

## Führen mit Kennzahlen

# Messbare Ziele sind die Grundlage für ein erfolgreiches Reporting und Controlling

Relevante Indikatoren und effiziente Methoden zur Definition von Zielen und Überwachung der Fortschritte sind von zentraler Bedeutung für die Planung und Steuerung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Ohne ein solches Instrumentarium befindet sich die Organisation im Blindflug. Ein Zustand, der bereits bei sonnigem Wetter zum Absturz führen kann.

Franz Odermatt

In den meisten Märkten hat sich die Wetterlage bereits vor einiger Zeit verändert. Die Sicht hat sich verschlechtert und der Frontwind massiv zugenommen. Die Motoren laufen bereits am Limit, der Treibstoff ist knapp und das Ziel scheint in weiter Ferne. Und dennoch fliegen noch heute viele Unternehmen lediglich nach Sicht.

terordnen. Die Interessen der Mitreisenden werden bei der Planung angemessen berücksichtigt, müssen jedoch gelenkt werden, damit die Erreichung des gemeinsamen Endziels dadurch optimal unterstützt wird.

### Erreichung messen und prüfen

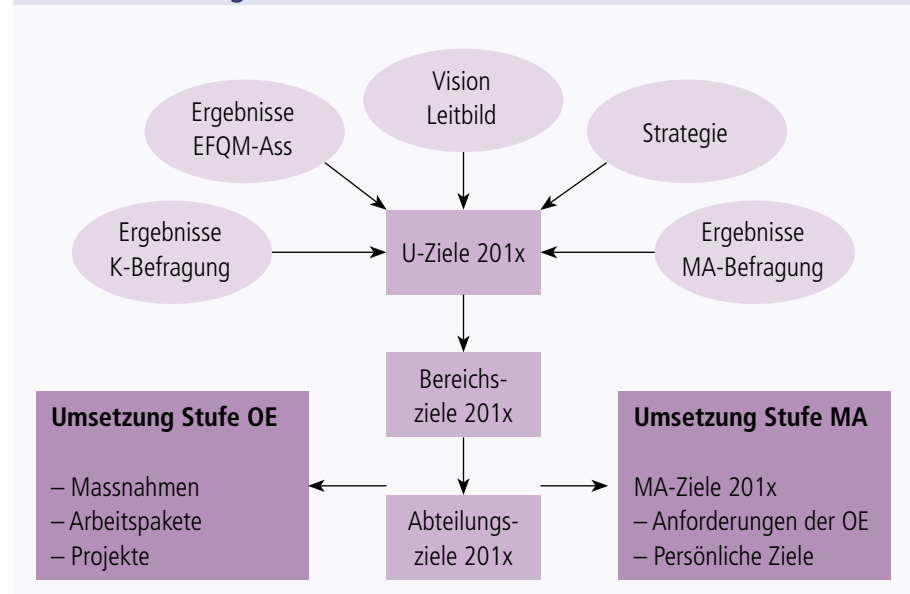
Damit der Erfolg überprüft und gesteuert werden kann, müssen zunächst aussagekräftige

Indikatoren bestimmt werden. Für unsere Reise können dies Ortschaften, Zeiten, Kosten und die Zufriedenheit der Mitreisenden sein. Die Relevanz der Messgrößen wird regelmässig überprüft. Indikatoren, die keinen Handlungsbedarf anzeigen, werden durch aussagekräftigere ersetzt. In der Planung werden die Ziele in eine Abhängigkeit zueinander gebracht. Sie kann auch als Ursache-/Wirkungsprinzip bezeichnet werden. In Unternehmen kommt hierfür oft eine Balanced Scorecard

