

Steuerungsinstrumente zur Krisenvermeidung und im Turnaround

Unzureichende oder ungeeignete Management-Informationen sind eine der wesentlichen Ursachen für das (zu) späte Erkennen von Fehlentwicklungen und Unternehmenskrisen. Neben der tendenziell schwierigeren Beobachtung und Interpretation externer Entwicklungen z. B. im Markt, Wettbewerb oder in der Technologie, fehlt es oft auch an grundlegenden Informationen über den Zustand und die Entwicklung des eigenen Geschäfts. Die relevanten Informationen können jedoch mit vergleichsweise geringem Aufwand und hoher Aussagekraft im eigenen Unternehmen gewonnen werden.

Neben Erfahrung und Urteilsvermögen ist die systematische Nutzung entscheidungsrelevanter Informationen ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens. Oft adressieren die dem Management zur Verfügung stehenden Controlling-Instrumente nicht die wesentlichen Fragestellungen, sind nur auf bestimmte Teilbereiche beschränkt oder werden nicht aktiv für die Steuerung des Unternehmens und unternehmerische Entscheidungen genutzt. In manchen Bereichen fehlt jegliche Sensorik, während an anderer Stelle ein Übermaß an Detailinformationen vorliegt. Nicht anforderungsgerechte Reportingsysteme senken die Akzeptanz und damit die Nutzung der im Unternehmen bereits vorliegenden Informationen.

Die vom Steuerberater gelieferte „Betriebswirtschaftliche Auswertung“ ist nicht ausreichend für eine proaktive Unternehmenssteuerung, da sie nur mit Zeitverzug die finanziellen Auswirkungen der Summe aller leistungswirtschaftlichen Prozesse dokumentiert, aber nicht gezielt auf Wertschöpfung und Risikofaktoren eingeht.

Unternehmenssteuerung ist kein IT-Problem

Die für Unternehmen verfügbaren Methoden und Instrumente zur kaufmännischen Steuerung haben an Anzahl und Komplexität drastisch zugenommen. Diese Lösungen sind als IT-Anwendungen realisiert, die handlungsrelevante Informationen – vor allem aus den Rohdaten der eigenen Geschäftstätigkeit – ableiten wollen.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen können nicht nur mit der Nutzung, sondern oft bereits mit der Auswahl und Einführung solcher Instrumente überfordert sein: Der eigene Bedarf lässt sich nur schwer konkretisieren; das Angebot im Markt ist unüberschaubar, in unbekanntem Fachvokabular beschrieben und kaum zu bewerten. Zudem liefert die Einführung einer solchen Lösung zwar die grundsätzliche tech-

nische Möglichkeit, vielfältige Steuerungsinformationen zu erzeugen, adressiert aber „out of the box“ in den seltensten Fällen die inhaltlichen Kernthemen des spezifischen Unternehmens.

Daher beobachten wir bei den von uns betreuten Unternehmen oft eine unternehmerische Entscheidungsfindung, die weniger auf aktuellen und relevanten Informationen als auf der Projektion vergangener Erfahrungen in die Zukunft und dem metaphorischen „Gang durch die Produktionshalle“ beruhen. Damit können Warnsignale und Krisenanzeichen oft nicht oder nicht rechtzeitig erkannt werden.

Die Verfügbarkeit und Qualität entscheidungsrelevanter Informationen kann jedoch oft schon mit „Bordmitteln“ deutlich gesteigert werden, wenn die Aufmerksamkeit auf die wenigen, für das einzelne Unternehmen wichtigen, Fragen fokussiert wird.

Fünf grundsätzliche Fragen

Ein Unternehmer kann (und sollte) regelmäßig folgende grundsätzliche Fragen stellen, die sich sowohl auf das Unternehmen als Ganzes wie auch auf jeden Funktions- und Teilbereich einzeln beziehen lassen:

1. Wo will ich hin?
2. Wie entwickelt sich mein relevantes Umfeld?

Diese Fragen behandeln auf Unternehmensebene Themen der Strategiefestlegung, der Geschäftsplanung und der Markt- und Wettbewerbsbeobachtung. Auf Ebene der einzelnen betrieblichen Funktionen können sich diese Fragen z. B. auf die eigene Wertschöpfungstiefe (Produktion), Technologieentwicklung (F&E), Beschaffungsmärkte (Einkauf) oder Zielkundensegmente (Vertrieb) beziehen. Eine Beantwortung dieser beiden Fragen ist nur in größeren zeitlichen Abstän-

den erforderlich. Es bestehen dazu eine Reihe etablierter Prozesse, Methoden und Werkzeuge. Im Unterschied dazu adressieren die folgenden drei Fragen operative, d. h. kurzfristig das Handeln beeinflussende Themen. Sie müssen daher häufiger gestellt und beantwortet werden.

3. Wo stehe ich gerade?
4. Wie weit bin ich schon gekommen, wie weit wollte ich kommen?
5. Wo bin ich vom Weg abgekommen, wo laufe ich Gefahr, vom Weg abzukommen?

