

Strategische Unternehmensausrichtung

Faktoren einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung

Kennzahlensysteme können nur dann Erfolg versprechen, wenn das Management sie auch mit der unternehmerischen Wirklichkeit und gesunden Menschenverstand koppelt. Auf welche Faktoren es bei der Entwicklung eines Führungscockpits ankommt, zeigt dieser Beitrag.

› Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Dr. Daniel C. Schmid

Kennzahlen sind immer nur der Versuch einer Abbildung der Realität und entsprechen nie der unternehmerischen Wirklichkeit. Diese ist zu komplex und vielfältig, um sie allein in einer Kennzahl abzubilden. Daher ist es für das Management wichtig, sich nicht nur mit KPIs (Key Performance Indicators) zu beschäftigen, sondern immer wieder konkret die Realität zu sehen und zu beobachten.

Fünf Erfolgsfaktoren

Eine Angebotserfolgsquote im Vertrieb ist eine wichtige Steuerungskennzahl, aber der Geschäftsführer muss auch immer wieder vor Ort beim Kunden sein, um das Wirkliche mitzubekommen, wie man einen Auftrag erlangt oder wie man gegen den Wettbewerb kämpfen muss beziehungsweise welche Nutzenargumente für den Kunden relevant sind. Welche Faktoren gilt es bei der Entwicklung eines Führungscockpits zu berücksichtigen?

Faktor 1: Fokussierung auf das Wesentliche

Die Unternehmen befinden sich im permanenten Wandel. Märkte und Kunden wandeln sich, Technologien verschieben sich, neue Geschäftsmodelle entstehen und verdrängen bestehende Strukturen.

Zahlen werden auf vielfältigste Art in den Unternehmen erhoben, ihre Relevanz oft nicht geprüft. Die Datenflut steigt überproportional. Die Aussage von Albert Einstein «Nicht alles was man zählt, zählt» trifft daher heute genau den Kern der Sache: Es sind einzig diejenigen Grössen relevant, die zur operativen und strategi-

schen Steuerung notwendig sind. Viel zu häufig beschäftigen sich die Unternehmen mit jenen Parametern, die gar nicht relevant sind. Daher ist es wichtig, die wesentlichen Grössen herauszufiltern. Diese können sich aber im Laufe der Zeit auch verschieben und mitunter werden plötzlich Daten relevant, die früher keine Bedeutung hatten.

