

Berichtssystem zur Unternehmenssteuerung mit integriertem Frühwarnsystem und Reaktionskennzahlen

MaCoS AH

Entwickelt für die zeitnahe Steuerung und Kontrolle in mittelständischen Unternehmen.

durch die



Kontakt

Herrenberger Strasse 6

71083 Herrenberg

Tel 0 70 32 / 94 30 76

Fax 0 70 32 / 94 30 78

r.fath@wirtschaftsberatung-fath.de

www.wirtschaftsberatung-fath.de

Autohaus XYZ1

Modulbeschreibung

Berichtssystem zur Unternehmenssteuerung mit Frühwarnkennzahlen

Das nachfolgend in der Demo vorgestellte

Wertschöpfungs- und Mitarbeiterbereich, und zum anderem auf einer Verdichtung von Frühwarnkennzahlen, um die sich entwickelnden Risiken im Unternehmen frühzeitig erkennen zu können.

Bei den bisher üblichen Berichtssystemen wurde der Schwerpunkt sehr stark auf den Bereich Finanzen gelegt. Der Finanzbereich jedoch ist nur Ergebnis dessen, was in den operativen Prozessen der einzelnen Abteilungen einer Unternehmung erarbeitet wird. Er kann also nur rückwirkend widerspiegeln, wo positive oder mögliche Fehlentwicklungen aufgetreten sind und diese schon im dokumentierten Ergebnis oder den rückwirkend betrachtenden Finanzkennzahlen abbilden. Hier ist kaum noch die Möglichkeit gegeben, um korrigierend eingreifen zu können.

Über die **Balanced Scorecard** werden die Bereiche **Mitarbeiter, Wertschöpfung und Markt / Kunde** als Kennzahlen in ein Berichtssystem aufgenommen. Diese sind die eigentlichen Prozesse im Unternehmen, welche abbilden, inwieweit in der Unternehmung Wertschöpfung erstellt wird, wie der Kontakt des Unternehmens zum Markt und zum Kunden ist und wie die Mitarbeiter im Unternehmen ihre Ressourcen einsetzen. Diese drei Kennzahlenbereiche stellen Steuerungskennzahlen dar, welche bis auf die unterste Ebene heruntergebrochen werden können, um hier Ansatzpunkte zu erhalten, mit denen die Zukunft gestaltet werden, und nicht nur eine rückblickende Analyse der Vergangenheit durchgeführt werden kann.

Beispiel anhand der Neuwagenabteilung eines Autohauses:

Betrachtet man im Autohaus die Finanzkennzahlen z.B. der Verkaufsabteilung, so ist hier möglicherweise der realisierte Umsatz oder der realisierte Bruttoertrag des Autohauses in den Finanzkennzahlen dargestellt. Dies jedoch sind keine Kennzahlen, mit denen die Zukunft gesteuert werden kann. Aufgabe ist es nun, über die Bereiche Mitarbeiter, Wertschöpfung oder Markt / Kunde die Kennzahlen zu ermitteln, welche später zu den Finanzkennzahlen Umsatz oder Rohertrag führen.

Beispiel ist hierfür der Bereich Markt / Kunde: Im Autohaus wird durch die Verkäufer eine gewisse Anzahl an Kontakten täglich aufbereitet. Diese wiederum führen bei jedem Verkäufer zu einer gewissen Abschlussquote zu einem späteren Zeitpunkt.

Werden nun Kennzahlen definiert, bspw. Anzahl der Kontakte / geschriebene Angebote des Verkäufers pro Tag / pro Monat, so ist dies eine Kennzahl, die heute beobachtet wird, ob hier die Aufgabe des Mitarbeiters ordnungsgemäß erledigt wird und die durch die Abschlussquote später, in ca. 3 Monaten, zu Aufträgen und Umsätzen im Finanzbereich führt.

Vorausschauend sollte also im Verkaufsbereich nicht nur die Umsatz- und die Stückzahl der verkauften Fahrzeuge betrachtet werden, sondern die Kennzahlen in den Focus gerückt werden, welche die Geschäfte der Zukunft vorbereiten. Dies ist die Anzahl der Kontakte / Angebote, welche zu einem späteren Zeitpunkt zu Umsätzen führen.

