



UNTERNEHMENSCOCKPIT

DIE RICHTIGEN ZAHLEN FÜR RICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN

von Monika Domeisen, Armin Rainer

Wer heute Entscheidungen in einem Unternehmen treffen muss, muss mit Komplexität umgehen können. Die Welt verändert sich rasant. Das verlangt nach Orientierungspunkten und systematischem Vorgehen, damit Entscheidungen schnell getroffen werden können. Darum ist es notwendig die richtigen Zahlen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben. Ein Cockpit hilft, die wirklich relevanten Entscheidungsgrundlagen zu ermitteln.

ZIELE FIXIEREN UND MESSEN

Die wertorientierte Unternehmensführung hat eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zum Ziel. Das heisst nachhaltig profitabel mit vertretbarem Risiko gesund zu wachsen. Die strategischen Ziele und somit auch die strategischen Entscheidungen der Geschäftsleitung müssen also auf ihre Wirkung auf die Werttreiber Rendite, Wachstum und Risiko überprüft werden. Eine erfolgreiche Strategie sollte die grösstmögliche Hebelwirkung auf die Werttreiber ausüben, um eine entsprechende Steigerung des Unternehmenswertes zu erzielen. Um dies kontinuierlich sicherzustellen, müssen die festgelegten Ziele laufend gemessen werden. Der Unternehmer oder die Unternehmerin ist so laufend in der Lage frühzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen.

NICHT NUR FINANZKENNZAHLEN

Ein strategisches Cockpit stellt nicht nur die Finanzkennzahlen dar. Im Cockpit werden alle strategischen Ziele mit Zahlen dargestellt und messbar gemacht. Es setzt sich sowohl mit monetären als auch mit nicht monetären Grössen auseinander. Auch qualitative Werte dienen als Entscheidungsgrundlagen und sind wichtig für die Steuerung eines Unternehmens.

STEUERN UND ENTSCHEIDEN MIT DEM UNTERNEHMENSCOCKPIT

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens gründet sich auf Einflussfaktoren, die hinter den finanziellen Zielgrössen stehen. Diese Einflüsse sind direkt verantwortlich für die Zielerreichung. Deshalb ist es wichtig, aus der Strategie klar formulierte Steuerungsgrössen abzuleiten.

Diese Steuerungsgrössen müssen messbar und darstellbar sein. So wird ein Steuerungssystem entwickelt, das die strategische mit der operativen Ebene verknüpft und somit sowohl die Entscheidungsfindung auf strategischer als auch auf operativer Ebene unterstützt und erleichtert. Wichtig dabei ist, dass Sie verschiedene Perspektiven betrachten und verknüpfen:

- kurz- und langfristige Ziele,
- monetäre und nichtmonetäre Grössen,
- Früh- und Spätindikatoren,
- externe und interne Perspektiven.

KENNZAHLEN MÜSSEN ENTSCHEIDUNGEN ERMÖGLICHEN

Die Messgrössen und die Perspektiven müssen individuell für jedes Unternehmen entwickelt werden. Natürlich gibt es Standardkennzahlen, die man sich immer anschauen muss. Dazu zählen in der Regel vor allem Kennzahlen aus



der Finanzperspektive, unter anderem Umsatz, Deckungsbeitrag, Eigenkapitalquote, Liquidität und dynamischer Verschuldungsgrad. Aber aufgepasst, zu viel Standardisierung birgt Risiken. So sind Kennzahlen «von der Stange» inhaltlich nicht in den strategischen Kontext eingebettet und somit nur bedingt aussagekräftig. Auch zeigt die Praxis, dass Kennzahlensysteme, die nicht nachvollziehbar in den unternehmerischen Zusammenhang eingebettet sind, nicht akzeptiert und deshalb nicht angewendet werden. Nicht monetäre Grössen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationsfähigkeit oder Qualitätskriterien nehmen aufgrund des sich stark verändernden Umfelds an Bedeutung zu. Wir erleben in der Praxis häufig, dass diese Art der Einflussgrössen zwar als wichtig erachtet werden, aber nicht so leicht zu ermitteln oder wenig aussagekräftig sind und nicht als Entscheidungsgrundlage taugen. Kennzahlen müssen Entscheidungen ermöglichen. Vergessen Sie nicht die Kennzahlen in Ihrem Cockpit auch daraufhin zu überprüfen.

DER RICHTIGE AUFBAU ERMÖGLICHT DAS DELEGIEREN VON ENTSCHEIDUNGEN

Das Unternehmenscockpit dient als «Handlungsrahmen und Entscheidungsgrundlage für das strategische Management» und wurde bei Weissman & Cie. durch den Einsatz in Familienunternehmen vom konzernnahen Urtyp der «Balanced Scorecard» abgewandelt.

