

Wertorientierte Kennzahlen im Geschäftsbereichscontrolling

von
Marcus Haegi

Einleitung

„Was hat der Vertrieb mit wertorientierten Kennzahlen zu tun?“

„Wie kann ich meine Vertriebsleute führen, wenn der erzielte Umsatz nicht mehr die wichtigste Kennzahl sein soll?“ Diese und ähnliche Fragen haben Sie von Ihren Verkaufsleiter auch schon zu hören bekommen, sobald das Thema wertorientierte Kennzahlen in diesem Geschäftsbereich zur Sprache kommt.

Welches sind den die *richtigen* Kennzahlen?

Um diese Frage zu beleuchten, soll auf folgende Punkte eingegangen werden:

Das *Geschäftsmodell* als Grundlage für das Geschäftsverständnis und die zusammenhängenden Werteflüsse,

die Analyse der *Anforderungen*, die von der *Bereichsleitung* an die Kennzahlen zur Führung des Geschäftsbereiches gestellt werden,

die Modelle und Überlegungen, die zur *Kennzahlenfindung* führen und Analyse des bestehenden Kennzahlenwerks.

Wie die wertorientierten Kennzahlen als *Grundlage zur persönlichen Zielvereinbarung* genutzt werden können,

und last but not least die Auswertungen und das Feedback aus den *wertorientierten* Kennzahlen.

Das Geschäftsmodell als Grundlage für das Geschäftsbereichscontrolling

Jedes Unternehmen hat sein spezifisches und zum Teil branchenabhängiges Geschäftsmodell, das die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der einzelnen Unternehmensbereiche beschreibt. Es zeigt die Führungs- und Organisationsstruktur auf sowie die Querschnittsfunktionen, die Werteflüsse, der Planungs- und Budgetierungsprozess, die Informatiksysteme und die Führungsmittel.

Daraus können die Werteflüsse für die einzelnen Bereiche erfasst und abgeleitet werden.

Für unser Beispiel dient das Geschäftsmodell der Swisscom AG, so wie es 1999 – 2001 zum Einsatz kam (Abbildung 1).

Network Services (NWS) und *Corporate Information Technologies* (CIT) stellen die Produkteplattformen (Netze und Software) her und stellen diese *Product House* (PH) zur Verfügung. PH erstellt auf diesen Plattformen ihre Dienstleistungsprodukte und bietet diese zusammen mit den Hardware Komponenten entweder über die Vertriebsorganisationen von *Marketing & Sales* (MS) oder über die eigenen Business Lines auf dem Markt an. Dabei werden alle Umsätze und Kosten den einzelnen *Produkten* zugeteilt (Produkte-DB), während den einzelnen *Geschäftsbereichen* von MS die für das *Lösungsgeschäft*¹ zuständig sind, nur die direkt erzielten Drittumsätze und Drittvertriebskosten (also keine Herstellkosten) zugerechnet werden und die damit über keine eigene, *durchgehende* DB Rechnung verfügen. Die Dienstleistungen der Supportfunktionen werden als *Overhead* im Sinne von Service- und Management Fees an die einzelnen Geschäftsbereiche verrechnet.

¹ Lösungsgeschäfte sind auf den Kunden angepasste Lösungen aus Hardware, Software und Dienstleistungen von Swisscom

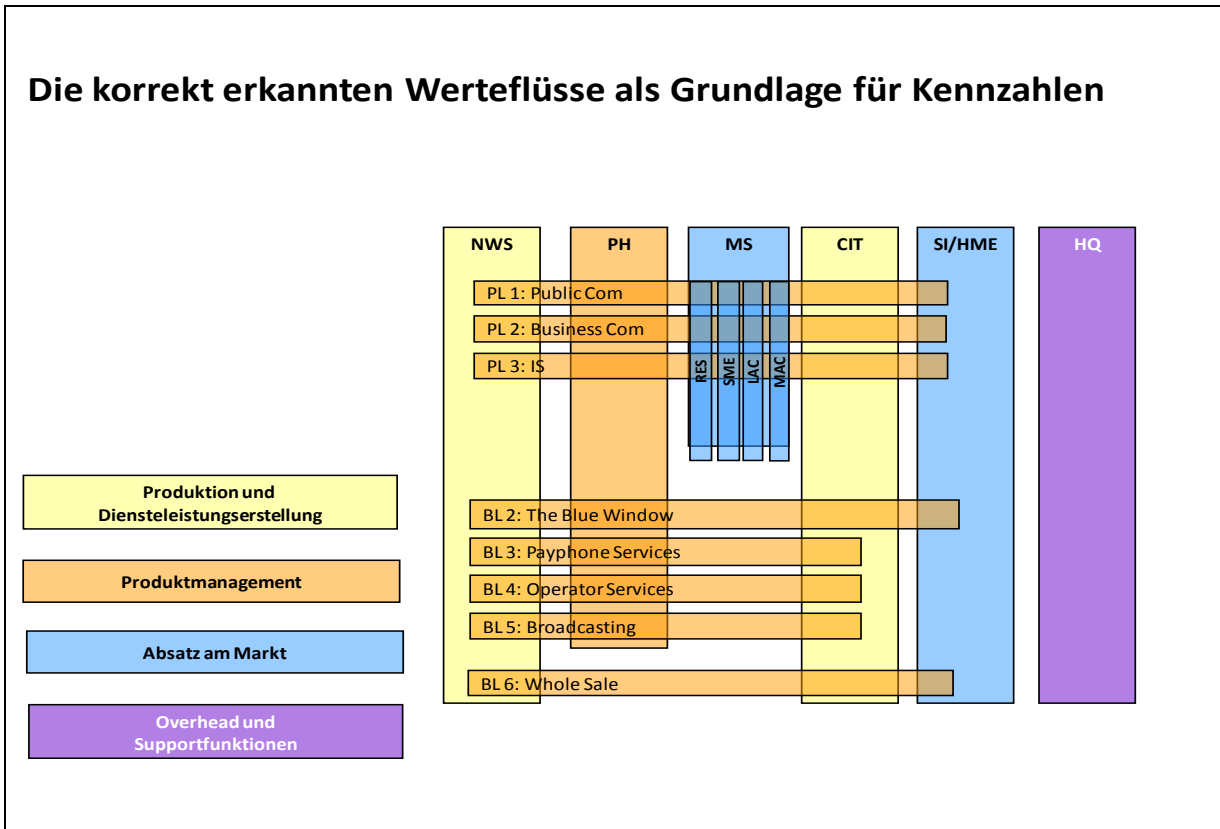


Abbildung 1

Daraus ergeben sich die 3 Dimensionen der Werteflüsse aus *Produktion, Dienstleistungen und Handel*.

