

Krisen-Cockpit

Zukunftsperspektiven aufzeigen

Die aktuelle Krise bedroht fast jedes Unternehmen. Absatzeinbrüche, Liquiditätsengpässe, dringend notwendige Sach- und Personalkostenreduktion und gleichzeitig Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs beschäftigen die Unternehmer und Manager fast aller Branchen. In Krisenzeiten müssen Manager und Unternehmer zusammenrücken und kurzfristig umsetzbare Maßnahmen vereinbaren und initiieren. Die Fülle der Einzelmaßnahmen muss zeitnah und eng gesteuert werden. Ein hilfreiches Instrument ist das sogenannte Krisen-Cockpit.

Die Einzelmaßnahmen, die Unternehmen angesichts der momentanen Wirtschaftskrise ergreifen, sind äußerst unterschiedlicher Natur: Der Vertriebschef schlägt eine Konzentration auf bestimmte Kundensegmente vor und eine Reduktion der Vertriebsmannschaft. Der Leiter Produktion glaubt, für einen gewissen Zeitraum mit einer deutlich reduzierten Personalstärke bei gleichbleibender Qualität produzieren zu können. Die IT führt die seit Langem geplante Serverkonsolidierung durch. Der Leiter Marketing hat trotz deutlich geschrumpften Marketingbudgets einige wirklich innovative Ideen mit hoher Werbewirksamkeit und so weiter und so fort.

Die Fülle der Einzelmaßnahmen muss gerade in Krisenzeiten zeitnah und eng gesteuert werden. Hierzu empfiehlt sich der Aufbau eines kennzahlengestützten Krisen-Cockpits, das folgende zentrale Fragen beantwortet:

- ▶ Werden die notwendigen und geplanten Maßnahmen von den verantwortlichen Bereichen und Managern zeitgerecht umgesetzt? (Meilenstein-Kennzahlen)
- ▶ Erzielen die geplanten und initiierten Maßnahmen rechtzeitig die erwartete Wirkung? (Zielerreichungs-Kennzahlen auf Maßnahmenebene)
- ▶ Wo muss nachgesteuert werden, weil die Gesamtwirkung aller Maßnahmen nicht die geplante Wirkung hat? (Zielerreichungs-Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene)

▶ Reichen die Wirkungen der geplanten und initiierten Maßnahmen aus, um der sich permanent verändernden aktuellen Lage gerecht zu werden? (Zielkorridor-Kennzahlen).

In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Kennzahlenkategorien kurz erläutert und mit Beispielen unterlegt.

Meilenstein-Kennzahlen

Die erste Kategorie von Kennzahlen dient der Messung der operativen Umsetzung der geplanten notwendigen Einzelmaßnahmen auf Ebene der verantwortlichen Manager. Sie haben daher in der Regel zunächst Meilenstein-Charakter und bilden das Gerüst des notwendigen Handelns des Managements ab.

Wenn also die Vorgabe für den Vertriebschef lautet, die Vertriebsmannschaft um 20 Prozent zu kürzen, so greift diese Maßnahme nur dann, wenn flankierend innerhalb kürzester Fristen in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung die Abstimmung mit dem Betriebsrat erfolgt und die notwendigen Mitarbeitergespräche geführt werden. Gleichzeitig muss ein Konzept für die Re-Fokussierung der Zielkunden erstellt und daraus die konkrete Liste der verbleibenden beziehungsweise aufzulösenden Kundenverbindungen generiert werden. Das Ergebnis muss der Vertriebsmannschaft kommuniziert werden und jeder Vertriebsmitarbeiter bedarf konkreter Vorgaben für die Zielkundengespräche.

Zielerreichungs-Kennzahlen auf Maßnahmenebene

Die zweite Kategorie von geeigneten Krisenkennzahlen beobachtet und bewertet die gewünschte Zielerreichung der Einzelmaßnahmen. Wenn demnach der Leiter IT zwar die geplante Serverkonsolidierung durchgeführt hat, die Kündigung der damit verknüpften Wartungsverträge aufgrund länger laufender Kündigungsfristen jedoch nicht möglich ist, kann der erwartete Kostensenkungseffekt definitiv nicht eintreten. Allen Einzelmaßnahmen müssen daher vorab die erwarteten messbaren Finanz- und/oder Qualitätsziele zugeordnet werden. Dies ist insbesondere für das Finanz- und Liquiditätscontrolling auf Gesamtunternehmensebene wichtig. In diesem Beispiel ist die Zielerreichungs-Kennzahl die Senkung der Kosten des Serverparks um zum Beispiel zehn Prozent, mit Wirksamkeit bis zu einem definierten Zeitpunkt x. Die entscheidenden Meilenstein-Kennzahlen wiederum zur Erreichung des vorgegebenen Ziels sind zum einen die Durchführung der Serverkonsolidierung und zum anderen die Kündigung von zum Beispiel 20 Prozent der zugehörigen Wartungsverträge – jeweils zu einem fest definierten Zeitpunkt.

