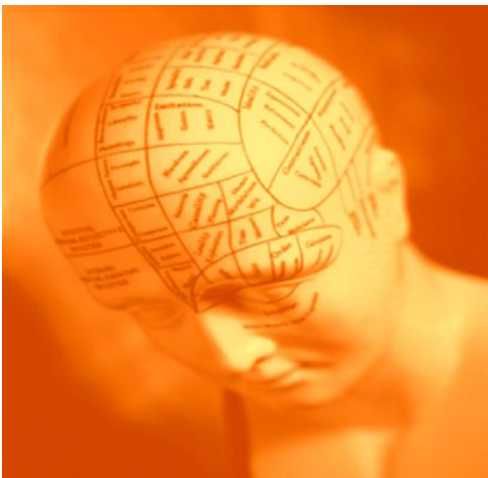


## Unternehmenssteuerung mit Früherkennungswerkzeugen

### ÜBERSICHT:



A. Früherkennung von Umweltveränderungen	S. 02
B. Steuerung mit Vorsteuergrößen	S. 02
B. 1. Liquidität	S. 03
B. 2. Umsatz	S. 04
B. 3. Produktion	S. 04
B. 4. Ergebnis	S. 05
B. 5. Chef-Kennzahlen	S. 06
C. Vorschau und Veranstaltungshinweise	S. 08
Impressum	S. 09

### ABSTRACT / INHALT:

Die Führung kleiner und mittlerer Unternehmen wird von Jahr zu Jahr herausfordernder. Rasche Veränderungen machen es für Eigentümer und Führungskräfte schwerer, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig müssen Entscheidungen mit höheren Geschwindigkeiten getroffen werden um das Unternehmen auf Kurs zu halten. Verlässliche Navigationsdaten und übersichtliche Frühwarnindikatoren sind neben dem Gespür für Menschen und Märkte dazu notwendig.

Sie erhalten in dieser OrangeTimes ausgewählte Instrumente und Erfolgsbausteine für ihr wirtschaftliches Frühwarnradar.

Die vorgestellten Instrumente stehen Ihnen kostenfrei zum Download (EXCEL 2007) unter: <http://www.orange-cosmos.com/Controlling.419.0.html> zur Verfügung.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com). Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.



Die folgenden Inhalte entstammen in gekürzter Form dem im Oktober 2010 im DBV-Verlag erschienen Praxisleitfaden „Praxistools zur Unternehmenssteuerung: Strategisches und operatives Controlling für KMU“ (ISBN: 978-3-7041-0474-8). Autoren: Gumpetsberger, Schützinger, Schützinger, Hueber.  
Käufer des Buches können alle dargestellten Steuerungswerkzeuge auch kostenfrei downloaden.

Autoren: Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA & Mag. Harald Schützinger

## A) Früherkennung von Umweltveränderungen

Am besten wäre es, wenn vom Controlling die gesamte Umwelt (von den Märkten über Mitbewerber bis zu den Trends und Innovationen) laufend auf relevante Veränderungen beobachtet würde. Diese Datenerhebung ist für KMU's meist zu aufwändig, sodass Sie sich auf jene Faktoren konzentrieren sollten, welche einen wesentlichen Einfluss auf Ihre Unternehmensentwicklung haben.



### TIPP bzw. Fragestellung zur Konzentration auf das Wesentliche :

Welche drei bis fünf Faktoren (= Suchfelder) aus der Umwelt sind für Ihr Geschäft relevant?  
Auf welche Art und Weise könnten Sie diese laufend überwachen?

Für augenblickliche Entscheidungen reicht situativ jede neue wichtige Information, die Ihr Geschäft beeinflusst. Hierzu ist der Markt aktuell zu „scannen“.

