

## Einführung

Im Allgemeinen versteht man unter einem Kennzahlen-Cockpit eine Visualisierungsform großer Datenmengen, Dabei handelt es sich zumeist um Verteilte Informationen, die in verdichteter Form in der Regel als Kennzahlen dargestellt werden. Teilweise kommt es auch zur Darstellung von Messpunkten oder zu Key Performance Indikatoren (KPI). Die Form der Darstellung, also Visualisierung und Verdichtung hängt von den Erfordernissen des Adressaten ab. Wichtig ist aber, dass große Informationsmengen übersichtlicher dargestellt werden. Von den diversen Software-Anbietern zu diesem Thema verwenden hierfür die Ampel-, Thermometer oder aber auch die Tachometerdarstellung. Man bezeichnet diese Tools zur Umsetzung von Kennzahlen-Cockpits als Business-Intelligence-Werkzeuge.



Quelle: Ebcot Business Solutions, Software LISA 5.0

Ein solches Kennzahlen-Cockpit kann entweder als eigenständiges Informationssystem oder als Teil eines Management-Informationssystems realisiert werden. Inzwischen gibt es auch Online-Lösungen. Ein Verlag bietet beispielsweise 10 Muster-Cockpits mit mehr als 60 Kennzahlen für die jeweiligen Unternehmensprozesse an. Für folgende Prozesse werden Cockpits angeboten:

- Entwicklung
- Angebotserstellung
- Einkauf/ Beschaffung
- Produktion
- Produktmanagement
- Vertrieb
- Lagerhaltung

- Distribution
- Reklamationsmanagement
- Instandhaltung

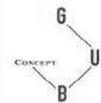
Zur Auswahl der Kennzahlen wird die von Kaplan und Norton entwickelte Methode der Balance-Scorecard verwendet. Dabei bedeutet Score-Card, dass alle Informationen auf einer Karte (gleich dem Golfsport) zu finden sind. Daher hat man in der Regel für die Geschäftsführung 19 Kennzahlen (s. Anlage) zu Steuerungsgrößen aus den folgenden vier Bereichen zusammen gefasst:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Interne Geschäftsprozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Dies geschieht zur Vermeidung der einseitigen Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolges aus dem finanziellen Ergebnis soll ein „ausbalanciertes“ System an Kennzahlen (balanced) zu einer realistischeren Betrachtung des Unternehmenserfolges führen. Durch diese Betrachtung versucht man auch den Unternehmen gerecht zu werden, die zukunftsorientiert in ihre Mitarbeiter oder in verbesserte Produkte oder Prozessinnovationen investieren. Dies würde anfänglich zu einem schlechteren Ergebnis führen, aber in der Zukunft dürfte das Unternehmen wettbewerbsfähiger sein und somit bessere Ergebnisse erzielen. Es sollten daher Kennziffern ausgewählt werden, die zukunftsorientiert sind und somit Entwicklungstendenzen aufzeigen können. Wichtig ist ferner, dass einem bewusst ist, dass sich alle Kennzahlen gegenseitig bedingen. Sobald ich an einer Kenngröße Veränderungen vornehmen, hat dies Auswirkungen auf die anderen Kenngrößen. So kann beispielsweise ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Kenngrößen „fehlerfreie Produkte“ und mit der Kundenzufriedenheit hergestellt werden.

## **Einführung eines Kennzahlensystems**

Will ein Geschäftsführer einen nicht nur eindimensionalen Blick auf die aktuelle Lage seines Unternehmens erhalten, so ist die Einführung der „Balanced Score Card“ und dem daraus resultierendem Kennzahlen-Cockpit ein nützliches Hilfsmittel. Er gewinnt steuerungsrelevante Aussagen für die einzelnen Unternehmensbereiche und die jeweiligen Abteilungen. Mit Hilfe der Scorecard sollen aber auch die Strategien an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Diese umfassen neben den Kernkompetenzen, die Organisationspotentiale und die Kundenbeziehungen. Die Übertragung geschieht neben der Kommunikation über die Weiterbildung, Zielfindungsprogramme und entsprechende materielle Anreize. Es soll sich eine ganzheitliche Abbildung der Unternehmensphilosophie ergeben.

