

Urs Fueglistaller

Führen mit Kennzahlen und mit Strategieinstrumenten

Das Führen mit Kennzahlen und das Management des Unternehmens mit geeigneten strategischen Instrumenten gehört zu den zentralen Aufgaben jedes Unternehmers und jeder Unternehmerin. Der Unternehmer hat mit grosser Kraft, mit vielen Entbehrungen seine Firma aufgebaut und etabliert. Er hat Verantwortung für seine Mitarbeitenden und indirekt auch für deren Familien übernommen und sein Vermögen steckt als Risikokapital in seinem Unternehmen. Deshalb ist nachvollziehbar, dass jeder Unternehmer und jede Unternehmerin genau wissen möchte, was im Unternehmen war, warum es so war, wie der gegenwärtige Stand ist und weshalb und wie mögliche zukünftige Entwicklungen angestrebt werden: Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft.

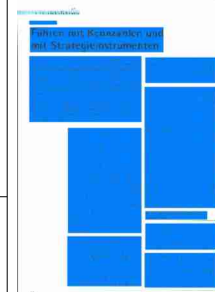
Gerade diesem Anspruch entspricht der Beitrag und baut auf zwei Grundsätzen der Unternehmensführung auf:

- Als Unternehmer muss man wissen, warum und wie der aktuelle Stand der Dinge im Unternehmen und rund um das Unternehmen sind.
- Als Unternehmer ist man verpflichtet, die Entwicklungsfähigkeit der Firma zu sichern.

Aus diesem Grunde wird ein Vorgehen angeboten, das der Unternehmerin und dem Unternehmer ermöglicht, auf einfache Art und Weise ein Führungskonzept aufzubauen und zu etablieren. Dabei gehen wir davon aus, dass bei etablierten Unternehmen bereits viele Instrumente vorhanden sind und der Mehrwert dieses Kapitels die Strukturierung und konsequente Nutzung dieser Instrumente darstellt. Um den beiden oben genannten Grundsätzen – zu wissen, wo man steht und wohin die Reise geht bzw. gehen kann – gerecht zu werden, bedarf es eines Vorgehenskonzeptes. Die darin enthaltenen Schritte spiegeln ein unternehmerisches, prägnantes Vorgehen wider, das ressourcenschonend und trotzdem effektiv ist. Es werden hier zwei unterschiedliche Prozessarten im Umgang mit Führungsinstrumenten geboten:

- **Prozess 1: Kennzahlensystem für das laufende Geschäft:** Jedes Unternehmen braucht ein sogenanntes Managementinformationssystem (MIS). Dabei geht es zum Beispiel um die Bestimmung und Etablierung von Liquiditätskennzahlen, Rentabilitätskennzahlen oder Kundenreklamationen: Der Unternehmer muss beispielsweise wöchentlich oder monatlich (je nach Bonität des Unternehmens) über den Stand der liquiden Mittel, der Debitoren und Kreditoren informiert werden. Wenn ein wichtiger Kunde reklamiert, muss er sofort informiert werden. Die Rentabilitätskennzahlen erfolgen monatlich anlässlich einer kurzen Sitzung. Es geht dabei also um Informationsdichte, Bestimmung der Kadenz (täglich, wöchentlich, monatlich usw.) und Kommunikationsart (schriftliche Information, Hol-/Bringschuld, geplante oder Ad-hoc-Sitzungen).

- **Prozess 2: Strategieworkshop:** Jedes Unternehmen, ob klein oder gross, benötigt das Innehalten. Mindestens an einem Tag im Jahr führt der Unternehmer mit seinem Kader, seinem Aufsichts- oder Verwaltungsrat oder seinem Partner, seiner Partnerin einen Strategieworkshop durch. Dabei geht es um die Frage, warum und wie sich das Unternehmen in den nächsten drei Jahren positionieren soll.



