

Der diskrete Charme der Kennzahlen

Vom Umgang mit Informationen, der Erstellung von Kennzahlensystemen und dem Berichtswesen

Für die Unternehmenssteuerung sind Informationen von entscheidender Bedeutung. Informationsflüsse zu steuern und damit auch Wissen zu generieren und Erfahrungen weiterzugeben, ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements. Zur Kontrolle bei der Erreichung der Unternehmensziele ("Istzustand"), bei der Feststellung der Kundenzufriedenheit, bei der Bewertung der Qualitätsfähigkeit von Systemen, Prozessen und Produkten und bei der Festlegung von Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen ist ein unternehmensinternes Informationssystem sinnvoll. Dessen Ziel ist es, das Qualitätsgeschehen durch Zahlen, Daten und Fakten ("ZDF") zu beschreiben.

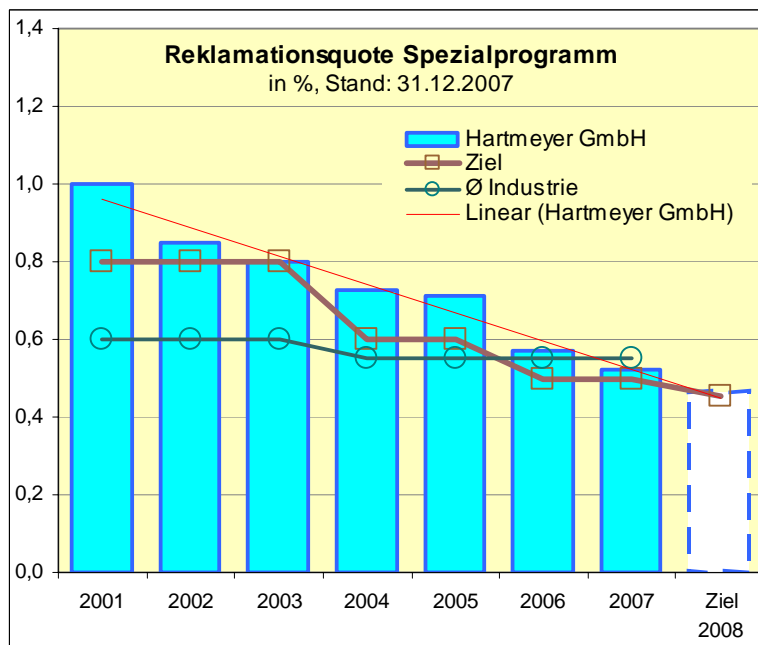
Die Informationen sollten durch entsprechende Kennzahlen verdichtet und zu einem unternehmensweiten Kennzahlensystem zusammengeführt werden. In den bekannten Management-Normen sind entsprechende Forderungen enthalten. So fordert die ISO 9001 das Management-System auf Sicherstellung seiner Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit zu bewerten um einen Änderungsbedarf für Mitarbeiter, System, Prozesse, Produkte, Politik, Ziele zu ermitteln. Für alle relevanten Funktionen/ Ebenen und Prozesse sollen messbare Ziele festgelegt werden. Das EFQM-Modell, das als Grundlage für viele Qualitätspreise dient, fordert Kennzahlen für mitarbeiterbezogene, kundenbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse. Die ganzheitliche Betrachtung wird durch die Forderung nach der Darstellung der "Wichtigen Ergebnisse der Organisation" abgerundet.

Was versteht man unter Kennzahlen? Es sind Messgrößen, die in komprimierter Form zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte und Entwicklungen abbilden. Es sind Merkmalswerte, die zur Überwachung, Bewertung und Verbesserung der Leistung eines Prozesses sowie zu seiner Steuerung herangezogen werden können. Kennzahlen können nicht allgemein gültig vorgeschrieben werden, sondern müssen an die Verhältnisse im Unternehmen angepasst werden. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht nur finanzielle Kennzahlen verwendet werden. Oft herrschen in Unternehmen die materiellen gegenüber den immateriellen Unternehmenswerten vor. Durch diese Einseitigkeit entsteht ein mangelnder Bezug zur Unternehmensvision bzw. zu den Unternehmensleitsätzen.

