

## Kennzahlensysteme im Mittelstand – Vom unbeliebten Zeitfresser zum echten Wachstumsvorteil

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Die Bedeutung von Kennzahlen</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Selbsttest</b>	<b>4</b>
	2.1 Selbsttest 1: Wie professionell ist Ihr Kennzahlensystem aufgebaut?	4
	2.2 Selbsttest 2: Wie gut ist Ihr Kennzahlensystem in den Unternehmensabläufen verankert?	6
	2.3 Einordnung anhand Ihrer Selbsttests	8
<b>3.</b>	<b>Top Kennzahlensystem bewahren</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>Kennzahlensystem bestmöglich nutzen</b>	<b>11</b>
	4.1 Ziele und Messgrößen von Kennzahlensystemen	11
	4.2 Das Umdenken beim Thema Kennzahlen anstoßen	14
<b>5.</b>	<b>Von einzelnen Kennzahlen zum Kennzahlensystem</b>	<b>16</b>
	5.1 Bestehende Hürden beim Thema Kennzahlen überwinden	16
	5.2 Der nächste Schritt: Ihr Kennzahlensystem aufbauen	17
<b>6.</b>	<b>Kennzahlen besser verstehen und nutzen</b>	<b>18</b>
	6.1 Das Thema Kennzahlen neu denken	18
	6.2 Welche Risiken existieren, wenn Kennzahlen gemessen werden, jedoch nicht in den Unternehmensabläufen verankert sind?	20
	6.3 Der nächste Schritt: Ihr Kennzahlensystem aufbauen	21
<b>7.</b>	<b>Ein Kennzahlensystem aufbauen</b>	<b>22</b>
	7.1 Generische Ziele eines Kennzahlensystems	22
	7.2 Grundregeln für Kennzahlensysteme	24
	7.3 Meilensteinplan zum Aufbau eines Kennzahlensystems	25
<b>8.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>26</b>

# Kapitel 1: Die Bedeutung von Kennzahlen

**Leseempfehlung:** Die für Sie besonders geeigneten Kapitel ergeben sich, sobald Sie die Selbsttests durchgeführt haben.

## **Warum sollten Sie sich mit dem Thema Kennzahlen auseinandersetzen?**

In einem guten Kennzahlensystem schlummert enormes Potential für Ihr Unternehmen. Um es zu heben, gilt es, das Thema Kennzahlensysteme richtig und konsequent anzugehen. Die meisten Unternehmen haben die Erfordernis für Kennzahlen erkannt. Jedoch bestehen die Hürden beim effektiven Einsatz von Kennzahlen vielfach darin, nicht zu viele Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung zu nutzen, irreführende Kennzahlen zu vermeiden und die passenden Kennzahlen zum Unternehmen und zur Strategie auszuwählen und einzusetzen.

## **Kennzahlen ermöglichen eine bessere Entscheidungsfindung.**

Kennzahlen unterstützen Ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit im Markt, indem sie Ihre Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsfähigkeit verbessern. Einer der wichtigsten Treiber hierfür ist, die um objektive Faktoren angereicherte und damit einhergehend durchschnittlich bessere Entscheidungsfindung. Diese wird durch eine auf quantitativen und qualitativen Größen beruhende Informationsbasis ermöglicht. Wer in der Lage ist, konstant bessere Entscheidungen zu treffen, ist der Konkurrenz auf lange Sicht überlegen.

## **Kennzahlen schärfen den Fokus auf die Unternehmenszielerreichung.**

In der Unternehmensführung ist es enorm wichtig, die Zukunft Ihres Unternehmens zu planen und das Unternehmen zielsicher in eben jene Zukunft zu steuern – oder intelligent zu justieren. Ein Kennzahlen- und Steuerungssystem stärkt die nötige Sicherheit und ermöglicht Ihnen einen geschärften Fokus auf die erfolgskritischen Faktoren. Die nötige Sicherheit erlangen Sie durch eine erweiterte und verbesserte Informationsbasis und durch auf den Kennzahlen basierende Gespräche mit Ihren Mitarbeitern. Dies ist gerade dann besonders wertvoll, wenn Sie weniger stark im operativen Geschäft eingebunden sind oder zukünftig sein möchten. Den Fokus auf die wichtigen Dinge erhalten Sie dadurch, dass das Kennzahlensystem, richtig aufgebaut, sehr stark an Ihren Unternehmenszielen orientiert ist.

## **Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente bieten den Mitarbeitern Orientierung.**

Ein Kennzahlensystem ist nicht nur für Sie in der Unternehmensführung wichtig. Ihre Mitarbeiter profitieren ebenfalls erheblich von einem intelligenten Kennzahlen- und Steuerungssystem. Dieses bietet ihnen Orientierung und hilft ihnen dabei, ihre Tätigkeiten im Alltag besser zu priorisieren, leichter eigenständig gute Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen und die eigene Leistung einzuschätzen.

# Kapitel 2: Selbsttest

Im Folgenden finden Sie einen Selbsttest, in dem die Professionalität des Kennzahlensystems Ihres Unternehmens anhand von Fragen zu dessen Aufbau und Anwendung beurteilt wird. Anhand des Ergebnisses Ihres Selbsttests können Sie Ihr Kennzahlensystem in der am Ende dieses Kapitels abgebildeten Matrix einordnen und anhand der Einordnung direkt zu dem zu Ihren Bedürfnissen passenden Kapitel gelangen.

## Wie gut sind Sie in Bezug auf Ihr Kennzahlensystem aufgestellt?

Finden Sie es heraus:

### 2.1 Selbsttest 1: Wie professionell ist Ihr Kennzahlensystem aufgebaut?

1. Ist Ihr Kennzahlensystem an Ihrer Unternehmensvision und Strategie ausgerichtet?

- Ja  Nein

2. Nutzen Sie vergangenheitsorientierte Kennzahlen?

- Ja  Nein

3. Nutzen Sie zukunftsorientierte Kennzahlen und Methoden, wie beispielsweise Forecasts, Budgetierung und Prognosen?

- Ja  Nein

4. Wissen Sie, wo die größten Abweichungen zwischen Plan und Ist-Werten ihren Ursprung haben und wieso diese entstehen?

- Ja  Nein

5. Ist die Leistung der Bereiche Ihres Unternehmens jederzeit anhand des Kennzahlensystems einsehbar?

- Ja  Nein

6. Besitzen Sie durchgehend Kennzahlen entlang Ihrer Kern-Wertschöpfungskette?

- Ja  Nein

7. Messen Sie die Effizienz Ihrer Prozesse anhand von Kennzahlen?

- Ja  Nein

8. Existieren Kennzahlen zur Orientierung und Steuerung in allen Bereichen Ihres Unternehmens?

- Ja  Nein

9. Erkennen Sie ihre margenstärksten Produkte und Leistungen anhand Ihrer Deckungsbeitragsrechnung?

- Ja  Nein

10. Erkennen Sie ihre margenstärksten Kunden anhand Ihrer Deckungsbeitragsrechnung?

- Ja  Nein

## Ihr Ergebnis: Wie professionell ist Ihr Kennzahlensystem aufgebaut?



### 6-10 mal „Ja“: Sehr gutes Kennzahlensystem

Ihr Kennzahlen- und Steuerungssystem ist auf einem hohen bis sehr hohen Niveau. Es besteht vermutlich keine akute Notwendigkeit für Justagen. Wir empfehlen darauf zu achten, dass Ihr Kennzahlensystem auf einem so professionellen Niveau bleibt und nicht zu groß wird. Hinterfragen Sie regelmäßig, ob Sie alle betrachteten Zahlen brauchen und für Ihre Entscheidungsfindung nutzen. Darüber hinaus empfehlen wir die Fragen, bei denen Sie mit NEIN geantwortet haben zu betrachten und sich zu fragen, ob diese NEINs auf bewussten Entscheidungen Ihrerseits basieren. Falls dies nicht der Fall ist, empfiehlt es sich, je Frage zu klären, ob das NEIN aus guten Gründen bleiben soll oder ob eine Veränderung anzustreben ist.



