

Ohne Kennzahlen geht nichts

Großer Nutzen und wichtiges Optimierungspotenzial

Um eine Leasing-Gesellschaft nachhaltig erfolgreich zu führen, bedarf es eines ausgereiften Controllings und einer fundierten Kennzahlensteuerung. Der Autor zeigt auf, dass Kennzahlen für eine erfolgreiche Unternehmensführung unerlässlich sind. Sie dienen nicht nur dazu, Managemententscheidungen zu unterstützen, sondern diese auch aktiv zu beeinflussen. Doch so nützlich die Zahlen sind, es besteht auch Optimierungsbedarf in der Anwendung. Der Beitrag umreißt die wichtigsten Aspekte. Er basiert auf dem vorgestellten Buch, das sich in aller Tiefe mit dem Thema „Kennzahlen“ befasst. (Red.)

Für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung sind heutzutage moderne Kennzahlensysteme eine wichtige Grundlage. Anhand sorgsam ausgewählter Kennzahlen, die sich eng an den unternehmensspezifischen Besonderheiten orientieren, soll dem Management die Steuerung, Planung und Kontrolle der Zielerreichung und damit des unternehmerischen Erfolgs erleichtert werden.

Früher wurde der Controller häufig als „Erbsenzähler“ gesehen, der – anhand von Kennzahlen mit einem lediglich statistischen Zweck – die rein vergangenheitsorientierten Kennzahlenfriedhöfe verwaltet. Mittlerweile dienen moderne Kennzahlen oder Leistungskennzahlen (auch bekannt als Key-Performance-In-

dikatoren) häufig dazu, Managemententscheidungen nicht nur zu unterstützen, sondern auch regelmäßig aktiv zu beeinflussen.

Ausgehend von der strategischen Ausrichtung gilt es, ein möglichst ganzheitliches Set an Kennzahlen für das eigene Institut abzuleiten, das eine rationale und zukunftsgerichtete Unternehmenssteuerung fördert. Wenn gleich zahlreiche Entscheider das viel umschriebene Bauchgefühl durch Kennzahlen ersetzen, sollte trotzdem noch ein gewisser Spielraum für nicht-monetäre Kennzahlen (soft facts) berücksichtigt werden. Kennzahlen helfen also dabei, strategische Vorgaben in eine operative Steuerung zu überführen und deren Zielerreichung permanent zu überprüfen.

Für jeden geeignet

Nicht selten besteht der Irrglaube, dass Kennzahlensysteme nur für große Leasing-Gesellschaften interessant sind. Es bieten sich aber auch und insbesondere für kleine und mittelständische Institute erhebliche Optimierungspotenziale bei der Anwendung eines Systems, das die charakteristischen Merkmale erfasst und unter Berücksichtigung der relevanten Fach- und Funktionsbereiche eine ganzheitliche Steuerung ermöglicht.

Der Detaillierungsgrad der Kennzahlen hängt wesentlich von dem Adressaten-

kreis und deren Hierarchieebene ab. So werden in Dashboards, die sich an das Top-Management richten, häufig nach dem Motto „weniger ist mehr“ regelmäßig etwa nur zehn bis 15 Kennzahlen dargestellt, die bei Bedarf durch ein „Drill-Down“ noch tiefgreifender analysiert werden können. In Berichten an die operativen Managementebenen fließen hingegen auch regelmäßig zahlreiche Basisdaten und -kennzahlen in den Entscheidungsprozess mit ein.

Das Ziel bleibt gleich

Trotz der Unterschiede bleibt das Ziel aller Kennzahlen das gleiche: Es soll eine Transparenz über die komplexen Prozesse und Zusammenhänge hergestellt werden, sodass die Zielerreichung besser beurteilt werden kann und gleichzeitig auch eine Standardisierung ermöglicht wird, indem die Adressaten und Anwender – egal ob bereichs- oder funktionsübergreifend – die gleiche Sprache sprechen.

Kennzahlen haben grundsätzlich die folgenden Funktionen:

- › **Operationalisierungsfunktion:** Bildung von Kennzahlen zur Operationalisierung von Zielen und Zielerreichung.
- › **Anregungsfunktion:** Laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Auffälligkeiten und Veränderungen.
- › **Vorgabefunktion:** Ermittlung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgrößen für unternehmerische Teilbereiche.
- › **Steuerungsfunktion:** Verwendung von Kennzahlen zur Vereinfachung von Steuerungsprozessen.
- › **Kontrollfunktion:** Laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Soll-Ist-Abweichungen.



DR. CHRISTIAN GLASER

ist Mitglied der Geschäftsleitung und Generalbevollmächtigter der Würth Leasing GmbH & Co. KG, Albershausen.



E-Mail:
christian.glaser@outlook.com

„Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts und Datenanalyse ist der Verbrennungsmotor dazu.“ Dieses Zitat stammt von Peter Sondergaard, Senior Vice President des IT-Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Gartner. Und es bringt die große Herausforderung gerade auch in der Leasing-Branche sehr anschaulich auf den Punkt.

Wenn aus Daten Informationen werden

Denn die Institute verfügen heute bereits über umfangreiche und täglich wachsende Datenbestände. Doch oft fehlt es an konkreten Strategien, um die-

se Informationen nutzbringend einzusetzen und insbesondere auch darzustellen.

Je erfolgreicher die Zusammenarbeit zwischen Controlling und Unternehmensführung ist, umso größer ist meist auch der gesamte betriebliche Erfolg. Das Controlling hat hierbei regelmäßig die strategisch wichtige Aufgabe, eine Brücke zwischen Rechnungswesen und einzelnen Fachbereichen, etwa dem Vertrieb, zu schlagen.

