

Geringe Margen erfordern schnelle Entscheidungen

Das Management-Cockpit als Basis

Gerade in mittelständischen Unternehmen, wo die Margen immer geringer werden, müssen die Verantwortlichen Entscheidungen oft in sehr kurzer Zeit fällen. Dafür wiederum ist eine Entscheidungsgrundlage notwendig, die sich aus einer Reihe von Variablen zusammensetzt. Ein abgestimmtes Kennzahlensystem – auch als Management-Cockpit oder Dashboard bekannt – ist hierfür eine mögliche Lösung.

„Die Zeiten ändern sich und wir uns mit ihnen.“ Ob Ovid bereits zu Lebzeiten wusste, wie recht er auch 2000 Jahre später liegen würde? Das Leben ist schneller, teurer und voller als noch vor einigen Jahren. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass soziale Medien in der heutigen Form einen so großen Raum in unserem täglichen Leben einnehmen würden?

Die 24-Stunden-Erreichbarkeit ist nur ein Mosaiksteinchen der Dynamik, welche die Komplexität in der Gesellschaft und auch im Wirtschaftsleben extrem erhöht hat. Unternehmen im Mittelstand jeglicher Branchen spüren diese

Entwicklungen – die Margen sinken, der Druck auf Effizienz zu achten ist enorm. Was sind aber die Mittel, um bei der Steuerung eines Unternehmens adäquat reagieren zu können?

Flexibilität und schnelle Entscheidungsfindung sind gute Wege. Hierfür bedarf es einer soliden Entscheidungsgrundlage. Diese Entscheidungsgrundlage sollte dabei nicht nur auf einer betriebswirtschaftlichen Kennzahl fußen. Die Anzahl an Variablen, die eine Entwicklung beeinflussen, welche das Unternehmen betrifft, ist sehr hoch.

Mehrere Kennzahlen gewährleisten einen höheren Informationswert und

die Wahrscheinlichkeit, entsprechend auf die Entwicklung zu reagieren. Dabei ist allerdings auf die Qualität und nicht Quantität der Kennzahlen zu achten und Aufmerksamkeit ist geboten, damit die Übersicht nicht verloren geht. Es empfiehlt sich ein abgestimmtes Kennzahlensystem – auch bekannt als „Management-Cockpit“ oder „Dashboard“ (siehe Abb. 1).

Diese Management-Cockpits sollten mehrere Sichten auf ein Unternehmen aufzeigen. In Anlehnung an eine Balanced Scorecard, die Anfang der neunziger Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt wurde, sind

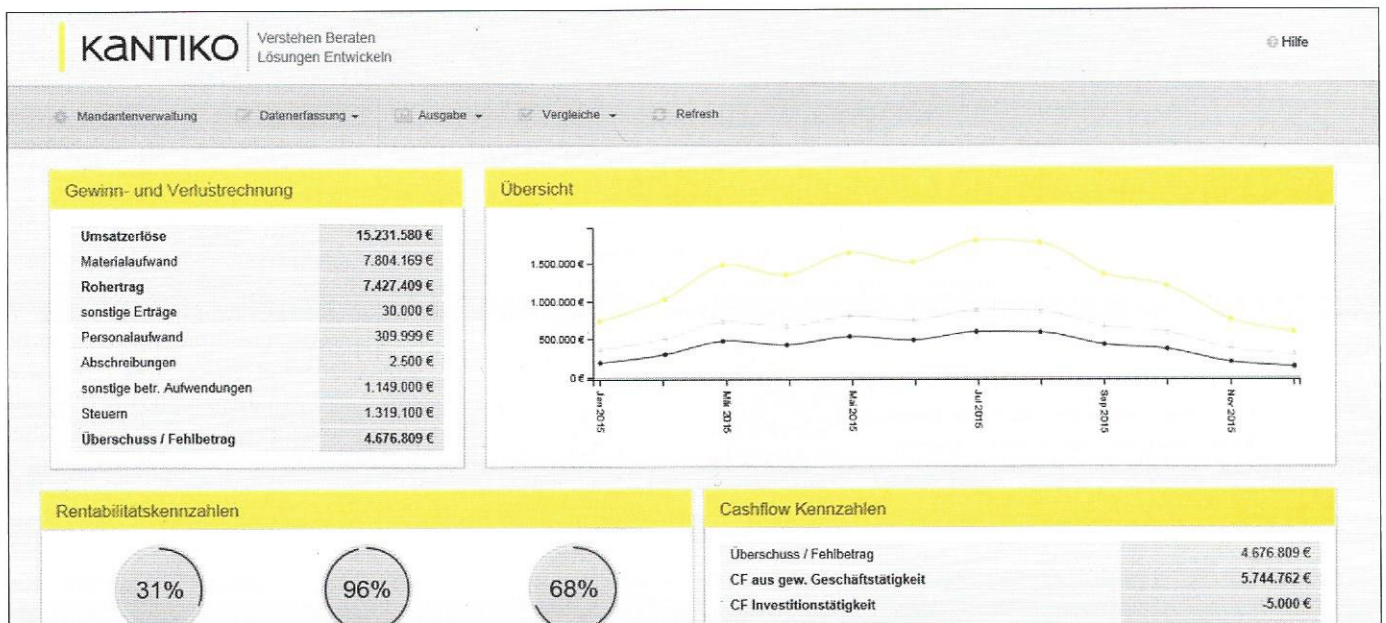


Abb. 1: Beispiel für ein Management-Cockpit

mehrere Sichten (auch Perspektiven genannt) wichtig, da jede Sicht eine andere Erkenntnis zutage fördert.

