

In fünf Schritten zur  
Entwicklung einer  
zukunftsorientierten  
Unternehmenskultur

# In fünf Schritten zur Entwicklung einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur

Unternehmensberatungen sind mit einer gewissen Komplexität konfrontiert, wenn es darum geht, ihren Kunden Rechnungen zu stellen und deren Geschäftsabläufe zu verstehen. Dies führt tendenziell dazu, dass der Blick im Unternehmen in die Vergangenheit gerichtet ist – es erfordert enorm viel Energie, herauszufinden, was passiert ist, sodass nur noch sehr wenig Zeit für Korrekturmaßnahmen bleibt. Es kann als „Management durch den Rückspiegel“ beschrieben werden.

Einige der klassischen Anzeichen für diese Situation sind: Es dauert bis zu drei Wochen nach Monatsende, bis alle Zeiterfassungsdaten, Ausgaben und Rechnungen eingepflegt sind und dann dauert es wiederum eine Weile, bis alle Daten für das Management ausgewertet sind. Letztendlich verbringen dann die zuständigen Sachbearbeiter noch die Hälfte einer Besprechung damit, sich darüber zu streiten, ob die Daten auch zuverlässig sind. Bis Projektleiter buchhalterische Informationen über die Gewinnspanne aus ihren Projekten erhalten, ist es oftmals zu spät, den Lauf der Dinge aufzuhalten.

Diese Umstände entstehen in der Regel dadurch, dass Unternehmen in ihrer Anfangsphase eine Reihe von manuellen Prozessen mit Hilfe von Tabellenkalkulationen oder kundenspezifischen Systemen entwickelt haben. Mit zunehmender Größe des Unternehmens wird die Pflege dieser Ad-hoc-Systeme zu einer immer anspruchsvolleren Aufgabe.

Fehler schleichen sich ein. Daten aus verschiedenen Quellen werden mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten durch eine Reihe von Tabellenkalkulationen gejagt und erscheinen daher inkonsistent. Insgesamt dauert

es zu lange, bis die Informationen, die für wichtige Geschäftsentscheidungen benötigt werden, zur Verfügung stehen, und Entscheidungen werden zu spät umgesetzt.

An dieser Stelle entscheiden sich Unternehmensberatungen oft für die Einführung eines Professional Services Automation-Systems (PSA), das die Informationen von Personalplanung, Liefermanagement, Zeiterfassung und Abrechnung miteinander verknüpft. Wenn das PSA-System in ein RCM-System (Risiken-Chancen-Management) integriert ist, dann hat es auch das Potenzial, die noch nicht vertraglich vergebene, aber projizierte Arbeit zu erfassen.

Der potenzielle Nutzen von Computeranwendungen wird jedoch erst dann realisiert, wenn die Menschen, die sie nutzen, die branchenweit besten Verfahrensweisen anwenden. In dieser Reihe der Best-Practice-Leitfäden von Kimble werden wir Best Practices für verschiedene Bereiche veranschaulichen. In diesem ersten Leitfaden geht es um fünf einfache Schritte zur Schaffung einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur.

**1**

## **ERSTELLEN SIE EINE UNERSCHÖPFLICHE, WERTVOLLE QUELLE AN AKTUELLEN INFORMATIONEN: EINEN ZENTRALEN DATENBESTAND OHNE INTERPRETATIONSSPIELRAUM**

*Dank einer zentralen Datenquelle für Bestands-, Personal-, Liefer- und Abrechnungsdaten können*  
(Fortsetzung nächste Seite)

*Der potenzielle Nutzen von Computeranwendungen wird erst dann realisiert, wenn die Menschen, die sie nutzen, die besten Verfahren der Branche anwenden.*

*sich die Verantwortlichen ein allumfassendes Bild davon machen, was im gesamten Unternehmen passiert.*

Alle Informationen, die im gesamten Unternehmen erfasst werden, sollten in ein und demselben System gespeichert werden. Das System sorgt für die Verknüpfung von Zeiterfassungsdaten und Abrechnungsdaten, Projektbudgets und Ist-Daten etc. Wenn alle Informationen über Projekte und Personal an einem Ort gebündelt werden, werden doppelte Arbeit und eine erneute Erfassung von Daten vermieden. Außerdem stehen die Chancen besser, dass die Informationen aktuell sind.