"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'701
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 22
Fläche: 160'968 mm²

Die Ausrichtung auf drei Jahre ist deshalb notwendig, da man ein Jahr für die Positionierung benötigt (wir möchten beispielsweise in einem neuen Markt Fuss fassen oder ein neues Produkt lancieren), ein weiteres Jahr für die Etablierung der gewählten Strategie und ein drittes Jahr für den «Return on Investment» (man muss damit Geld verdienen). Im jährlichen Strategieworkshop werden die Ziele laufend angepasst und neue müssen hinzukommen, ansonsten läuft das Unternehmen Gefahr, auf den Cashcows (rentable Projekte, die jedoch einem Lebenszyklus unterworfen sind) auszuruhen und damit unterzugehen. Die beiden Prozesse sind eng miteinander verbunden und essenziell bedeutend für die Führung eines Unternehmens. Im Folgenden wird ein Überblick samt Checkliste über die Kennzahlen geboten. Die Empfehlungen von zahlreichen Experten aus den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Forschung und Entwicklung sowie Managementinformationssystem sind in nachfolgender Darstellung enthalten.

Kennzahlen: Überblick und Analyse – wo steht man?

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist, dass sich der Unternehmer und die Unternehmerin:

- ein Bild über die zentralen Kennzahlen verschaffen kann
- eine Analyse (Check) der eigenen Fitness in Sachen Kennzahlensystem aneignen kann.

In der **Tabelle 1** werden eine Vielzahl von Kennzahlen vorgestellt. Dabei geht es nicht darum, dass man alle Kennzahlen im Unternehmen anwenden oder einführen muss, sondern darum, dass man mit den ausgewählten Kennzahlen zweckmässig und profund weiss, wo man steht (siehe **Prozess 1**). Die Tabelle bietet auch eine Prüfung der Kennzahlenfitness mittels Ampelsystem.

Damit wird der Leserin und dem Leser ermöglicht, das bestehende Kennzahlensystem zu prüfen. Es wird empfohlen, bei «roter» Ampel so rasch wie möglich den Missstand zu verbessern. Im Folgenden werden vier Bereiche von Kennzahlensystemen vorgestellt:

- **Finanzkennzahlen:** Sämtliche Informationen über Umsatz, Kosten, Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung), Bilanz usw.
- **Kunden- und Marktkennzahlen:** Infor-

mationen über Zufriedenheit und Entwicklung der Kunden sowie Marktveränderungen

- **Führungs- und Mitarbeiterkennzahlen:** Managementinstrumente wie Geschäftsreglement oder Managementinformationssystem, Kennzahlen über Fluktuation, Zufriedenheit oder Gehälter von Mitarbeitenden
- **Innovations- und Produktionskennzahlen:** Informationen über Projekte, Produkte oder Dienstleistungen und deren Innovationsgrad

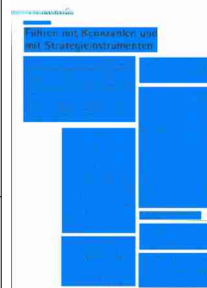
Nochmals sei hier betont, dass insbesondere die Finanzkennzahlen von hoher Priorität sind und im Unternehmen etabliert sein müssen. Denn: Wenn man nicht weiss, wie der Stand der liquiden Mittel ist, wird man unweigerlich Schiffbruch erleiden. Beim Aufbau eines Kennzahlensystems muss beachtet werden, dass man nicht alles gleichzeitig einführen kann. Es braucht einen Prioritäten- und Verantwortungsplan. Dazu eignet sich die bewährte «To-do-Liste», also: Wer – macht was – bis wann? **Tabelle 2** zeigt ein Beispiel, wie ein solches Projekt lanciert werden könnte.

Strategieworkshop – wohin geht die Reise?

Genauso zentral, wie die Etablierung des oben beschriebenen Prozesses 1 und die damit verbundene Führung des Unternehmens mit Kennzahlen, ist die Auseinandersetzung mit Prozess 2. Im folgenden Kapitel geht es dabei einerseits um inhaltliche Bereiche des Strategieworkshops und um die Organisation des jährlich stattfindenden Strategieworkshops. Er erfüllt quasi eine Bindegliedfunktion zwischen dem täglichen Führen (wissen, wo man steht) und dem strategischen Management (wissen, wo es langgeht bzw. langgehen kann).

