

Mehr Zeit für den Chef mit den richtigen Kennzahlen

KMU verfügen meistens über beschränkte personelle (Führungs-)Ressourcen. Deren Herausforderungen sind aber ähnlich komplex wie bei Grossunternehmen. Dies verlangt nach einem cleveren Einsatz der verfügbaren KMU-Führungsressourcen.

Auf unsere Frage mit welchen Zahlen er sein KMU führe, präsentierte uns der Geschäftsführer eines Unternehmens der mechanischen Industrie zehn dicke Ordner mit unzähligen Listen und Detailbelegen. Es waren vor allem Finanzdaten, die von seinem Buchhaltungsbüro monatlich zusammengestellt wurden. Brauchbare Führungsinformationen waren darunter jedoch kaum vorhanden und zu wichtigen Themen wie Auftragseingänge, Produktionsauslastung, Fehlerquoten, Kundenzufriedenheit fehlten die Kennzahlen fast vollständig. Er räumte ein, dass er sich oft zwischen zwei gleich suboptimalen Möglichkeiten entscheiden müsse: Entweder er nimmt sich viel Zeit, um die Detailzahlen zu addieren und vergleichen, oder – was öfters zutrifft – er widmet sich der schwierigen aktuellen Auftragslage und kümmert sich um einen Grosskunden, der abzuspringen droht.



Entscheiden bei Unsicherheit

KMU-Geschäftsleitungen sind in der aktuellen, von Unsicherheiten geprägten Zeit nicht zu beneiden: Wie stark wird der Schweizer Franken in diesem Jahr noch? Wie sichere ich die Arbeitsplätze? Kann ich Preiserhöhungen weitergeben? Wie erledigen wir die wachsenden administrativen Aufgaben? Und vor allem: Wie stelle ich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicher? Für viele ein 12-Stunden-Job, sechs Tage die Woche. Ohne massgeschneiderte, relevante und verdichtete Kennzahlen ist das kaum zu schaffen. Mit einem cleveren Führungsinformationssystem gewinnt der Chef erfahrungsgemäss zwei bis drei Arbeitstage im Monat. Zudem wird die Führungskommunikation strukturiert und verbessert, was Transparenz schafft und Missverständnissen vorbeugt.

