

Systematisches Reporting

Kennzahlen gewinnbringend einsetzen



Fachtagung

Donnerstag, 24. November 2022

Kennzahlen gewinnbringend einsetzen

Wieso brauchen Sie überhaupt Kennzahlen? Sobald Sie als Führungsperson nicht mehr alle Tätigkeiten, die in Ihrer Institution oder Organisation ausgeführt werden, selbst überwachen können, benötigen Sie für Ihre Führungstätigkeit Informationen. Diese Informationen entstehen einerseits im alltäglichen Geschäftsbetrieb und andererseits in der Umwelt der Organisation. Das Reporting schafft eine Verbindung zwischen dem Entstehungs- und Anwendungs-ort dieser Daten und stellt dadurch den unterschiedlichen Führungsebenen die notwendigen Informationen, die sie für die Entscheidungsfindung benötigen, zur Verfügung. Das Reporting soll sicherstellen, dass die Führungspersonen nicht in einer Datenflut versinken, sondern die für sie relevanten Informationen ausgewertet und verdichtet zur Prüfung und Kommentierung erhalten.

Erfahren Sie auf den nächsten Seiten, wie Sie zu einem aussagekräftigen, nutzenstiftenden und auf das Wesentliche reduzierten Reporting gelangen.

«You can't manage,
what you can't
measure.»

Art. 716a Abs. 1 OR besagt, dass die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung und die Oberleitung der Gesellschaft zu den unübertragbaren Aufgaben eines Verwaltungsrats gehört. Der Verwaltungsrat kann die Geschäftsführung jedoch an Dritte übertragen. In diesem Zusammenhang ist die Berichterstattung mit einem Reglement festzuhalten. Dies lässt sich sinngemäss auch für Organisationsformen wie Stiftungen oder Vereine adaptieren. Auch hier sind nach gesetzlicher Grundlage der Stiftungsrat bzw. der Vorstand mit der Führung der Geschäftsbücher beauftragt. In der Praxis übernimmt auch bei Stiftungen oder Vereinen, die als Non-Profit-Organisationen geführt werden, eine Geschäftsleitung das operative Tagesgeschäft. Diese Fälle haben alle eins gemeinsam: das strategische Organ und die operative Geschäftsleitung benötigen Informationen, um ihre Aufgaben und Verpflichtungen angemessen wahrnehmen zu können und an übergeordnete Stellen rapportieren zu können.

Das Berichtswesen ist also ein wichtiges Instrument des Controllings zur Planung und Koordination, da es durch die ausgewerteten Informationen, vergangenheitsbezogenen Kennzahlen und zukunftsgerichteten Indikatoren Transparenz schafft und eine wichtige Grundlage für zu treffende Entscheidungen darstellt. Das Reporting hilft Ihnen auch, den Umsetzungsstand Ihrer Strategie, Ziele und Massnahmen zu verfolgen.

Im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Kennzahlensystems stellen sich unweigerlich Fragen. Bei der Lektüre der folgenden Seiten finden Sie Hinweise und Praxistipps für ein gewinnbringendes Reporting.



Notwendigkeit und Nutzen von Kennzahlen

Viele Institutionen stehen zunehmend unter Druck. Die Rahmenbedingungen ändern sich, der Finanzierungs- und Spardruck nimmt zu und die Konkurrenz wird spürbar. Als Führungsperson müssen Sie Ihre Institution durch die rauere See «navigieren». Dazu brauchen Sie geeignete Steuerungsinstrumente.

- Auf welcher Basis fällen Sie wichtige Entscheide?
- Wie überzeugen Sie Ihre Anspruchsgruppen?
- Mit welchen Zielen führen Sie Ihre Mitarbeitenden?
- Wie steuern Sie Ihre Institution strategisch und operativ?

Kennzahlen spielen in der Führung einer Institution eine immer grössere Rolle. Neue Führungsmodelle, politische Forderungen nach Wirkungsnachweisen oder der generelle Wunsch nach mehr Transparenz zwingen zu Leistungs- und Erfolgsmessungen.

- Doch welche Kennzahlen bewähren sich in der Praxis?
- Was ist bei der Entwicklung von Kennzahlensystemen zu beachten?
- Welchen Nutzen haben Ihre Anspruchsgruppen davon?