Inhalt des Strategieworkshops

Strategisches Management heisst Lenken, Entwickeln und Gestalten von soziotech-



"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'701
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 22
Fläche: 160'968 mm²

nischen Systemen, also auch von Unternehmen, Organisationen usw. – und für Praktiker, um es auf den Punkt zu bringen – strategisches Management ist der Weg vom Reagieren hin zum Agieren. Dabei werden Fragen, die längerfristige Bedeutung haben, beantwortet: Was sind die Unternehmensziele? Welche Produkte werden weitergeführt? Welche Dienstleistungen bietet das Unternehmen an? Wie sehen die Strategiewerkshops aus – wohin geht die Reise? Welche Produkte werden weitergeführt? Welche Dienstleistungen bietet das Unternehmen an? Wie sehen die (Tabelle 1) finanziellen Ziele aus? Ist der Standort gut gewählt oder gibt es bessere? Bin ich als Unternehmer und Unternehmerin genügend kompetent? Benötigen wir mehr Personal? Möchten wir expandieren? Welche Zielmärkte möchten wir in den nächsten drei Jahren bedienen? Dabei eignet sich besonders die SWOT-Analyse (SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), die als ein gut etabliertes Instrument für die Erkennung der unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie der unternehmensexternen Chancen und Gefahren als Entscheidungsgrundlage bei der Strategiefestlegung dienen.

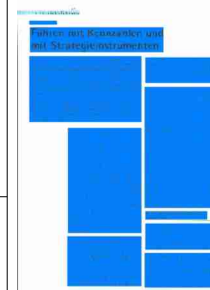
Nachfolgender, plausibler Fitnesscheck soll illustrieren, welche Fragen dank Einsatz der SWOT-Analyse beantwortet werden können. Die Leserin, der Leser kann (Tabelle 2) damit in kürzester Zeit einen ersten Eindruck erhalten, wie sich die strategische Fitness des eigenen Unternehmens präsentiert. Der Fitnesscheck dient der Evaluierung der strategischen Ausrichtung und dem Bewusstsein der Unternehmerin und des Unternehmers.

- Sie wissen, wer für die Zielsetzung des Unternehmens verantwortlich ist.
- Sie wissen, wer für die Kontrolle der Ziele und die Anpassung der Ziele verantwortlich ist.
- Die Ziele sind messbar (z. B.: Akquise von 50 neuen Kunden nächstes Jahr).

- Es gibt eine definierte Strategie in Ihrem Betrieb – vielleicht auch einfach in Ihrem Kopf.
- Sie haben bis jetzt mit dieser Strategie Erfolg gehabt.
- Sie möchten Ihr Unternehmen den Marktgegebenheiten anpassen.
- Sie wollen gegenüber Ihrer Konkurrenz eine Nasenlänge voraus sein.
- Sie wissen, in welchem Bereich Sie die Nasenlänge voraus sind.
- Sie kennen mögliche Wege, um sich weiter in Ihren Kernkompetenzen zu verbessern.
- Die Strategie passt zu Ihrer Kultur und zur Struktur des Unternehmens.
- Sie verfügen über die wichtigen Informationen Ihrer Kunden, Ihrer Innovationen und Prozesse, Ihrer finanziellen Lage sowie Ihrer Mitarbeitenden.
- Sie verdienen gutes Geld mit Ihrer Kernkompetenz.

Der Strategieworkshop hilft, das strategische Management in Worte und Zahlen zu fassen und ist ein kreativer Problemlösungsprozess. Die zentralen Inhaltsbereiche des Strategiewerkshops sind:

- Positionierung des Unternehmens auf den relevanten Märkten im Sinne der strategischen Planung von Geschäftsfeldern, Leistungssystemen (Zusammenspiel zwischen Produkten und Dienstleistungen), Marketingmassnahmen usw.
- Festlegen der Nutzenstiftung (Kundennutzen, Unternehmensnutzen)
- Regelung der Verantwortlichkeit von Führungskräften
- Festhalten der Visionen in einem Leitbild
- Einbetten der Unternehmenskultur
- Unterstützung des strategischen Managements durch organisatorische Massnahmen (Kennzahlensysteme aus Prozess 1 wie Liquiditätsplanung, Kundenzufriedenheitsanalyse, Managementinformationssysteme usw.)
- Begleitung bei der Einführung und Durchsetzung von neuen Strategien (Management des Wandels)