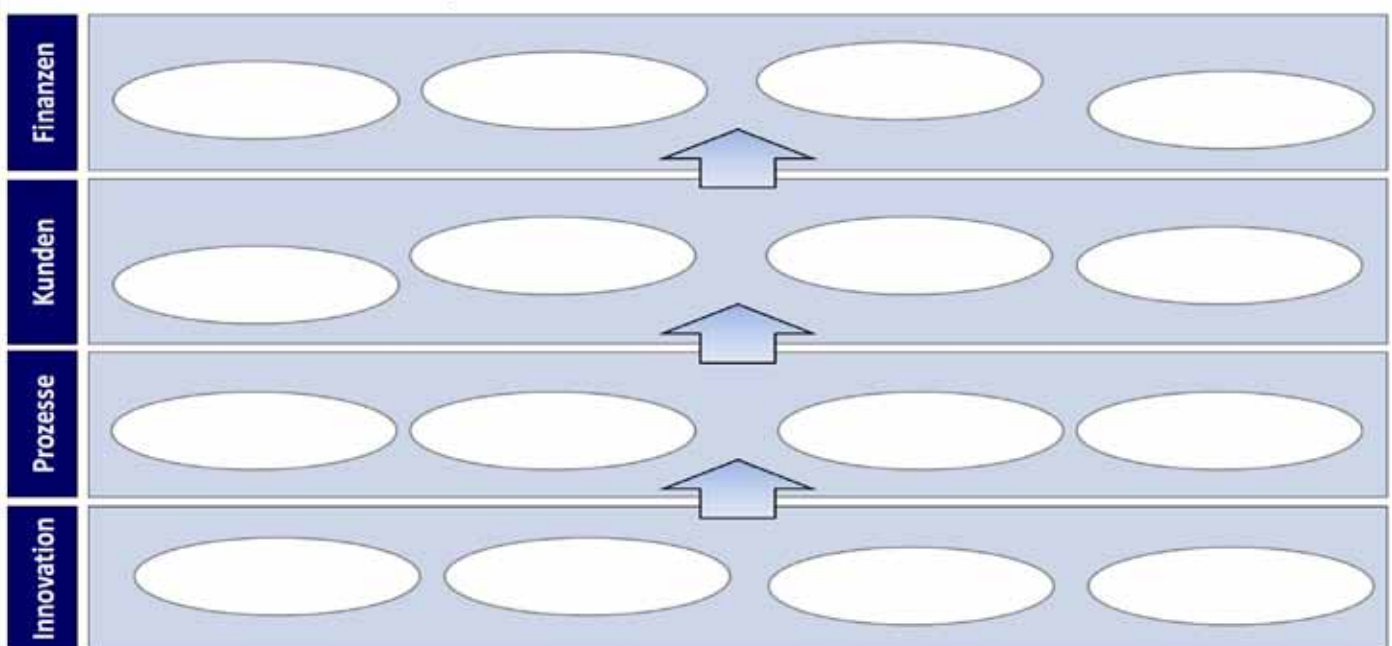


Abbildung 1: Raster Geschäftsmodell Ihres Unternehmens: Bitte ausfüllen



Kennzahlen meistens vorhanden

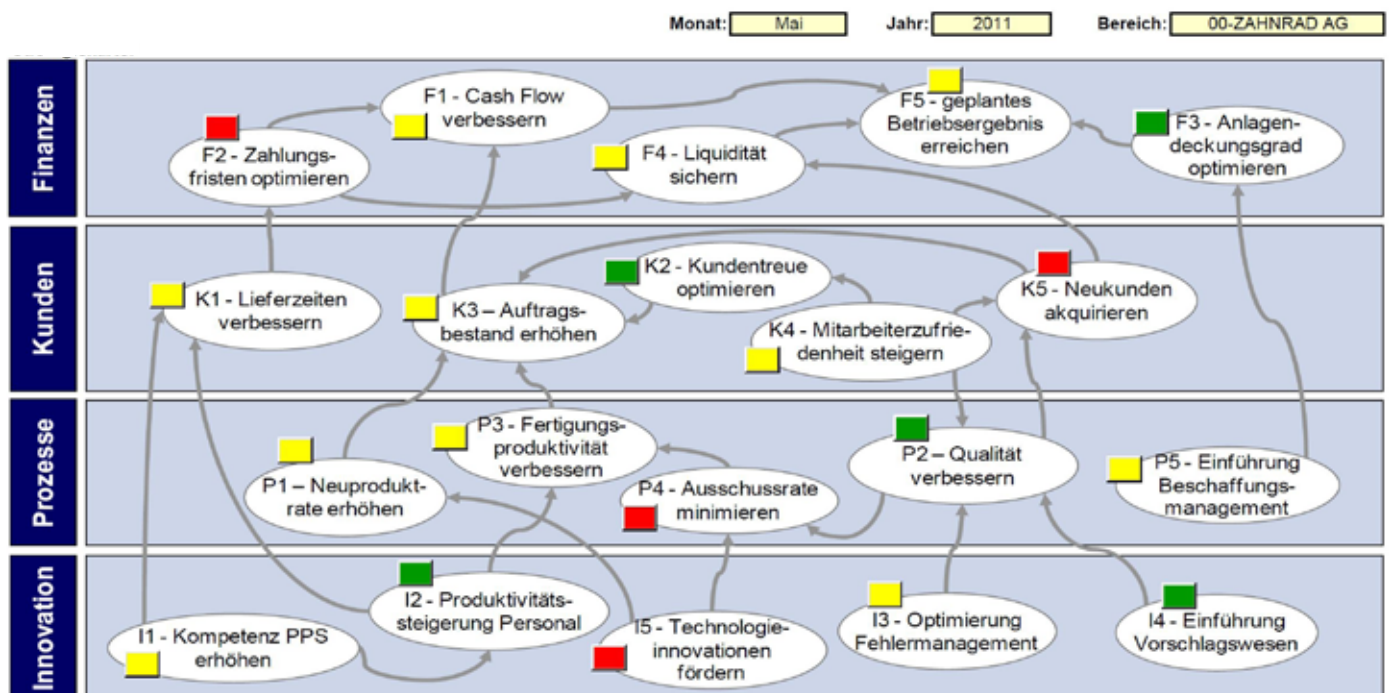
Was uns immer wieder erstaunt: Die Basis für einen Grossteil der wichtigsten Kennzahlen ist in vielen Betrieben irgendwo vorhanden. Was oft fehlt ist die korrekte Auswahl, sowie die sinnvolle Verknüpfung und Verdichtung der Zahlen. Viele KMU sind sehr gut im Bereitstellen und Analysieren von finanziellen Daten.