### 0-5 mal „Ja“: mangelhaftes oder kein Kennzahlensystem

Ihr Kennzahlensystem ist nicht professionell aufgestellt oder non-existent. Falls Sie ein Kennzahlensystem besitzen und in dieser Auswertungs-Kategorie gelandet sind, dann besteht akuter Handlungsbedarf, da Ihr Kennzahlensystem hinter den Möglichkeiten zurückbleibt, sodass das Verhältnis von Nutzen zu Pflegeaufwand gegebenenfalls nicht passt. Bei besonders niedriger Anzahl JAs ist es besser, wenn Sie Ihr mangelhaftes Kennzahlensystem abschaffen und ein gänzlich neues Kennzahlensystem erarbeiten.

## **2.2 Selbsttest 2: Wie gut ist Ihr Kennzahlensystem in den Unternehmensabläufen verankert?**

1. Nutzen Sie Ihr Kennzahlensystem regelhaft für Ihre unternehmerischen Entscheidungen?  
 Ja                       Nein
  
2. Nutzen Sie Ihr Kennzahlensystem in Regelmeetings mit Ihren Führungskräften?  
 Ja                       Nein
  
3. Nutzen Ihre Führungskräfte Kennzahlen in Regelmeetings mit ihren Unternehmensbereichen?  
 Ja                       Nein
  
4. Leiten Sie bzw. Ihre Mitarbeiter regelmäßig Handlungen aus Ihrem Kennzahlensystem ab?  
 Ja                       Nein
  
5. Nutzen Sie Ihre Deckungsbeitragsrechnung regelhaft zur Evaluation und Optimierung ihres Kundenportfolios?  
 Ja                       Nein
  
6. Nutzen Sie Ihre Deckungsbeitragsrechnung regelhaft zur Evaluation und Optimierung ihres Produktportfolios?  
 Ja                       Nein
  
7. Hinterfragen, bewerten und analysieren Sie die von Ihnen verwendeten Steuerungsinstrumente regelmäßig, um diese zu verbessern oder noch stärker an der Strategie auszurichten?  
 Ja                       Nein

8. Nutzen Ihre Mitarbeiter die Kennzahlen des Unternehmens und der Unternehmensbereiche zur Orientierung und Entscheidungsfindung im Tagesgeschäft?

- Ja                       Nein

## Ihr Ergebnis: Wie gut ist Ihr Kennzahlensystem in den Unternehmensabläufen verankert?



### 5-8 mal „Ja“: Kennzahlen als fester Bestandteil der Organisation

Sie haben Ihr Kennzahlensystem erfolgreich etabliert und es ist gut in den Abläufen Ihres Unternehmens verankert. Dies hilft Ihnen dabei, bessere unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Kennzahlen zur Unterstützung in der Entscheidungsfindung nutzen und nicht etwa Ihre Entscheidungen alleine auf Basis von Kennzahlen treffen.



### 0-4 mal „Ja“: Kennzahlen als Fremdkörper in der Organisation

Sie nutzen Ihr Kennzahlensystem (nahezu) nicht oder es ist non-existent. Falls Sie Ihr Kennzahlensystem nicht nutzen, dann hinterfragen Sie, woran das liegt. Ist das Kennzahlensystem ungeeignet? Dann verbessern Sie es oder entwerfen Sie ein neues. Ist das Kennzahlensystem geeignet, jedoch nicht in den Routinen und Abläufen Ihres Unternehmens verankert? Führen Sie passende Vorgehensweisen ein und passen Sie Ihre Verhaltensmuster beispielsweise in der Entscheidungsfindung an. Seien Sie ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter.

## 2.3 Einordnung anhand Ihrer Selbsttests

Ihre Auswertungen der Selbsttests eins und zwei liegen nun vor. Zu Beginn dieses Kapitels zu den Selbsttests finden Sie die Abbildung 1: Auswertung des Selbsttests. Dort können Sie sich einordnen und direkt zu dem zu Ihrer Situation passenden Kapitel gelangen. Alternativ können Sie selbstverständlich alle Kapitel in der herkömmlichen Reihenfolge lesen.

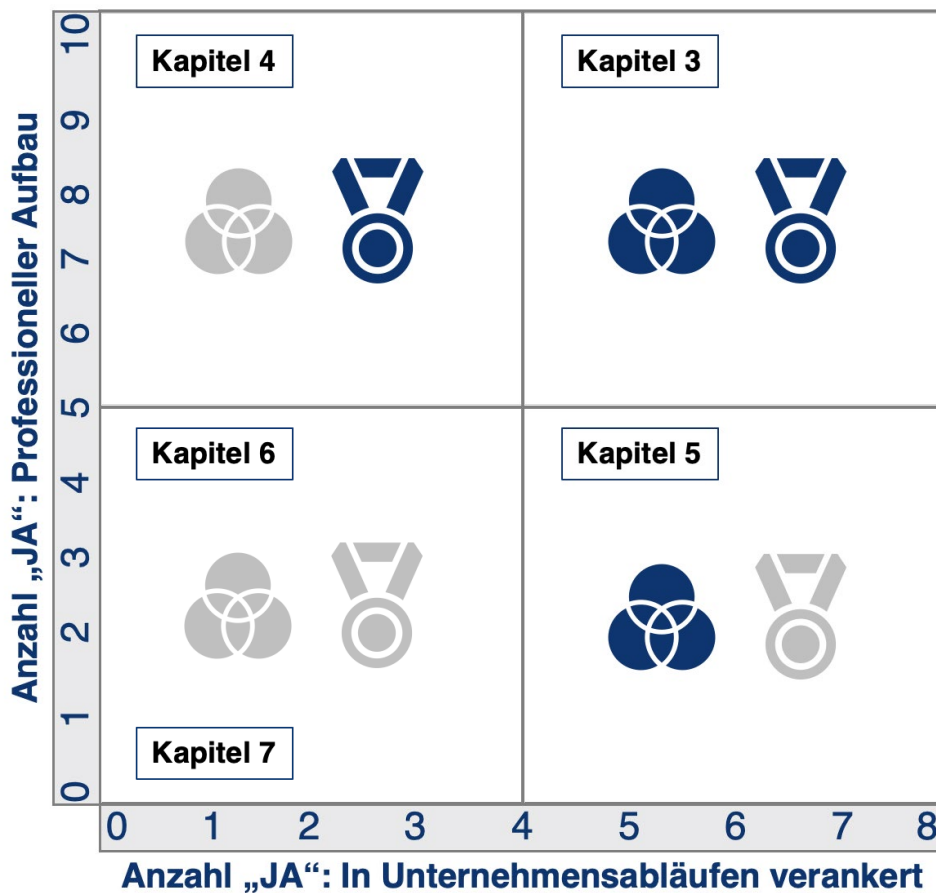


Abb. 1: Auswertung des Selbsttests

### Legende:

- professionelles bis sehr professionelles Kennzahlensystem
- nicht gegebenes bis unprofessionelles Kennzahlensystem
- starke bis sehr starke Integration in den Unternehmensabläufen
- keine bis schwache Integration in den Unternehmensabläufen



## Kapitel 3: Top Kennzahlensystem bewahren

Sie haben ein sehr leistungsfähiges Kennzahlensystem, welches Sie und Ihre Mannschaft im Tagesgeschäft regelhaft nutzen. Es besteht keine akute Notwendigkeit für Justagen. Unten finden Sie ausgewählte Risiken, welche Sie bei der weiteren Nutzung Ihres Kennzahlensystems beachten müssen.

### **Risiko: Unternehmerische Entscheidungen werden nur auf Basis von Kennzahlen getroffen.**

**Praxisbeispiel:** Bei der jährlichen Analyse Ihres Produktportfolios fällt Ihnen ein Produkt auf, welches seit Jahren nicht profitabel verkauft wird. Entscheiden Sie nun rein auf Basis dieser Kennzahl, dann beschließen Sie das Produkt aus dem Sortiment zu streichen. Setzen Sie die Kennzahl (in diesem Fall den Verlust pro verkaufter Produkteinheit) in den Kontext, fällt möglicherweise auf, dass dieses Produkt ein wichtiger Baustein eines Produktsets ist, welches Sie in Summe sehr profitabel vertreiben. Dementsprechend streichen Sie das Produkt nicht aus Ihrem Sortiment, ergreifen jedoch jede sinnvoll mögliche Maßnahme, um das Produkt möglichst profitabel zu gestalten.

