

Zukunftsradar statt Zahlenfriedhof

Wie Unternehmer die wichtigsten Parameter anhand der richtigen Kenndaten und angesichts sich schnell verändernder Messpunkte genau im Blick behalten.

Zur schnellen und zielorientierten Steuerung eines Unternehmens sind Kennzahlen unerlässlich. Doch Geschäftsmechanik, Geschäftsmodell und Lebenszyklus von Produkten und Leistungen verändern sich derzeit schnell und radikal – und damit auch die Messpunkte. Wer daher die „üblichen Verdächtigen“ verwendet, kreierte lediglich einen Zahlenfriedhof, begibt sich in den Blindflug, verliert Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Nur wenige „Richtige“ zeigen, wo die Reise hingeht. Welches sind die entscheidenden Kennzahlen für das eigene Geschäft? Und welche Parameter müssen mit auf den Zukunftsradar? Antworten darauf gibt der nachfolgende Fünf-Punkte-Check:

Check 1 bewertet Geschäftsmodell und Geschäftstyp, also womit bei wem Geld verdient wird.

Bei wem Projekte mit unterschiedlichen Kunden im Vordergrund stehen, geben Projektpipeline, Trefferquote, die Relation von fakturierter Projektleistung zu aufgelaufenen Kosten sowie letztendlich das ehrliche Projektergebnis die Marschrichtung vor. Wird hingegen mit wenigen Kunden kontinuierliches Commodity-Geschäft betrieben, stehen vielmehr Kundenausschöpfung, Kundendeckungsbeitrag und Ertragspotenziale im Fokus. Im Seriengeschäft mit klar definierten und kalkulierten Produkten, wie bei Kfz-Zulieferern, aber auch bei Maschinenbauern, sind die Ist-Kosten auf Vollkostenbasis entscheidend, die das Produkt aktuell in Anspruch nimmt.

Check 2 hilft, Mengengerüste richtig zu messen. Gerade im direkten Konsumentengeschäft nimmt durch die Individualisierung die Anzahl der Bestellungen und Sendungen zu – während die Bestellwerte abnehmen. Kostentreiber ist damit die Anzahl der Prozesse und nicht nur der Preisdruck des Kunden. Es muss also gemessen werden, wie viel die Auftragsannahme, die Verheiratung von Auftragsposition und Bestand, Kommissionierung und Verpackung sowie

die Distribution zum Kunden wirklich kosten. Daraus lässt sich dann ableiten, ob beziehungsweise wann beispielsweise Verpackung und Versandkosten zusätzlich berechnet werden müssen.

Check 3 setzt auf ein neues Controlling, um sich beweglicher Geschäftsmechanik anzupassen. Mit jeder Änderung von Geschäftsmodell oder Branchenmechanik muss das Controlling seine Kennzahlen quasi auf null setzen, neue und sinnvolle Messpunkte müssen her. Der nächste Schritt: Die sichere Abbildung aller Prozesse entlang

der Messstrecke ist wichtig, um den Ressourceneinsatz zu steuern. Allen Beteiligten muss klar sein, wie viel Zeit, Material, Maschineneinsatz in jedem Prozessschritt künftig stecken sollen.

Check 4 entwickelt Messpunkte für morgen im System. Die Extrapolation der klassischen operativen Kennzahlen in die Zukunft – also für Preise und Mengen, Verfügbarkeit und Durchlaufzeiten – ist keine große Kunst. Doch Vorsicht: Weder Strukturbrüche noch Substitutionsrisiken oder Veränderungen der Branchenmechanik werden damit sichtbar!

Zukunftsradar setzt beim Kunden an

Ein wirksamer Zukunftsradar setzt beim Kunden an: Als qualitative Messpunkte müssen zusätzlich die eigene wie auch die Lieferanten-Wertschöpfung ein Bestandteil sein. Auf Kundenebene ist zu identifizieren, was den Kundennutzen wirklich ausmacht, nämlich womit der Kunde seinen Cashflow erzielt. Die zentrale Frage lautet: Ist ein Unternehmen auch bei Änderung des Erlösmodells erfolgreich? Ein weiterer Messpunkt bildet die eigene Wertschöpfungskette beziehungsweise die Wettbewerbsfähigkeit jedes einzelnen Teilprozesses ab. Die Start-up-Szene zeigt, dass „cherry picking“ durchaus möglich ist, also das Herauslösen einzelner

„Wer einen Zahlenfriedhof kreierte, begibt sich in den Blindflug, verliert Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.“



Wie der Pilot im Cockpit fragt sich auch der vorausschauende Wirtschaftskapitän rechtzeitig: Wohin geht die Reise mit meinem Unternehmen? Dazu benötigt er die richtigen Daten, die mit verlässlichen Messinstrumenten und mit veränderbaren Messpunkten gewonnen werden.

Bausteine und Produkte aus einer Wertschöpfungskette. Gerade bei Branchenwertketten mit mehrfacher Disposition sollte man genauer hinsehen: Was passiert, wenn die Disposition auf einer Plattform mit entsprechend degressiven Grenzkosten zentralisiert wird? Was bedeutet das für das eigene Geschäftsmodell oder die Austauschbarkeit der eigenen Wertschöpfung? Viele Angebote aus dem Bereich der „Shared Services“ kommen genau aus dieser Ecke. Die strategische Perspektive der Lieferanten gehört mit auf den Radar: Wie steht es um vertikale Integration und damit das Bestreben, weiter nach vorne in der Wertkette vorzudringen?

Check 5 behält die Option Greenfield im Blick. Die größte Herausforderung im Rahmen eines Zukunftsradars ist jedoch, mögliche Angriffe von Branchenfremden vorzudenken. Wer allein den „Greenfield“-Ansatz zu Ende denkt, kann Strukturbrüche sichtbar machen – und entsprechend neue Produkte und Services auf den Weg bringen sowie den Bestand seiner Produktpalette optimieren. Optionen eröffnen Fragen wie diese: Aus welchen Daten kann für Kunden, das eigene Unternehmen oder Lieferanten Zusatznutzen

generiert werden? Wie sehen für Kunden heute optimale Leistungen und Angebote aus – inklusive Leistung, Erlösmodell, Distribution und Service? Wie würde die Wertschöpfung heute konfiguriert? Wo würde investiert? Welche Rolle spielen dabei Daten und Informationen?

Ohne Datenfokus kein Zukunftsweg

Das Fazit für einen vernünftigen Zukunftsradar statt eines Zahlenfriedhofs klingt klar und einleuchtend: Ohne den Fokus auf Daten wird der Weg in die Zukunft nicht mehr funktionieren. Doch egal welche Kennzahl, egal welcher Parameter: Der Dreh- und Angelpunkt, den Unternehmen nie aus den Augen lassen dürfen, ist und bleibt der Kunde.



Dr. Volkhard Emmrich ist Managing Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner.