufbauen. Das Unternehmen muss seine strategische Grundausrichtung hinterfragen, um ein stringentes Steuerungssystem zu erreichen.

Ausgangspunkt für den Aufbau eines nachhaltigen und wertorientierten Steuerungssystems sollten daher immer **die langfristigen Zielsetzungen eines Unternehmens** sein. Daraus formt das Management die Strategie, die zur Erreichung der gesteckten strategischen Ziele zu verfolgen ist. Genau in diesem Punkt sind sowohl Werttreiber und Erfolgsfaktoren (aus Marktsicht) zu berücksichtigen. Das Kennzahlengebilde muss in eine individuell verträgliche Struktur gebracht werden. Bereits definierte Kennzahlen für die Unternehmensstrategie müssen um **Frühindikatoren** ergänzt werden, um Auswirkungen der Geschäftsentwicklung auf die strategischen Zielsetzungen frühzeitig erkennen zu können. Denn sog. **Spätindikatoren**, meist finanzielle KPIs, reflektieren nur die Vorkommnisse der Vergangenheit.

Zudem sind Ursache- und Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele transparent zu machen. **Wirkzeiten** spielen dabei eine große Rolle. Diese beschreiben den Eintritt eines Sachverhaltes. Dabei können allgemein horizontale und vertikale Wirkzeiten unterschieden werden (vgl. Abbildung 5):

- Horizontale Wirkzeiten zwischen Frühindikator und Spätindikator: Welche Zeitspanne kann zwischen einem Früh- und Spätindikator vergehen?
- Vertikale Wirkzeiten in der Ursache-Wirkungskette: Wie lange dauert es, bis sich ein Ziel in der Kette auf das nächste Ziel auswirkt?

Für die Steuerung sind relevante und sinnvolle Kennzahlen zu bestimmen und aufzubereiten. Das Kennzahlengebilde muss konkretisiert werden. **Jede einzelne Kennzahl**, unabhängig davon, ob es eine Informations-, Steuerungs- oder Prozesskennzahl ist, **muss in Kennzahlensteckbriefen im Detail beschrieben werden**. Damit der Steuerungsmechanismus von der obersten Führungsebene bis zur untersten Führungsebene konsistent durchgreifen kann, müssen die Kennzahlen auf einzelne Führungshierarchien heruntergebrochen werden. Zudem sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festzulegen und bspw. mit Zielvereinbarungssystemen zu koppeln. Letztlich muss das Kennzahlensystem so aufbereitet werden, dass es für die strategische und operative (bspw. Tagesberichte) Steuerung genutzt werden kann. Die Integration des Kennzahlengebildes in vorhandene Entscheidungs-, Steuerungs- und Berichtsprozesse ist für die wirksame Nutzenentfaltung ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Erhebung von Kennzahlen

Die automatisierte Erhebung der Kennzahlen wie bspw. durch die **Anbindung an BI-Systeme** und an die operativen EDV-Systeme kann zur Nachhaltigkeit, Konsistenz und der Verlässlichkeit der gelieferten Informationen erheblich beitragen. Jedoch fließen an der Stelle weitere Aspekte mit ein. Ein Schlüsselwort ist die Flexibilität in der Informationslieferung. Gefordert

sind Controller, die ein entsprechend zeitnahes und aussagefähiges Reporting als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen, was allerdings oft unter schwierigen Bedingungen erfolgen muss.

Einen Großteil der Zeit sind sie damit beschäftigt, Zahlen aus den verschiedensten Datenquellen zusammenzustellen, offensichtliche Fehler bzw. Inkonsistenzen zu bereinigen und Informationen für die Geschäftsführung aufzubereiten. Damit fließt in der Regel ein enormer Aufwand in die typischen Tätigkeiten der Datenerfassung und nicht in die Kernaufgaben des Controllings, wo es primär darum gehen sollte, Ursachen und Kennzahlen zu hinterfragen, zu analysieren und aussagefähige Entscheidungsvorlagen zu erarbeiten.

Häufig hapert es an Mechanismen, die alle Informationen strukturiert zusammenführen und historisieren. Divergierende Datenbestände aus vielen unterschiedlichen Datenquellen erschweren die Abstimmung und Interpretation. Analysen zur Entwicklung der Unternehmensperformance lassen sich oft nur mit erheblichem Zeitaufwand und entsprechend hohen Kosten erstellen. Und häufig sind lediglich Listenreporte oder Excel-Tabellen verfügbar, die es in Sachen Aktualität, Aussagekraft und Anwenderkomfort nicht mit modernen webbasierenden Abfrage- und Auswertungsoberflächen aufnehmen können. Das Resultat: Zu oft verpassen die Geschäftsführer und Manager den optimalen Zeitpunkt, die richtigen Entscheidungen zu treffen, oder können diese nur aus dem Bauch heraus fällen.

Ebenso häufig leidet die Reaktionsfähigkeit am Fehlen eines funktionierenden Monitoring- und Frühwarnsystems. Hinzu kommen in der Regel Defizite in der Steuerungs- und Planungskompetenz: Möglichkeiten, die Zukunft auf Grundlage des vorhandenen Wissens zu beeinflussen, sind streng limitiert. Geschäftserfolge lassen sich schließlich nur dann aktiv und zuverlässig sichern, wenn fundierte Antworten auf grundlegende Fragen und vielfältige Wechselwirkungen vorliegen: Wie beeinflussen mögliche Entscheidungen zu Budgets und Projekten, zur Standort-, Angebots- und -Vertriebspolitik den Umsatzbeitrag und die Margen von Produkten, Vertriebskanälen, Kundengruppen, Marktregionen oder Abteilungen?

Autoren

Erdogan Akin M.A.

hat Controlling und Management an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein studiert. Er verfügt über fundierte Praxiserfahrungen in internationalen Unternehmen der Reifen- und Automobilindustrie. Er ist Berater bei der Firma Gerberich Consulting AG in Ennetbürgen, Schweiz.

E-Mail: erdogan.akin@gerberich-consulting.com

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

studierte nach einer Ausbildung zum Werkzeugmacher an der Universität Karlsruhe Maschinenbau und anschließend an der Universität Mannheim Betriebswirtschaft. Er sammelte 25 Jahre Führungserfahrung in namhaften Unternehmen aus der Industrie wie bspw. BASF und Adidas. Er ist Gründer der Firma Gerberich Consulting AG in der Schweiz.

Uwe Schulze

Seit 1996 ist der dreifache Familienvater Geschäftsführer der STAS GmbH in 68799 Reilingen und verantwortlich für Marketing, Services, Entwicklung und Administration.

E-Mail: schulze@stas.de

Tel.: 06205 / 306-111

Performance Management: Harmonischer Dreiklang aus Reporting, Analyse und Planung

Performance Management meint einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem alle Aufgaben der Unternehmenssteuerung und -planung auf Grundlage einer unternehmensweiten Datenintegration nahtlos ineinandergreifen: Derartige Performance Management-Lösungen beinhalten alle notwendigen Instrumente für ein ausgeklügeltes Monitoring mittels Kennzahlen und Scorecards. Und sie ermöglichen die entscheidungsunterstützende Analyse und Berichterstattung von Geschäftsinformationen ebenso wie eine effektive Personal-, Vertriebs-, Kapazitäts-, Finanz- und Budgetplanung, die sich auf Basis bewährter Modelle und Szenarien stützt. Durchgängige Performance Management-Lösungen sorgen auch dafür, dass alle enthaltenen Bausteine sich gegenseitig verstehen und unterstützen.

Die Relevanz der richtigen Kennzahlen?

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man mit den wirklich relevanten Kennzahlen agiert. Keine zwei Firmen sind identisch, was Ziele, Werte, operative Prozesse und individuelle Ausprägung angeht. Es gilt, ein auf die jeweiligen Gegebenheiten speziell abgestimmtes Kennzahlensystem aufzubauen. Aber welche Kennzahlen sind tatsächlich die passenden Steuerungsgrößen, um die Strategie umzusetzen und festgelegte Ziele zu erreichen? Zur kontinuierlichen Überwachung und Steuerung bedarf es mehr als einer definierten Strategie, als festgelegter Maßnahmen, Ziele und Kennzahlen. Die Integration in Entscheidungs- und Reportingprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit ist von entscheidender Bedeutung.