**Auswirkung:** Es werden schlechtere Entscheidungen getroffen, da der Kontext keine Berücksichtigung findet.

**Empfehlung:** Es braucht mehr als die überwiegend vergangenheitsbezogene Zahlenperspektive, um ein Problem oder einen Engpass zu bewältigen. Nehmen Sie die Kennzahlen zum Anlass, um mit den Verantwortlichen und Betroffenen ins Gespräch zu gehen, die perspektivische Entwicklung der Kennzahlen zu thematisieren und eine Lösung des Problems anzustoßen. Hinweis: Bei diesen Gesprächen sollte es nicht darum gehen, Schuldige zu finden, sondern Lösungen beziehungsweise ein Vorgehen zur Lösung zu erarbeiten.

### **Risiko: Sie messen und betrachten zu viele Kennzahlen.**

**Praxisbeispiel:** Ihr bestehendes Kennzahlensystem bildet alle Vorgänge in Ihrem Unternehmen ab. Es stellt auf einer Seite alle erfolgskritischen Kennzahlen dar. Im Laufe des Geschäftsjahres ergänzen Sie Kennzahlen, um einzelne Bereiche besser zu überblicken oder um die Einführung eines neuen Produkts häufiger zu betrachten. Diese Ergänzungen sind für ein gewisses Zeitintervall sinnvoll und erfolgskritisch. Nach Ablauf dieses Zeitintervalls werden diese Kennzahlen jedoch vielfach nicht wieder entfernt, sondern bleiben dauerhaft Teil des Kennzahlensystems.

**Auswirkung:** Das Kennzahlensystem bietet stetig weniger Orientierung und die Pflege des Kennzahlensystems wird aufwändiger, wenn es nicht vollständig automatisiert ist.

**Empfehlung:** Prüfen Sie jährlich Ihr Kennzahlensystem. Fokussieren Sie sich auf wenige, aussagekräftige und für die Erreichung der Unternehmensziele und Umsetzung der Strategie elementare Kennzahlen. Streichen Sie alle Kennzahlen darüber hinaus aus Ihrer obersten Betrachtungsebene.

**Risiko: Die Pflege und Nutzung des Kennzahlensystems kosten viel Zeit.**

**Praxisbeispiel:** Alle Mitarbeiter wollen ein CRM-System haben, sobald es da ist, ist es zu viel Arbeit in der Anwendung.

**Auswirkung:** Zeit, welche Sie/Ihre Mitarbeiter zuvor auf das Tagesgeschäft verwendet haben, fließt nun in das Kennzahlensystem. Es bleibt also weniger Zeit für das Tagesgeschäft übrig oder das Kennzahlensystem wird nicht wie vorgesehen gepflegt und genutzt.

**Empfehlung:** Führen Sie fixe Zeitpunkte für die Aktualisierung, Betrachtung und Analyse des Kennzahlensystems ein, um zu verhindern, dass sich zu häufig mit dem Kennzahlensystem beschäftigt wird und somit Sie keine Zeit zu verschwenden, welche Sie anderweitig besser nutzen können. Die Werte der Kennzahlen verändern sich in der weit überwiegenden Zahl von Unternehmen und Fällen innerhalb von Sekunden, Minuten oder Stunden nicht signifikant. Nehmen Sie sich mit Ihrem Team einen fixen Zeitpunkt in der Woche und betrachten Sie die Entwicklungen der letzten Woche(n). Dadurch können Sie flexibel auf Veränderungen oder abgebildete Probleme reagieren, verpassen keine wichtigen Entwicklungen und können Ihre restliche Zeit weiterhin für andere Themen nutzen. Automatisieren Sie die Pflege Ihres Kennzahlensystems so weit wie möglich. Falls dies nicht möglich ist, gibt es einen weiteren Grund für Sie und Ihre Mitarbeiter sich nur auf die Kennzahlen von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu fokussieren.

**Risiko: Das Kennzahlensystem beinhaltet Interessenkonflikte, bietet Spielraum für Manipulation oder setzt den Mitarbeitern Fehlanreize.**

**Praxisbeispiel:** Die Leistung des Vertriebs und der einzelnen Vertriebsmitarbeiter wird am vorrangig erzielten Umsatz gemessen. Der Vertriebler mit dem höchsten erzielten Gesamtumsatz ist Ihr bester Vertriebsmitarbeiter, richtig? Falsch. Sie können anhand des erzielten Umsatzes nicht sagen, wer Ihr bester Vertriebsmitarbeiter ist. In diese Betrachtung müssen einige weitere Faktoren mit einfließen, wie beispielsweise der erzielte Deckungsbeitrag oder die Anzahl der Neukunden, welche der Vertriebsmitarbeiter akquiriert hat.

**Auswirkung:** Das Kennzahlensystem erfüllt seine Ziele nicht. Es hilft den Mitarbeitern nicht die Unternehmensziele zu erreichen, da es keine oder fehlleitende Orientierung bietet.

**Empfehlung:** Setzen Sie Ihr Kennzahlensystem anhand der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele auf. Überprüfen Sie regelmäßig, beispielsweise im Rahmen oder unmittelbar im Anschluss an eine Strategieklausur, ob sich die Elemente des Kennzahlen- und Steuerungssystems noch im Einklang mit Ihrer Strategie befinden. Seien Sie auch bei extrem positiven Kennzahlen-Ergebnissen aufmerksam und validieren Sie diese regelmäßig, um mögliche Manipulationen der Kennzahlen auszuschließen oder bislang unentdeckte Fehlanreize aufzudecken. Halten Sie ein Auge auf die oben beschriebenen Risiken und prüfen Sie Ihr Kennzahlensystem in regelmäßigen Zeitintervallen, beispielsweise im Rahmen einer Strategieklausur. Dies ist wichtig, um zu gewährleisten, dass Ihr Kennzahlensystem stets an Ihrer Strategie und Ihren unternehmerischen Zielen ausgerichtet ist.



## Kapitel 4: Kennzahlensystem bestmöglich nutzen

Sie haben ein detailliertes Kennzahlensystem, nutzen dieses jedoch selten. Prüfen Sie Ihr Kennzahlensystem und die zugehörigen Routinen in Ihrem Unternehmen auf ihre Wirksamkeit, um zu erfahren, welche Hebel Sie bewegen müssen, um größeren Nutzen aus Ihrem Kennzahlensystem zu ziehen. Diese Prüfung können Sie anhand der nachfolgend abgebildeten Ziele und Messgrößen eines Kennzahlensystems durchführen. Lesen Sie die Ziele und Messgrößen durch und hinterfragen Sie Ihr Kennzahlensystem sowie die damit verbundenen Routinen und Abläufe kritisch.

### 4.1 Ziele und Messgrößen von Kennzahlensystemen

#### Generische Ziele eines Kennzahlensystems

- o Die strategische und operative Führung des Unternehmens ist konsequenter und wirksamer an der Wachstumsstrategie orientiert.
- o Die Unternehmensführung hat einen belastbaren Überblick über die Leistung des Unternehmens und einzelner Bereiche.
- o Verbesserungspotenziale werden erkennbar – insbesondere im Bereich der Prozesse und der Organisation.

**Erfüllt Ihr Kennzahlensystem alle Messgrößen?**

Messgrößen	Erreicht	Hilfestellungen
Ihre fünf Top-Kennzahlen sind anhand Ihrer strategischen Unternehmensziele ausgewählt. Sie ermöglichen es Ihnen, auf einen Blick die aktuelle Leistung Ihres Unternehmens einzuschätzen.		Bestimmen Sie eine quantitative Größe je unternehmerischem Ziel, welche die Zielerreichung messbar macht. Streichen Sie alle weiteren Kennzahlen aus dieser Betrachtungsebene.
Ihr Kennzahlensystem gibt Ihnen einen belastbaren Überblick über die Leistung des Unternehmens.		Ihr Kennzahlensystem hat signifikante Mängel. Nutzen Sie diese Erkenntnis, um ein neues Kennzahlensystem aufzubauen. Orientieren Sie sich hierfür am Kapitel „Ein Kennzahlensystem aufbauen“.
Ihr Kennzahlensystem gibt Ihnen einen Eindruck zur Leistung der einzelnen Unternehmensbereiche.		Formulieren Sie Ihre Erwartungen an die Unternehmensbereiche scharf und prägnant. Leiten Sie aus diesen Erwartungen Kennzahlen ab und besprechen Sie diese mit Ihren Führungskräften.
Ihre Kennzahlen dienen als Werkzeug zur Steuerung Ihres Unternehmens.		Sprechen Sie in regelmäßigen Abständen mit Ihren Führungskräften, unter Einbezug der erarbeiteten Kennzahlen, über die Leistung der Bereiche der Führungskräfte.
Ihre Kennzahlen bieten eine wichtige Stütze, um fundierte, bessere unternehmerische Entscheidungen zu treffen.		Gleichen Sie Ihre Erwartungen in Bezug auf die Entscheidungsunterstützung durch das Kennzahlensystem mit der tatsächlichen Entscheidungsunterstützung ab, welche das Kennzahlensystem Ihnen aktuell bietet. Stellen Sie Differenzen zwischen Ihren Erwartungen und dem IST-Zustand des Kennzahlensystems fest, dann ergreifen Sie gezielte Maßnahmen, um diese Differenzen zu verringern.
Ihr Kennzahlensystem betrachtet neben historischen auch zukunftsorientierte Kennzahlen.		Sie sollten zukunftsorientierte Kennzahlen dringend ergänzen. Lediglich historische Werte zur Planung der Zukunft zu verwenden ist in sich unlogisch, da eine Betrachtung der Vergangenheit nur eine sehr geringe Aussagekraft für die Zukunft hat. Nutzen Sie für Prognosen Ihre Expertise und die Ihrer Mitarbeiter. Prognostizieren Sie keine exakten Werte, sondern Intervalle, um Scheingenauigkeiten zu vermeiden. Bei zukunftsorientierten Kennzahlen geht es nicht um Präzision, sondern darum einen fundierten Eindruck der unternehmerischen Zukunft zu gewinnen.

Messgrößen	Erreicht	Hilfestellungen
Ihre Kennzahlen helfen Ihnen bei der Identifikation attraktiver und weniger attraktiver Kunden und Märkte.		Beauftragen Sie eine geeignete Person, diese kann im Controlling oder im Vertrieb arbeiten, damit, ein Instrument zur Bewertung Ihrer Kunden und Märkte zu erarbeiten. Sprechen Sie mit dem Vertrieb und dem Produktmanagement regelmäßig über Ihre Kunden und Märkte. Leiten Sie gemeinsam aus den Erfahrungen der anwesenden Personen und den Kennzahlen Maßnahmen zur Verbesserung Ihrer Marktbearbeitung ab.
Ihre Kennzahlen bieten die Basis für die Analyse Ihres Produkt- und Leistungsportfolios		Beauftragen Sie eine geeignete Person, diese kann im Controlling oder im Vertrieb arbeiten, damit, ein Instrument zur Analyse Ihres Produkt- und Leistungsportfolios zu erarbeiten. Sprechen Sie mit dem Vertrieb und dem Produktmanagement regelmäßig über die Analyse des bestehenden Produkt- und Leistungsportfolios. Identifizieren Sie zu füllende Lücken sowie Produkte/Leistungen, die Sie zukünftig weglassen.
Mit der Unterstützung Ihres Kennzahlensystems decken Sie regelhaft Verbesserungspotenziale innerhalb Ihres Unternehmens auf.		Betrachten Sie die wichtigen Prozesse und Schnittstellen innerhalb Ihres Unternehmens. Legen Sie Kennzahlen zur Messung der einzelnen Prozesse und Schnittstellen fest. Bestimmen Sie zugehörige Grenzwerte und beobachten Sie die Entwicklung. Dies ermöglicht es Ihnen, Hebel zur Verbesserung der Abläufe innerhalb Ihres Unternehmens ausfindig zu machen.

Sind die gelisteten Ziele und Messgrößen erfüllt, ist Ihr Kennzahlensystem auf einem für Sie sehr wertvollen Stand. Darüber hinaus sind wichtige Abläufe und Routinen zur Nutzung des Kennzahlensystems in Ihrem Unternehmen etabliert. Ein wichtiger nächster Schritt ist nun, eine Akzeptanz für das Kennzahlensystems seitens der Mitarbeiter zu schaffen. Diese Akzeptanz ist essentiell, um zu gewährleisten, dass das Kennzahlensystem zukünftig genutzt wird. Ein zentraler Aspekt, um die benötigte Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern zu schaffen, ist ein Umdenken gegenüber Kennzahlen hin zu deren Wert und Nutzen anzustoßen.

## 4.2 Das Umdenken beim Thema Kennzahlen anstoßen

Sicher kennen Sie die Herausforderungen beim Durchsetzen von Veränderungen in Ihrem Unternehmen. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass Veränderungen zumeist nicht von allen Mitarbeitern gleich gerne angenommen und umgesetzt werden. Daher empfehlen wir frühzeitig ein möglichst positives Denken bezüglich des Themas Kennzahlensysteme in Ihrem Unternehmen anzustoßen. Dieses positive Denken hilft enorm dabei, das Kennzahlensystem erfolgreich in den Abläufen des Unternehmens zu etablieren. Im Folgenden sind exemplarische Aussagen und potenzielle Entgegnungen aufgelistet. Sie werden voraussichtlich viele Gespräche darüber führen, wieso der Umgang mit Kennzahlen notwendig und werthaltig für Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen ist, um das Denken bezüglich Kennzahlen in Ihrem Unternehmen zu verändern.

**Wir haben doch Kennzahlen.**

Das ist auch gut so. Es ist grundsätzlich zu befürworten, das Rad nicht ständig neu erfinden zu wollen. Jedoch sollten Sie die Wirksamkeit Ihres Kennzahlensystems in regelmäßigen Abständen kritisch hinterfragen.

**Wir haben Kennzahlen, brauchen sie aber nicht, denn wir sind auch ohne sie zu nutzen erfolgreich.**

Hervorragend, hoffentlich bleiben Sie erfolgreich! Jedoch sind Kennzahlen nicht der Grund, der Unternehmen erfolgreich oder nicht erfolgreich sind. Kennzahlensysteme erweitern lediglich Ihre Informationsbasis, um Ihre vielfältigen Erfolgsfaktoren noch besser zu verstehen und gezielt auszubauen. Dementsprechend sind Kennzahlen eine große Chance für Sie, um noch erfolgreicher zu werden und die Chancen auf künftige Erfolge zu erhöhen.

**Ich bin kein Zahlenmensch, sondern entscheide lieber aus dem Bauch heraus.**

Kennzahlensysteme sollten stets so schlank wie möglich gestaltet sein. Dies macht das Themenfeld nicht trivial, jedoch verringert es die Verständnisbarrieren signifikant. Ist dies nicht der Fall, ist das Kennzahlensystem nicht gut konzipiert. Des Weiteren sind Kennzahlen nicht dazu da, das Bauchgefühl zu ersetzen, sondern vielmehr es anzureichern, zu objektivieren und zu validieren.

**In unserem Markt ist ohnehin jeder Auftrag anders. Da passen keine allgemeinen Kennzahlen.**

Falls dies so ist, haben Sie die Prozesse hinter Ihrer Tätigkeit und den Funktionsweisen Ihres Marktes noch nicht hinreichend abstrahiert. Sobald dies geschehen ist, bleiben Ihre Aufträge möglicherweise individuell, jedoch sind die Prozesse dahinter nicht mehr individuell. Dies ermöglicht es Ihnen, passende Kennzahlen zur Überwachung Ihrer Tätigkeiten einzuführen. Dementsprechend hilft bereits das Nachdenken über ein Kennzahlensystem dabei, Ihr Unternehmen und Ihre Prozesse kritisch zu überdenken und Verbesserungsimpulse zu gewinnen.



## Kapitel 5: Von einzelnen Kennzahlen zum Kennzahlensystem

In Ihrem Unternehmen sind bereits einzelne Kennzahlen etabliert. Sie betrachten diese regelhaft und wissen nun nicht, ob Sie ein unternehmensweites Kennzahlensystem aufbauen sollen. Aus der Praxis wissen wir, dass es nun sinnvoll wäre, zeitnah ein professionelles Kennzahlensystem aufzubauen, da bereits wertvolle Erfahrungen mit Kennzahlen gesammelt wurden und das Thema Kennzahlen bereits eine gewisse Akzeptanz bei Ihren Mitarbeitern gewonnen hat. Bei der Einführung eines Kennzahlensystems werden Sie dennoch einige Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen haben, die von der Idee nicht auf Anhieb begeistert sind. Hier lohnt es sich, frühzeitig ein Umdenken anzustoßen und bestehende Hürden zu überwinden.