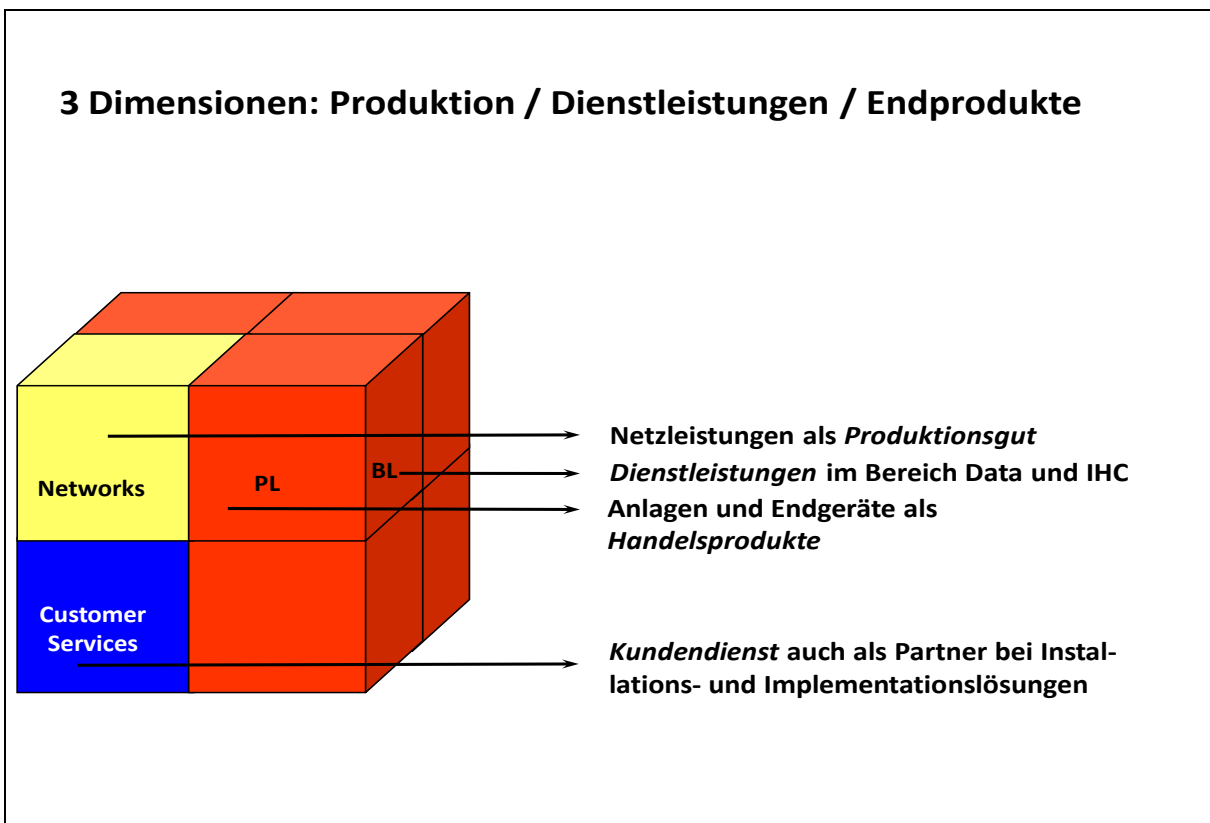


Abbildung 2

Die meisten *Lösungsgeschäfte*, die über die direkten und auch indirekten Vertriebskanäle von Swisscom abgewickelt wurden, enthalten alle drei Dimensionen (siehe Abbildung 2).

Die Werteflüsse über alle drei Dimensionen sollen in einem Beispiel erläutert werden (Abbildung 3):

Einem Kunden wird eine Teilnehmervermittlungsanlage verkauft. Dabei werden folgende Werteflüsse generiert:

1. Kosten:

- Kosten aus Productmanagement und Bereitstellung, sowie Marketing und Verkaufunterstützung
- Vertriebskosten der Verkaufsorganisation für Beratung, Offertstellung und Verkauf der Anlage.
- Einkauf der Handelswaren (Hardware TVA und Endgeräte)
- Lieferung und Customizing der Anlage beim Kunden durch Spezialisten von Customer Service
- Erstellen oder Erweitern der nötigen Netzanschlüsse durch NWS

2. Umsatz

einmalige Fakturierung durch Kundensegment für:

- gelieferte Hardware
- Netzerstellung
- Montage und Customizing

monatliche Fakturierung durch Kundensegment für:

- Anschlussgebühren
- Verkehrstaxen

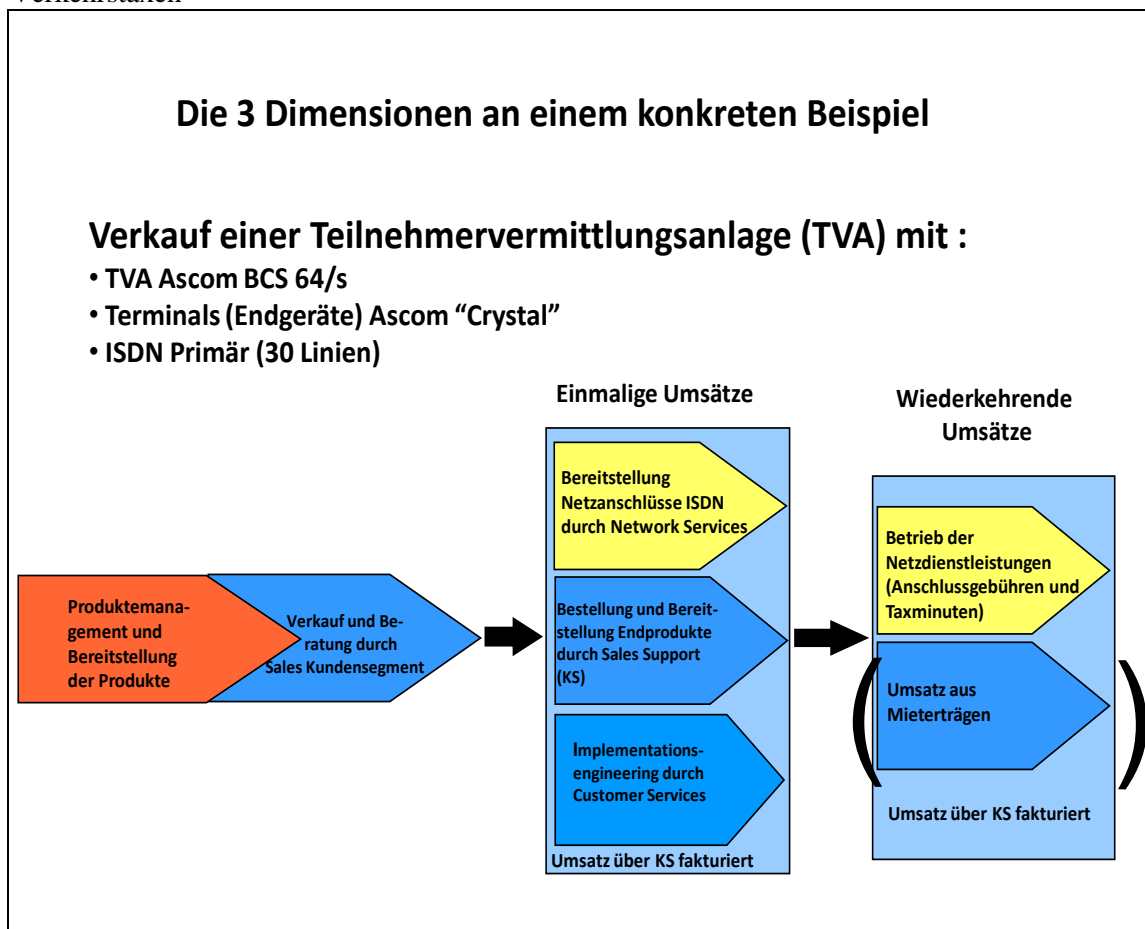


Abbildung 3

Steckbriefes des Geschäftsbereiches

Zum besseren Verständnis des Beispiels, wird der betrachtete Geschäftsbereich von Swisscom vorhergehend kurz umschrieben.

