

Fahr · Kock

Zukunftsorientiertes Controlling

Praktische Umsetzung in kleinen und
mittleren Unternehmen

- ▶ Automatisierung und Auswertung von Kennzahlen
- ▶ Nachhaltigkeitscontrolling
- ▶ Digitale Transformation anhand eines durchgängigen Fallbeispiels

Zukunftsorientiertes Controlling

Praktische Umsetzung in
kleinen und mittleren Unternehmen

Von
Florian Fahr
und
Lucas Kock

1. Auflage

ISBN 978-3-482-**67721**-2

eISBN 978-3-482-**01641**-7

1. Auflage 2021

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2021

www.nwb.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Satz: SATZ-ART Prepress & Publishing GmbH, Bochum

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

EINLEITUNG

Pleonasmus – so nennt man ein rhetorisches Stilmittel, bei dem sich sinngleiche, aber verschiedene Wörter wiederholen. Eine runde Kugel, ein kaltes Eis, bunte Farben. Man könnte meinen, dass auch „zukunftsorientiertes Controlling“ ein Pleonasmus ist. Hat nicht „Controlling“ stets eine zukunftsgerichtete Funktion? Sicherlich. Das vorliegende Buch wird jedoch erklären, warum es sich beim zukunftsorientierten Controlling weder um einen weißen Schimmel noch um einen alten Hut handelt. Außerdem finden Sie Antworten auf die Fragen: „Was tut man, wenn die Motorkontrollleuchte leuchtet?“, „In welchem Zusammenhang stehen Umsatz und Hochsprung?“ und „Wie viel Bier wird im nächsten Sommer gekauft werden?“.

Zunächst wollen wir auf die zentrale Frage „Was ist zukunftsorientiertes Controlling?“ anhand eines Beispiels eingehen.

Früher war es üblich, mittels Straßenatlas zu navigieren. Informationen zu Staus wurden über den Verkehrsfunk abgerufen. Der Anteil der manuellen Arbeit in Form des Kartenlesens war hoch. Von Vorteil war es, während der Fahrt einen Beifahrer zu haben, der auf Änderungen der Verkehrssituation reagiert und die Route entsprechend anpasst. Heutzutage hat jedes Handy ein Navigationssystem. Es errechnet die geschätzte Ankunftszeit, berücksichtigt die Verkehrslage und aktualisiert sich laufend. Mit der Möglichkeit, die Anwendung auf individuelle Bedürfnisse einzustellen, ist es dem Atlas ebenfalls überlegen. Diese Entwicklung hat zahlreiche Vorteile:

1. Der Fahrer erhält entscheidungsrelevante Informationen, um das Auto zu steuern und sicher ans Ziel zu bringen. Dabei ist er nicht auf die dauerhafte Unterstützung durch einen Beifahrer angewiesen.
2. Basis der Steuerung ist der Blick in die Zukunft. Auf einen Stau wird im Voraus hingewiesen, so dass dieser umfahren werden kann.
3. Die Prognosen sind wissensbasiert. Staumeldungen werden umso genauer, je mehr Daten erfasst werden.
4. Der Mensch als Fahrer trifft die Entscheidung und wird lediglich unterstützt. Seine Erfahrung und Kompetenz sind entscheidend.

Dieses Beispiel verdeutlicht wesentliche Aspekte des zukunftsorientierten Controllings:

1. Neue technologische Entwicklungen schaffen neue Möglichkeiten. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen profitieren von der Automatisierung und der verbesserten Auswertung der Unternehmensdaten mithilfe von Algorithmen und Methoden des maschinellen Lernens, da sie im Gegensatz zu Großkonzernen im Regelfall keine eigene Controlling-Abteilung haben.
2. Kernstück des zukunftsorientierten Controllings, wie es in diesem Buch vorgestellt wird, ist die Automatisierte Auswertung eines umfangreichen Kennzahlensystems. Neben den IST-Daten werden hier auch Planungsdaten sowie Zukunftsszenarien in Form des Forecasts berücksichtigt. Auf diesem Wege wird eine maßnahmenorientierte Unternehmenssteuerung ermöglicht, die stets im Blick behält, ob alle Ziele erreicht werden können.
3. Durch die ergänzende Betrachtung potenzieller Zukunftsszenarien ermöglicht das zukunftsorientierte Controlling, Risiken in Form von Planabweichungen frühzeitig zu erkennen und dadurch proaktiv zu minimieren. Die gewonnene Zeit kann dafür genutzt werden, Entscheidungen besser zu durchdenken und passgenauere Maßnahmen zur Beeinflussung der Entwicklung zu entwickeln. Gleichzeitig kann zukunftsorientiertes Controlling helfen, unternehmensspezifisches Wissen über Prozesse und Wirkzusammenhänge zu erhalten und zu vermehren.
4. Der Mensch Und seine Erfahrungen werden in das System eingebunden. Zukunftsorientiertes Controlling hilft, zusätzliche Denkanstöße anzuregen, ersetzt jedoch nicht die bewusste und unabhängige Entscheidungsfindung.

Dieses Buch zeigt Ihnen auf, wie Sie Ihr Unternehmen zukunftsorientiert steuern können. Zu Beginn werden wir grundlegend in das Thema Reporting einführen. Mit der Budgetplanung wird dann im Anschluss auf eine erste zukunftsgerichtete Perspektive eingegangen, die wir später um eine zweite Perspektive in Form des Forecasts erweitern. Zukunftsorientiertes Controlling betrifft das ganze Unternehmen. Exemplarisch betrachten wir das Vertriebscontrolling, die Mitarbeiterzufriedenheit und das Nachhaltigkeitscontrolling, da diese besonders geeignet sind, um Frühwarnindikatoren für kleine und mittlere Unternehmen abzuleiten.

Umfangreiche Praxisbeispiele stellen dar, wie diese Transformation in kleinen und mittelständischen Unternehmen gelingen kann. Anhand der fiktiven Brauerei Mälzers, die sich als roter Faden durch die Kapitel zieht, wird der Prozess hin zum zukunftsorientierten

Controlling nachvollziehbar gemacht. Zu Illustrationszwecken sind alle Beispiele bewusst einfach gehalten. Aus diesem Grund wird im Buch auch die gewohnte männliche Sprachform verwendet. Dies soll niemanden benachteiligen oder diskriminieren.

Unser Buch setzt kein tiefes Fachwissen voraus. Ganz im Gegenteil: Dieses Buch richtet sich bewusst an Praktiker, die im Begriff sind, sich ihr eigenes zukunftsorientiertes Controlling aufzubauen oder die ihre Prozesse dahingehend transformieren möchten.

Zu allen Werkzeugen, die in diesem Buch vorgeschlagen werden, finden sich ausdrücklich ihre entsprechenden Mehrwerte, so dass Sie leicht entscheiden können, ob Ihr Unternehmen dieses Tools bedarf. Da der Fokus auf der praktischen, aber theoretisch fundierten Umsetzung liegt, findet sich am Ende jedes Kapitels eine Übersicht mit typischen Fallstricken, die Sie umgehen können.

An dieser Stelle ist es uns wichtig jenen zu danken, ohne die das Schreiben dieses Buches nicht möglich gewesen wäre. Zunächst möchten wir uns bei unserem Verlag insbesondere bei Kristina Arndt und Daniel Knorr für die vertrauensvolle Zusammenarbeit bedanken.

