

2021

Kennzahlengestützte Unternehmensführung Prof. Dr. Claus W. Gerberich



**Weiterbildung:
Praxisnah & direkt
umsetzbar!**



Prof. Dr. Claus W. Gerberich
Gerberich Consulting AG
2021

Die Ausrichtung einer Organisation am Leitziel der **Wertmaximierung**. 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. Bspw. verfolgen familiengeführte Unternehmen unterschiedliche strategische Zielsetzungen als große börsennotierte Aktiengesellschaften. Letztlich gilt auch im deutschen Mittelstand die oberste Zielsetzung, den Eigentümern die erwartete bzw. angeforderte Kapitalverzinsung und ein ertragsstarkes Wachstum zu ermöglichen. Neben finanziellen Oberzielen legt jedoch der Mittelstand weitere Präferenzen für die Markt- und Kundenposition und trifft meist Entscheidungen nicht nur aufgrund finanzieller Aspekte und strebt ein langfristiges Denken an.

Daher braucht der **deutsche Mittelstand** 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 zurückgeschlossen werden können.

Aus diesem Grund ist für die Unternehmenssteuerung ein Gebilde von Kennzahlen aufzubauen, um für die jeweiligen Sachverhalte mehrere Kennzahlen zu bestimmen, damit eine verlässliche Informations- und Steuerungsbasis geschaffen werden kann. Aus der Vielfältigkeit und Komplexität der Kennzahlengefüge leitet sich die Notwendigkeit ab, generelle Anforderungen an ein dynamisches Kennzahlensystem für die Unternehmensführung zu charakterisieren:

- 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 Datenflut zu Irritationen und Verwirrungen.
- Die **Steuergrößen (Key Performance Indicators)** fokussieren sich auf die **Erfolgsfaktoren** (Critical Success Factors) und Werttreiber (Value Driver).
- 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.
- Die Kennzahlen sollten möglichst in Echtzeit vorliegen.

Mit Dashboards gezielt und aktiv steuern

Sie wollen ausgehend von der bisherigen Entwicklung Ihres Unternehmens nach vorn schauen und steuern! Aus der Menge vorhandener Informationen wollen Sie die richtigen Daten (aussagefähig und belastbar) zum richtigen Zeitpunkt (zeitnah und rechtzeitig) in der richtigen Form (klar und übersichtlich) und in Beziehungszusammenhängen (Ursache-Wirkungs-Ketten) gewinnen, die Auskunft geben über die wichtigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens oder bevorstehende Krisen.



Instrument 1: IST-Analyse

Erfassen Sie im **Schritt 1** die **tatsächliche Ausgangslage und IST-Situation Ihres Unternehmens**. Stellen Sie die bisher vorliegenden Jahresergebnisse nebeneinander dar und analysieren Sie die bisherige Entwicklung.

Instrument 2: Planung von Rentabilität und Liquidität

Gehen Sie im **Schritt 2** hin zur **Zukunftsbetrachtung**. Setzen Sie auf der Basis der Vergangenheitsentwicklung und Ihrer aktuellen Erkenntnisse über die intern und extern zu erwartenden Veränderungen Ihre Gewinn- und Liquiditätsziele fest und planen Sie die dafür notwendigen Maßnahmen und Auswirkungen auf Erträge und Kosten bzw. Einzahlungen und Auszahlungen im Detail.

Instrument 3: Liquiditätsvorschau

Sichern Sie im **Schritt 3** die **jederzeitige Zahlungsfähigkeit** mit einer regelmäßigen und strukturierten Planung und Kontrolle der Einzahlungen und Auszahlungen ab. Durch eine kontinuierlich aktualisierte Liquiditätsvorschau erkennen Sie rechtzeitig, ob es eng wird und wann Sie handeln müssen, um zahlungsfähig zu bleiben!

Instrument 4: Profit-Center-Rechnung

Ermöglichen Sie sich durch **Schritt 4**, die **Einführung einer Kostenrechnung**, die Analyse der Gewinn- und Verlustbringer im Unternehmen. Nur so können Sie verlustbringende Aktivitäten erkennen und z.B. Sortimentsentscheidungen treffen oder das Kundenportfolio optimieren.

Instrument 5: Plan-Ist-Abweichungen

Sorgen Sie im **Schritt 5** dafür, dass Sie **zeitnahe und übersichtliche Informationen zur aktuellen Entwicklung des Unternehmens durch Abweichungsanalysen** erhalten. So können Sie rechtzeitig und vorausschauend agieren. Plan-Ist-Abweichungen geben Auskunft über Ihre ursprünglichen Zielsetzungen und die tatsächlichen Entwicklungen und die Maßnahmen zur Gegensteuerung.

Empfehlungen und Tipps

Folgende Empfehlungen sollten beim Aufbau eines kennzahlengestützten Steuerungssystems stets beachtet werden:

- Veränderungen im Umfeld berücksichtigen und frühzeitig erkennen
- Kennzahlensystem visionsgetrieben gestalten und auf die Strategie fokussieren
- Zusammenhänge über Ursache-Wirkungsketten beachten
- Prozessorientierung einbeziehen
- Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen aufeinander abstimmen und herunterbrechen
- Mitarbeiter in die Entwicklung einbeziehen, sowie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definieren
- Maßnahmen für die Zielerreichung definieren und dabei die Wirkzeiten beachten
- Eingeleitete Maßnahmen umsetzen, steuern und überwachen
- Kennzahlensystem dynamisch gestalten und ggf. anpassen
- Fokussierung auf Benchmarks und Best of Class

Autor: Prof. Dr. Claus W. Gerberich

