PROGENIUM
creating success

Das Unternehmenscockpit

10 Kennzahlen zur Steuerung meines Unternehmens

Autor Dr. Alexander Artmann, Tobias Augsten, Ben Weissman
Herausgeber Prof. Dr. Arnold Weissman

Das Unternehmenscockpit ist ein strategisches Steuerungssystem, das Ihrem Unternehmen hilft, Strategie und Vision systematisch zu konkretisieren, wirkungsvoll in Aktionen zu überführen und so in die Organisation zu „tragen“. Es formuliert Ziele, macht diese messbar und operationalisiert sie durch strategische Maßnahmen und beeinflusst somit das Verhalten Ihrer Mitarbeiter. Je besser ein Unternehmenscockpit die Strategie zum Ausdruck bringt, umso stärker wird das Verhalten Ihrer gesamten Organisation in Richtung Ihrer Vision und Strategie gelenkt.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1 Die richtige Strategie entscheidet 1
1.1 Methodische Einführung 1
1.2 Kernkompetenzen 2
1.3 Geschäftsfelder, Wettbewerbsvorteile, Positionierung 3
1.4 Strategische Wertschöpfungskette 5
1.5 Strategische Optionen 5
1.6 Fragestellungen zum Kapitel 5

2 Schlüsselelemente 7
2.1 Methodische Einführung 7
2.2 Vorgehensweise 7
2.3 Fragestellungen zum Kapitel 8

3 Aufbau des Kausalnetzes 9
3.1 Methodische Einführung 9
3.2 Beispiel: Aufbau eines Kausalnetzes 10
3.3 Fragestellungen zum Kapitel 12

4 Aufbau der Perspektiven 13
4.1 Methodische Einführung 13
4.2 Perspektive Markt/Kunde 13
4.3 Beispiel: Umsatzplanung eines Unternehmens 14
4.4 Perspektive Prozesse 16
4.5 Perspektive Mitarbeiter/Lernen 19
4.6 Perspektive Finanzen 22
4.7 Fragestellungen zum Kapitel 23

5 Operationalisierung 24
5.1 Methodische Einführung 24
5.2 Fragestellungen zum Kapitel 24

6 Implementierung 25
6.1 Methodische Einführung 25
6.2 Technische Varianten der Implementierung 25

7 Zusammenfassung 28

Literaturverzeichnis 30

Kontakt 31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Strategiequadrant	1
Abbildung 2	Der Schneemann des Erfolgs	2
Abbildung 3	Ebenen der Differenzierung	3
Abbildung 4	Basiserfolgsstrategie in stagnierenden Märkten	3
Abbildung 5	Schlüsselelemente aus Bereich Markt/Kunde	8
Abbildung 6	Schlüsselelemente aus Bereich Mitarbeiter/Lernen	8
Abbildung 7	Schlüsselelemente aus Bereich Prozesse	8
Abbildung 8	Schlüsselelemente aus Bereich Finanzen	8
Abbildung 9	Beispiel zum Aufbau einer Kausalkette	11
Abbildung 10	Ableitung der Wertschöpfung	14
Abbildung 11	Berechnung der zu erzielenden Neukundenkontakte im Beispiel	15
Abbildung 12	Das magische Viereck der Prozessoptimierung	16
Abbildung 13	Strategische Prozessanalyse	18
Abbildung 14	Dimensionen der Mitarbeiterperspektive	19
Abbildung 15	Kompetenzmodell	20
Abbildung 16	Der Werteindex von „Werte – Leitbild – Mitarbeitereinschätzung“	21
Abbildung 17	Ursachen und Wirkungen	22
Abbildung 18	DuPont-Schema	22
Abbildung 19	Kausalnetz mit Hilfe einer webbasierten Einzelsoftware	26

1. Die richtige Strategie entscheidet

1.1 Methodische Einführung

Die richtige Strategie ist für den Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Da ein Unternehmenscockpit mit seinen Ursache-Wirkungsketten und den relevanten Kennzahlen die Aufgabe hat, die Strategie des Unternehmens in die operative Umsetzung zu bringen, ist es wichtig, dass das Cockpit auf ein vollständiges und fundiertes strategisches Konzept aufgesetzt wird.

Hierzu ist es bedeutend, nachfolgendes betriebswirtschaftliches Gesetz zu verinnerlichen:

„In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Renditeentwicklung."

Da es keine Märkte gibt, die permanent wachsen, beginnen alle Märkte im Zeitverlauf zu stagnieren. Das heißt, die oben beschriebene Gesetzmäßigkeit trifft langfristig auf alle Märkte und damit auf alle Marktteilnehmer zu.

Deshalb hat Strategie die primäre Aufgabe, für nachhaltige Differenzierung zu sorgen. Oder anders ausgedrückt:

Strategie = Differenzierung = Wettbewerbsvorteil

Ein vollständiges strategisches Unternehmenskonzept muss Aussagen zu den folgenden vier Strategiequadranten beinhalten:

Abbildung 1 Strategiequadrant

1.2 Kernkompetenzen

Das Ziel jeder Unternehmensstrategie ist der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind Kernkompetenzen. Anders als Stärken sind Kernkompetenzen die wirklichen Befähiger für das, was Sie an Besonderheiten im Markt leisten können. Eigentlich sind sie das Herzstück Ihrer Strategie, denn in letzter Konsequenz lassen sich alle Wettbewerbsvorteile wiederum auf Kernkompetenzen zurückführen. Sie sind somit der Anker Ihrer Unternehmens-strategie. Was sind nun diese „mysteriösen Kräfte", die Unternehmen dauerhaft erfolgreich machen?

Kernkompetenzen sind in der Regel ein Bündel an Fähigkeiten und Wissen, an Ressourcen und Know-how, das in dieser Kombination in Ihrem Markt idealerweise nur Ihr Unternehmen hat. Sie sind die Grundlage für Ihre Einzigartigkeit und damit in ihrer Bedeutung für die Unternehmensstrategie nicht zu überschätzen. Darum machen wir uns nichts vor: Bei den vielen Analysen, die wir in Familienunternehmen verschiedenster Größenordnungen durchgeführt haben, ist uns noch nie ein Unternehmen ohne Stärken begegnet, aber schon sehr viele ohne Kernkompetenzen!

Bei Kernkompetenzen liegt die Latte doch wesentlich höher. So schaffen Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile, sind nachhaltig und verteidigungsfähig, verwirken nicht so schnell wie Wettbewerbsvorteile, sind nicht frei am Markt käuflich (damit sind zum Beispiel Maschinen, die Sie frei am Markt erwerben können, nie eine Kernkompetenz) und idealerweise lassen sich die Kernkompetenzen in andere Märkte multiplizieren und dadurch lassen sich diese erschließen. Kernkompetenzen sind von allergrößter Bedeutung für Ihr Unternehmen - sie sind die Kronjuwelen Ihres Unternehmens.

Es lohnt sich wirklich, hier Zeit und Energie zu investieren, um das zukünftige Kompetenzprofil Ihres Unternehmens sauber herauszuarbeiten!

Der „Schneemann des Erfolgs"

Abbildung 2 Der Schneemann des Erfolgs

1.3 Geschäftsfelder, Wettbewerbsvorteile, Positionierung

Auf Grundlage der Kernkompetenzen können Geschäftsfelder ausgewählt und bewertet werden. Sie sollten nur in Geschäftsfelder gehen respektive in ihnen bleiben, in denen Sie aufgrund Ihrer Kernkompetenzen eine führende Rolle spielen können. Die Kernkompetenzen geben auch vor, welche Wettbewerbsvorteile Sie aufbauen können:

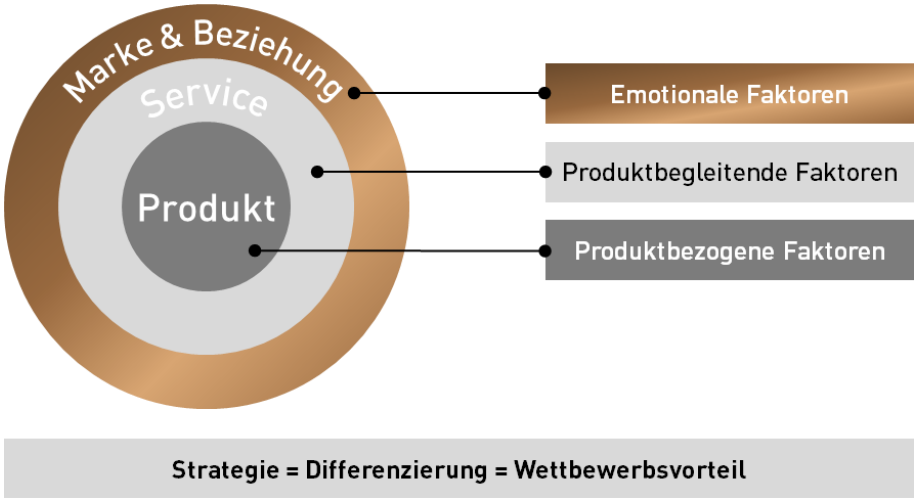

Abbildung 3 Ebenen der Differenzierung

Wettbewerbsvorteile können Sie nur auf den drei dargestellten Ebenen aufbauen. Der Preis wird dabei der Ebene „produktbezogene Faktoren“ zugeordnet.

Die Kernkompetenzen definieren auch die Positionierung Ihres Unternehmens. Als Unternehmen haben Sie drei Alternativen, sich erfolgreich zu positionieren.