Die Integration von Kennzahlensystemen und BI-Systemen

Die für das Unternehmen maßgeblichen Kenngrößen müssen in ihrem Zusammenspiel und in den Ursache-/Wirkungsbeziehungen betrachtet werden, um die Entscheidungsträger wirksam zu unterstützen. Letztlich geht es um eine effizientere Festlegung, Bekanntgabe und Steue-

rung der vereinbarten Ziele und permanente Überprüfung der Zielerreichung. Von entscheidender Bedeutung ist, dass ein ganzheitlich entwickeltes Kennzahlensystem gelebt und in der Firma konsequent und tagtäglich auch genutzt wird.

Mit einer technischen Abbildung des Kennzahlensystems in einem BI- und Performance Management-System wird sichergestellt, dass dieses sehr leicht weiterentwickelt und optimal im Tagesgeschäft für die Unternehmenssteuerung verankert ist. Eine entsprechende Software unterstützt bei der weiteren Strategie-Erarbeitung und dient als Grundlage für regelmäßige Strategie-Reviews.

Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung „leben“

Ohne die technische Abbildung eines Kennzahlensystems ist die Chance äußerst gering, dass die kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung wirklich dauerhaft gelebt wird. Die Anforderungen an ein derartiges technisches System sind vielfältig: Eine komfortable Benutzeroberfläche sowie eine durchgängige Architektur sind Grundvoraussetzungen. Alle Aufgaben der Unternehmensanalyse, -planung und -steuerung müssen nahtlos ineinandergreifen.

Eine einheitliche Datenbasis, ein sogenanntes Data Warehouse, dient dabei als **„Single Point of Truth“** für die effiziente Informationsgewinnung. Gleiches gilt für die Datenübernahme aus den verschiedenen Systemen. Hier kann der Einführungsaufwand enorm reduziert werden, wenn die Datenbeschaffungsprozesse weitestgehend standardisiert sind. Das System muss die erforderlichen Instrumente für einen umfassenden Blick auf die Plan-Ist-Situation, Monitoring und Steuerung mittels Kennzahlen oder Scorecards sowie eine effiziente Planung für die zukunfts- und erfolgsorientierte Entwicklung hin zur gewünschten Soll-Situation bieten. Dazu gehören maßgeschneiderte Berichte, wie Standardreports, Dashboards, Detailberichte, Analyseberichte und tagesaktuelle Übersichten der wichtigsten Kennzahlen für alle Unternehmensbereiche und Abteilungen.

Alle Daten und Funktionen, von OLAP-Analysen bis hin zu Ad-hoc-Abfragen, sollten dabei unter einer einheitlichen, intuitiv bedienbaren Web-Oberfläche zur Verfügung stehen. Um jederzeit effektiv arbeiten zu können, ist eine Anbindung an mobile Endgeräte eine Grundvoraussetzung. Analysieren, Filtern, Drill down, Weitersenden über E-Mail oder Drucken, typische Multi-Touch-Bedienungen sollten unterstützt werden. Für den nachhaltigen Erfolg ist die Skalierbarkeit des Systems notwendig. Ein sukzessiver Ausbau muss mit den steigenden Anforderungen des Unternehmens Hand in Hand gehen. Aber selbst das beste System bzw. Produkt schlummert vor sich hin, wenn bei der Einführung wesentliche Aspekte vernachlässigt werden.

Für einen erfolgreichen BI-Einsatz kommt es auf die richtige Einführung an

Nach Analystenmeinung hängt der Projekterfolg zu etwa 50 % von der Auswahl des richtigen Produktes ab. Die restlichen 50 % werden entscheidend von der Vorgehensweise bei der Implementierung beeinflusst. In Projekten haben sich fünf Kriterien als besonders wichtig für den Erfolg herauskristallisiert.

1. Frühzeitige Klärung der Anforderungen: Es ist elementar, die analytischen Prozesse, die erforderlichen Berichte und aussagefähige KPIs umfassend zu betrachten und im Vorhinein verbindlich festzulegen. Stehen Vorlagen und Best Practices zur Hand, erhält man erheblich schneller Ergebnisse.

2. Aufbau einer hochwertigen Datenbasis: 100 % saubere Quelldaten sind eine Seltenheit. Die Datenbereinigung muss in den operativen Systemen erfolgen. Mit einem Data Warehouse, dem „Single Point of Truth“, wird dann eine wirklich konsistente Datenbasis als Grundlage geschaffen.