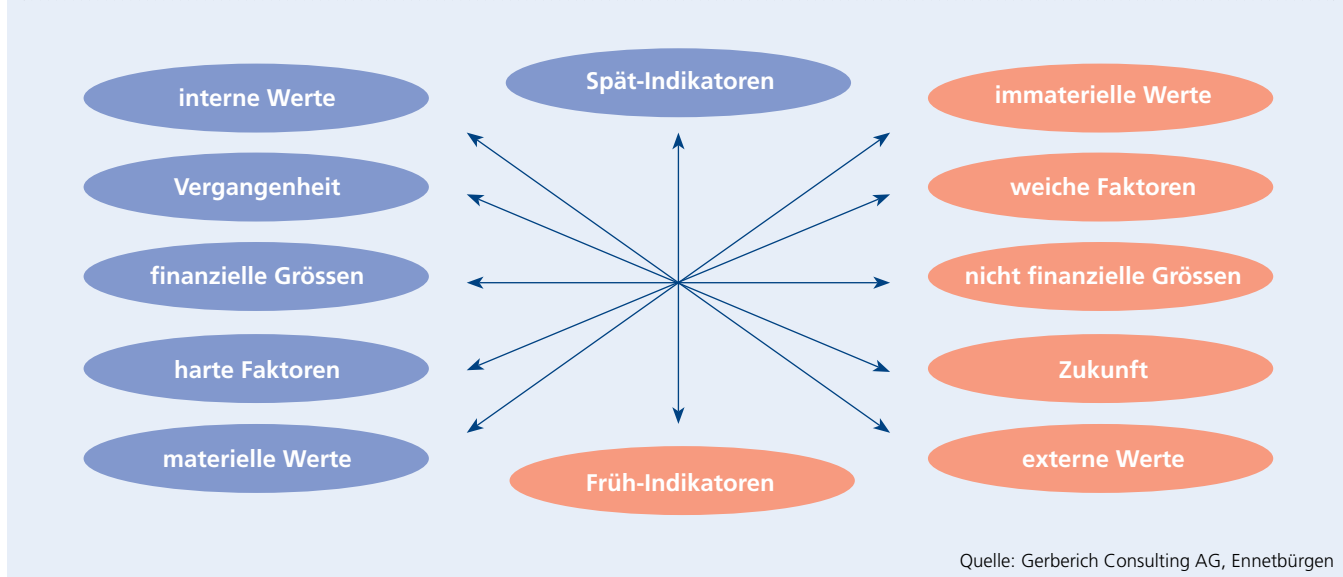


kurz & bündig

- › Viel zu häufig beschäftigen sich die Unternehmen mit Parametern, die gar nicht relevant sind. Daher ist es wichtig, die wesentlichen Grössen herauszufiltern.
- › Wenn sich das Geschäft verändert, verändern sich auch die Führungsgrössen und relevanten Kennzahlen und dadurch auch die Fähigkeiten der Führung.
- › Ein Führungscockpit dient zur Vereinbarung von Zielen und hilft, diese auf die einzelnen Ebenen anzupassen. Dazu muss die Möglichkeit gegeben sein, Ziele und Kennzahlen so herunterzubrechen, dass jede Ebene die Grössen erhält, die für die Entscheidungsträger relevant sind.

Da wir einem permanenten Wandel unterliegen, müssen sich auch die Führung und die Führungscockpits anpassen. Mit dem demografischen Wandel wird die Besetzung wichtiger technischer Fach- und Führungspositionen immer schwieriger, zeitintensiver und teurer. Damit rückt eine Kennzahl in den Vordergrund, nämlich die «Arbeitgeberattraktivität», welche früher nur eine untergeordnete Rolle spielte und weder definiert war noch erhoben wurde.

Neue Kennzahlen müssen definiert, kalibriert und erhoben werden. Die Kennzahlenstammlblätter schaffen dazu Klarheit. Industrie 4.0 steuert vernetzte Fabriken, Maschinen und Anlagen über Daten, damit wird die Erzeugung von Daten in der Produktion durch Sensoren und Kameras wichtiger, ein technisches Controlling nimmt neue Dimensionen an.

Abb. 1: Führungcockpit – Wandel im Fokus

Während früher im Handel die Lage des stationären Geschäftes eine dominante Rolle spielte und der Umsatz in Umsatz je Quadratmeter gemessen wurde, sind es heute die Zahl der Clicks auf der Homepage des Anbieters sowie die Conversion Rate, die relevant für den Erfolg sind. Diese Beispiele zeigen, dass wenn sich das Geschäft verändert, sich auch die Füh-

rungrössen und relevanten Kennzahlen verändern und dadurch auch die Fähigkeiten der Führung. Wir leben heute in einer zeit- und kostengetriebenen Wirtschaft und Gesellschaft. Zeitgrössen sind heute oft wichtiger als Kostengrössen, Flexibilität wird heute immer stärker zum Erfolgsfaktor, also benötigen wir Grössen zur Messung und Steuerung der

Flexibilität. Oft fehlen jedoch noch präzise Definitionen und Kenngrössen, und die Erhebung der Datenbasis ist noch unklar. Aber allein das Beschäftigen mit solchen neuen Grössen ist der Weg zum Ziel.

Während in der Vergangenheit rein finanzwirtschaftliche Kennzahlen relevant waren, sieht man heute, dass die anderen



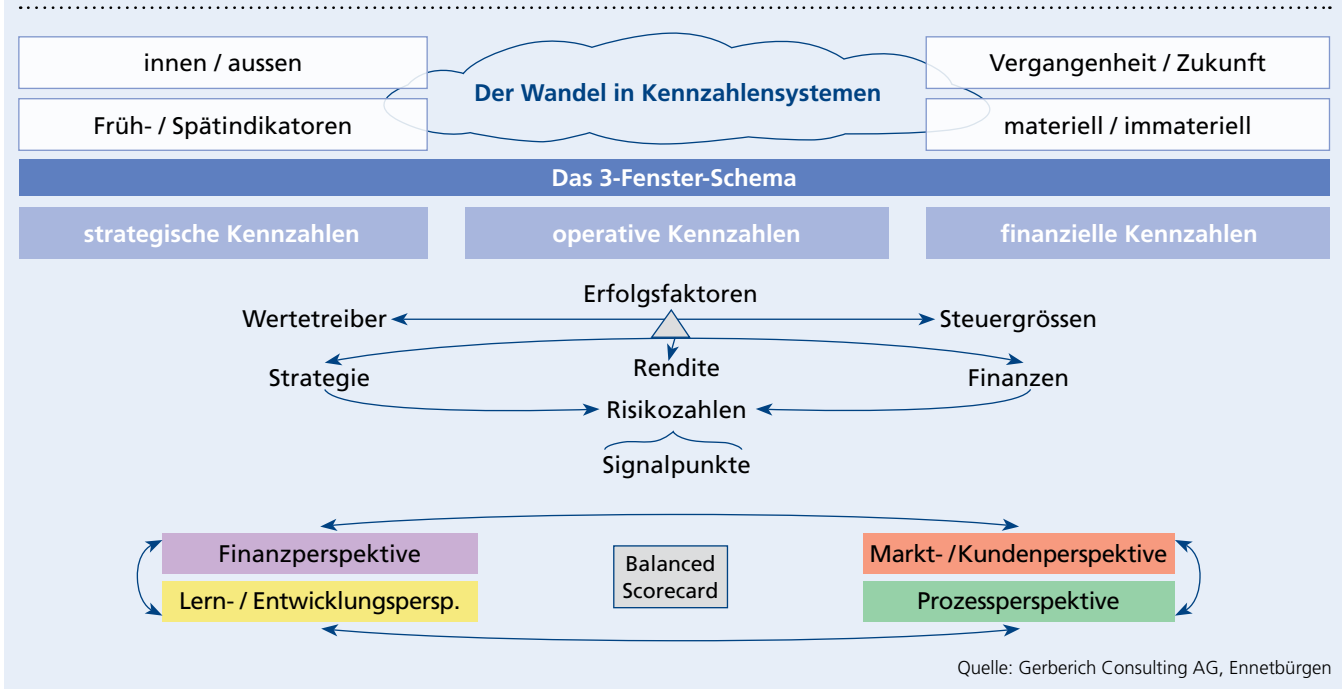
Anzeige

Weiterbildung für Einkaufsprofis

Das Weiterbildungsangebot von procure.ch bringt Einkaufsspezialisten auf allen Funktionsstufen ihrem nächsten Karriereschritt näher.

- Einkaufsleiter/-in mit eidg. Diplom
- Einkaufsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis
- Sachbearbeiter/-in Einkauf mit procure.ch-Zertifikat
- Fach- und Führungsseminare

Abb. 2: Wandel in den Kennzahlensystemen



Perspektiven der Führung (Markt / Kunde; Prozesse; Mitarbeitende / Lernen) genauso wichtig sind. Die Finanzgrößen können nicht über sich allein gesteuert werden, denn deren Entwicklung wird beeinflusst durch die Erfüllung der verschiedenen Kundenwünsche, durch sichere, stabile und effiziente Prozesse sowie letztlich auch durch motivierte und qualifizierte Mitarbeitende. Daher müssen Führungscockpits Informationen zu Markt / Kunden, Prozessen und Mitarbeitenden / Lernen zur Verfügung stellen und diese mit den Finanzgrößen verknüpfen, da die Ursache-Wirkungsketten systemrelevant sind.

Faktor 2: Berücksichtigung des Wandels in den Kennzahlensystemen

Ein zukunftsorientiertes Führungscockpit erweitert systematisch den Kennzahlenhorizont. Neben Kennzahlen, die den Blick nach innen richten, werden verstärkt Kennzahlen, welche den Blick nach aussen richten, relevant: die Wachstumsrate des eigenen Unternehmens und die Wachstumsrate der Branche. Neben den Kennzahlen der Vergangenheit spielen

die Kennzahlen der Zukunft eine immer wichtigere Rolle – der Umsatz des letzten Monats und das aktuelle Angebotsvolumen, neben den klassischen Spätindikatoren kommen immer verstärkt Frühindikatoren im Rahmen des «Predictive Marketing» zur Anwendung. Ausserdem spielen immaterielle Kennzahlen eine Rolle – neben dem Anlagevermögen das Wissen und das Lernen im Unternehmen («Intangible Assets»). In technologiegetriebenen Branchen ist die Investition in das Wissen oder in den Markt bedeutender als die Investition in Gebäude, Maschinen und Anlagen.

Faktor 3: Zusammenspiel von Informations- und Steuerungsgrößen

Die Trilogie Ziele, Kennzahlen und Massnahmen ist miteinander vernetzt. Ziele ohne Kennzahlen sind nicht messbar, den Kennzahlen ohne Zielen fehlt die Orientierung, Ziele ohne Massnahmen werden nie Realität, Massnahmen ohne Kennzahlen bleiben letztlich wirkungslos. Nur in einer sorgfältig aufeinander abgestimmten Trilogie kommt der unternehmerische Erfolg. Es gilt:

- › Ziele ohne Massnahmen sind orientierungslos
- › Kennzahlen ohne Ziele sind wirkungslos
- › Ziele ohne Massnahmen sind realitätslos
- › Massnahmen ohne Kennzahlen sind steuerungslos

Es ist sinnvoll, für Ziele, Kennzahlen und Massnahmen Steckbriefe zu konzipieren, welche die Inhalte, Vorgehen und Berechnungen klar und eindeutig definieren, insbesondere sind Kennzahlen nach Informations- und Steuerungskennzahlen zu strukturieren.