"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'701
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 22
Fläche: 160'968 mm²

Der Weg vom Reagieren hin zum Agieren weist auch auf eine weitere, zentrale Gegebenheit bei Augenärzten und Optikern: Strategisches Handeln ist eng mit der Struktur und der Kultur des Unternehmens verbunden. Eines der herausragenden Merkmale von Unternehmen in der Optikbranche ist, dass kein strategischer Entscheid für sich alleine existiert, quasi losgelöst von der kulturellen Überzeugung der Mitarbeitenden und der Chefin, des Chefs und unabhängig von der Struktur und den Ressourcen der Firma. Man darf deshalb getrost die Tatsache positiv formulieren:

Die enge Wechselwirkung zwischen Strategie, Struktur und Kultur in Kleinunternehmen ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Innovationen entstehen aus Bewährtem, Traditionen werden im Unternehmen bewusst gelebt und weiterentwickelt.

Eine wichtige Grundlage für die Zielsetzung des Strategieworkshops sind die strategischen Grundsätze. Dabei geht es um Folgendes:

- **Grundsatz der Differenzierung:** Unternehmen mit einer starken Differenzierung gegenüber ihren Konkurrenten haben in der Regel grössere Erfolgsaussichten.

Eine Firma kann sich dabei nicht nur durch die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen erfolgreich differenzieren, sondern zum Beispiel auch durch ihre Distribution oder durch Produkt-, Service- und Prozessinnovationen.

- **Grundsatz der Effizienz:** Jedes Unternehmen muss danach trachten, seine Leistungen möglichst wirtschaftlich zu erbringen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob eine Strategie die Produktivität des Unternehmens steigert bzw. die Kostenstruktur verbessert.

- **Grundsatz des richtigen Timings:** Eine Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn die vorgesehenen Aktivitäten zum richtigen Zeitpunkt erfolgen. Die in diesem Zusammenhang oft gestellten Fragen sind: Ist der Markt reif für unsere (neuen)

Produkte/Dienstleistungen? Lässt sich die beabsichtigte Strategie rasch, das heisst in nützlicher Frist realisieren? Angesichts der immer kürzer werdenden Produkt-/Markt-/Lebenszyklen ist das richtige Timing am Markt zunehmend von entscheidender Bedeutung.

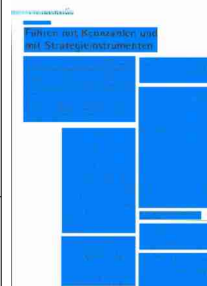
Die optimale Strategie zeichnet sich durch starke Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, hohe Effizienz und richtiges Timing aus. Positive Resultate können auch mit einer bewussten Konzentration auf die Differenzierung (sogenannte Differenzierungsstrategie) oder – allerdings meist nur in beschränktem Umfang – durch eine Konzentration auf die Effizienz (Kostenführerschaft) erzielt werden.

Neben diesen drei primären strategischen Grundsätzen gibt es eine ganze Reihe weiterer wichtiger strategischer Verhaltensrichtlinien:

- **Konzentration der Kräfte:** Die Kräfte in einem Unternehmen sind auf ausgewählte Produkt-Markt-Kombinationen und auf Funktionen zu konzentrieren. Die Zuordnung von finanziellen und personellen Mitteln erfolgt dementsprechend nach klar festgelegten Prioritäten.

- **Aufbauen von Stärken:** Eine erfolgreiche Strategie baut auf den eigenen Stärken auf und nutzt Schwächen der Konkurrenz aus. Es lohnt sich meistens nicht, den «Gegner» dort «anzugreifen», wo er stärker ist. Im Rahmen der Strategieentwicklung muss sorgfältig geprüft werden, auf welche Stärken weiter aufgebaut werden kann. In manchen Fällen müssen jedoch vorerst eigene Schwächen eliminiert werden.