Das Kundensegment „Small and Medium Sized Enterprises“ (SME) ist eine Vertriebsorganisation mit:

- 5 Districts, mit Total 17 Verkaufsstützpunkten für den direkten Vertrieb in der ganzen Schweiz
- Verkauf über indirekte Verkaufskanäle (Swisscom-Partner, Warenhäuser und Fachmärkte)
- Sales Support Center für Offertstellungen und Auftragsabwicklungen, sowie Unterstützung der Swisscom-Partner
- Breite und differenzierte Produktepalette von Einzelgeräten bis zu komplexen Systemlösungen im Daten- und Sprachbereich
- Umsatz ca. 1.5 Mia. CHF (1999) und ca. 720 Mitarbeitende

Anforderungen des Geschäftsbereichsmanagements an das Kennzahlenwerk

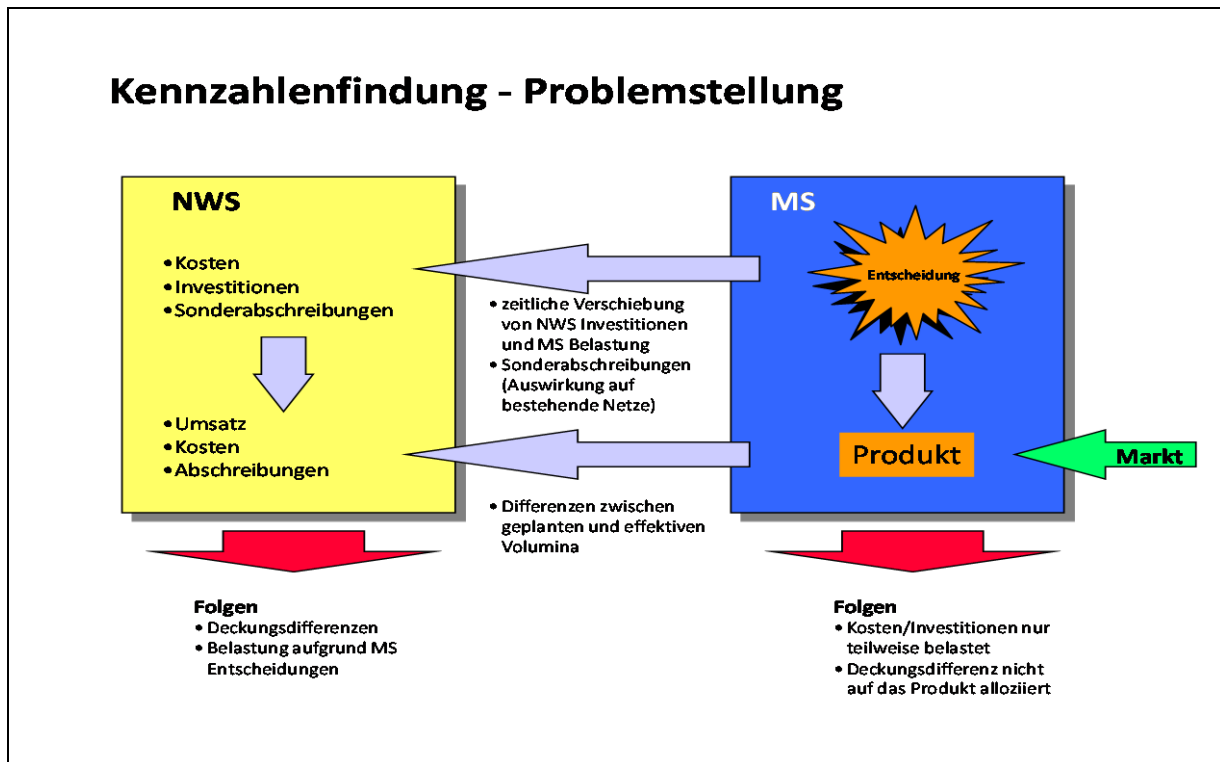
Die Führungsgrundsätze der Geschäftsbereichsleitung wurden als Grundlage für den Anforderungskatalog der zu erhebenden Kennzahlen herangezogen:

Kunden	Wir suchen Markt und Kundennähe, damit wir die Bedürfnisse der SME-Kunden erkennen können. Wir bieten ihnen kostenoptimierte Lösungen aus dem Produkte- und Dienstleistungsportfolio der Swisscom an. Wir pflegen den qualifizierten Fachhandel als Partner.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Das Kundensegment SME hat klare Ziele, Verantwortungs- und Kompetenzregelungen sowie eine neuzeitliche und ehrliche Mitarbeiter- und Führungsbeurteilung
Führung	Die Mitglieder des Führungsteams kennen ihre direkten Mitarbeitenden, sind für sie jederzeit ansprechbar, nehmen die Anliegen und Meinungen ernst, unterstützen und fördern eingebrachte Verbesserungsmöglichkeiten
Ergebnisse	SME will seine Prozesse, Leistungen und Umsätze mit Kennzahlen messbar, steuerbar und vergleichbar machen, damit Schwachstellen erkannt und verbessert werden können.

Damit können aber noch keine Ableitungen zu den wertorientierten Kennzahlen, mit denen der Konzern führen will, gemacht werden.

Die Problemstellung der Kennzahlenfindung hat sich für die Swisscom mit der Liberalisierung grundlegend geändert (Abbildung 4):

Im Gegensatz zur Zeit des Monopols entscheidet heute der Markt, welche Produkte zu welchem Zeitpunkt er nachfragt, und nicht mehr der Monopolist, wann er was anbieten will. Dadurch hat sich auch die *Entscheidungskette* grundlegend verändert. Während in den Monopolzeiten *zuerst* die Ressourcen und Netzleistungen bei Network Services (NWS) geplant, eingeführt und betrieben wurden und dadurch auch die Betriebs- und Abschreibungsdauer im *Voraus* bestimmt werden konnten, werden heute aufgrund Innovationsentscheide und Produktänderungen, die über den Markt durch Marketing & Sales (MS) initiiert werden, *vorzeitig neue* Ressourcen und Technologien *notig*, die somit die Betriebsdauer verändern und *Sonderabschreibungen* verursachen. Daher können durch NWS die geplanten Abschreibungen nicht mehr auf die *Produkte-Kostenträger* verbucht werden, wodurch *Deckungslücken* entstehen.



Nicht zu unterschätzen sind die *Resources-Forecasts*, die oftmals aufgrund der sich schnell verändernden Abbildung 4 Situation nicht aktuell sein können. Trotzdem muss Swisscom jederzeit die nachgefragten Netzleistungen erbringen können.

Was für Kennzahlen können eingesetzt werden, wenn der betroffene Geschäftsbereich über *keine* vollständige *Bilanz und Erfolgsrechnung* verfügt, die es erlauben würden, direkt *wertorientierte* Kennzahlen zu erheben und zu messen?

Wir setzen *operative Werttreiber* und *mengenorientierte* Kennzahlen ein, die in der Summe das Gesamtergebn auf Stufe Konzern wertvermehrend beeinflussen. Dazu einige Beispiele aus der Praxis von SME:

Aufgrund der *Hierarchie der Kennzahlen* (siehe Abbildung 5) können die *Prioritäten* klar abgelesen werden:

Je höher in der Pyramide eingereiht, desto höher der Anspruch an *wertorientierten* Zahlen. Das Erkennen und Festhalten von Trends dienen vor allem den *strategischen* Ausrichtungen und dem strategischen Controlling.

Je tiefer die Kennzahlen in der Pyramide anzusiedeln sind, desto grösser wird der *operative* Anspruch. Darin enthalten sind *produktespezifische* Kennzahlen, die für die kurzfristigen Planungszyklen (Budget, Forecast (max. ein Jahr) und zur Messung der operativen Geschäftstätigkeit dienen.

