

EINFÜHRUNG EINES GANZHEITLICHEN KENNZAHLENSYSTEMS

Wenn alle am selben Strang ziehen

Carl Andres Schiefer, Stuttgart;
Andreas Bartkuhn, Dransfeld;
Arne Becher, Stuttgart

Bei einem mittelständischen Familienunternehmen aus Dransfeld war die Situation eingetreten, dass verschiedene Abteilungen einander widersprechende Optimierungen durchführten. Die Ferdinand Täfler GmbH gehört zur internationalen Leibold-Gruppe, die Präzisionsdrehteile produziert und in Deutschland mit verschiedenen Werkzeugmaschinen Gruppen vertreten ist. Das Unternehmen liefert schwerpunktmäßig für die Elektronik- und Automobilindustrie sowie für die Industrietechnik.

Bei Täfler existierten bisher zwar schon verschiedene interne Gruppenkennzahlen, doch es fehlte der ganzheitliche Zusammenhang und sowohl Kenntnis als auch Gefühl der Mitarbeiter, was sie zu den jeweiligen Kennzahlen beitragen. Das Kennzahlensystem sollte deswegen nun

analysiert und unter ganzheitlichen Gesichtspunkten umgestaltet werden. Wegen des methodischen Anspruchs und um vorhandene Denkmuster der Mitarbeiter zu hinterfragen, wurde eine externe Unternehmensberatung hinzugezogen.

Das Unternehmen verfügte zu diesem Zeitpunkt über ein Qualitätsmanagement, das auf Basis der Normen ISO 9001 und ISO 14001 sowie gemäß ISO/TS 16949 zertifiziert war. Es konnte daher auf ein bestehendes und in den meisten Fällen auch aktuelles QM-Handbuch mit

Kennzahlen werden meist in unterschiedlichen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens ermittelt. An Kennzahlen ausgerichtete Ziele können dadurch an verschiedenen Stellen unterschiedliche Reaktionen auslösen. Ein mittelständisches Unternehmen aus der metallverarbeitenden Industrie entwickelte durch Einbeziehung aller Beteiligten sehr zügig ein ganzheitliches Kennzahlensystem.

einer detaillierten Prozesslandschaft und aktuellem Organigramm zugegriffen werden. Die dokumentierten Prozesse bildeten die Basis für das Vorgehen. Man entschied sich für eine in der bisherigen Wirtschaftslehre neuartige Vorgehensweise, die die beiden klassischen und bewährten Entwicklungsansätze für Kennzahlensysteme, Bottom-up und Top-down, kombiniert (Infokasten). Diese Methodik sollte in sieben Schritten zu einem unternehmensindividuellen ganzheitlichen Kennzahlensystem führen.

► **Das Richtige messen und die Richtigen in die Verantwortung nehmen**

Im ersten Schritt wurden die erfolgskritischen Prozesse und deren wichtigste unterstützende Prozesse analysiert und festgelegt. Dies ging einher mit einer Aktualitätsprüfung der Prozesslandschaft und der Prozessbeschreibungen. Die als erfolgskritisch identifizierten Prozesse wurden gemäß ihrer Wichtigkeit im Wertschöpfungsprozess eingestuft. Nach dem Abschluss des ersten Pilotprozesses half eine Liste bei der reibungslosen Abarbeitung der gesamten Prozesslandschaft. So konnte das Qualitätsmanagement parallel weitere Prozesse vorbereiten.

Als schwierig erwies es sich, die Bedeutung von unterstützenden Prozessen zu bewerten. Prozesse, die aufgrund ihrer organisatorischen (oft historischen) Verankerung einen großen Einfluss auf einen reibungslosen Ablauf ausüben, wurden gerne überbewertet. Oft wurde zu Unrecht vermutet, dass ein unterstützender Prozess immer dann besonders stark zur Ergebniserzielung beiträgt, wenn andere Prozessschritte stark von ihm abhängen. Keinesfalls dürfen etwa personell bedingte Verzögerungen die Bedeutung eines Prozesses aufwerten.