Kennzahlen sollen nicht nur einen Blick zurück, sondern auch eine Voraussage für die Zukunft ermöglichen. Vergangenheitsorientiert ergeben sich durch Soll-Ist-Vergleiche Anhaltspunkte für die Steuerung des Unternehmens und seiner einzelnen Bereiche. Zukunftsorientiert sind Kennzahlen der unmittelbare Ausdruck unternehmerischer Zielsetzung. Doch falsch ausgewählte bzw. kritiklos angewandte Kennzahlen können in der Praxis zu falschen Rückschlüssen und damit zu fehlerhaften Maßnahmen führen. Damit sinnvolle, richtige,

zweckmäßige und aussagekräftige Informationen entstehen, ist die "Kunst" beim Erstellen von Kennzahlen das Erkennen, welche Zahlen, Fakten und Daten verdichtet und/oder einander gegenübergestellt werden müssen.

Die Forderung nach einer kontinuierlichen Verbesserung wird von allen Managementsystem-Normen gestellt. Um diesen gerecht zu werden sind Festlegung, Messung und Vergleich von Kennzahlen erforderlich. Diese sind ein Ausgangspunkt für die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Managementsystems eines Unternehmens, damit es dauerhaft "fit für den Kunden" bleibt. Das Ziel ist, dabei Wettbewerbsvorteile zu erreichen und für die Zukunft gerüstet zu sein. Mit Hilfe von Kennzahlen lassen sich Verbesserungspotentiale im Unternehmen identifizieren und die Fortschritte von Verbesserungsmaßnahmen gezielt überwachen. Mit Hilfe der Kennzahlen kann man interne und externe Benchmarks zum Leistungsvergleich durchführen.



Werden Kennzahlen einzeln verwendet, haben sie aufgrund der vieldeutigen Interpretationsmöglichkeiten oft nur einen geringen Aussagewert. Erst wenn man mehrere Zahlen, die in einer sinnvollen Beziehung zueinander stehen, gemeinsam betrachtet, ergibt sich ein Bild des Unternehmens. Wenn Kennzahlengruppen auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel gerichtet sind, die Zahlen zueinander in Beziehung stehen, einander ergänzen und/oder erklären, spricht man von einem Kennzahlensystem. Wir unterscheiden dabei sachlich verknüpfte und mathematisch aufgebaute Systeme. Das

erste ist ein Ordnungssystem, das zweite ein Rechensystem. Da in Ordnungssystemen auch Kennzahlen gemeinsam betrachtet werden können, die nicht in einem quantifizierbaren Verhältnis zueinander stehen, sind sie für ein Informationssystem besser geeignet.

Nach erfolgter Analyse und Verdichtung der Daten über Auswertungs- und Verdichtungsmechanismen wird ein Bericht in geeigneter und zielgerichteter Form (Adressat) informationsmengenmäßig (Inhalt) und zeitmäßig (Periode) gesteuert. Für die Darstellung sind die Tendaussagen von besonderer Bedeutung, d.h. die Berichtsdaten von bis zu fünf Berichtsperioden oder mehr können gewählt werden. Die ganzheitlich umfassende Struktur eines Managementberichts beinhaltet als eine Untermenge den Qualitätsbericht und Qualitätskostenbericht. Die Forderungen der ISO 9001 an die Managementbewertung schließen den Qualitätsbericht und Teile des Managementberichtes mit ein. Für Unternehmen, die nach der Methode "Total Quality Management" (z.B. EFQM-Modell) arbeiten, ist der umfassende Managementbericht selbstverständlich. In allen Fällen ist zu beachten, dass die Berichte für den kommenden Betrachtungszeitraum konkret abrechenbare Ziele enthalten.