• EDITORIAL



Liebe Leserin, liebe Unternehmerin
Lieber Leser, lieber Unternehmer

Der erste Beitrag dieser Ausgabe zeigt, wie Management-Meetings von reinen Berichterstattungsrunden zu einem wirksamen Führungsinstrument werden. Entscheidend sind die richtigen Kennzahlen, eine gemeinsame Faktenbasis sowie klare Entscheidungen und Verantwortlichkeiten.

Der zweite Beitrag widmet sich dem Unternehmenswachstum und den damit verbundenen finanziellen Herausforderungen. Er zeigt, weshalb starkes Wachstum Liquidität binden kann und wie Unternehmen mit einer vorausschauenden Finanzierung Wachstumsfallen vermeiden können.

Im dritten Beitrag steht das Investitionscontrolling im Fokus. Er zeigt, wie Investitionen systematisch beurteilt und finanzielle Mittel strategisch sowie risikobewusst eingesetzt werden können.

Die Beiträge dieser Ausgabe zeigen, wie wichtig eine vorausschauende und fundierte Unternehmenssteuerung für nachhaltigen Erfolg ist.

Beste Grüsse



Carla Seffinga,
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Zahlen statt Bauchgefühl

MANAGEMENT-MEETINGS MIT WIRKUNG

Viele Management-Meetings liefern umfangreiche Informationen, aber zu wenig Wirkung. Zahlen werden präsentiert, Abweichungen diskutiert und Entscheidungen vertagt. Ich zeige Ihnen aus meiner langjährigen Praxis als Unternehmensentwickler und Führungscoach, wie Sie Ihre Management-Meetings wirksamer gestalten und eine verbindliche Umsetzung sicherstellen.

• **Von Raphael Ledergerber**

Einleitung

Das Management-Team sitzt am Tisch. Jede Führungskraft präsentiert die Entwicklung ihres Bereichs. Zahlen werden erklärt, Abweichungen begründet und operative Probleme diskutiert. Zwei Stunden später bleibt trotzdem unklar, was tatsächlich beschlossen wurde, welche Themen jetzt Priorität haben und wer bis wann welche Schritte umsetzt.

Das kostet Zeit, schwächt die Führungswirkung und erschwert eine konsequente Unternehmenssteuerung. Wirksame Management-Meetings schaffen dagegen eine gemeinsame Faktenbasis, richten den Blick auf entscheidende Entwicklungen und führen zu klaren Entscheidungen. Zahlen ersetzen weder Erfahrung noch unternehmerisches Gespür. Sie helfen jedoch, Wahrnehmungen zu überprüfen, Chancen und Risiken früh zu erkennen sowie Entscheidungen nachvollziehbar zu treffen. Entscheidend ist nicht die Menge der Zahlen, sondern was das Management daraus macht.

Wenn Management-Meetings zur Berichterstattung verkommen

Ein Management-Meeting ist keine Aneinanderreihung von Abteilungsberichten, sondern ein zentrales Führungsinstrument. Das Management soll darin nicht primär erfahren, was in den Bereichen bereits geschehen ist. Es muss gemeinsam beurteilen, wo das Unternehmen im Verhältnis zu seinen Zielen steht, welche Entwicklungen Chancen oder Risiken darstellen und wo Entscheidungen erforderlich sind. In der Praxis verkommen Management-Meetings häufig zu Berichterstattungsrunden. Verkauf, Betrieb, Finanzen, Personal und weitere Bereiche präsentieren nacheinander ihre Themen. Die anderen hören zu, stellen Fragen und warten auf ihren Beitrag. Eine bereichsübergreifende Sicht entsteht kaum. Das Meeting bildet die Organisationsstruktur ab, statt das Unternehmen gemeinsam zu steuern.

Operative Einzelheiten sollten die Sitzung nicht dominieren. Auf Managementebene gehören Themen, die strategische Ziele, mehrere Bereiche, wesentliche Ergebnisse oder die Handlungsfähigkeit betreffen. Alles andere ist möglichst dort zu lösen, wo Sachnähe und Verantwortung liegen. Die zentrale Frage lautet deshalb nicht: Was gibt es aus den Bereichen zu berichten? Sie lautet: Was müssen wir heute gemeinsam verstehen, entscheiden und in die Umsetzung



bringen? Diese Frage führt zu einer anderen Vorbereitung, einer fokussierten Agenda und mehr Verbindlichkeit.

Zahlen statt blosser Meinungen

Wo belastbare Zahlen fehlen, dominieren schnell persönliche Wahrnehmungen. Der Verkauf beurteilt die Marktlage optimistischer als der Betrieb, die Finanzleitung gewichtet Kosten stärker als zukünftige Chancen. Einzelne Erlebnisse werden verallgemeinert, und starke Einzelmeinungen prägen die Diskussion womöglich stärker, als es der Sache dient.