Nun wurden den neu definierten Unterstützungsprozessen jeweils Stakeholder zugeordnet. Vorteilhaft war es, die Rolle des jeweiligen Stakeholders im Prozess und in der Hierarchie zu beschreiben. Es wurde der Beitrag ermittelt, den er momentan leistet oder der von ihm erwartet wird. Oft war es schwer verständlich zu machen, was die Verantwortlichkeit für einen Prozess von der für seine Durchführung unterscheidet. Zwar ist der Produktionsleiter verantwortlich für die Produktion, doch für die Durchführung einzelner Fertigungsprozesse sind Mitarbeiter zuständig – als direkte Stakeholder.

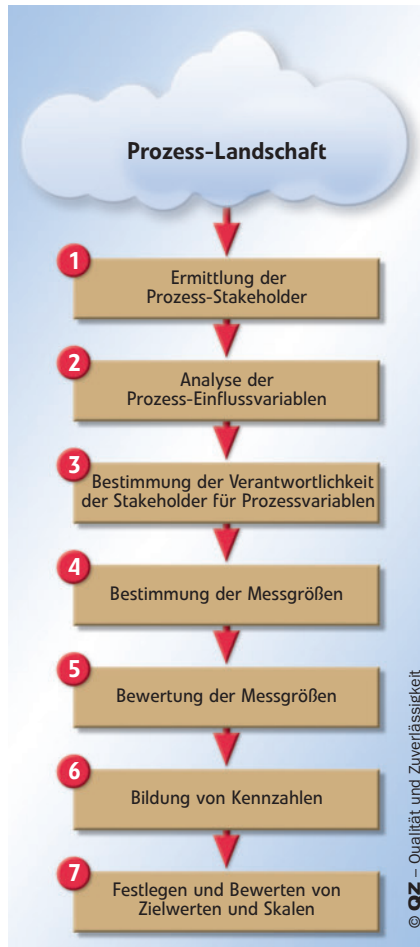


Bild 1. In sieben Schritten zu einem unternehmensindividuellen Kennzahlensystem

► **Einflüsse erkennen und definieren**

Im zweiten Schritt wurden die definierten Prozesse in Einzelschritte aufgeteilt. Detailliert wurden alle Variablen und Konstanten bestimmt, die den Prozess beeinflussen, und das jeweilige Prozessergebnis formuliert. Es wurde Wert darauf gelegt, alle in Betracht kommenden Einflussgrößen vorurteilsfrei und unabhängig von ihrer aktuellen Relevanz zu dokumentieren. Von Vorteil war es, die entspre-

chenden Prozesse in ihrer tatsächlichen Umsetzung unvoreingenommen begleiten und beobachten zu lassen. Ein externer Beobachter mit seiner anderen Sichtweise fand zuweilen andere Messwerte. Schließlich wurden die verschiedenen Stakeholder der Prozesse interviewt, um auch ihre Ideen und Vorstellungen so früh wie möglich einfließen lassen zu können.

In der Produktion fiel es besonders schwer zu akzeptieren, wie viele Einflüsse es tatsächlich gibt. Schon um einen einfachen Produktionsprozess durchzuführen, braucht man das richtige Material zur richtigen Zeit (Einkauf, Logistik), der Auftrag muss ordentlich geplant und vorbereitet sein (AV und IT), die Maschinen müssen korrekt gewartet sein (Wartungsteam) und so weiter.

► **Verantwortliche benennen**

Während des dritten Schritts wurden alle ermittelten Einflussgrößen den verantwortlichen Stakeholdern zugeordnet. Falls eine Einflussgröße mehreren Stakeholdern zugeordnet werden konnte, wurde geprüft, ob man diese noch weiter aufgliedern kann, um sie dann wiederum eindeutig zuzuordnen. Wenn dies nicht möglich war, wurde die Einflussgröße dem am stärksten betroffenen Stakeholder zugeordnet.

