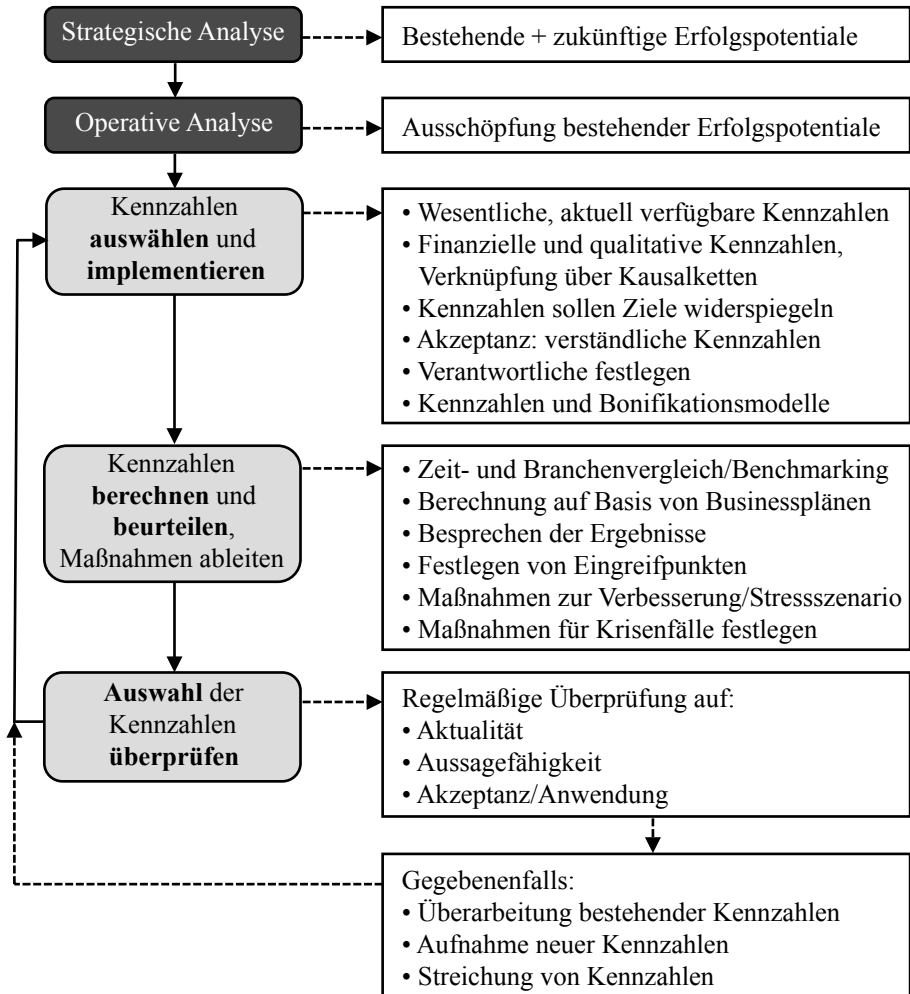
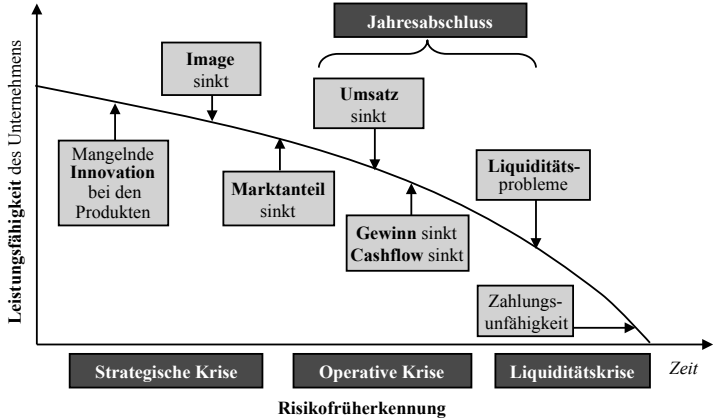