Nutzen	Beschreibung
Entscheidungsbasis	Kennzahlen liefern schnelle, prägnante und anschauliche Informationen über Sachverhalte und bilden eine gute und objektive Basis für Entscheidungen.
Zielvorgaben	Durch Kennzahlen können Ziele und Vorgaben überprüfbar gemacht werden.
Steuerung	Kennzahlen sind Einflussgrössen, mit denen Sie Ihre Abläufe und Prozesse steuern.
Komplexitätsreduktion	In einer Kennzahl lässt sich ein komplexer Sachverhalt verdichtet darstellen.
Leistungs- und Wirkungsnachweis	Mit Hilfe von Kennzahlen können Sie Ihre Leistungen und deren Wirksamkeit gegenüber Anspruchsgruppen ausweisen.
Transparenz	Bei einer kontinuierlichen Erfassung helfen Ihnen Kennzahlen, Entwicklungen, Abweichungen und Erreichung kritischer Zustände sichtbar zu machen.
Orientierung und Sicherheit	Kennzahlen sagen Ihnen, wo Sie stehen und in welche Richtung Sie sich bewegen müssen.

Abbildung 1: Nutzen von Kennzahlen

Aber Vorsicht!

- Kennzahlen können Sie in die Irre führen. Zahlen verleiten dazu, ihnen stärker zu vertrauen als Worten.
- Kennzahlen vermitteln den Eindruck absoluter Wahrheit. Man neigt dazu, die Grenzen der Informationsverdichtung (Aussagekraft in Bezug auf den betrachteten Sachverhalt) sowie die Qualität der «Rohdaten» auszublenden.
- Kennzahlen können manipulativ verwendet werden. Bereits die Bildung oder Auswahl einer Kennzahl kann manipulativ sein (Verwendung von Kennzahlen, die für das eigene Anliegen am besten erscheinen).
- Kennzahlen können fehlinterpretiert werden.
- Kennzahlen können zu einer Verengung der Sichtweise führen, wenn wichtige Aspekte ausser Acht gelassen werden, die nicht als Kennzahlen erfasst werden.
- Kennzahlen können zu Fehlsteuerungen (z.B. Konzentration auf kennzahlenrelevante Aspekte) führen.

Wie gelangen Sie zu Ihren Kennzahlen?

Leiten Sie Ihre Kennzahlen aus der Strategie Ihrer Institution ab. Achten Sie darauf, dass Sie alle wesentlichen Dimensionen (Finanzen, Klientinnen und Klienten, Personal, Prozesse, Potenziale etc.) im Kennzahlensystem Ihrer Institution berücksichtigen. Ob Sie Ihr Kennzahlensystem in der Balanced Scorecard-Logik, der Logik der Ergebniskriterien des EFQM-Excellence-Modells oder nach einer selbst entwickelten Struktur aufbauen, ist sekundär. Wichtig ist nur, dass Sie sich an einer für Ihre Institution zielführenden Systematik orientieren und damit sicherstellen, dass Ihre Kennzahlen alle wesentlichen Qualitätsdimensionen abdecken.

Bewährte Praxistipps

Beachten Sie bei der Herleitung Ihrer Kennzahlen folgende Praxistipps:

- Beschränken Sie sich auf einige wenige und aussagekräftige Kennzahlen. Vermeiden Sie «Paralyse durch Analyse».
- Bevorzugen Sie relative Kennzahlen, denn sie sind aussagekräftiger als absolute Kennzahlen.
- Beachten Sie die minimalen Anforderungen an Kennzahlen (vgl. Abbildung 2).
- Messen Sie nur Sachverhalte, die Sie auch steuern und beeinflussen können.
- Vermeiden Sie Kennzahlen, die Auswirkungen von Entscheidungen erst mit Verzögerung zeigen.
- Verlieren Sie nie den Fokus auf die Ziele der Organisation.
- Unterschätzen Sie den Aufwand zur regelmässigen Datenerhebung und -eingabe nicht.
- Verwenden Sie nebst vergangenheitsorientierten (retrospektiven) Kennzahlen auch zukunftsorientierte (prospektive) Kennzahlen. Diese helfen Ihnen, bereits unterjährig korrigierende Massnahmen für die Folgeperiode zu ergreifen.
- Fokussieren Sie nicht nur auf Output-Kennzahlen, sondern beziehen Sie auch Input- und Prozesskennzahlen mit ein.
- Ordnen Sie den Kennzahlen im Kennzahlensystem die strategischen Aussagen und Ziele zu. Dies hilft Mitarbeitenden, die Verbindung zwischen Strategie und Kennzahlensystem zu erkennen.
- Nutzen Sie die Auswertungen und Grafiken des Kennzahlensystems als Diskussionsgrundlage für Geschäftsleitungssitzungen etc. (Report).



