



• EDITORIAL



**Liebe Leserin, liebe Unternehmerin
Lieber Leser, lieber Unternehmer**

Im Titelbeitrag lesen Sie, wie Kennzahlen Ziele in konkrete Massnahmen übersetzen und welche Kennzahl für welche Abteilung sinnvoll ist.

Viele Unternehmen investieren in künstliche Intelligenz, um Prozesse effizienter zu gestalten. Ein KI-Kompetenzzentrum verkürzt Entwicklungszyklen und führt schneller zu belastbaren Resultaten. Im zweiten Beitrag erfahren Sie, wie ein Kompetenzzentrum Wissen bündelt und KI-Projekte so steuert, dass daraus ein Mehrwert entsteht.

Die Unternehmensleitungen reden oft über Innovation, aber wenige steuern sie aktiv. Der dritte Beitrag zeigt, wie die Innovation auf VR-Ebene scheitert und wie Innovation im Unternehmen gefördert werden kann.

Viele Unternehmen verfügen über ausreichend Kapital, doch ein grosser Teil davon steckt im Working Capital fest und steht damit operativ nicht zur Verfügung. Der letzte Beitrag erklärt, wie sich Working-Capital-Kennzahlen sinnvoll analysieren lassen und wo konkrete Optimierungspotenziale liegen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und aufschlussreiche Lektüre!

C. Seffinga

Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

SCHLÜSSELKENNZAHLEN (KPIs) FÜR UNTERNEHMEN

Erfolgsfaktoren in allen Bereichen

Ein strukturierter Leitfaden zu Zielen, Methoden und Ergebnissen von KPIs in Beschaffung, Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Innovation, Produktion, HR, IT und Logistik

• Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Die Steigerung des Unternehmenswerts

Die Maximierung des Unternehmenswerts ist ein wichtiges Unternehmensziel, aber es ist nicht spezifisch und nicht rechenschaftspflichtig genug für Führungskräfte, die auch wissen müssen, welche Faktoren den Wert am stärksten beeinflussen und welche Faktoren am leichtesten beeinflusst werden können. Diese Faktoren werden als Werttreiber bezeichnet und stehen im Mittelpunkt von Unternehmen, denen es gelingt, den Unternehmenswert zu maximieren. Organisationen können die wichtigsten Triebkräfte der Wertschöpfung identifizieren und darauf aufbauend einen Ansatz zur Leistungsmessung strukturieren.

Werttreiberanalyse

- Werttreiber, die sich stark auf den Wert auswirken und ein hohes Mass an Einfluss des Managements haben, sollten aktiv gesteuert werden.
- Werttreiber, die sich stark auf den Wert auswirken und nur einen geringen Einfluss des Managements haben, sollten durch eine Änderung der Strategie neu konfiguriert werden.
- Werttreiber, die eine geringe Auswirkung auf den Wert und einen hohen Grad an Managementeinfluss haben, sollten überwacht werden.
- Werttreiber, die sich nur geringfügig auf den Wert auswirken und auf die

das Management nur wenig Einfluss hat, sollten als wenig prioritär eingestuft werden.

Die Werttreiberanalyse ist eine wichtige Grundlage für die strategische Planung und hilft dem Management, seine Abläufe zu analysieren, um kritische strategische Hebel zu definieren. Eine Werttreiberanalyse stellt einen Ansatz zur Leistungssteigerung vor, der eine engere Verbindung zwischen betrieblichen Leistungsmetriken und der Wertschöpfung für die Aktionäre herstellen wird. Werttreiber können als Wachstumstreiber, Effizienztreiber oder Finanztreiber kategorisiert werden. Unternehmen neigen dazu, Wege zur Wertschöpfung zu ebnen, indem sie in Wachstumschancen investieren, in betriebliche Effizienz investieren, wertzerstörende Aktivitäten veräussern und die Kapitalkosten senken. Manche Unternehmen führen ihr Geschäft so, als ob jeder Betriebsfaktor gleich wichtig wäre.

Verwenden Sie die Werttreiberanalyse, wenn Sie die spezifischen Wege zur Wertschöpfung nach Funktionen und Ebenen innerhalb der Organisation untersuchen und definieren möchten. Dies hilft Managern, ihre Aufmerksamkeit auf die wichtigsten Faktoren zu richten. Werttreiber sollten erhebliche Auswirkungen auf die Aktionäre haben und kontrollierbar sein.



Ziele, Kennzahlen und Massnahmen: Die Trilogie der Unternehmenssteuerung

Die Unternehmenssteuerung steht vor grossen Herausforderungen. Die Komplexität und Dynamik der Geschäfte führt zu einer Neuausrichtung und dem Wandel des Geschäftsmodells. Schnelligkeit wird zum Erfolgsfaktor (China Speed).

Schnelle und treffende Analysen mit KI sind notwendig und Massnahmen müssen genau auf die Ziele ausgerichtet werden und sind rasch umzusetzen.

Zeitkennzahlen spielen eine immer wichtigere Rolle im globalen Wettbewerb ebenso die Orientierung an Best of Class. Ein Führungscockpit muss dies beachten und sich den neuen Anforderungen anpassen.

Die neuen Perspektiven der Führung

Die Schwerpunkte in den Kennzahlen zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung verschieben sich:

- von der Innenorientierung zur Aussenorientierung

- von finanziellen Kennzahlen zu nicht finanziellen Kennzahlen
- von materiellen Grössen zu immateriellen Grössen
- von Vergangenheitsbetrachtung zu Zukunftsbetrachtung
- von der Shareholdersicht zur Stakeholdersicht
- von den Erfolgsgrössen zu den Werttreibern
- von reinen Kennzahlen zu Massnahmenkatalogen
- von singulären Kennzahlen zu Kennzahlensystemen

Der Blickwinkel und die Fokussierung auf Massnahmen zeigen die Relevanz der erfolgreichen Umsetzung. Gerade daran scheitern viele Unternehmen, die Analysen sind gegeben, aber an der Umsetzung hapert es.

Die Bedeutung von KPIs für Unternehmen

In einer zunehmend datengetriebenen Wirtschaft sind Key Performance Indicators (KPIs) unverzichtbare Steuerungsinstrumente für Unternehmen.

Sie machen Leistung messbar, ermöglichen die zielgerichtete Steuerung von Prozessen und verbessern die Transparenz über alle Unternehmensbereiche. Für Führungskräfte, Manager und Analysten sind KPIs das Fundament einer nachhaltigen Unternehmensführung. KPIs bilden die Basis für eine zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung.

Überblick: Was sind KPIs, und warum sind sie wichtig?

KPIs sind quantifizierbare Kennzahlen, die den Fortschritt oder Erfolg in Bezug auf strategische und operative Ziele messen. Sie bieten eine objektive Grundlage für Entscheidungen, helfen, Schwächen frühzeitig zu erkennen, und ermöglichen Vergleiche sowohl intern als auch extern. Richtig eingesetzt, fördern KPIs die Ausrichtung aller Bereiche auf die Unternehmensziele und steigern die Effizienz. In jedem Unternehmensbereich gibt es steuerungsrelevante KPIs.

KPIs in der Beschaffung

Ziele: Die Hauptziele in der Beschaffung sind Kostenoptimierung, Versorgungssicherheit, Lieferantenmanagement und Qualitätssicherung.

Methoden: Relevante KPIs werden durch Analyse historischer Einkaufsdaten, Lieferantenbewertungen und Prozesszeiten ermittelt. Typische Methoden sind Benchmarking und ABC-Analysen.

Beispiele:

- Einkaufsvolumen pro Lieferant
- durchschnittliche Beschaffungszeit
- Lieferantenzuverlässigkeit (On-Time-Delivery-Rate)
- Kosten je Beschaffung
- Kostenabweichung vom Budget

Damit liefert die Beschaffung einen Wertbeitrag für das Unternehmen und die Unternehmensziele.

KPIs in der Entwicklung

Ziele: Innovationsgeschwindigkeit, Produktqualität und Ressourceneffizienz stehen im Mittelpunkt. Die Innovati-

onsquote steuert den Anteil innovativer Produkte am Umsatz und Ertrag.

Methoden: Erhebung von KPIs durch Projektcontrolling, Meilensteinanalysen und Fehlerauswertungen. Agile Methoden setzen auf kontinuierliches Monitoring. Das Stage-Gate-Modell steuert den Innovationsprozess.

Beispiele:

- Time-to-Market
- Anzahl erfolgreich abgeschlossener Entwicklungsprojekte
- Fehlerquote im Teststadium
- Entwicklungskosten pro Produkt
- Wachstum durch neue Produkte
- Kundengewinnung durch Innovationen

Damit kann der Wertbeitrag der Entwicklung für das Unternehmen gesteuert werden.

KPIs im Vertrieb

Ziele: Umsatzsteigerung, Neukundengewinnung und Verbesserung der Abschlussquote.

Methoden: Verkaufszahlen, CRM-Auswertungen und Lead-Analysen bilden die Basis. Dashboards unterstützen die Echtzeitüberwachung.

Beispiele:

- Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter
- DB je Vertriebsmitarbeiter
- Conversion Rate
- Rate der Kundengewinnung
- Kundenzufriedenheit (NPS)
- durchschnittlicher Auftragswert

Damit kann der Wertbeitrag des Vertriebs zum Unternehmenswert ermittelt werden.

KPIs im Marketing

Ziele: Steigerung der Markenbekanntheit, Leadgenerierung und Optimierung des Marketingbudgets und Steuerung des Marketing Mix.

Methoden: Web- und Social-Media-Analysen, Kampagnentracking und Marketing-Automation-Tools liefern relevante Daten.

Beispiele:

- Cost per Lead
- Return on Marketing Investment (ROMI)
- Reichweite und Engagement-Rate
- Website-Traffic und Conversion Rate
- Bekanntheitsgrad

Damit kann der Wertbeitrag des Marketings zum Unternehmenswert ermittelt werden.



KPIs in der Innovation

Ziele: Förderung neuer Ideen, Erhöhung der Innovationsrate und Einbindung von Mitarbeitenden.

Methoden: Erfassung von Innovationsvorschlägen, Auswertung von Patentanmeldungen und Innovationsworkshops.

Beispiele:

- Anzahl umgesetzter Innovationen
- Innovationszyklusdauer
- Time to Market
- Beteiligungsquote an Innovationsprogrammen
- Umsatzanteil neuer Produkte

Damit kann der Wertbeitrag der Innovation zum Unternehmenswert ermittelt werden.

KPIs in der Produktion

Ziele: Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung, Produktivität, Herstellkosten und systematische Kostensenkung.

Methoden: Produktionscontrolling, OEE-Messung (Overall Equipment Effectiveness) und Fehleranalysen sind gängige Ansätze. Lean Production und schlanke Prozesse.

Beispiele:

- Produktionsmenge pro Zeiteinheit
- Maschinenauslastung
- Ausschussquote
- nicht wertschöpfende Tätigkeiten
- Durchlaufzeit
- OTD – On Time Delivery

Dadurch kann der Wertbeitrag der Produktion zum Unternehmenswert ermittelt werden.

KPIs im HR (Personalwesen)

Ziele: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung und Effizienz im Recruiting.

Methoden: Mitarbeiterumfragen, Fluktuationsanalysen und Auswertungen von Weiterbildungsmaßnahmen. Prozesse in HR.

Beispiele:

- Fluktuationsrate
- Arbeitgeberattraktivität
- Jahre der Betriebszugehörigkeit
- Time-to-Hire
- Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter
- Wertschöpfung je Mitarbeiter
- Ideenmanagement
- Wert umgesetzter Ideen
- Krankenstandquote

Damit kann der Wertbeitrag von HR für den Unternehmenswert ermittelt werden.