3. Von Anfang an ein geordneter Prozess: Kurze Implementierungsphasen, in denen klar definierte Anforderungen realisiert und erste Anwender in den Fachabteilungen mitgenommen bzw. überzeugt werden, begeistern dank greifbarer Resultate auch das Management. Zusatzanforderungen sollten immer im Rahmen eines geordneten Änderungsprozesses abgewickelt werden, wobei der gesamtheitliche Ansatz im Vordergrund stehen muss.

4. Es „menschelt“: Neben der Technik entscheidet in erster Linie der Faktor Mensch über Erfolg und Misserfolg eines BI-Vorhabens. Das Wesentliche in Kürze: Ein Ausgleich zwischen Fachabteilung, Management und IT ist ausschlaggebend. Alle Beteiligten müssen frühzeitig mit eingebunden werden.

5. Der Appetit kommt beim Essen: Nach Abschluss der ersten Einführung entsteht häufig der Wunsch nach weiteren Kennzahlen für einen größeren Personenkreis. Daher müssen auch in Zukunft Ressourcen eingeplant werden, um Zusatzanforderungen umzusetzen.

Empfehlungen für den Aufbau eines Führungscockpits

Von entscheidender Bedeutung ist, dass ein gutes Kennzahlensystem gelebt und in der Firma konsequent und tagtäglich genutzt wird. Voraussetzung dafür ist eine effiziente technische Implementierung. Es gilt dabei, schnell greifbare und durchgängige Lösungen zielorientiert und pragmatisch einzuführen. Integriert in einer BI Applikation ist sichergestellt, dass dieses sehr leicht kundenspezifisch entwickelt und optimal im Tagesgeschäft für die Unternehmenssteuerung genutzt werden kann.

Grundlage dafür ist jedoch, dass Steuerungsansätze systematisch ausgearbeitet und die vernetzten Zusammenhänge im Unternehmensgeschehen berücksichtigt werden.

Das 5 Phasenmodell für den Aufbau eines Führungscockpits ist ein konzeptionell aufgebautes Vorgehensmodell, das dazu dient, eine nachhaltige Visionsorientierung zu steuern und strukturierte klare langfristige Zielsetzungen zu verfolgen, um die vernetzten Zusammenhänge aufgrund strategischer Überlegungen auszuarbeiten. Im Kern besteht das Kennzahlensystem letztlich aus Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen. Allerdings ist für die Definition der zweckmäßigen und sinnvollen Inhalte der Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen,

die im Vorgehensmodell des „dynamischen Führungscockpits“ vereint werden.

Aufgrund der strategischen Bedeutung und zahlreicher Erfolgsfaktoren für die effektive Implementierung eines solchen Systems ergibt sich die Notwendigkeit, **Empfehlungen für den Aufbau eines Kennzahlensystems** im Sinne des Vorgehensmodells zu charakterisieren:

1. Veränderungen im Umfeld berücksichtigen und frühzeitig erkennen
2. Kennzahlensystem visionsgetrieben gestalten
3. Zusammenhänge beachten
4. Prozessorientierung einbeziehen
5. Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen herunterbrechen
6. Mitarbeiter in die Entwicklung einbeziehen
7. Maßnahmen für die Zielerreichung definieren
8. Eingeleitete Maßnahmen umsetzen, steuern und überwachen
9. Kennzahlensystem dynamisch gestalten und ggf. anpassen
10. Fokussierung auf Benchmarks und Best of Class

Ein Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung sollte **auf die Veränderungen im Umfeld reagieren** können. Die strategischen Ziele müssen sich von den Erkenntnissen und Ergebnissen aus den Analysen des externen und internen Umfeldes des Unternehmens ableiten bzw. sich diesen anpassen können. Eine Reihe von möglichen Frühindikatoren und individuell modellierte Frühwarnsysteme können über Fehlentwicklungen und Abweichungen Ansätze zur Kurskorrektur der Unternehmenssteuerung liefern, woraus sich möglicherweise Anpassungen der strategischen Ziele ergeben können.