Herzlich danken wir Ludwig Andrione, Felix Assion, Werner Bachler, Ronald Braun, Florian Fleßner, Alexander Grad, René Gruber, Frank Gutzeit, Sydney Paltra, Markus Rid, Simon Schön und Alexander Volkmann für ihre wertvollen Hinweise, Anregungen und den konstruktiven Austausch. Sie alle haben das Buch entscheidend geprägt.

Auch bedanken wir uns bei Hannah Witting und Martin Sailer von B.A.U.M. Consult GmbH für die umfangreichen Beiträge, den Austausch und Einblick in die Beratungspraxis zum Thema Nachhaltigkeit. Dies trägt sehr zur Anschaulichkeit und Umsetzungsorientierung des Kapitels bei.

Ein besonderer Dank gilt Jennifer, Frederick und Felicitas für ihren Rückhalt und ihre Unterstützung.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und beste Controlling-Ergebnisse in Ihrem Unternehmen!

Berlin und München,
Juni 2020

*Florian Fahr
Lucas Kock*

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	V
Inhaltsverzeichnis	IX

1. Reporting	1
1.1 Was ist Reporting?	2
1.2 Was bringt Reporting für einen Mehrwert?	3
1.2.1 Ziele erreichen	3
1.2.2 Entscheidungen verbessern	4
1.2.3 Wissen vergrößern	4
1.2.4 Ausfallrisiken minimieren	5
1.3 Was zeichnet gutes Reporting aus?	6
1.3.1 Zukunftsorientierung	6
1.3.2 Wissensmultiplikation	7
1.3.3 Maßnahmenfokus	7
1.3.4 Datenqualität	8
1.3.5 Automatisierung	8
1.4 Was soll gemessen werden?	9
1.4.1 Kennzahlen als Messgrößen	9
1.4.2 Auswahl der Kennzahlen	10
1.5 Wie soll es gemessen werden?	13
1.5.1 Kennzahlenhandbuch	13
1.5.1.1 Berechnung	15
1.5.1.2 Vergleichsgröße und -zeitraum	15
1.5.1.3 Datenquellen	16
1.5.2 Datenaktualität	17
1.5.3 Datenqualität	17
1.6 Auf welche Art sollen die Daten präsentiert werden?	18
1.6.1 Struktur	18
1.6.2 Cockpit	19
1.6.3 Detailberichte	21
1.7 Wie soll es dargestellt werden?	22
1.7.1 Ampel oder Farbsysteme	23

1.7.2	Tabellen und Grafiken	23
1.7.2.1	Tabellen mit Filtermöglichkeiten	23
1.7.2.2	Brückendiagramm	24
1.7.2.3	Säulendiagramm zur Trendanalyse	25
1.7.2.4	Liniendiagramm mit Zielerreichung	25
1.7.3	Dashboards	26
1.7.3.1	Dashboards mit Fragen	27
1.7.3.2	Dashboards für Maßnahmen	28
1.7.4	Top- und Flop-Listen	29
1.8	Wie werden die Daten durch Kommentierung und Maßnahmen angereichert?	30
1.9	Typische Fallstricke	34
2.	Budgetplanung	35
2.1	Was ist eine Budgetplanung?	35
2.2	Was bringt eine Planung für einen Mehrwert?	36
2.2.1	Steigerung von Bonität und Unternehmenswert	37
2.2.2	Erfolgsplanung und Erfolgsüberwachung	38
2.2.3	Entscheidungsverbesserung	39
2.3	Was zeichnet eine gute Planung aus?	39
2.3.1	Fokus auf wesentliche Einflussfaktoren	40
2.3.2	Flexibilität	40
2.3.3	Maßnahmen	40
2.3.4	Automatisierung	41
2.4	Wie setzte ich es um?	42
2.4.1	Struktur	43
2.4.2	Erfolgsplanung vs. integrierte Planung	44
2.4.3	Detailplanung	49
2.4.4	Umsatz – Teilplanung	50
2.4.4.1	Umsatzmodellierung	50
2.4.4.2	Verteilung des Umsatzes auf die einzelnen Monate	55
2.4.5	Kosten – Teilpläne	56
2.4.5.1	Materialeinsatz	56
2.4.5.2	Personal	57
2.4.5.3	Sonstige Kosten	59
2.4.6	Liquidität – Teilplanung	61
2.5	Fallstricke	63

3. Vertriebscontrolling	65
3.1 Was ist Vertriebscontrolling?	65
3.2 Was bringt Vertriebscontrolling für einen Mehrwert?	67
3.2.1 Umsatz steigern	67
3.2.2 Ziele erreichen	67
3.2.3 Erfolge steigern durch Lernen	67
3.2.4 Risikomanagement	67
3.3 Was zeichnet gutes Vertriebscontrolling aus?	68
3.3.1 Begleitende Kommunikation	68
3.3.2 Kundenorientierung	68
3.3.3 Synergien nutzen	69
3.4 Wie setze ich es um?	69
3.4.1 Bestandskundenbudget planen	70
3.4.2 Bestandskunden mittels Kennzahlen steuern	72
3.4.3 Der Umsatzforecast auf Bestandskunden-Ebene	74
3.4.4 Vertriebsprozesscontrolling in der Akquise	74
3.4.5 Stammdaten der Vertriebspipeline	78
3.4.6 Der Umsatzforecast auf Neukunden-Basis	81
3.4.7 Steuerung des Vertriebsprozesses mittels Kennzahlen	82
3.5 Zielcheck	86
3.5.1 Integration des Vertriebscontrollings in die Finanzplanung	88
3.5.2 Risiken durch fehlende Integration	89
3.6 Fallstricke	89
4. Forecast	91
4.1 Was ist eigentlich ein Forecast?	91
4.2 Was sind die Mehrwerte?	93
4.2.1 Entscheidungen verbessern	93
4.2.2 Optimierung von internen Abstimmungen	94
4.2.3 Unterstützung und Validierung	94
4.3 Wodurch zeichnet sich ein guter Forecast aus?	94
4.3.1 Fokus aufs Wesentliche	95
4.3.2 Maßnahmenorientierung	95
4.3.3 Nachvollziehbarkeit	95
4.3.4 Gut strukturierte Prozesse	95
4.3.5 Klare Erwartungen	96
4.4 Welche Methoden zur Bestimmung eines Forecasts gibt es?	96

4.5	Der expertisegetriebene Forecast	98
4.5.1	Der expertisegetriebene Vertriebsforecast	99
4.5.2	Der expertisegetriebene rollierende Forecast	100
4.6	Der datengetriebene Forecast	100
4.6.1	Der naive Forecast	102
4.6.2	Die Trend-Saison-Zerlegung	105
4.6.2.1	Der Trend	108
4.6.2.2	Saisonkomponente	121
4.6.2.3	Die Berechnung der Saisonkomponente	123
4.6.2.4	Wie berechnet man nun den Forecast im Trend-/Saisonmodell?	126
4.6.3	Exponentielles Glätten	130
4.6.4	Bezug zum maschinellen Lernen	132
4.6.5	Weitere Methoden – Ein Ausblick	134
4.7	Mit Unsicherheiten umgehen lernen – Die richtige Interpretation	135
4.7.1	Die Forecastqualität messen	136
4.7.2	Eintrittswahrscheinlichkeiten einschätzen	141
4.7.2.1	Korridore aus verschiedenen Modellen	141
4.7.2.2	Konfidenz- und Prognoseintervalle	142
4.7.3	Kritische Bewertung – Grenzen	145
4.8	Fallstricke	146