Für eine **tatsächliche Steuerung Ihres Unternehmens** ist jedoch das wiederholte und laufende Suchen in einem Suchfeld erforderlich (= „**Monitoring**“). Am wichtigsten ist, bewusst Suchfelder passend zu Ihrem Geschäft festzulegen und zu organisieren, wer danach wie zu suchen hat (= Suchfeldverantwortlicher, z.B. Ihre führenden Mitarbeiter in Verkauf, Technik und Verwaltung). Überlegen Sie auch, welche Monitoring-Informationen eventuell laufend zugekauft werden können und was dies kostet. (Anwendbare Werkzeuge dazu finden Sie in der **OrangeTimes** 03/2005 – Umfeldanalyse)

## B) Steuerung mit Vorsteuerungsgrößen

Man muss nicht alles planen und im Soll-Ist-Vergleich darstellen. Ein Vergleich mit dem Vorjahr oder die Tendenz der letzten 6 Monate ist einfacher und oft ebenso aussagekräftig. Sinkende oder steigende Auftragsstände im Verhältnis zur vorjährigen Saisonkurve bringen eine entsprechende Frühsteuerungsaussage über den aktuellen Geschäftsverlauf. Zu monitorende Vorsteuerungsgrößen<sup>1</sup> - welche anhand konkreter Werkzeuge auszugsweise anschließend dargestellt werden - könnten beispielsweise sein:

- **Umsatz/Markt/Zielgruppen:** Angebote, Aufträge, Abschlussquote, Preisniveau, Durchlaufzeiten (je Auftrag, Projekt bzw. Zeitabschnitt)
- **Produktprogramm:** Altersstruktur, Programmbreite- und tiefe, Spezialisierungen
- **Mitarbeiter:** Altersstruktur, Fluktuationsrate, Fehlzeiten, Betriebsklima
- **Ergebnis- & Finanzlage:** Betriebsergebnis, Cash-Flow, Wertschöpfung / MA
- **Produktion und Qualität:** Reklamationen, Fehlerraten, Leistungsgrad, Schichtpläne
- **Liquidität & Working Capital:** Lagerumschlag, Forderungsumschlag, Offene Posten, Forderungsbewertung nach Fristigkeiten, Kreditorenumschlag, etc
- **Größere Projekte:** Projektdurchlaufzeiten, Projektanzahl, Projektanfragen zu Projektaufträgen
- **Verwaltungsbereich:** Gemeinkostenentwicklung in Relation zu variablen Kosten und Umsatzentwicklung (dh aufgehende oder zugehende Kostenschere)

<sup>1</sup> Zahlreiche Werkzeuge zu diesen Vorsteuerungsgrößen finden Sie im Downloadbereich des zugrundeliegendes Fachbuches

# 1. Vorsteuerung Liquidität

In jedem Buchhaltungsprogramm können Sie die **offenen Posten** auswerten. Meist können Sie eine Fristigkeitsliste erstellen.

Doch diese Listen haben in der Regel den Nachteil, dass Sie keinen Vergleich der letzten Monate oder mit dem Vorjahr zur Verfügung stellen. Gerade der **Verlauf von Fälligkeiten** kann Ihnen wesentliche Erkenntnisse über den Zustand Ihrer Firma geben. So kann ein stetes Anwachsen der überfälligen Forderungen darauf hinweisen, dass ein Problem in der Forderungseintreibung, in der Liquidität der Kunden oder in der Leistung selbst (da Abstriche bzw. Rechnungskürzungen drohen) besteht.

Über eine Finanzplanung hinaus ist es für ein Unternehmen unerlässlich ein **kurzfristiges Cash-Management** einzurichten. Ein guter Kaufmann hat stets seine Liquidität im Griff und weiß täglich, ob er seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Daher ist neben der groben mittelfristigen Planung eine laufende Aufstellung der anstehenden Zahlungseingänge und -ausgänge zu erstellen, die rollierend optimiert wird (= Cash-Management).

Für *Unterdeckungen* müssen finanzielle Mittel bereitgestellt werden; dies kann durch Verschiebung von Zahlungen, durch Kapitalzuschüsse oder Fremdfinanzierung wie Kontokorrentrahmenerweiterungen bewerkstelligt werden. Finanzmittelüberschüsse können gezielt geparkt werden. Bedenken Sie auch, dass Sie für Darlehenstilgungen oder für Eigenmittelanteile der Investitionen rechtzeitig die entsprechenden Beträge ansparen.

Jegliche Forderung und Verbindlichkeit wird in die Tabelle eingetragen. Istdaten werden als solche in jener Woche fixiert, in der sie auch gezahlt wurden. Darüber hinaus werden alle weiteren Forderungen und Verbindlichkeiten rollierend dazugesetzt und somit geplant.

Liquiditätsplan kurzfristig		für das Jahr: 2010		Firma: Testfirma		Stand: 6. Mär. 05							
Zahlungsflussart	Erläuterung	Betrag	Fälligkeit	KW	Verschiebung um KW	Ziel - KW	PLAN	KALENDERWOCHEN					
								1	2	3	4	5	
<b>Forderungen und Zahlungseingänge</b>		270.000,00						0,00	170.000,00	100.000,00	0,00	0,00	
Forderung 1	<small>Dies ist eine Testforderung. Aber auch Kommentare können hier zusätzlich noch eingegeben werden.</small>	100.000,00	8. Jan. 10	2	1	3	PLAN	0,00	0,00	100.000,00	0,00	0,00	0,00
Forderung 2		50.000,00	13. Jan. 10	3	-1	2	PLAN	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Forderung 3		120.000,00	5. Jan. 10	2		2	PLAN	0,00	120.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Forderung 4				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Forderung 5				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Verbindlichkeiten und Zahlungsausgänge</b>		-250.000,00						0,00	0,00	0,00	-130.000,00	-120.000,00	
Verbindlichkeit 1		-120.000,00	20. Jan. 10	4	1	5	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	-120.000,00	0,00
Verbindlichkeit 2		-130.000,00	3. Feb. 10	6	-2	4	PLAN	0,00	0,00	0,00	-130.000,00	0,00	0,00
Verbindlichkeit 3				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichkeit 4				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichkeit 5				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Sonstige Verbindlichkeiten und sonstige Zahlungsausgänge</b>		-30.000,00						0,00	0,00	-30.000,00	0,00	0,00	
Sonstige Verbindlichkeiten 1		-30.000,00	12. Jan. 10	3		3	PLAN	0,00	0,00	-30.000,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten 2				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten 3				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten 4				0		0	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>GESAMTSALDO</b>		<b>-10.000,00</b>						<b>0,00</b>	<b>170.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>-130.000,00</b>	<b>-120.000,00</b>	
<b>Anfangsstand</b>	<small>Bankstand KKK zum 1.1.</small>	<b>-45.899,00</b>											
<b>LIQUIDITÄTSSALDO KUMULIERT</b>								<b>-45.899,00</b>	<b>124.101,00</b>	<b>194.101,00</b>	<b>64.101,00</b>	<b>-55.899,00</b>	
<b>Rahmen</b>								<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	
<b>Über- Unterdeckung</b>								<b>54.101,00</b>	<b>224.101,00</b>	<b>294.101,00</b>	<b>164.101,00</b>	<b>44.101,00</b>	

Eine durchdachte Lösung zur Liquiditätssteuerung abseits von Excel bietet der CP-Cash-Manager. CP-Cash Manager ist als Zusatzmodul zum Planungs-, Analyse- und Reportingsystem Corporate Planner und als Einzelprodukt erhältlich.



## 2. Vorsteuerung Umsatz mit Auftrags-/Angebotscontrolling

Für auftragsorientierten Branchen, (wie z.B. Tischler, Baumeister, Maschinenbauer, Architekten, etc), ist ein **Auftrags-/Angebotscontrolling** mit übersichtlicher Darstellung unerlässlich. Es stellt eines der effektivsten Vorsteuerungsmöglichkeiten dar. Gemäß folgendem Beispiel kann ein Auftrags-/Angebotscontrolling ganz einfach aufgebaut werden:

<b>Beispiel Angebots-Auftragscontrolling</b>						
Angebots-/Auftragscontrolling	Jänner		Februar		März	
	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert
Angebotsbearbeitung Plan	7	56.000	7	56.000	7	56.000
Angebotsbearbeitung Ist	6	49.000	4	25.000	1	5.320
Auftragseingang Plan	2	15.000	2	16.000	2	16.000
Auftragseingang Ist	2	13.000	1	9.000	1	4.200
Umsatz Plan	-	17.000	-	16.000	-	16.000
Umsatz Ist	-	16.500	-	16.200	-	16.200
<b>Aufträge</b>	<b>2</b>	<b>13.000</b>	<b>1</b>	<b>9.000</b>	<b>1</b>	<b>4.200</b>
Auftrag 1	1	6.000				
Auftrag 2	1	7.000				
Auftrag 3			1	9.000		
Auftrag 4					1	4200
Auftrag 5						
Auftrag 6						
Auftrag 7						
Auftrag 8						

Jedes Angebot und jeder Auftrag wird im jeweiligen Monat des Entstehens eingetragen. Die Summe aller Angebote und Aufträge wird in den Kopfzeilen aufsummiert. Im Beispiel sehen Sie, dass der Istumsatz den Planumsatz nur geringfügig unterschreitet. Die quartalsweise Erfolgsrechnung würde hier ein zufriedenstellendes Ergebnis zeigen. Man sieht aber mit diesem Controllinginstrument, dass **sowohl die Angebote als auch die Auftragseingänge gegenüber der Planvorgabe stark sinken**. Wenn, wie im März dargestellt, nur mehr Angebote mit einem potentiellen Auftragsvolumen von ca. 5.000 Euro gestellt werden, so kann davon ausgegangen werden, dass demnächst ein drastischer Umsatzeinbruch bevorsteht.

### TIPP:



Mit dieser Information können Sie noch rechtzeitig gegensteuern und ein schlechtes Jahresergebnis vermeiden.

Welche Maßnahmen müssen umgesetzt werden, damit der Wert der Angebote wieder EUR 16.000 erreicht (z.B. Telefonmarketing, Nachfassen von Messekontakten, Adressenzukauf, etc.) ?

## 3. Vorsteuerung Produktion mit Schichtplan und Kapazitätssteuerung

Wenn Ihr Unternehmen eher produktionslastig ist, so können Sie Ihren Output laufend bewerten, indem Sie sich Ihre *Produktionsmengen* (Stück, Kubikmeter, Quadratmeter, Laufmeter, Tonnen, Kilometer, Tonnenkilometer, etc) *je Tag mit Sollwerten aufstellen und dann den Istwerten einzeln und kumuliert gegenüberstellen*. In der Entwicklung sehen Sie sehr schnell, ob Sie Ihre gesteckten Ziele in Summe erreichen können oder nicht. Stellen Sie für Produktionsunternehmen, die im Schichtbetrieb fahren, hierzu einen sog Schichtplan auf. Sie werden sich wundern, wie hoch die Schwankungen je Monat von einem auf das nächste Jahr ausfallen – dies ist bedingt durch Auslastungsspitzen, Auftragsständen in Kombination mit den Feiertagen, etc.

Folgende einfache Zusammenstellung ist eine wertvolle Steuerungstabelle. Sobald sich die Kurve schlechter als der Plan entwickelt, sollten Sie Verbesserungsmaßnahmen ergreifen