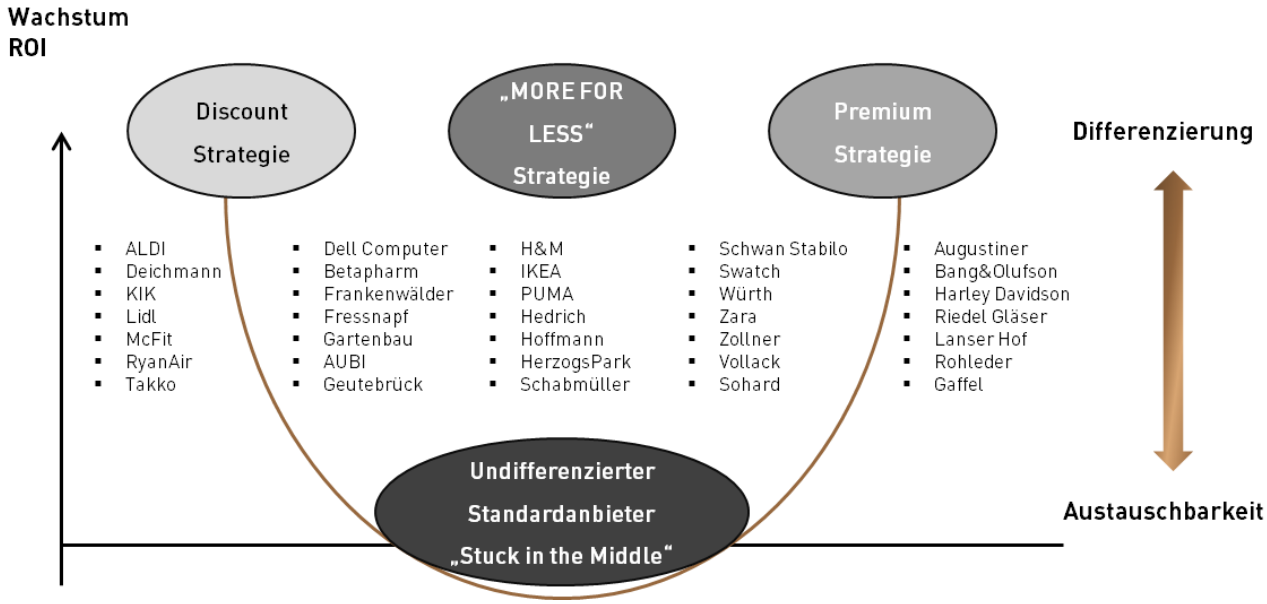

Abbildung 4 Basiserfolgsstrategie in stagnierenden Märkten

Erstens: Sie sind „Kostenführer“ und bieten Ihre Leistung zum günstigsten Preis in Ihrem Markt an. Aufgrund Ihrer Struktur, Ihrer hohen Prozesskompetenz und Ihres verfolgten Geschäftsmodells arbeiten Sie trotz des relativ niedrigen Preises profitabel. Dass Ihre angebotene Qualität aus Kundensicht in Ordnung sein muss, versteht sich von selbst. Discounter sind beispielsweise die Unternehmen Aldi, Lidl, KIK, Deichmann oder Ryanair. Sie haben es geschafft, trotz der günstigen Preise eine Kapitalverzinsung zu erzielen, die ihresgleichen in der jeweiligen Branche sucht.

Als zweite Möglichkeit können Sie die „More for Less“-Position anstreben. In diesem Feld liefern Sie gute Qualität zum fairen Preis. Der Preisaufschlag gegenüber dem Discounter wird durch einen Zusatznutzen, den Sie bieten, einem „Added Value“ gerechtfertigt. So gibt es billigere Uhren als die Swatch. Durch den Zusatznutzen „schickes Design“ sind die Kunden jedoch bereit, einen Preisaufschlag (z.B. gegenüber einer Casio-Uhr) zu akzeptieren. Ein anderes Beispiel ist die Firma Hoffmann (Werkzeuge), die durch ein ausgeklügeltes Bestell- und Logistiksystem ihre Kunden innerhalb von 24 h beliefern kann.

Die dritte Möglichkeit sich zu positionieren, besteht im „Premiumbereich“. Die Unternehmen in diesem Segment verfügen alle über eine starke Marke, häufig gepaart mit einer hohen Innovationskompetenz und starker Kundennähe. Diese Unternehmen setzen die höchsten Preise in ihrem Markt durch. Unternehmen, die dieses Segment besetzen, sind z.B. Porsche (Automobile), Sahco Hesslein (Textilverlag) oder Harley Davidson bei Motorrädern.

Leider gibt es noch eine vierte Möglichkeit sich zu positionieren, die wir Ihnen an dieser Stelle nicht unterschlagen wollen. Viele Unternehmen verharren heute in der Position „Stuck in the middle“. Diese Unternehmen sind weder billig noch bieten sie einen Zusatznutzen. Sie sind undifferenziert und absolut austauschbar. In attraktiven Wachstumsmärkten (wie z.B. in der Reisebranche in den 90er Jahren) wird die fehlende Differenzierung durch die positiven Effekte des Marktes überstrahlt. Sobald sich jedoch die Gegebenheiten verändern und der Markt zu stagnieren beginnt, scheiden diese undifferenzierten und unpositionierten Unternehmen zwangsweise aus dem Markt aus. Wie schnell diese Marktbereinigung vonstatten geht, hängt maßgeblich von der Wettbewerbssituation des Marktes und der Substanz der Marktteilnehmer ab. Das zwingende Ausscheiden dieser Unternehmen ist dann nur noch eine Frage der Zeit.

Ob Sie eine Positionierung im „Premium“, „More for Less“ oder im Discount anstreben, ist dabei irrelevant, denn in allen drei Segmenten können Unternehmen hochprofitabel arbeiten. Welche Positionierung zu Ihnen passt, müssen Sie im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses ableiten. Wurzel hierfür sind immer Ihre Kernkompetenzen.

1.4 Strategische Wertschöpfungskette

Kernkompetenzen sind auch von tragender Bedeutung für die Gestaltung der Wertschöpfungskette. Elemente aus dem Bereich der Kernkompetenzen können niemals ausgelagert werden, es sei denn, Sie möchten Ihr Unternehmen in größte Gefahr bringen. Dagegen sind alle Prozesse, die nicht zu Ihren Kernkompetenzen gehören, zumindest auf eine Prüfliste zu setzen. Innerhalb der Prozesskette müssen Sie natürlich auch Ihre Wertschöpfungs-Grundstruktur festlegen.

Sind Sie ein Integrator, der die gesamte Wertschöpfungskette beherrschen möchte (und natürlich den Vorteil hat, auf andere keine Rücksicht nehmen zu müssen und in hohem Maße autark zu sein) oder sind Sie ein Netzwerkspieler (wie Puma), der selbst kaum noch produzierend tätig ist, dabei aber eine erhebliche Wertschöpfung generiert?

1.5 Strategische Optionen

Der vierte Schritt jeder Strategie ist die Bewertung der verschiedenen Optionen. Nach dem Grundsatz „Handle stets so, dass neue Möglichkeiten entstehen" wird ein gutes Unternehmen immer verschiedene strategische Optionen behandeln. Es ist so gut wie nie der Fall, dass es nur eine Option gibt. Im Sinne eines wert(e)orientierten Unternehmenssteuerungssystems geht es nun darum, jede Strategie systematisch in ihrer Wirkung auf die zukünftige Rendite, das zukünftige Wachstum und das zukünftige Risiko abzubilden. Das strategische Ziel Ihres Unternehmens lautet folglich: „Wir wollen nachhaltig profitabel mit vertretbarem Risiko wachsen".

1.6 Fragestellungen zum Kapitel

Die nachfolgende Checkliste soll Ihnen helfen, Ihr strategisches Konzept hinsichtlich Vollständigkeit und Schlüssigkeit zu überprüfen. Wenn Sie über ein ganzheitliches strategisches Konzept verfügen, sollten Sie die nachfolgenden Fragen beantworten können:

- Wie lautet die Vision und das formulierte Werte-System für Ihr Unternehmen?
- Wie ist das Stärken-/Schwächen-, Chancen-/Risikoprofil Ihres Unternehmens?
- Was sind die Gründe für den Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit?
- Gibt es kausale Abhängigkeiten zwischen den Erfolgsfaktoren?
- Was sind Ihre entscheidenden Fähigkeiten („Kernkompetenzen"), mit denen Wettbewerbsvorteile und langfristiger Unternehmenserfolg gesichert werden?
- Welche Kernkompetenzen wollen Sie zukünftig aufbauen, um in den gewählten Geschäftsfeldern eine führende Wettbewerbsposition einzunehmen?
- Auf welche aktuellen Markt- und Trendanalysen bauen Ihre Annahmen auf?
- Wie hoch ist die Marktattraktivität in Ihren Zielmärkten?
- Wer sind die relevanten Wettbewerber?
- Wie entwickelt sich der Wettbewerbsdruck?
- Was sind die kaufentscheidenden Faktoren in Ihrem Markt?
- Wie unterscheidet sich das eigene Angebot von dem der Wettbewerber?

- Welchen Nutzen können Sie den Kunden bieten, den die Wettbewerber nicht bieten?
- Welche zentralen Kundenprobleme lösen Sie sichtbar besser als der Wettbewerb?
- Welche Leistungen bieten Sie welchen Abnehmern an?
- Wie lauten Ihre entscheidenden Wettbewerbsvorteile?
- Auf welche Kernkompetenzen wollen Sie diese Wettbewerbsvorteile aufbauen?
- Welche Geschäftsfelder wollen Sie zukünftig besetzen? Auf welchen Märkten wollen Sie zukünftig tätig sein?
- Welche Positionierung strebt Ihr Unternehmen an?
- Wie lässt sich die Wertschöpfungskette graphisch und verbal beschreiben?
- Welche Aktivitäten der Wertschöpfungskette bauen auf Kernkompetenzen auf und dienen dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen?
- Welche anderen Aktivitäten können an Fremdunternehmen abgegeben werden (Outsourcing, Reduktion der Fertigungstiefe)?
- Wie sollten die betrieblichen Ressourcen – insbesondere Kapital und Mitarbeiter – auf die einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette aufgeteilt werden?
- Bei welchen Aktivitäten sind Kooperationen sinnvoll?
- Wo muss besonders investiert werden?
- Wie war die Wertentwicklung Ihres Unternehmens (Rendite, Wachstum, Risiko) in den letzten 5 Jahren?
- Wie wurden Sie bei Ihrem letzten Rating eingestuft?
- Wie hoch ist das Marktrisiko (Umsatzschwankungen, etc.)?
- Wie hoch ist das Leistungsrisiko? (Ausfall von Schlüsselpersonen, Maschinenausfall, etc.)?
- Wie wirkt sich die angestrebte Wertschöpfungskette auf Ihre Kostenstruktur aus (fixe/variable Kosten)?
- Wie ist Ihre Finanzstruktur (Eigen- zu Fremdkapital)?
- Wo liegen die durchschnittlichen Kapitalrenditen in Ihrem Markt?
- Wie wollen Sie Ihre Rendite erhöhen? Über
  a. Differenzierung
  b. Produktivität
  c. oder unter effizienterer Nutzung des eingesetzten Kapitals?
- Mit welchem Marktwachstum rechnen Sie?
- Wollen Sie Marktanteile hinzugewinnen? Wenn ja, über:
  a. Verdrängung
  b. Innovation
  c. Kooperation
  d. Zukauf?
- Welche strategische Stoßrichtung zur Steigerung des Unternehmenswertes hat Priorität?