5. Frühwarnsystem 147

5.1	Was ist ein Frühwarnsystem?	147
5.2	Was sind die Mehrwerte?	148
5.2.1	Risiken frühzeitig erkennen	148
5.2.2	Entscheidungen verbessern	149
5.2.3	Bonität verbessern	149
5.3	Was zeichnet ein Frühwarnsystem aus?	149
5.3.1	Risikohinweise	149
5.3.2	Einfachheit	150
5.3.3	Zeitersparnis	150
5.3.4	Sensibilisierung	150
5.4	Frühwarnsystem mittels Kennzahlen	150
5.4.1	Kennzahlen zu Strategie/Wachstum – Die strategische Krise	154
5.4.2	Kennzahlen zur Ertragskraft – Die Ertragskrise	157
5.4.3	Kennzahlen zur Finanzstärke – Die Liquiditätskrise	160
5.4.4	Kennzahlen zu Gesundheit/Bonität	164

5.5	Bewertungsmethodik	164
5.5.1	Feste Korridore	165
5.5.1.1	Quick-Test nach Kralicek	166
5.5.1.2	Diskriminanzanalyse	168
5.5.2	Der Vorjahresvergleich	171
5.5.3	Erreiche ich meine Ziele? – Der Budgetvergleich	175
5.5.3.1	Der Plan-Ist-Vergleich	177
5.5.3.2	IST-Forecast-Vergleich (Zielcheck)	179
5.5.4	Trendanalyse	182
5.5.4.1	Möglichkeit 1: Der naive Trend	183
5.5.4.2	Möglichkeit 2: Maschinelles Lernen	185
5.5.4.3	Möglichkeit 3: Visualisieren der Zeitreihe	185
5.5.5	Szenario-Analysen	187
5.5.6	Die Interpretation	188
5.6	Datenqualität	189
5.7	Integration ins Reporting	191
5.8	Typische Fallstricke	193

6. Mitarbeiterzufriedenheit 195

6.1	Was ist Mitarbeiterzufriedenheit?	195
6.2	Was sind die Mehrwerte?	197
6.2.1	Risikominimierung	197
6.2.2	Gemeinsames Gestalten	197
6.2.3	Attraktive Jobs schaffen	197
6.3	Was zeichnet einen guten Umgang mit dem Thema aus?	198
6.3.1	Bewusstsein für Erwartungen	198
6.3.2	Ehrliches Interesse	198
6.3.3	Proaktivität	198
6.3.4	Kontinuierliche Verbesserung	198
6.4	Mitarbeiterzufriedenheit mittels Kennzahlen	199
6.4.1	Beispielhafte Kennzahlen in der Übersicht	199
6.4.2	Wie können die Kennzahlen beurteilt werden?	203
6.4.3	Integration der Kennzahlen ins Reporting	204
6.5	Die Mitarbeiterbefragung	206
6.5.1	Ziele und Erwartungen klar formulieren	207
6.5.2	Gute Planung von Beginn an	208
6.5.2.1	Die schriftliche Befragung	209
6.5.2.2	Einzelinterviews	209

6.5.2.3	Gruppeninterviews	210
6.5.2.4	Workshops	211
6.5.3	Die richtigen Fragen stellen – Die Instrumentenentwicklung	212
6.5.4	Die Befragung durchführen	218
6.5.4.1	Die Analyse der Daten	219
6.5.4.2	Visualisierung	222
6.5.4.3	Lageparameter – Der typische Mitarbeiter	224
6.5.4.4	Streuungsparameter	226
6.5.4.5	Summenwerte	227
6.5.4.6	Kreuztabellen	229
6.5.4.7	Signifikanztests	232
6.5.5	Die Ergebnisse präsentieren	235
6.5.6	Maßnahmen ableiten und setzen	239
6.5.7	Evaluation	240
6.6	Fallstricke	241
7.	Nachhaltigkeitscontrolling	243
7.1	Was versteht man unter Nachhaltigkeitscontrolling?	244
7.2	Was sind die Mehrwerte?	246
7.2.1	Verantwortung übernehmen	246
7.2.2	Wettbewerbsvorteile	246
7.2.3	Agieren statt reagieren	247
7.3	Was zeichnet erfolgreiches Nachhaltigkeitscontrolling aus?	247
7.3.1	Den ersten Schritt machen	247
7.3.2	Frühwarnindikation	247
7.3.3	Nachhaltigkeit leben	247
7.3.4	Synergien nutzen	248
7.4	Nachhaltigkeit im Unternehmen	248
7.4.1	Nachhaltigkeit als gelebte Firmenidentität	249
7.4.2	Den Status quo erfassen	251
7.4.3	Nachhaltigkeitsziele mit Kennzahlen überwachen	255
7.5	Typische Fallstricke	258
	Abbildungsverzeichnis	259
	Stichwortverzeichnis	267

1. Reporting

Alfred Mälzers hat als Unternehmer eine erfolgreiche Brauerei aufgebaut. Nun möchte er seine Tochter Marlene stärker in die Unternehmensführung einbinden, da sie das Unternehmen langfristig übernehmen soll. Marlene merkt schnell, dass der unternehmerische Erfolg stark von ihrem Vater abhängt. Sie stellt sich daher die Frage, wie sie gezielt und strukturiert von ihm lernen kann.

Dazu fragt sie ihren Vater: „Wie verschaffst du dir einen Überblick über unser Unternehmen und für deine Entscheidungen?“

Ihr Vater zeigt ihr einen Bericht in Papierform und erklärt Marlene: „Vom Steuerberater erhalte ich – ungefähr am 20. Tag des Folgemonats – diese Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA). Die sagt mir, wie es um unsere Erlöse und Kosten steht. Zudem schaue ich jeden Tag auf meinen Kontostand und weiß ungefähr, was an Rechnungen rein- und rausgeht.“

Marlene sieht sich die betriebswirtschaftliche Auswertung an und bemerkt: „Die Betriebswirtschaftliche Auswertung ermöglicht uns aber nur zu sehen, wie erfolgreich wir WAREN. Wir bekommen sie nur zeitverzögert und sie enthält auch keine Indikation für den zukünftigen Umsatz. Beim Kontostand ist es ähnlich, wobei du ihn um einen Blick in die nahe Zukunft ergänzt. Ist es nicht schwierig auf dieser Basis, frühzeitig auf negative Entwicklungen zu reagieren?“

Alfred Mälzers überlegt: „Dazu berücksichtige ich noch Folgendes: Ich weiß, ob die Produktion reibungslos läuft oder ob es Ausfälle, Stillstände etc. gab. Auch habe ich einen guten Überblick, welche neuen Kunden wir gewonnen haben. Beides beeinflusst das zukünftige Ergebnis. Diese Informationen sind aber leider nicht im Bericht enthalten.“

Marlene nickt zustimmend: „Dann geht es doch darum, den Bericht so aufzubauen, dass er uns unterstützt, gute Entscheidungen zu treffen. Entsprechend sollte er alle Informationen enthalten, die du dafür brauchst. Das würde auch mir helfen, deine Entscheidungen besser nachzuvollziehen und von dir zu lernen.“

Das ergibt für Alfred Mälzers sehr viel Sinn und erleichtert ihn auch ein wenig. Er hatte nämlich lange überlegt, wie er seine Erfahrung und auch sein „Bauchgefühl“, das er über die vielen Jahre als Unternehmer entwickelt hat, an Marlene weitergeben könnte.