Zahlen schaffen eine gemeinsame Grundlage. Sie machen sichtbar, ob sich eine Einschätzung bestätigt, ob eine Entwicklung einmalig oder wiederkehrend ist und wie gross eine Abweichung ausfällt. Damit helfen sie, Fakten, Interpretationen und Annahmen voneinander zu trennen. Entscheidungen sollten dennoch nicht rein rechnerisch getroffen werden. Gerade in unsicheren Situationen bleiben Erfahrung, Intuition und unternehmerischer Mut unverzichtbar. Zahlen bilden nie die gesamte Realität ab, disziplinieren aber die Diskussion und machen Annahmen überprüfbar. Ein wirksames Management verbindet beides: Zahlen schaffen eine gemeinsame Faktenbasis, Erfahrung hilft, sie einzuordnen. Das Bauchgefühl darf eine Diskussion eröffnen, sollte sie aber nicht beenden.

Die richtigen Kennzahlen lenken den Blick auf das Wesentliche

Viele Unternehmen verfügen über umfangreiche Reportings und Dashboards. Trotzdem bleibt unklar, welche Zahlen für die Führung entscheidend sind. Je mehr Kennzahlen ein Management-Meeting behandelt, desto leichter geht das Wesentliche unter. Eine Kennzahl ist für die Führung relevant, wenn sie zeigt, ob das Unternehmen seine strategischen Ziele erreicht. Sie sollte wichtige Entwicklungen sichtbar machen und durch Entscheidungen oder Massnahmen beeinflussbar sein. Gleichzeitig muss klar sein, was sie aussagt und wie bei einer wesentlichen Abweichung vom Ziel reagiert werden soll.

In meiner Arbeit als Unternehmensentwickler setze ich dafür seit vielen Jahren die Balanced Scorecard ein. Sie verbindet die Finanzperspektive mit den Perspektiven Kunden, Prozesse und Mitarbeitende. Damit richtet sie den Blick nicht nur auf das erzielte Resultat, sondern auf das gesamte System, das zukünftigen Geschäftserfolg ermöglicht.

Die vier Perspektiven führen zu den miteinander verbundenen Fragen:

- **Finanzen:** Erreichen wir unsere Umsatz-, Margen-, Ergebnis- und Liquiditätsziele?
- **Kunden:** Wie entwickeln sich unseren Auftragseingang, unsere Pipeline und Kundenzufriedenheit?
- **Prozesse:** Wie zuverlässig, qualitativ, effizient und produktiv arbeiten wir?
- **Mitarbeitende:** Wie entwickeln sich unsere Absenzquote, Führungsqualität und Mitarbeitendenzufriedenheit?

«Richtig aufgebaut, wird sie zum hochwirksamen Strategie- und Führungscockpit.»

Welche Kennzahlen relevant sind, hängt stark vom Geschäftsmodell und von der Unternehmensstrategie ab. Ein Dienstleistungsunternehmen benötigt andere Kennzahlen als ein Handels- oder Produktionsunternehmen. Standardkennzahlen ohne klaren Strategiebezug können den Blick vom Wesentlichen ablenken.

Wirkung entsteht durch Konzentration aufs Wesentliche. Für jedes strategische Ziel braucht es nur wenige Kennzahlen, die früh und zuverlässig zeigen, ob sich das Unternehmen in die gewünschte Richtung bewegt. Jede Kennzahl benötigt eine eindeutige Definition, einen Zielwert, eine verantwortliche Person und einen Messrhythmus. Sonst diskutiert das Management über Herkunft und Bedeutung der Daten statt über die Entwicklung des Unternehmens.

Früh erkennen, bevor sich Folgen im Ergebnis zeigen

Finanzkennzahlen sind unverzichtbar. Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag, Ergebnis und Liquidität zeigen, was das Unternehmen wirtschaftlich erreicht hat. Veränderungen werden dort oft erst sichtbar, wenn ihre Ursachen längst entstanden sind. Ein rückläufiger Umsatz kann die späte Folge einer schwächeren Verkaufspipeline, sinkender Kundenzufriedenheit, unzuverlässiger Prozesse oder fehlender Kompetenzen sein. Wer ein Unternehmen hauptsächlich über Finanzzahlen steuert, blickt vor allem in den Rückspiegel. Er sieht genau, was hinter ihm liegt, aber nur eingeschränkt, was sich vor ihm abzeichnet. Eine Balanced Scorecard ergänzt Ergebniskennzahlen durch Indikatoren, die kritische Entwicklungen viel früher sichtbar machen. Darin liegt ihre besondere Funktion als Frühwarnsystem.

Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen Spät- und Frühindikatoren. Spätindikatoren zeigen bereits eingetretene Ergebnisse: Umsatz, Ergebnis, Reklamationen oder Fluktuation. Frühindikatoren zeigen Entwicklungen, die zukünftige Ergebnisse beeinflussen werden: Pipeline, Auftragseingang, Liefertreue, Prozessqualität, die Besetzung von Schlüsselpositionen sowie die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Kein Indikator ist in jedem Unternehmen automatisch ein Frühindikator. Entscheidend sind die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge des Geschäftsmodells. Mehr Offerten sind nur dann positiv, wenn ihre Qualität stimmt und daraus profitable Aufträge entstehen. Auch eine hohe Auslastung kann Stärke oder Warnsignal sein – je nachdem, ob sie produktiv bewältigt wird oder bereits zu Verzögerungen und Überlastung führt.

Ein wirksames Management-Meeting betrachtet einzelne Werte, ihre Entwicklung und ihre Zusammenhänge. Wie hat sich eine Kennzahl über mehrere Perioden verändert? Welche anderen Perspektiven sind betroffen? Welche Folgen sind in drei, sechs oder zwölf Monaten zu erwarten? So wird das Reporting vom Rückblick zum vorausschauenden Steuerungsinstrument.

Von der Abweichung zur Führungsentscheidung

Eine rote Ampel macht noch keine gute Führung. Sie zeigt lediglich, dass ein Zielwert deutlich verfehlt wurde. Wirkung entsteht erst, wenn das Management die Abweichung versteht, ihre Bedeutung beurteilt und eine Entscheidung trifft. Dafür braucht es eine klare Denklogik. Zunächst ist festzustellen, wie gross die Abweichung ist, seit wann sie besteht und wie sie sich entwickelt. Danach folgt die Ursachenanalyse: Ist die Entwicklung einmalig oder strukturell? Liegt sie im Markt, in Prozessen, fehlenden Ressourcen oder unklaren Verantwortlichkeiten?

Anschliessend richtet sich der Blick nach vorne: Welche Auswirkungen sind ohne Gegenmassnahmen zu erwarten? Welche Ziele sind gefährdet, welche Handlungsoptionen bestehen? Erst danach folgt die Führungsentscheidung.

Für jede wesentliche Abweichung helfen drei Fragen:

1. Was sehen wir – und warum entwickelt es sich so?
2. Welche Auswirkungen erwarten wir?
3. Welche Optionen haben wir – und für welche entscheiden wir uns?

Diese Fragen verhindern, dass sich Diskussionen in Rechtfertigungen oder Detailanalysen verlieren. Nicht jede negative Abweichung verlangt sofortige Aktivität. Manchmal ist bewusstes Beobachten richtig. Auch dann braucht es eine klare Entscheidung: Welche Entwicklung wird bis wann und wie beobachtet, welche Schwelle löst eine Reaktion aus, und wer trägt die Verantwortung?

Die verantwortliche Führungskraft bereitet Ursachen, Auswirkungen und Handlungsoptionen vor dem Meeting als Entscheidungsgrundlage auf. Das Management-Meeting dient dann der gemeinsamen Beurteilung und Entscheidung – nicht der spontanen Suche nach Erklärungen.

Die Struktur wirksamer Management-Meetings

Ein gutes Meeting beginnt vor dem eigentlichen Termin. Die Balanced Scorecard muss den Teilnehmenden rechtzeitig und vollständig aktualisiert zur Verfügung stehen. Zielwerte, aktuelle Werte, Analysen und Kommentare sowie Vorschläge für Entscheidungen und Korrekturmassnahmen müssen darin entscheidungsreif aufbereitet sein. Die Unterlagen dienen der Vorbereitung und werden im Meeting nicht nochmals präsentiert. Wer jede Zahl vorliest, nutzt die gemeinsame Zeit für Informationsübertragung statt für Führung. Im Zentrum stehen Themen, die eine bereichsübergreifende Beurteilung, Priorisierung oder Entscheidung erfordern.

Fachwissen to go – jetzt in der WEKA Digital Library App
Jetzt installieren und Ihren Newsletter auch unterwegs lesen!
Laden im App Store
JETZT BEI Google Play

Eine praxistaugliche Agenda folgt dem Steuerungskreislauf in fünf Schritten:

1. Umsetzung der letzten Entscheidungen überprüfen
2. Gesamtentwicklung anhand der Balanced Scorecard beurteilen
3. wesentliche Abweichungen und Frühindikatoren analysieren sowie Chancen und Risiken beurteilen
4. Handlungsoptionen bewerten und Entscheidungen treffen
5. Korrekturmassnahmen, Verantwortlichkeiten und Termine festhalten sowie die Prioritäten bis zum nächsten Meeting klären

Die wichtigsten Entscheidungsfragen gehören an den Anfang der Sitzung. Eine Agenda sollte nicht nach Abteilungen, sondern nach Führungsrelevanz aufgebaut sein. Eine zentrale Rolle spielt die Sitzungsleitung, die das Meeting führt. Sie hält die Diskussion bei der eigentlichen Frage, unterscheidet Fakten von Interpretationen und begrenzt Beiträge ohne Entscheidungsrelevanz. Sie verhindert, dass dominante Persönlichkeiten die Diskussion bestimmen, und bezieht zurückhaltendere Persönlichkeiten ein. Vor allem führt sie konsequent zu einer klaren Schlussfolgerung.