- **Ausnützen von Synergiepotenzialen:** Grösste Bedeutung hat der Grundsatz der Synergie vor allem beim Einstieg in neue Tätigkeitsgebiete. Der Synergie liegt die Überlegung zugrunde, dass durch das Zusammenführen von zwei oder mehreren unternehmerischen Aktivitäten etwas Neues entsteht und als Ganzes mehr ergibt als die Aneinanderreihung der einzelnen Aktivitäten. Treffend wird dies beschrieben mit der Formel: $2 + 2 = 5$.



"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'701
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 22
Fläche: 160'968 mm²

- *Ausnutzen von Umwelt- und Marktchancen:* Ein Hauptanliegen der strategischen Unternehmensführung besteht darin, die Umwelt und den Markt permanent nach Chancen abzusuchen und durch das Ausnutzen von Chancen ein gesundes Wachstum zu erreichen. Chancen können in allen Umweltbereichen eines Unternehmens vorhanden sein: in neuen Technologien, in der demografischen Entwicklung, in der spezifischen Branchensituation, bei den Kundenbedürfnissen, bei der Konkurrenz usw. Grosse Chancen bieten sich auch in der engen Beziehung zu innovativen Lieferanten an. Geht es auf der einen Seite darum, Chancen auszunutzen, so sind auf der anderen Seite Gefahren rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

- *Abstimmung von Zielen und Mitteln, Risikoabschätzung:* Unternehmensstrategien lassen sich nur dann erfolgreich realisieren, wenn die gesetzten Ziele und die vorhandenen Mittel sorgfältig aufeinander abgestimmt sind. Bei einer Expansionspolitik ist zu bedenken, dass jede expansive Phase eine gewisse Eigendynamik erhält und dass somit ein Rückzug meistens mit hohen Kosten verbunden ist. Die richtige Abschätzung von Zielen und erforderlichem Mitteleinsatz ist letztlich eine Frage der Risikobeurteilung. Eine erfolgreiche Geschäftsleitung wägt die mit einer Strategie verbundenen Risiken sorgfältig ab und trifft gegebenenfalls Massnahmen zur Risikoverminderung oder zum Risikoausgleich.
- *Unité de doctrine:* Der Gemeinschaftsgeist, die Unité de doctrine, ist für den Erfolg einer Organisation von zentraler Bedeutung. Jede Strategie wird von Menschen getragen und realisiert. Der Erfolg der Strategie hängt dementsprechend davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeitenden zielgerichtet zu motivieren und zu begeistern. Betroffene werden zu Beteiligten.

Organisation des Strategieworkshops

Für die Vorbereitung des Strategieworkshops stellen sich – neben oben genannten inhaltlichen Themen – folgende Fra-

gen:

- *Wer nimmt daran teil und wer hat den Lead?* Zwingend dabei ist der Unternehmer, die Unternehmerin und alle Mitglieder der Geschäftsleitung. Oft lohnt es sich, den Verwaltungsrat, Aktionäre oder wichtige Mitarbeitende ebenfalls einzuladen. Es gibt auch Firmen, die einen externen Moderator zum Workshop einladen. Lead hat der Unternehmer bzw. die Unternehmerin.

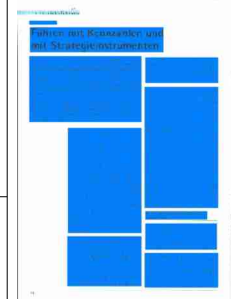
- *Wann ist der richtige Zeitpunkt für den Workshop?* Es gibt kaum «den» richtigen Zeitpunkt, hier spielen saisonale Gegebenheiten, Selbstverständnis der Geschäftsleitung, Belastung der Personen usw. eine Rolle. Der Unternehmer soll und muss hier selbst entscheiden. Jedoch darf aufgrund von Experteninterviews angemerkt werden, dass zwei bis drei Wochen nach den Sommerferien ein guter Zeitpunkt ist: Die Personen sind erholt, das erste halbe Jahr ist bereits Geschichte und man hat – aufgrund des Halbjahresabschlusses – auch bereits schon wertvolle Informationen.

- *Wo soll der Workshop stattfinden?* Hier gilt lediglich ein Grundsatz: Keinesfalls im Unternehmen! Gute Locations gibt es überall, die Aufgabe lässt sich gut delegieren.

- *Wer lädt ein?* Der Chef, und zwar mindestens sechs Monate vorher, meist wird der Termin für den nächsten Workshop gleich während des laufenden Workshops festgelegt.