1.1 Was ist Reporting?

Die Aufgabe des Reportings ist, der Geschäftsführung bzw. den Entscheidern **steuerungsrelevante Informationen** über das Unternehmen **bereitzustellen**, auf deren Grundlage **rechtzeitig** die richtigen **Entscheidungen getroffen** werden können. Dabei handelt es sich im Regelfall um einen **analogen oder digitalen Bericht**, den die Geschäftsführung meistens monatlich, in manchen Fällen auch täglich, erhält und auf dessen Basis die Unternehmenssituation (mit-)bewertet werden kann. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen hat das Reporting in der Praxis oft nicht den Stellenwert, den es verdient, da Kosten und Aufwand überschätzt werden, während der Nutzen nicht gesehen wird. Durch die zunehmende **Digitalisierung** wird die Erhebung, Auswertung und Verknüpfung steuerungsrelevanter Informationen vereinfacht und beschleunigt. Damit sinken die Kosten. Ziel des Reportings ist, die wesentlichen Daten zu filtern und für die Unternehmensführung als Entscheidungshilfe aufzubereiten.

Das Reporting wird häufig von der Finanzabteilung erstellt, was nicht dazu führen sollte, dass es sich nur auf die Finanzen bezieht. Die **Finanzen** sind jedoch ein Pflicht-Bestandteil des Reportings, da sie den **Unternehmenserfolg** und die **Liquidität** messen. Um der Geschäftsführung zu helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, sollten jedoch auch die **Wirkungszusammenhänge**, die zum Unternehmenserfolg führen, beschrieben werden.

BEISPIEL → *Finanzen sind vergleichbar mit Schulnoten. Sie messen die Leistung eines Schülers, geben jedoch keine Aussage darüber, wie die Leistung zustande kam.*

Idealerweise enthält das Reporting neben der **Analyse der IST-Daten** auch eine Beschreibung der **bisherigen Entwicklung** sowie eine **Prognose** der zukünftigen Geschäftsentwicklung. Auf diesem Weg können die Fragen „Wo steht das Unternehmen aktuell?“, „Wie hat sich das Unternehmen entwickelt?“ und „Wie könnten zukünftige Entwicklungen des Unternehmens aussehen?“ beantwortet werden. Eine weitere Dimension des Reportings ist die **Dokumentation** von Abweichungsanalysen.

Die inhaltliche Gestaltung ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Reportings.

Neben dem Inhalt trägt auch die Form, also das Design, zur Akzeptanz und Nutzung des Reporting bei. Das Design sollte den Entscheider oder die Entscheider unterstützen, die wesentlichen Informationen stets und schnell im Blick zu haben.

1.2 Was bringt Reporting für einen Mehrwert?

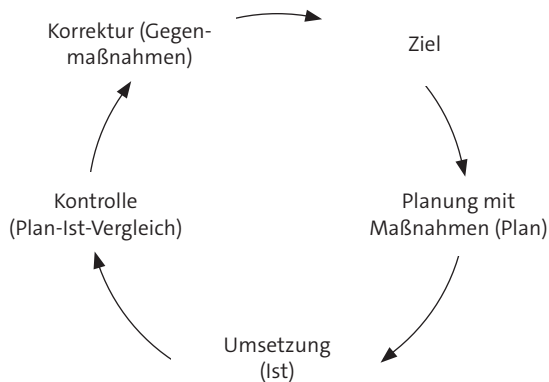
Im Zuge einer Kosten-Nutzen-Abwägung gehen wir zunächst auf die Mehrwerte des Reportings ein. So können die Kosten, die mit der Erstellung eines Reportings einhergehen, gut begründet werden.

1.2.1 Ziele erreichen

Jeden Morgen ist eine der ersten Tätigkeiten von Alfred Mälzers die Überprüfung seines Kontostands. Auf diesen Kontostand addiert er ausstehende Rechnungen, von denen er weiß, dass sie in Kürze überwiesen werden. Dann subtrahiert er zu zahlende Lieferantenrechnungen. So hat er jeden Tag einen Überblick über seine kurzfristige Liquidität und Zahlungsfähigkeit. Treten Engpässe auf, versucht er, mit Lieferanten das Zahlungsziel zu strecken, und hält die pünktliche Zahlung ausstehender Rechnungen sorgfältig nach.

In dem Beispiel hat Alfred Mälzers das **Ziel**, die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sicherzustellen. Die Zielerreichung **kontrolliert** er mithilfe eines Berichts, dem Kontoauszug, welcher die IST-Daten darstellt. Ist das Ziel in Gefahr, ergreift er **Maßnahmen**. Dieser Prozess wird als Controlling-Regelkreis bezeichnet und hilft, die geplanten Ziele zu erreichen.

ABB. 1: Controlling-Regelkreis



In dem Regelkreis ist das Reporting ein wichtiger Baustein. Es garantiert, dass die **gesetzten Ziele nachgehalten** werden. Der **Plan-Ist-Vergleich** mittels Reporting hilft, die Zielerreichung zu kontrollieren, und ermöglicht das Setzen von passgenauen Gegenmaßnahmen. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, die Ziele zu erreichen.

Dieses Beispiel zeigt auf, dass Controlling als Funktion nicht nur von Controllern durchgeführt wird, sondern **Teil unternehmerischen Handelns** ist.

1.2.2 Entscheidungen verbessern

Am 20. Tag des Folgemonats erhält Alfred Mälzers von seinem Steuerberater die Betriebswirtschaftliche Auswertung mit Vorjahresvergleich. Anhand dieser stellt er fest, dass sein Jahresergebnis per April um 20 % unter dem Vorjahr liegt. Eine genauere Betrachtung ergibt, dass die Abweichung in den höheren Personalkosten begründet liegt. Das erklärt sich durch die Einstellung eines neuen Vertriebsmitarbeiters. Alfred Mälzers hatte gehofft, dass dieser kurzfristig den Umsatz steigert. Der Umsatz bewegt sich jedoch auf Vorjahresniveau. Die Gründe sind nicht eindeutig, da es keine abgestimmte Planung mit dem neuen Vertriebsmitarbeiter gab und Alfreds Einschätzung eher ein Bauchgefühl war. Gemeinsam mit dem Vertriebsmitarbeiter wird diese Zielplanung nachgeholt. Die Zielerreichung wird durch einen Plan-Ist-Vergleich kontrolliert und Alfred wird so in der Unternehmenssteuerung unterstützt. Davon profitiert auch der Vertriebsmitarbeiter. Er erhält eine klare Zielvorgabe und kann seine Aktivitäten danach ausrichten.

Reporting hat die Aufgabe, der Geschäftsführung **entscheidungsrelevante Informationen** zur Verfügung zu stellen. Bereits ein einfaches (Finanz-)Reporting in Form einer Betriebswirtschaftlichen Auswertung verbessert Entscheidungen.