Dazu gehört eine konstruktive Fehler- und Diskussionskultur. Zahlen dürfen nicht zur Schuldzuweisung verwendet werden. Wer bei negativen Abweichungen persönlich angegriffen wird, spricht Risiken künftig später an oder beschönigt Daten. Ein wirksames Management-Team benennt Probleme offen, ohne Verantwortung zu verwässern. Es sucht Ursachen und Lösungen, nicht Schuldige.

Verbindlichkeit entscheidet über die Wirkung

Ein Management-Meeting ist nicht deshalb erfolgreich, weil intensiv diskutiert wurde. Es ist erfolgreich, wenn danach klar ist, was entschieden wurde und was daraus folgt. Hier verlieren viele Meetings an Wirkung. Entscheidungen bleiben allgemein, Aufgaben werden einem ganzen Bereich statt einer Person zugeordnet oder Termine mit Formulierungen wie «möglichst bald» offengelassen. Jede Entscheidung braucht eine eindeutige Formulierung, eine verantwortliche Person, einen verbindlichen Termin und ein erwartetes Ergebnis. Bei umfangreicheren Massnahmen sind zusätzlich Meilensteine und messbare Fortschrittskriterien festzulegen.



Verantwortung sollte eindeutig einer Person übertragen werden. Mehrere Beteiligte können mitarbeiten, doch eine Person muss dafür einstehen, dass das vereinbarte Ergebnis erreicht oder eine Verzögerung rechtzeitig eskaliert wird. Gemeinsame Verantwortung führt häufig dazu, dass sich niemand vollständig zuständig fühlt. Der nächste Steuerungsschritt ist die konsequente Nachverfolgung. Jedes Management-Meeting sollte mit den letzten Entscheidungen beginnen. Was wurde umgesetzt? Welche Wirkung ist eingetreten? Wo bestehen Hindernisse? Was muss neu entschieden werden? So entsteht ein geschlossener Kreislauf aus Ziel, Kennzahl, Abweichung, Analyse, Entscheidung, Umsetzung und Überprüfung.

«Was nicht entschieden, zugewiesen, terminiert und nachverfolgt wird, bleibt wirkungslos.»

Aus Zahlen wird Führungswirkung

Zahlen statt Bauchgefühl bedeutet nicht, Erfahrung, Intuition oder unternehmerischen Mut aus dem Management zu verbannen. Es bedeutet, Entscheidungen auf eine gemeinsame und überprüfbare Grundlage zu stellen. Die richtigen Kennzahlen machen Entwicklungen sichtbar, bevor sie sich vollständig im finanziellen Ergebnis niederschlagen. Die Balanced Scorecard verbindet diese Kennzahlen mit der Strategie und schafft eine bereichsübergreifende Sicht auf das Unternehmen. Ihre Wirkung entfaltet sich jedoch nicht im Reporting selbst. Sie entsteht im Dialog des Management-Teams: durch die richtigen Fragen, eine offene Auseinandersetzung mit Abweichungen, klare Entscheidungen und konsequente Umsetzung. Erst dann wird aus einer Sammlung von Zahlen ein wirksames Führungsinstrument.

Meine Erfahrung in der Unternehmensentwicklung zeigt: Wirksame Management-Meetings sind weder reine Zahlenrunden noch offene Gesprächsgefässe. Sie verbinden Fakten mit Erfahrung, Strategie mit operativer Verantwortung und konstruktive Diskussion mit hoher Verbindlichkeit. So schaffen sie Orientierung, erhöhen die Entscheidungsqualität und bringen das Unternehmen konsequent voran. Werden strategische Herausforderungen in Ihren Management-Meetings in klare Entscheidungen und verbindliche Massnahmen übersetzt? Wie konsequent und erfolgreich werden diese umgesetzt? Und wo sehen Sie das grösste Potenzial, Ihre Strategieumsetzung noch wirksamer zu gestalten?



AUTOR
Raphael Ledergerber ist Strategie- und Führungsexperte. Als Sparringspartner und Coach begleitet er KMU bei Wachstum und Change. Zudem ist er als externer, unabhängiger Verwaltungsrat tätig.
www.ledergerber-partner.ch