

# Sicher navigieren

**Serie**  
**Parameter des**  
**Unternehmenserfolgs**

Der letzte Teil unserer Serie befasst sich mit der Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Kennzahlen. Er zeigt, wie wichtig ein gutes Reporting für die Umsetzung von betrieblichen Renditezielen ist. **Von Markus Weisgerber**



Was für Piloten die Anzeige-Instrumente im Cockpit sind, ist das Reporting für die Führungskräfte in Unternehmen.

Welche Bedeutung messen wir Navigationsinstrumenten zu? Wenn wir uns diese Frage im Zusammenhang mit Flugreisen stellen, können wir sie in der Regel eindeutig beantworten. Wie aber beurteilen wir den Einsatz von Steuerungsinstrumenten für die Kursbestimmung und Entscheidungssicherheit im eigenen Betrieb?

Der Druck- und Medienmarkt verändert sich rasant. Verschiebungen im Medienmix und sinkende Printbudgets beschleunigen den Preisverfall von Druckprodukten. Anpassungen an ein verändertes Umfeld sind notwendig und sollten den Marktentwicklungen zeitlich voraus sein.

Die Geschwindigkeit der Anpassungen entscheiden die Unternehmen nicht selbst. Sie wird durch die Geschwindigkeit der Veränderungen am Markt vorgegeben. Die Notwendigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen, mag zu einer oberflächlichen und wenig fundierten Entscheidungsfindung verleiten, bei der Transparenz und Struktur außen vor bleiben. Genau diese Faktoren aber schaffen die Basis für Entscheidungen und für

die notwendige Klarheit in der Kommunikation.

Entscheidungsprozesse beinhalten sowohl quantitative als auch qualitative Komponenten. Ziel der Quantifizierung sollte sein, mögliche Konsequenzen einer Entscheidung zahlenmäßig darzustellen. Qualitative Komponenten betten das erhobene Zahlenwerk in einen Kontext ein. Einflussgrößen, die sich nur schwer und mit großer Unsicherheit quantifizieren lassen, können so Berücksichtigung finden.

Um eine Entscheidung schnell und trotzdem fundiert treffen zu können, ist es notwendig, die Entscheidungsgrundlage möglichst vollständig, einfach und mit standardisierter Methodik abrufen zu können. Bezogen auf den quantitativen Bereich bedeutet dies, wichtige betriebliche Kennzahlen zu definieren und die Datenqualität sicherzustellen.

Ein ganzheitliches Steuerungsinstrument kann zum Beispiel in Form von wöchentlichen oder monatlichen Reportings aufgebaut werden. Es ermöglicht, frühzeitig Veränderungen

festzustellen und schnell Gegenmaßnahmen einzuleiten. Gleichzeitig ist es ein Indikator dafür, ob ein Betrieb mit der aktuellen Ausrichtung auf Kurs ist oder nicht.

Abgestimmte und interpretationsfähige Reportings sind ein wichtiges Navigationsinstrument für die Unternehmensleitung. Um einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen zu haben und um Zusammenhänge darstellen und interpretieren zu können, sollten folgende Teilbereiche berücksichtigt werden:

## 1. Finanzen

Im Finanzbereich fließen die unternehmen Anstrengungen eines Unternehmens zusammen, Siege oder Niederlagen werden hier deutlich gemacht. Darstellungen des Periodenerfolgs und Veränderungen in den einzelnen Aufwandspositionen sollten daher Teil eines jeden „Navigationssystems“ sein. Hier lassen sich erste Rückschlüsse auf die Wirkung getroffener Maßnahmen und die Möglichkeit der Ausgestaltung zukünftiger Projekte und Maßnahmen ziehen. Aus den meisten Systemen lassen sich betriebswirtschaftliche Auswertungen auch unkompliziert und auf Knopfdruck erzeugen.

Daneben ist die Betrachtung der Liquidität von besonderer Wichtigkeit. Eine aktualisierte Liquiditätsplanung erzeugt Planungssicherheit und zeigt frühzeitig Handlungsbedarf auf. Je aktueller die Anpassung der Planung, desto besser können die daraus abgeleiteten Kennzahlen für die Finanzplanung eingesetzt werden.

## 2. Vertrieb

Auch wenn Aktivitäten in Sachen Neukundenakquise und Kundenpflege nicht auf den Euro genau zu bewerten sind, gibt es auch für diesen Bereich Möglichkeiten der Schaffung von Transparenz und Struktur. Der Aufbau eines Kennzahlensys-

tems basierend auf Kundenbesuchen und daraus resultierenden Aufträgen, Neukundenumsätze je Verkaufsmitarbeiter und Deckungsbeitrag auf Kundenebene soll an dieser Stelle stellvertretend für mögliche Erfolgskennzahlen dienen.

Vertriebsressourcen sind meist teuer. Daher gilt es umso mehr, die Aktivitäten richtig zu kanalisieren. Kenntnisse über ertragsstarke Produktgruppen erleichtern die Auswahl der „richtigen“ Kunden und binden die Ressourcen nicht an wenig erfolgversprechende Zielkunden.

Eine zentrale Frage für ein funktionierendes Neukundengeschäft lautet daher: Mit welchen Kunden- beziehungsweise Produktgruppen verdient oder verliert mein Betrieb Geld? Ein entsprechendes Analyse-Tool hilft dabei, diese Frage zu beantworten. In der Tabelle rechts oben wird exemplarisch gezeigt, wie diese Zahlen in einer Rendite-Übersicht dargestellt werden können.