Regelmäßig wurden bei diesem Prozessschritt noch andere, bisher nicht beachtete Stakeholder gefunden – besonders bei den Querschnittsfunktionen im Unternehmen, die nicht immer von Beginn an einbezogen waren. Bei Täfeler kamen an dieser Stelle dann auch Zweifel auf: Will ein Vorgesetzter wirklich die Verantwortlichkeit übernehmen? Ist jemand, der sie übernehmen möchte, obwohl er an der Prozessdurchführung gar nicht direkt beteiligt war, als Stakeholder überhaupt geeignet? ▶

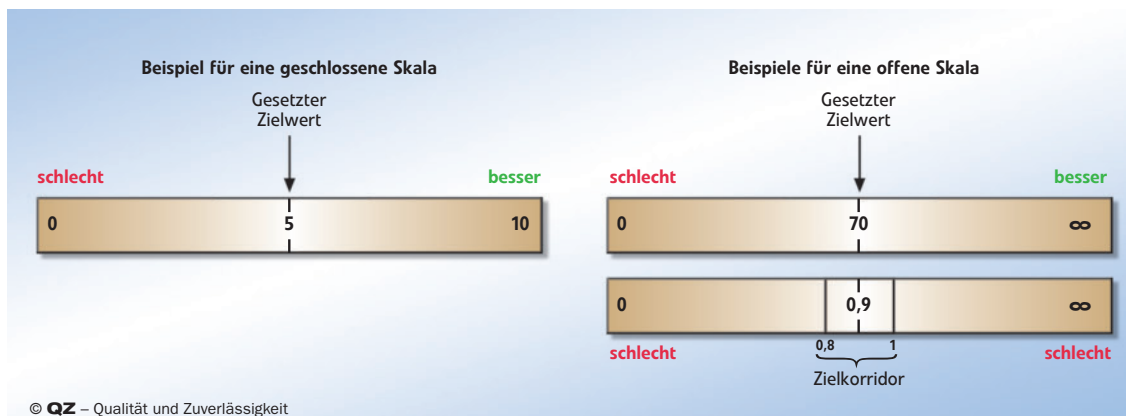


Bild 2. Die richtige Wahl der Skala für eine Kennzahl

Projekt

Zur Entwicklung ihres ganzheitlichen Kennzahlensystems ging die Täfler GmbH nach der Kess-Methodik der BeOne Unternehmensberatung vor. Voraussetzung sind eine vollständige Prozesslandschaft und ein durchgängiges Organigramm. Durch klare Vorgaben können dann rasch erste Verbesserungen erzielt werden. Während der phasenweisen Durchführung in sieben Schritten findet ein kontinuierliches Lernen und Verbessern statt. Beides erhöht die Qualität des eingeführten Kennzahlensystems. Infos unter:

www.beone-group.com

Autoren

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Carl Andres Schiefer, geb. 1977, ist Senior Consultant bei der BeOne Group GmbH, Unternehmensberatung in Stuttgart.

Dipl.-Kfm. Andreas Bartkuhn, geb. 1980, ist verantwortlicher Gruppencontroller bei der Ferdinand Täfler GmbH, Dransfeld.

Dipl.-Betriebswirt Arne Becher, geb. 1970, ist Senior Consultant bei BeOne.

Kontakt

KVP-Team Taefler
T 05502 30157
kvp@taefler.com

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110297**

► **Erfolgsmessung definieren**

Der vierte Schritt war der schwierigste, da er kreative Leistungen abverlangte und stark durch die Eigeninteressen der jeweils beteiligten Parteien geprägt wurde. Ängste und starke Widerstände seitens der Beteiligten und des Betriebsrats mussten aus dem Weg geräumt werden, ohne dass diese sich übergangen fühlten. Das war aufwendiger als erwartet, denn die Zusammenarbeit mit allen beteiligten Stakeholdern des Prozesses war nötig. Für jeden einzelnen Detailprozessschritt aus der aufgelisteten Sammlung von Messgrößen wurden jene Messgrößen bestimmt, die sich für den jeweils aktiv beteiligten Stakeholder am zweckmäßigsten im Sinne der Kennzahlenhierarchie darstellten.

