

## Mit individuellen Meßgrößen zum Erfolg

Moderne Managementmethoden verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge. Doch die Erhebung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht für ein zuverlässiges Abbild der Zukunftsfähigkeit einer Firma nicht mehr aus. Gefragt sind auch „weiche“ Faktoren.

Die zunehmende Globalisierung der Märkte bedingt immer mehr, sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren – über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, aber auch über die internen Bedingungen für die Mitarbeiter oder das Verhalten gegenüber Lieferanten und Partnern. Überlebens-chancen haben deshalb langfristig nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern, die individuell und genau an die spezifischen Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet sind. Nur – wie kann das gelingen?

Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht nicht mehr aus, um die Zukunftsfähigkeit einer Firma zu beschreiben. Selbst relativ neuwertige Produktionsanlagen können durch einen

Technologiesprung schon bald überholt sein. Und auch finanzielle Reserven für die schnelle Investition in die neuesten Techniken bedeuten noch lange nicht, dass die Firma auch über das notwendige Wissen verfügt, um diese Investition gewinnbringend einzusetzen. Die Kennzahlen müssen deshalb um „weiche“ Faktoren ergänzt werden – also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive Informationen enthalten.

### Rahmenstruktur für Strategie und Wandel

Geeignet sind hier vereinfachte Umsetzungen der so genannten Excellence Modelle. Das sind Methoden, die helfen festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist. Diese Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher am Unternehmen beteiligter Personen und Einrichtungen: die Erfüllung der Kundenbedürfnisse, die kontinuierliche Berücksichtigung der Vorstellungen der Mitarbeiter sowie die bewusste Gestaltung des Unternehmenseinflusses auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit auf sein Image. Diese Werte werden regelmäßig überprüft, um zu sehen, in welchen Bereichen ein Verbesserungspotenzial besteht, und um die Nachhaltigkeit der gewählten Ansätze zu messen.

Eines der bekanntesten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das Exzellenz-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management, siehe Abb. rechts). Um von den auf dem EFQM Excellence Modell basierenden Managementüberlegungen im Einzelfall zu den operativen Messgrößen und Schlüsselindikatoren zu kommen, hilft folgende Darstellung:

### EFQM Excellence Modell

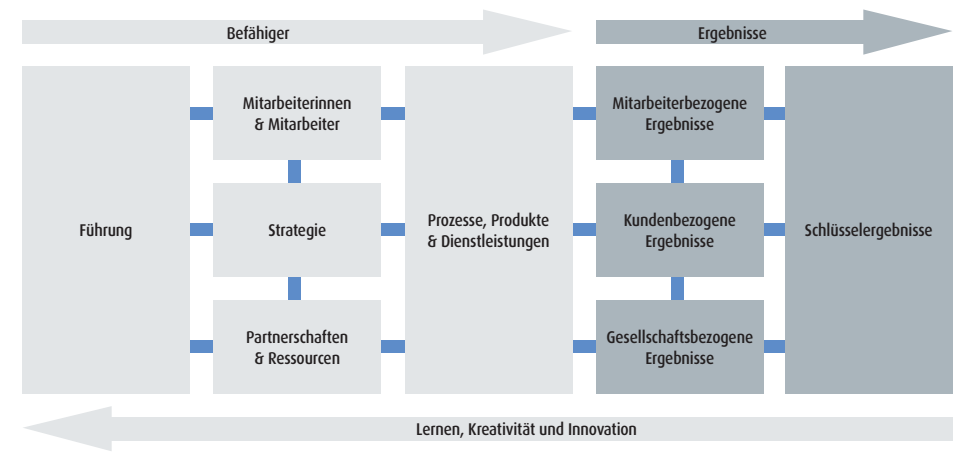
Das EFQM Excellence Modell umfasst nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien (wie Prozesse oder Kunden), sondern erweitert diese durch strategische Komponenten (wie Führung und Strategie) oder „weiche“ Kriterien (wie Mitarbeiter, Gesellschaft oder Partnerschaften).

Die Vorteile der Selbstbewertung nach EFQM sind vielfältig: Sie bietet einen klar strukturierten und auf Fakten beruhenden Ansatz sowie eine umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse. Außerdem ermöglicht sie zielführende Aussagen über den Reifegrad, die Stärken und die Verbesserungspotenziale der Organisation und schult die Mitarbeiter, die Grundkonzepte und Rahmenbedingungen zu managen und zu verbessern.

### Das EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence basiert auf der Frage: „Was ist entscheidend für den Erfolg exzellenter Organisationen?“ Neun Kriterien beschreiben unabhängig von Größe und Branche jede

Organisation. Das Modell betrachtet die Ergebnisse der Organisation anhand von vier Ergebniskriterien und das, was zu den Ergebnissen führt mittels fünf so genannter Befähigerkriterien.