### 5.1 Bestehende Hürden beim Thema Kennzahlen überwinden

**Wir haben genug Kennzahlen und brauchen nicht noch mehr.**

Sie haben in ausgewählten Bereichen genug Kennzahlen zur besseren Steuerung des operativen Geschäfts. Beim Aufbau eines Kennzahlensystems geht es nicht darum, aus Prinzip mehr Kennzahlen zu erheben, sondern darum, die Umsetzung der Strategie im operativen Geschäft messbar zu machen. Dementsprechend müssen Sie prüfen, ob die bestehenden Kennzahlen dazu beitragen, die Strategie Ihres Unternehmens im Tagesgeschäft messbar zu machen. Falls dies nicht der Fall ist, sollten Sie die Kennzahlen anpassen oder ergänzen.

**Ein Kennzahlensystem ist nur Zeit- und Geldverschwendung.**

In der heutigen Zeit lässt sich die Datenzufuhr für ein Kennzahlensystem vielfach nahezu komplett automatisieren. Somit beansprucht es, einmal installiert, nahezu keine Arbeitszeit. Abgesehen davon sind die Investitionen in die Einführung und Pflege eines Kennzahlensystems zu vernachlässigen, verglichen mit den Kosten, die entstehen können, wenn Probleme innerhalb Ihres Unternehmens später oder gar zu spät erkannt werden, nur weil kein Kennzahlensystem vorhanden ist.



**In unserem Markt ist ohnehin jeder Auftrag anders. Da passt kein allgemeines Kennzahlensystem.**

Falls dies so ist, haben Sie die Prozesse hinter Ihrer Tätigkeit und den Funktionsweisen Ihres Marktes noch nicht hinreichend abstrahiert. Sobald dies geschehen ist, bleiben Ihre Aufträge möglicherweise individuell, jedoch sind die Prozesse dahinter nicht mehr individuell. Dies ermöglicht es Ihnen, passende Kennzahlen zur Überwachung Ihrer Tätigkeiten einzuführen. Dementsprechend hilft bereits das Nachdenken über ein Kennzahlensystem dabei, Ihr Unternehmen und Ihre Prozesse kritisch zu überdenken und Verbesserungsimpulse zu gewinnen.

## **5.2 Der nächste Schritt: Ihr Kennzahlensystem aufbauen**

Der nächste Schritt ist der Aufbau eines Kennzahlensystems. Die Ziele eines Kennzahlensystems, ein praxiserprobtes Vorgehen zum Aufbau sowie Aspekte, auf die Sie im Aufbau achten sollten, finden Sie im entsprechenden Kapitel: „Ein Kennzahlensystem aufbauen“.

**Wenn Sie an diesem Punkt sind, setzen Sie in „Kapitel 7: Ein Kennzahlensystem aufbauen“ fort.**



keine bis schwache Integration in den Unternehmensabläufen

nicht gegebenes bis unprofessionelles Kennzahlensystem



## Kapitel 6: Kennzahlen besser verstehen und nutzen

Möglicherweise kennen Sie eine der folgenden Situationen: Sie messen in Ihrem Unternehmen einzelne, historisch gewachsene Kennzahlen, die Sie alle paar Monate betrachten und sich dann wieder mit etwas anderem beschäftigen. Alternativ: Ihr Steuerberater stellt Ihnen regelmäßig eine Aufstellung von Kennzahlen zur Verfügung, die Sie sich ansehen und danach irgendwo ablegen. Falls einer dieser überspitzten oder ein vergleichbarer Zustand auf Sie zutrifft, empfehlen wir Ihnen, dass Sie sich dem Thema Kennzahlen gänzlich neu widmen, um Kennzahlen effektiv und mit mehr Freude, als Werkzeug zur Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie, einsetzen zu können.

### 6.1 Das Thema Kennzahlen neu denken

**Wir haben doch bereits Kennzahlen.**

Das ist auch gut so. Sind das denn auch die für den Unternehmenserfolg kritischen Kennzahlen? Wenn „Ja“, dann müssen Sie dringend darauf achten, dass es möglich ist, aus diesen Kennzahlen auch Maßnahmen abzuleiten. Wenn „Nein“, dann sollten Sie die Kennzahlen überarbeiten oder streichen und die für den zukünftigen, unternehmerischen Erfolg wichtigen Tätigkeiten mit Kennzahlen messen.

**Wir brauchen keine Kennzahlen, wir sind auch so erfolgreich.**

Hervorragend, hoffentlich bleiben Sie erfolgreich! Jedoch sind Kennzahlen nicht der Grund, derenthalben Unternehmen erfolgreich oder nicht erfolgreich sind. Kennzahlensysteme erweitern lediglich Ihre Informationsbasis, um Ihre vielfältigen Erfolgsfaktoren noch besser zu verstehen und gezielt auszubauen. Dementsprechend sind Kennzahlen eine große Chance für Sie, um noch erfolgreicher zu werden und die Chancen auf künftige Erfolge zu erhöhen.

**Ich bin kein Zahlenmensch, sondern entscheide lieber aus dem Bauch heraus.**

Kennzahlensysteme sollten stets so schlank wie möglich gestaltet sein. Dies macht das Themenfeld nicht trivial, jedoch verringert es die Verständnisbarrieren signifikant. Ist dies nicht der Fall, ist das Kennzahlensystem nicht gut konzipiert. Des Weiteren sind Kennzahlen nicht dazu da, das Bauchgefühl zu ersetzen, sondern vielmehr es anzureichern, zu objektivieren und zu validieren.

**Ein Kennzahlensystem ist nur Zeit- und Geldverschwendung.**

In der heutigen Zeit lässt sich die Datenzufuhr für ein Kennzahlensystem vielfach automatisieren. Somit beansprucht es, einmal installiert, nahezu keine Arbeitszeit. Abgesehen davon sind die Investitionen in die Einführung und Pflege des Kennzahlensystems zu vernachlässigen, verglichen mit den Kosten, die entstehen können, wenn Probleme innerhalb Ihres Unternehmens später oder gar zu spät erkannt werden, nur weil kein oder ein schlechtes Kennzahlensystem vorhanden ist.

**In unserem Markt ist ohnehin jeder Auftrag anders. Da passen keine allgemeinen Kennzahlen.**

Falls dies so ist, haben Sie die Prozesse hinter Ihrer Tätigkeit und den Funktionsweisen Ihres Marktes noch nicht hinreichend abstrahiert. Sobald dies geschehen ist, bleiben Ihre Aufträge möglicherweise individuell, jedoch sind die Prozesse dahinter nicht mehr individuell. Dies ermöglicht es Ihnen, passende Kennzahlen zur Überwachung Ihrer Tätigkeiten einzuführen.

## 6.2 Welche Risiken existieren, wenn Kennzahlen gemessen werden, jedoch nicht in den Unternehmensabläufen verankert sind?

**Risiko:** Sie erfassen Kennzahlen, leiten jedoch keine Maßnahmen aus diesen ab.

**Praxisbeispiel:** Sie haben Sicherheitsbestände bei wichtigen Produkten festgelegt. Diese Sicherheitsbestände werden jedoch ohne Maßnahmen nicht eingehalten.

**Auswirkung:** Sie können nicht den vollen Nutzen aus dem Kennzahlensystem ziehen und es zeigt lediglich die historische Entwicklung Ihrer Kennzahlen auf.

**Empfehlung:** Kennzahlen zu erfassen ohne Handlungen daraus abzuleiten, ist genauso sinnvoll wie zu bemerken, dass man Fieber hat und trotzdem wie gewohnt weiter Sport zu machen. Dementsprechend sollten Sie bei jeder Kennzahl, anhand derer Sie die Leistung Ihres Unternehmens messen, in der Lage sein, konkrete nächsten Schritte einzuleiten, falls das gemessene Ergebnis nicht Ihren Zielen entspricht. Sie sollten sich also bei jeder Kennzahl die folgende Frage stellen: „Wie stellen wir sicher, dass sich die Kennzahl mittelfristig bessert, um zukünftig noch erfolgreicher zu sein?“

**Risiko:** Sie erfassen Kennzahlen, jedoch sind die zugehörigen Verantwortlichkeiten nicht klar oder Verantwortliche haben keinen direkten Einfluss auf die Kennzahl.