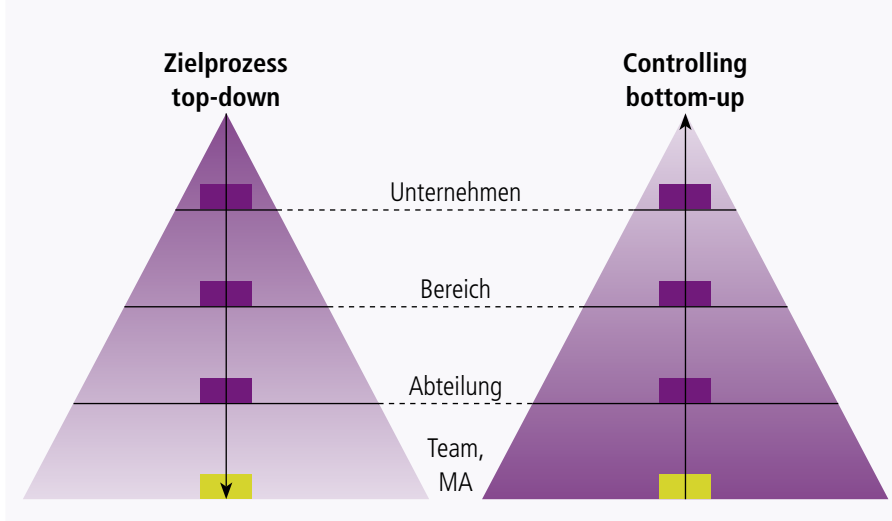
### Klare Vorstellung entwickeln

Bevor wir eine Reise antreten, wird diese geplant. Wir bestimmen das Endziel, legen Etappenziele fest, kalkulieren die Kosten, kommunizieren die Route und deren Anforderungen an die Ausrüstung und Fitness der Mitreisenden. Genauso verhält es sich bei der Entwicklung eines Unternehmens. Das Endziel kann mit den strategischen Zielen verglichen werden, während die Etappenziele den operativen Zielen gleichgesetzt werden können. Die Führungskräfte sind die Reiseleiter. Bei den Investoren, Mitarbeitenden, Partnern und Kunden handelt es sich um die Mitreisenden. Damit das Endziel gemeinsam erreicht wird, müssen die Aktivitäten der Gruppe koordiniert werden. Dies geschieht über Ziele und Pläne, wobei sich die Etappenziele dem Endziel un-

### Klare Vorstellungen entwickeln



## Zielerreichung messen und überprüfen



(BSC) zum Einsatz. Dieses Vorgehen hilft dem Management, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten in der Organisation besser zu verstehen und Indikatoren zu definieren, die frühzeitig allfälligen Handlungsbedarf anzeigen. Die Messergebnisse werden erhoben, zentral festgehalten und stufengerecht ausgewertet. Zeigen die Ergebnisse Handlungsbedarf an, werden Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

### Blick in die Realität

Die Identifikation, Messung und Auswertung relevanter Indikatoren und Kennzahlen gehören zu den Hauptaufgaben der Führung und stellen eine Herausforderung für jede Organisation dar. Dessen sind sich die meisten Führungskräfte bewusst. Doch die Realität sieht anders aus:

- Oft fehlt das Verständnis für die Notwendigkeit und den Nutzen von Reporting und Controlling.
- Die relevanten Indikatoren sind nicht identifiziert.
- Die Ziele und Indikatoren werden nicht im Zusammenhang wahrgenommen.
- Die Prozesse und Instrumente für Reporting und Controlling bestehen nicht bzw. sind nicht eingeführt.
- Es liegen keine Ergebnisse vor.
- Die vorliegenden Ergebnisse decken nicht alle relevanten Aspekte ab.

- Es werden zwar Daten erhoben, jedoch nicht ausgewertet.
- Segmentierung und Detaillierungsgrad der Ergebnisse lassen keine Analyse zu.
- Die Erhebung der Messergebnisse erfolgt nicht wirtschaftlich.
- Die Daten werden nicht zentral geführt.

### Erfolgreich implementieren

Der Aufbau eines wirkungsvollen Reportings und Controllings ist ein Prozess, der wie alle anderen der kontinuierlichen Verbesserung untersteht. Es empfiehlt sich, einfach und auf das Wesentliche beschränkt zu starten. Folgendes Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt:

1. Messbare Ziele auf strategischer Ebene formulieren (BSC).
2. Jahresziele ableiten und diese über die verschiedenen Stufen der Organisation bis zum Mitarbeiter herunterbrechen (Zielprozess).
3. Eine Liste mit sämtlichen Indikatoren erstellen (Indikatorenliste).
4. Je nach Indikator die Ziele, Schwellenwerte, Verantwortlichkeiten, Messperiode usw. festlegen (Indikatorenblatt).
5. Die Messergebnisse zentral erfassen und diese den verschiedenen Gremien stufengerecht für das Controlling zur Verfügung stellen (ERP, Excel, Spezialsoftware).
6. Aufgrund der festgelegten Ziele bzw. Schwellenwerte Diskussionsbedarf identifizieren (Cockpit, Ampelliste).

7. Die Ergebnisse analysieren und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einleiten (Controlling bzw. Massnahmenliste).
8. Die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen anhand von Folgemessungen überprüfen (Controlling).
9. Regelmässig die Relevanz der vorliegenden Indikatoren diskutieren und nicht aussagekräftige Kennzahlen auswechseln.

Die Grundlage für ein erfolgreiches Reporting und Controlling sind messbare Ziele, einfache Instrumente und Prozesse sowie die Einsicht des Managements über die Notwendigkeit und den Nutzen. ■

### Porträt



Franz Odermatt ist Partner und Geschäftsleiter der GIB Management AG in Stans. Seit mehr als 20 Jahren begleitet die GIB Management AG Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Hierbei orientieren sich die Mitarbeitenden am Excellence-Modell der EFQM. Zum Thema Reporting und Controlling bietet die GIB Management eine Excel-basierende Applikation sowie die entsprechenden Beratungsleistungen an. Die GIB Management AG ist Ausbildungspartnerin des Swiss Excellence Forum.

### Kontakt



Franz Odermatt  
Geschäftsleiter  
GIB Management AG  
Stansstadterstrasse 90, 6370 Stans  
Tel. 041 417 10 10  
f.odermatt@gibmanagement.ch  
www.gibmanagement.ch