Für die Berichterstattung sollte der KISS-Grundsatz (keep it short and simple) gelten, getreu dem Motto „lieber grob richtig als exakt falsch“. Je mehr

unterschiedliche und komplexe Informationen in den Bericht hineingezwängt werden, umso eher leidet die Konsistenz und Übersichtlichkeit der Daten.

Es besteht Optimierungsbedarf

In der praktischen Umsetzung erweist sich neben einer ausgewogenen Darstellung der Kennzahlen, bei der nicht nur rein finanzwirtschaftliche Bereiche näher beleuchtet werden, häufig die Beschaffung der Basisdaten als ein zentrales Problem. Es gilt der Grundsatz, dass man nur steuern, was man auch messen kann. Dadurch wird klar, dass nicht alle Kennzahlen mit einem vergleichbaren Aufwand ermittelbar sind und der zusätzliche Steuerungsnutzen nicht selten in keinem günstigen Verhältnis zum Erhebungsmehraufwand steht.

Außerdem sollte bei aller Euphorie über ein ausgeklügeltes Kennzahlensystem sichergestellt sein, dass die Kennzahlen empfängerorientiert ausgestaltet sind und damit unternehmerische Entscheidungen fördern. Erst durch diese Entscheidungen und die Integration in die täglichen Abläufe findet eine tatsächliche Wertschöpfung statt und es wird verhindert, dass die Kennzahlen ein „nutzloses Paralleluniversum“ zur operativen Steuerung der Leasing-Gesellschaft bilden.

Individuelle Kennzahlen(systeme)

Je nach Marktphase, Fachabteilung und Analyseobjekt entscheidet sich, welche Kennzahlen ausgesucht und miteinander verknüpft werden sollten. Dies zeigt das Beispiel der Vertriebssteuerung einer Leasing-Gesellschaft:

Im Vertriebsbereich kann anhand der folgenden Kennzahlen eine sehr gute Aussage getroffen werden: Mittels der Angebotseffizienz wird ermittelt, wie viele Angebote für einen Vertragsabschluss nötig sind. Dadurch kann eine Aussage über die Qualität des Vertriebs, über das Leasing-Klima im Markt oder auch die Wettbewerbsfähigkeit

der eigenen Leasing-Gesellschaft getroffen werden. In Kombination mit den Abschlusskosten lässt sich außerdem eine Aussage zur Effizienz in Geldeinheiten treffen. Die A-/B-/C-Kundenquote unterstützt ferner dabei, eine Aussage über die Struktur der Kunden zu treffen. Gleiches gilt für die Potenzialausschöpfung bei den Kunden, bei Branchen, bei Ratings et cetera sowie auch für die Vertriebswegequote, anhand derer eine Aussage über die Anzahl an Aufträgen beziehungsweise deren Anschaffungsvolumina oder Barwertmarge über einen ausgewählten Vertriebsweg im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Vertriebswege angegeben werden.

Insbesondere im kundennahen Bereich spielt auch die aktive Vertriebszeit eine sehr zentrale Rolle. Diese gibt den An-

Zeitaufwand von Vertriebsmitarbeitern (in Prozent)

Tätigkeit	Proudfoot-Beobachtung	Wunsch	Einschätzung der Vertriebsmitarbeiter
Aktiver Verkauf	11	32	21
Akquise	9	18	13
Problemlösung	18	22	26
Administration	31	17	24
Reisezeit	15	8	12
Ausfallzeit	16	3	4

Quelle: Proudfoot Consulting/Gallup

Die aktive Vertriebszeit eines Vertriebsmitarbeiters beträgt nach einer im Jahr 2009 veröffentlichten ländervergleichenden Studie von den Organisations-

triebsperformance bei einer Steigerung der aktiven Vertriebszeit immer noch sind.

»Oft fehlt es Instituten an Strategien, um Informationen nutzbringend einzusetzen und darzustellen.«

teil der Arbeitszeit des Außendienstbeziehungsweise allgemein des Vertriebsmitarbeiters an seiner gesamten Arbeitszeit an, in der reine Vertriebstätigkeiten, wie beispielsweise Kundenakquise in Form von Telefonaten oder persönlichen Besuchen, die Erstellung von Angeboten und Verträgen et cetera, durchgeführt werden.

beratern der Firma Proudfoot Consulting (2009, S. 13) und Gallup durchschnittlich nur elf Prozent der gesamten Arbeitszeit, wie die Tabelle zeigt. Dies veranschaulicht, wie der Aufwand für wirklich aktive Vertriebszeit häufig überschätzt wird und macht gleichzeitig aber auch deutlich, wie hoch die Potenziale zu einer Steigerung der Ver-

Aktive Vertriebszeit steigern

Eine aktive Vertriebszeit von knapp 100 Prozent ist zwar eher unrealistisch, aber eine Steigerung auf 20 bis 30 Prozent ist in den meisten Fällen durchaus im Bereich des Möglichen.

Speziell bei den aufgeführten Kennzahlen sollte sichergestellt sein, dass möglichst kein Interpretationsspielraum besteht. Denn nach Abgabe eines Berichts besteht regelmäßig nicht mehr oder nur sehr eingeschränkt die Möglichkeit, mit den Adressaten zu interagieren.



ARCALEASING

Sale & Leaseback Finanzierungen, wenn es darauf ankommt!

- Liquidität für Kunden in Sondersituationen
- Finanzierung der Leasingsonderzahlung oder Ablöse
- Zweitverwertung von Leads mit schlechter Bonität

100 Prozent unabhängig von:



Bewertern



Verwertern

ARCA-LEASING GMBH www.arca-leasing.de | info@arca-leasing.de