Die ursprünglichen vier Perspektiven werden beibehalten:

- Markt/Kunde
- Prozesse
- Führung/Mitarbeiter
- Finanzen

In dieser Struktur werden strategische Ziele, Projekte und Massnahmen definiert und miteinander verknüpft, um mit Hilfe von Kennzahlen eine Leistungsmessung zu ermöglichen. Das Cockpit unterstützt die Strategieentwicklung und -umsetzung langfristig und schliesst dabei die Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung. Jede Kennzahl erhält einen Verantwortlichen, der für die Zielerreichung und somit für die Projekte und Massnahmen, die hinter der Kennzahl stehen, zuständig ist. Mit dem richtigen Aufbau können klare Spielräume und Regeln definiert werden. So sind die verantwortlichen Mitarbeiter in der Lage eigenständig Entscheidungen zu treffen. Das heisst die Geschäftsleitung kann Entscheidungen zuverlässig delegieren und wird nur in aussergewöhnlichen Situationen hinzugezogen.

EIN MANAGEMENTSYSTEM FÜR DIE RICHTIGEN ENTSCHEIDUNGEN

Das Unternehmenscockpit ist nicht – wie manchmal missverstanden – ein Kennzahlen-, sondern ein Managementsystem. Es hat die Funktion, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess der Organisation zu gestalten. Es schliesst dabei die Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung. Das Unternehmenscockpit bildet so ein integriertes System, das die Komplexität strategischer Entscheidungen beherrschbar macht und die Wahrscheinlichkeit eine richtige Entscheidung zu treffen erhöht.

NACHHALTIG ENTSCHEIDEN MIT DEM COCKPIT

Viele Kennzahlensysteme in Unternehmen sind von vergangenheitsorientierten und kurzfristigen Sichtweisen dominiert, die keine Rückschlüsse auf zukünftige Entwicklungen erlauben. Der Blick in den Rückspiegel spiegelt bereits getroffene Entscheidungen wieder und



Kennzahlen daraus sind Spätindikatoren. Eine fehlende Ausgewogenheit bei der Auswahl der Messgrößen kann sich negativ auf die Unternehmenssteuerung auswirken, da beispielsweise der Verzicht auf strategisch relevante Investitionen den ROI kurzfristig erhöhen würde, aber für die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens schadhaft wäre. Mit dem Cockpit soll der Unternehmensführung Hilfestellung geboten werden, um zur Erreichung der langfristig gesteckten Ziele die richtigen kurz- und mittelfristigen Entscheidungen zu treffen bzw. Fehlentscheidungen schnell zu korrigieren. Ob die Strategie richtig ist, weiss das Unternehmenscockpit nicht, aber die Zielführung behält es immer bei – versprochen.

5 PUNKTE, DIE ES ZU BEACHTEN GILT:

1. Standardkennzahlen können irreführend sein

Die «Out of the Box»-Kennzahlen sind praktisch und zeitsparend, können aber zu falschen Entscheidungen führen. Oft mit Standardsoftware mitgeliefert, liefern sie nur standardisierte Messpunkte, die zu einer falschen Sichtweise und Einschätzung führen können.

2. Weniger ist mehr

Kennzahlensysteme können unendlich viele Daten liefern, wenn wir das wollen. Stellen Sie sich die Frage, welche Kennzahlen wirklich entscheidungsrelevant sind und welcher Detailgrad für eine Entscheidung ausreichend. Es gilt, das Gleichgewicht zwischen Datengenauigkeit und Schnelligkeit zu finden. Und noch etwas ist ganz wichtig: das Cockpit ist kein starres Konstrukt, passen Sie es mit wachsender Erfahrung an.

3. Blicken Sie nach vorne

Vermeiden Sie es, ausschliesslich Kennzahlen zu verwenden, die nur anzeigen was in der Vergangenheit richtig oder falsch gemacht wurde. Wählen Sie Ihre Kennzahlen danach, welche Entscheidungen Sie in Zukunft treffen müssen. Das bedeutet auch, dass Sie Ihr Kennzahlensystem bei neuen Strategien oder Änderungen der Strategie anpassen müssen.

4. Lassen Sie keinen Interpretations- spielraum für Entscheidungsträger

Wichtig ist, dass durch ein zu komplexes Cockpit nicht Interpretationsspielräume für die Verantwortlichen eröffnet werden. Will man Entscheidungen auf die zweite und dritte Führungsebene hinunter brechen, muss klar definiert sein wie die Kennzahlen zu interpretieren sind.

5. Ein Cockpit ersetzt nicht Ihr Unternehmergespür

Entscheiden auf der Grundlage der Cockpitzahlen unterstützt die Entscheidungsqualität und ermöglicht es schneller zu entscheiden. Es ersetzt aber nicht Ihr Unternehmergespür. Vertrauen Sie diesem weiterhin. Verwenden Sie aber das Cockpit zur besseren Risikoeinschätzung.

Monika Domeisen
Beraterin

Armin Rainer
Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman International

+39 0473 490544
info@weissman-international.com