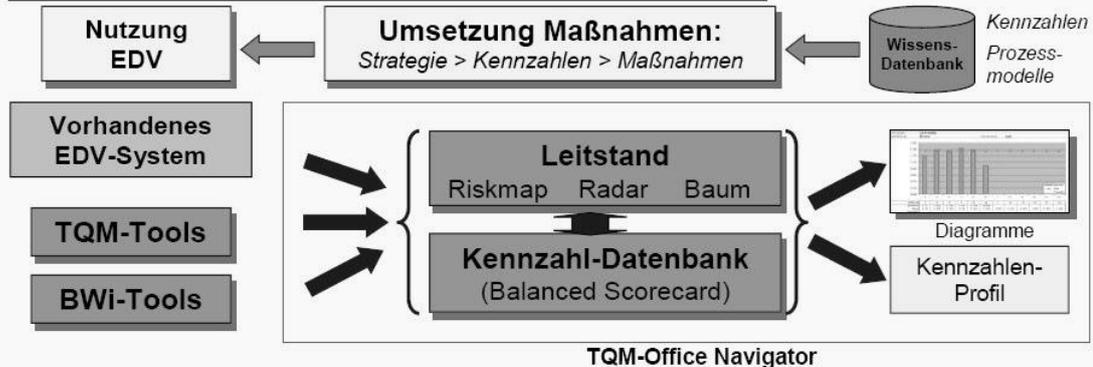


## Einführung eines Kennzahlensystems

### 1. Einstiegs-Analyse und Unternehmens-Bewertung



### 2. Einführung Kennzahlensystem mit Risiko-Management



GUB-Concept GmbH, Tel 06841 696-180

Wie die Grafik zeigt, sind umfangreiche Vorarbeiten zur Einführung eines Kennzahlen-Cockpits erforderlich. Zur Einstiegsbeurteilung gehören zur betriebswirtschaftlichen Analyse ein Rating und zur Qualitätsanalyse ein Audit. Diese Analysen führen zu einem Stärke- bzw. Schwächenprofil, zu einer Empfehlung von Maßnahmen und schließlich zu einer Empfehlung für die Auswahl der Kennziffern. Zur Umsetzung und Einführung des Kennzahlen-Cockpits müssen durch die EDV die gewünschten Daten für die Kennzahlen zur Verfügung gestellt werden. Die konkrete Arbeit an dem Cockpit beginnt mit der Auswahl des Kennzahlenprofils aus den vier Perspektiven.

### Perspektive 1 - Finanzen

Man spricht zwar davon, dass alle Perspektiven gleichgewichtet werden sollen, aber kein Unternehmen kommt langfristig ohne Gewinn aus. Da aber die Wertentwicklung des Unternehmens im Mittelpunkt stehen soll, muss auch die zukunftsorientierte Sicht bei den Finanzkennzahlen berücksichtigt werden.

vergangenheitsorientiert	zukunftsorientiert
Ergebnis	Wachstum
Rentabilität	Vermögensentwicklung
Kapitalverzinsung	Finanzkraft
Liquidität	

Zu der Definition einer Perspektive gehört auch immer die Definition des Zieles hier beispielsweise der Umsatzsteigerung oder der Kostensenkung (s. Anlage). Zu der Beurteilung des finanziellen Bereiches gehört auch die Beurteilung die Entwicklungsstandortes eines Produktes, also die Beurteilung ob es sich gerade in der Wachstums-, Reife- oder Erntephase befindet. Die finanziellen Ziele sollten so

ausgewählt werden, dass diese der jeweiligen Unternehmenssituation angepasst sind und auch die verschiedenen Bereiche umfassen.