2. Schlüsselelemente

2.1. Methodische Einführung

Wenn Sie Ihr strategisches Konzept im Tagesgeschäft zum Leben erwecken wollen, so müssen Sie dafür sorgen, dass bei Ihren Führungskräften die zentralen Aussagen der verfolgten Strategie präsent sind. Nur das stellt sicher, dass Ihre verantwortlichen Mitarbeiter auch im Tagesgeschäft „strategiekonform" entscheiden. Durch die hohe Belastung im operativen Tagesgeschäft haben jedoch die wenigsten Führungskräfte Zeit, sich im laufenden Geschäftsbetrieb, also außerhalb der Strategiemeetings, die in den meisten Firmen gerade einmal jährlich stattfinden, intensiv mit der verabschiedeten Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen. Deshalb müssen Sie die wichtigsten Aussagen Ihres strategischen Konzepts auf die wesentlichen Sachverhalte verdichten. Sie müssen die „Schlüsselelemente" aus Ihrer Unternehmensstrategie filtern.

Die Schlüsselelemente sind die qualitativen strategischen Ober-und Unterziele des Unternehmens.

Das Oberziel ist dabei für alle Unternehmen die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes, der sich in den Schlüsselelementen (Kapital-)Rendite, Wachstum, Risiko widerspiegelt. Diese Quintessenz der Strategie ist für Ihre Führungskräfte schnell erfassbar und im Tagesgeschäft umsetzbar. Da die Mitarbeiter bei der Strategieentwicklung und der Auswahl der Schlüsselelemente beteiligt sind, wissen sie, welche Aspekte sich hinter den einzelnen strategischen Ober-und Unterzielen verbergen. Die Schlüsselelemente sind die Basis des Unternehmenscockpits.

2.2 Vorgehensweise

Zur Identifikation dieser Faktoren gehen Sie zusammen mit Ihrem Führungsteam Ihr ausformuliertes strategisches Konzept durch. Listen Sie aus jeder Seite Ihres Strategiepapiers die wesentlichen/wichtigsten Aussagen in Schlagworten (Zielen) auf und ordnen Sie diese Schlagworte dem jeweiligen Bereich des Unternehmenscockpits, also den Perspektiven Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen oder Finanzen zu.

Eine natürliche Abgrenzung zwischen den Dimensionen Prozesse und Markt/ Kunde ist die Unterscheidung in Kosten und Umsatz. So werden die Faktoren, welche maßgeblich den Umsatz beeinflussen, der Markt/Kunden-Seite zugeordnet und solche, die in erster Linie Kosten darstellen bzw. erklären, der Prozessperspektive zugeordnet. Zum Beispiel finden sich die „Reklamationskosten" auf der Prozessseite wieder, während die „Kundenzufriedenheit" dem Bereich Markt/Kunde zuzuordnen ist.

Perspektive: Markt/Kunde

- Innovationen
- Internationalisierung
- Produktportfolio
- Marktanteile
- Märkte
- Neukundengewinnung
- Kundenbindung
- Kundenzufriedenheit
- Serviceleistungen
- Marktkenntnis
- Branchenquote
- Referenzen
- ...

Abbildung 5 Schlüsselelemente aus Bereich Markt/Kunde

Perspektive: Mitarbeiter/Lernen

- Motivation
- Betriebsklima
- Fluktuation
- Wissensmanagement
- Stellvertreterregelung
- Verbesserungsvorschläge
- Zielvereinbarung
- Unternehmenskultur
- Kooperation
- Ungeplante Fluktuation
- Führungsqualität
- Job-Rotation
- Variabler Vergütungsanteil
- Emotionale Bindung der Mitarbeiter
- Interdisziplinäres Zusammenarbeiten
- Prämiensystem
- ...

Abbildung 6 Schlüsselelemente aus Bereich Mitarbeiter/Lernen

Perspektive: Prozesse

- Qualität
- Standardisierte Baugruppen
- Prozesseffizienz
- Fertigungstiefe
- Innovationsprozess
- Entwicklungszeit
- Produktivität
- Flexibilität
- Zukauf
- Durchlaufzeit
- Stillstandzeit
- Auslastung
- Ausschuss
- Termintreue
- Reklamationsquote
- ...

Abbildung 7 Schlüsselelemente aus Bereich Prozesse

Perspektive: Finanzen

- Unternehmenswert
- Wachstum (Marktanteil, Umsatzwachstum In-/Ausland)
- Risiko (Kunden- bzw. Händlerabhängigkeit)
- Rendite
- Liquidität
- Value Added
- Umsatz
- Verschuldungsgrad
- Forderungsbestand
- Eigenfinanzierung
- Kostenstruktur
- Rating
- ...

Abbildung 8 Schlüsselelemente aus Bereich Finanzen

Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen häufig weit mehr als die angestrebten 20 bis 25 Schlüsselelemente über alle vier Perspektiven identifizieren. Gehen Sie deshalb die gefundenen Schlüsselelemente in einem zweiten Schritt noch einmal durch und bewerten Sie die Faktoren hinsichtlich Wichtigkeit und Kongruenz. Streichen Sie anschließend die Dubletten und die „relativ" unwichtigsten.

2.3. Fragestellungen zum Kapitel

- Wird das ausformulierte strategische Konzept von allen Beteiligten verstanden?
- Herrscht Klarheit über die strategischen Ziele?
- Haben Sie die wesentlichen Aussagen Ihrer Strategie identifiziert?
- Konnten Sie diese Aussagen zu Schlüsselelementen verdichten?
- Verbinden alle Beteiligten die gleiche Aussage mit dem jeweiligen Schlüsselelement?
- Haben Sie die Schlüsselelemente den jeweiligen Perspektiven zugeordnet?
- Konnten Sie die Schlüsselelemente priorisieren und verdichten?
- Erklären diese „ausgewählten" Schlüsselelemente Ihre Strategie?

3. Aufbau des Kausalnetzes

„Bildung ist die Fähigkeit, die verborgenen Zusammenhänge zwischen den Phänomenen wahrzunehmen." *(Vaclav Havel)*

*Oder: **Keine Wirkung ohne Ursache.***

3.1. Methodische Einführung

Die strategische Steuerung eines Unternehmens ist anhand einer Kennzahl nicht möglich. Denn über den Erfolg oder Misserfolg einer Firma entscheiden mehrere Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen und miteinander in Verbindung stehen.

Sie als Unternehmenslenker kennen die Problematik bei der Steuerung Ihres Unternehmens, Sie werden täglich mit den Herausforderungen konfrontiert. So gehört es bei vielen Führungskräften zum täglichen Geschäft zu entscheiden: Dem Druck der Kunden nachgeben, die Preise senken und dadurch den Umsatz sichern (und für eine bessere Fixkostenauslastung sorgen) oder die Preise stabil halten, auf ein gewisses Volumen verzichten und dadurch die Rendite in den Vordergrund stellen.

Die Antwort ist eigentlich ganz einfach und jedem bekannt: Ein Unternehmen kann nicht nur nach Umsatz oder nur nach Rendite gesteuert werden. Denn diese Kennzahlen stehen in einem Zusammenhang, sie beeinflussen sich gegenseitig und werden von vielen anderen Variablen beeinflusst. Deshalb muss die Steuerung eines Unternehmens „mehrdimensional" erfolgen und sich anschließend in der Entwicklung des Unternehmenswertes, der nichts anderes als den Erfolg des Unternehmens ausdrückt, widerspiegeln. Aus diesem Grund müssen die für den Erfolg des Unternehmens wichtigsten Ursache-Wirkungsbeziehungen transparent dargestellt werden. Es wird ein „Kausalnetz" aufgebaut.

Beim Aufbau dieses Kausalnetzes werden die einzelnen Schlüsselelemente, also die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens, in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gebracht. Insgesamt müssen dabei die identifizierten Schlüsselelemente den Unternehmenswert maßgeblich erklären können.

Der Unternehmenswert mit den drei primären Werttreibern Rendite, Wachstum, Risiko steht an der Spitze des Kausalnetzes. Die einzelnen Schlüsselelemente werden anschließend hinsichtlich ihrer Wirkung den primären Werttreibern zugeordnet. Da nicht alle Schlüsselelemente direkt auf die Werttreiber wirken, sondern zum Teil indirekt über andere Schlüsselelemente, entsteht ein mehrdimensionales Kausalnetz. Anhand dieser Ursache-Wirkungsbeziehungen, die mit Pfeilen dargestellt werden, können die kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Kritische Erfolgsfaktoren sind „Knotenpunkte" in Ihrem Kausalnetz. Das Gesamtbild spiegelt das Zusammenspiel Ihrer in der Strategie festgelegten Erfolgsfaktoren (Schlüsselelemente) in Ursache-Wirkungsketten wider. Da Sie beim Aufbau Ihres ersten Unternehmenscockpits noch

keine Sicherheit hinsichtlich der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Schlüsselelementen haben, müssen Sie zwangsläufig Annahmen über diese Zusammenhänge treffen.

Es geht in diesem Schritt beim Aufbau des Unternehmenscockpits noch nicht darum, die Stärke der Ursache-Wirkungszusammenhänge quantitativ abzubilden. Sie sollen sich nur ein Bild darüber machen, wie die identifizierten Erfolgsfaktoren zusammenspielen (auf sich wirken) und letztlich in ihrer Gesamtheit den Unternehmenserfolg (Unternehmenswert) erklären.

Sollte das entstandene Bild den Unternehmenserfolg in maßgeblichen Teilen nicht erklären können, so gibt es hierfür drei Ursachen:

1. Sie haben eine lückenhafte/nicht stimmige Strategie verabschiedet.
   ⇨ Überarbeitung/Finetuning des strategischen Konzepts, Schließen der Lücken
2. Sie haben die „falschen" Schlüsselelemente identifiziert.
   ⇨ Analyse des strategischen Konzepts, Identifikation der relevanten Schlüsselelemente
3. Die Ursache-Wirkungsbeziehungen stimmen nicht.
   ⇨ Überarbeitung des Kausalnetzes

Wenn Sie Ihr Kausalnetz visuell vor sich liegen haben, dann verfügen Sie auch über ein Frühwarnsystem. Sie können damit Veränderungen, Tendenzen und Entwicklungen sehen, bevor sich diese in den Finanzkennzahlen abzeichnen. Denn Ihre aktuellen Finanzkennzahlen bilden lediglich die Wirkung Ihrer Tätigkeiten in der Vergangenheit ab.

3.2. Beispiel: Aufbau eines Kausalnetzes

Nachfolgend wollen wir an einem Beispiel zeigen, wie ein Kausalnetz aufgebaut wird. In unserem Beispiel handelt es sich um ein produzierendes Familienunternehmen. Aus der Strategie des Unternehmens haben wir die folgenden Schlüsselelemente identifiziert und wie folgt den einzelnen Perspektiven zugeordnet. (Zur Vereinfachung haben wir uns in diesem Beispiel auf 15 Schlüsselelemente beschränkt.)