1. Wie sind Kennzahlen einzusetzen?



Strategische und operative Analyse:

Kriterium	Strategische und operative Analyse
Nur operativ ist zuwenig	Der Tachometer eines Autos zeigt einem Fahrer zwar die <i>Geschwindigkeit</i> seines Autos an, nicht aber <i>ob</i> er die <i>richtige Fahrtstrecke</i> gewählt hat. Dementsprechend sagen gute oder schlechte Unternehmenszahlen (zB steigende Umsätze) auch noch <i>nichts über</i> die <i>Richtigkeit</i> der <i>Strategie</i> dieses Unternehmens aus. Gefahr nur operativer Zahlen: Der in Unternehmen oft vorherrschende <i>Fokus</i> auf nur <i>operative Zahlen</i>, wie dem aktuellen Umsatz und dem aktuellen Gewinn, birgt daher folgende <i>Gefahr</i>: Je <i>besser</i> das derzeitige <i>Bild</i> des Unternehmens über die <i>operativen Kennzahlen</i> ist, <i>desto größer</i> ist die <i>Gefahr strategischer Fehler</i>, da die guten operativen Zahlen dazu verleiten, nur das Heute zu sehen und sich mit dem Erzielten zufrieden zu geben.  Krisen bleiben lange unbemerkt: Krisen zeichnen sich aber zunächst oft nur <i>schleichend</i> ab und bleiben daher oft lange <i>unbemerkt</i>. Erst in der <i>Endphase</i> spitzt sich die Lage zu und es entstehen existenzbedrohende Liquiditätsengpässe (siehe die obige Abbildung). Bis hin zur Liquiditätskrise: Sinken zB während einer <i>operativen Krise</i> die Umsätze, so reagieren Unternehmen idR mit <i>kurzfristigen Maßnahmen</i>, die aber <i>ohne strukturelle Korrekturen</i> auch nur <i>kurzfristig</i> helfen, da die eigentlich zugrunde liegende, strategische Krise dadurch nicht behoben wird. Daher können die Umsatzrückgänge in weiterer Folge zu einer <i>Li-</i>

Kriterium	Strategische und operative Analyse												
	<i>liquiditätskrise</i> führen, im Rahmen derer das Unternehmen nicht oder nur mehr teilweise in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Die damit nun <i>auch von außen bemerkbare Krise</i> kann sich deshalb auch <i>negativ</i> auf die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Lieferanten und kreditgebenden Banken auswirken. Auch besteht in dieser Phase die Gefahr, dass für die Leistungserstellung wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.												
▪ Vorteil einer Strategie	Eine Strategie sichert Handlungsspielraum: Der <i>Vorteil einer strategischen Analyse und Planung</i> liegt somit darin, dass der <i>Handlungsspielraum</i> des Unternehmens in der frühen Phase der <i>strategischen Krise</i> grundsätzlich <i>noch hoch</i> ist. Das Unternehmen kann <i>agieren</i> und nicht nur reagieren wie in der <i>operativen Krise</i> und vor allem in der <i>Liquiditätskrise</i> (siehe die obige Abbildung). Kurzfristige Ebene Investitionen Operative Ebene Derzeitige Erfolgspotentiale Strategische Ebene Zukünftige Erfolgspotentiale