In die Betrachtung wurden stets auch jene Stakeholder des Prozesses einbezogen, die als (interne) Kunden dieses Pro-

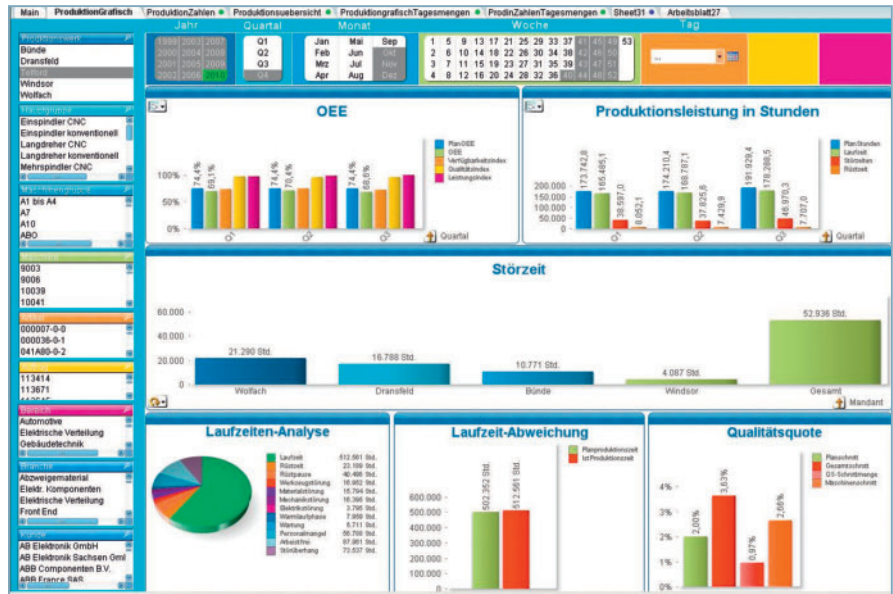


Bild 3. Das Täfler-Kennzahlensystem bietet eine übersichtliche Darstellung.

zessschritts gelten. Auf nur passiv beteiligte Stakeholder, die nur als (interne) Lieferanten zum Prozess beitragen, wurde aus Komplexitätsgründen vorerst verzichtet. Zuletzt wurden die neu festgelegten Prozessmessgrößen nach ihrer Relevanz geordnet. Anfangs fiel es manchem schwer, sich mit allen Messgrößen anzufreunden: Wofür etwa waren Wochentag oder Raumtemperatur wichtig? Wichtig war es jedenfalls, auf den zu besprechenden Prozess zu achten und jene Messgrößen zu erfassen, die sich signifikant auf ihn auswirken.

► **Bewerten der Erfolgsmaßeinheiten**

Im fünften Schritt wurden die gefundenen Messgrößen auf ihre Einsetzbarkeit im Tagesgeschäft geprüft. Dazu wurde auf eine Checkliste von Merkmalen zurückgegriffen (Tabelle 1). Etliche Messgrößen wurden hier wieder verworfen, da ihre Bedeutung zu gering war oder auch entschieden wurde, dass an ihnen nichts verändert werden könne. Die verbleibenden Messgrößen fanden eine umso größere Akzeptanz bei den Stakeholdern.