BEISPIEL → Eine Investition, deren Umsetzung nicht zeitkritisch ist, soll getätigt werden (Plan). Wenn nun die finanziellen Ergebnisse, sei es der Umsatz oder der Gewinn, deutlich hinter den Erwartungen zurückbleiben (Kontrolle/Plan-Ist-Vergleich), wird die Entscheidung kritisch hinterfragt und die Investition ggf. verschoben (Korrektur/Gegenmaßnahme).

Die Erwartungen ergeben sich durch den Vergleich mit dem Vorjahr, dem Plan oder einer Hochrechnung des Jahresergebnisses mithilfe eines Forecasts. Die letztgenannten Konzepte bieten sehr viele Vorteile und werden im Verlauf des Buches detailliert vorgestellt.

1.2.3 Wissen vergrößern

Marlene überlegt, welche Inhalte der Reporting-Bericht haben soll. Ihre Idee ist, in kleinen Schritten vorzugehen, daher startet sie mit den Kennzahlen, die bereits erfasst werden: Umsatz, Ergebnis und Liquidität. Mit ihrem Vater erarbeitet sie erste grobe Zielwerte. Im Folgemonat treten Abweichungen beim Umsatz auf. Als Ursache wird die verspätete Stellung einiger Rechnungen identifiziert, da der verantwortliche Mitarbeiter krank und die Kollegin nicht genau instruiert war.

Als Maßnahme werden für kritische Stellen genaue Tätigkeitsbeschreibungen und Vertretungsregeln erarbeitet, so dass im Krankheitsfall Klarheit besteht.

Bereits dieser erste sehr einfache Bericht bestätigt Alfred Mälzers und seine Tochter darin, das Reporting weiter auszubauen. Denn vorher war ihnen nicht bewusst, wie bedeutsam die Wissensdokumentation und -weitergabe sind.

Die Konzeption eines Reportings beinhaltet die **bewusste Auseinandersetzung** mit den Wirkungszusammenhängen eines Unternehmens, um die **steuerungsrelevanten Inhalte** zu filtern und im Reporting zu integrieren. Dieses Wissen wird über die Berichte gezielt weitergegeben und geteilt. Durch die **Dokumentation** entsteht ein Austausch, der ein Lernen bewirkt.

Neben Daten und Fakten beinhaltet das Reporting auch Erklärungen zu den wesentlichen Abweichungen. Idealerweise sind die erarbeiteten Gründe bereits um Vorschläge zu Gegenmaßnahmen ergänzt. Durch die Dokumentation der Gründe und die Erfolgsüberprüfung der Maßnahmen bleibt Wissen erhalten und kann vergrößert/multipliziert werden. Darunter verstehen wir, dass die Analyse zu einem späteren Zeitpunkt wieder genutzt werden kann, und auch, dass sie anderen Mitarbeitern zur Verfügung steht und sie so von dem Wissen profitieren. Wichtig ist, dass auf die Kommentierung an allen Stellen zurückgegriffen werden kann, wo sie benötigt wird.

1.2.4 Ausfallrisiken minimieren

Alfred Mälzers hat ein Gespräch mit dem Bankberater bezüglich der Finanzierung eines Investitionsvorhabens. Der Bankberater fragt nach dem Risikomanagement, insbesondere geht es ihm darum, was passiert, wenn Alfred Mälzers ausfällt. Neben den gerade überarbeiteten Konzepten zu Tätigkeitsbeschreibungen und Vertretungsregelungen schildert Alfred Mälzer, wie er und seine Tochter das Controlling-System eingeführt haben, in dem es auch um den Erhalt seines Wissens geht. Er erklärt dem Berater, wie der Analyseprozess erfolgt, Maßnahmen festgelegt und diese im Nachgang eruiert werden. Mit diesem Konzept wird sein unternehmerisches Wissen erhalten und seine Tochter befähigt, Entscheidungen auch ohne ihn zu treffen. Der Bankberater findet diesen Ansatz sehr schlüssig und klug durchdacht. Die Bewertung fällt entsprechend positiv aus.

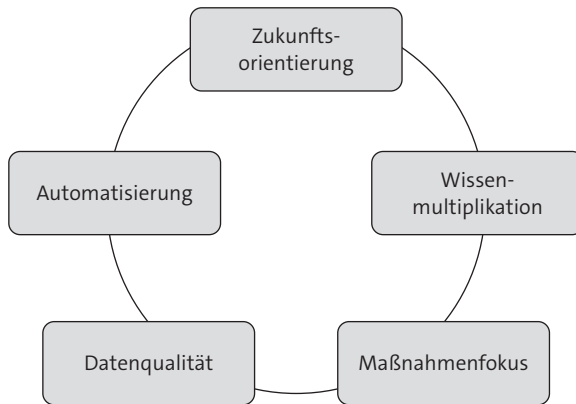
Das Wissen um die Wirkungsweise des Unternehmens fließt bei Unternehmern in Form von Erfahrung in ihr „unternehmerisches Bauchgefühl“. Dieses Wissen ist ein immaterieller Vermögenswert des Unternehmens, auch wenn er nicht wie ein Anlagegut in der Bilanz ausgewiesen wird. Selten wird dieses Wissen konsequent und systematisch festgehalten. Das ist ein Risiko, falls der Entscheidungsträger ausfällt oder das Unternehmen verlässt.

Da Reporting dazu beiträgt, das Wissen zu dokumentieren und zu transferieren, hilft es, Ausfallrisiken zu minimieren.

1.3 Was zeichnet gutes Reporting aus?

Gelingt es, das Reporting so zu gestalten, dass die Geschäftsführung bessere Entscheidungen treffen kann, trägt das Reporting dazu bei, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es zahlreiche Faktoren, die zu beachten sind. Bevor wir uns anschauen, wie das Reporting konkret im Unternehmen umgesetzt werden kann, wollen wir die fünf wichtigsten dieser Faktoren genauer betrachten.

ABB. 2: Erfolgsfaktoren von Reporting



1.3.1 Zukunftsorientierung

Mehr Zeit schafft mehr Optionen und Handlungsmöglichkeiten. Daher sollte das Reporting, Informationen frühzeitig bereitstellen, um der Geschäftsführung möglichst viel Zeit zu geben, Handlungsmöglichkeiten zu sondieren und Entscheidungen zu treffen. Werden Entwicklungen (zu) spät erkannt, reduzieren sich die Handlungsmöglichkeiten oder es gibt im schlimmsten Fall keine mehr. Beinhaltet das Reporting Prognosen und Hochrechnungen, kann das Risiko einer Zielabweichung frühzeitig festgestellt werden. Gemäß dem Controlling-Regelkreis ermöglicht dies ein Gegensteuern hin zur Erreichung des ursprünglichen Ziels. Im Verlauf dieses Buchs werden wir dazu verschiedene Werkzeuge kennenlernen.

BEISPIEL ➔ Das Navigationssystem im Auto weist frühzeitig auf einen Stau hin und schlägt sogar eine alternative Route vor. Der frühzeitige Hinweis ermöglicht, den Stau zu umfahren. Dies wird umso leichter je früher der Hinweis kommt. Ein Navigationssystem, das auf einen Stau hinweist, wenn das Auto bereits 15 Minuten steht, würde nichts bringen und wäre vermutlich sogar ärgerlich.