Analyse Liquidität Investitionen Derzeitige Erfolgspotentiale Liquidität Zukünftige Erfolgspotentiale Investitionen Derzeitige Erfolgspotentiale Liquidität Zukünftige Erfolgspotentiale <table><tr><td>Ideal</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>Kurzfristig gefährdend</td><td>-</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>Langfristig gefährdend</td><td>+</td><td>+</td><td>-</td></tr></table> mit: + (gesichert), - (nicht gesichert) Auch derzeit operativ sehr erfolgreiche Produkte des Unternehmens sollen daher nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieser Erfolg künftig nicht mehr gegeben sein muss und somit andere Produkte/Erfolgspotentiale entwickelt werden müssen, die diesen Erfolg auch in der Zukunft bringen und sicherstellen.	Ideal	+	+	+	Kurzfristig gefährdend	-	+	+	Langfristig gefährdend	+	+	-
Ideal	+	+	+										
Kurzfristig gefährdend	-	+	+										
Langfristig gefährdend	+	+	-										

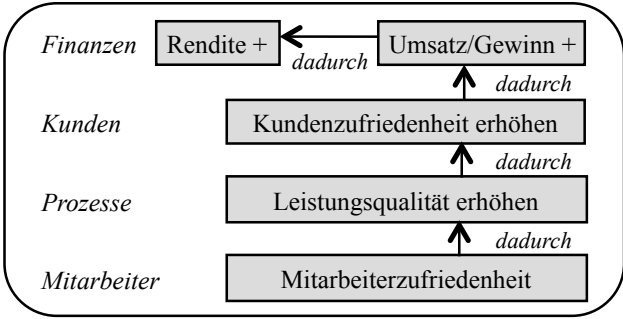
Kriterium	Strategische und operative Analyse
▪ <i>Strategische Analyse auch für KMU's</i>	Auch kleinere und mittlere Unternehmen brauchen eine Strategie: Zwar wird die Notwendigkeit einer Strategie oft nur größeren Unternehmen zugeschrieben, aber auch kleinere/mittlere Unternehmen brauchen eine Strategie, insbesondere je turbulenter das <i>Umfeld</i> des Unternehmens ist und/oder je größer der <i>Handlungsspielraum</i> des Unternehmens ist. Bei <i>Kleinstunternehmen</i> könnte es unter Umständen ausreichend sein, wenn die Strategie im Kopf der Unternehmer <i>entwickelt</i> und <i>verfolgt</i> wird. Eine <i>Strategie</i> ist ja letztendlich nichts anderes als die <i>Evolution</i> einer <i>zentralen Idee</i>, unter sich laufend verändernden <i>Bedingungen</i> (Hinterhuber).
▪ <i>Was ist strategisch?</i>	Strategisch ist weitsichtiges Denken: Strategisches Denken sollte daher nicht mit „abgehoben“ abgetan, sondern als „<i>weitsichtig</i>“ geschätzt werden. Wobei aber zu beachten ist: Eine <i>strategische Analyse</i> ist zwar idR <i>langfristig</i>, <i>langfristig</i> ist aber <i>nicht notwendigerweise strategisch</i>: Ein prognostizierter 10-Jahres-Cashflow ist genauso wenig strategisch wie ein prognostizierter 1-Jahres-Cashflow. Der <i>Unterschied</i> ist vielmehr wie folgt zu sehen: • Operativ: Über <i>operative Kennzahlen</i> werden die <i>derzeitigen Erfolgspotentiale</i> des Unternehmens <i>ausgeschöpft</i>, dh die derzeitigen Produkte. • Strategisch: Über eine <i>strategische Analyse</i> werden diese <i>derzeitigen Erfolgspotentiale überprüft</i> und es wird entschieden, ob diese in der Zukunft <i>gehalten, weiter aufgebaut</i> oder <i>abgebaut</i> werden sollen und welche <i>neuen Erfolgspotentiale</i> sich für das Unternehmen eröffnen und damit zu erschließen sind.