KPIs in IT und Logistik

IT – Ziele: Systemverfügbarkeit, Informationssicherheit und Nutzerzufriedenheit.

Logistik – Ziele: Liefergenauigkeit, Lageroptimierung und Transportkostenminimierung.

Methoden: in der IT: Monitoring-Tools, Incident-Analysen; in der Logistik: Sendungsverfolgung, Bestandsanalysen, Transportkostenrechnungen.

Beispiele IT:

- Systemverfügbarkeitsrate
- durchschnittliche Reaktionszeit im Support
- SLA Service Level Agreements
- Anzahl kritischer Sicherheitsvorfälle



Beispiele Logistik:

- Liefertermintreue
- Lieferzeiten
- Lagerumschlagshäufigkeit
- Transportkosten pro Sendung

Damit kann der Wertbeitrag der IT und der Logistik zum Unternehmenswert ermittelt werden.

Vorgehen zur KPI-Implementierung: Schritte und Best Practices

Der Aufbau eines KPI Dashboard erfolgt in sechs Schritten.

1. **Zieldefinition:** klare Formulierung der strategischen und operativen Ziele jedes Bereichs und des Gesamtunternehmens.
2. **KPI-Auswahl:** Auswahl weniger, aber aussagekräftiger Kennzahlen, die den Zielerreichungsgrad abbilden. Die Abbildungsstärke ist von entscheidender Relevanz.
3. **Datenerhebung:** Sicherstellung der Datenqualität und -verfügbarkeit über geeignete Systeme. Ermitteln der Datenquellen und der Methoden der Datenkalibrierung.
4. **Analyse und Reporting:** regelmässige Auswertung und visuelle Auf-

bereitung der KPIs. Darstellung in einem Dashboard.

5. **Massnahmenableitung:** Identifikation von Handlungsfeldern und Initiierung von Verbesserungsmassnahmen. Schliessen des Kreislaufs Ziele – Kennzahlen – Massnahmen.
6. **kontinuierliche Überprüfung:** Anpassung der KPIs an sich verändernde Anforderungen. Ermitteln neuer KPIs.

Ergebnisse und Nutzen:

Wie KPIs den Unternehmenserfolg steigern

Die Einführung und Anwendung passender KPIs verbessert die Transparenz, fördert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und ermöglicht eine zielgerichtete Steuerung. Unternehmen profitieren von schnelleren Reaktionszeiten, optimierten Prozessen und einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit. Die kontinuierliche Messung und Anpassung der KPIs sorgt für nachhaltigen Erfolg und macht Fortschritte sichtbar.

KPIs bilden die Basis für Zielvereinbarungen und Wege der Zielerreichung.

Fazit: Zusammenfassung und Ausblick

KPIs sind unverzichtbare Werkzeuge für die Steuerung und Weiterentwicklung moderner Unternehmen. Durch die gezielte Auswahl, Implementierung und kontinuierliche Überwachung passender Kennzahlen in Beschaffung, Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Innovation, Produktion, HR, IT und Logistik wird der Grundstein für nachhaltigen Unternehmenserfolg gelegt. In einer dynamischen Wirtschaftswelt sind flexible und praxisnahe KPIs der Schlüssel, um auf Veränderungen schnell und effektiv reagieren zu können.

Die Fokussierung auf die Werttreiber schafft Transparenz und Wertbewusstsein und ist die Basis für die permanente Wertsteigerung des Unternehmens.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.



Jetzt WEKA MEMBER werden!

- | Zugriff auf alle kostenpflichtigen Beiträge und Videos
- | Unlimitierter Zugang zu allen Special Dossiers und über 1300 Arbeitshilfen
- | KI-Chatbot Evi: Das gesamte WEKA-Wissen mit Quellenangaben auf Abruf
- | Inkl. Zugang zu allen zweistündigen Live-Webinaren
- | Unlimitierte telefonische Rechtsberatung (PREMIUM)

Mehr Infos unter: www.weka.ch/member