► **Bilden objektiver Kennzahlen**

Im sechsten Schritt wurden aus den ausgewählten Messgrößen Kennzahlen jedes Stakeholders erstellt – sowohl für jeden Prozessschritt, als auch für den gesamten Prozess. Das dazu nötige fundierte Kennzahlen-Know-how lieferte der externe Berater. Mit ihm wurde geprüft, ob eine Kennzahl nicht zu leicht oder durch extreme Einstellungen anderer Kennzahlen

beeinflusst werden kann. Auch stieß man auf problematische Kennzahlen: Bei diesen können jene Messgrößen, aus denen sie sich zusammensetzen, in Spezialfällen gegeneinander wirken, so die abgeleitete Kennzahl starken Schwankungen unterwerfen und zu Fehldeutungen führen. Diese Kennzahlen erhielten einen Vermerk, dass ihr Wert im Falle starker Ausschläge zu verifizieren ist. In die Welt harter Kennzahlen wurden gleichsam Soft Factors eingeführt.

Zu verhindern galt es, dass Prozessverantwortliche sich etwa Puffer für schlechte Phasen anlegen oder Werte auf einen Stichtag hin trimmen. Dazu waren Ängste vor übergroßer Transparenz zu bekämpfen. Ziel war es, den Nutzen für den jeweiligen Stakeholder so groß zu machen, dass die verlorene Sicherheit durch das implizite Wissen überkompensiert wird.

► **Definieren von Skalen und Zielen**

Nachdem nun alle Kennzahlen erstellt waren und geprüft zur Verfügung standen, wurden ihnen in einem siebten Schritt in Zusammenarbeit mit dem Controlling und der Werksleitung einige Skalen zugeordnet (Bild 2). Gleichzeitig wurde der Zielwert für jede einzelne Kennzahl festgelegt. Und es wurde dargelegt, welche Bereiche auf der jeweiligen Skala Verbesserungen oder Verschlechterungen darstellen und welche nicht. Dies war kein ganz einfaches Unterfangen, denn durch das Erstellen von Kennzahlen und das anschließende Normieren können unterschiedliche Skalen entstehen. Diese Unter-

schiedlichkeit besagt, dass höhere Werte nicht unbedingt immer bessere und niedrigere Werte nicht unbedingt immer schlechtere Prozessergebnisse darstellen.

Nach diesen sieben Schritten konnten die ersten Kennzahlen dem IT-System zugeführt werden. Dabei war darauf zu achten, vorher die Messverfahren zur Ermittlung der Messgrößen zu definieren und diese dann IT-gerecht zu vereinfachen. Ziel war es, die Einführung von automatisierten Messgrößenerfassungen mit direkter Übergabe der Informationen an das IT-System den manuellen Erfassungsmethoden vorzuziehen. Im späteren Verlauf des Projekts wurden dann weitere Vereinfachungen der Messverfahren durchgeführt, um die Datenqualität zu erhöhen und den manuellen Aufwand zur Erfassung auf ein Minimum zu beschränken.

Nach Abschluss der Analyse und Kennzahlenfindung für den ersten erfolgskritischen Unternehmensprozess konnten bereits erste Erkenntnisse für die nächsten Runden gezogen und den verschiedenen Stakeholdern und der Werksleitung ein aktuelles Bild des Ergebnisses vermittelt werden. Neue Perspektiven und Erkenntnisse, die im Verlauf der ersten Runde gewonnen wurden, wurden somit als Verbesserungen eingebracht.

Das Ergebnis der nächsten Prozesskennzahlen-Runde wurde dadurch noch mehr auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten. Auch konnte damit ein Erfolgserlebnis vermittelt werden, wodurch die Motivation der Beteiligten bei den nächsten Runden des Projekts stark zunahm. Dies führte dazu, dass im Projekt neue Impulse aus dem Unternehmen aufgenommen werden konnten. Die rundenweise Durchführung hatte in diesem Fall erreicht, dass sich sowohl die Erwartungen der Werksleitung, rasche und fundierte Ergebnisse zu erzielen, als auch die Erwartungen der Mitarbeiter, sich in den Kennzahlen wiederzufinden, voll erfüllte.

