



## Neue KPIs, neue Steuerungssysteme

Konjunkturinbrüche, schwankende Preise, untreue Kunden:  
Ein Unternehmen zu führen ist schwieriger geworden.  
Ad-hoc-Reportings werden für CFOs immer wichtiger werden.

Von Dr. Wolfgang Schlaak, Armin Steiner und Sebastian Zang

Die Arbeit von CFOs ist schwieriger geworden: Kaum haben sie Kostensenkungen und Restrukturierungen gemeistert, sind sie sofort wieder gefordert, ein starkes Wachstum begleiten und finanzieren zu müssen. Seit vielen Jahren stehen die Rahmenbedingungen im Zei-

chen stark zunehmender Volatilität. Beispiel Einkauf: Dort ergeben sich immer stärkere und kurzfristigere Amplituden in den Preiskurven der Rohstoffe. Zur gestiegenen Dynamik gesellt sich eine höhere Wechselbereitschaft der Kunden, gerade im B2B-Bereich geht die Loyalität zu Marken oder Personen zugunsten einer stärkeren Orientierung am hart gemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis zurück.

Um dem gerecht zu werden, müssen Geschäftsmodelle und interne Steuerungssysteme an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Bei der Überprüfung des Geschäftsmodells spielen die vom Kunden geschätzten Leistungsparameter eine höhere Rolle als das eigentliche Produkt, denn ein emotionales Band zum Kunden hilft in gesättigten Märkten. Das bedeutet konkret: „Mobilität statt Autos“, „Licht

statt Lampen“ verkaufen und die schnelle Verfügbarkeit an sich als abrechenbares Gut im Markt zu platzieren. „Nutzen statt Besitz“, lautet die neue Devise.

Das hat Folgen für die Organisation der Unternehmen: Linear-hierarchische Organisationsformen verändern sich hin zum Management von Kapital-, Waren- und Leistungsströmen in dezentralen Netzwerken. Die Netzwerkflexibilität eines Unternehmens – die Flexibilität von Zulieferern und Dienstleistern – spielt eine entscheidende Rolle. Je höher die Flexibilität dieses Netzwerks, desto einfacher kann man auf unvorhergesehene Schwankungen in der Nachfrage reagieren und die drohenden finanziellen Risiken aus einer Unterauslastung minimieren.

Über allem steht die Früherkennung der Kundenwünsche über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg – von den Zulieferern und deren Zulieferern bis zu den Kunden und deren Kunden. Ein solches Wissensnetzwerk ist die Basis für die notwendigen schnellen Anpassungen. Wenn etwa das Geschäftsmodell nur eine Days Inventory Outstanding (DIO) von 20 Tagen vorsieht – die Ware also höchstens 20 Tage im Lager liegen darf –, der Kunde aber eine sukzessive Abnahme über sechs Monate wünscht, dann können Zwischenfinanzierungsmodelle das Geschäft zustande kommen lassen.

### Kennzahlen bleiben, KPIs nicht

Im Umkehrschluss bedeutet das für das Controlling: Finanz-, operatives und strategisches Controlling müssen verknüpft werden. Ein erster Schritt dafür ist, Mitarbeiter übergreifender zu steuern und damit den Hang zur Abteilungssicht aufzubrechen. Erst dadurch werden Möglichkeiten sichtbar, welche zusätzlichen Erträge erzielbar sind. Das interne Steuerungssystem muss deutlich vereinfacht und gleichzeitig reaktionsschneller werden. Die Basiskennzahlen wie Umsatz, Deckungsbeitrag, EBITDA-Marge, Cashflow etc. werden immer dieselben bleiben. Aber:

Die darunter liegenden KPIs verändern sich in ihrer Zusammensetzung und Gewichtung. Stehen im Krisenmodus noch Kosten- und Working-Capital-Management im Fokus, rücken bald danach Kundenfeedbacks, Qualität oder die Sicherstellung der Liquidität in den Vordergrund. Eine einmalige Jahresplanung inklusive Abweichungsanalysen reicht dafür nicht mehr aus, es muss unterjährig mehrfach in kurzer Zeit ein aktualisierter Forecast mit daraus resultierenden Maßnahmenplänen erstellt werden. Simulationstools erlauben, für viele verschiedene Szenarien und Entscheidungen Kennzahlen zu berechnen.

### Keine Scheu vor Prototypen

Auf der technischen Seite ist es sinnvoll, verstärkt mit Prototypen zu arbeiten, bevor diese in ein aufwendiges Standard-Reporting umgesetzt werden. Beispielsweise ergab sich bei der Firma IN tIME Express Logistik im Jahr 2010 – bedingt durch einen rasanten Umsatzanstieg von 60 Prozent binnen weniger Monate – die Herausforderung, weiterhin schnell für die Kunden telefonisch erreichbar zu sein. Da die Aufträge dezentral in 20 Filialen angenommen werden, musste zunächst Transparenz geschaffen werden (zum Beispiel durchschnittliche Wartezeit zu welchen Uhrzeiten in welcher Filiale, Benchmarking der Filialen untereinander).

Die bestehenden Analysemöglichkeiten aus der Technologie der Telefonanlage selbst waren unzureichend. Es wurde deshalb innerhalb einer Woche ein Prototyp aufgesetzt, der die Massendaten aus den 20 Telefonanlagen verdichtete und transparent machte. Auf dieser Basis konnte das Management Maßnahmen wie punktuelle Neueinstellungen und eine veränderte Steuerung der Warteschleife einleiten und deren Fortschritt messen. Anschließend wurden ausgewählte KPIs in das bestehende Standard-Tagesreporting der operativen Geschäftsführung übernommen, um den Erfolg nachzuhalten.

Für solche Ad-hoc-Reportings hat sich für IN tIME ein „Rapid Prototyping“ auf der Basis von Microsoft Office/Visual Basic-Technologie als der richtige Weg erwiesen. Operative Massendaten wie Umsätze, Deckungsbeiträge, Zeiterfassung und Telefondaten werden je nach Datenvolumen in Excel oder Datenbanken wie Access übernommen. So entstehen mit wenig Aufwand erste Analyseergebnisse, auf deren Basis das Management schnelle Entscheidungen treffen kann.

Sobald das Optimierungsprojekt abgeschlossen ist, werden ausgewählte Key Performance-Indikatoren in das Standard-Reporting übernommen. So lässt sich auch in unruhigen Zeiten schnell und angemessen gegensteuern. ||



Dr. Wolfgang Schlaak  
ist Geschäftsführer  
von WADS Consulting.

Schlaak@WADS  
consulting.com



Armin Steiner  
ist Geschäftsführer des  
Logistikunternehmens  
IN tIME Express  
Logistik.



Sebastian Zang  
ist Geschäftsführer  
des IT-Unternehmens  
Categis