

Führungsinformationssysteme

Mit Strategiekarten effizient zum Ziel

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 Kapazitäten.

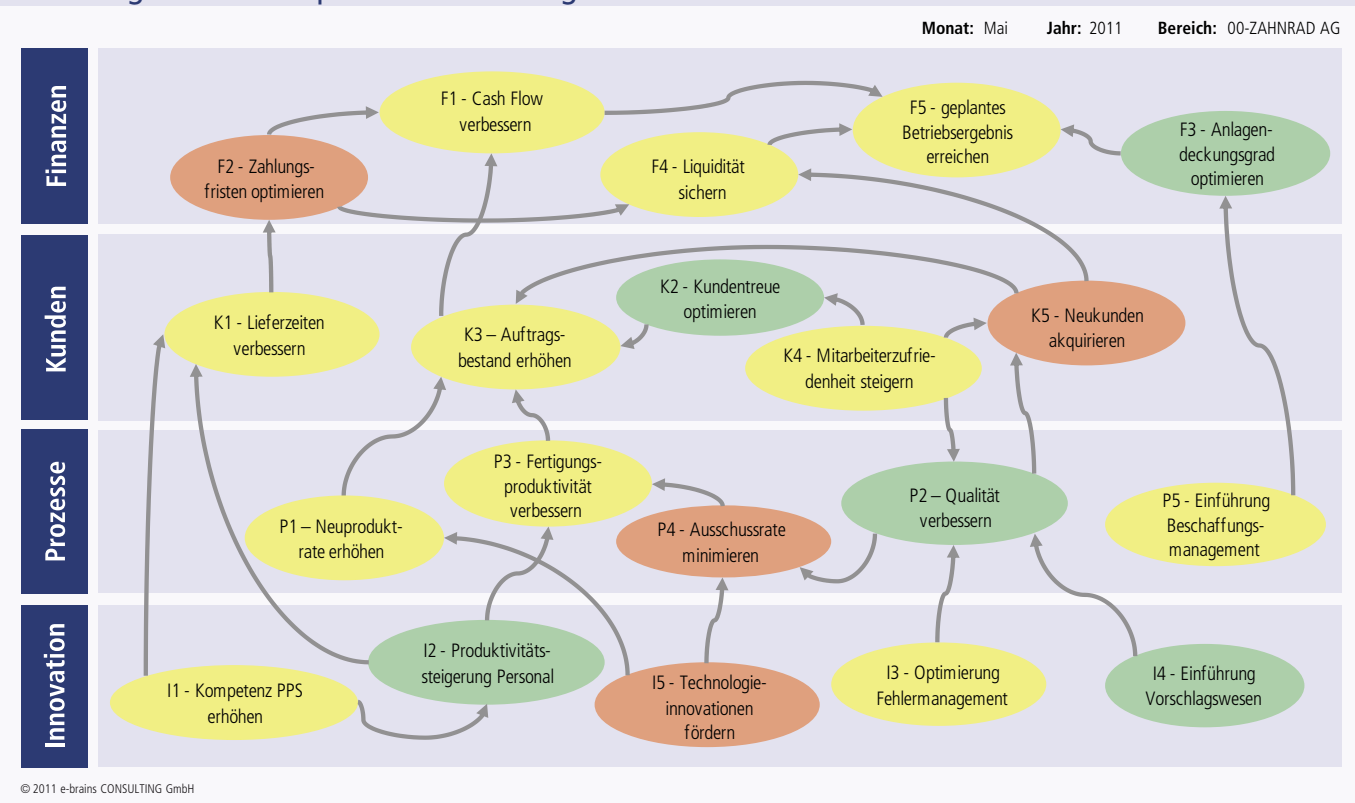
Martin P. Schönenberger
Andreas D. Baumann

Auf die Frage, mit welchen Zahlen er sein KMU führe, präsentierte der Geschäftsführer eines Unternehmens der mechanischen In-

dustrie den Autoren 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 vor-

handen 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:

Abbildung 1: Praxisbeispiel für eine Strategiekarte



Entweder er nehme sich viel Zeit, um die Detailzahlen zu addieren und vergleichen, oder – was öfter zutrefte – er widme sich der schwierigen aktuellen Auftragslage und kümere sich um einen Grosskunden, der abzuspringen drohe.

Entscheiden bei Unsicherheit

Die obersten Verantwortlichen in der KMU-Geschäftsleitung 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.

Was 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 Bereitstel-

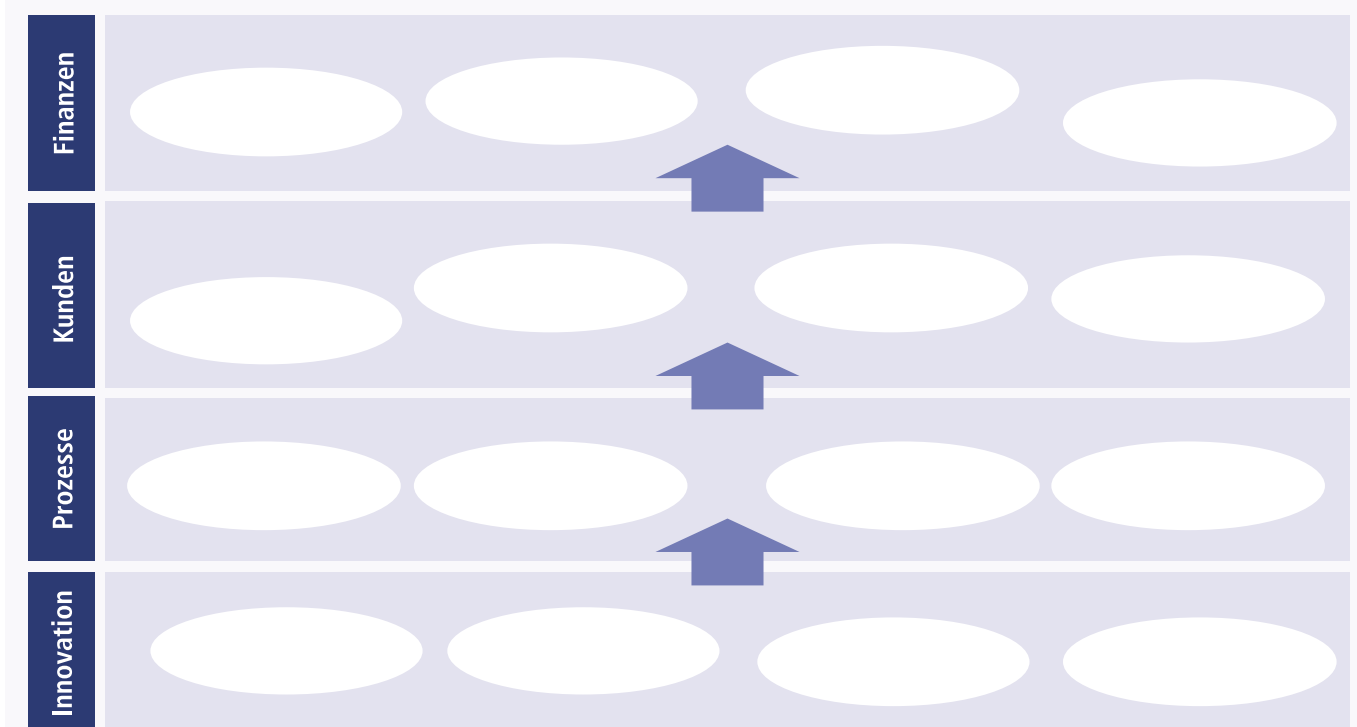
Um die gesteckten Unternehmensziele zu erreichen, ist die Einführung eines Kennzahlensystems hilfreich. Dafür müssen vorab ausgewählte Schlüsselkennzahlen definiert werden.

len 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 untenstehenden Grafik (Abbildung 2) zu jeder Kategorie zwei bis drei unternehmensspezifische (strategische) Geschäftsziele, wie z.B. «Optimierung Qualitätsmanagement», «Neukunden gewinnen», «Standardisierung Abläufe», «Innovationen umsetzen» oder «Kundenloyalität steigern». Vergleichen Sie danach Ihre vorhandenen Kennzahlen mit diesen Geschäftszielen. Wie umfassend messen Ihre Kennzahlen die erfolgreiche Umsetzung dieser Geschäftsziele?

Abbildung 2: Raster Geschäftsmodell Strategiekarte Ihres Unternehmens: Bitte ausfüllen



Wie sicher fühlen Sie sich bei wichtigen Investitionsentscheiden? Wie kongruent entscheidet, führt und kommuniziert Ihr Führungsteam? Wie viel ist davon bei der Belegschaft angekommen?

Das Geschäftsmodell oder die sogenannte Strategiekarte (siehe Abbildung 1) 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 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.

Kennzahlen im Fokus

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 Sys-

Glossar



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.