Ähnlich werden alle Abteilung aufgegliedert und es werden zu der links oben stehenden Finanzkennzahlen Kennzahlen aus dem Bereich Wertschöpfung, Mitarbeiter und Markt / Kunde so zugeordnet, dass diese als Steuerungskennzahlen fungieren können. Diese Kennzahlen sollten so aufgebaut sein, dass sie die wirklichen Steuerungs- und Maßnahmenaktionen im Autohaus verdeutlichen. Es sollten keine reinen Statistik-Kennzahlen sein, sondern Hintergrund einer jeder Kennzahl muss der Ansatz sein, die Kennzahl der Bereiche Markt / Kunde, Mitarbeiter und Wertschöpfung zu verändern, damit sich zwangsläufig z.B. der Umsatz als Finanzkennzahl verändert.

Autohaus XYZ1

Modulbeschreibung

Die Oberfläche

Die Oberfläche des Berichtssystems ist im Beispiel Autohaus in die 4 Bereiche Finanzbuchhaltung, Verkauf, Service und Teile grob getrennt. Diese 4 Bereiche jeweils sind wiederum gegliedert in Finanzen, Markt / Kunde, Mitarbeiter und Wertschöpfung.

Die Anzahl der Steuerungszahlen muss so gestaltet sein, dass auf der obersten Verdichtungsebene auf einem A3 Blatt alle 4 Abteilungen mit allen Kennzahlen mit Soll / Ist Vergleich dargestellt werden können.

In der Praxis hat sich dies als praktikabel herausgestellt, da auch hier die Anzahl der Kennzahlen von vorn herein begrenzt ist. Aufgabe der Mitarbeiter im Autohaus ist es nun, die Kennzahlen aus dem vorgeschlagenen Kennzahlensystem herauszufinden, mit denen der jeweilige Abteilungsleiter seine Abteilung steuern und Ergebnis verbessernd führen kann.

Betrachtet man die **Auswertungsmöglichkeiten** heutiger Unternehmen, so kann festgestellt werden, dass oftmals eine Überflutung der einzelnen Bereiche mit Auswertungen und Kennzahlen stattfindet. Durch die sich auch immer schneller wandelnden Umweltbedingungen muss das Unternehmen zielgerichtet die Auswertungen und Kennzahlen aus den gesandten EDV- und Statistiksystemen herausfiltern, mit denen sie mit möglichst wenig Aufwand das Unternehmen steuern kann. Es geht nicht darum, möglichst viele Kennzahlen zu verarbeiten, sondern mit möglichst wenigen Kennzahlen das Richtige zu tun und den Handlungsbedarf aufzuzeigen.

Das vorgestellte Steuerungs- und Kennzahlensystem wird nun für jede Abteilung in einen **Maßnahmenkatalog** überführt, wobei dieser folgendermaßen aufgebaut ist: Vertikal untereinander dargestellt mit dem Soll/Ist Abgleich sind die Bereiche Finanzen, Markt / Kunde, Mitarbeiter, Wertschöpfung.

Hinter dem Soll/Ist Abgleich mit Ampelschaltung rot/grün hat der Abteilungsleiter die Möglichkeit, eine kurze Kommentierung der Abweichung gegenüber dem Zielwert einzutragen. Wichtig ist es hier, diese Abweichung und rückwirkend basierende Analyse sehr kurz zu halten. **Der Focus im Unternehmen ist auf die** Spalte 2 der Kommentierung –

weitere Entwicklung – zu legen. Der Focus der Mitarbeiter und Abteilungsleiter muss dahingehend verschärft werden, sich über Maßnahmen Gedanken zu machen, wie die Zukunft der Abteilung oder des Unternehmens so gestaltet werden kann, dass die Umsätze, die geplant wurden auch erreicht werden können.

Im nächsten Schritt hat der Abteilungsleiter zur Kommentierung weiterer Entwicklung **geeignete Maßnahmenvorschläge** vorzubereiten und diese schriftlich zu fixieren. Ebenso wird die **Verantwortlichkeit** für die Umsetzung der **Termine** hinterlegt.

Auf Abteilungsbeben wurde nun eine Auswertung erstellt, mit welcher der Abteilungsleiter die wesentlichen Steuerungskennzahlen vorliegen hat und selbst gezwungen ist, sich mit diesen auseinander zu setzen.

Autohaus XYZ1

Modulbeschreibung

Der Berichtsprozess

Erfahrungsgemäß ist das Geringste im Unternehmen, die Auswahl und der Kauf eines geeigneten Software-Moduls. Die größte Herausforderung für das Unternehmen stellt jedoch die Ermittlung der richtigen Kennzahlen der Abteilung dar. Die zweite Herausforderung besteht in der Einführung eines fest geschriebenen Berichtsprozesses im Unternehmen, welcher als unumstößlich gelten muss.