Zur Beantwortung dieser Fragen sind aktuelle und stark unternehmensspezifische Daten erforderlich, mit denen zum Beispiel Soll-/Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen oder ein Trend-Monitoring durchgeführt werden können, um so entscheidungsrelevante Informationen für ein unternehmerisches Handeln zu gewinnen.

Drei Ursachen für fehlende Antworten

Gerade Unternehmen, die in die Krise gerutscht sind, können diese fünf Fragen in der Regel nicht beantworten. Aus unserer Erfahrung lassen sich dafür im Wesentlichen drei Ursachen ausmachen: (1) Die erforderlichen Daten sind nicht im Zugriff, (2) vorhandene Informationen werden nicht genutzt und/oder (3) zusätzliche Informationen werden nicht nachgefragt.

(1) Dass Daten vor allem zur Beantwortung der drei operativen Fragestellungen im Unternehmen tatsächlich nicht vorhanden sind, kommt recht selten vor. Am ehesten beobachten wir das noch im Bereich der Produktion bei kleineren und traditionsreicheren Unternehmen: Rohmaterial, Arbeitskraft, Hilfs- und Betriebsstoffe werden zugeführt, am Ende gibt es einen Output in Form von Produkten. Der Wertschöpfungsprozess dazwischen ist im schlechtesten Fall eine nicht dokumentierte „blackbox“, ohne jede Möglichkeit der Zuordnung von Kosten-, Zeit- oder Qualitätsinformationen zu Produkten oder Fertigungsschritten.

(2) Viel häufiger werden vorhandene Informationen nicht genutzt, weil kein Zutrauen in die Quelle der Daten besteht. Entweder ist die Aktualität der Daten nicht hinreichend oder es fehlt eine geeignete Aufbereitung und Zusammenstellung, um sinnvoll interpretieren und Schlüsse ziehen zu können. Ein missglückter „erster Versuch“ für ein Reporting führt häufig zu einer grundsätzlich ablehnenden Haltung – zumindest gegenüber der Auswertung, im Wiederholungsfall gelegentlich gegenüber dem Berichtssystem oder sogar gegenüber dem Ersteller der Auswertung.

(3) Informationen zu bestimmten Sachverhalten werden vom Management nicht nachgefragt und daher auch in der Organisation nicht erzeugt oder dokumentiert, wenn das Management den Sachverhalt als bekannt und verstanden, als stabil oder auch als nicht aktiv veränderbar ansieht.

Das Ergebnis ist die grundsätzliche Akzeptanz eines Missstandes, ohne ihn zumindest in seinen Auswirkungen zu quantifizieren („Klar, in diesem Arbeitsschritt haben wir schon immer Ausschuss generiert. Das ist halt so, da brauche ich keinen Report drüber“).

Ein pragmatischer Lösungsansatz

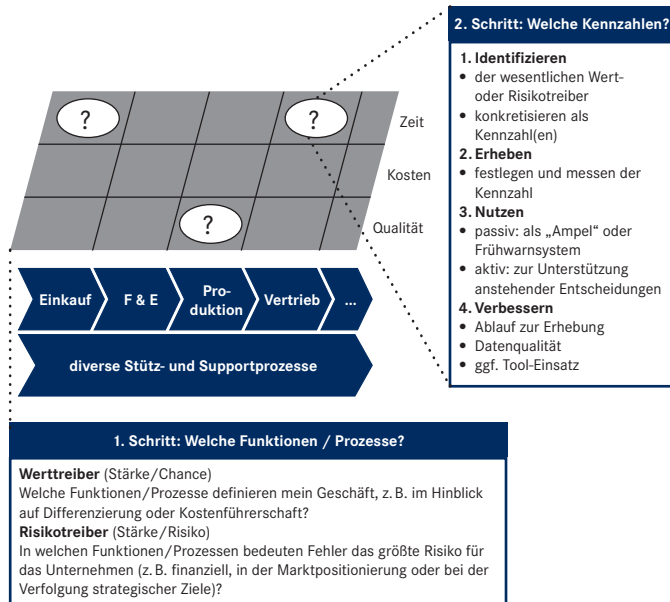
Nicht alles, was machbar ist, muss oder sollte auch gemacht werden: Erst bewusste Priorisierung sorgt für den Fokus in der Unternehmenssteuerung. Um diesen Fokus zu erreichen, sollten nur für die wichtigsten betrieblichen Funktionen nur der eine oder die wenigen, jeweils entscheidenden Frühwarnindikator(en) identifiziert und mit einem aussagekräftigen Sensor – einer Kennzahl – versehen werden.

Diese wichtigsten betrieblichen Funktionen sind zum einen die Werttreiber, also diejenigen Funktionen und Abläufe, die das (angestrebte) Geschäftsmodell definieren – zum Beispiel im Hinblick auf Differenzierung oder Kostenführerschaft. Damit werden die beiden Fragen „Wo will ich hin?“ und „Wie entwickelt sich mein relevantes Umfeld?“ beantwortet.