Perspektive Markt/Kunde

- Kundenbindung
- Neukunden
- Wiederkaufsrate
- Aktive Referenz
- Kundenzufriedenheit
- Produkt-und Dienstleistungsqualität
- Wertschöpfung pro Kunde

Perspektive Prozesse

- Produktivität
- Prozessqualität

Perspektive Mitarbeiter/Lernen

- Mitarbeiterqualifikation

Perspektive Finanzen/Risiko

- Umsatz (= Wachstum)
- Rendite
- Risiko
- Leistungserstellungsrisiko

Aus diesen Faktoren wurde folgendes Kausalnetz aufgebaut:

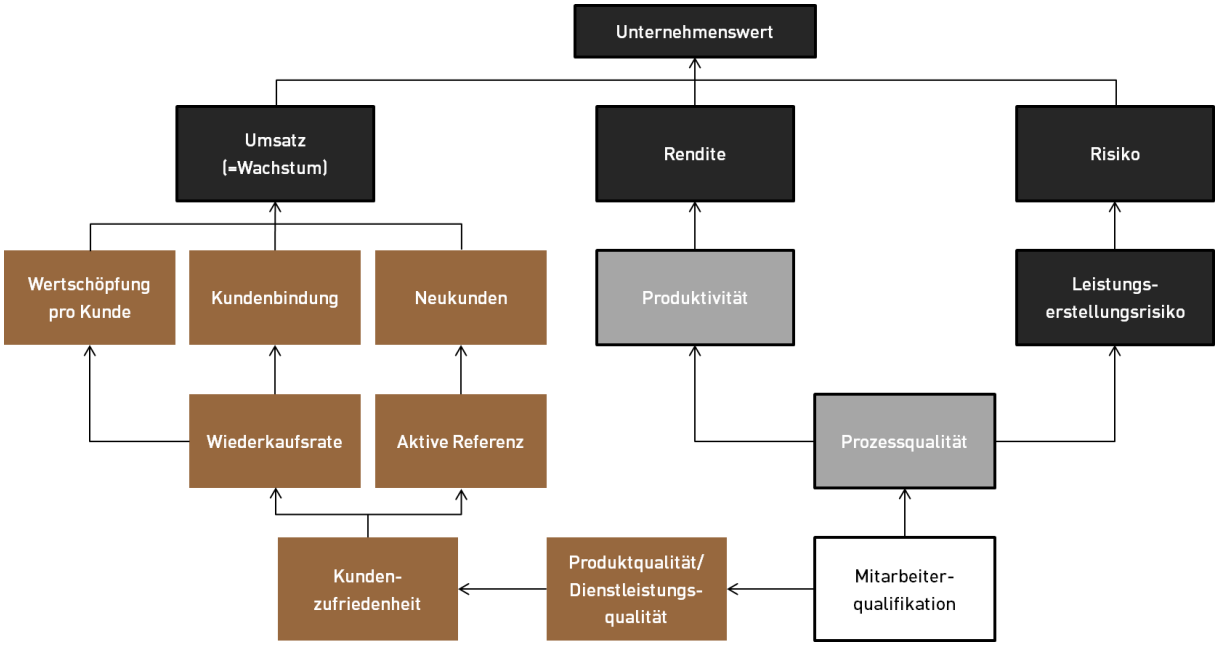

Abbildung 9 Beispiel zum Aufbau einer Kausalkette

Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter hat über die „Produkt-und Dienstleistungsqualität" direkte Auswirkungen auf die Markt/Kundenseite und über die „Prozessqualität" auf die Dimension der Prozesse.

Die Qualität der angebotenen Leistungen (Produkt-und Dienstleistungen) wirkt sich auf die Kundenzufriedenheit aus. Wie wir alle wissen, kommen zufriedene Kunden wieder, was sich auf die Wiederkaufsrate auswirkt, und empfehlen unser Unternehmen/unsere Leistungen weiter. Sie sind somit eine aktive Referenz. Die Wiederkaufsrate fließt in die Kundenbindung ein, die aktive Referenz sorgt für einen Anstieg der Neukunden. Neukunden und Bestandskunden

(Kundenbindung) generieren den Umsatz in Ihrem Unternehmen. Somit wirken die beiden Größen direkt auf den Parameter Umsatz und auf das Wachstum.

Die Mitarbeiterqualifikation fließt auch maßgeblich in die Prozessqualität mit ein. Ein Anstieg der Prozessqualität hat zum einen eine Verbesserung der Produktivität unseres Unternehmens zur Folge und zum anderen wird das Risiko der Leistungserstellung gesenkt. Die Veränderung der Produktivität wirkt sich direkt auf die Rendite aus. Eine Veränderung des Leistungserstellungsrisikos wirkt direkt auf den Werttreiber Risiko.

Unser Unternehmen kann durch das Sinken der Kundenzufriedenheit frühzeitig mit einer Reduktion des Umsatzes rechnen, lange bevor sich dies in den Finanzkennzahlen der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) zeigt. Die Unternehmensführung wird dadurch in die Lage versetzt, Maßnahmen zu ergreifen und der Entwicklung entgegenzuwirken.

Es ist auch leicht vorstellbar, wie es sich auswirkt, wenn unser Beispielunternehmen über einen längeren Zeitraum keine Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeiter ergreift. So wird unser Unternehmen wahrscheinlich in den ersten beiden Jahren unter sonst gleichen Bedingungen das Ergebnis verbessern können, da der Aufwand für die Qualifizierungsmaßnahmen entfällt, jedoch langfristig durch eine Abnahme der Produktivität und durch Verschlechterung der Qualität Unternehmenswert vernichten.

3.3 Fragestellungen zum Kapitel

- Haben Sie mit allen identifizierten Schlüsselelementen das kausale Netz aufgebaut?
- Sind die Ursache-Wirkungsbeziehungen vollständig dargestellt?
- Sind die Schlüsselelemente den richtigen Werttreibern (Rendite, Wachstum, Risiko) zugeordnet?
- Welche Variablen sind Ihre kritischen Erfolgsfaktoren?
- Erklären die Faktoren den Unternehmenserfolg (-wert)?
- Fehlen wichtige Schlüsselelemente zur Erklärung des Erfolgs?
- Welche Faktoren sind Ihre „Frühwarnindikatoren“?

4. Aufbau von Perspektiven

4.1. Methodische Einführung

Alle Unternehmen, egal welcher Branche oder Größe, vereint, dass Mitarbeiter eines Unternehmens Produkte/Leistungen erbringen, die bei Kunden bzw. auf Märkten abgesetzt werden. Alle diese Handlungen führen zu Ausgaben und/ oder Einnahmen, die sich im Finanzergebnis widerspiegeln.

Aus dieser einfachen Grundlogik heraus sind die vier Perspektiven (Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen, Finanzen) des Unternehmenscockpits definiert worden. Denn alle Unternehmen müssen sich zwingend mit diesen Dimensionen und den Interdependenzen zwischen den Dimensionen auseinandersetzen, auch wenn sich Ausprägung und Bedeutung der einzelnen Perspektiven von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheiden.

Natürlich können dem Unternehmenscockpit je nach Erfordernis noch weitere Dimensionen hinzugefügt werden. Wichtig hierbei ist jedoch, dass die Komplexität des Cockpits für die Beteiligten handhabbar bleibt und die Transparenz, welche mit Hilfe des Cockpits geschaffen wird, nicht verloren geht.

Der Aufbau der einzelnen Perspektiven hat die Zielsetzung, die Schlüsselelemente so aufzubrechen, dass jedes Element eindeutig durch eine Kennzahl definiert werden kann. Das Schlüsselelement bzw. die Faktoren, aus denen sich das jeweilige Schlüsselelement zusammensetzt, müssen von den handelnden Personen beeinflussbar sein.

4.2. Perspektive Markt/Kunde

In der Perspektive Markt/Kunde wird der Absatzerfolg (= Umsatz) des Unternehmens erklärt. Die geläufigste Form des Umsatzes ist Preis x Menge. Jedoch wollen wir Ihnen hier einmal eine andere Darstellung des Umsatzes anbieten, denn jeder Umsatz wird letztlich von Kunden getätigt.

Sollten Sie in einer Branche tätig sein, in der der Umsatz stark durch Veränderung des Preisgefüges der Rohmaterialien schwankt (z.B. in der papierverarbeitenden Industrie oder in der stahlverarbeitenden Industrie), so bilden Sie den Umsatz pro Kunde in der Wertschöpfung pro Kunde ab. Dadurch bereinigen Sie die Umsatzschwankungen, die durch Veränderungen des Materialpreises verursacht werden. Umsatzschwankungen, die aufgrund von Schwankungen des Materialpreises zustande kommen, beschreiben nicht den Werttreiber „Wachstum“ im Sinne der Wertorientierung.

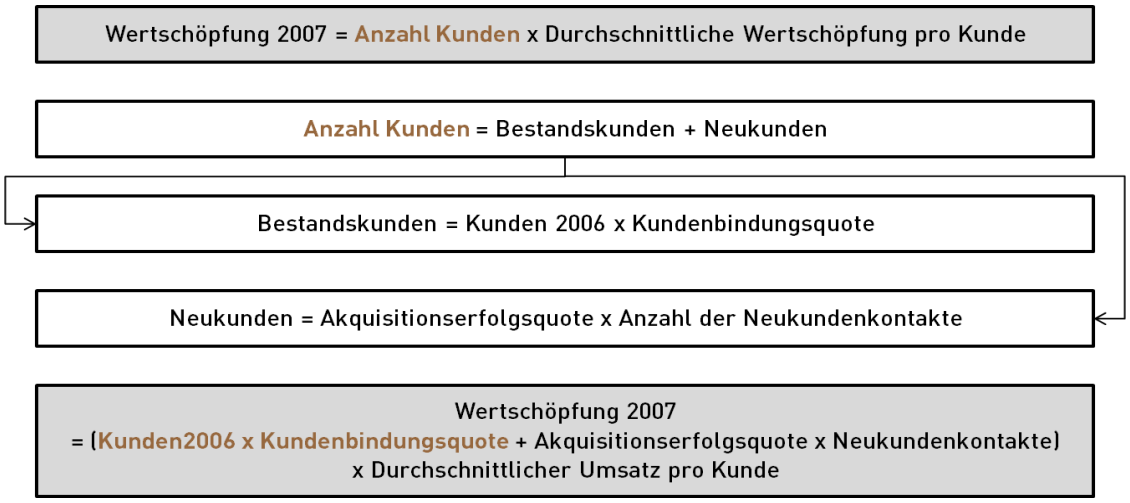

Abbildung 10 Ableitung der Wertschöpfung

Aus dem dargestellten Bild können Sie die drei dominierenden Größen in der Perspektive Markt/Kunde erkennen: ***Kundenbindung, Neukundengewinnung, Wertschöpfung pro Kunde.***

Diese drei Determinanten beschreiben die Perspektive Markt/Kunde und erklären den Umsatz. Alle anderen Größen dieser Perspektive wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenreklamationen, Referenzen, Werbeerfolgsquote, etc. sind Subgrößen, die sich letztlich in der Kundenbindung, in der Anzahl der Neukunden und/oder in der Wertschöpfung pro Kunde auswirken müssen. In der Perspektive Markt/Kunde kommt es darauf an, dass die Faktoren, die den Erfolg des Unternehmens auf der Marktseite erklären und begründen, greifbar und beeinflussbar abgebildet werden.