Zielerreichungs-Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene

Die dritte Kategorie von Krisenkennzahlen aggregiert die Meilenstein- und Zielerreichungs-Kennzahlen, um die Gesamtzielerreichung aller Ein-

zelmaßnahmen beurteilen zu können. Dies ist wichtig, um gegenläufige Effekte oder Doppelzählungen von Effekten zu vermeiden. Dazu ist es im Vorfeld ratsam, die Einzelmaßnahmen nach ihrer Bedeutung und Kritikalität für die Gesamtanpassung zu priorisieren und zu bewerten. Auf Basis eines der vorgenannten Beispiele heißt das konkret: Zuordnung des verantwortlichen Managers zu den Einzelmaßnahmen sowie die Definition und Messung derjenigen Finanzkennzahlen, die eine Aussage über die Wirkung der Maßnahmen zu dem vorgegebenen Zeitpunkt möglich machen. So ist beispielsweise der Leiter Vertrieb verantwortlich für den Abbau der Vertriebsmitarbeiter und die Re-Fokussierung der Zielkunden. Die für ihn entscheidenden Finanzkennzahlen auf dem Weg zur Zielerreichung sind die erreichte Kostensenkung im Ist und im Soll und die sich daraus ergebende Abweichung Ist/Soll ebenso wie der Ist-Umsatz und der Soll-Umsatz und die aus dem Abgleich resultierende Abweichung.

Zielkorridor-Kennzahlen

Die vierte Kategorie von Krisenkennzahlen ergibt sich aus der Zusammenführung der konsolidierten Zielerreichungsgrade der bereits in der Umsetzung befindlichen Maßnahmen mit den sich auch im Verlauf der Krise immer wieder verändernden Anforderungen. Wenn noch zu Jahresbeginn eine geplante und durch Einzelmaßnahmen unterlegte Gesamtkostenreduktion von zehn Pro-

zent ausreichend erschien, so kann sich im Jahresverlauf die Situation weiter verschärfen und damit der Anpassungsdruck noch größer werden. Daher sollten bereits im Vorfeld einige möglichst einfache Gesamtziele formuliert werden (zum Beispiel Gesamtkostensenkung, Mindestumsatz), um bei der Beurteilung des Zielkorridors rechtzeitig Anpassungen im vereinbarten Maßnahmenportfolio veranlassen zu können. Legt man beispielsweise als Zielkorridor-Kennzahl „Gesamtkostensenkung pro Quartal“ zugrunde, sind – wie im vorausgegangenen Abschnitt ausgeführt – laufend die Plan- und Ist-

Kennzahlen pro Maßnahme und pro Quartal auszuwerten und aus dem Abgleich der Ergebnisse mit der jeweils aktuellen Situation eine Anpassung der bisherigen Maßnahmen festzulegen beziehungsweise neue Maßnahmen zu definieren.

Welcher Nutzen lässt sich also aus einem Krisen-Cockpit ziehen?

» Ein Krisen-Cockpit konsolidiert und konzertiert die erforderlichen Aktivitäten, um heil durch die Krise zu kommen: Durch die Erfassung aller Maßnahmen und ihrer Wirkungskontrolle wird die Aufmerksamkeit des Managements auf die wirklich wesentlichen Projekte und Umset-

zungserfolge gelenkt. Darüber hinaus unterstützt ein derartiges Cockpit auch die Verhandlung mit Kapitalgebern und möglichen Investoren oder Käufern. Einer der wesentlichen Vorteile ist jedoch in der entscheidend erhöhten Reaktionsfähigkeit auf krisenhafte Veränderungen zu sehen.

» Ein Krisen-Cockpit verschafft dem Management die notwendige Orientierung und motiviert die verantwortlichen Führungskräfte: Nicht zu unterschätzen ist der Motivations- und Orientierungsaspekt des Krisen-Cockpits für das Management. Insbesondere jüngere Manager, die bislang eher Schönwetterperio-

den kannten, sind bei den nun anstehenden Aufgaben in Krisenzeiten oft überfordert. Schwierige Personalgespräche im Zuge von notwendigen Abbaumaßnahmen, die dauernde Motivation von zunehmend frustrierten, von Arbeitsplatzverlustängsten getriebenen Mitarbeitern stellen auch für die Führungskräfte eine hohe persönliche Belastung dar. Ein Krisen-Cockpit macht den Weg aus der Krise Schritt für Schritt für jeden Einzelnen erkennbar und transparent. Dadurch stabilisiert es auch das Management im Veränderungsprozess. Zudem verbindet es das Management im Unternehmen untereinander, weil der Beitrag jedes Einzelnen zum Gesamterfolg sichtbar gemacht wird.

» Ein Krisen-Cockpit zeigt Zukunftsperspektiven auf: Die gewohnten Controllinginstrumente – von der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) bis hin zur Umsatzplanung – zeigen in der Krise wenig bis nichts Ermutigendes und sind vor allem eins: vergangenheitsorientiert. Ein Krisen-Cockpit kennt keine historischen Zahlenreihen, sondern zeigt sehr unmittelbar Veränderungsprozesse und ihre zukünftige Wirkung auf. Während eine Monats-GuV oder eine interne Produkt- und Kundenkalkulation in der Regel vom Finanzcontrolling lediglich als Informationsquelle zur Verfügung gestellt wird, lebt ein Krisen-Cockpit von der aktiven Einbindung des Managements. Monatlich müssen die Meilensteine besprochen, die Wirkungsgrade abgeglichen und die Maßnahmen an sich diskutiert und bewertet werden. Aus der Interaktion des Managements resultieren nicht nur verkürzte Abstimmprozesse, sondern auch Ideen für schlankere Prozesse und vielleicht sogar das ein oder andere innovative neue Geschäftsmodell. II

AUTORIN



Dr. Andrea Marlière
Geschäftsführerin,
NetCo Consulting,
Frankfurt
a.marliere@netco.eu