Schichtplan - Mengencheck					Ziel = mind. 250.000,00				250.067,50	6.124,00		
Datum	Plan Schicht 1	Plan Schicht 2	Plan Schicht 3	Plan Gesamt	Ist Schicht 1	Ist Schicht 2	Ist Schicht 3	Ist Gesamt	Plan kum	Ist kum	Zielerreichung	
Montag	28.12.2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Dienstag	29.12.2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mittwoch	30.12.2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Donnerstag	31.12.2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Freitag	01.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Samstag	02.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sonntag	03.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Montag	04.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Dienstag	05.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mittwoch	06.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Donnerstag	07.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Freitag	08.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Samstag	09.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sonntag	10.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Montag	11.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	340,00	400,00	0,00	740,00	765,00	740,00	96,7%
Dienstag	12.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	390,00	400,00	0,00	790,00	1.530,00	1.530,00	100,0%
Mittwoch	13.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	280,00	375,00	0,00	655,00	2.295,00	2.185,00	95,2%
Donnerstag	14.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	390,00	410,00	0,00	800,00	3.060,00	2.985,00	97,5%
Freitag	15.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.060,00	2.985,00	97,5%
Samstag	16.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.060,00	2.985,00	97,5%
Sonntag	17.01.2010	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.060,00	2.985,00	97,5%
Montag	18.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	120,00	450,00	0,00	570,00	3.825,00	3.555,00	92,9%
Dienstag	19.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	450,00	455,00	0,00	905,00	4.590,00	4.460,00	97,2%
Mittwoch	20.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	405,00	460,00	0,00	865,00	5.355,00	5.325,00	99,4%
Donnerstag	21.01.2010	382,50	382,50	0,00	765,00	399,00	400,00	0,00	799,00	6.120,00	6.124,00	100,1%

Die dargestellten Methoden sind einfache Hilfsmittel für KMU's. Wenn Sie komplexe und größere Produktionen steuern, werden Sie professionelle PPS-Programme benötigen.

#### 4. Vorsteuerung Ergebnis mit Struktur – Controlling (Mehrdimensionale Analysen und ABC)

Oft werden mit 20 % der Produkte („Deckungsbeitragsbringer“) 80 % des Ergebnisses erwirtschaftet oder aber vernichtet. Dies ist das allgemein gültige Pareto-Prinzip. Aus diesem Grund sind Gruppierungen Ihrer Informationen nach ABC-Kriterien sinnvoll. *Fragestellungen* in diesem Zusammenhang sind beispielsweise: Mit welchen und anzahlmäßig wie vielen Kunden machen Sie 80 % Ihres Umsatzes?, mit welcher Art von Angeboten machen Sie 80 % Ihrer Aufträge?, etc. Vergeben Sie geeignete Kriterien, nach denen Sie ABC-Einteilungen vornehmen können.

Erzeugen Sie jene ABC-Analyse, die genau Ihrem Geschäft entspricht (z.B. für Ihre Produkte und Ihre Kunden). Die folgende Auswertung nach A, B bzw C ist aus mehreren Kriterien (Deckungsbeitrag, Umsatz, Empfehlungsgrad und Wachstum der Kunden) zusammengesetzt und verdeutlicht diesen Vorsteuerungs-Ansatz anhand eines Beispiels.

ABC-Analyse gem. Note 1 bis 3 und gewichteter Kriterien:									
Kunde	DB	Gewichtung-		25%	40%	10%	25%	100%	ABC
		Umsatz	Umsatz in % von gesamt						
Kunde 1	25%	200.000	3,08%	2	1	2	1	1,35	A
Kunde 3	20%	250.000	3,85%	2	1	3	1	1,45	A
Kunde 13	25%	190.000	2,93%	2	1	3	1	1,45	A
Kunde 14	22%	660.000	10,17%	2	1	2	1	1,35	A
Kunde 25	25%	160.000	2,47%	2	1	1	1	1,25	A
Kunde 26	22%	240.000	3,70%	2	1	2	1	1,35	A
Kunde 27	20%	200.000	3,08%	2	1	2	1	1,35	A
Kunde 37	25%	152.000	2,34%	2	1	3	1	1,45	A
Kunde 38	22%	528.000	8,14%	2	1	3	1	1,45	A
Kunde 39	20%	176.000	2,71%	2	1	3	1	1,45	A
Kunde 50	27%	192.000	2,96%	2	1	3	1	1,45	A
Kunde 51	22%	160.000	2,47%	2	1	1	1	1,25	A
Kunde 2	22%	300.000	4,62%	2	1	3	2	1,70	A
Kunde 9	30%	35.000	0,54%	1	3	1	2	2,05	B
Kunde 10	28%	67.000	1,03%	2	2	2	2	2,00	B
Kunde 11	27%	99.000	1,53%	2	2	3	1	1,85	B
Kunde 15	20%	220.000	3,39%	2	1	1	3	1,75	B
Kunde 16	15%	670.000	10,33%	3	1	1	3	2,00	B
Kunde 19	22%	80.000	1,23%	2	2	2	2	2,00	B
Kunde 31	22%	17.600	0,27%	2	3	1	1	2,05	B
Kunde 35	27%	79.200	1,22%	2	2	1	2	1,90	B
Kunde 40	15%	536.000	8,26%	3	1	2	1	1,60	B
Kunde 44	25%	72.000	1,11%	2	2	1	2	1,90	B
Kunde 45	30%	5.600	0,09%	1	3	2	2	2,15	B
Kunde 52	25%	32.000	0,49%	2	3	2	1	2,15	B
Kunde 53	22%	38.400	0,59%	2	3	2	1	2,15	B
Kunde 4	15%	50.000	0,77%	3	3	2	3	2,90	C
Kunde 5	12%	60.000	0,92%	3	3	1	1	2,30	C
Kunde 6	30%	55.000	0,85%	1	3	2	3	2,40	C



### **TIPP zur Ergebnisoptimierung mit ABC Analyse:**

Wie könnte eine Führungskraft obige Analyse interpretieren und Maßnahmen daraus ableiten?

Die **A-Kunden** bringen die Hälfte des Umsatzes. Diese überschaubare Anzahl an Kunden wird in Zukunft noch intensiver betreut, d.h. quartalsweise mindestens ein Kundenbesuch, Einbindung in die Produktentwicklung durch Workshops, für die Mitarbeiter der Kunden werden kostenlose Schulungen mit Rahmenprogramm angeboten, um noch eine tiefere Bindung zu erzielen.

Bei den **B-Kunden** sind vor allem jene wichtig, die entweder hohen Umsatz oder hohes Wachstum oder unterdurchschnittlichen Empfehlungsgrad haben. Ziel muss sein einige der B-Kunden in das A-Kundensegment zu bringen. So könnte man a.) beim nächsten Kundenbesuch bei den B-Kunden mit hohem Wachstumspotential nachfragen, wie die Leistungszufriedenheit zu steigern wäre und/oder b.) diese B-Kunden zu einem Firmenbesuch bzw. speziellen Event einladen.

### **➔ TIPP um eine bessere Perspektive auf Ihren Erfolg zu erhalten:**

Sammeln Sie alle Kriterien, die einen Auftrag bestimmen könnten. Segmentieren Sie danach Ihre Artikel, Produkte und Leistungen. Segmentieren Sie nach den verschiedensten Kriterien Ihre Kunden, von Alter über die Zufriedenheit der Kunden bis zu Eigenschaften wie Wachstum, Kaufkraft oder Bonität. Machen Sie zuerst ein Brainstorming nach den möglichen Kriterien. Setzen Sie die Kriterien zu Ihren Vor- und Nachkalkulationen dazu. Wenn Sie gewisse Sachverhalte nicht exakt kennen (wie zB Kundenzufriedenheit), so schätzen Sie diese. Die Datenerfassung dauert meist nicht lange – in 2 bis 3 Stunden sind Sie fertig damit. Seien Sie unvoreingenommen und versuchen Sie Muster zu erkennen, die Ihnen neue Erkenntnisse für die Steuerung Ihres Geschäftes bringen.

Nach diesen Kriterien können Sie nun spielerisch auswerten. Spielerisch deshalb, da Sie ja zuerst nicht wissen, ob Sie bestimmte Muster erkennen können. Drehen Sie den Datenwürfel nach allen Richtungen (= mehrdimensionale Datenanalyse) bis Sie bestimmte Sachverhalte und Muster entdeckt haben, die Sie zu neuen Ableitungen führen (dies geht in Excel mit der Pivotfunktion und heißt in professionellen Software-Produkten OLAP-Technologie). Vielleicht finden Sie heraus, dass es bestimmte Artikel gibt, die Sie einfach produktiver als andere produzieren oder dass es bestimmte Kundenschichten (zB Jungfamilien) gibt, bei denen Sie mehr Geschäft als in anderen Kundensegmenten machen.