4.3 Beispiel: Umsatzplanung eines Unternehmens

Ausgangssituation am 31.12.2006
Das Unternehmen aus der Automobilzulieferbranche hat in 2006 einen Umsatz von €13 Mio. mit 65 Kunden erwirtschaftet. Dadurch ergibt sich ein durchschnittlicher Umsatz pro Kunde von €200.000 (= €13 Mio./65 Kunden). In den vergangenen Jahren konnte beobachtet werden, dass die Kundenbindung (Anzahl Kunden aus t-1/Anzahl der Kunden die in t wiederkaufen) bei ca. 65% liegt. Der technische Vertrieb des Unternehmens benötigte in den letzten Jahren durchschnittlich drei qualifizierte Neukundenkontakte, um einen neuen Kunden zu akquirieren. Dies entspricht einer Akquisitionserfolgsquote von 33%.

Planung für 2008
Damit die Ziele des Unternehmens mit der vorhandenen Struktur erreicht werden können, strebt das Unternehmen in 2007 einen Umsatz von €14,2 Mio. an. Aufgrund eines breiteren Leistungsspektrums geht das Unternehmen davon aus, dass in 2008 der Umsatz pro Kunde um ca. €10.000 auf €210.000 erhöht werden kann. Außerdem soll das neue CRM-System die Kundenbindung von 65% auf 70% erhöhen. Weitere Maßnahmen im Vertrieb fanden nicht statt, so dass auch in 2008 mit einer Akquisitionserfolgsquote von 33% gerechnet werden kann.

Daraus ergibt sich folgender Zusammenhang:

Ausgangssituation	Umsatz 2006 Kunden 2006	= 13 Mio € = 65	} Ø Umsatz pro Kunde = 200.000,-€
	Kundenbindungsquote Akquisitionserfolgsquote	= 65% = 33%	

Planung	Umsatzziel 2007 Umsatz pro Kunde 2007	= 14,2 Mio € = 210 T€
	Kundenbindungsquote Akquisitionserfolgsquote	= 70% = 33%

Fragestellung

Wie viele Neukundenkontakte müssen bei den getroffenen Annahmen hergestellt werden?

Umsatz	=	(Kundenbindungsquote x Kunden 2006 + Neukundenkontakte x Akquisitionserfolgsquote) x Ø Umsatz pro Kunde
14,2 Mio €	=	(0,7 x 65 + Neukundenkontakte x 0,33) x 210 T€
Neukundenkontakte	=	$\frac{\left(\frac{14{,}2\ \text{Mio €}}{210\ \text{T€}}\right) - 0{,}7 \times 65}{0{,}33} = 67$

Abbildung 11 Berechnung der zu erzielenden Neukundenkontakte im Beispiel

Das bedeutet, dass der technische Vertrieb 67 qualifizierte Neukundenkontakte generieren muss, damit die Umsatzzielsetzung des Unternehmens erreicht werden kann. In der bestehenden Struktur des Unternehmens kann der technische Vertrieb (der nur aus einem Mitarbeiter besteht) aber maximal 40 qualifizierte Neukundenkontakte generieren. Somit war bereits bei der Planung deutlich, dass mit der bestehenden Struktur die Umsatzziele des Unternehmens nicht erreicht werden können.

Allerdings hat unser Beispielunternehmen verschiedene Hebel, um den Umsatz zu beeinflussen:

- Durchschnittlicher Umsatz pro Kunde
- Kundenbindungsquote
- Anzahl der Neukundenkontakte
- Akquisitionserfolgsquote.

Die Aufgabenstellung für unser Unternehmen liegt somit darin, Maßnahmen zu ergreifen, damit der geplante Umsatz erreicht werden kann, z.B.:

- Einstellung eines neuen Vertriebsmitarbeiters
  → Anzahl der Neukundenkontakte erhöhen
- Schulung des Vertriebsmitarbeiters
  → Verbesserung der Akquisitionserfolgsquote
- Verbesserung der Betreuung der Bestandskunden
  → Kundenbindung erhöhen
- Bessere Darstellung des Leistungsspektrums
  → Erhöhung der durchschnittlichen Wertschöpfung pro Kunde

Eine andere Möglichkeit besteht natürlich in der Anpassung der Umsatzplanung an die wirklichen Gegebenheiten, um dann im zweiten Schritt die interne Struktur entsprechend anzupassen.

4.4 Perspektive Prozesse

Ein Unternehmen muss Wettbewerbsvorteile aufbauen, um langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können. Deshalb ist auch in dieser Perspektive die zentrale Frage, wie auf der Prozessseite (dazu gehört auch Ihre Organisation), also bei der gesamten Leistungserstellung, Wettbewerbsvorteil generiert werden können? Wir betrachten somit auf der Prozessseite immer zwei Dimensionen: Erstens, welche Wettbewerbsvorteile hat ihr Unternehmen bzw. will es aufbauen und zweitens, was tut es auf der Prozessseite, um diese Wettbewerbsvorteile zu verursachen. Ihr Unternehmen hat hierbei vier Möglichkeiten, durch optimale Prozesse Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

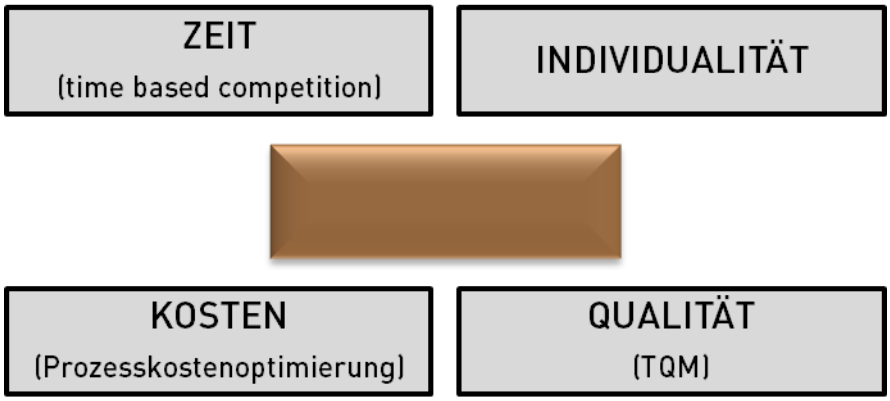

Abbildung 12 Das magische Viereck der Prozessoptimierung

Zeit:
Durch die Ausrichtung Ihrer internen Prozesse auf den Schwerpunkt Zeit schaffen Sie es, schnell auf Kundenwünsche zu reagieren. Mit dem Wettbewerbsvorteil Flexibilität treten Sie damit am Markt als kurzfristiger Problemlöser auf. Ansatzpunkte hierfür wären z.B. intelligente Arbeitszeitmodelle, eine elastische Produktion oder „generalistische" Mitarbeiter und Maschinen.

Kosten/Produktivität:
Durch die Kosten-Fokussierung der internen Prozesse sparen Sie Ihrem Kunden Geld, indem Sie Ihren Kostenvorteil zumindest zum Teil an den Kunden über den Preis weitergeben. Als Kostenführer müssen Sie Ihre Prozesse (und Ihre Organisationsstruktur) extrem schlank aufstellen. Während ein Unternehmen bei der Ausrichtung der Prozesse auf den Faktor Zeit möglicherweise in der Nähe seiner Kunden produzieren muss, kann es für ein anderes Unternehmen aus derselben Branche strategisch sinnvoll sein, in vom Kunden weit entfernten Billiglohnländern zu fertigen. Sie müssen Kennzahlen definieren, anhand derer Sie Ihre potenziellen Kosten frühzeitig identifizieren können, wie z.B. Maschinenauslastung, Ausschussquote oder Durchlaufzeit.

Qualität:
Die Ausrichtung Ihrer Prozesse auf den Fokus Qualität spiegelt sich in Wettbewerbsvorteilen wie Zuverlässigkeit oder Qualitätsführerschaft wider. Nach unserem Verständnis ist der Qualitätsmaßstab allein der Kunde. Qualität bedeutet die Erfüllung von Kundenerwartungen. Das Maß für Qualität ist die Kundenbindungsquote. Etwas flapsig könnte man sagen: Qualität ist erfüllt, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt! Als Qualitätsführer verfügen Sie durch Ihre Prozesse (z.B. auch über die Steuerung des Innovationsprozesses) über wirkliche Vorteile auf der Produktseite. Kennzahlen, die maßgeblich die Prozessqualität beschreiben, sind z.B. die externen Reklamationen, die Zahl bzw. der Umsatz der Produktinnovationen oder die Qualitätsbewertung Ihrer Kunden.

Individualität:
Die Individualität wird hier am besten beschrieben durch den Leitsatz: „Intern standardisieren, extern differenzieren“. Sie schaffen es trotz einer hohen internen Standardisierung auf der Prozessseite, dem Kunden das Gefühl der Individualität zu vermitteln. Das bedeutet, Sie können individuelle Kundenwünsche in einem (hoch)standardisierten Fertigungsprozess erfüllen. Voraussetzung hierfür ist in der Regel ein standardisierter Grundkern des Produktes, der die Individualität durch Anpassungen an der Oberfläche erreicht. Kennzahlen hierfür wären z.B. der Standardisierungsgrad eines Produktes oder die Anzahl der individuellen Lösungen mit geringen Anpassungskosten.

Selbstverständlich ist es notwendig, dass Sie auf allen Feldern die nötigen „Mindeststandards“ erfüllen. So sind kostengünstigste Prozesse nur solange zielführend, solange das damit erzielte Qualitätsniveau aus Kundensicht akzeptabel ist. Andererseits erzeugen die qualitativ besten Prozesse keinen positiven Beitrag zum Unternehmenswert, wenn Sie es nicht schaffen, Ihre Produkte/Leistungen in der vereinbarten Zeit an den Kunden zu liefern.

Das bedeutet, dass Sie Ihre Prozesse in allen vier Dimensionen – Zeit, Kosten, Qualität, Individualität - richtig steuern müssen, aber gleichzeitig einen Schwerpunkt bei der Ausrichtung Ihrer Prozesse legen müssen. Denn diese vier Dimensionen stellen konkurrierende Ziele dar. Sie müssen sich somit bewusst für einen Schwerpunkt entscheiden. Denn auch hier gilt: „Alles für alle“ führt in die Austauschbarkeit und damit zum Werteverzehr.