- *Braucht es eine Vorbereitung?* Zwingend ja: Die Verantwortlichen müssen eine SWOT-Analyse ihrer Bereiche erstellen und Vorschläge für die künftige strategische Positionierung ausarbeiten. Dabei dürfen sie nicht den Anspruch erheben, dass die Vorschläge gleich umgesetzt werden, denn der Strategieworkshop dient der Debatte von Ideen und gemeinsamer Verabschiedung der strategischen Massnahmen.

- *Braucht es eine Nachbearbeitung?* Wiederrum zwingend ja: denn am Strategiework-



"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'701
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 22
Fläche: 160'968 mm²

shop werden Massnahmen verabschiedet, die in Projekte («To-do-Liste», siehe oben) münden.

- *Wie läuft der Strategieworkshop ab?* Zuerst müssen Aufgaben verteilt werden: Es braucht einen Verantwortlichen für die Protokollierung und für die Einhaltung des Zeitbudgets. Im Idealfall übernimmt der Unternehmer die Prozessführung. Ein möglichst früher Beginn (7.30 Uhr Eintreffen der Teilnehmenden und Kaffee, 8.00 Uhr Beginn) ist durchaus sinnvoll. Zuerst stellt der Unternehmer die Zielrichtung und Aufgaben des Workshops vor, danach tragen die Verantwortlichen ihre SWOT-Analysen und Ideen für die künftige strategische Positionierung vor. Der Protokollführer achtet dabei darauf, dass die Vorstellung transparent dargestellt wird (Flipcharts, Pinnwände usw.), damit bei der Erstellung des Massnahmenkataloges darauf zurückgegriffen werden kann. Nach der Vorstellung erfolgt eine Kaffeepause oder bereits das Mittagessen. Ideal ist, wenn um etwa 11.00 Uhr bereits mit dem Massnahmenkatalog begonnen werden kann. Die Struktur des Massnahmenkataloges spiegelt das Selbstverständnis und die Organisationsstruktur des Unternehmens wider: Liegt der Fokus auf Funktionen (Verkauf, Produktion usw.) oder auf Märkten (Deutschland, Schweiz, Österreich), so passt sich der Massnahmenkatalog dieser Logik an. Es werden alle Vorschläge gelistet und in einem zweiten Schritt mit Priorität 1 (wichtig und dringlich) und Priorität 2 (wichtig, jedoch nicht dringend) sowie Verantwortung und Zeitbud-

get versehen.

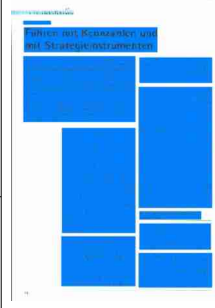
Es gibt keine Prioritäten 3 und folgende, sondern die Massnahmenvorschläge ohne Priorität 1 oder 2 werden von der Liste gestrichen (jedoch protokollarisch festgehalten), denn weniger ist mehr! Nachdem die Massnahmenliste erstellt ist, die Debatte geführt wurde und sich alle (im Sinne des Konsenses) geeinigt haben, erfolgt die Zusammenfassung und Verabschiedung, Danksagung durch den Unternehmer. Oft wird nach intensiver Workshopzeit auch der Abend für ein gemütliches Beisammensein genutzt, denn in einem guten Unternehmen achtet man auf Gesprächskultur und -möglichkeiten.

Zusammenfassung und Empfehlung

Führen mit Kennzahlen und Bestimmung der künftigen «Marschrichtung» sind zentrale Aufgaben des Unternehmers und der Unternehmerin. Dabei ist bedeutend, dass man zwischen prozessintegrierten Kennzahlenerhebung, -interpretation und direkter Lenkung (Prozess 1) und dem Strategieworkshop (Prozess 2) unterscheidet.

Die zentralen Kennzahlen wurden genannt und sind selbst erklärend. Die jährliche Durchführung eines Strategieworkshops ist ein Muss für jede Unternehmung (und ist es auch noch so klein), damit man gestärkt in die Zukunft schreiten kann.