Abbildung 3: Praxisbeispiel Kennzahlensystem

		Kennzahl (KPI)		Ist:	Plan:	Ist-Plan Abw:	% Abw:	Trend:		
						Monat: Mai	Jahr: 2011	Bereich: 00-ZAHNRAD AG		
Finanzen	F1	Cashflow / Monat		265	285	kCHF	-20	-7%	↓	Yellow
	F2	Durchschnittliche Zahlungsfrist / Monat		85	60	Tage	25	42%	→	Orange
	F3	Anlagendeckungsgrad / Quartal		68	70	%	-2	-3%	→	Green
	F4	Liquiditätskennzahl / Monat		102	115	kCHF	-13	-11%	↑	Yellow
	F5	EBIT / Monat		320	340	kCHF	-20	-6%	→	Yellow
Kunden	K1	Durchschnittliche Lieferzeit / Monat		32	26	Tage	6	23%	→	Yellow
	K2	Kundenloyalitätsindex / Quartal		74	75	%	-1	-1%	→	Green
	K3	Auftragsbestand / Monat		1204	1488	kCHF	-284	-19%	→	Yellow
	K4	Mitarbeiterzufriedenheit / Jahr		70	73	%	-3	-4%	↑	Yellow
	K5	Neukundenindex / Quartal		8	15	%	-7	-47%	→	Orange
Prozesse	P1	Anzahl absatzfähige Neuprodukte / Quartal		1	3	Anz.	-2	-67%	→	Yellow
	P2	Qualitätsgrade / Monat		98	95	%	3	3%	→	Green
	P3	Fertigungsproduktivität / Monat		56	72	%	-16	-22%	→	Yellow
	P4	Ausschussrate / Monat		12	4	%	8	200%	↓	Orange
	P5	Beschaffungsmanagementindex / Quartal		45	55	%	-10	-18%	→	Yellow
Innovation	I1	Zielerreichung PPS-Kompetenz / Quartal		60	75	%	-15	-20%	→	Yellow
	I2	Personalproduktivität / Quartal		87	88	%	-1	-1%	→	Green
	I3	Anzahl gemeldete Fehler / Monat		4	5	Anz.	-1	-20%	→	Yellow
	I4	Eingereichte Verbesserungsvorschläge / Quartal (kum.)		6	5	Anz.	1	20%	↑	Green
	I5	Anzahl relevante Technologieinnovationen / Quartal		0	3	Anz.	-3	-100%	→	Orange

Mit einem guten Führungsinformationssystem gewinnt der Chef nicht nur zwei bis drei Tage Zeit im Monat, auch die Führungskommunikation wird verbessert. ▶

temen zu vermeiden. Die periodische Aufbereitung der Daten und Kennzahlen soll so weit wie möglich automatisiert und an entspre-

Porträt



Dr. Martin P. Schönenberger ist Geschäftsführer der auf Strategieentwicklung und Prozessmanagement spezialisierten Unternehmensberatung E-Brains Consulting GmbH. Als Consultant berät er seit mehr als zehn Jahren seine internationalen Kunden bei der Entwicklung von Führungsinformationssystemen, bei der Optimierung und Standardisierung von Prozessen und bei Projekten im Umfeld moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Zudem ist er als Interim Manager in den Bereichen Finanzen, Controlling, Einkauf und IT-Management tätig.

Andreas D. Baumann ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät (KMU-)Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Führungsinformation, Veränderungsmanagement, Strategie/Führung und Prozesse/Organisation. Internetbasierte Mitarbeiterumfragen und ein Coachingangebot für KMU-Führungskräfte runden seine Kompetenz ab. Er ist zudem Gastdozent an der FH, ZfU sowie N-P-M-Partner bei Hirsiger & Partner, Bern. Baumann veröffentlicht Fachbeiträge in diversen Schweizer Medien.



chende 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 zum Beispiel Tool-Demo auf 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 re-

levanten 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. ■

Kontakt



Dr. Martin P. Schönenberger
Geschäftsführer
E-Brains Consulting GmbH
Lilienstrasse 31, 4123 Allschwil
Tel. 061 481 61 38
martin.schoenenberger@e-brains.ch
www.e-brains.ch
www.balanced-scorecard-tool.ch



Andreas D. Baumann
Geschäftsführer
Consultingworld AG
Tel. 041 727 76 54
Dammstrasse 19, 6301 Zug
andreas.baumann@consultingworld.ch
www.consultingworld.ch



Anzeige

Wussten Sie dass 4 mal mehr Smartphones und Tablets verkauft werden als PC und Notebooks ?

Präsentieren auch Sie Ihren Kunden einen mobil freundlichen Webauftritt - kein Zoomen , warten und vertippen.

Für nur

CHF 999.-

erstellen wir eine professionelle mobil freundlichen Ausgabe Ihrer bestehenden Website

www.openwebmobile.com

Theram GmbH • Industriestrasse 6 • CH-9220 Bischofszell • Telefon +41 71 460 26 18

THERAM GMBH