▪ <i>Zu stellende Fragen</i>	Ausgangspunkt für eine strategische Analyse können dabei folgende Fragen sein: ○ Vergangenheit/Gegenwart: Wo liegen die <i>derzeitigen Stärken</i> des Unternehmens und <i>wie</i> wurden die bisherigen <i>Produkte</i> des Unternehmens vom Markt <i>aufgenommen</i>? Wie entwickeln sich der <i>Markt</i> und die Nachfrage der <i>Kunden</i> nach diesen Produkten? ○ Zukunft: Mit <i>welchem Produkt</i> wollen wir in der Zukunft am Markt auftreten, <i>was ist unser Produkt</i>? <i>Wo</i> soll das Unternehmen in drei, fünf oder zehn Jahren mit welchen Produkten <i>stehen</i>? Welche <i>Voraussetzungen</i> müssen dafür im Unternehmen geschaf-

Kriterium	Strategische und operative Analyse
	fen werden: <i>was</i> ist unbedingt zu bewahren, <i>was</i> aufzugeben? Welche <i>Technologie</i> wird für diese Produkte/Leistungen benötigt? Welche <i>Geschäftspartner</i> werden in der Zukunft benötigt? ○ Vergleich: Mit welcher <i>Konkurrenzsituation</i> ist in der Branche künftig zu rechnen? Wer werden die wichtigsten <i>Mitbewerber</i> in der Zukunft sein und wie agieren diese Mitbewerber? ○ Abgrenzung: Worin <i>unterscheiden</i> wir uns von diesen zukünftigen Mitbewerbern? Siehe dazu zB die →SWOT-Analyse und das →<i>Markt-Wettbewerbs-Portfolio</i>.
▪ <i>In Szenarien denken</i>	Was-wäre-wenn-Szenarien: Aufbauend auf einer <i>strategischen Umfeldanalyse</i> können dann verschiedene <i>was-wäre-wenn-Szenarien</i> entwickelt werden, beispielsweise: Was wäre wenn Konkurrenten mit einer <i>neuen Technologie</i> die Branche dominieren würden <i>oder</i> was wäre wenn die <i>Gesetzgebung</i> die bisher verwendete Technologie nicht mehr zulassen würde.

Kennzahlen auswählen und implementieren:

Kriterium	Kennzahlen auswählen und implementieren
▪ <i>Basis ist die Strategie</i>	○ Kennzahlen müssen aus der Strategie abgeleitet werden: Kennzahlen sollen einem Unternehmen helfen seine <i>Ziele</i> zu <i>erreichen</i> und müssen daher <i>aus</i> der →<i>Strategie</i> des Unternehmens <i>abgeleitet</i> werden. Unternehmen die gewinnen wollen müssen die <i>richtigen</i> Kennzahlen finden und anwenden, bevor es die Konkurrenz tut.
▪ <i>Wenige, wesentliche Kennzahlen</i>	○ Möglichst wenige, wichtige Kennzahlen senken die Ermittlungskosten und schaffen Freiraum: Zu viele, allgemeine Kennzahlen verzerren den Blick auf das Wesentliche: <i>Weniger ist besser</i>. Braucht es zB eine Kennzahl Büromaterialverbrauch je Mitarbeiter? Kennzahlen müssen daher eindeutigen <i>Zielen</i> des Unternehmens <i>zugeordnet</i> werden sowie <i>wesentliche</i> und <i>kritische Bereiche</i> des Unternehmens abbilden, da sie nur dann <i>im Kopf bleiben</i> und nicht in die Bedeutungslosigkeit absinken. Die Konzentration auf solcherart <i>ausgewählte</i> Kennzahlen <i>senkt</i> nicht nur die <i>Kosten</i> für die <i>Ermittlung</i> des Kennzahlensets, sondern schafft Managern auch <i>mehr zeitlichen Freiraum</i>, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Ein zu viel an Kennzahlen kann auch <i>Innovationen</i> im Unternehmen <i>verhindern</i>, da Mitarbeiter durch die hohe Reglementierung keinen Spielraum haben. Beispielsweise um verstärkt auf lokal unterschiedliche Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können.
▪ <i>Wo steht das Unternehmen?</i>	○ Kennzahlen je nach Lebenszyklus: Je nach <i>Phase</i> des →<i>Lebenszyklus</i> der Produkte werden <i>unterschiedliche</i> Kennzahlen zum Einsatz kommen müssen. In der <i>Einführungsphase</i> eines <i>neuen Produkts</i> werden zB <i>Wachstumsziele</i> gegenüber Rentabilitätszielen in den Vordergrund treten, um den <i>Marktanteil</i> zu erhöhen. In der <i>Reifephase</i> wird hingegen auch der Cashflow-Beitrag im Fokus stehen, um den Aufbau anderer, neuer Produkte finanzieren zu können.