## Perspektive 2 – Kundenperspektive

Hier steht die Einschätzung des Unternehmens aus Kundensicht im Mittelpunkt. Untersucht werden hier die Kunden- und Marktsegmente des jeweiligen Unternehmens.

quantifizierbar	nicht quantifizierbar
<b>Marktanteile</b>	Besondere Produkt-/ Serviceeigenschaften
<b>Kundentreue</b>	Kundenbeziehungen
<b>Kundenzufriedenheit</b>	Imagefaktoren von Produkten/ Unternehmen
<b>Kundenrentabilität</b>	
<b>Kundenaquisition</b>	

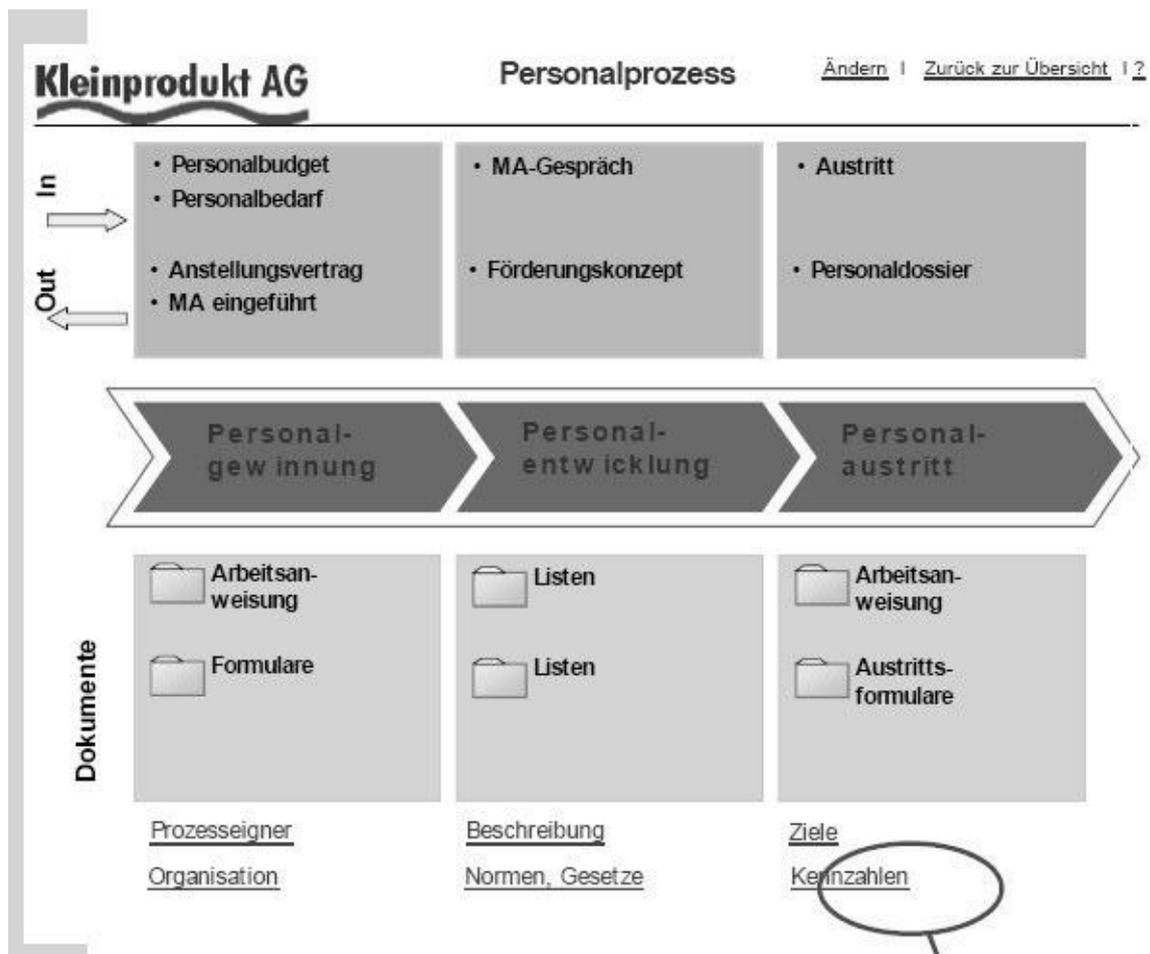
Zu den Produkt- und Serviceeigenschaften gehören die Funktionalität, Qualität, Preis und Zeit. Bei den Kundenbeziehungen zählen die eigene Kompetenz, die Erreichbarkeit, die Reaktionsgeschwindigkeit, der Service und die Transparenz oder aber auch das Image und die Reputation.