**Praxisbeispiel:** Die Produktion wird an der Liefertreue gemessen. Haken daran: Das nötige Material kommt regelhaft verspätet an, sodass die Liefertreue, von der Produktion unverschuldet, leidet.

**Auswirkung:** Es trägt niemand Sorge dafür, dass sich die Kennzahl verbessert.

**Empfehlung:** Achten Sie bei der Einführung Ihres Kennzahlensystems darauf, dass Sie nur diejenigen Unternehmensbereiche für einzelne Kennzahlen verantwortlich machen, die diese Kennzahlen auch beeinflussen können. (Verantwortlich bedeutet in diesem Fall nicht alleinverantwortlich für die Kennzahl, sondern für die Einflussfaktoren auf diese Kennzahl.) Dementsprechend ist es beispielsweise nicht sinnvoll, die Leistung des Controllings anhand des erzielten Deckungsbeitrags zu bewerten oder den Vertrieb anhand der Stillstandzeiten von Fertigungsmaschinen. Diese überspitzten Beispiele verdeutlichen einen elementaren Punkt: Kennzahlen brauchen Verantwortliche, die diese maßgeblich beeinflussen können. Nur so können Sie eine positive Entwicklung der Unternehmensbereiche durch die Einführung eines Kennzahlensystems erwarten.

**Risiko:** Sie erfassen keine Kennzahlen für qualitative Ziele und Indikatoren.

**Praxisbeispiel:** Nahezu alle Unternehmen sagen, Kundenzufriedenheit sei ein Eckpfeiler ihres Vertriebs, gemessen werden jedoch nur Umsatz und Deckungsbeitrag.

**Auswirkung:** Das Kennzahlensystem ermöglicht nur die Betrachtung eines Teils Ihres Unternehmens und vernachlässigt somit andere, ebenfalls erfolgskritische Bereiche.

**Empfehlung:** Qualitative Faktoren, beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Innovationsstärke des Unternehmens, lassen sich oftmals nicht unmittelbar messen. Erarbeiten Sie Möglichkeiten der indirekten Messung der qualitativen Größen durch Indikatoren (Beispielsweise können Sie ein Gefühl für die Mitarbeiterzufriedenheit anhand der Mitarbeiterfluktuation oder durch eine anonyme Umfrage erhalten.)

### **6.3 Der nächste Schritt: Ihr Kennzahlensystem aufbauen**

Wenn Sie sich dem Thema Kennzahlen neu nähern möchten, lesen Sie das Kapitel 7 „Ein Kennzahlensystem aufbauen“. Dort sind unter anderem die Ziele eines Kennzahlensystems, ein praxiserprobtes Vorgehen zum Aufbau eines Kennzahlensystems sowie Aspekte, auf die Sie im Aufbau achten sollten, beschrieben.

# Kapitel 7: Ein Kennzahlensystem aufbauen

Dieses Kapitel beschreibt und erläutert den Aufbau eines Kennzahlensystems. Zunächst werden drei Ziele, die ein gutes, professionelles Kennzahlensystem erfüllen muss, beleuchtet. Anschließend folgt eine Aufstellung von Grundregeln, die bei der Erarbeitung von Kennzahlen beachtet werden müssen. Das Kapitel schließt mit einem Meilensteinplan, welcher ein praxiserprobtes Vorgehen zum Aufbau eines Kennzahlensystems darlegt.

## 7.1 Generische Ziele eines Kennzahlensystems

- o Die strategische und operative Führung des Unternehmens ist konsequenter und wirksamer an der Wachstumsstrategie orientiert.
- o Die Unternehmensführung hat einen belastbaren Überblick über die Leistung des Unternehmens und einzelner Bereiche.
- o Verbesserungspotenziale werden erkennbar – insbesondere im Bereich der Prozesse und der Organisation.

### Ziel 1: Die strategische und operative Führung des Unternehmens ist konsequenter und wirksamer an der Wachstumsstrategie orientiert.



**Strategische Zielerreichung im operativen Geschäft:** Die Umsetzung der Unternehmensstrategie erfolgt durch eine gezielte Steuerung des operativen Geschäfts hin zu den gesetzten strategischen Zielen. Kennzahlen machen die strategische Zielerreichung im operativen Geschäft messbar und schaffen dadurch mehr Transparenz. Die Analyse der Kennzahlen deckt bewusste und unbewusste Stärken und Schwächen des Unternehmens auf, die einen Hinweis darauf geben, wo Handlungsbedarf besteht. Hierbei geht es nicht nur darum, Schwächen zu verringern, sondern vor allem die vorhandenen Stärken weiter auszubauen.



**Frühwarnsystem:** Kennzahlensysteme dienen als Frühwarnsystem für aufkommende und als Analysewerkzeug für bestehende Probleme. Das Über-/Unterschreiten definierter Grenzwerte von Kennzahlen dient als Auslöser für die Ursachenforschung und hilft, mögliche Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und gezielt anzugehen. Unsere Erfahrung zeigt: Je früher Sie ein Problem angehen, desto mehr Zeit, Nerven und Geld sparen Sie.



**Konsequente Marktbearbeitung:** Richtig eingesetzt, ermöglicht das Kennzahlensystem eine bessere und konsequentere Marktbearbeitung. Es hilft bei der Identifikation attraktiver und weniger attraktiver Kunden und Märkte, es bietet einen Ansatzpunkt bei der Analyse des eigenen Angebots und es stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten durch die transparente Rentabilität der Produkte und/oder Dienstleistungen. Dies kann unter anderem bedeuten, dass nach einer kritischen Betrachtung des Produkt- und Leistungsportfolios Sortimente nicht mehr angeboten, Kunden zu den aktuellen Konditionen nicht mehr bedient oder bislang kostenfrei erbrachte Dienstleistungen monetarisiert werden.



**Kommunikation & Führung:** Das Kennzahlensystem erfüllt nicht nur eine Funktion als Werkzeug zur Steuerung, sondern spielt auch eine wesentliche Rolle in der Kommunikation, Führung und Nutzenvermittlung des unternehmerischen Handelns. Es erleichtert die Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern wie Banken, Investoren, Anteilseignern, Gesellschaftern und Mitarbeitern. Durch die klare Darstellung von Kennzahlen und Messgrößen können wichtige Informationen verständlich und transparent vermittelt werden, was das Vertrauen stärkt, Argumentationen unterstützt und die Zusammenarbeit mit diesen Partnern insgesamt erleichtert. Das Kennzahlensystem fungiert somit als ein wichtiges Bindeglied, das die effektive Kommunikation und Kooperation zwischen dem Unternehmen und seinen Interessengruppen fördert. Das Kennzahlensystem unterstützt ebenfalls die interne Kommunikation und Führung der Mitarbeiter. Die Kennzahlen im Unternehmen sind anhand der Unternehmensziele ausgewählt und auf die einzelnen Unternehmensbereiche heruntergebrochen. Dementsprechend bieten diese Kennzahlen den Mitarbeitern Orientierung bei der Entscheidungsfindung im operativen Geschäft. Regelmäßige Austausche der Unternehmensbereiche über die Kennzahlen helfen, die Mitarbeiter für die erfolgskritischen Themen weiter zu sensibilisieren und ihren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu betonen.

## Ziel 2: Die Unternehmensführung hat einen belastbaren Überblick über die Leistung des Unternehmens und einzelner Bereiche.



**Gesamtleistung des Unternehmens:** Ein effektives Kennzahlensystem zu implementieren, ermöglicht der Unternehmensführung, einen belastbaren Überblick über die Leistung des Unternehmens. Dies ist umso bedeutender, je weniger die Unternehmensführung in das operative Geschäft eingebunden ist. Durch das System lässt sich schnell herausfinden, an welchen Stellen es im Unternehmen klemmt, um gezielte Maßnahmen zur genaueren Betrachtung und Verbesserung des Problems gemeinsam mit den Mitarbeitern anzustoßen.



**Leistung der Unternehmensbereiche:** Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass das Kennzahlensystem einen Überblick und detaillierten Einblick in die Performance der einzelnen Unternehmensbereiche ermöglicht. Dadurch erhalten die Mitarbeiter aller Bereiche die Möglichkeit, ihre Leistung datenbasiert zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.