Abbildung 2: Anforderungen an Kennzahlen. Quelle: eigene Darstellung

Betroffene zu Beteiligten machen

Mit Kennzahlen führen und geführt werden setzt eine entsprechende Bereitschaft voraus und lässt sich nicht allein durch den Einsatz von Technik bewirken. Die nötige Akzeptanz erzielen Sie, indem Sie die Betroffenen in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen und zu Beteiligten machen. In der Praxis hat sich bewährt, die Kennzahlen gemeinsam in Workshops zu entwickeln. Die so verankerten Messgrößen werden von den Mitarbeitenden zur Selbstkontrolle und -motivation akzeptiert. Dies ist die beste Voraussetzung, dass Ihre Kennzahlen Wirkung erzielen.

Integration und Interpretation als Schlüsselfaktoren

Nur wenn Sie Ihre Kennzahlen in Ihren gelebten Führungs- und Arbeitsalltag integral einbauen, erzeugen Sie damit auch Wirkung. Stellen Sie sicher, dass die verantwortlichen Personen und Gremien in den definierten Zeitintervallen das Kennzahlensystem zur Hand nehmen und die ihren Verantwortungsbereich betreffenden Daten analysieren, Handlungsfelder ableiten und Massnahmen definieren. Dies ganz im Sinne eines kompletten PDCA-Kreislaufs.

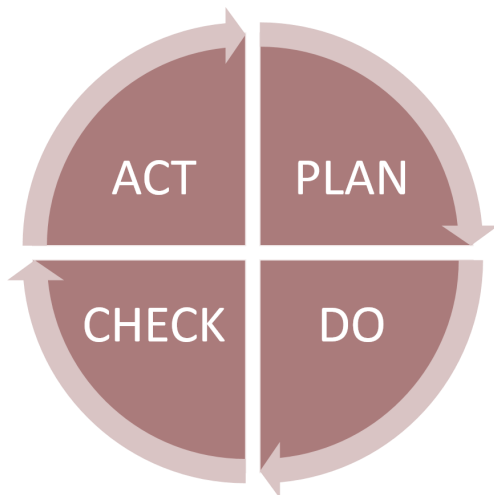


Abbildung 3: PDCA-Kreislauf. Quelle: eigene Darstellung

Entscheidend bei der Verwendung von Kennzahlen ist deren Interpretation. Seien Sie sich bewusst, dass die Aussagekraft einer Kennzahl begrenzt ist. Diese dürfen deshalb nicht als einziges Entscheidungskriterium herangezogen werden, sondern sind in Verbindung mit anderen Informationen und Kenntnissen zu verwenden.

Kennzahlen	Standort 1	Standort 2	Standort 3	Standort 4	Standort 5
Betreute Kinder	288	364	190	590	373
Personal (in %)	320%	430%	350%	645%	430%
Personal (in Köpfen)	5	8	9	12	8
Durchschn. Anstellungsgrad	64%	54%	39%	54%	54%
Umsatz	573'000	544'000	565'000	1'037'000	515'000
Umsatz pro Kind	2'000	1'500	3'000	1'800	1'400
DB2 (vor Umlagen)	12%	-13%	10%	9%	-33%

Abbildung 4: Interpretieren von Kennzahlen. Quelle: eigene Darstellung

Was fällt Ihnen auf, wenn Sie die Kennzahlen in der obenstehenden Tabelle betrachten? Vergleichen Sie die verschiedenen Standorte nur anhand einzelner, isolierter Kennzahlen, ist deren Aussagekraft eingeschränkt. Sie können zwar erkennen, welche Standorte mehr Kinder betreuen, über mehr Personal verfügen oder mehr Umsatz erzielen. Aber wenn Sie eine Aussage über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Standorte machen möchten, benötigen Sie den Deckungsbeitrag, eine relative Kennzahl, die basierend auf absoluten Kennzahlen berechnet wird. Vergleichen Sie beispielsweise Standort 2 und 5 miteinander, so erkennen Sie, dass sich die Standorte bezüglich Anzahl betreuter Kinder, Personalbestand und Umsatz ähneln, der Deckungsbeitrag jedoch deutlich voneinander abweicht.

