

# Kennzahlen auf dem Prüfstand

Neue Herausforderungen auf den Märkten erfordern noch bessere Antworten auf die gängigen Fragestellungen in der Betriebswirtschaft. Die operative Unternehmenssteuerung auf Basis von Kennzahlensystemen ist nach wie vor die gängigste Methode zur Unternehmenssteuerung. Die Grenzen liegen in der praktischen Messbarkeit der qualitativen Kriterien sowie in der Darstellung der gegenseitigen Beeinflussung der Messgrößen. In diesem Artikel erfahren Sie, wie mit wissenschaftlichen Methoden die Optimalwerte Ihrer Kennzahlen ermittelt werden, sodass Ihr Unternehmenserfolg gewährleistet bleibt.

Ein funktionierendes Informationssystem mit Kennzahlen aus den Unternehmensbereichen ist in allen Unternehmen anzutreffen. Als Grundlage für Entscheidungen bleiben aber für das Management oft Zweifel, ob das Zahlenwerk auch wirklich alle Facetten des Unternehmens abbildet. Als Illustration soll folgendes Beispiel dienen:



Dr. Herbert Wechtitsch ist langjähriger Berater und Spezialist für Logistik und Prozessmanagement

Sie ahnen, dass der Ansatz „Kosten um 20 Prozent runter“ kein nachhaltiger Ansatz ist, weil in Ihrem Unternehmen 20 Prozent Kosteneinsparung eine 30prozentige Deckungsbeitragsminderung bedeuten kann. Wie kann dieses „Bauchgefühl“ verifiziert oder verworfen werden? Als Basis dienen vorhandene Kennzahlensysteme wie etwa die balanced scorecard, die eine klare Beschreibung des Unternehmens liefern, aber darüber keine Auskunft geben können, wie sich die einzelnen Kenngrößen untereinander beeinflussen. Mit wissenschaftlichen Methoden ist es aber möglich, diese Zusammenhänge sichtbar zu machen und die Kennzahlen auf ein Gesamtoptimum hin darzustellen. So kann etwa die mögliche systemadäquate Kostensenkung im konkreten Beispiel bei sieben Prozent liegen, weil bei dieser Einsparung die Kenngrößen auch wirklich erreichbar sind und das Unternehmen stabil bleibt.

Damit ist den Entscheidungsträgern mehr an Sicherheit gegeben. Das Management ist in der Lage, anstehende Maßnahmen in allen Facetten zu beleuchten – und senkt damit das Risiko von Fehlentscheidungen. „Ein Schritt vor, zwei zurück“ gehört der Vergangenheit an. Das ist der Hauptnutzen der neuen Vorgehensweise.

Die dahinter liegenden Methoden (i.e. multivariate Polyoptimierung, WIPAS) wurden in Zusammenarbeit mit den Universitäten in Graz und Rom perfektioniert und so ausgestaltet, dass der praxisnahe Einsatz einfach und leicht erklärbar möglich ist.

Fragen wie „Hängen Ausschussquote und Bestellhäufigkeit zusammen? Und wenn ja, wie?“, „Hat der Umsatz doch mit den Fixkosten etwas zu tun? Und wie stark ist der gegenseitige Einfluss?“, „Wie stehen Lagerstände und Außenstandstage zueinander? Gibt es hier Zusammenhänge?“ können auf schnellem Wege ohne langwierige Untersuchungen beantwortet werden, weil die im Unternehmen vorhandenen Informationen als Basis herangezogen werden.

Die Anwendungsgebiete liegen in der Identifikation von Optimierungspotenzialen und Hebelpunkten in allen Unternehmensbereichen, schwerpunktmäßig liegen die Ansätze in der Logistik und im Controlling. Für die Analyse sind für den Kunden keine Investitionen in Hardware, Applikationen oder Schulungsmaßnahmen erforderlich, wodurch die Effizienz weiter gesteigert wird. „Wir gehen in der Analysephase auch nicht davon aus, dass das bestehende Kennzahlensystem sofort geändert werden muss. Der Mehrwert liegt in der nachweisbaren Beurteilung der Aussagekraft der bestehenden Systeme“, erklärt Dr. Herbert Wechtitsch. Auf Basis dieser gewonnenen Erkenntnisse kann dann ein logischer Schritt zur Verfeinerung und Schaffung der Führungsinstrumente (mit dem Fokus auf das Wesentliche) begonnen werden.



SOLID Management Consulting ist ein Profit Center der **scc ag** und hat sich auf „Data-Driven Business Analysis and Consulting“ in den Bereichen Lager- und Logistikmanagement, Customer Relationship Management sowie allgemeinen Geschäftsprozessmanagement fokussiert.

Mehr zum Unternehmen auf [www.solid-mc.at](http://www.solid-mc.at) bzw. [www.scc.at](http://www.scc.at)