**Orientierung für das Unternehmen:** Die Folgen können gravierend sein, wenn die Steuerung Ihres Unternehmens und dessen Bereichen allein auf Basis von unternehmerischem Bauchgefühl und subjektiven Einschätzungen erfolgt. Für Sie selbst in der Unternehmensführung ist die Entscheidungsfindung und Steuerung ohne Kennzahlen vermutlich noch recht unproblematisch, aber trauen Sie auch all Ihren Mitarbeitern zu konstant die richtigen Entscheidungen für Ihr Unternehmen zu treffen? Das Kennzahlensystem bietet hier eine wichtige Stütze, um fundierte und bessere Entscheidungen zu treffen.

## Ziel 3: Verbesserungspotenziale werden erkennbar – insbesondere im Bereich der Prozesse und der Organisation.



**Bewusstsein für Verbesserungspotenziale:** Das Bewusstsein dafür, dass etwas besser gemacht werden kann, hilft vielfach bereits dabei, die betrachteten Dinge besser zu machen, da die Aufmerksamkeit auf die verbesserungswürdigen Aspekte gelenkt wird. Kennzahlen schaffen genau das. Sie schaffen Bewusstsein für gute und schlechte Ergebnisse, welche ein Resultat der guten oder weniger guten Prozesse, Produkte/Leistungen und Arbeit sind, die das Unternehmen hervorbringt. Kennzahlensysteme tragen somit indirekt dazu bei, die Organisation kontinuierlich zu verbessern. Diese Verbesserungspotenziale können in jedem Bereich Ihres Unternehmens liegen und warten darauf, entdeckt zu werden. Beispielsweise können Kennzahlen aufdecken, wo im Unternehmen hohe Reibungsverluste auftreten oder dass das Unternehmen seine aktuelle Liquidität und Finanzierung verbessern kann. Ein weiteres Themenfeld, in dem Kennzahlen eine sehr wertvolle Stütze darstellen, ist das Risikomanagement. Sowohl bei der Bemessung von Risiken als auch beim Risiko-Controlling sind Kennzahlen wichtig, um belastbar zu erkennen, ob eingeleitete Maßnahmen die angestrebte Wirkung erzielen.

### 7.2 Grundregeln für Kennzahlensysteme

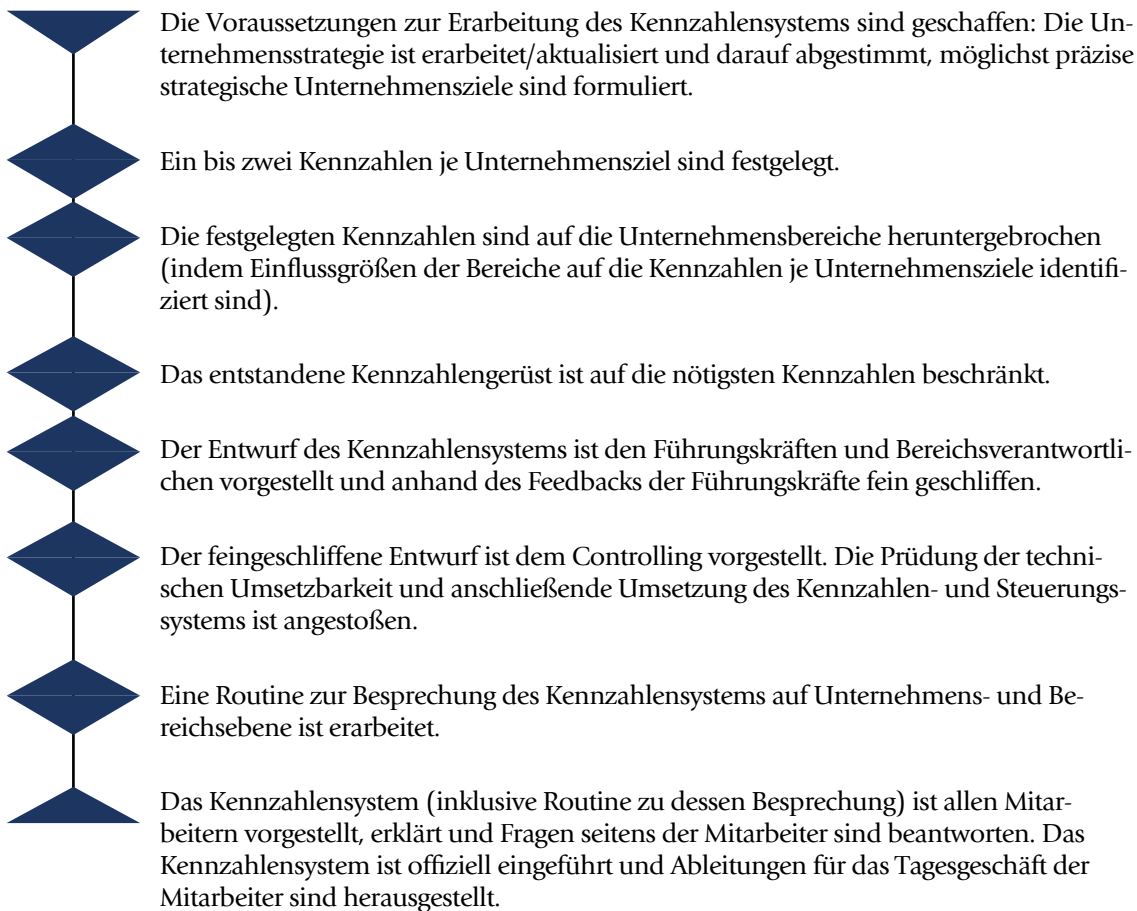
Um ein wirklich wirkungsvolles Instrument zur Steuerung Ihres Unternehmens zu schaffen, müssen die Kennzahlen und das zugehörige Kennzahlensystem die unten beschriebenen Bedingungen erfüllen.

1. Kennzahlen sind Top-down, also zuoberst **aus der Strategie** entwickelt.
2. Bereichskennzahlen sind **kongruent** zu den **Unternehmenskennzahlen**.
3. Ihr Kennzahlensystem enthält **keine Interessenkonflikte und Fehlanreize**.
4. **Qualitative und quantitative Faktoren** werden gemessen.
5. Ihr Kennzahlensystem berücksichtigt **Input- und Output-Größen**.
6. Nur die **nötigsten Kennzahlen** werden gemessen und betrachtet.
7. Jede Kennzahl verfügt über eine klar **bestimmte, verantwortliche Person**.
8. Aus jeder Ihrer Kennzahlen lassen sich **direkt Maßnahmen ableiten**.
9. Das Kennzahlensystem wird als **ergänzende Informationsquelle** für unternehmerische Entscheidungen genutzt.
10. Sie verwenden **die notwendige Zeit** auf Ihr Kennzahlensystem.



## 7.3 Meilensteinplan zum Aufbau eines Kennzahlensystems

Kennzahlensysteme können starke Unterstützer von gesundem, profitablen Wachstum sein. Wenn Sie ein eigenes Kennzahlensystem aufbauen wollen, dann lohnt es sich, den folgenden Meilensteinplan zu berücksichtigen und auf Ihr Unternehmen anzupassen. Die Verbindlichkeit in der Umsetzung steigt, wenn Sie Verantwortlichkeiten und Termine je Meilenstein festlegen.



# Kapitel 8: Zusammenfassung

In einem guten Kennzahlensystem schlummert erhebliches Potential für Ihr Unternehmen. Ein wichtiger Faktor ist hierbei, dass Kennzahlensysteme die strategische Zielerreichung im operativen Geschäft messbar und transparent machen. Dies schärft den Fokus des Unternehmens auf die Umsetzung der Strategie im Tagesgeschäft. Das Kennzahlensystem bildet eine starke Säule, um fundierte und bessere Entscheidungen zu treffen. Ein intelligentes Kennzahlensystem ermöglicht einen belastbaren Überblick über die Leistung des Unternehmens und kann, eingesetzt als Führungsinstrument, Ihren Mitarbeitern notwendige Orientierung bieten. Dementsprechend erfüllt das Kennzahlensystem nicht nur eine Rolle in der Steuerung des Unternehmens, sondern birgt das Potential, eine wesentliche Funktion in der Kommunikation, Führung und Nutzenvermittlung des unternehmerischen Handelns einzunehmen. Die Analyse der Kennzahlen offenbart bewusste und unbewusste Stärken und Schwächen des Unternehmens, die einen Hinweis darauf geben, wo Handlungsbedarf besteht. Kennzahlensysteme tragen somit mindestens indirekt dazu bei, die Organisation kontinuierlich zu verbessern.