Dies birgt jedoch ein Gefahrenpotenzial in sich: Entscheide, die aufgrund von Finanzzahlen getroffen werden, haben die Tendenz, vergangenheitsorientiert zu sein und können daher kontraproduktiv wirken.

Das eigene Geschäftsmodell

Notieren Sie in der vorangehenden Grafik zu jeder Kategorie zwei bis drei

unternehmensspezifische (strategische) Geschäftsziele, wie z.B. «Optimierung Qualitätsmanagement», «Neukunden gewinnen», «Standardisierung Abläufe», «Förderung Schlüsselmitarbeiter», «Innovationen umsetzen» oder «Kundenloyalität steigern». Vergleichen Sie danach Ihre vorhandenen Kennzahlen mit diesen Geschäftszielen. Wie umfassend messen Ihre Kennzahlen die erfolgreiche Umsetzung dieser Geschäftsziele? Wie sicher fühlen



© 2011 e-brains CONSULTING GmbH

Abbildung 2: Praxisbeispiel für eine Strategiekarte

Monat: **Mai** Jahr: **2011** Bereich: **00-ZAHNRAD AG**

Kennzahl (KPI):		Ist:	Plan:		Ist-Plan Abw.:	% Abw.:	Trend:
Finanzen	F1 Cash Flow / Monat	265	285	kCHF	-20	-7%	↓
	F2 Durchschnittliche Zahlungsfrist / Monat	85	60	Tage	25	42%	→
	F3 Anlagendeckungsgrad / Quartal	68	70	%	-2	-3%	→
	F4 Liquiditätskennzahl / Monat	102	115	kCHF	-13	-11%	↑
	F5 EBIT / Monat	320	340	kCHF	-20	-6%	→
Kunden	K1 Durchschnittliche Lieferzeit / Monat	32	26	Tage	6	23%	→
	K2 Kundenloyalitätsindex / Quartal	74	75	%	-1	-1%	→
	K3 Auftragsbestand / Monat	1'204	1'488	kCHF	-284	-19%	→
	K4 Mitarbeiterzufriedenheit / Jahr	70	73	%	-3	-4%	↑
	K5 Neukundenindex / Quartal	8	15	%	-7	-47%	→
Prozesse	P1 Anzahl absatzfähige Neuprodukte / Quartal	1	3	Anz.	-2	-67%	→
	P2 Qualitätsgrade / Monat	98	95	%	3	3%	→
	P3 Fertigungsproduktivität / Monat	56	72	%	-16	-22%	→
	P4 Ausschussrate / Monat	12	4	%	8	200%	↓
	P5 Beschaffungsmanagementindex / Quartal	45	55	%	-10	-18%	→
Innovation	I1 Zielerreichung PPS-Kompetenz / Quartal	60	75	%	-15	-20%	→
	I2 Personalproduktivität / Quartal	87	88	%	-1	-1%	→
	I3 Anzahl gemeldete Fehler / Monat	4	5	Anz.	-1	-20%	→
	I4 Eingereichte Verbesserungsvorschl. / Quartal (kum.)	6	5	Anz.	1	20%	↑
	I5 Anzahl relevante Technologieinnovationen / Quartal	0	3	Anz.	-3	-100%	→

© 2011 e-brains CONSULTING GmbH

Abbildung 3: Praxisbeispiel Kennzahlensystem

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Kennzahlen- resp. Führungsinformationssystem, das von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den 90er Jahren an der Harvard-Universität entwickelt wurde. Dabei werden die Wirkfaktoren des Geschäftsmodells eines Unternehmens zueinander in Beziehung gesetzt und in einer Strategiekarte mit den vier klassischen Dimensionen «Innovation», «Prozesse», «Kunden» und «Finanzen» dargestellt. Die aus der Strategiekarte abgeleiteten relevanten Kennzahlen (KPIs) zur Leistungsmessung werden in der Balanced Scorecard übersichtlich dargestellt. Neben den Ist- und Plan-Zahlen werden üblicherweise absolute und relative Abweichungen, Trends und Ampeln berechnet. Der Einsatz der BSC ist in der Praxis heute weit verbreitet.