Neben den Kennzahlen, die auf der Prozessseite Ihre Wettbewerbsvorteile verursachen, sind auch die Kennzahlen, welche die maßgeblichen Kostentreiber in Ihrer Wertschöpfungskette darstellen, im Cockpit abzubilden. Hierzu ist die Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens zu analysieren, wie im folgenden Bild beispielhaft dargestellt:

Mitarbeiter	12	9	44	5	
Kosten	1,5 Mio	0,8 Mio	3,8 Mio	0,5 Mio	
Kapitalbindung	0,3 Mio	4,5 Mio	2,2 Mio	0,2 Mio	
	Verkauf	Material	Fertigung	Service	
Kaufkriterien	Priorität	Einfluss	Einfluss	Einfluss	Einfluss
Beratung	3	++			+
Liefertreue	2		++	+	
Produktqualität	2	+		++	
Preis	4		+	+++	+
...	...	...	...	...	...

Abbildung 13 Strategische Prozessanalyse

4.5. Perspektive Mitarbeiter/Lernen

Die entscheidenden Faktoren bei Mitarbeitern sind die drei Dimensionen **Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsbedingungen.** Die Leistungsfähigkeit beschreibt die Kompetenz, dass die im beruflichen Alltag gestellten Aufgaben erfolgreich ausgeführt werden können. Bei der Leistungsbereitschaft (Motivation) wird die Einstellung und Bereitschaft der Mitarbeiter beschrieben, die geforderten Aufgaben auch ausführen zu wollen. Unter den Leistungsbedingungen sind die dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellten Systeme, die physischen Arbeitsbedingungen, die zur Ausübung seiner Tätigkeiten gestellt werden, zu verstehen.

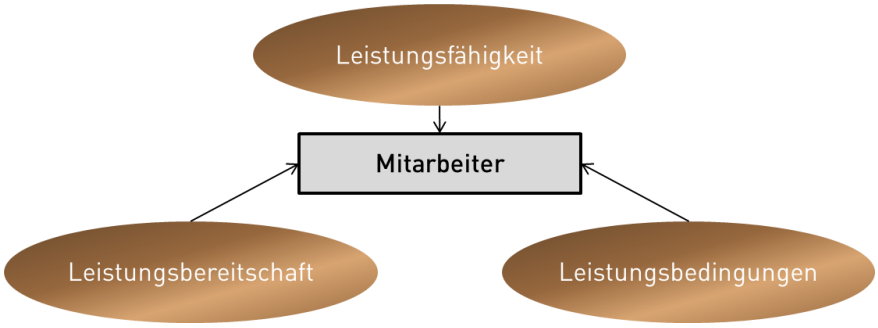

Abbildung 14 Dimensionen der Mitarbeiterperspektive

Leistungsfähigkeit
Für ein Unternehmen ist entscheidend, dass die Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter an der Strategie des Unternehmens und damit an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden. So bildet die Summe der unterschiedlichen Qualifikationen aller Mitarbeiter einer Abteilung letztlich das Qualifikationsniveau der gesamten Abteilung ab. Für die Qualifizierungsmaßnahmen heißt das, dass sie strategiekonform stattfinden müssen.

Ein praktikables Instrument zur zielgerichteten Kompetenzentwicklung ist ein „Kompetenzmodell". In diesem werden die Kompetenzanforderungen aus der Unternehmensstrategie auf die jeweilige Abteilung heruntergebrochen. Die Frage ist dabei: Welche Kompetenzen benötigt die Abteilung heute und zukünftig, um die verabschiedete Strategie optimal umsetzen zu können? Nach der Erfassung der relevanten Kompetenzfelder wird jeder Mitarbeiter der Abteilung hinsichtlich seiner vorhandenen Ist-Kompetenz im einzelnen Kompetenzfeld bewertet (Einsteiger, Anwender, Experte). Im nächsten Schritt werden die Kompetenzbewertungen aller Mitarbeiter übereinandergelegt. Diese Aggregation zeigt das Ist-Kompetenzprofil der Abteilung.

Beim Vergleich von Ist-und Sollkompetenz werden die Kompetenzlücken der Abteilung deutlich. Daraus kann der Schulungs-und Entwicklungsbedarf der Abteilung abgeleitet werden. Aus dem Entwicklungsbedarf der Abteilung wird der Schulungsplan für den einzelnen Mitarbeiter abgeleitet. Weiter kann das Kompetenzmodell quantifiziert werden (Scoring-Modell) und der Wert über alle Mitarbeiter und Kompetenzen ins Cockpit übernommen werden.

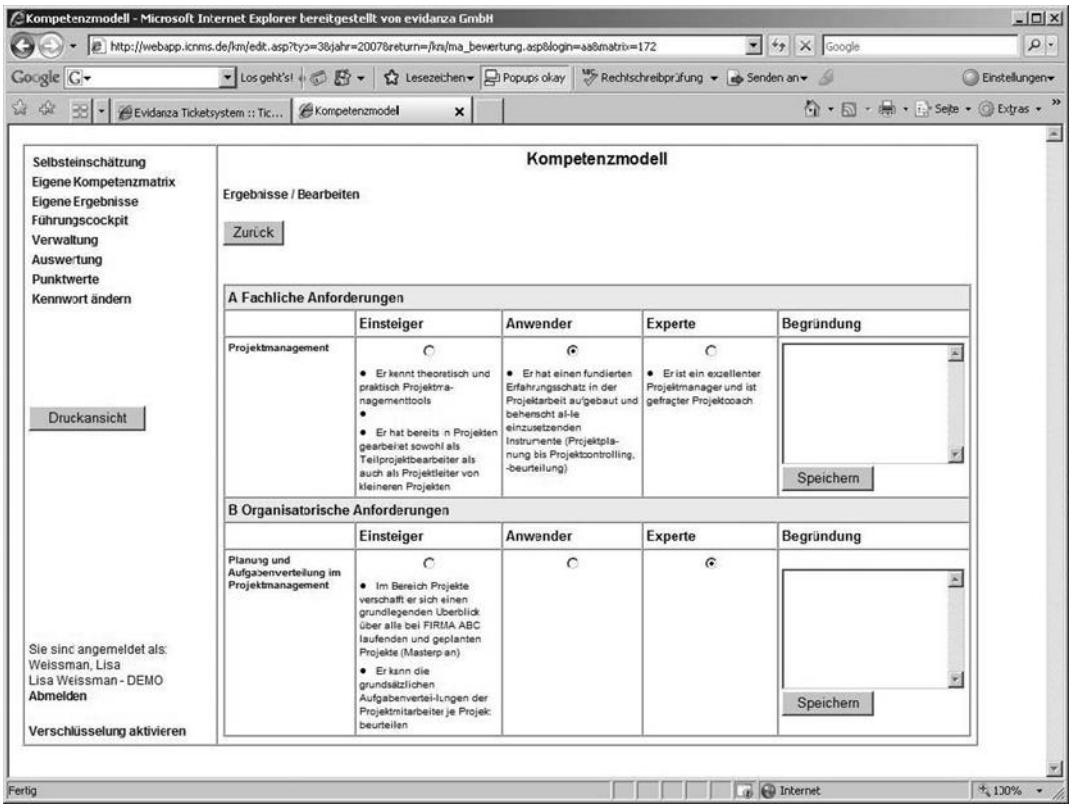

Abbildung 15 Kompetenzmodell

Leistungsbereitschaft

Die Motivation und damit die Einstellung aller Mitarbeiter finden sich in der gelebten Unternehmenskultur, den Werten des Unternehmens wieder. Durchgeführte Erfolgsfaktorenforschungen zum Thema Werte zeigten, dass es keine einheitlichen, gleichen Werte in den erfolgreichen Unternehmen gibt. Alle untersuchten Unternehmen verfügten über unterschiedliche Werte. Aber alle Erfolgsunternehmen vereinte ein starkes, ausgeprägtes und gelebtes Wertesystem. Deshalb ist es wichtig, das angestrebte Wertesystem im Unternehmen zu festigen und zu entwickeln. Denn Mitarbeiter werden nur dann langfristig in einem Unternehmen motiviert und mit hohem Einsatz arbeiten, wenn ihnen die Arbeit, der Umgang untereinander Spaß macht und sie sich im Unternehmen wohlfühlen.

Im Cockpit kann über den Werteindex die Stimmung im Unternehmen auf der Mitarbeiterebene abgebildet werden. Der Werteindex wird dabei im Abstand von ein bis zwei Jahren über „intelligente" Mitarbeiterbefragungen ermittelt und über ein Scoring-Modell quantifiziert und messbar gemacht. Diese Messung ist nötig, um abzuleiten, ob sich die Unternehmenskultur, die Werte im Unternehmen verändert haben.

Ein Beispiel zur Darstellung und Messung der Werte sehen Sie hier.

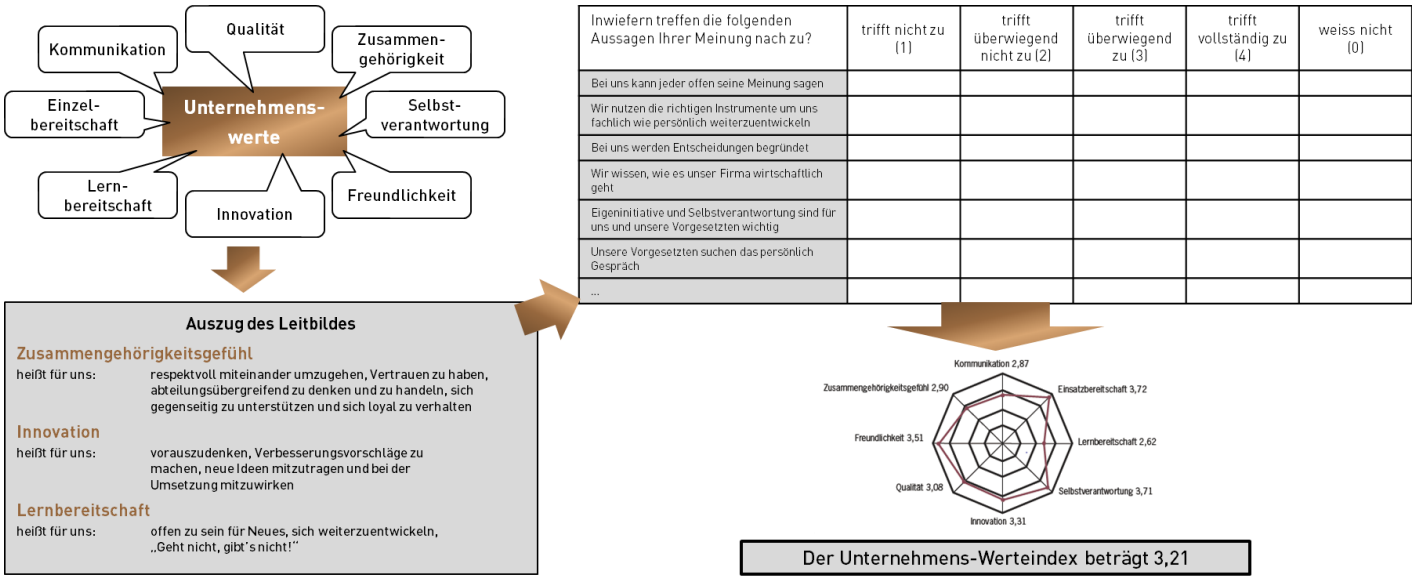

Abbildung 16 Der Werteindex von „Werte – Leitbild – Mitarbeitereinschätzung"

Leistungsbedingungen

Die Leistungsbedingungen sind die physischen Faktoren (Arbeitsplatzbedingungen), die zur Verfügung gestellt werden müssen, damit der Mitarbeiter seine Arbeit auch durchführen kann. Hinweise auf Handlungsbedarf können neben dem alltäglichen Gespräch auch im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhoben werden. Eine Kennzahl Leistungsbedingungen wird nicht im Cockpit abgebildet.