Adressatengerechtes Reporting

Das Berichtswesen gilt als eines der wichtigsten Koordinations- und Kommunikationsinstrumente des Controllings. Auf der einen Seite stehen die Controllerinnen und Controller als Erstellende und Senderinnen und Sender der Berichte und auf der anderen Seite die teilweise wenig ökonomisch geschulten Empfängerinnen und Empfänger des Reportings. Auf Basis von Informationen sollen sie Entscheidungen treffen und ihr Handeln daran ausrichten. Wenn die übermittelten Informationen nicht richtig verstanden werden, besteht die Gefahr von Fehlinterpretationen, was Fehlentscheidungen im ökonomischen Sinne zur Folge haben kann. Umso wichtiger ist es, dass Sie Berichte adressatengerecht erstellen.

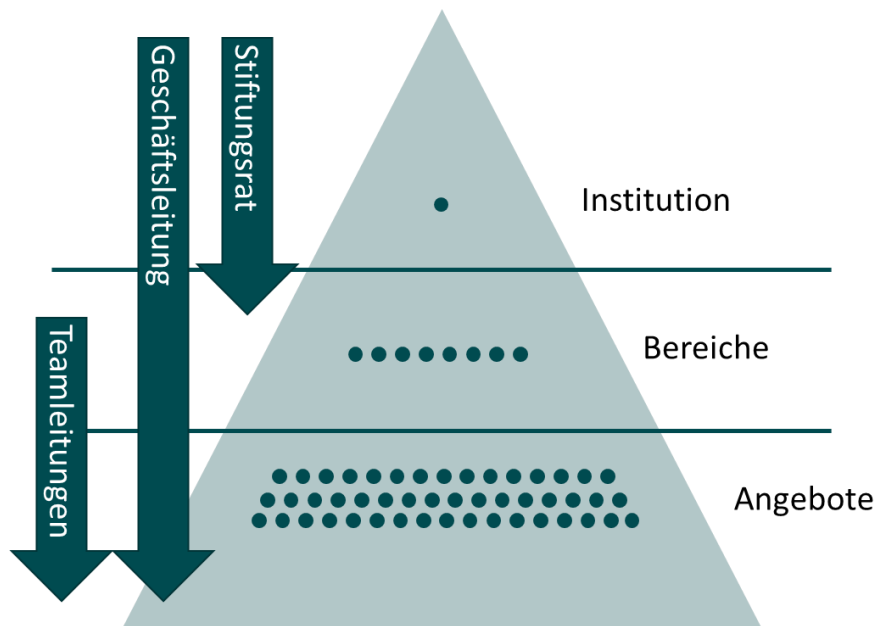


Abbildung 5: Adressatengerechtes Reporting. Quelle: eigene Darstellung.

Doch was bedeutet adressatengerecht eigentlich? Darunter verstehen wir:

- Das Reporting beinhaltet (nur) jene Informationen und Kennzahlen, welche die Gruppe der Empfängerinnen und Empfänger für ihre Arbeit benötigen.
- Nicht alle Führungsebenen benötigen denselben Detaillierungsgrad der Kennzahlen und Informationen. Erhält das strategische Organ beispielsweise den identischen Bericht wie die operative Leitung, besteht auch die Gefahr, dass Strategisches und Operatives vermischt wird.
- Auch das Intervall des Reportings ist auf die verschiedenen Führungsstufen abgestimmt. Die operative Leitung benötigt eine regelmässige Berichterstattung als das strategische Organ.
- Die Berichte sind in einer für die Empfängerinnen und Empfänger verständlichen Sprache formuliert, d.h. je nach Zielpublikum werden Fachbegriffe verwendet, erklärt oder weggelassen.
- Zu den einzelnen Kennzahlen, Daten und Informationen wird das für die Zielgruppe des Berichts notwendige Hintergrundwissen erläutert.
- Das Reporting wird nicht primär nach den Bedürfnissen der erstellenden Controllerinnen und Controller erarbeitet, sondern die Erwartungen der Empfängerinnen und Empfänger werden adäquat berücksichtigt. Schliesslich sind sie es, welche mit den Berichten anschliessend weiterarbeiten können müssen.
- Die Daten sind auf eine möglichst verständliche Art und Weise visualisiert. Für gewisse Kennzahlen eignen sich Tabellen, für andere Liniendiagramme, Balkendiagramme etc..