## Generische Ziele eines Kennzahlensystems

- o Die strategische und operative Führung des Unternehmens ist konsequenter und wirksamer an der Wachstumsstrategie orientiert.
- o Die Unternehmensführung hat einen belastbaren Überblick über die Leistung des Unternehmens und einzelner Bereiche.
- o Verbesserungspotenziale werden erkennbar – insbesondere im Bereich der Prozesse und der Organisation.

## Grundregeln für Kennzahlensysteme

1. Kennzahlen sind Top-down, also zuoberst **aus der Strategie** entwickelt.
2. Bereichskennzahlen sind **kongruent** zu den **Unternehmenskennzahlen**.
3. Ihr Kennzahlensystem enthält **keine Interessenkonflikte und Fehlanreize**.
4. **Qualitative und quantitative Faktoren** werden gemessen.
5. Ihr Kennzahlensystem berücksichtigt **Input- und Output-Größen**.
6. Nur die **nötigsten Kennzahlen** werden gemessen und betrachtet.
7. Jede Kennzahl verfügt über eine klar **bestimmte, verantwortliche Person**.
8. Aus jeder Ihrer Kennzahlen lassen sich **direkt Maßnahmen ableiten**.

9. Das Kennzahlensystem wird als **ergänzende Informationsquelle** für unternehmerische Entscheidungen genutzt.
10. Sie verwenden **die notwendige Zeit** auf Ihr Kennzahlensystem.

## Was können Sie jetzt tun?

Die Antwort auf diese Frage hängt von der Auswertung Ihrer Selbsttests ab.

### **Sie haben sich anhand der Auswertungen in Kapitel 3 „Top Kennzahlensystem bewahren“ eingeordnet.**

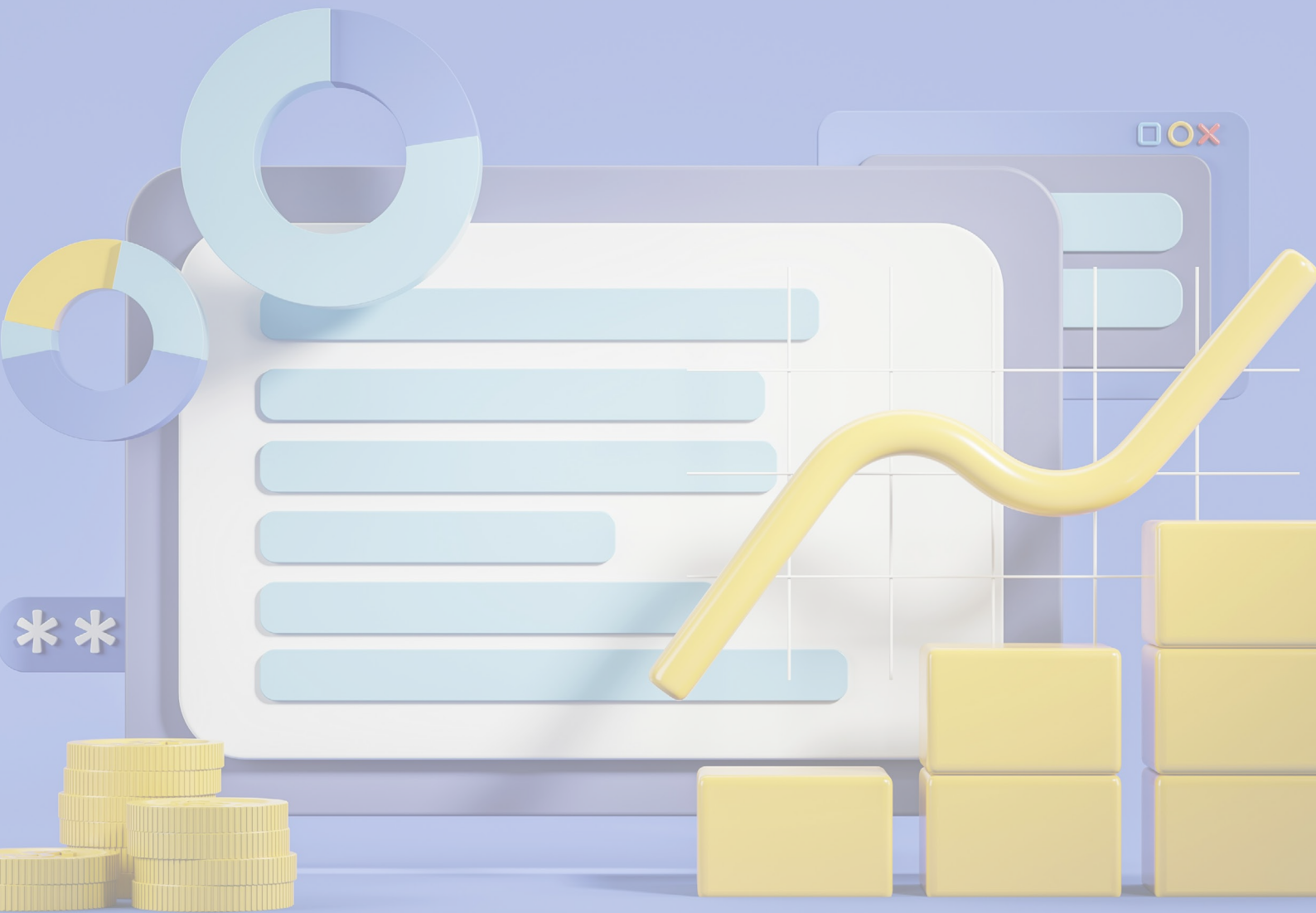
Wir empfehlen, Ihr bestehendes Kennzahlensystem auf die in Kapitel 3 geschilderten Risiken zu untersuchen. Sehen Sie keinen akuten Handlungsbedarf, da die Risiken aktuell nicht auf Ihr Kennzahlensystem zutreffen, ist das sehr gut. Sehen Sie Handlungsbedarfe, gehen Sie diese Punkte an, denn Sie werden nahezu nie von alleine besser.

### **Sie haben sich anhand der Auswertungen in Kapitel 4 „Kennzahlensystem bestmöglich nutzen“ eingeordnet.**

Hinterfragen Sie Ihr bestehendes Kennzahlensystem kritisch anhand der dargestellten Ziele und Messgrößen. Gehen Sie diese einzeln und mit genügend Zeit durch. Leiten Sie konkrete Stellhebel zur Verbesserung Ihres Kennzahlensystems aus dem Abgleich zwischen Ihrem Kennzahlensystem und den Zielen und Messgrößen ab. Erarbeiten Sie je Stellhebel ein geeignetes Vorgehen, um Ihr Kennzahlensystem direkt zu verbessern.

### **Sie haben sich in Kapitel 5 „Von einzelnen Kennzahlen zum Kennzahlensystem“ oder Kapitel 6 „Kennzahlen besser verstehen und nutzen“ eingeordnet und sind somit in Kapitel 7 „Ein Kennzahlensystem aufbauen“ geendet.**

Gehen Sie nun die nötigen Schritte, um die ersten beiden Meilensteine des in Kapitel 7 dargestellten Meilensteinplans zu erreichen. Prüfen Sie, ob Ihre Strategie und Ihre unternehmerischen Ziele scharf genug formuliert sind. Ist dies nicht der Fall, bessern Sie an dieser Stelle zunächst nach, bevor Sie sich mit dem Aufbau eines Kennzahlensystems weiter auseinandersetzen können. Ohne konkrete Strategie und gut ausgearbeitete Ziele kann Ihr Kennzahlensystem nicht funktionieren. Sobald Strategie und unternehmerische Ziele gut ausgearbeitet sind, entwickeln Sie eine bis maximal zwei Kennzahlen zum Messen der Zielerreichung je Unternehmensziel.



Weiteres kostenfreies Wachstums-Know-how erhalten Sie auf [www.mandat.de](http://www.mandat.de)

Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80

44227 Dortmund

+49 231 9742 390

[info@mandat.de](mailto:info@mandat.de)