▪ <i>Für wen ist die Kennzahl?</i>	○ Kennzahlen und Unternehmensebene: Die Kennzahlen sind für <i>jede Ebene</i> des Unternehmens (Manager, Produktleiter, ...) <i>bedürfnisgerecht</i> zu ermitteln. Beispielsweise kann der →<i>EVA</i> eine geeignete Kennzahl für <i>Ma-</i>

Kriterium	Kennzahlen auswählen und implementieren
	nager sein, nicht aber für die <i>Einkäufer</i>, für die zB die Kennzahl <i>Qualität der</i> → <i>Lieferanten</i> eine wichtige Rolle spielt. Für die <i>Verkaufsabteilung</i> wiederum sind Kennzahlen wie die <i>Verkaufsmengen</i> und die → <i>Kundenzufriedenheit</i> von Bedeutung. Während Manager somit wichtige Zahlen betreffend die <i>globale</i> und <i>strategische Entwicklung</i> ihres Unternehmens erhalten sollen, werden diese Daten in den nachgeordneten Ebenen immer <i>weiter aufgebrochen</i> und somit <i>detaillierter</i>.
▪ <i>Aktualität</i>	○ Aktuell verfügbar, schnell ermittelbar: Kennzahlen werden dann genützt, wenn sie <i>aktuell verfügbar</i> und mit einem entsprechenden <i>Verhältnis</i> von Nutzen und Arbeitsaufwand ermittelbar sind: <i>Lieber schneller als auf die zweite Kommastelle genau</i>. Auch dies spricht für die Konzentration auf wesentliche Kennzahlen.
▪ <i>Ergebnisse kommunizieren</i>	○ Regelmäßig kommunizieren: Kennzahlen bleiben dann im Unternehmen ein Thema, wenn die erreichten Werte innerhalb des Unternehmens <i>regelmäßig/laufend kommuniziert</i> und zu diesen Ergebnissen von den Mitarbeitern gezielt <i>Stellungnahmen</i> und <i>Verbesserungsvorschläge</i> eingeholt werden. Eine entsprechende <i>Visualisierung</i> der erreichten Kennzahlenwerte hilft bei dieser Kommunikation.
▪ <i>Messgrößen für den Erfolg ermitteln</i>	○ Was bestimmt den Erfolg: Wichtig ist regelmäßig zu prüfen, <i>welche finanziellen</i> und <i>qualitativen</i> Faktoren den Erfolg des Unternehmens <i>heute</i> bestimmen und <i>in der Zukunft</i> bestimmen werden. Haben sich diese Faktoren verändert oder werden sich diese Faktoren verändern? <i>Visualisiert</i> werden können diese über das → <i>Erfolgsfaktoren-Portfolio</i>. ○ Messgrößen mit direktem Einfluss ermitteln: Stehen die Erfolgsfaktoren fest, sind jene <i>Messgrößen (Kennzahlen)</i> zu ermitteln, die einen direkten Einfluss auf diese <i>Faktoren</i> haben. Was sind zB die „Treiber“ für die <i>Kundenzufriedenheit</i>? Oft wird unterstellt, dass ein wesentlicher Treiber für die Gästezufriedenheit in einem Hotel ein geringerer Personalwechsel ist. Trifft dies aber nun generell zu oder hängt dies vor allem von bestimmten Bereichen des Hotels ab, wie der Leitung des Hotels oder dem Restaurant? ○ Bereiche und Kausalketten ermitteln: Die derart ermittelten