Entsprechend dem Beispiel ist Zukunftsorientierung teilweise sogar die Voraussetzung, dass aus einer Information Nutzen gezogen werden kann. Das Fehlen dieser Zukunftsorientierung und der starke Fokus auf der Vergangenheit mag auch eine Ursache dafür sein, dass Berichte nicht in der Intensität gelesen werden, die nötig ist.

1.3.2 Wissensmultiplikation

Im Reporting werden entscheidungsrelevante Informationen komprimiert dargestellt, häufig in Zahlenform. Abweichungen werden analysiert und ggf. Gegenmaßnahmen eingeleitet. Dieses Wissen schafft einen Mehrwert für das Unternehmen und ist entsprechend im Reporting zu integrieren und verfügbar zu halten. Eine Dokumentation der Kommentierung in Form einer E-Mail empfiehlt sich entsprechend nicht, da die Gefahr groß ist, dass das Wissen verloren geht. Im Kontext Wissen geht es auch um eine einheitliche Definition der Reporting-Inhalte. Wenn nicht klar ist, was einzelne Zahlen aussagen, wie sie berechnet oder interpretiert werden, können sie nicht als Entscheidungsgrundlage genutzt werden. Entsprechend wichtig ist die Dokumentation und durchdachte Bereitstellung dieser Informationen. Eine Möglichkeit ist ein Kennzahlenhandbuch.

Marlene Mälzers ist sehr motiviert durch den ersten Erfolg, den sie mit dem Reporting erzielt haben. Die Vertretungsregelung hat bei der nächsten Krankheit gut funktioniert. Nun stellt sich Marlene die Frage, was passierte, wenn ihr Vater mal ausfiel. Wie sollte sie Entscheidungen treffen? Wie hat ihr Vater Entscheidungen getroffen? Dies beschäftigt sie sehr, denn sie ist sich ihrer Verantwortung um den Fortbestand des Familienunternehmens bewusst. Ihre Erkenntnis ist, dass getroffene Maßnahmen in jedem Fall im Reporting integriert werden müssen, damit das Wissen erhalten bleibt. So kann sie das Reporting nutzen, um auf die Erfahrungen ihres Vaters zurückzugreifen. Sie bespricht sich mit ihrem Vater.

1.3.3 Maßnahmenfokus

Basierend auf den Erkenntnissen aus dem Reporting sollen Entscheidungen getroffen und Maßnahmen gesetzt werden, um beispielsweise die Ziellücke, also die Differenz zwischen erwartetem Jahresergebnis und Zielsetzung, zu schließen. Wird die Nachverfolgung dieser Maßnahmen in Form des **Maßnahmencontrollings** in das Reporting integriert, wird die Umsetzung nachgehalten und Lerneffekte (was war gut, schlecht?) werden dokumentiert. Bei einem ähnlich gelagerten Problem kann so auf erprobte Lösungen zurückgegriffen werden. Ein Beispiel soll den Ansatz verdeutlichen.

BEISPIEL → *Im Autocockpit (Reporting) leuchtet eine Fehlermeldung auf, die der Fahrer nicht kennt. Er nutzt das Bordhandbuch, um herauszufinden, was die Meldung bedeutet, und stellt fest, dass sie mit dem Motor zusammenhängt. Als Maßnahme wird ihm nahegelegt, direkt und in langsamem Tempo die nächste Werkstatt aufzusuchen.*

In diesem Beispiel wird auf eine Abweichung zum Planzustand hingewiesen und eine Maßnahme aufgezeigt. Auf diese Maßnahme können auch Nutzer zurückgreifen, die mit dieser Problemstellung noch nicht zu tun hatten. Analog könnten auch im Reporting Maßnahmenvorschläge hinterlegt werden. So kann beispielsweise auf eigene Erfahrungswerte und Hinweise aus Fachbüchern zurückgegriffen werden.

1.3.4 Datenqualität

Der Punkt Datenqualität ist eine Selbstverständlichkeit und Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Reporting. Dennoch nennen wir ihn, da er besonders bei der Einführung oder Anpassung eines Reportingsystems zu beachten ist. Eine Möglichkeit, insbesondere bei den Finanzdaten die Datenqualität sicherzustellen, sind **Checks**.

KENNZAHLEN

Die **Liquidität** i. S. des Kontostands ist ein Bestandteil des Reportings. Es soll aufgezeigt werden, woher der Geldzufluss in einer Periode kam und wohin das Geld abgeflossen ist. Diese Information kann über die Kapitalflussrechnung nach der indirekten Methode errechnet werden. Wichtig ist in dem Kontext der Datenqualität, dass die Finanzdaten dazu in sich konsistent sein müssen. Andernfalls ist das errechnete Ergebnis fehlerhaft. Diese Datenkonsistenz kann in Form von Checks überprüft werden.

1.3.5 Automatisierung

Bei dem Aufbau eines Controllingsystems gilt es, Kosten und Nutzen gegeneinander abzuwägen. Ein großer Hebel, die Kosten zu senken, ist die Automatisierung.

Insbesondere beim Einlesen und ersten Validieren der Daten gibt es Möglichkeiten der Automatisierung. Der Automatisierungsgrad wird auch bedingt durch die Auswahl der Software. Die freigesetzte Zeit kann für wertschöpfende Tätigkeiten wie die Analyse und Gegensteuerung genutzt werden.

ABB. 3: Check bei Import

SuSa 032020_Demo_Nachhaltigkeit.xlsx

Gültig

Summen- und Saldenliste Fahr, Florian

✓ Bilanz korrekt ⓘ EAT in Bilanz gebucht ⓘ

HINWEIS

Da Finanzdaten immer ein Bestandteil des Reportings sind, müssen die Daten integriert werden. Eine häufig verwendete Methode ist, die Daten in ein Excel-Dokument einzutragen. Hierbei können Fehler entstehen. Mit speziellen Softwarelösungen kann der Import der Daten automatisiert werden, was gleichzeitig Übertragungsfehler minimiert, den Prozess beschleunigt und eine erste Validierung durchführt.

1.4 Was soll gemessen werden?

Nachdem wir geklärt haben, was Reporting ist, welche Mehrwerte es bietet und welche Charakteristika von Bedeutung sind, geht es nun um die praktische Umsetzung im Unternehmen. Der Prozess wird durch drei Fragen geprägt:

- ▶ Was soll gemessen werden?
- ▶ Wie soll es gemessen werden?
- ▶ Wie soll es dargestellt werden?

1.4.1 Kennzahlen als Messgrößen

Die bewährteste Möglichkeit, „Messgrößen“ für den Unternehmenserfolg zu finden, ist die Betrachtung von Kennzahlen. Kennzahlen sind dazu da, Informationen zu strukturieren, zu verdichten und sie in einen Zusammenhang zu stellen. Damit ermöglichen sie,

- ▶ betriebliche Sachverhalte zu messen und zu beurteilen,
- ▶ komplexe Sachverhalte zu vereinfachen,
- ▶ kritische Erfolgsfaktoren zu benennen und
- ▶ Ziele zu definieren.