- » Ein Managementsystem ist ein Netzwerk von Prozessen
- » Ein Prozess liefert Material/Service/Daten an seinem Output
- » Das Ergebnis (Output) kann das Ziel erreichen oder nicht und dort gemessen sowie mit dem Input vor dem Prozess verglichen werden. Dies ist dann ein Indikator für die Prozessleistung.

Darüber hinaus vertieft das EFQM-Modell die Unternehmensanalyse durch die Verwendung der RADAR-Logik. Sie fordert von einer Organisation, die Ergebnisse im Einklang mit Politik und Strategie zu bestimmen, die Vorgehensweise zur Erzielung der Ergebnisse zu planen, die Vorgehensweise systematisch umzusetzen und eine Bewertung der Vorgehensweise und Umsetzung vorzunehmen.

Damit unterscheidet sich der EFQM-Ansatz deutlich von anderen Methoden, da eine klare Ableitung aller Prozesse und Kennzahlen von der Strategie der Organisation gefordert und unterstützt wird. Dies erleichtert auch den Einsatz von Scorecards zur Unternehmenssteuerung. Erst diese Kombination – EFQM zur Analyse der Effizienz und Effektivität des Vorgehens sowie Scorecards zur operativen Steuerung – optimiert die Führung einer Organisation.

### Übersetzung der Strategie in Prozesskennzahlen

Jede Organisation kann basierend auf ihrem Leitbild, ihrer Werte oder ihrer strategischen Ziele eine zweibis dreidimensionale Matrix aufbauen. Wir beschränken uns in der grafischen Darstellung auf zwei Dimen-

sionen – strategische Felder und Werte der Organisation. Diese lassen sich in einer Tabelle auflisten und erzeugen so eine Matrix, in der jedem Strategiefeld der Wert einzeln zuordenbar ist. In diese Tabelle lassen sich im nächsten Schritt Schlüsselindikatoren zuordnen, die deutlich machen, wie der jeweilige Wert in dem einzelnen Strategiefeld operationalisiert und messbar gemacht werden kann. Anschließend können die existierenden Schlüsselprozesse auf diese Matrix gespiegelt werden, um aufzuzeigen, welcher Prozess welche Schlüsselkennzahlen liefert.

Dabei wird auffallen, dass manche Kennzahlen doppelt verwendet bzw. geliefert und andere, gewünschte Kennzahlen bislang aus keinem einzigen der vorhandenen Prozesse bedient werden. Dies erlaubt eine Ergänzung der existierenden Prozesslandschaft, um diese Indikatoren ebenfalls einzubinden. Im grafischen Beispiel wäre dies der Schlüsselindikator SI-26 (siehe Bild 7).

### ASSA ABLOY

Die Umsetzung dieses Ansatzes kann am Beispiel der ASSA ABLOY Sicherheitstechnik GmbH gut dargestellt werden. Das auf der Schwäbischen Alb angesiedelte Werk beschäftigt rund 400 Mitarbeiter. Um sich positiv von den ca. 160 Schwesterunternehmen innerhalb des Konzerns abzusetzen, analysierte die Geschäftsleitung die existierende Konzernstrategie, um standortspezifische Stärken abzuleiten. Dazu wurden zunächst die

### ASSA Abloy Sicherheitstechnik GmbH

Die ASSA ABLOY Sicherheitstechnik GmbH ist ein weltweiter Anbieter von mechanischen und elektromechanischen Lösungen für Schutz, Sicherheit und Komfort im Gebäude. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt unter den Marken IKON und effeff vielseitige Produkte und Systeme für den privaten, gewerblichen und öffentlichen Bereich.

Das Unternehmen gehört zur schwedischen ASSA ABLOY-Gruppe, dem weltgrößten Konzern auf dem Gebiet der Sicherheitstechnik und Schließsysteme.

[www.assaabloy.de](http://www.assaabloy.de)

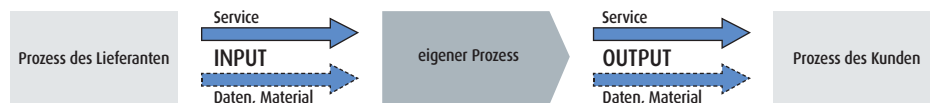
standortspezifischen „Interessensgruppen“ identifiziert, um in einem zweiten Schritt deren „Grundanforderungen“ bzw. die jeweilige „Begeisterungsanforderung“ abzufragen. Daraus wurden Zieldefinitionen (Zahlen) abgeleitet und diese dann noch einmal mittels einer Befragung der Interessensgruppen validiert.

