

Woran messen wir den Erfolg?

Thilo Herb, Kirchheimbolanden

„Ihr Managementsystem hat sich seit dem letzten Jahr in allen Aspekten kolossal verbessert“, stellt Herr Forderer von der Audit AG fest. Dann aber setzt er nach: „Was Sie mir aber noch erklären müssen ist, wie Sie die Wirksamkeit Ihres Managementsystems messen“ Ein Volltreffer!

„Ausgerechnet im Abschlussgespräch mit der Leitung muss Herr Forderer damit kommen“, ärgert sich Frau Macchiato. Und der Auditor klärt die anwesende Unternehmensführung auf: „Wenn im System keine Zielwerte, keine prozessbezogenen Kennziffern hinterlegt sind, ist das für mich meistens ein Indiz, dass das QM-System noch nicht integrierter Teil des Gesamtmanagementsystems ist. Deshalb möchte ich diese Aufgabe speziell Ihnen aus der Leitung, nahelegen.“

Jetzt entspannt sich Frau Macchiato, denn sie ist damit erstmal aus der Verantwortung entlassen. Wenige Wochen nach dem Audit klärt sie in einem Gespräch mit Geschäftsführer Paul Pottbäcker das weitere Vorgehen. Neues Ziel ist der Aufbau eines Kennzahlensystems.

Warum überhaupt Kennzahlen?

Selbstverständlich arbeitet Pottbäcker schon lange mit Kennzahlen. Diese Kennzahlen sollen vor allem Auskunft darüber geben, woran der Geschäftserfolg gemessen wird. Sie sind management- und kostenstellengetrieben. Sogar ein regelmäßiges Review der Kennzahlen findet statt. Allerdings zeigen sich bei der Durchsicht der vorhandenen Kennzahlen auch Schwächen und es stellen sich für Frau Macchiato und die Führung zahlreiche Fragen:

- Wieviel Kennzahlen brauchen wir wirklich?

Die Arbeiten am Dokumentationssystem von Pottbäcker & Partner sind abgeschlossen. Gelassen erwartete Frau Macchiato und die Unternehmensführung das bevorstehende ISO 9001-Audit. Doch dann kam alles anders: Der Auditor fragte nach der Leistungsmessung.

- Sind wir konsequent darin, die gewählten Kennzahlen auch zu verfolgen, zu interpretieren und sie zur Steuerung zu verwenden?
- Wir haben viele Kennzahlen, die den „Erfolg“ messen. Wie aber erhalten wir Frühindikatoren?
- Wie messen wir den Erfolg von Prozessen, d.h. von unter Umständen abteilungsübergreifenden Tätigkeitsfolgen?

Welche Kennzahlen braucht ein Betrieb?

Herr Wiese eröffnet das Gespräch in der Leitungsrunde mit einem Feuerwerk von Fragen: „Welche Kennzahlen sollen wir in unsere Prozesslandschaft integrieren? Und muss jetzt jeder Prozess mit einer prozessbezogenen Kennzahl gemessen werden? Wir machen die Kennzahlen doch nicht für den Auditor, sondern für uns!“

„Und wie lösen wir den Konflikt, dass unser Managementsystem prozessorientiert ist, unsere Kennzahlen aber abteilungsbezogen sind,“ ergänzt Frau Jacobsen.

Herr Gärtner nimmt den Faden auf: „Und wie berücksichtigen wir, dass wir in unseren Kennzahlen voneinander abhängig sind? Ich kann doch nur gute Verkaufszahlen vorweisen, wenn Ihr in Entwicklung und Produktion die Voraussetzungen dafür schafft.“

Frau Macchiato lässt die Diskussion ei-

ne Weile laufen, um dann ein erstes Resümée zu ziehen: „Es macht keinen Sinn, je Prozess eine Kennzahl zu verwenden! Es macht aber Sinn, darüber nachzudenken, woran wir bei Pottbäcker den Erfolg unserer Prozesse messen. Dies hilft uns übrigens auch bei der Weiterentwicklung vom abteilungsbezogenen Denken zum prozessorientierten Verstehen und Steuern des Unternehmens.“