Natürlich können die direkten Ursache-Wirkungszusammenhänge der Mitarbeiterebene mit Wirkung auf den Unternehmenswert nur qualitativ abgeleitet werden. Die Wirkung einer durchgeführten Schulungsmaßnahme auf den Unternehmenswert ist quantitativ nicht abbildbar. Trotzdem sind richtig qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ein großer Hebel, um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.

4.6. Perspektive Finanzen

In der Perspektive Finanzen werden die Wirkungen der Maßnahmen in der Perspektive Mitarbeiter/Lernen, Markt/Kunde und Prozesse auf die Werttreiber Rendite, Wachstum und Risiko abgebildet. Es gilt Kennzahlen zu finden, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aussagekräftig dokumentieren und gleichzeitig das von den Banken durchgeführte Rating mit abbilden.

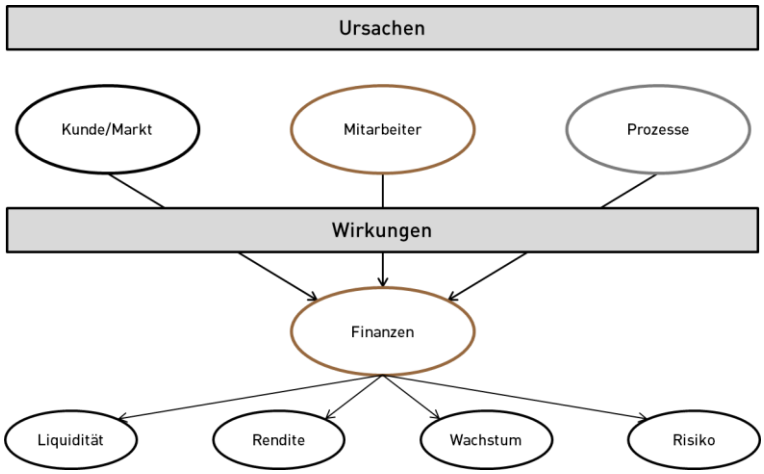

Abbildung 17 Ursachen und Wirkungen

Rendite

Als Spitzenkennzahl eines wertorientierten Ansatzes steht im Bereich Rendite die Verzinsung des eingesetzten Kapitals im Mittelpunkt. Aus dieser Kennzahl lassen sich nach dem DuPont-Schema weitere Finanzkennzahlen, wie z.B. die Umsatzrendite oder der Rohertrag, ableiten und in einen eindeutigen mathematischen Zusammenhang stellen.

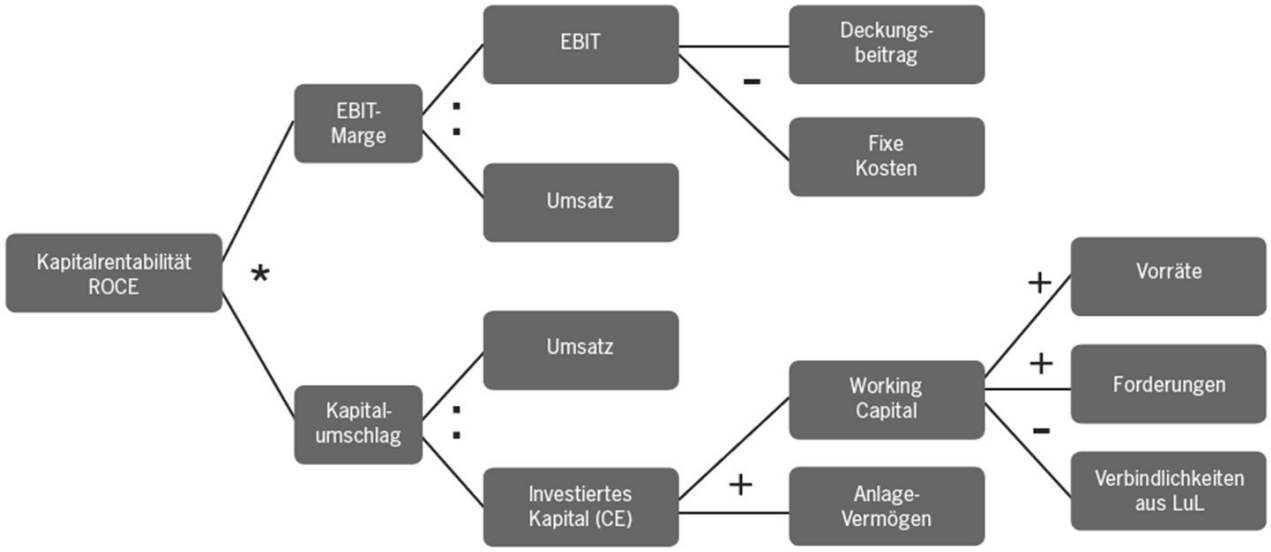

Abbildung 18 DuPont-Schema

Wachstum
Das Wachstum wird in der Finanzperspektive über die Entwicklung des Umsatzes oder Rohertrags beschrieben. Weitere Messgrößen, beispielsweise Marktanteilsentwicklung, etc., werden in der Markt-/Kundenperspektive abgebildet.

Risiko
Die Risikoperspektive gewinnt nicht zuletzt aufgrund des Bankendrucks (Basel II/Rating) in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Das zwangsweise Ausscheiden eines Unternehmens aus dem Markt kann nur durch Illiquidität und Überschuldung stattfinden. In der Risikoperspektive des Finanzbereichs sollten zumindest Kennzahlen erhoben werden, die diese Entwicklungen abbilden. So ist z.B. eine hohe Eigenkapitalquote Indikator dafür, dass das Unternehmen einen Verlust tragen kann, ohne dass sofort der Überschuldungstatbestand eintritt. Die Liquiditätsreichweite und die Cashflow-Marge andererseits sind Kennzahlen, welche die liquide Situation des Unternehmens beschreiben.

Anmerkung: Alle Risikopositionen des Unternehmens verdichten sich letztlich in der Berechnung der „durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten", auf die hier allerdings nicht weiter eingegangen wird.

4.7 Fragestellungen zum Kapitel

- Können Sie Ihren Vertriebsprozess mit der Ableitung des Umsatzes erklären und steuern?
- Können Sie über die gefundenen Kennzahlen frühzeitig Entwicklungen erkennen, die sich zeitversetzt auf Ihren Umsatz auswirken werden?
- Sind die größten Kostentreiber in Ihrem Unternehmen identifiziert und im Cockpit abgebildet?
- Sind Ihre größten Risikopositionen abgebildet (z.B. Kundenabhängigkeit, etc.)?
- Erklären die gefundenen Finanzkennzahlen Ihr Rating?

5. Operationalisierung

5.1 Methodische Einführung

Die Operationalisierung der Kennzahlen erfolgt in einem Abstand von 1-3 Monaten nach Aufbau der Perspektiven. In diesem Zeitraum sind die vorhandenen Daten im Unternehmen zu erheben (soweit möglich) und daraus die definierten Kennzahlen zu berechnen (IST). Zudem sind im Rahmen der Operationalisierung der Zielwert (SOLL) der Kennzahl und die Korridore der Kennziffern festzulegen, in denen die Ampelfunktion von Grün auf Gelb bzw. Rot schaltet. Die Hinterlegung der Kennzahlen mit einer Ampelfarbe dient zur Visualisierung. Damit können Sie die Kennzahlen, die vom anvisierten Korridor abweichen, auf einen Blick erfassen und entsprechende Maßnahmen einleiten.

Für jede Kennzahl wird der Erhebungszeitraum festgelegt. Der Erhebungszeitraum ist das Intervall, in dem die Kennzahl mit den aktuellen Daten berechnet wird. Er liegt, je nach Kennzahl und Aufwand zur Datenerhebung, zwischen einem Monat (z.B. zur Berechnung der EBIT-Marge) und zwei Jahren (z.B. Erhebung der Kundenzufriedenheit). Auch wird im Rahmen der Operationalisierung ein Kennzahlenverantwortlicher festgelegt. Dieser ist dafür verantwortlich, dass die Kennzahl zum vereinbarten Termin erhoben und an die Geschäftsführung reportet wird.

Ebenso sind die im Rahmen der Strategieentwicklung verabschiedeten Maßnahmen jeweils einer entsprechenden Kennzahl zuzuordnen, auf die sich die Maßnahme auswirkt. Zu jeder Maßnahme wird ein Termin und ein Verantwortlicher für die Umsetzung der Maßnahme (oder des Teilschritts) festgelegt.

5.2. Fragestellungen zum Kapitel

- Können alle Kennzahlen mit vertretbarem Aufwand erhoben werden?
- Sind allen Kennzahlen Korridore, Kennzahlenverantwortliche und Erhebungszeiträume zugeordnet?
- Konnten die in der Strategieentwicklung verabschiedeten Maßnahmen den Kennzahlen zugeordnet werden?

6. Implementierung

6.1 Methodische Einführung

In den vorangehenden Kapiteln haben wir Ihnen erläutert, welche Komponenten ein Cockpit zur Steuerung beinhalten sollte. Wie überall im Leben gilt auch hier:

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.

Auf das Cockpit übertragen heißt das, dass Sie nur dann sinnvoll damit arbeiten können, wenn es Ihnen in einer übersichtlichen Form schnell zur Verfügung steht.

6.2. Technische Varianten der Implementierung

Zur Visualisierung und Implementierung Ihres Cockpits gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die sich natürlich im Leistungsumfang sehr stark unterscheiden. Die hierfür am Markt angebotenen Lösungen lassen sich grob in 3 Gruppen unterteilen.

Kennzahlenliste
Die wohl einfachste Möglichkeit, das Cockpit zu implementieren, ist eine Kennzahlenliste (z.B. mit Microsoft Excel realisiert). Der klare Vorteil hiervon ist, dass weder eine nennenswerte Investition noch Zeitaufwand für Schulungen o. ä. erforderlich sind. Dem gegenüber stehen jedoch eine Reihe von Nachteilen. Eine echte Visualisierung mit einem Kausalnetz ist nicht, oder nur mit sehr großem Aufwand möglich, Änderungen werden fehleranfällig und erfordern viel Handarbeit, eine echte Struktur lässt sich nicht hinterlegen. Folglich muss immer ein Mitarbeiter zuständig für die gesamte Liste sein – oder alle beteiligten Mitarbeiter erhalten automatisch Zugriff auf alle vorhandenen Daten. Demzufolge handelt es sich zwar um eine sehr einfache, in der Praxis jedoch keinesfalls empfehlenswerte Option.

Einzellösung
Als Einstieg empfiehlt sich eine sogenannte Einzellösung. Diese ist nicht zu verwechseln mit den sogenannten Einzelplatzlösungen, vielmehr geht es dabei darum, dass die Software unabhängig, also ohne Schnittstellen, von bestehenden Vorsystemen arbeitet. Einige dieser Lösungen werden direkt webbasiert angeboten – die Bedienung erfolgt in diesem Fall online, eine Installation ist nicht erforderlich. Diese Lösung bildet Ihnen automatisch das Kausalnetz Ihres Cockpits ab und verschafft auf den ersten Blick einen guten Eindruck vom aktuellen Stand der Dinge.

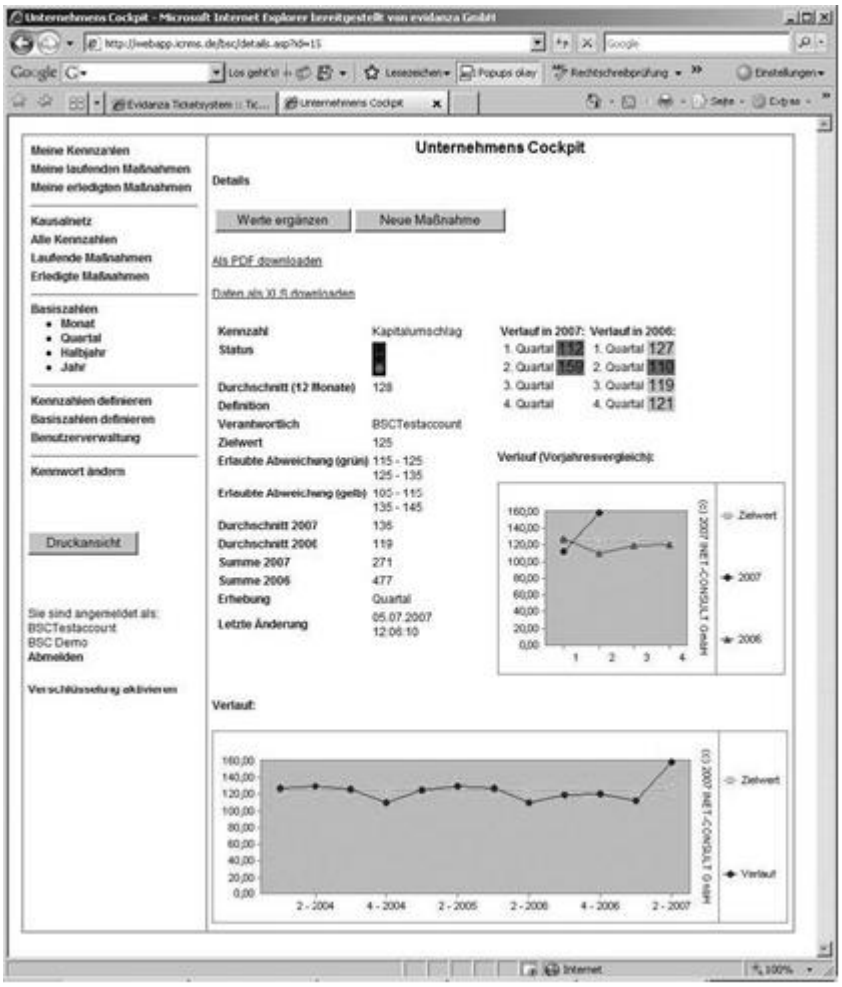

Abbildung 19 Kausalnetz mit Hilfe einer webbasierten Einzelsoftware

Mit Hilfe solcher Systeme haben Sie die Möglichkeit, jederzeit sowohl im Überblick als auch im Detail den aktuellen Stand der Kennzahlen Ihres Cockpits inkl. Verlauf abzurufen. Jeder Mitarbeiter hat den Überblick über seine eigenen Kennzahlen, die Mitglieder der Geschäftsleitung erhalten einen Gesamtüberblick.

Einziger Nachteil: Die Daten müssen von Hand eingegeben werden. Der Zeitaufwand hierfür hält sich jedoch in Grenzen, da jeder Kennzahlenverantwortliche seine Ergebnisse selbst erfasst – wir sprechen also von maximal 10 Werten, die ein Mitarbeiter pro Monat eingeben muss.

Fazit: Gerade für den Einstieg eignet sich eine solche Lösung hervorragend, da sie mit wenig Aufwand schnell Ergebnisse liefert - ein direkter Start der Arbeit mit dem Cockpit ist also machbar.

Integriertes System

Um das Problem der händischen Erfassung bei den Einzellösungen zu beheben, bedarf es Schnittstellen zu den entsprechenden Vorsystemen (z.B. Warenwirtschaft, Rechnungswesen). Sofern sich die Software zur Abbildung Ihres Cockpits quasi nahtlos in die bestehende Umgebung

einfügt, spricht man von einem integrierten System. Ein integriertes System besitzt, von der sehr schnellen Umsetzbarkeit abgesehen, alle Vorteile eines Einzelsystems, ohne den Nachteil der ausschließlich manuellen Erfassung. Dieser Vorteil wirkt sich jedoch auch stark auf die Kosten eines solchen Projekts aus. Für die Implementierung eines integrierten Systems für Ihr Unternehmenscockpit sollten Sie etwa 2-3 Monate, je nach Größe des Unternehmens und der Komplexität der bestehenden Strukturen, einplanen.

Demzufolge bietet es sich an, zunächst mit einer Einzellösung zu starten, um sich zunächst mit der grundsätzlichen Methodik vertraut zu machen, und im Anschluss optional auf ein integriertes System umzusteigen.

7. Zusammenfassung

Fassen wir die Vorgehensweise beim Aufbau des Cockpits noch einmal kurz zusammen.

Nachdem Sie die Strategie entwickelt und Ihre strategischen Oberziele Rendite, Wachstum, Risiko festgelegt haben, leiten Sie daraus die strategischen Unterziele ab. Sie ordnen die Unterziele den vier Perspektiven Markt/Kunde, Prozesse, Mitarbeiter/Lernen und Finanzen zu. Anschließend verbinden Sie die einzelnen Ziele mit Ursache-Wirkungspfeilen. Jetzt legen Sie fest, wie Sie die Ziele messen wollen, und leiten daraus die konkreten Definitionen der Kennzahlen ab. Im nächsten Schritt legen Sie fest, in welchen Zeitabständen Sie die Kennzahl erheben wollen, in welchem Korridor die Ampelfarbe wechselt und wer für die Erhebung der Kennzahl verantwortlich ist. Während der gesamten Strategieentwicklung und dem Aufbau des Cockpits haben Sie die Maßnahmen gesammelt, die Sie mit Ihrem Team umsetzen wollen, damit Sie Ihre gesetzten Ziele erreichen. Ordnen Sie jede dieser Maßnahmen der Kennzahl zu, auf die sie sich auswirkt. Legen Sie fest, wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist und bis wann die Umsetzung vollzogen sein soll. Damit ist der inhaltliche Aufbau des Cockpits abgeschlossen.

Sie müssen mindestens einmal im Jahr Ihre Unternehmensstrategie auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Dementsprechend ist das Unternehmenscockpit mindestens einmal im Jahr zu überarbeiten und an die neue Strategie anzupassen. Prüfen Sie, ob das Cockpit Ihre Strategie noch abbildet.

Das Unternehmenscockpit:

1. **erhöht die Transparenz im Unternehmen.**
2. **stellt sicher, dass jeder in Ihrem Unternehmen die Strategie kennt.**
3. **ist bereits während der Aufbauphase ein Motivations- und Kommunikationsinstrument, das durch seine ganzheitliche Sichtweise Ressortegoismen und Abteilungsdenken sprengen kann.**
4. **hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und dadurch Zeit zu sparen.**
5. **befähigt, Faktoren zu identifizieren, die nicht wie angestrebt eintreffen.**
6. **übersetzt die Strategie ins operative Geschäft.**
7. **leitet konkrete Maßnahmen mit strategischer Relevanz ab.**
8. **ist ein Führungsinstrument, da es jeden Ihrer Mitarbeiter aktiv in die Strategie einbindet und die zur Erreichung der Vision benötigten Kompetenzen sichtbar macht.**
9. **ist ausgewogen, da kurz- oder langfristige, finanzielle und nicht finanzielle sowie „Ergebnis-„ und „Treiber-“ Aspekte im Gleichgewicht stehen.**
10. **ist praxiserprobt. Eine bedeutende Zahl von Familienunternehmen arbeitet bereits erfolgreich mit dem Unternehmenscockpit.**

Selbstverständlich soll unser Ansatz kein Dogma sein und wir würden uns freuen, wenn unsere Überlegungen zum Nachdenken anregen. Insbesondere freuen wir uns sehr über Verbesserungsvorschläge, lautet unser Motto doch:

"Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muss anders werden, um besser werden zu können." (Georg Christoph Lichtenberg)

Wir wünschen Ihnen nun viel Erfolg und Mut zur Veränderung beim Aufbau Ihres individuellen Unternehmenscockpits!

Literaturverzeichnis

Scherer, Hermann (2003): Von den Besten profitieren.

Gleißner, Werner/Weissman, Arnold (2001): Kursbuch Unternehmenserfolg.

Gleißner, Werner (2004): Future Value – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992): In Search of Excellence – der Maßstab muss neu definiert werden- in Harvard Manager, Ausgabe 4

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen.

Kontakt

Dr. Michael Mandat

michael.mandat@PROGENIUM.com

+49 170 927 286 2

Prof. Dr. Arnold Weissman

arnold.weissman@PROGENIUM.com

+49 171 808 775 5

PROGENIUM GmbH & Co. KG

Osterwaldstraße 10, Haus D
80805 München

Tel.: +49 89 315 687 80
Fax: +49 89 315 687 85

munich@progenium.com
www.progenium.com