Diese unerschöpflich wertvolle Quelle wird zu einem Dreh- und Angelpunkt, der dazu beiträgt, die Vertriebs- und Lieferseite des Unternehmens zu verknüpfen – Abteilungen, die nicht immer harmonisieren.

## 2

### STANDARDISIEREN SIE DIE METHODEN DER DATENVERARBEITUNG

*Automatisieren Sie keine unzureichenden Prozesse, sondern stellen Sie sicher, dass alle Abläufe im gesamten Unternehmen den Best-Practice-Verfahren entsprechen, was Freigaben, Umsatzrealisierung, Referenzkonfiguration, Gewinnspannen etc. angeht.*

Alle Informationen über Projekte und Personal an einem Ort zu haben, vermeidet doppelte Arbeit.

Ein entscheidender Schritt, um aus den mit der Tabellenkalkulations-Ära einhergehenden Ad-hoc- und manuellen Prozessen auszubrechen, ist die Zustimmung zu einheitlichen – und damit automatisierbaren – Verfahren und Kalkulationsrichtlinien. Ein gutes Verfahren kann beispielsweise vorgeben, dass die Projektkosten vom Projektmanager (oder seinem Stellvertreter) freigegeben werden, es sei denn, die Kosten übersteigen einen gewissen Rahmen. In diesem Fall ist eine zusätzliche Genehmigung erforderlich.

Wenn Sie mit Tabellenkalkulationen arbeiten – oder mit umständlichen, kundeneigenen Systemen, die Daten durch Tabellenkalkulationen abgleichen – kann sich die monatliche Umsatzermittlung schwierig gestalten. Gewisse Informationen werden nämlich dringend benötigt, um die Rentabilität eines Projekts zu einem bestimmten Zeitpunkt zu kalkulieren, d. h. man braucht sie sofort nach Erfassung und Freigabe der Zeiterfassungsdaten. Best Practices

(und Auditrichtlinien) deuten darauf hin, dass ein regelbasierter Standardansatz für die Umsatzberechnung gewählt werden sollte, z. B. Fertigstellungsgrad bei Festvergütungen.

Standardkosten, nach Funktion und Dienstalter aufgeschlüsselt, sind ein weiterer nützlicher Ansatz. Das Schöne an dieser Art von Standardberechnungen ist, dass ein Computer diese Werte verarbeiten kann. So wird sichergestellt, dass sie konsistent und korrekt sind und zeitnah zur Verfügung stehen. Die Automatisierung derartiger Berechnungen reduziert auch die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen (z. B. den Personen, die mit all den Tabellenkalkulationen jonglieren müssen und die am Monatsende oft keinen Urlaub nehmen können). Der größte Vorteil der Standardverarbeitung und Echtzeitberechnung besteht darin, dass die Ergebnisse und Prognosen den Entscheidungsträgern im gesamten Unternehmen zum frühestmöglichen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Das bedeutet, dass Korrekturmaßnahmen früher ergriffen und Chancen genutzt werden können, bevor es zu spät ist.

## 3

### DISZIPLIN UND INDIVIDUELLE VERANTWORTLICHKEIT VORANTREIBEN

*Verlangen Sie von Beratern und anderen Mitarbeitern, dass sie ihre Daten zeitnah zur Verfügung stellen: Ein guter Arbeitsprozess zeichnet sich dadurch aus, dass Informationen selbstständig an die relevanten Empfänger weitergeleitet werden und nicht erst angefordert werden müssen.*

Sobald die Daten an einem zentralen Ort gebündelt sind, geht es im nächsten Schritt um die Sicherstellung, dass alle Teammitglieder die ihnen zur Verfügung stehenden Informationen rechtzeitig und korrekt eingeben. Hier geht es sowohl um Prozesse als auch um die Unternehmenskultur.