Nähere Informationen zur mehrdimensionalen Datenanalyse finden Sie auch in den **OrangeTimes** 02 / 2005 „Strategische Datenanalyse“. Neben den dargestellten EXCEL-Pivot (samt Musterdateidownload) bieten wir Ihnen für Ihre multidimensionalen Analysen Spezialinstrumente wie CP-Analyzer bzw. QlikView an.

### **➔ TIPP um die richtigen Prioritäten zu finden:**

Wenn Sie in einer multidimensionalen Auswertung (z.B. mit Pivot) darauf kommen, dass Sie in einer bestimmten Zielgruppe (z.B. Singlefrauen über 40) fast Ihren gesamten Gewinn machen und dann darauf fokussieren, so ist diese Info und diese Konzentration mehr als ein Luxusautomobil wert!

## **5. Chef-Kennzahlen**

Es geht nicht darum, dass Sie alles monitoren, was Ihnen einfällt, sondern dass Sie zuerst bewerten, was für Ihr Geschäft relevant ist. Anschließend sollten Sie dann diese Informationen wirklich regelmäßig aufstellen, sodass Sie schneller und leichter die entsprechenden Entscheidungen treffen und die Maßnahmen einleiten können.

Fassen Sie alle relevanten Ergebniseckwerte pro Monat auf einem Blatt zusammen. So sehen Sie Monat für Monat genau jene Werte, die Sie benötigen, um Ihr Unternehmen zielgerichteter zu steuern. Die folgende Darstellung zeigt einen Auszug einer Chef-Kennzahlen-Liste.

Bezeichnung	Einheit	Aktuelles Jahr						Vorjahr
		3. Quartal			1. - 3. Quartal			Q 1-3
		SOLL	IST	Entw.	SOLL	IST	Entw.	IST
<b>Ergebnis kurzfristige Erfolgsrechnung</b>								
Umsatzerlöse	T€	2.500	3.350		8.250	7.950		8.550
Sonstige Erlöse	T€	200	220		400	400		400
1. Summe Erlöse	T€	2.700	3.570		8.650	8.350		8.950
Material	T€	1.450	1.400		3.250	3.225		3.675
Fremdleistungen	T€	600	575		1.225	1.175		1.350
Sonst. Projektaufwände	T€	50	75		125	150		125
Personal	T€	1.275	1.250		2.950	2.925		3.050
Verwaltung	T€	250	225		800	775		750
Sonstiger Aufwand	T€	50	50		200	175		200
2. Summe Aufwände	T€	3.675	3.575		8.550	8.425		9.150
3. Ergebnis (1-2)	T€	-975	-5	✓	100	-75	✓	-200
<b>Liquidität &amp; Finanzierung</b>								
Liquidität III	%	105,0%	100,3%	!	108,0%	104,5%	!	112,8%
Forderungen	T€	7.500	9.500	✓	8.300	10.250	✓	13.750
Verbindlichkeiten	T€	5.900	8.550	✗	7.750	8.750	✗	11.000
KKK Stand	T€	3.000	3.400	✓	2.750	3.100	✓	2.500
KKK Rahmenausnutzung	%	100,0%	113,3%	!	91,7%	103,3%	!	93,80%
<b>Kennzahlen &amp; Leistungsindikatoren</b>								
Mitarbeiterstand	Zah	75	73	✗	65	66	✓	77
Betriebsleist. p.a./MA	T€	144,0	195,6	✓	177,4	168,7	✗	2.225
Störzeiten	%	14,0%	16,8%	!	14,5%	14,9%	!	12,8%
Auftragsvorhang	T€	2.150	2.025	✗	2.050	1.975	✗	2.225
Auftragsvorhang	d	78	74	✗	75	73	✗	80
Kundenaußenstandsdauer	d	70	75	✗	70	72	✗	65
Lieferantenkreditdauer	d	32	31	✗	32	32	!	30
Eigenkapitalquote	%	7,60%	7,23%	!	7,60%	7,49%	!	7,60%
Schuldentilgungsdauer	a	14,6	14,9	✗	14,6	14,7	!	14,6