Kriterium	Kennzahlen auswählen und implementieren
	Kennzahlen können zu <i>Bereichen</i> zusammengefasst werden, wie zB bei der →<i>Balanced Scorecard</i> von Kaplan/Norton in <i>Finanzen</i>, <i>Kunden</i>, <i>Prozesse</i> und <i>Mitarbeiter</i>. Soweit möglich sollten die Bereiche durch <i>Kausalketten</i> verknüpft sein, wodurch das Unternehmensmodell <i>grafisch</i> dargestellt und Mitarbeitern besser erläutert werden kann. Beispielsweise wie folgt:  <pre> graph BT subgraph Finanzen Rendite[Rendite +] end subgraph Kunden Kundenzufriedenheit[Kundenzufriedenheit erhöhen] end subgraph Prozesse Leistungsqualitaet[Leistungsqualität erhöhen] end subgraph Mitarbeiter Mitarbeiterzufriedenheit[Mitarbeiterzufriedenheit] end Mitarbeiterzufriedenheit -- "dadurch" --> Leistungsqualitaet Leistungsqualitaet -- "dadurch" --> Kundenzufriedenheit Kundenzufriedenheit -- "dadurch" --> UmsatzGewinn[Umsatz/Gewinn +] UmsatzGewinn -- "dadurch" --> Rendite </pre>
▪ <i>Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?</i>	○ Forciert die Kennzahl die angestrebte Richtung: Der Vorteil von <i>finanziellen Kennzahlen</i> liegt in der <i>einfachen Messung</i>, was auch deren Dominanz in der Praxis erklären mag. Allerdings <i>entwickelt</i> sich ein Unternehmen, wenn nur finanzielle Kennzahlen zur Anwendung kommen, auch <i>nur in diese Richtung</i>, da sich Manager/Mitarbeiter primär nur an jenen Kennzahlen orientieren werden, an denen ihre Leistung gemessen wird. Wird die Leistung von Managern zB nur an der erreichten Kapitalrendite des Unternehmens gemessen, dann werden sie vor allem (nur) versuchen, diese Kapitalrendite zu verbessern. Soll sich das Unternehmen in eine <i>andere Richtung</i> hin entwickeln, dann muss somit auch die <i>Auswahl</i> der Kennzahlen <i>neu überdacht</i> werden. Beispielsweise: Wie viele neue <i>Produkte</i> hat der Manager mit welcher <i>Kundenzufriedenheit</i> eingeführt, wie viele neue <i>Jobs</i> hat der Manager geschaffen oder wie hat sich das <i>Standing</i> des Unternehmens in der Öffentlichkeit unter seiner Führung entwickelt? Ein Kennzahlen-Cockpit muss daher auch →<i>soft facts</i> enthalten.
▪ <i>Warum gerade die Kennzahl?</i>	○ Wie gut steht das Unternehmen da: Mitarbeiter sollten über ausgewählte Kennzahlen wissen, ob ihr Unternehmen wirtschaftlich gesehen gut oder schlecht steht, da dadurch der Stellenwert der Kennzahlen im Unternehmen gefestigt wird.