(Aus: «Galifa Handbuch der Kontaktlin-senanpassung», Kap. 13, mit freundlicher Genehmigung des Herausgebers)



"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'701
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 22
Fläche: 160'968 mm²

Unternehmenskennzahlen geordnet nach Kennzahlentyp	Empfehlung der Notwendigkeit, der Kadenz (und Report für MIS)	Check in Form eines Ampelsystems
	1 = Priorität 1 2 = Priorität 2 T = Täglich W = Wöchentlich M = Monatlich J = jährlich	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> ■ nicht vorhanden, aber notwendig ■ vorhanden, aber zu wenig profund ■ vorhanden, gut etabliert </div>
Finanzkennzahlen		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> </div>
- Liquiditätsstatus mit liquiden Mitteln, Debitoren- und Kreditorenstand sowie Bankabwicklungslimite	1/T oder W (MIS)	
- Rollender Liquiditätsplan	1/M (MIS)	
- Umsatz sowie GuV, ER, Bilanz, Cashflow im Vergleich zu Budget und Vormonat/Vorjahr, bereinigte ER und Budget, Budgeterstellung	1/M oder ¼ J, ½ J, J (MIS)	
- Eigenkapitalentwicklung, Rendite, Dividendenpolitik	1/J (MIS)	
- Bezahlung von Sozialversicherungsbeiträgen	1/M (MIS)	
- Auftragseingang	1/M (MIS)	
- Nachkalkulation auf Projekt-, Produktbasis	1/M	
Kunden- und Marktkennzahlen		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> </div>
- Kundenzufriedenheitsanalyse	2/J	
- Überblick über wichtigste Kunden und Umsatzanteile	1/J (MIS)	
- Kundenreklamationen, Ausfallrisiko	1/T, W oder M	
- Marktentwicklung, Marktanteil, Akquisitionen, Neukunden	2/J	
- Marketingmaßnahmen, PR, Netzwerkaktivitäten	1/J	
- Konkurrenzverhalten	2/J	
- Audits durch Kunden, Zertifikate, Auszeichnungen	2/J	
- Webdesign und Update	1/T	
- ...		
Führungs- und Mitarbeiterkennzahlen		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> </div>
- Organigramm, Prozessstrukturen, Geschäftsreglement, MIS, IKS-Qualitätsmanagement	2/J	
- Strategieworkshop mit Maßnahmenkatalog	1/J (MIS)	
- Evaluation der Führungsorgane	2/J	
- Verträge, Protokolle der Führungsorgane, Revisionsberichte	2/J bzw. M	
- Bestand, demografische Struktur, Lohn-, Bonusstruktur, Krankheit, Unfall	2/J	
- Fluktuationszahlen	2/J	
- Qualifikationsgespräche, Protokolle	1/J	
- Mitarbeiterzufriedenheit	2/J	
- Kritische Ereignisse (positiv und negativ)	1/T (MIS)	
- Leistungserfassung	1/M	
- Arbeitsverträge, Spesenreglement	2/J	
- ...		
Innovations- und Produktionskennzahlen		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> </div>
- Umsatzanteil auf Produktsortiment	1/M (MIS)	
- Entwicklungs-, Verbesserungsbericht bzgl. Produkte und Dienstleistungen	2/J	
- Investitionen und Innovationen	2/J	
- Ideenmanagement	2/M	
- Technologietrends	2/J	
- ...		

Wer?	macht was?	bis wann?	Status	Check in Form eines Ampelsystems
				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> </div>
CFO	Führt rollende Liquiditätsplanung ein	sofort (Datumsangabe oder Zeitbudget angeben: z. B. bis 1.1.xx oder innerhalb 30 Tagen)	Liquiditätsstatus: i.o. Excelliste erstellt: i.o. laufende Eingabe: offen Etablierung im Tagesgeschäft: offen	
CEO	Überwachung der Auftragseingänge	1.1.xx	Instruktion mit Verkaufspersonal: i.o. Vereinbarung mit CFO: i.o. Etablierung im Tagesgeschäft: offen	

Tab. 2:
Beispiel der Einführung einer rollenden Liquiditätsplanung und Überwachung der Auftragseingänge.

Tab. 1:
Unternehmenskennzahlen.