Sie sich bei wichtigen Investitionsentscheidungen? Wie kongruent entscheidet, führt und kommuniziert Ihr Führungsteam? Wie viel ist von diesen Geschäftszielen bei der Belegschaft angekommen?

Das Geschäftsmodell oder die sogenannte Strategiekarte (siehe Abbildung 2) bildet nach eingehender Analyse der Unternehmensziele die Grundlage für eine effektive Führung. Klare Ziele und konkrete Erwartungen an das Führungsteam

sowie die Belegschaft sollen formuliert, dokumentiert und kommuniziert werden. Nur so kann man auch in hektischen Zeiten den vereinbarten Handlungsplan konsequent umsetzen und Konkurrenzvorteile schaffen.

In der gegenwärtigen Praxis ist ein massgeschneidertes Geschäftsmodell





dell mit Strategiekarte und den entsprechenden Zielsetzungen erst bei wenigen KMU anzutreffen. Dabei ist ohne einen solchen Handlungsplan die Gefahr gross, dass man sich vom Unternehmensumfeld und vom Markt treiben lässt, anstatt den Weg für eine langfristig erfolgreiche Unternehmenszukunft aktiv zu gestalten. Dafür müssten Aktionen in der Geschäftsleitung intensiv diskutiert, vereinbart und deren Umsetzung mit entsprechenden Kennzahlen überwacht werden. Einsame Entscheide sind erfahrungsgemäss suboptimal.

Fokus auf wesentliche Kennzahlen

Abgeleitet von den unternehmensspezifischen (strategischen) Geschäftszielen sollen ausgewählte Kennzahlen definiert werden, um die Umsetzung zu konkretisieren und die Fortschritte messbar zu machen. Dabei gilt es mit einem systematischen Ansatz die wesentlichen Kennzahlen herauszufiltern. Die Auswahl zu vieler unstrukturierter Kennzahlen führt in der Regel zu Widersprüchlichkeiten, Orientierungslosigkeit und Ineffizienzen. Der

Fokus auf die wesentlichen und regelmässig verfügbaren Informationen in einem zentralen Kennzahlensystem hilft unnötige Zeitverluste mit dem Abgleichen und Interpretieren von inkonsistenten und möglicherweise nicht relevanten Daten aus verschiedenen Listen und Systemen zu vermeiden. Die periodische Aufbereitung der Daten und Kennzahlen soll soweit wie möglich automatisiert und an entsprechende Kennzahlenverantwortliche im Unternehmen delegiert werden. Zeitraubende ad-hoc Datenanalysen werden durch die institutionalisierte Bereitstellung und Besprechung der aktuellen Zahlen in der Geschäftsleitung vermieden. Im Sinne eines Frühwarnsystems werden Abweichungen von geplanten Zielwerten schnell erkannt und Korrekturmassnahmen können sofort – sprich vor der Konkurrenz – eingeleitet werden.

Umsetzung benötigt ein Tool

Für die erfolgreiche Einführung eines Kennzahlensystems ist die Verwendung eines geeigneten Tools unerlässlich. Schon einfache und günstige Tools bringen entscheidende Vorteile (siehe www.balanced-scorecard-tool.ch), denn die

IT-Lösung spielt bei der wirkungsvollen Umsetzung und Kommunikation im Unternehmen eine tragende Rolle. Nur so können Transparenz und Vergleichbarkeit bei den vereinbarten Zielvorgaben und das fortlaufende Monitoring der Geschäftsentwicklung mit den relevanten Frühwarnindikatoren sichergestellt werden. Das Kennzahlensystem bildet eine konsistente zentrale Plattform. Unnötige Zeitverluste durch das Abgleichen inkonsistenter Daten sowie Stapel von Ordnern mit unzähligen Listen und Detailbelegen gehören damit der Vergangenheit an.

Erstveröffentlichung im *KMU-Magazin* Nr. 7, September 2011.

Kontakt

Martin Schönenberger
Geschäftsführer



e-brains Consulting GmbH

Lilienstrasse 31
CH 4123 Allschwil

Tel. +41 (0)61 481 61 38

martin.schoenenberger@e-brains.ch
www.balanced-scorecard-tool.ch

Kontakt

Andreas D. Baumann
Geschäftsführer



Consultingworld AG

Dammstrasse 19
CH 6301 Zug

Tel. +41 (0)41 727 76 54

andreas.baumann@consultingworld.ch
www.consultingworld.ch