Informationskennzahlen liefern Aussagen über Rahmenbedingungen, die direkt oder indirekt ihr Geschäft beeinflussen, dennoch können daraus nicht direkt unternehmerische Entscheidungen abgeleitet werden. Beispiele wie die demografische Entwicklung der Bevölkerung, Baugenehmigungen in einer Region sind strategische Informationskennzahlen, während Steuerungskennzahlen eine direkte Relevanz für das Geschäft haben, Beispiele dafür sind etwa die Zeitdauer

zur Besetzung einer offenen Stelle oder auch die Entwicklung der Personalkostenquote. Diese Kennzahlen können dabei sowohl strategischen Charakter als auch operative Relevanz haben.

Faktor 4: Integration von Früh- und Spätindikatoren

Ein Führungscockpit muss zukunftsgerichtet sein. Es ist wichtig, wie sich das Geschäft in den nächsten Monaten oder Jahren entwickeln wird, um rechtzeitig die geeigneten Massnahmen zu ergreifen. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, die inhaltliche und zeitliche Verknüpfung von Früh- und Spätindikatoren zu beachten. Wenn ein Produkt eine bestimmte Bekanntheit bei der Zielgruppe erreicht hat, dauert es eine gewisse Zeit, bis die Kaufbereitschaft geschaffen wurde und bis Mitglieder der Zielgruppe bereit sind, einen Kauf zu tätigen. Diese Wirkzeiten sind in der Planung und Steuerung zu beachten. Jede Führungsebene wird anhand von Zielgrössen beurteilt. Diese müssen in einem individuellen Führungscockpit («Dashboard») abgebildet werden. Dabei sollten folgende Regeln beachtet werden:

- › One page only: alle relevanten Informationen auf einer Seite komprimieren
- › Twenty is plenty: nur die wichtigsten Kennzahlen berichten
- › KISS (Keep it short and simple): keine komplizierten Modelle und Systeme, sondern einfach nachvollziehbare Zahlen verwenden.

Ein Führungscockpit ist ein wichtiges Führungsinstrument. Es dient zur Vereinbarung von Zielen und hilft, diese auf die einzelnen Ebenen anzupassen. Dazu muss die Möglichkeit gegeben sein, Ziele und Kennzahlen so herunterzubrechen («Drill down-Technik»), dass jede Ebene die Grössen erhält, die für die Entscheidungsträger relevant sind. Ebenso ist die Art der Visualisierung festzulegen, denn in jeder Ebene sind die Anforderungen an die Visualisierung andere. Das visualisierte Dashboard ist auch ein wichtiges

Informations- und Kommunikationssystem, hier kann gemeinsam über die gegenwärtigen Entwicklungen und deren Ursachen diskutiert werden.

Faktor 5: Phasenmodell für den Aufbau eines Führungscockpits

Der Aufbau eines Führungscockpits kann in fünf Phasen untergliedert werden. In der Phase 1 (Ausgangssituation) werden die Vision erarbeitet und messbar gemacht, die Stärken und Schwächen ermittelt und die relevanten Felder einer Veränderung untersucht. In der Phase 2 (Analyse) werden die Erfolgsfaktoren, Wertetreiber und Steuergrössen als Früh- und Spätindikatoren auf der strategischen, operativen und finanziellen Ebene definiert. In der dritten Phase (Zielsetzung) werden die finanziellen Ziele ermittelt und die Signalpunkte für die Abweichungen gesetzt. Parallel dazu werden die Risikokennzahlen erarbeitet. In der Phase 4 (Dimensionen) erfolgt die Planung nach den vier Perspektiven: Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse und Mitar-

beitende/Lernen. In der abschliessenden Phase 5 (Realisierung) erfolgt dann die Umsetzung, der Aufbau des Führungscockpits sowie das Festlegen der Zielvereinbarungen zum Führen mit Zahlen und Zielen.

Da wir in einer Welt mit einer hohen Veränderungsrate leben und arbeiten, ist es wichtig, mithilfe des Führungscockpits und den fünf determinierenden Faktoren (Fokussierung auf das Wesentliche, Berücksichtigung des Wandels, Zusammenspiel von Informations- und Steuergrössen, Integration von Früh- und Spätindikatoren, Phasenmodell) innovative Pionierarbeit für die Entwicklung des Unternehmens zu leisten. Den Mut zu haben, ungewöhnliche Dinge zu tun, die Perspektive zu verändern und – last but not least – den gesunden Menschenverstand gezielt zu nutzen, sind Kernkompetenzen, die kein Dashboard ersetzen kann: «Der Mensch ist immer noch der aussergewöhnlichste Computer von allen.» (John F. Kennedy). ◀



Porträt



Prof. Dr. Claus W. Gerberich
Inhaber, Gerberich Consulting AG



Dr. Daniel C. Schmid
Mitglied der Geschäftsleitung,
SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie



Kontakt

claus.gerberich@gerberich-consulting.com, daniel.schmid@sib.ch
www.gerberich-consulting.com, www.sib.ch