



Schlüsselindikatoren: Sind die Weichen für die zweite Jahreshälfte gestellt?

KEY PERFORMANCE INDICATORS



# HALBJAHRESABSCHLUSS - QUO VADIS?



In den Sommermonaten erstellen die Unternehmen üblicherweise die Halbjahresabschlüsse. Die Ergebnisse werden mit den budgetierten Zahlen verglichen und die Abweichungen analysiert.

**Autor:** Gerd Suter

Je nach Resultat werden rasch umsetzbare Massnahmen zur Verbesserung der Situation eingeleitet. Je schlechter die Ergebnisse, desto eher besteht die Gefahr, dass die operative Hektik den Blick für das Ganze verdeckt. Gerade unter solch schwierigen Umständen ist jedoch wichtig, mit Umsicht diejenigen Elemente und Faktoren kritisch zu überprüfen, die für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit, die Sicherung der Zukunftsfähigkeit und die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens entscheidend sind.

**Key Performance Indicators (KPI)**

Als Key Performance Indicators werden Schlüsselkennzahlen bezeichnet, die die unternehmerische Leistung widerspiegeln sollen. Für das Management haben die KPI einen hohen Stellenwert, ermöglichen sie doch, das Unternehmen als Ganzes, einzelne Abteilungen und Projekte unter finanziellen Gesichtspunkten zu analysieren, aber auch hinsichtlich ihrer Produktivität und Rentabilität zu untersuchen. Voraussetzungen sind:

- Vollständigkeit und Richtigkeit der Zahlen (inkl. periodische und sachliche Abgrenzungen)

- Die Adressaten müssen den Inhalt der Kennzahlen verstehen, das heisst, die Ziele und Anforderungen müssen klar definiert sein.
- Die Wirkungszusammenhänge der Kennzahlen muss verständlich sein.
- Die Kennzahlen müssen messbar sein oder gemacht werden; Letzteres gilt speziell für sogenannte «weiche» Erfolgsfaktoren wie Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Betriebsklima.

Hinsichtlich der Auswertung des Halbjahresabschlusses müssen sich die Verantwortlichen daher die folgenden Fragen stellen:

- Kenne ich die Zusammenhänge der wich-

tigsten finanziellen und nicht-finanziellen Wertetreiber in meinem Unternehmen (Umsatzwachstum, Gewinnmarge, Steuern und Cashflow, Investitionen in Umlauf- und Anlagevermögen, Kapitalproduktivität einerseits, Prozesse, Mitarbeiter, Kunden und Markt andererseits).

In diesem Zusammenhang sei an das Du-Pont Kennzahlensystem erinnert; es gibt einen klaren Überblick über die direkten und indirekten Wirkungszusammenhänge von Massnahmen und liefert wertvolle Ansatzpunkte zur finanziellen Steuerung des Unternehmens:

- Habe ich die für mein Unternehmen / Bereich / Abteilung die wirklich relevanten KPI gefunden?
- Sind die KPI einfach und klar definiert, d.h. haben sie die notwendige Aussagekraft?

Unter <http://kpilibrary.com> (sign in; browse KPIs) erhalten Sie Anregungen, welche KPI für Ihre Branche respektive Ihren Bereich /Abteilung relevant sein könnten. Der Zweck und der entschei-

dende Nutzen der KPI bestehen darin, dass sie schlüssige Antworten auf das «Warum» der Veränderung beziehungsweise der Nichteinhaltung der Vorgaben geben können. Dies schafft Vertrauen und Transparenz hinsichtlich der notwendigen Korrekturmassnahmen.

Die verschiedenen Abteilungen und Bereiche innerhalb eines Unternehmens bedingen unterschiedliche Perspektiven und Prioritäten bei der Bestimmung der KPI. Während für die Finanzabteilung Ergebnis-, Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Cashflow-Kenngrössen im Vordergrund stehen, so sind es für die Marketingabteilung Kennzahlen wie Marktanteile, Anzahl der Kundenzu- resp. -abgänge, Reklamationsquote, Nachfrageelastizität, für die Produktions- resp. Fertigungsabteilung Kenngrössen wie Ausschussquote, Fehlerfolgekosten, Fehlanlieferungsquote etc.