Monitoring und Messen von Controlling-Daten, ohne Bereitschaft auf die Informationen mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren, macht keinen Sinn und kostet Sie nur Geld. Geld verdienen können Sie, wenn Sie hingegen bereit sind konsequent Ihr Unternehmen mit den richtigen Maßnahmen zu steuern. Um zeitgerecht und rasch zu den richtigen Entscheidungen zu kommen, benötigen Sie vorab Vorsteuerungsinformationen. Sie müssen nicht alle Controlling-Werkzeuge dieser **OrangeTimes** verwenden, starten Sie vielleicht nur mit Einem – aber wenden Sie es konsequent an.

Wir laden Sie gemeinsam mit der Corporate Planning AG zu einem **Controlling-Frühstück am 9.11.2010 in Linz** (Schillerpark) ein, bei dem Sie sich von den umfassenden Möglichkeiten der aus unserer Sicht besten Managementinformationslösung überzeugen können. Darüber hinaus werden Sie ganz konkrete praktische Umsetzungen erleben.


Unternehmerische Gesamtplanung und -steuerung • Integrierte Finanzplanung • Bereichscontrolling • Mehrdimensionale Analyse • Werkzeuge (zB Cash-Management) • Spezialfragen etc

**Nähere Infos zu dieser kostenfreien Veranstaltung im beiliegenden Attachment**

## Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangeocosmos** gerne zur Verfügung.

**Errichten Sie Ihr Frühwarnradar mit Unterstützung von orangeocosmos:**  
Wir stellen Ihnen praxiserprobte Instrumente, unterstützende Software-Werkzeuge und individuelle Beratungs- und Schulungsleistungen zur Verfügung, damit Sie Ihr Radar rasch und effizient aufbauen können.

- *Wir erstellen Controlling-Instrumente auf Basis vom MS Excel, mit Corporate Planner oder auf Grundlage Ihrer EDV-Systeme.*
- *Wir stellen Ihnen viele Werkzeuge kostenfrei auf unserer Homepage zur Verfügung. Darüber hinaus stellen wir Ihnen unser Wissen auch in Buchform zur Verfügung. Bestellkarte liegt bei. *
- *Wir erstellen Ihnen auf Basis jahrzehntelanger Erfahrungen maßgeschneiderte Controlling-Konzepte und praktikable Lösungen.*

Zögern Sie nicht uns anzurufen -

**Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

++43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair  
++43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / ++43 699-15 66 77 66 Hr. Hueber



## Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema: **„Kernkompetenzanalyse“**.

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## Veranstaltungshinweise:

Als Partner der Initiative „Ideenreich in Oberösterreich“ laden wir Sie am 24.11. zum Workshop **„Differenzierung durch professionelle Dienstleistung“ nach Pasching zur Fa. TRUMPF** ein. Nützen Sie die Möglichkeit den oö: Innovationspreisträger 09 von "innen" kennen zu lernen.

Wie Sie Ihr Unternehmen mit professionellen Dienstleistungen breiter aufstellen und wie Sie sich dabei klar vom Wettbewerb abheben, erarbeiten Sie im Workshop anhand der neuester Entwicklungsmethoden.

12 Ps der professionellen Dienstleistung • Dienstleistungsradar • Entwicklung von innovativen Dienstleistungen Schritt für Schritt • Preisfindung & Vermarktung von Dienstleistungen • Workshop: Überführung ins eigene Unternehmen

**Nähere Informationen sowie Einladung finden Sie im Attachement zu diesem Newsletter bzw. auf unserer Homepage.**



## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen*



*Harald Schützing*

**Mag. Harald Schützing**

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2434534  
Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



*Hueber*

**Robert Hueber, MBA MPA**

Im Schlantenfeld 27, 4040 Linz  
[hueber@orange-cosmos.com](mailto:hueber@orange-cosmos.com)  
Tel: 0699-15667766

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?