Diese Sichten oder Perspektiven stammen nicht nur aus unterschiedlichen Blickwinkeln, sie beeinflussen sich auch gegenseitig. Deshalb ist es von höchster Wichtigkeit, die Kennzahlen in einem aussagekräftigen, aber auch einfachen Cockpit aufzubereiten.

Es soll also die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auf einen Blick in monetären, aber auch nicht monetären Kennzahlen dargestellt werden. So wird eine ganzheitliche Sicht in prägnanter Art und Weise möglich und stellt die Entscheidung auf eine solide Grundlage.

Folgende Sichten sollte ein Management-Cockpit enthalten:

1.) Finanz-Sicht:

In der Finanz-Sicht geht es um die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens. Hier sollten vor allem der Umsatz, die Umsatzrentabilität und die Kosten je Kiste bzw. je Gebinde ermittelt werden.

Des Weiteren ist es von Vorteil, auch Kennzahlen des Finanzplans zu integrieren, wie den Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit, den Cashflow aus der Investitionstätigkeit und den Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit. Warum drei Kennzahlen aus dem Bereich des Finanzplans?

Der Finanzplan, auch Kapitalflussrechnung genannt, soll die Mittelherkunft und Mittelverwendung der liquiden Mittel darstellen und damit auch erklären, was wann bezahlt wurde. Die Berechnung kann direkt oder auch indirekt ermittelt werden und ist in der internationalen Rechnungslegung ein Pflichtbestandteil des Jahresabschlusses. Im Rahmen des deutschen HGBs wird er bei Konzernabschlüssen benötigt und verlangt.

Der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist eine der wichtigsten Kennzahlen des Management-Cockpits. In dieser Kennzahl werden Ab-/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens, die Zu-/Abnahme der Rückstellungen, die Zu-/Abnahme der Vorräte, der Forderungen aus LuL sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind, und die Zu-/Abnahme der Verbindlichkeiten aus LuL sowie anderer Passiva, die ebenfalls nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind, dargestellt.

Damit hat das Unternehmen seine finanziellen Kunden- und Lieferantenbeziehungen im Blick. Praktische Auswirkungen gelten hier wie folgt: Je schneller die Kunden zahlen, desto besser ist dieses für das Unternehmen. Im Gegensatz dazu können die Verbindlichkeiten ruhig höhere Zahlungslaufzeiten haben, da dieses quasi ei-

ner Finanzierung durch den Lieferanten gleicht. Auch zeigt es die Kapitalbindung durch die Vorräte an (siehe Abb. 2).

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit zeigt die Veränderungen im Anlagevermögen. Dieses lässt natürlich auch einen Rückschluss auf die Investitionen zu. Beispielsweise würden hier Investitionen in Getränkemärkte oder in den Fuhrpark dargestellt werden (siehe Abb. 3).

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit zeigt die Ein-/Auszahlungen im Eigenkapital und die Ein-/Auszahlungen von (Finanz-)Krediten. Im Vergleich mit der Investitionstätigkeit kann man hier gut erkennen, wann und wo eventuell Finanzierungen getätigt werden müssen (siehe Abb. 4).

2.) Kunden-Sicht:

Die Kunden-Sicht stellt das Unternehmen aus Sicht des Kunden dar. Dieses ist von enormer Wichtigkeit, da die Kunden-Sicht schließlich die Finanz-Sicht sehr stark beeinflusst.

In der Kunden-Sicht können als Kennzahlen die Kundentreue und Kundenzufriedenheit abgebildet werden. Diese Kennzahlen sind quantitativ messbar. Schwerer wird es bei der Ermittlung des Images des Unternehmens bzw. der angebotenen Produkte. Hier stellt sich die Frage, ob bestimmte Produkte angeboten werden müssen.

Finanzplan DRS			
Unternehmen	2015	Januar 15	Februar 15
1. Jahresüberschuß/fehlbetrag	4.676.909	187.667	297.619
2. +/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	2.500	0	227
3. +/- Zunahme/Abnahme der Rückstellungen	1.319.100	52.932	83.944
4. -/+ Zunahme/Abnahme der Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	-615.626	-736.077	-295.130
5. +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	361.979	376.396	204.345
6. = Cash Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit	5.744.762	-119.083	291.005

Abb. 2

7. +/- Einzahlungen/Auszahlungen aus Zu-/Abgängen von Gegenständen des immateriellen Anlagevermögens	-5.000	0	-5.000
8. +/- Einzahlungen/Auszahlungen aus Zu-/Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	0	0	0
9. +/- Einzahlungen/Auszahlungen aus Zu-/Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens	0	0	0
10. = Cash Flow aus der Investitionstätigkeit	-5.000	0	-5.000

Abb. 3

11. +/- Einzahlungen/Auszahlungen in das/aus dem Eigenkapital	0	0	0
12. +/- Einzahlungen/Auszahlungen von (Finanz-) Krediten	0	0	0
13. = Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit	0	0	0
14. = Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestandes (Summe aus Zf. 6, 10, 13)	5.739.762	-119.083	286.005
15. + Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	-15.000	-15.000	-134.083
16. = Finanzmittelbestand am Ende der Periode	5.724.762	-134.083	151.921

Abb. 4