Hierfür wird innerhalb des Tools ein Zeitrahmen definiert, wann bestimmte Unterlagen und Auswertungen bei welchem Abteilungsleiter vorliegen müssen,. Wann die Finanzbuchhaltung diese Teile der Kennzahlen in ein gesamtes Berichtssystem zusammenführt, es danach wieder an die einzelnen Abteilungsleiter zur Bearbeitung ausgibt, damit diese sich auf die **Berichtsrunden** vorbereiten können.

Innerhalb dieser Berichtsrunden sollten alle Abteilungsleiter in einem festgelegten Zeitraum wesentliche Schwerpunkte ihrer Abteilung darstellen. Die Maßnahmen und die Einschätzung der weiteren Entwicklung vorstellen und diese von den anderen Abteilungsleitern auch kritisch prüfen lassen. So kann im Unternehmen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeleitet werden.

Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass im Unternehmen eine **strukturierte Vorgehensweise** geschaffen wird, welche auch eine **Verlässlichkeit** der Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung und umgekehrt darstellt. Jeder Mitarbeiter / Abteilungsleiter und Inhaber weiß, was auf ihn in der jeweiligen Besprechung zukommt, wo die Schwerpunkte zu legen sind. Es gibt keine ad hoc Besprechungen, welche unkontrolliert zeitlich ausufern. Man hat einen Fahrplan geschaffen, an den man sich zeitlich halten kann und so **ergebnisorientiert in einer angemessenen Zeit eine Besprechung durchführen** kann.

Den teilweise im Unternehmen geführten Besprechungen ohne Vorbereitungen, oftmals allein mit der Aussage „in den Abteilungen läuft etwas schief“ ohne eine sachliche Grundlagen zu haben, wird in Zukunft durch die Nutzung eines Berichtssystems mit Kennzahlen und Frühwarnsystem vorgebeugt.

Autohaus XYZ1

Modulbeschreibung

Das Frühwarnsystem

Innerhalb des Berichtssystems wurde ein Frühwarnsystem entwickelt, welches je Abteilung in zwei Bereiche aufgeteilt ist: Zum einen in **Planerfüller** und zum anderen in **Planverhinderer**.

Die Planerfüller sind die Kennzahlen im Unternehmen, welche mindestens erbracht werden müssen, bspw. Umsatz oder Rohertrag, um die nachfolgenden Kosten oder das Planergebnis zu erreichen. Nun gibt es im Unternehmen Kennzahlen, die diese Planung verhindern können. Diese Kennzahlen haben zwei Dimensionen: Zum einen reagieren sie in den Statistiken viel früher als sie in der GuV ergebniswirksam aufschlagen. Beispiel hierfür wäre der Risikobestand der Gebrauchtwagen. In den statistischen Auswertungen ist zu sehen, dass mit jedem weiteren Tag die Standtage einer Abteilung und eines Gebrauchtwagenpools steigen. Bis nun das Fahrzeug verkauft wird, können 4 bis 5 Monate vergehen, in denen schon hätte erkannt werden können, dass sich hier ein Risikobestand aufbaut. Dieser wird jedoch erst beim Verkauf des Fahrzeuges, ca. 5 – 6 Monate später in der GuV beim Verkauf des Fahrzeuges mit Verlust, realisiert. Hier kann nicht mehr korrigierend eingegriffen werden. Häufen sich diese Vorfälle, wird oftmals nachgeforscht, wie können negative Roherträge im Bereich Gebrauchtwagen entstehen, und man erkennt anhand der Bestandstage, dass hier Durchschnittstandzeiten erreicht wurden, welche bei den meisten Fahrzeugen zu Verkäufen mit Verlusten führen.

Versucht man hier gegenzusteuern, muss im Unternehmen ein **System aufgebaut** werden, **welches** in jeder Abteilung **die Risikokennzahlen aufzeigt**, die während des täglichen operativen Geschäfts wie eine Zeitbombe ticken und sich erst später in der GuV negativ niederschlagen. Die meisten Statistiken und Auswertungen reagieren viel früher innerhalb eines Unternehmens als dies die GuV abbilden und aufzeigen kann.

Aufgabe ist es nun, innerhalb des Unternehmens die Kennzahlen herauszufinden, welche eine Erfüllung des Planes verhindern (Planverhinderer).

Zum zweiten wird innerhalb dieser Risikokennzahlen das Unternehmen gezwungen, die Zahlen monatlich innerhalb eines Blattes als Zeitreihe darzustellen. So können schleichende Prozesse im Unternehmen festgestellt werden. Oftmals werden innerhalb eines Unternehmens die Auswertungen nur als Stichtagsbetrachtung vorgenommen. So kann nur erkannt werden, dass bspw. der Risikobestand in Teilelager vom Monat März auf April um 2%-Punkte gestiegen ist. Bei einer Stichtagsbetrachtung ist dies kein enormer Anstieg. Stellt man jedoch die Monate einmal nebeneinander und unterstellt monatlich vom Januar bis Juni 2%, so ist dies eine Erhöhung des Risikobestandes innerhalb 6 Monate von 12%.

Um diese **schleichende Entwicklung** zu **erkennen** und frühzeitig darauf zu reagieren, ist hier die **Betrachtung von Zeitreihen** unerlässlich. Das Unternehmen soll mit diesen Zeitreihen auf schleichende Prozesse sensibilisiert werden und diese frühzeitig erkennen können. Gegenüber Konkurrenten bedeutet dies ein früheres Eingreifen bei Fehlentwicklungen und eine Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

Mit diesen beiden Systemen

- dem **monatlichen Berichtssystem** sowie dem **Reaktionskennzahlen- und Frühwarnsystem** –
wird dem Unternehmen ein Werkzeug zur Verfügung stehen,
mit dem es **vorausschauend und steuernd die Zukunft gestalten** kann und
nicht mehr nur auf Fehlentwicklungen rückwirkend reagieren muss.

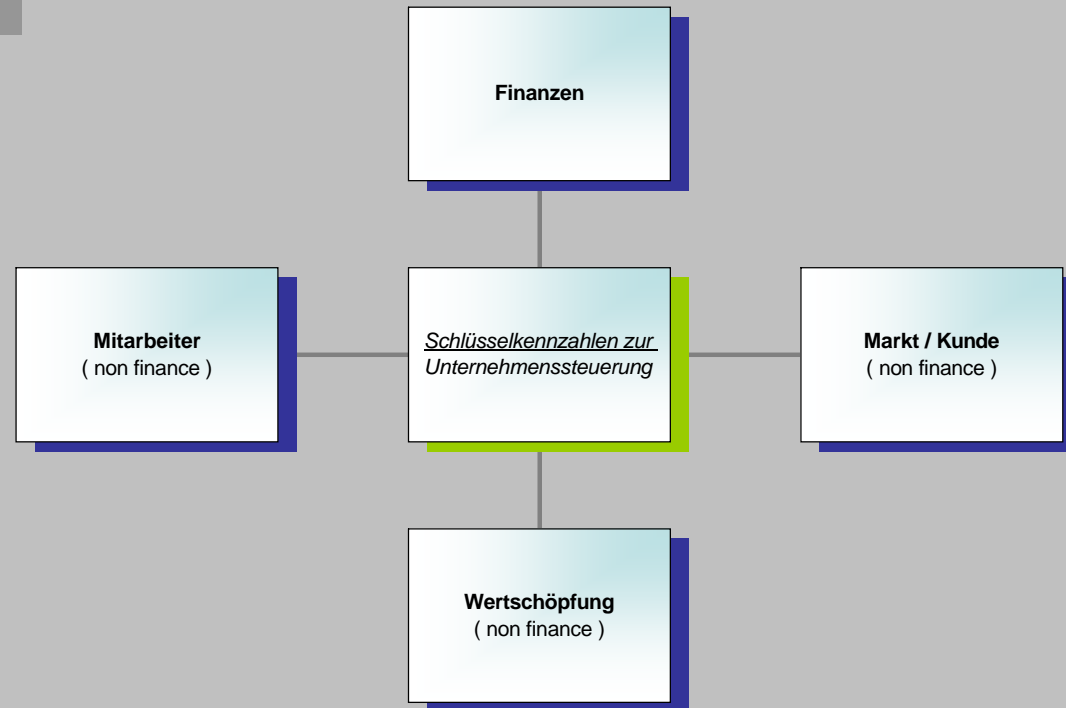


Autohaus XYZ1



Aufbau Basis Balance Scorecard

BSP Profitcenter Verkauf:



Aufbau Basis Balance Scorecard

BSP Profitcenter Verkauf:

Finanzkennzahlen	IST	PLAN
beispielsweise		
	T€	T€
Bruttoertrag Gesamt NW	195,0	160,0
Bruttoertrag / Fzg. NW	1,2	1,5
Zielerreichung JAP II NW	65%	50%

Markt / Kunde	IST	PLAN
beispielsweise		
Pump-in-Quote	13%	15%
Anzahl Kontakte / Verkäufer	35,0	50,0
KBI-Werte für Marke 1	9,8	9,5