Darüber hinaus dient dieses Instrument dem Unternehmen als Stütze für strategische Entscheidungen. Wo soll die Reise hingehen? Was gehe ich an? Ist es eventuell besser, bestimmte Produktgruppen nicht mehr anzubieten und dafür andere, lukrativere auszubauen? Zeichnen sich eventuelle Trends bei den unterschiedlichen Kunden- beziehungsweise Produktgruppen ab?

Die Tabelle visualisiert die Produktgruppen eines Unternehmens. Notizblöcke und Visitenkarten steuern hier negative Renditen zum insgesamt positiven Ergebnis bei. Broschüren und Fotobücher bilden zusammen 80,81 Prozent des Umsatzes bei jeweils positiver Rendite. Bezogen auf die oben genannten Leitfragen sind strategische Denkan-

### Beispiel für eine einfache Rendite-Übersicht

Produktgruppe	Umsatz		Ergebnis	Rendite
	in Euro	in Prozent		
Flyer	75.000	3,03	500	0,67%
Visitenkarten	100.000	4,04	-10.000	-10,00%
Fotobücher	500.000	20,20	15.000	3,00%
Broschüren	1.500.000	60,61	100.000	6,67%
Kalender	200.000	8,08	1.000	0,50%
Notizblöcke	100.000	4,04	-200	-0,20%
Gesamt	2.475.000	100	106.300	4,29%

sätze formulierbar: Können die Produktgruppen Fotobücher und Broschüren weiter ausgebaut werden? Sollte das Unternehmen künftig keine Visitenkarten und Notizblöcke mehr anbieten?

Je öfter diese Analysen gemacht werden, desto besser können diesbezüglich Trends abgeschätzt werden. Tragen die Fotobücher monatlich prozentual immer mehr zum Gesamtergebnis bei, oder sind die Visitenkarten schon länger ein Verlustgeschäft mit klarem Abwärtstrend?

## 3. Technik

Die Technik ist in der Regel sehr gut messbar, und Kennzahlen wie Maschinengeschwindigkeiten, Makulaturquote sowie Nutzungs- und Beschäftigungsgrad sind aussagefähige Steuerungsinstrumente in der Produktion. Die Erfahrung zeigt, dass Makulaturquoten viel zu selten genau analysiert werden. Dabei steckt in einer Reduzierung der Makulatur der stärkste Erfolgsbooster in der Produktion, der direkt zu konkreten Kosteneinsparungen führt.

Die Messung der Ist-Situation allein gibt jedoch noch keine Informa-

*Mit welchen Kundenbeziehungsweise Produktgruppen verdient oder verliert mein Betrieb Geld? Ein entsprechendes Analyse-Tool hilft dabei, diese Frage zu beantworten.*

tion darüber, wie gut die Produktion gearbeitet hat! Dazu ist es erforderlich, den Vergleich zu den Soll-Vorgaben und den kalkulierten Werten zu ermitteln. Nur so schließt sich der Kreis zu Finanzen und Vertrieb.

Erst wenn mit diesen Zahlen auch intensiv gearbeitet wird, also Kursänderungen auf Basis der aktuellen Position vorgenommen werden, findet kontinuierliche Verbesserung statt. Das Aufsetzen von Maßnahmen und deren konsequente Umsetzung bedingt eine durchgängige Kenntnis der Ziele und Zahlen in der ganzen Produktion. Regelmäßige Besprechungen über die Zahlen und offene Kommunikation in die Mannschaft sollten wesentlicher Bestandteil der operativen täglichen Arbeit sein.

## Fazit

Ein Unternehmen nach Zahlen zu führen ist ein probates Mittel, um Entwicklungen zu erkennen und daraus adäquate Lösungen abzuleiten. Die Herausforderung besteht darin, Kennzahlensysteme ganzheitlich aufzubauen und Themenfelder miteinander zu verknüpfen. Themenfelder sollten nicht isoliert betrachtet und die Qualität der Daten sichergestellt werden.

Ein Kennzahlensystem sollte Ihr Navigator sein, der alarmiert, wenn der richtige Weg verlassen wird, und Sicherheit gibt, wenn der richtige Weg beschritten wird. ■

Markus Weisgerber ist Management Consultant bei der Münchner Unternehmensberatung GC Graphic Consult. Seine Beratungsschwerpunkte sind Finanzen und Controlling, M&A, Krise und Sanierung sowie Organisation.

*All you need is* **KAMI 2001 Die Marke**

Weltweit vertrauen Anwender seit mehr als 35 Jahren auf KAMI 2001. Sowohl am Scanner, in der Druckformherstellung und zur Reinigung von Offsetfilmen und Farbdias als auch im Messebau haben sich unsere Produkte als nerven- und zeitschonende "kleine Helfer" für optimale Ergebnisse bestens bewährt. Unsere Produkte werden auf die ständig weiterentwickelten Techniken immer wieder neu abgestimmt.

- Viele unserer Reiniger und Hilfsmittel sind auch in VbF: All (Verordnung brennbarer Flüssigkeiten) erhältlich.
- **NEU:** KAMI RC 2001 Trockenfilmreiniger VbF All

Gratisproben bitte anfordern bei Ihrem Fachhändler oder bei KAMI direkt.

Herstellung: Hochstraße 1 / OT Linden – D-91459 Markt Erlbach – Telefon: 09106/410 – E-mail: KAMI-gc-online.de

*Verkauft über den Fachhandel*