Jeder in der Unternehmensberatung ist dafür verantwortlich, zeitnah brauchbare Daten in das System einzupflegen. Die Zeiterfassung ist ein Schlüsselbereich, da die genehmigten Zeiterfassungsdaten die Abrechnung und die Aktualität der Prognosen entscheidend beeinflussen. Die Zeiterfassungsdaten sollten bis zum Ende der Woche oder einer angefangenen Woche bzw. höchstens einen Tag später

eingereicht werden. Eine kleine Anzahl von verzögerten Zeiterfassungsdaten verlangsamt die gesamte Rechnungsstellung und Neuprognose, sodass die Einhaltung der Vorgaben generell eine hohe Priorität haben sollte. Es gibt drei Schlüsselfaktoren, um Zeiterfassungsdaten schnell zur Verfügung zu stellen: Erleichtern Sie den Beratern die Erfassung ihrer tatsächlichen Arbeit, automatisieren Sie das Freigabeverfahren und machen Sie auf Verstöße aufmerksam, wo immer sie auftreten.

Die Vereinfachung liegt zum Teil in den Zugangsmöglichkeiten – mobile Apps helfen hierbei. Die Nutzung von Informationen über das, was der Berater tun soll, kann diesen Prozess ebenfalls unterstützen. So wird er der Versuchung widerstehen, mehr Informationen als unbedingt erforderlich anzufordern. Die Automatisierung der Freigabeverfahren ist etwas, das das System unterstützen sollte, allerdings ist auch die Eindeutigkeit hinsichtlich der freigebenden Personen, Stellvertreter und der Urlaubsplanung hilfreich. Berater erhalten eine Information, wie zeitkritisch die jeweilige Aufgabe ist, sofern Führungskräfte konsequent die Personen ansprechen, die gegen die Vorgaben handeln, und diese zur Verbesserung anhalten.

Die gleichen Vorgehensweisen gelten auch für andere Gruppen, wie z. B. für den Vertrieb, der die Verantwortung dafür trägt, den Zeitaufwand für seine Vertriebsaktivitäten genau zu erfassen, oder Projektmanager, die ihre aktuelle Personalplanung erstellen müssen. Alle diese Daten tragen dazu bei, dass Prognosen genauer sind und Entscheidungen früher getroffen werden können.

Eine disziplinierte Vorgehensweise hinsichtlich des Wochenabschlusses verkürzt den zeitlichen Aufwand für den Monatsabschluss enorm – die vorbildlich geführten Unternehmensberatungen tun dies regelmäßig alle zwei bis vier Tage.

#### 4

### REAGIEREN SIE AUF DIE INFORMATIONEN IN ECHTZEIT

*Wenn den Entscheidungsträgern frühzeitig die richtigen Informationen zur Verfügung stehen, können sie diese nutzen, um die Unternehmensleistung zu beeinflussen. Ändern Sie die Informationen im System während der Besprechungen.*

Jetzt, da die Manager sehen, wo die Reise hingeht, können sie das Steuerrad in die Hand nehmen. Die Informationen, die nun an die Entscheidungsträger weitergegeben werden, bilden eine Plattform zur Verbesserung der Unternehmensleistung. Es ist nicht nötig, auf eine Besprechung seitens Personalplanung, Projektmanagement oder Führungsebene zu warten, bevor man reagieren kann.

Wenn es zum Beispiel so aussieht, als würde ein Festpreisprojekt das festgelegte Kostenbudget überschreiten, dann ist dies ein Problem, das lieber früher als später diagnostiziert werden sollte. Was ist das Problem? Wie kann es gelöst werden? In einem Unternehmen mit geringem Informationsaustausch könnte dieses Problem mehrere Wochen nach Abschluss des Auftrags aufgetreten sein, wenn es nicht mehr möglich ist, die Auswirkungen auf die Gewinnspanne zu berücksichtigen.

Außerdem empfehlen wir Ihnen, bei regelmäßigen Besprechungen die Entscheidungen während der Besprechung im System festzuhalten, z. B. Änderungen an der gesamten Personalplanung. Dies reduziert wiederum Verzögerungen, bevor Daten für andere verfügbar sind, und stellt sicher, dass den Teilnehmern von Besprechungen die neuesten Informationen zur Verfügung stehen.

Es ist eine Tatsache, dass Projekte und Verkaufskampagnen von den ursprünglich für sie erstellten Plänen abweichen – manchmal stellt dies eine Chance und manchmal ein Risiko dar. Die profitabelsten und skalierbarsten Unternehmensberatungen sind diejenigen, die diese Veränderungen frühzeitig erkennen und darauf reagieren. Sie wissen auch, welche Daten sie erfassen und warum. Daten sind nur dann wertvoll, wenn sie analysiert und genutzt werden.