Kennzahlen gibt es in unterschiedlicher Komplexität. In einfacher Form, beispielsweise als Umsatz und Gewinn nach Steuern, sind sie jedoch i. d. R. sehr vertraut. Weitere Kennzahlen können eine Aussage über die Produktivität geben, indem sie Verhältnisse widergeben, z. B. Umsatz pro Mitarbeiter.

Kennzahlen werden bewertet, indem man sie mit dem Vorjahr, dem Budget oder einer Benchmark vergleicht. Im Kapitel „Frühwarnsystem“ setzen wir uns ausführlich mit diesen verschiedenen Analyse-Methoden auseinander.

Kennzahlen können unterschieden werden in finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen.

Finanzielle Kennzahlen sind ein integraler Bestandteil des Reportings, denn ohne die Erfüllung von Liquiditäts- und Rentabilitätszielen ist ein Unternehmen nicht überlebensfähig.

Die Finanzdaten geben einen Überblick über zahlreiche für den Unternehmenserfolg relevante Faktoren. Denn in den Finanzen sind die Prozesse von Vertrieb (Umsatz) über Einkauf (Wareneinsatz, Working-Capital-Kennzahlen) und Verwaltung (Personal) bewertet und verdichtet.

Die Finanzdaten liegen in Form von Zahlen vor. Damit sind sie einfach verständlich und gut interpretierbar.

Zusätzlich sind sie – nicht nur aufgrund gesetzlicher Vorgaben – gut und zeitnah gepflegt und man erhält einfach Auswertungen/Berichte vom Steuerberater oder aus dem eigenen Buchhaltungssystem. Dadurch ist der Aufwand, diese Daten für das Reporting zu erfassen, gering.

Finanzielle Kennzahlen können die Ursachen der Ergebnisse nicht ausreichend beschreiben und ihr Zukunftsbezug ist eingeschränkt. Daher sollten für ein ganzheitliches Unternehmensbild auch **nicht-finanzielle Kennzahlen** betrachtet werden. Beispiele für nicht-finanzielle Kennzahlen sind Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder Reklamationsquoten.

In den Kapiteln „Vertriebscontrolling“, „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Nachhaltigkeitscontrolling“ führen wir diverse weitere Beispiele an.

1.4.2 Auswahl der Kennzahlen

Bei der Auswahl der Inhalte ist darauf zu achten, dass die Erfolgsfaktoren des Unternehmens bestmöglich beschrieben werden. Dazu werden **unternehmensindividuelle Schlüsselkennzahlen** definiert, die einen besonders großen Einfluss auf den Erfolg haben. Dieses Ziel verdeutlicht, dass es keine pauschale Lösung im Sinne einer Blaupause für die Erstellung eines Reportings gibt. Vielmehr ist es ein individueller Prozess, wobei Finanzdaten immer ein Bestandteil des Reportings sind.

Alfred und Marlene setzten sich zum Ziel, die Schlüsselkennzahlen der Brauerei zu bestimmen.

Im ersten Schritt überlegen sie, was Schlüsselkennzahlen auszeichnet. Sie kommen zu dem Schluss, dass diese nicht nur den Unternehmenserfolg messen, sondern auch möglichst frühzeitig auf negative Tendenzen hinweisen sollten.

Die Finanzdaten beschreiben, z. B. in Form von Ergebnis, Rendite und Liquidität, wie erfolgreich das Unternehmen gewirtschaftet hat. Allerdings erhält man die Daten immer erst nachgelagert, weshalb sie nicht als Frühwarnindikatoren genutzt werden können.

Entsprechend, so ist die Überlegung von Alfred und Marlene, sind die vorgelagerten Schritte zu beschreiben, die zum Erfolg geführt haben. Ihnen fällt auf, dass es nun etwas komplexer wird, denn was genau sind die Erfolgsfaktoren? Alfred und Marlene identifizieren dazu die Prozesse wie Einkauf, Produktion, Qualitätssicherung, Produktentwicklung und Vertrieb. Die Prozessperspektive ergänzen sie um Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, da diese Beziehungen ebenfalls wesentlich sind für den Unternehmenserfolg. Nachdem sie auch diese Punkte aufgenommen haben, wollen die beiden die Komplexität nicht weiter steigern.

Nachdem sie die Stellschrauben für den Unternehmenserfolg kennen, suchen Alfred und Marlene nach Kennzahlen, die den Erfolg beschreiben. Sie sammeln diese in Form eines Brainstormings. Für den Einkauf fällt ihnen die Liefertermintreue und die Reklamationsquote ein. In der Produktion sind es beispielsweise der Ausschuss und die Auslastung. Um auf bestehende Erfahrungen zurückzugreifen, ergänzen sie die erste Liste nach einer kurzen Recherche um weitere etablierte Kennzahlen. Das Resultat ist eine ziemlich lange Liste an Kennzahlen. Alfred: „Spitze! Diese Kennzahlenliste müssen wir nun noch kürzen und dann haben wir die Schlüsselkennzahlen der Brauerei!“

Der nächste Schritt ist die **Verdichtung der Kennzahlenliste** zu den Schlüsselkennzahlen, das sind die wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens, die auch als KPI (Key Performance Indicator) bezeichnet werden. Im Reporting geht es um entscheidungsrelevante Informationen. Da das Handeln der Geschäftsführung von der Erreichung der strategischen Ziele mitbestimmt wird, muss die Auswahl der Kennzahlen auf die Strategie abgestimmt sein. Außerdem werden Kennzahlen gestrichen, die sich nur sehr schwer beeinflussen lassen, da diese nicht zur Unternehmenssteuerung genutzt werden können.

Alfred und Marlene machen sich nun an die Kürzung der Liste. Zwar hat Alfred keine formal abgeleitete Strategie für die Brauerei erarbeitet, folgende Punkte sind ihm aber wichtig und Leitfaden für seine Entscheidungen:

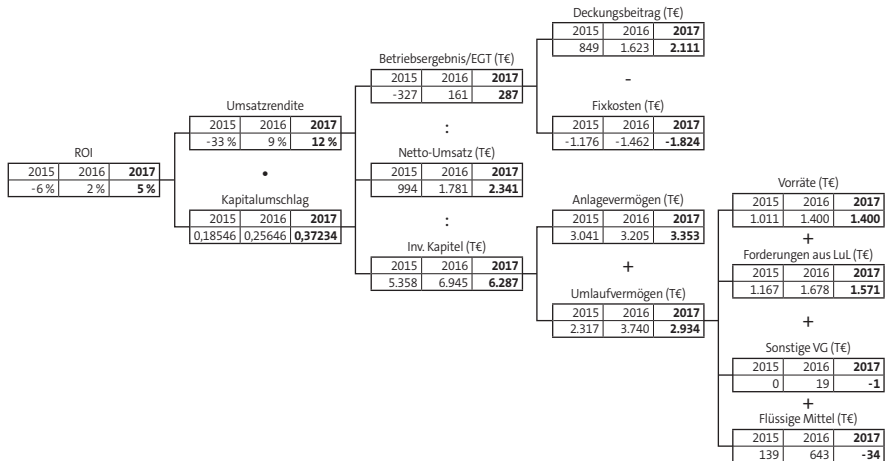
- ▶ Zufriedene Kunden
- ▶ Finanzielle Unabhängigkeit von Banken
- ▶ Beitrag zu einer besseren Umwelt leisten

Auf dieser Basis verdichten sie die Kennzahlen. Abschließend überlegen Alfred und Marlene, ob es sinnvoll ist, einen Wirkungszusammenhang zwischen den Kennzahlen herzustellen und wie dies funktionieren könnte.