## Perspektive 3 – Interner Prozess

Hier werden die internen Kernprozesse des Unternehmens analysiert, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Es sollen dabei die einzelnen Unternehmensbereiche durchleuchtet werden. Das Ziel hierbei ist, eine unternehmensinterne Transparenz zu schaffen. Man unterscheidet:

Innovationsprozess	Betriebsprozess	Kundendienstprozess
<b>Identifikation potentieller Kundenwünsche</b>	Kosten- und zeitsparendere Herstellung und Auslieferung eines Produktes beschleunigen	Befriedigung von Kundenerwartungen und -wünschen
<b>Produkt- und Prozess-Entwicklung vorantreiben</b>		Abgabe von kundenorientierten Garantien und Wartungsangeboten

## Beispiel - Personengewinnungsprozess:



## Perspektive 4 – Lern- und Entwicklungsprozess

Im Vordergrund steht hier die Frage, wie ich das Unternehmen verbessern oder Innovationen einführen kann. Diese Perspektive weist am meisten in die Zukunft. Es sollen vorhandene Potentiale ausgeschöpft werden. Zu diesem Zweck müssen insbesondere die Mitarbeiter, die direkt mit dem Kunden zu tun haben, in den Prozess eingebunden werden. Sie sollen Anregungen und Verbesserungen zu den Leistungen und Prozessen geben. Um zu einem Fortschritt zu gelangen, müssen die betreffenden Mitarbeiter entsprechend ausgebildet werden und es muss eine zielorientierte Motivation erfolgen. Wichtige Punkte sind hier:

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeitertreue
- Mitarbeiterproduktivität
- Weiterbildung
- Motivation
- Flexibilität
- Teamfähigkeit
- Zielorientierung

## Fazit

Wie dem Beitrag zu entnehmen ist, müssen erst bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, damit der relativ lange Weg bis zur Einführung des Kennzahlen-Cockpits gegangen werden kann. Die Unternehmensleitung benötigt für sein Unternehmen Visionen und Strategien, diese Visionen umzusetzen. Dann muss das Unternehmen über ein Team aus allen Bereichen und Professionen verfügen, dass die lang- und mittelfristigen Ziele auf die operationelle Managementebene herunter bricht. Unter der Verwendung der Balance Score Card kann eine langfristige Strategieumsetzung durchgeführt werden. Wurden die Visionen und Strategien auf der Managementebene abgeklärt, so kann diese dann an alle Ebenen kommuniziert werden. Es ist wichtig, dass jeder Mitarbeiter die Ziele seines Bereiches aber auch die Unternehmensziele kennen. Im Rahmen des Planungsprozesses lassen sich strategische Maßnahmen abstimmen und die entsprechenden Ziele bzw. Budgets definieren. Diese dienen dann als Messgröße für ein entsprechendes Anreizsystem. Im Rahmen der Umsetzung der strategischen Ziele kommt es zu einem ständigen Abstimmungsprozess, wobei die erkannten Abweichungen, die durch das **Kennzahlen-Cockpit** dargestellt wurden, durch Verbesserungen in den betroffenen Bereichen zu dem geplanten Ergebnis zu führen.