#### 5

### DIE KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG DER UNTERNEHMENSLEISTUNG

*Suchen Sie nach Möglichkeiten, die Unternehmensleistung zu verbessern, und verbessern Sie die Prognose – ohne sich nur auf Einzelwerte zu verlassen.*

Unternehmen an der Spitze der Best-Practice-Liga führen nicht nur vorausschauend, sie streben auch nach kontinuierlicher Verbesserung, angefangen

*Jeder in der Unternehmensberatung ist dafür verantwortlich, zeitnah brauchbare Daten in das System einzupflegen.*

bei der Genauigkeit des Prognoseprozesses. Dies ist besonders wichtig in wachstumsstarken Unternehmensberatungen, da sich Mitarbeiter, Gebiete, Organisationsstruktur und Umsatzmix ständig ändern.

„Wie groß war die Abweichung zwischen unserer Umsatzprognose und den tatsächlichen Werten im Hinblick auf einen Monat, ein Quartal oder sogar sechs Monate? Wie gut haben wir auf eine plötzliche Veränderung der Auslastungsprognose für eine große Abteilung reagiert? Warum nimmt die Prognosegenauigkeit in diesem Bereich mit der Zeit ab? Was kann getan werden, um die disziplinierte Vorgehensweise bei der Dateneingabe sowie die Richtigkeit der Prognose zu verbessern?“

Eine weitere, schwer zu beantwortende, aber kritische Frage für Führungskräfte ist: „Erkennen wir die Chance, die wir auf dem Markt haben – wir erreichen unsere Budgets, und unsere Prognosen sind genau, aber lassen wir etwas unberücksichtigt und verlassen uns möglicherweise nur auf Einzelwerte?“

## FAZIT

Rechtzeitiges Handeln auf der Grundlage klarer und genauer Prognosen ist der beste Weg, um die Rentabilität und Skalierbarkeit zu steigern – Agilität fördert die Skalierbarkeit. Betriebliche und finanzielle Ergebnisse, die leichter vorherzusehen sind, dürften den Unternehmenswert steigern. Und wenn man den Blick auf den Weg richtet, den das Unternehmen einschlägt, können Energie und Aufmerksamkeit darauf gerichtet werden, die Zukunft und nicht die Vergangenheit zu verändern.

### *Best-Practice-Beispiel: Kainos*

Ein Beispiel dafür, wie man dies richtig macht, ist Kainos. In vier Jahren mit Kimble PSA wuchs das Unternehmen von 300 auf über 1100 Personen. Seine Fähigkeit, dieses Wachstum zu managen, wurde durch einen disziplinierten Ansatz zur Erfassung von Informationen über die Geschäftsentwicklung und einen zukunftsorientierten Entscheidungsprozess erheblich verbessert.

Kainos erzielte im ersten Jahr eine Verbesserung des EBIT um 3 Prozent, indem es die Anwerbung neuer Mitarbeiter mit mehr Bedacht durchführte. Hierfür ist das Unternehmen bei der Personaleinstellung vorausschauend vorgegangen und hat Mitarbeiter gezielter nach Funktion und Fähigkeiten ausgewählt. Dadurch konnte man die Einstellungskosten senken, neue Mitarbeiter früher in die Lage versetzen, zu fakturieren, und Personen mit den geeigneten Fähigkeiten auswählen.

Der Operational Intelligence Manager Noel Kelly sagte, die Einführung eines PSA-Systems sei wichtig: „Wir hätten ohne das PSA-System niemals so schnell wachsen können. Wir haben es einerseits genutzt, um zu expandieren, aber auch, um gleichzeitig die Geschäftsabläufe zu kontrollieren. Dies erfolgte durch die Auswertung der zur Verfügung stehenden Informationen und die Überwachung der regulären Geschäftsabläufe. Jetzt nutzen wir das System für die Prognose. Es ist für uns in der Planung entscheidend. Im Vergleich zu früher können wir nun viel deutlicher sehen, was auf uns zukommt.“

*Große Entwicklungen in Unternehmen kommen nie von einer Person. Sie sind das Produkt eines Teams.*

– Steve Jobs



London • Park City • Boston  
www.kimbleapps.com  
info@kimbleapps.com  
+44 (0) 203 006 9222  
+1 (435) 200 1309

© Kimble Applications Ltd 2017. Alle Rechte vorbehalten