Zum anderen gehören zu den wichtigsten Unternehmensfunktionen die Risikotreiber, also diejenigen Faktoren, bei denen einzelne Fehler einen großen Schaden für das Unternehmen verursachen können. Dieser Schaden muss nicht unmittelbar finanzieller Natur sein, sondern kann sich zum Beispiel auch als Imageschaden, als Verlust von Know-how oder als Verschlechterung der Positionierung zum Wettbewerb in Flexibilität, Liefertreue oder anderen Kriterien auswirken. Sind diese Wert- und Risikotreiber explizit erkannt und benannt, ist die Unternehmensführung häufig schon unmittelbar in der Lage, die entscheidenden Hebel zumindest qualitativ zu beschreiben.

Die Übersetzung in eine passende, quantitative Kennzahl fällt damit nicht schwer. In der Summe der Kennzahlen entsteht so ein schlankes Steuerungscockpit, das an den jeweiligen Erfordernissen des einzelnen Unternehmens ausgerichtet, auf die wenigen wesentlichen Faktoren reduziert und damit auch für kleinere Unternehmen handhab- und beherrschbar ist.

Abb. 1: Der Weg zum Steuerungscockpit: Wenige, relevante Wert- und Risikotreiber werden in Kennzahlen abgebildet und zur Entscheidungsunterstützung genutzt



Steuerungscockpit einführen und anpassen

Der Wert eines solchen Cockpits definiert sich über die tatsächliche Anwendung und Nutzung zur Steuerung des Unternehmens sowie über die Qualität der dargebotenen Informationen. Die technische Umsetzung ist nachrangig. Eine hinreichende Eignung und Qualität der angebotenen Steuerungsinformation ist eine notwendige, aber bei weitem keine hinreichende, Voraussetzung für die Akzeptanz und Nutzung. Die aktive Nutzung durch die Unternehmensleitung erfordert vorab die Offenheit und Bereitschaft, sich aktiv mit dem neu erstellten Steuerungscockpit zu beschäftigen, seine Möglichkeiten und Grenzen auszuloten und auf ständige Verbesserung zu drängen.

Eine hohe Qualität der Steuerungsinformationen lässt sich auch unabhängig von einer bzw. ohne eine Systemunterstützung realisieren, wenn folgende Kriterien beachtet werden:

- Die Steuerungskennzahlen sollen die gestellten Fragen präzise und geeignet beantworten und klar definiert sein.
- Die Daten sollen aus einer gesicherten Quelle stammen.
- Die Aktualisierung der Daten soll in einem geregelten Standard-Prozess erfolgen.
- Die Darstellung und Zusammenstellung von Informationen soll einen schnellen Überblick über den Zustand liefern (z. B. Ampel), Zusammenhänge erkennbar machen und die Interpretation erleichtern.

Auch die technische Umsetzung sollte auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Unternehmens zugeschnitten, fokussiert

und schlank erfolgen. Je nach Unternehmensgröße und vorhandener IT-Infrastruktur kann der volle Nutzen auch schon durch eine Excel-Datei mit wöchentlich „manuell“ aktualisierten Werten und einigen einfachen Graphiken erreicht werden. Die Bedienung sollte auf den Nutzer zugeschnitten sein und der Automatisierungsgrad sinnvoll angepasst werden. Am Ende der Einführung beginnt die stetige Weiterentwicklung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Im Unterschied zu vielen anderen Anwendungsgebieten für einen solchen KVP ist die Einführung eines Cockpits zur Unternehmenssteuerung gemäß den oben beschriebenen Prinzipien bereits der „Quantensprung“. Die weiteren, laufenden Verbesserungen haben im Vergleich zum ersten Transparenzgewinn häufig eine eher untergeordnete Bedeutung.

Regelmäßiges Monitoring des Unternehmens

Die systematische gedankliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell und seinen spezifischen Werttreibern und Risikofaktoren ist bereits ein erster wesentlicher Schritt zur Fokussierung auf diejenigen Unternehmensbereiche und -funktionen, bei denen nicht oder zu spät bemerkte Veränderungen über den kurz- und mittelfristigen Unternehmenserfolg entscheiden können.

Nach der inhaltlichen Beschäftigung mit den Wert- und Risikotreibern sind die daraus abgeleiteten, konkreten Stellenschrauben und Messgrößen, deren Zustand und Veränderung beobachtet werden muss, oftmals bereits offensichtlich. Eine Quantifizierung in eine Kennzahl sowie deren regelmäßige Erhebung und Berechnung ist dann nur ein handwerklicher Schritt. Im Unterschied dazu erfordert das regelmäßige Monitoring des Unternehmenszustandes sowie das Heranziehen der neuen Kennzahlen als Steuerungsinformationen zur Entscheidungsunterstützung vom Unternehmenslenker Offenheit, Einübung und Disziplin. Sollten Sie hierzu Fragen haben – wir unterstützen Sie gerne!

Kim Erik Höver

Dipl.-Kfm., M.B.A.
Projektmanager
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche Restrukturierung mit Fokus auf Strategie und Unternehmenssteuerung

Tel. 0711-25 29 60 32
kim.hoever@buchalik-broemmekamp.de