Auch für Bereiche wie Forschung und Entwicklung, IT, Projektmanagement, HR- und Personalmanagement, Service-

und Aftersales-Abteilungen gilt es, aussagekräftige Kenngrössen zu definieren und zu überwachen. Eine Handvoll relevanter und wichtiger KPI auf jeder Stufe, in jedem Bereich und jeder Abteilung sollten ausreichen, um die zentralen Ziele und entscheidenden Erfolgsfaktoren messen und steuern zu können.

### Chancen- und Risikomanagement

Die gesonderten Ausführungen bezüglich Chancen- und Risikomanagement sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass das Management von Chancen für die Generierung von Werten eine notwendige und unabdingbare Voraussetzung ist. Bei dieser Betrachtungsweise dient das Risikomanagement zur nachhaltigen Sicherung der bestehenden und zukünftigen Werte. Über das Risikomanagement im Sinne des proaktiven Handelns gegenüber plötzlich auftretenden Ereignissen oder schleichenden Entwicklungen ist bereits viel geschrieben und soll hier nicht näher untersucht werden.

Anzeige



Thomas Berner, Mitglied der Gruppenleitung, und Michel Steffen, Hälg Group, St. Gallen

## Der richtige Partner ist für uns die beste Medizin

Die Hälg Building Services Group vertraut, wie bereits 26 500 Unternehmen und mehr als 1 Million Versicherte, auf die führenden Versicherungslösungen von SWICA. Dadurch profitieren Sie, neben umfassender Sicherheit bei Krankentaggeld und Unfall, von einer überdurchschnittlichen Servicequalität. SWICA sorgt zudem für die optimale medizinische Betreuung der Mitarbeitenden. Entscheiden Sie sich jetzt für die beste Medizin.  
**Telefon 0800 80 90 80. [swica.ch/kollektivpartner](http://swica.ch/kollektivpartner)**

FÜR DIE BESTE MEDIZIN. HEUTE UND MORGEN.

**SWICA**

# HIER TAGT DIE SCHWEIZ

*Im Herzen der Schweiz bietet Ihnen  
der neue Kursaal Bern alle Zutaten  
für erfolgreiche Kongresse und Events  
unter einem Dach:*

- 27 Räume für Anlässe mit 2 bis 1500 Teilnehmern
- modernste Kongress- und Event-Technik
- Unterkunft im 4-Sterne-Superior-Lifestyle-Hotel Allegro
- Verpflegung in diversen Restaurants und Bars
- individuelle Catering- und Dekorationsmöglichkeiten
- attraktive Seminar-Pauschalen
- unterhaltsame Abwechslung im Grand Casino Bern

So viele Möglichkeiten bietet Ihnen nur der neue Kursaal Bern.  
Und die unvergleichliche Aussicht auf die historische Hauptstadt  
und die Alpen gibts gratis dazu.

[www.kursaal-bern.ch](http://www.kursaal-bern.ch)

**KURSAAL  
BERN** CONGRESS  
EVENT  
HOTEL  
RESTAURANTS  
CASINO



Es genießt heute in allen Bereichen ungeteilte Aufmerksamkeit, birgt aber die Gefahr, sich ergebenden Chancen nicht mehr oder zu spät zu erkennen.

Das aktive Chancen-Management dagegen ist die professionelle und systematische Suche, Identifikation und Bewertung von neuen, attraktiven Wachstumsfeldern und Erfolgspotentialen sowie das frühzeitige Ergreifen geeigneter Massnahmen zur Umsetzung neuer Strategien und Innovationen mit dem Ziel, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Dabei ist auf die Ausgewogenheit zwischen dem Ausbau der Kernkompetenzen und des Know-hows im Kerngeschäft und dem Eintritt in neue Märkte oder der Akquisition von Unternehmen besonders zu achten. Auch im Zusammenhang mit «Kaizen», nämlich der ständigen Suche nach Verbesserungen entlang der eigenen Wertschöpfungskette, der betrieblichen Prozesse und der internen Kostensituation muss sich der Unternehmer die Frage stellen, mit welchen Massnahmen er die grössten Chancen hat, dieses Ziel zu erreichen.

Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter das grösste Chancenpotential darstellen. Gezielte und kontinuierliche Ausbildung, Job-Enlargement und Job-Enrichment, etc. führen zu einer höheren Kompetenz, Motivation, Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter. Zusätzliche Chancen für die Zukunftssicherung sind im Bereich

Innovation und innerhalb der Organisation selber auszumachen (Prozesse, Strukturen). Extern werden vor allem das Kundenmanagement (z.B. Kundenbindung, Neukundengewinnung) und Marktbearbeitung (z.B. Marktentwicklung) als die grössten Chancenpotentiale genannt.

### Schlussfolgerungen für die Budgetierung 2013

Bald schon werden sich viele Unternehmen mit dem Budget für das Jahr 2013 und die Planung für die Folgejahre befassen. Unternehmer, Manager und Mitarbeiter werden sich daher in den kommenden Wochen und Monaten direkt oder indirekt mit der Zukunft «ihres» Unternehmens auseinandersetzen müssen. Nutzen Sie als Vorgesetzter und Verantwortlicher mit Ihren Mitarbeitern dabei die Möglichkeit, Bisheriges zu hinterfragen und neue Ideen zu entwickeln.

Überprüfen Sie das bisherige Kennzahlensystem hinsichtlich der Relevanz und Aussagekraft; allenfalls finden Sie besser geeignete oder aussagefähigere Kennziffern. Suchen Sie in einer ersten Phase nach Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten (Brain-Storming), ohne sich von Kosten- und Risikoüberlegungen einengen zu lassen. Ziele sind die Erhaltung der Leistungsfähigkeit, die Sicherung der Zukunftsfähigkeit und die nachhaltige

Wertsteigerung des Unternehmens. Selbstverständlich sind den gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich der sich bietenden Chancen auch unter dem Aspekt der anfallenden Kosten und Risiken zu betrachten. Chancen und Risiken sind eng miteinander verbunden; sie dürfen sich aber nicht neutralisieren. Dies bedeutet Stillstand; und Stillstand führt langfristig zum Niedergang.

Nur das konsequente Nutzen von Chancen bringt das Unternehmen weiter; das Management von Risiken bewahrt höchstens vor Wertvernichtung. Peter F. Drucker hat es einst so formuliert: «Ein guter Manager richtet seinen Blick immer stärker auf die Chancen als auf die Risiken.» ●

#### Zum Autor

Gerd U. Suter, lic. oec. HSG, ist Dipl. Wirtschaftsprüfer und verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung (CFO, CEO) in kleinen und mittelgrossen Industrieunternehmen. Er ist Gründer und Geschäftsführer der GMB Suter Consulting AG; das Unternehmen betreut vorwiegend kleinere und mittelgrosse Betriebe aus der produzierenden und verarbeitenden Industrie, dem Anlagenbau, der Bauindustrie sowie Handel und Dienstleistung. [www.gmb-suter.ch](http://www.gmb-suter.ch)

Anzeige

RENAULT TRUCKS DELIVER

**Weniger ist für uns mehr – und wir tun alles dafür!**

Wir entwickeln ganzheitliche Lösungen, die perfekt zusammenspielen. Das Ergebnis: Verbrauchs-Champions in vielen Disziplinen.

[www.renault-trucks.ch](http://www.renault-trucks.ch)

ALLES FÜR FUEL EFFO

Renault Trucks SAS mit einem Eigenkapital von € 50'000'000.– - 954 506 077 RCS Lyon - 01/12  
Fotos: © Renault Trucks