1. Reporting

Ein Beispiel für die Darstellung des Wirkungszusammenhangs von Kennzahlen ist der ROI-Baum nach Du Pont.

ABB. 4: Beispielhafte Darstellung eines ROI-Treiberbaums



Auf Basis der Spitzenkennzahl ROI (Return on Investment) wird beschrieben, durch welche Kennzahlen der ROI beeinflusst wird. Fällt die Spitzenkennzahl schlechter aus als erwartet, kann durch die Darstellung die Ursache leichter identifiziert werden.

Alfred und Marlene ordnen die Kennzahlen nach den Wirkungszusammenhängen. Als Ergebnis sind für sie das Betriebsergebnis und die Liquidität wesentliche finanzielle Kennzahlen. Kennzahlen wie Auftragseingang und die Anzahl der Neuprodukte als Gradmesser für den Innovationsgrad sollen Ursachen und negative Entwicklungen frühzeitig aufzeigen. Gut finden sie an diesem Prozess, dass deutlich wird, welche Kennzahlen frühzeitig darauf hinweisen, dass der Finanzkennzahl eine Verschlechterung droht. Da sie insgesamt nur acht Kennzahlen haben, verzichten sie auf die Darstellung in Form eines Treiberbaums.

Zu beachten ist im späteren Verlauf, dass die Kennzahlen je nach Empfänger variieren können. Der Geschäftsführer hat einen anderen Fokus als der Produktions- oder Vertriebsleiter, ggf. auch andere Berechtigungen. Dennoch sind alle Kennzahlen aufeinander abgestimmt.

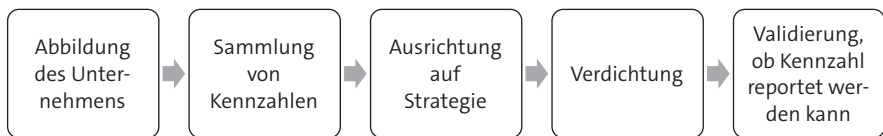
Die Kennzahlen sind ausgewählt. In einem letzten Schritt ist zu überprüfen, ob die benötigten Daten für die Kennzahlen mit einem vertretbaren Aufwand erfasst werden können. Dazu ist zu definieren:

- wie die Kennzahlen berechnet werden (Formel) und
- woher die Kennzahlen kommen (Quelle).

Dieser Schritt ist sehr wichtig und es ist durchaus möglich, dass ausgewählte Kennzahlen gestrichen werden müssen, da eine Erfassung nicht möglich oder zu zeitintensiv/teuer ist.

Zum Abschluss fassen wir den Prozess nochmals grafisch zusammen. Der Prozess beschreibt ein sehr ausführliches und methodisches Vorgehen. Natürlich kann auch pragmatisch mit bestehenden Kennzahlen begonnen werden, die in einem iterativen Prozess angepasst werden.

ABB. 5: Prozessschritte bei der Auswahl der Kennzahlen



1.5 Wie soll es gemessen werden?

1.5.1 Kennzahlenhandbuch

Nachdem die Kennzahlen ausgewählt sind, ist es förderlich, diese genau zu beschreiben und die Informationen in einem Kennzahlenhandbuch zusammenzufassen.

Das Kennzahlenhandbuch kann beispielsweise folgende Fragen beantworten:

- Was bedeutet die Kennzahl?
- Woher kommen die Daten zur Berechnung?
- Wie errechnet sich die Kennzahl?
- Wie wird die Kennzahl bewertet?

Diese Informationen können mit dem Benutzerhandbuch eines Autos oder eines anderen Gebrauchsgegenstands verglichen werden. In der Regel wird es nicht benötigt, hat man aber eine Fehlermeldung, dann sind die Informationen sehr wichtig. Analog sind auch die

1. Reporting

Informationen des Kennzahlenhandbuchs einzuordnen. Diese müssen also schnell verfügbar sein, aber nur auf einer tieferen Detailebene, die der Nutzer bei Bedarf aufsucht.

Nicht weit verbreitet, aber sehr sinnvoll ist die Verknüpfung mit ersten **Maßnahmenvorschlägen**. Hier können allgemeine Vorschläge aus der Literatur oder bereits erfolgreich umgesetzte Maßnahmen gesammelt werden.

Alfred Mälzers betrachtet das monatliche Reporting. Eine Kennzahl fällt ihm auf: Vorratsreichweite. Er weiß nicht genau, was diese aussagt und wie sie interpretiert werden sollte. In den Details zur Kennzahl werden ihm nicht nur diese Fragen beantwortet, sondern auch die Berechnung dargestellt und erste Maßnahmen vorgeschlagen. Beim Lesen fallen ihm dazu zwei weitere Maßnahmen ein, die er vor Jahren durchgeführt hat, um die Kennzahl zu verbessern. Darauf meint er zu Marlene: „Zu der Kennzahl Vorratsreichweite habe ich vor Jahren zwei Maßnahmen erfolgreich durchgeführt. Diese fehlen bei den Vorschlägen. Können wir diese ergänzen? Denn sollte ich mal ausfallen, helfen Dir diese und ich hätte ein besseres Gefühl.“

ABB. 6:

Beispielhafte Detailebene der Kennzahl

← → Ø Vorratsreichweite/ Vorräte (DIO) @Mär 2020

📅

März 20

Id: 29723

Nr: 63300002325

Formelkonto

ERKLÄRUNG ⓘ

Interpretation:
Die Kennzahl „Days inventory outstanding/ held“ (Lagerumschlagsdauer) misst die durchschnittliche Reichweite der Lagerbestände in Tagen, die als Maß für die Höhe der Lagerbestände herangezogen werden. Je niedriger die Lagerdauer ist, desto höher ist der Lagerumschlag und desto geringer die Kapitalbindung im Lager.
FRAGE: Was kann getan werden, um den Zeitraum zwischen Wareneingang und Entnahme zu minimieren?

WERTE (03/2020) ⓘ

VJ	BUD	IST	FC	ΔVJ	ΔBUD
69,96	0,00	80,96	0,00	15,72%	100,00%

FORMEL ⓘ

458.185,75 €

/ (

172.141,98 €

* 12) * 365

Vorräte

Umsatzerlöse

IST | 12 Durchschnitt

IST | 12 Durchschnitt

🗨️ Kommentierungen sind nur auf Konten- und Monatebene möglich - Zeige Formel

🗨️

📋 2

✕

#BUD

#IST

#FC

+ Maßnahme erstellen

OFFEN

Verschiebung der Variantenbildung auf die letzten Stufen der Wertschöpfung (Produktentwicklung)

31.12.2020

OFFEN

Abbau von Vorräten

31.12.2020

Vorschläge

+ Abbau von Vorräten

+ Verschiebung der Variantenbildung auf die letzten Stufen der Wertschöpfung (Produktentwicklung)

+ Einführung einer Beschaffungs-, Produktions- und Absatzplanung (Prognose)

+ Weniger Lieferanten (Einkauf)