Die Hierarchie der Kennzahlen

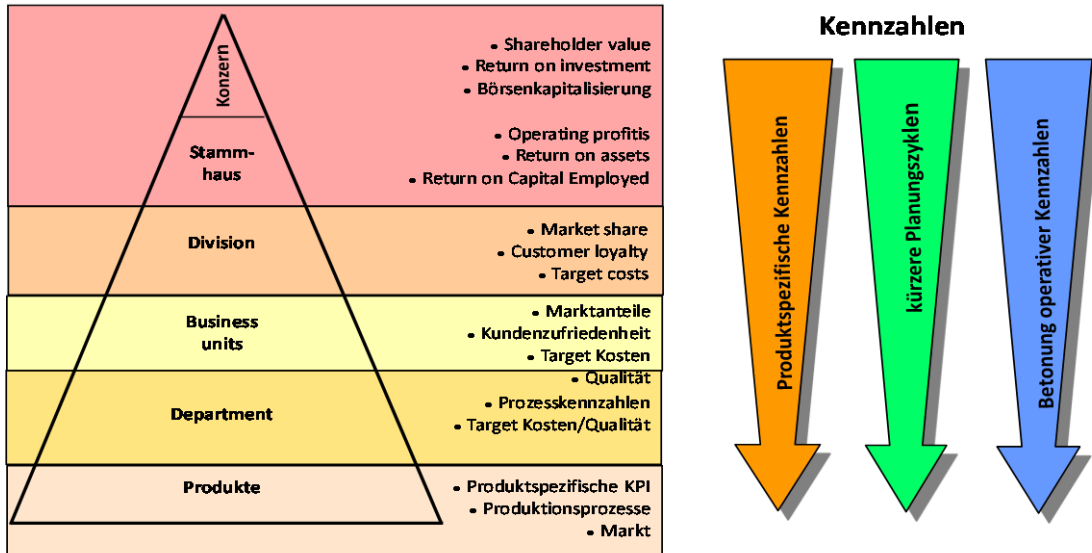


Abbildung 5

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit nach *Treibern* und anderen *Aggregaten* für die Kennzahlenfindung:

Als Verknüpfung von *wertorientierten* und *mengenorientierten* Kennzahlen können nebst den finanziellen Werttreiber *Key Performance Indicators* (KPI) angewendet werden (Abbildung 6):

Kennzahlenfindung - Verknüpfung Business Treiber

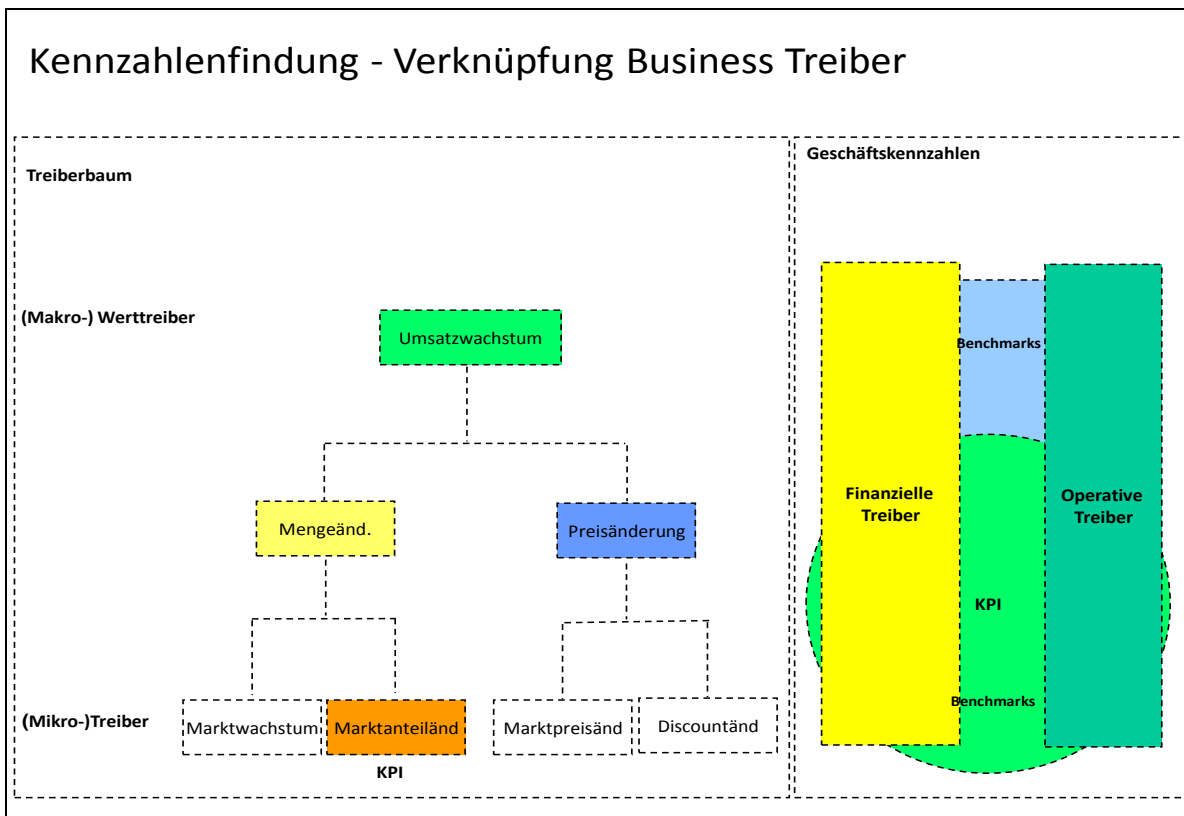


Abbildung 6

Als Verknüpfungsfaktoren eignen sich Mikro-Werttreiber wie KPI als auch benchmarked Treiber. In Abbildung 6 wird die Berechnung des Umsatzwachstums aufgrund der Anpassungen der Marktanteilsveränderung, über die Absatzmenge beeinflusst, die ihrerseits umsatzbestimmend ist (*Menge x Preis*).

Durch Benchmarking kann andererseits bestimmt werden, ob der Preis nach oben oder nach unten korrigiert werden muss. Durch Veränderung des Marktpreises oder der discount rate wird der Umsatz ebenfalls durch die *Preisänderung* bestimmt (*Menge x Preis*). Somit beeinflussen beide *Businessstreiber* das Umsatzwachstum als Grösse. Diese kann ihrerseits wiederum als *Treibergrösse* für *wertorientierte Kennzahlen* verwendet werden.

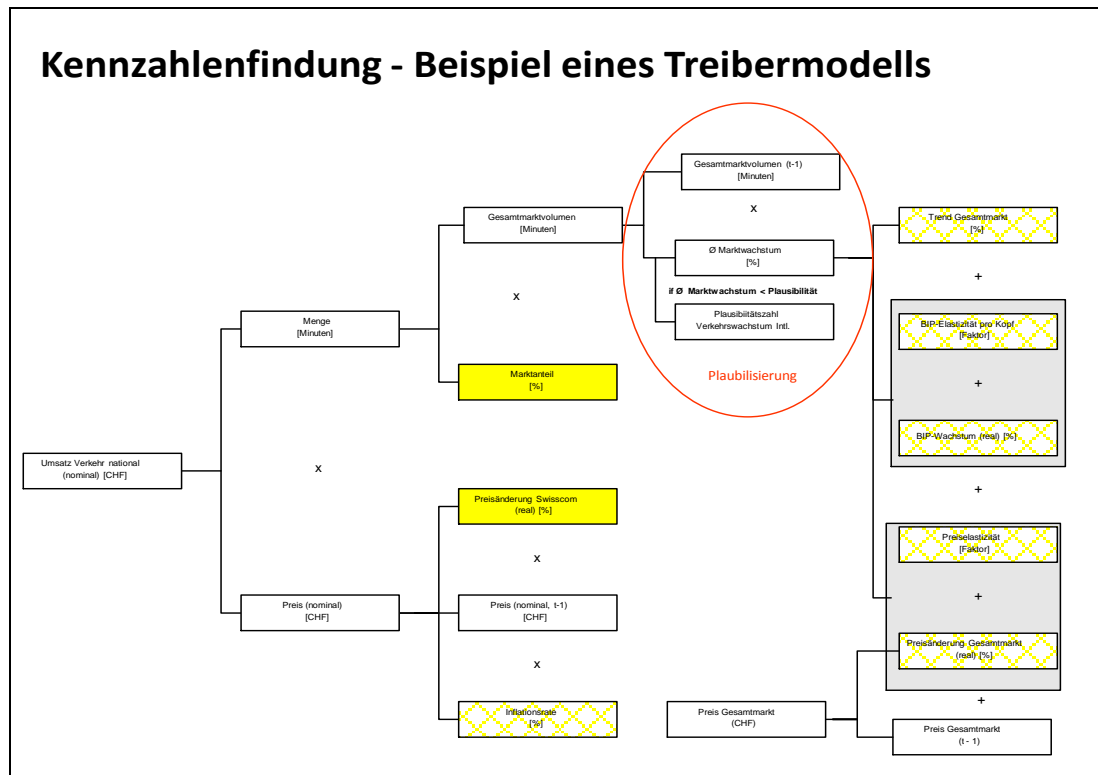


Abbildung 7

Aufgrund des Brutto-Inlandprodukts (BIP) und der Preiselastizität wird die *Marktwachstumsbeeinflussung* bestimmt. Aus diesen Treibern können nachfolgend das *Gesamtmarktvolumen*, der *Anteil* der Swisscom am Marktvolumen und das *Preisgefüge* gerechnet werden.