Gestaltung von System und Reporting

Es steht Ihnen frei, ob Sie sich bei der Gestaltung Ihres Kennzahlensystems und Reportings an einem wissenschaftlichen Modell orientieren oder Ihre eigene, individuelle Lösung entwickeln. Eine gängiger Ansatz aus der Literatur ist die Balance Scorecard (BSC) nach Kaplan & Norton.

Die Balanced Scorecard soll bei der Strategieumsetzung dazu beitragen, die klassischen Barrieren zu überwinden, indem sie Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen übersetzt und dabei in vier Perspektiven unterteilt:

- Kunden
- Finanzen
- Prozesse
- Potenziale (Lern- und Entwicklungsperspektive)

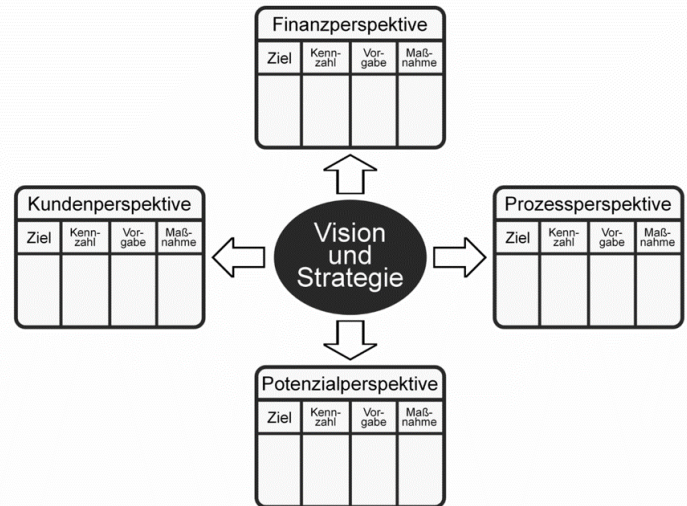


Abbildung 6: Balanced Scorecard nach Kaplan & Norton.

Quelle: Ehrmann, 2003.

Mit diesem Ansatz wird die Strategie ins Zentrum des Reportings gestellt und deren Umsetzung in den Organisationseinheiten koordiniert. Diese Methode ist allerdings relativ aufwändig und es besteht die Gefahr, dass ein Datenfriedhof generiert wird.

Unserer Erfahrung nach haben sich jedoch auch insbesondere selbstentwickelte Lösungen bewährt. Sie können damit sicherstellen, dass die Darstellung technisch umsetzbar und für die erstellenden Personen praktikabel ist, aber auch die Erwartungen der Empfängerinnen und Empfänger des Reportings einbezieht. Unabhängig vom gewählten Ansatz ist insbesondere die Darstellung von qualitativen Messwerten anspruchsvoll. Ein Beispiel einer selbst entwickelten Reporting-Darstellung finden Sie nachstehend.