Im Vorgehensmodell werden Veränderungen im externen und internen Umfeld des Unternehmens in der ersten Phase als Basis für den Aufbau des Zielsystems berücksichtigt, woraus in späteren Phasen ein Kennzahlensystem aufgebaut und definiert wird. Frühindikatoren werden entlang den strategischen Ursache-Wirkungsbeziehungen definiert, um so frühzeitig wie möglich ggf. geeignete Maßnahmen ergreifen zu können. **Ein Kennzahlensystem sollte visionsgetrieben sein**. Ein Gebilde von Kennzahlen ohne hinterlegte Ziele ist zwecklos und nicht sinnvoll. Der Ausgangspunkt für ein Kennzahlensystem sollte daher immer die Vision des Unternehmens als Zielpfad verfolgen.

Im Vorgehensmodell werden in der zweiten Phase (Aufbau des Zielsystems) vorerst die Vision definiert und daraus die strategischen Ziele abgeleitet, die als Steuerungsbasis und Ausgangspunkt für die Kennzahlenaufbereitung sind. Die Zusammenhänge der vielfältigen strategischen Ziele werden durch definierte Methoden wie bspw. die Aktiv-Passiv-Matrix bewertet. Die starken **Ursache-Wirkungsbeziehungen** der strategischen Ziele werden entlang den vier Perspektiven (Lern-/Entwicklungsperspektive, Prozessperspektive, Markt- und Kundenperspektive und Finanzperspektive) in sog. strategische Ursache-Wirkungsketten (UWKs) gebündelt.

Jede Strategieanpassung erfordert eine Revidierung der Prozessausrichtung. Die Prozesse müssen sich an den definierten strategischen Zielen ausrichten. Daher werden im Vorgehensmodell mindestens die notwendigen Kernprozesse zur Erreichung der strategischen Ziele ausgearbeitet und notwendige Supportprozesse bestimmt und ausgerichtet. Für eine effiziente und effektive Steuerung der strategischen Ziele sind entlang den definierten starken UWKs Früh- und Spätindikatoren zu identifizieren.

Für eine wirksame Prozesssteuerung können auf der Ebene der Hauptprozesse der jeweiligen Kern- und Supportprozesse ebenfalls Früh- und Spätindikatoren bestimmt werden. Für die Operationalisierung der Zielerreichung müssen die definierten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen auf einzelnen Hierarchieebenen heruntergebrochen werden. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Zielerreichung sind dazu alle Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen. **Maßnahmen ohne Ziele sind meist wirkungslos und Ziele ohne Maßnahmen meist sinnlos.** Daher sind für die definierten strategischen Ziele auch Maßnahmen zur Erreichung dieser notwendig. Jene werden im Vorgehensmodell in der Roll-Out-Phase des Steuerungssystems bestimmt. Die alleinige Definition von Maßnahmen reicht jedoch für die Zielerreichung nicht aus. Die Maßnahmen müssen umgesetzt und durch ein zielorientiertes Maßnahmencontrolling begleitet werden. In der sog. Controllingphase des Vorgehensmodells werden Ansätze zur Planung, Überwachung und Steuerung von Maßnahmen geliefert. Bei Bedarf müssen Maßnahmen zur Erreichung eines Zieles angepasst oder ggf. erweitert werden. Dazu ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis abzuwägen.

Die strategischen Ziele und dessen Einflussfaktoren sollten in regelmäßigen Meetings **(bspw. jährliche oder halbjährliche Strategiemeetings)** thematisiert werden. Bei erkennbaren Veränderungen im Umfeld des Unternehmens sollten die Auswirkungen auf die Konsistenz der strategischen Ziele bewertet und beurteilt werden. Das auf die strategischen Ziele aufbauende Steuerungssystem ist dann ggf. anzupassen. Diese **Dynamik bzw. Wandelfähigkeit des Kennzahlensystems unterstützt eine nachhaltige Unternehmenssteuerung und reduziert die einseitige Fokussierung auf „festdefinierte“ Sachverhalte.**

Die Fokussierung bzw. Beobachtung von Benchmarks und Best of Class Unternehmen können Lieferant sein für die Definition eines strategischen Zielsystems und Erkennung von wichtigen strategischen Erfolgsfaktoren. Das „dynamische Führungscockpit“ vereint die wichtigsten Aspekte des Aufbaus eines Kennzahlensystems mit dem Ziel, ein nachhaltiges, wirksames und zielorientiertes Steuerungssystem als Instrumentarium für das Management bereitzustellen. ■