Mit diesen Treibermodellen, eingebaut in die Planungssysteme, ist Swisscom in der Lage, die verschiedenen strategischen Möglichkeiten durch zu rechnen. Dabei können unter Änderung *eines* Treibers die Auswirkung auf das *Unternehmensergebnis* aufgezeigt werden.

Welchen Einfluss haben die *operativen Kennzahlen* des Kundensegmentes SME auf dieses Treibermodell?

Einfluss der Kennzahlen von SME

operative Kennzahl	Beeinflussung auf:
Führung <ul style="list-style-type: none"> ● Anzahl Kundenbesuche durch Verkauf direkt (VKD) Vorgabe: - 4 Kundenbesuche pro Tag und Verkäufer (2 aktiv und 2 reaktiv) - 170 Arbeitstage pro Jahr im Aussendienst tätig - 2,1 Kundenbesuche pro Jahr und Kunde ● Anzahl Kundenbesuche durch Verkauf indirekt (VKI) ● Mitarbeitergespräche ● Anzahl Verbesserungen aus diesen Gesprächen ● Zielerreichungsgrad 	Bearbeitungseffizienz der Kunden Umsatz Personalkosten Effizienzsteigerung durch Motivation und laufende Messung, dadurch: - Umsatzsteigerung - Kostenoptimierung
Kunden / Markt <ul style="list-style-type: none"> ● Anzahl verkaufte Taxminuten pro Periode ● Bestandesänderungen der Anschlüsse (PSDN / ISDN) ● Churn Rate ● Win / Loss Rates (anzahl- und wertmässig) ● Termintreue unserer Lieferungen und Services 	Umsatz Umsatzminderungen
Ergebnisse und Finanzen <ul style="list-style-type: none"> ● Umsätze nach Vertriebskanal ● Umsätze pro Verkaufsmitarbeiter ● Umsatzminderungen ● Personalkosten ● Vertriebs- und Marketingkosten ● Deckungsbeitrag II (auf Stufe Produkt / - Gruppe) ● Ausstehende Zahlungen ● Debitorenverluste 	Umsatz Zinsen EBIT ² Liquidität
Mitarbeiter / Personal <ul style="list-style-type: none"> ● Personalbestand (Soll / Ist) ● Mehrarbeit ● Fluktuation netto ● Absenzen (Krankheit, Schulung, Ferien, Militär, etc.) ● Ausbildungsstand 	Umsatz ³ Personalkosten Know-how ⁴
Prozesskennzahlen <ul style="list-style-type: none"> ● Qualitätskennzahlen ● Qualitäts-Meldungen durch Mitarbeitende ● Kundenreaktionen ● Änderungsanträge ● Verbesserungen 	Effizienzerhöhung Kostensenkung

² Earnings before tax and interests³ aufgrund verbesserter Produktivität⁴ sowohl materiell, wie immateriell

Wertorientierung bis wohin? – Effizientes Reporting vs. Zahlenfriedhof

Viele Betriebswirtschaftswissenschaftler vertreten die Theorie, dass die wertorientierten Kennzahlen bis auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden müssen. Dies bedingt aber eine Anpassung der Werteflüsse, der Profit Center Rechnungen, Bilanzen, Buchungs- und Konsolidierungskreise etc. Mit für den Geschäftsbereich ungeeigneten bzw. nicht über alle Bereiche führender Bilanz und Erfolgsrechnung wird die Tendenz gross, den Manager mit einem zwar unvollständigen aber bis ins Detail genau dargestellten „Zahlenfriedhof“ zu erschlagen, statt mit den geeigneten und somit *aussagekräftigen Kennzahlen* und *Key Performance Indicators* zu arbeiten und daraus die *richtigen* Schlüsse und Massnahmenvorschläge zu erarbeiten.

Wertorientierte Kennzahlen als Grundlage zur persönlichen Zielvereinbarung

Zu den persönlichen, funktionspezifischen Zielvereinbarungen können als weitere Variante allgemeine Unternehmensziele, die an wertorientierte Kennzahlen anknüpfen, verwendet werden.

Diese können nebst den *job objectives* zur Bestimmung des variablen Lohnbestandteils hinzu gezogen werden. Bei SME wurden folgende Grössen angewendet:

1. Gesamterlös Netto Konzern
2. EBIT⁵ auf Stufe Stammhaus
3. Nettoerlös auf Stufe Division
4. EBITDA⁶ auf Stufe Division

Dies bewirkt, dass jedes Kadermitglied eines Unternehmens lernt, *gesamtunternehmersich* zu denken und zu handeln und aus seinem „Chäschtli“-Denken heraus zu kommen.

Je nach Art des Unternehmens, der strategischen und operativen Ziele können zusätzlich die wertorientierten Kennzahlen dazu herangezogen werden, die für diese Geschäftsperiode für das Unternehmen massgebend sein können (Bestandeswerte, Investitionen, Liquidität, etc.).

Ein weiterer, wichtiger Faktor ist die Höhe des Anteils der wertorientierten Kennzahlen am variablen Lohnbestandteil: ist er zu niedrig, verliert er seine Wirkung, ist er zu hoch, fühlt sich der Betroffene falsch gemessen (persönliche Beeinflussbarkeit).

Wie in Abbildung 8 dargestellt, hatte sich SME für folgendes Modell entschieden:

⁵ Earnings before interests and taxes

⁶ Earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation

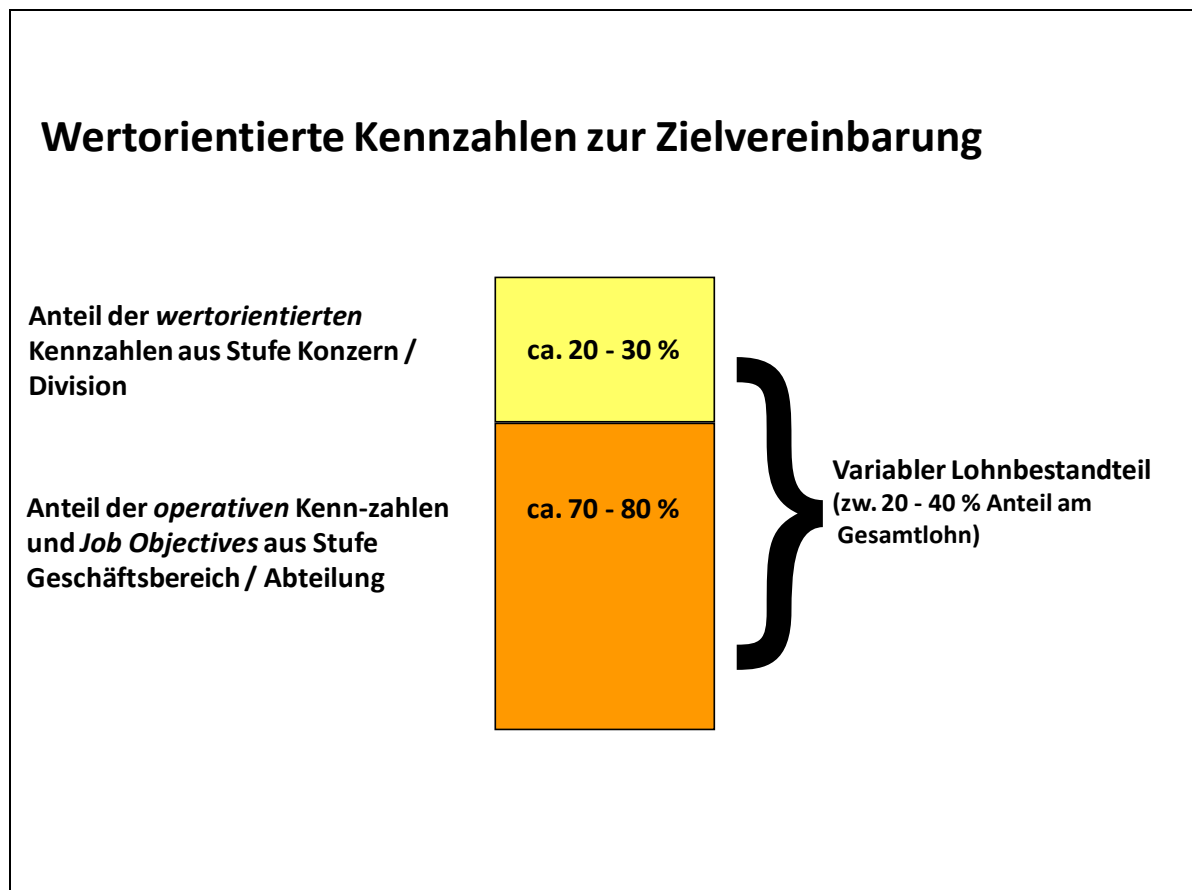


Abbildung 8

Der Anteil der wertorientierten Kennzahlen aus Konzern und Division⁷ beträgt je nach Kaderstufe zwischen 20 – 30 % des variablen Lohnanteils. Die persönlichen Ziele aus den job objectives machen demnach die anderen 70 – 80 % des variablen Lohnanteiles aus.

Die Höhe des *Gesamtanteils* hängt einerseits von der Kaderstufe, andererseits auch von der Funktion ab. Der Geschäftsbereichsleiter hat einen variablen Lohnanteil von 40 %, die Mitglieder der Geschäftsleitungen 30 % variablen Lohnanteil, Abteilungsleiter und Teamleiter 20 % ihres Jahresgehaltes als variablen Bestandteil. Auf funktionaler Stufe haben z.B. KAM⁸ ebenfalls 30 %. Verkaufsmitarbeitende, deren primäre Aufgabe nebst Umsatz die Optimierung ihrer eigenen Verkaufsleistung liegt, werden mit 20 % eingereiht.

Auch für die wertorientierte Entlohnung lässt sich das Treibermodell als Lösungsansatz einsetzen:

⁷ Division = Geschäftssparte mit eigenem Buchungskreis (Bilanz und ER)

⁸ Key Account Manager, persönliche Verkaufsbetreuer wichtiger Kunden

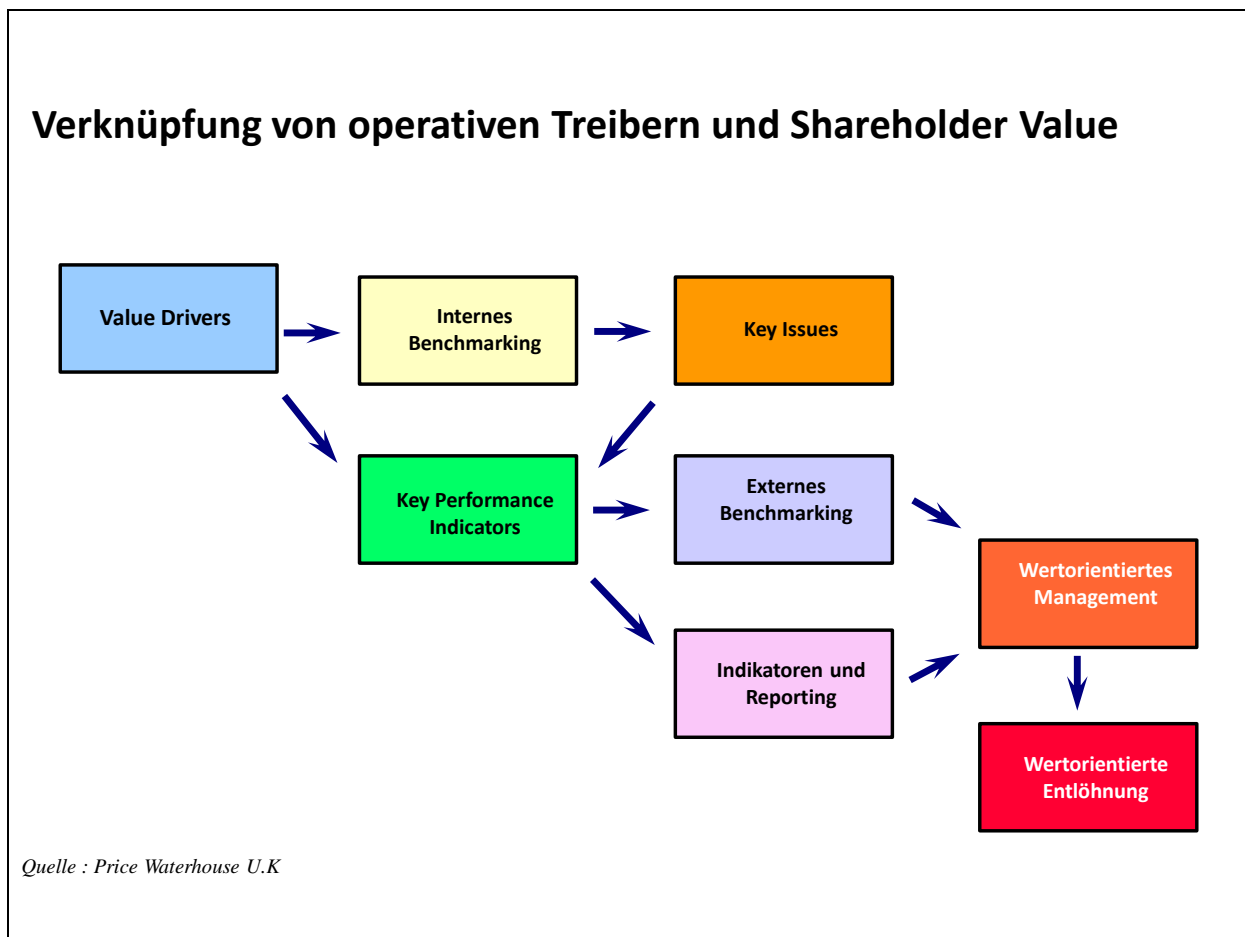


Abbildung 9

Von den Werttreiber über die KPI⁹, gemessen an den *Key Issues*, internen und externen benchmarks sowie dem ständigen *Soll/Ist Vergleich* aus dem Reporting und den gemessenen Indikatoren kommen wir zum wertorientierten Management, dass die Grundlage für die wertorientierte Entlohnung darstellt.

Auswertung und Feedback aus den wertorientierten Kennzahlen

So wie der Aufbau und die Umsetzung von Werttreibern zu wertorientierten Kennzahlen geschieht, muss auch umgekehrt die Auswertung zur Zielmessung und das daraus resultierende Feedback an die rapportierenden Einheiten zurückkommen.