Kriterium	Kennzahlen auswählen und implementieren
▪ Kennzahlen verpflichtend zuordnen	○ Warum gerade die Kennzahl: Mitarbeiter sollten dabei auch verstehen, <i>warum</i> in ihrem Bereich gerade die ausgewählten Kennzahlen zum Einsatz kommen und keine anderen: Warum wird zB für die <i>Beurteilung</i> ihrer Leistung nicht nur der Umsatz sondern auch der $\rightarrow$ROS (die Umsatzrendite) und in weiterer Folge der <i>ROOA</i> als Kapitalrendite herangezogen? ○ Welchen Beitrag können Mitarbeiter leisten: Mitarbeiter sollten schließlich auch wissen, <i>welchen Beitrag</i> sie für eine <i>Verbesserung</i> „ihrer“ Kennzahlen liefern können. Sie müssen daher auch im Umgang mit diesen Kennzahlen <i>geschult</i> werden, um diese besser auf ihr Handeln übertragen zu können. Wird von Managern zB eine <i>Verbesserung</i> der globalen, sich auf das <i>ganze Unternehmen</i> beziehenden $\rightarrow$Kennzahl <i>ROTA</i> angestrebt, so ist diese Kapitalrendite aus Sicht der einzelnen Mitarbeiter vorerst noch eine weit entfernte Kennzahl ohne direkten Bezug zu ihrem Arbeitsplatz. Die Akzeptanz dieser Kennzahl im Unternehmen wird aber verbessert, wenn die Mitarbeiter im <i>Produktionsbereich</i> verstehen, dass sich durch sie beeinflussbare, <i>geringere Herstellungskosten</i> der Produkte der <i>ROTA verbessert</i>, zB infolge einer niedrigeren Ausschussquote. Für Mitarbeiter im <i>Verkaufsbereich</i> wiederum wird die Kennzahl transparenter, wenn aufgezeigt wird, dass sich der <i>ROTA</i> über ein durch sie beeinflussbares, <i>kürzeres Zahlungsziel</i> für Kunden verbessern lässt. Kennzahlen sollen Thema sein und bleiben: Ein einmaliges Schulen der Mitarbeiter wird dabei aber zuwenig sein. Vielmehr sollten die zentralen Kennzahlen <i>regelmäßig angesprochen</i> werden und damit im Unternehmen <i>Thema sein</i> und <i>Thema bleiben</i>. ○ Wirkung nur mit Verantwortung: Ist in einem Unternehmen niemand für eine Kennzahl verantwortlich, dann wird sich auch niemand dafür interessieren, ob sich der für diese Kennzahl ermittelte Wert <i>gut</i> oder <i>schlecht</i> entwickelt. Damit Kennzahlen ihre Wirkung entfalten, müssen für diese Kennzahlen schriftlich <i>Verantwortliche</i> (Ansprechpartner) bestimmt werden, zB der Vertriebsleiter für die $\rightarrow$Kennzahl <i>Kundenziel</i>. Entwickelt sich eine Kennzahl aus dem tolerierten Rahmen hinaus, so könnte der zuständige Verantwortliche zB automatisch einen Hinweis als <i>offene Aktivität</i> auf dem Bildschirm seines Com-

Kriterium	Kennzahlen auswählen und implementieren
	puters erhalten. ○ Voraussetzung für die Verantwortung: Mitarbeiter können aber nur dann für das Erreichen eines bestimmten Kennzahlenwertes verantwortlich sein, wenn die <i>Berechnung</i> dieser <i>Kennzahl</i> und damit auch der ermittelte <i>Zielwert</i> für die Mitarbeiter <i>eindeutig</i> festgelegt und diese <i>Definition</i> den Mitarbeitern <i>zugänglich</i> ist. Da zB das für die Berechnung der Kennzahl <i>EVA</i> verwendete →<i>capital employed</i> in der Praxis unterschiedlich zusammengesetzt wird, muss dessen Berechnung vom Unternehmen eindeutig festgelegt werden. Auch ist zB festzulegen, wie die →Kennzahl <i>Kundenzufriedenheit</i> genau ermittelt wird. ○ Verlässliche Daten schaffen Akzeptanz: Die Akzeptanz von Kennzahlen wird ferner nur dann gegeben sein, wenn die im Unternehmen vorhandenen Daten, die für die Berechnung einer Kennzahl herangezogen werden, <i>verlässlich</i> sind. Beispielsweise muss für eine Erfolgsanalyse der einzelnen Bereiche des Unternehmens eine entsprechende Kostenstellenrechnung vorhanden sein.
▪ <i>Entlohnung (Bonifikationsmodelle):</i>	Erhalten Mitarbeiter einen <i>Teil</i> ihres <i>Lohns/Gehalts variabel</i> auf Basis von Kennzahlen, so sind mehrere Aspekte zu beachten. Siehe dazu die →Entlohnungsmodelle im nächsten Abschnitt.