Bei dem Berichtsformular zum ausgewogenen Kennzahlen-Cockpit (s. Anlage) sind auf dem „einen Blatt“ (Score-Card) 19 Kennzahlen dargestellt. Diese wiederum sind in 4 Perspektiven unterteilt. Um dem Gedanken des „Balanced“ gerecht zu werden, soll es nicht zur Hervorhebung der Finanzkennzahlen kommen. Im allgemeinen bedingen sich die Kennzahlen gegenseitig. Zur Ermittlung der Zielerreichung sind die Istwerte aus den vier Quartalen mit dem Zielwert zu vergleichen. Der Grad der Zielerreichung kommt dann in die letzte Spalte.

## Anlagen:

### „ Balanced Score Card“ – Berichtsformular „Ausgewogenes Kennzahlen-Cockpit“

#### Finanzwirtschaftliche Perspektive

Ziel	Messgröße	Einheit	Ist-Werte Quartal				Zielwert Jahr	erreicht %
			1	2	3	4		
Umsatzsteigerung	Netto-Umsatz	Mio. Euro						
Gewinn	Brutto-Betriebsergebnis	Mio. Euro						
Rentabilität	Return on Sales	%						
Kapitalverzinsung	Return on Investment	%						
Liquidität	Free Cash Flow	Mio. Euro						

#### Kundenperspektive

Ziel	Messgröße	Einheit	Ist-Werte Quartal				Zielwert Jahr	erreicht %
			1	2	3	4		
Marktdurchdringung	Marktanteil absolut/ relativ	% / Faktor						
Kundentreue	Stammkundenquote	%						
Kundenzufriedenheit	Index	Punkte						
Kundenverlässlichkeit	Stornos	Anzahl						
Fehlerfreie	Retouren	Stück						

Produkte									
Innovations- und Wissensperspektive									
Ziel	Messgröße	Einheit	Ist-Werte Quartal				Zielwert Jahr	erreicht %	
			1	2	3	4			
Neue Produkte	Umsatz Neu-/ Gesamtprodukte	%							
Qualität aufs erste Mal	Änderungen/ Nachbesserungen	Zahl							
Kontinuierliche Verbesserung	Weiterbildungs- kosten	%							
Talent zum Wandel	Anteil Mitarbeiter in Projekten	%							
Prozessperspektive									
Ziel	Messgröße	Einheit	Ist-Werte Quartal				Zielwert Jahr	erreicht %	
			1	2	3	4			
Steuerungskom- petenz	Produktions- Durchlaufzeit	Tage							
Qualität	Ausschussanteil	%							
Produktionseffizienz	Anlagenverfüg- barkeit/Fehlzeit- quote	%							
Credit Management	Zahlungsziel/ DSO	Tage							
Verkaufseffizienz	Deckungsbeitrag I für direkte Struko	Faktor							

Quelle: Formular „ausgewogenes Kennzahlen-Cockpit, Verlag für Controllingwissen AG

## Beispiel für eine Balanced Score Card

Ziele	Messgrößen	Maßnahmen	Zeitbezug
<b>Finanzperspektive</b> Umsatz soll stärker als beim Wettbewerber steigen	Umsatzwachstum gegenüber dem Wettbewerber	- Mehr Unternehmens- transparenz - Einführung eines Forecasting im Berichtswesen	XX.2008
<b>Kundenperspektive</b> 1. Belohnung der Kundentreue 2. Gewinnung von Neukunden	in Euro	- Gutscheine, Rabatte - Treuepunkt-System  Branchenspezialisierung des Vertriebs	XX.2008  XX.2008
<b>Prozessperspektive</b> 1. Die Fertigung soll optimiert werden 2. Durchführung einer Innovationsanalyse	Durchlaufzeit  Nicht messbar	Wertanalysen  Kreativteam	XX.2008  XX.2008
<b>Entwicklungsperspektive</b> 1. Die Weiterbildung der Mitarbeiter soll verbessert werden 2. Verbesserung des Vorschlagwesens	in Euro	- Servicebereich - Verbesserung der Lern- und Arbeitstechniken - Neues Anreizsystem - Motivationssteigerung	XX.2008  XX.2008