Am folgenden Beispiel (Abbildung 10) soll als *zentraler Messgrad* die *Steigerung des Unternehmenswertes* gemessen werden:

⁹ Key Performance Indicators

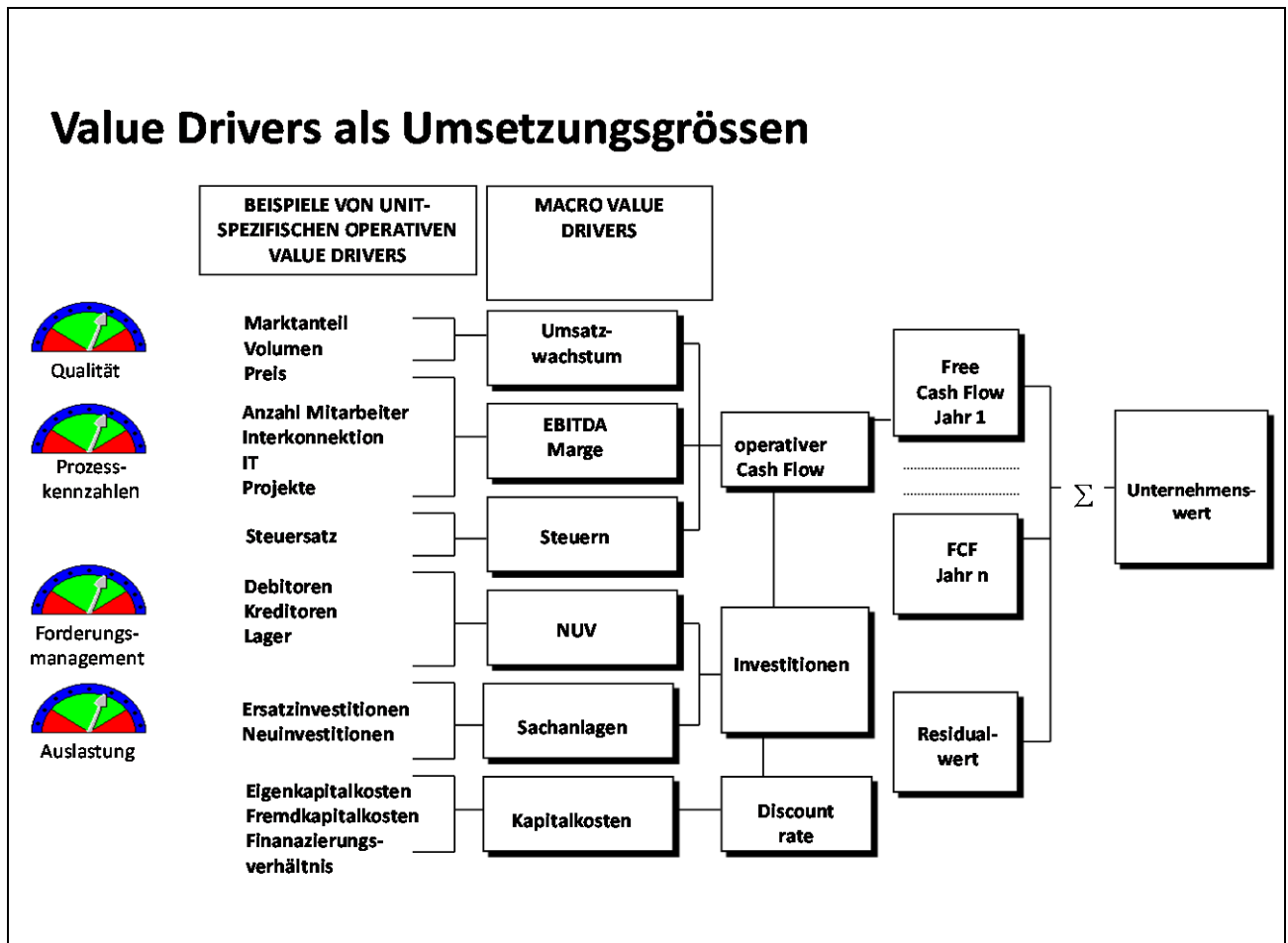


Abbildung 10

Aufgrund des *Free Cash Flow*, der sich aus dem operativen Cash Flow, den Investitionen und der discount rate zusammensetzen, können wir eine Stufe tiefer, zu den *Macro Value Drivers* gehen, die ihrerseits wieder die *Messgrößen* für die *unitspezifischen*¹⁰ operativen Werttreiber darstellen.

Vice versa können aus der Messung der Ist-Werte der operativen Kennzahlen die aggregierten Messgrößen der MVD¹¹ bestimmt werden, die wiederum in Ihrer Summe den FCF¹² ergeben. Zusammen mit den weiteren Umsetzgrößen lässt sich die strategische Planungsgröße des Unternehmenswertes laufend mit dem aus den Ist-Werten errechneten Unternehmenswert vergleichen.

Genau gleich verhält es sich über die *verschiedenen Geschäftsebenen*: (siehe Abbildung 11)

¹⁰ Unit = operativer Geschäftsbereich, bildet mit anderen den Buchungskreis einer Division

¹¹ Macro Value Drivers (Ist-Werte im Vergleich zu den strategischen Planwerten)

¹² Free Cash Flow (Ist-Werte im Vergleich zu den strategischen Planwerten)

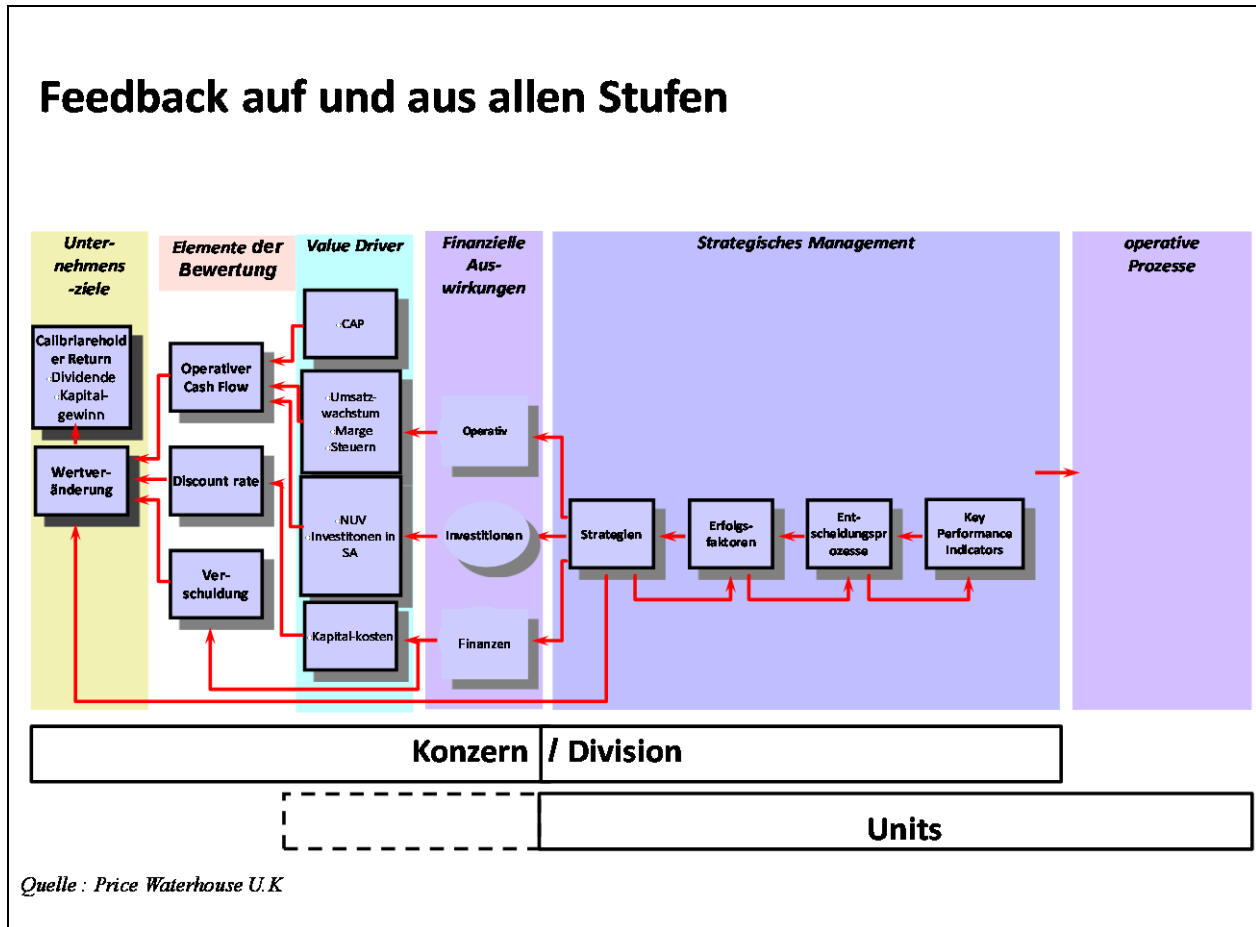


Abbildung 11

Aus der strategischen Planung sind die *Zielwerte* der *Wertveränderung* und des *Shareholder Return* bekannt. Bemessen werden diese aus den *Veränderungen von Faktoren* wie operating cashflow, discount rate, Verschuldung etc., die aus den Werten der *Value Driver* errechnet werden.