Nach dem Durchlauf von vier Runden und dem Abschluss des Gesamtprojekts war es besonders wichtig, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) für die weitere Pflege der Kennzahlen einzuführen. Diese weiterführende Kennzahlenpflege verhindert in vielen Fällen das langsame Verschwinden der Kennzahlen aus den Prozessen. Nutzen sowie Akzeptanz gehen ansonsten schleichend verloren. Großer Wert wurde auf die Doku-

| | |
|-------------------------------|--|
| Messbarkeit | Messgrößen müssen technisch/organisatorisch gemessen werden können. |
| Validität/Objektivität | Eine Messgröße sollte für das zu untersuchende Merkmal charakteristisch sein und die Realität wiedergeben. |
| Präzision | Mehrere Messungen müssen zum gleichen Resultat führen. |
| Sensitivität | Eine Messgröße sollte auf Änderungen des gemessenen Merkmals in richtiger Art reagieren. |
| Zuverlässigkeit | Eine Messgröße sollte wenig manipulierbar sein (insbesondere bei Menschen als Sensor). |
| Verständlichkeit | Messgrößen und Zusammenhänge zwischen Messgrößen sollten für den Anwender verständlich und transparent sein. |
| Einflussmöglichkeit | Der Benutzer sollte aufgrund von Messgrößen Maßnahmen ergreifen können. |
| Reaktionszeit | Zwischen der Änderung eines Merkmals und der Anzeige der Messgröße sollte keine wesentliche zeitliche Verzögerung eintreten. |
| Messaufwand | Der Aufwand für die Messung sollte möglichst gering sein und im vernünftigen Verhältnis zur Bedeutung der Resultate stehen. |

Tabelle 1. Merkliste für Anforderungen an mögliche Messgrößen

| | Bottom-up | Top-down | Kombination |
|--|-----------|----------|-------------|
| Berücksichtigung der Interessen des Managements | - | ++ | + |
| Berücksichtigung der Interessen der Prozesseigner | ++ | - | + |
| Flexibilität während der Entwicklung | + | - | ++ |
| Dauer der Entwicklung | -- | ++ | + |
| Ganzheitlichkeit der Lösung | ++ | -- | ++ |

Tabelle 2. Vor- und Nachteile des gewählten Vorgehens (Kombination) gegenüber den klassischen Ansätzen

mentation der Kennzahlen gelegt. Schriftlich festgehalten wurden die Antworten auf folgende Fragen:

- Wer ist der Stakeholder einer Kennzahl?
- Was soll mit der Kennzahl gemessen werden?
- Welche Einflussfaktoren für die Kennzahl gibt es?
- Wie wird die Kennzahl mathematisch zusammengeführt?
- Wie werden die Messgrößen für die Kennzahl erfasst?
- Auf welcher Skala werden die Zielwerte der Kennzahl definiert?

Abschließend galt es, nicht zu vergessen, die Darstellung der neuen Kennzahlen in geeigneter Form umzusetzen und die Richtigkeit sicherzustellen, um die Akzeptanz im Unternehmen zu erhöhen (Bild 3).

Nach sechs Monaten war das Projekt abgeschlossen und Täfeler mit einem ganzheitlichen Kennzahlensystem ausgestattet.

Dieses System ist auch heute noch, knapp zwei Jahre nach seiner Einführung, in leicht modifizierter Form im Einsatz. Es hat sowohl den Mitarbeitern eine bessere Visualisierung ihrer Leistungen ermöglicht als auch dem Management gute Werkzeuge in die Hand gegeben, um objektive Entscheidungen zu treffen. Dem anfänglichen Nachteil des größeren Mess- und Erfassungsaufwands sowie der qualitativen Aufbereitung von Daten stand der Vorteil eines ganzheitlichen Kennzahlensystems mit guter Frühwarnfunktion innerhalb einer abgestimmten Zielhierarchie gegenüber. Zudem konnte in den letzten Jahren der Datenerfassungsaufwand durch den Einsatz automatisierter Verfahren und besserer Prüfsysteme stark reduziert werden. Dass die Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmensebenen bei allen Prozessschritten immer mit einbezogen wurden, stellte einen nicht zu unterschätzenden Erfolgsfaktor dar (Tabelle 2). □