Aus diesen erkannten Anforderungen sind operative Ziele abgeleitet worden, indem die Begeisterungsanforderung auf die entsprechende betriebswirtschaftliche Zahl reduziert wurde. Beispiel: Die Kundenbefragung ergibt als Begeisterungsanforderung „hohe Termintreue mit minimaler Lieferzeit“. Das daraus abgelei-

### Messgrößen zur Prozessleistung

Ein Prozess liefert bei seinem Output Material/Service/Daten. Das Ergebnis (an Output) kann das Ziel erreichen (oder nicht) und

dort gemessen und mit dem Input vor dem Prozess verglichen werden. Dies ist somit ein Indikator für die Prozessleistung.



tete strategische Ziel lautet somit 100% Termintreue (> Order Fullfill Rate) mit einer Lieferzeit von 48 Stunden über alle Prozesse (Bestelldatum bis Lieferschein).

Dabei wurden die jeweiligen Zielvorgaben bis auf das einzelne Produkt und die jeweils kleinste organisatorische Einheit herunter gebrochen. Diesem Vorgehen ist eine entsprechende Datenstruktur zu Grunde gelegt worden; jedem Artikel wurden die entsprechenden Organisationseinheiten zugeordnet (Abteilung/Bereich/Geschäftsbereich usw.). Somit kann nach allen Kriterien selektiert werden, die das ERP bietet: Kunden, Organisations- Bereiche, Monat/Tag/Jahr, Länder, Produkt oder Produktgruppen.

Dabei gibt es auf allen Ebenen konkrete Kennzahlen für diese Ziele, die auf der jeweils untersten Ebene erfasst und auf Grund der Datenstruktur nach oben verdichtet werden. In jeder Organisationseinheit wurde hierzu ein „Online-Infoticker“ installiert – Leuchtanzeigetafeln, die den aktuellen Status der entsprechenden Organisationseinheit bezogen auf die Termintreue bzw. die Lieferzeit visualisieren. Durch die online-Anbindung der Infoticker an das ERP-System ist ein unmittelbares Feedback „Maßnahme > Ergebnis“ vorhanden. Die konkrete Umsetzung der strategischen Vorgaben in operative Kennzahlen führte schon kurzfristig zu folgendem Nutzen:

- » Ausrichtung der Organisation auf die Strategie
- » zielgerichtetes Arbeiten
- » der „Status“ der einzelnen Bereiche wird transparent
- » Benchmark bzw. gesunder Wettbewerb wird initiiert
- » unmittelbare Auswirkungen auf die betriebswirtschaftlichen Zahlen
- » Interessensgruppe wird „begeistert“
- » einfache Erfolgsüberwachung (Regelkreis, Maßnahme/Effekt).

Auf Basis dieser relativ einfachen Maßnahmen werden grundlegende Kulturänderungen angestoßen. Die Sicht „Kunde/Lieferzeit/Termintreue“ verändert zwangsläufig auch die Sicht der Mitarbeiter von „meine Abteilung“ zu „unsere Produktgruppe“ – mit viel mehr Verständnis für die Wünsche und Belange

des „Anderen“. Im Ergebnis steht eine Änderung von der klassischen „verrichtungsorientierten Organisation“ in eine „objektorganisierte Organisation“.

Mit Blick auf den Erfolg großer Online-Versandhäuser wird das Prinzip Lieferzeit/Termintreue schnell klar: Es ändert sich hierdurch auch das Bestellverhalten (kleinere Lose) und die Auslastung wird deutlich konstanter. Als Nebeneffekt der Maßnahmen wurden ca. 2.000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche frei – durch zielgerichtetes Arbeiten und eine deutliche Reduzierung des Bestandes – ca. 40 Prozent innerhalb von 18 Monaten.

Bei ASSA ABLOY wurde die systematische Ableitung von Handlungsparametern und operativen Zielen aus den strategischen Zielen komplett umgesetzt. Dies führte zur langfristigen Marktführerschaft der Organisation in ihrem Bereich. Zudem konnte sich der Standort schon bei der ersten Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis als Preisträger (Silbermedaille) etablieren.

Weitere Informationen, Auszüge aus zahlreichen Artikeln und Büchern, sowie eine kostenlose Einstiegsversion der Assessment-Software GOA-WorkBench finden Sie unter: [www.ibk.eu](http://www.ibk.eu)



#### C.-Andreas Dalluege

ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, die seit

vielen Jahren Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt.

Die methodischen Inhalte hierzu entstehen in zahlreichen Hochschulkooperationen und europäischen Forschungsprojekten, sowie durch die Aktivitäten im Umfeld der EFQM, bei der Herr Dalluege als einer der wenigen Licensed Advisor registriert ist und u.a. als Assessor für den European Excellence Award tätig ist.