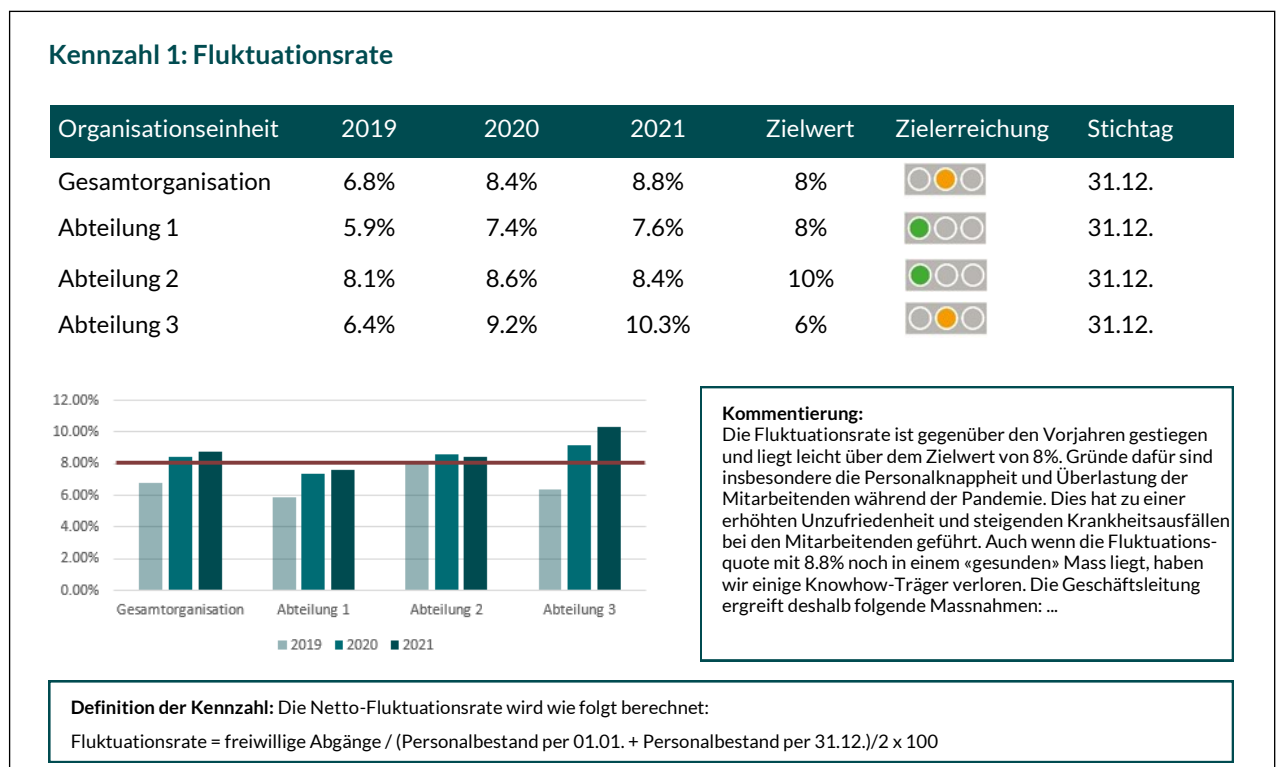


Abbildung 7: Exemplarische, selbst entwickelte Reporting-Darstellung. Quelle: eigene Darstellung.

Quellen:

Forrer Lombriser & Partner. (2021). Strategie-Entwicklung mit KMU*STAR. St.Gallen: Autor
Hilb, M. (2013). Integrierte Corporate Governance (5. Aufl.). Berlin: Springer Gabler Verlag.
Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2015). Strategisches Management. Visionen entwickeln. Erfolgspotenziale aufbauen. Strategien umsetzen. Zürich: Versus Verlag AG.
Lombriser, R., Abplanalp, P. & Wernigk K. (2011). Strategien für KMU. Zürich: Versus Verlag AG.
Lombriser, R. (2022). Herausforderungen für KMU. Präsentationsfolien. (Erhältlich bei R. Lombriser)
Olfert, K. (Hrsg.). (2003). Balanced Scorecard (3. Aufl.). Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag.
Reimus, E., von Rechenberg, W. & Wildt, A. (2021). Berichtswesen (Reporting).
Schedler, K. & Proeller, I. (2009). New Public Management (4. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
Zapp, w. & Asbach, H. (2015). Das Berichtswesen adressatengerecht gestalten. Controlling & Management Review, 3, S. 54-62.

Stellen Sie heute die Weichen für die Zukunft

Strategien entwickeln

Ein souveräner Umgang mit Strategiefragen prägt Unternehmenserfolge nachhaltig. Das Entwickeln und Aktualisieren von Strategien gehört zu unseren Kernkompetenzen. Mit eigens konzipierten Instrumenten helfen wir Ihnen, die künftige Ausrichtung Ihrer Organisation zu gestalten: systematisch und umsetzungsorientiert.

Organisationen optimieren

Wirtschaft und Gesellschaft wandeln sich laufend. Vorausschauende Institutionen und Organisationen erkennen darin Optimierungspotenzial und stellen sich Herausforderungen. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir solide Lösungen und reduzieren die Komplexität in Ihrer Organisation. So können Sie sich wieder auf Ihre Kernaufgaben konzentrieren.

Qualitätssicherung

Qualität baut nicht nur auf standardisierten Prozessen. Sie ist auch in der Unternehmenskultur verankert. Gerne unterstützen wir Sie und Ihre Mitarbeitenden bei der Suche nach einem gemeinsamen Qualitätsverständnis und begleiten Sie bei der Qualitätssicherung.

Projektsteuerung

Wir entlasten und unterstützen Sie bei der Umsetzung Ihrer Projekte in den Bereichen «Strategien entwickeln» und «Organisationen optimieren». Ob in leitender oder beratender Funktion: Wir setzen uns für Ihre Projekte mit dem gleichen Engagement ein wie für unsere eigenen.

Forrer Lombriser & Partner

Strategie- und
Organisationspartner

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