Die Massnahmen aus dem Strategischen Management, Umsetzung der Strategie, Messen der Erfolgsfaktoren, Einhalten und Ausüben der Entscheidungsprozesse und die konsequente Verfolgung der KPI sind die Voraussetzungen für die operativen Prozesse, die auf diese strategischen Ziele und Massnahmen ausgerichtet sein müssen.

So wie diese strategischen Vorgaben die operativen Prozesse bestimmen, müssen nun die erarbeiteten Werte mit diesen fortlaufend verglichen werden, um aufgrund der *Soll-Ist Analyse* die nötigen Massnahmenvorschläge zu erarbeiten und sie den Verantwortlichen der operativen Prozesse zur Verfügung zu stellen, damit diese die Möglichkeit haben, im Interesse der *Unternehmensziele* ihre *operativen Prozesse* entsprechend anzupassen und zu ändern. Dies erfordert eine gute Zusammenarbeit aller Controller auf strategischer und operativer Ebene, damit die Zusammenhänge jederzeit und auf jeder Stufe klar erkenntlich sind. Die Problematik in der Praxis liegt oft darin, die Management Teams aus der Betrachtungssicht ihres Geschäftsbereiches zu lösen und sie für die *Gesamtziele* des Unternehmens zu gewinnen.

Der *ständige Soll-/Ist Vergleich* der vordefinierten operativen Kennzahlen (ableitend umgesetzt in wertorientierte Kennzahlen) hilft die Funktion der *Frühwarnung* (siehe Abbildung 12) in allen Bereichen sicherzustellen und sowohl auf Stufe Unternehmen, wie auch im operativen Geschäft für die Zukunft im Rahmen des Planungsprozesses die richtigen Schritte einzuleiten.

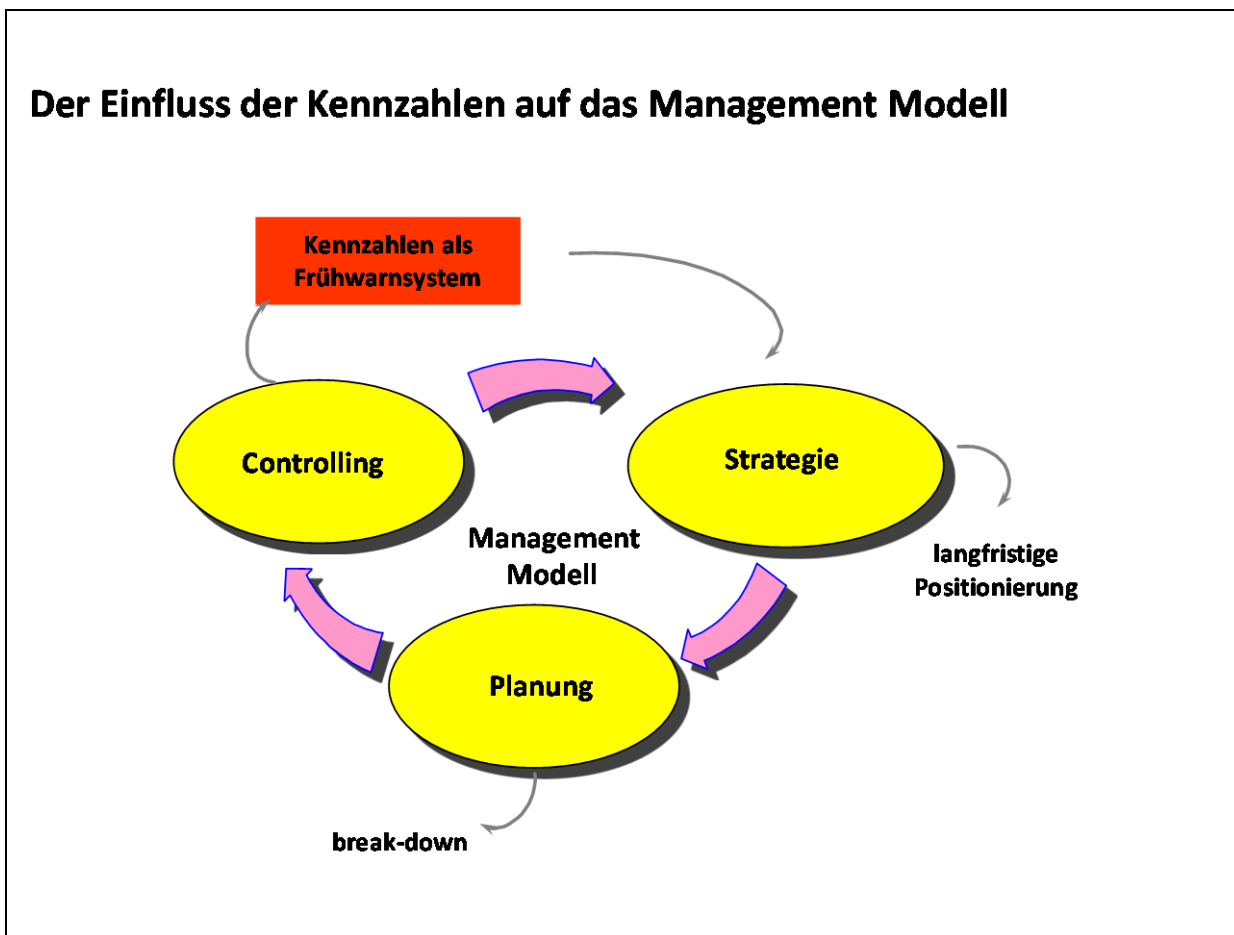


Abbildung 12

Schlussfolgerungen

Wenn auch ein Geschäftsbereich wie SME¹³, der nicht über eine eigene Bilanz und Erfolgsrechnung verfügt, die es erlauben würden, wertorientierte Kennzahlen direkt zu erheben, die den Anteil am Unternehmenswert ausweisen können, so kann das Kennzahlenwerk, dass nebst dem Erfolg auch die Leistung und die Prozesse misst, indirekt zur Wertverbesserung beitragen:

1. Durch Prozessoptimierungen werden die Effizienz gesteigert und Kosten gesenkt. Die Summe der erreichten Verbesserungen, gesteuert durch die festgelegten Werttreiber und operativen Kennzahlen, müssen den Mehrwert spürbar beeinflussen. Diese müssen auf Unternehmensebene in wertorientierte Kennzahlen umgesetzt und gemessen werden.
2. Durch Einbezug von wertorientierten Kennzahlen in den Job objectives, bzw. in die variablen Verdiensteile wird auf allen Kaderstufen eine neue Denkart Einzug halten, die mehr auf das Gesamtunternehmen fokussiert ist, anstelle ausschliesslich auf den eigenen Geschäftsbereich.
3. Die in der Unternehmensplanung festgelegten wertorientierten Targets werden auch die operativen Kennzahlen bestimmen, die wiederum als Messgrößen für den operativen Geschäftsbereich dienen und im laufenden Soll-/Ist Vergleich die entsprechenden Frühwarnsignale setzen.
4. Durch den richtigen Einsatz von Werttreibern und KPI können auch die Geschäftsbereiche in das Value Based Management mit einbezogen werden, ohne dass diese direkt wertorientiert geführt werden müssen.

¹³ Small and Medium Sized Enterprises