Schlüsselkennzahlen zur Steuerung der Abteilung

Mitarbeiter	IST	PLAN
beispielsweise		
Personalkosten % zu Rohertrag	42%	40%

Wertschöpfung	IST	PLAN
beispielsweise		
	T€	T€
Bestand GW	550,0	400,0
Risikobestand > 180 Tage Wert	120,0	50,0
Risikobestand > 180 Tage %	22%	< 10 %

Autohaus XYZ1

Massnahmenkatalog

FIBU			Datenverantwortlicher	Datenquelle	Kommentierung der Abweichung gegenüber Zielwert	Kommentierung weitere Entwicklung	Massnahmenvorschläge	verantwortlich	Termin
Finance									
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>						
Bruttoerlöse Monat	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
Bruttoerlöse kum	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
DB III Monat	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
DB III kum	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
Nettogewinn vor Steuer	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
Umsatzrendite	%			Hr. Maier	BM Report				
CF	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
CF / Rendite	%			Hr. Maier	BM Report				
Kreditlinien	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
Ausschöpfung Kreditlinien	Wert T€			Hr. Maier	BM Report				
Ausschöpfung Kreditlinien	%			Hr. Maier	BM Report				
		x							
Markt / Kunde									
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>						
		x							
		x							
Mitarbeiter									
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>						
Personalkosten Gesamtbetrieb	Wert T€		3	Hr. Maier	BM Report				
Personalkosten % vom Bruttogewinn	%	44	50	Hr. Maier	BM Report				
		x							
		x							
		x							
Wertschöpfung									
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>						
Durchschnitt Forderungslaufzeit	Tage	21.01.1900	15.01.1900	Hr. Maier	Auswertung Debitorenlaufzeit				
Debitorenhöhe	Wert T€	x	11	Hr. Maier	SUSA				
Zinsaufwand Banken	Wert T€	x		Hr. Maier	Finanzstatus				
		x							
Kreditorenhöhe	Wert T€	x							

Massnahmenkatalog

Verkauf gesamt

		Datenverantwortlicher	Datenquelle	Kommentierung der Abweichung gegenüber Zielwert	Kommentierung weitere Entwicklung	Massnahmenvorschläge	verantwortlich	Termin
Finance								
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>					
Bruttoertrag Gesamt NW	Wert T€	x		Hr. Maier	BM Report			
Bruttoertrag / Fzg. NW	Wert T€	x		Hr. Maier	BM Report			
Zielerreichung JAP II. NW	%	x		Hr. Maier	BM Report			
Zielerreichung JAP GK NW	%	x		Hr. Maier	BM Report			
Bruttoertrag Gesamt GW	Wert T€	x		Hr. Maier	BM Report			
Bruttoertrag / Fzg. GW	Wert T€	x		Hr. Maier	BM Report			
Zielerreichung GW (nach Vkem)	%	x		Hr. Maier	BM Report			
Verkaufte Fahrzeuge gesamt	Anzahl	x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
		x		Hr. Maier	BM Report			
Markt / Kunde								
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>					
	%	x		Fr. Müller				
	%	x		Fr. Müller				
Pump-in-Quote	%	x		Fr. Müller	CSS			
Pump-out-Quote	%	x		Fr. Müller	CSS			
KBI-Werte für Audi	Wert	x		Fr. Müller	CSS			
KBI-Werte für VW	Wert	x						
KBI-Werte für NFZ	Wert	x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
Mitarbeiter								
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>					
Personalkosten % zu Rohertrag	%	x		Hr. Schmidt				
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
		x						
Wertschöpfung								
	<i>Einheit</i>	<i>Ist</i>	<i>Ziel</i>					
Lagerwagen und Vorlauf LW	Wert T€	x		Dispo	EVA / Nevada			
		x		Dispo	EVA / Nevada			
		x		Dispo	EVA / Nevada			
Bestand GW	Wert T€	x		Dispo				
Bestand GW	Anzahl	x		Dispo				
Risikobestand > 180 Tage	Wert T€	x		Dispo				
Risikobestand > 180 Tage	Anzahl	x						
Vorführwagen gesamt	Anzahl	x						
Vorführwagen gesamt	Wert T€	x						
Auftragseingang Grosskunden	Anzahl	x						
Auftragseingang Einzelkunden	Anzahl	x						
		x						
Verkaufte GW	Anzahl	x						
		x						
Leasing Einzelkunden	%	x		Fr. Müller				
Finanzierungsquote Einzelkunden	%	x		Fr. Müller				
		x		Fr. Müller				