Dann geht sie ins Detail: „Manche Kennzahlen sind keine wirklichen Prozesskennzahlen, beziehungsweise sie sind nicht einem einzelnen Prozess spezifisch zuzuordnen, etwa die Mitarbeiterzufriedenheit. Dennoch sind sie relevant.“ Und noch eines stellt sie klar: „Zahlen sind keine Kennzahlen! Kennzahlen müssen messbar sein und gleichzeitig zur sinnvollen Steuerung beitragen.“ Ein weiteres Kriterium legt sie ihren Managern ans Herz: „Kennzahlen müssen von den Unternehmenszielen abgeleitet sein, also Top-down formuliert werden.“ Schließlich gibt Sie den Herren noch eine Warnung mit auf den Weg: „Bei prämierelevanten Indikatoren ist besondere Vorsicht geboten, damit keine Fehlsteuerungen entstehen, indem die Bereiche ihre Werte optimieren, ohne das Gesamtergebnis ausreichend im Blick zu haben.“

Der nächste Schritt war nun allen klar: Ausgehend von den Unternehmenszielen mussten für die Prozesse auf der obersten Ebene der Prozesslandkarte Kennzahlen definiert werden.

Keine Kennzahl ohne Zielwert – Kein Zielwert ohne Controlling

Frau Macchiato berichtet aus ihrem Bereich, um das Vorhaben mit Beispielen zu beleben: „In der Qualität haben wir die qualitätsbezogenen Kosten als Indikator – mit Details zur Anzahl von Gewährleistungsfällen, zur Quote an Ausschuss und zum Zeitaufwand für Nacharbeit. Seit Jahren haben wir auch Zielwerte für diese Parameter, die wir verfolgen. Bei Abweichungen von unseren Zielwerten können wir aber noch konsequenter nach den Ursachen forschen, daraus Maßnahmen ableiten und diese umsetzen.“

„Und das machen wir dann in prozessübergreifenden Teams“, ist die Idee von Herrn Mahler aus der Produktion. „Über die Inputs- und Outputs sind die Prozesse doch miteinander verknüpft! Entlang dieser Ketten finden sich dann die tieferliegenden Ursachen und so setzen wir auch die Teams zusammen.“

Kennzahlen im System hinterlegen?

Verglichen mit den inhaltlichen Fragen ist es ein Kinderspiel, die Kennzahlen im System abzubilden. Themebezogene Scorecards mit einzelnen Messgrößen, Zielwerten und Maßeinheiten können angelegt werden. An jedem Prozess kann dann die individuelle Kennzahl definiert werden. Was Frau Macchiato besonders gut findet: Jede Kennzahl kann mit einem Link auf die Datenquelle versehen werden, denn die Zahlen sollen ja nicht doppelt gepflegt werden. Sie bleiben in den Systemen bzw. Dateien, in denen sie schon bisher erstellt werden. Aus der Prozesslandschaft, direkt vom einzelnen Prozess wird darauf verlinkt. So sind die Informationen zum Stand der Kennzahlen jederzeit aktuell.

Nach dem Audit ist vor dem Audit

Während der Vorbereitung auf das nächste Audit lässt Frau Macchiato die Arbeit der letzten Monate Revue passieren:

- Die Pottbäcker und Partner GmbH hat die Kennzahlen Top-down aus den Unternehmenszielen abgeleitet.
- Zunächst geschah dies auf Hauptprozessebene und nur dort, wo sinnvoll. „Klasse statt Masse“ ist die Devise.
- Der Prozessbezug der Kennzahlen ist

verstanden, seine Grenzen sind erkannt.

- Dass Kennzahlen nur prozessübergreifend unter Beachtung der Wechselwirkungen zwischen Prozessen analysiert und Verbesserungsmaßnahmen identifiziert werden können, ist bei Pottbäcker angekommen.
- Optimierungsbedarf besteht darin, Verbesserungsmaßnahmen auch konkret umzusetzen.

Dr. Thilo Herb



ist Global Quality Systems Manager bei der BorgWarner Turbo Systems GmbH in Kirchheimbolanden.

Kontakt
therb@borgwarner.com

Eine Koproduktion von:

