
Zusammenfassung

Um mit Kennzahlen richtig führen zu können, trägt es zur Transparenz bei, sich vorab mit den Grundfunktionen von Kennzahlen zu beschäftigen, die wesentliche Funktionen in einer Organisation erfüllen.

Mit Kennzahlen werden neben den betriebswirtschaftlichen Leistungsdaten auch steuerliche und rechtliche Notwendigkeiten erfüllt. Sie können sowohl Gesamtergebnisse eines Unternehmens als auch Einzelergebnisse von Mitarbeitern messen und damit ein Spiegelbild der Leistungen abgeben.

Die Überprüfung der Zielerreichung bleibt aber eine der wichtigsten Funktionen, die Kennzahlen haben. In diesem Kapitel werden die Abhängigkeit von Zielen und Kennzahlen sowie ihre notwendigen Voraussetzungen erläutert.

Der Umgang mit Richtwerten und Benchmarks unterstützt dabei, Potenziale zu entdecken und die eigene Position zu bestimmen. Aber es gehört auch die Betrachtung des Umfeldes und der Rahmenbedingungen dazu, um diese Richtwerte angemessen einzuordnen.

Die Implementierung von Frühwarnindikatoren ist insbesondere in Krisenzeiten für die Standortbestimmung notwendig. Neben den implementierten Kennzahlen muss auch die Einschätzung von Mitarbeitern als Frühwarnindikator mit in Betracht gezogen werden, da diese nah an Märkten, Kunden und Produkten sind.

Kennzahlen sind unter bestimmten Voraussetzungen hilfreich, Mitarbeiter für ihre Leistung in die Verantwortung zu nehmen. Die Grenzen der Messbarkeit werden ebenso aufgeführt wie die Chancen für Organisationen und Mitarbeiter selbst.

Jede Erstellung von Kennzahlen, die in einer Organisation verwendet werden sollen, müssen nach dem *Prinzip ordnungsgemäßer Buchführung* erstellt werden. Es handelt

sich dabei um einen unbestimmten Rechtsbegriff, der teils geschriebene, teils ungeschriebene Regeln zur Buchführung und Bilanzierung umfasst. Aufgabe der ordnungsgemäßen Buchführung ist es, Gläubiger und Unternehmenseigener vor unkorrekten Daten, Informationen und möglichen Verlusten zu schützen. Um die daraus entstehenden Kennzahlen überhaupt nutzen zu können, muss diese Voraussetzung erfüllt sein.

1. Jeder Kaufmann ist verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen. Die Buchführung muss so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln kann. Die Geschäftsvorfälle müssen sich in ihrer Entstehung und Abwicklung verfolgen lassen.
2. Der Kaufmann ist verpflichtet, eine mit der Urschrift übereinstimmende Wiedergabe der abgesandten Handelsbriefe (Kopie, Abdruck, Abschrift oder sonstige Wiedergabe des Wortlauts auf einem Schrift-, Bild- oder anderen Datenträger) zurückzubehalten ([1], § 238 Handelsgesetzbuch).

Gleich um welche Kennzahlen es sich handelt, die Akzeptanz entsteht aus der korrekten Erfassung von Daten und aus dem Glauben der richtigen Verarbeitung. Fehlt diese Akzeptanz können Kennzahlen ihre Funktion nicht erfüllen.

Für das Grundverständnis des Führens mit Kennzahlen sind in Abb. 2.1 noch einmal einige wesentliche Funktionen von Kennzahlen in einer Organisation aufgeführt.

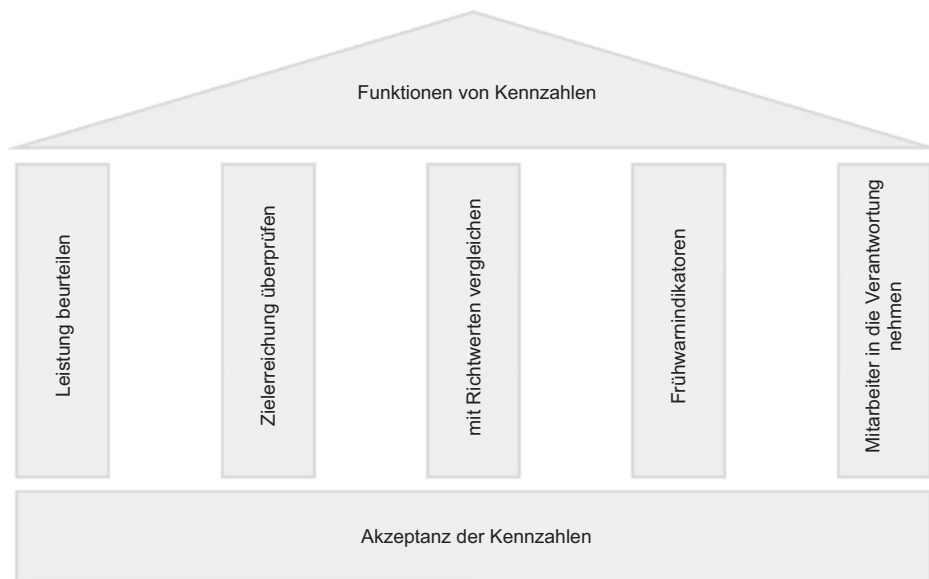


Abb. 2.1 Funktionen von Kennzahlen

2.1 Unternehmerische Leistung steuern

Kennzahlen und betriebswirtschaftliche Auswertungen sind für die Steuerung eines Unternehmens existenziell notwendig. Kein Unternehmen, und sei es noch so klein, kann darauf verzichten. Kennzahlen bilden die aktuelle unternehmerische Leistung auf Basis unterschiedlicher Parameter für diverse Zwecke ab.

Die Indikatoren der Kennzahlen helfen den Verantwortlichen, die wesentlichen Themen, Trends und Tendenzen des Unternehmens wahrzunehmen, auf laufender Basis zu überprüfen und Maßnahmen zur Korrektur einzuleiten.

Dies betrifft die relativ einfache betriebswirtschaftliche Auswertung eines Handwerksbetriebes über seinen Steuerberater genauso wie höchste Rechenleistungen des Großrechners eines Konzerns, um die taggenaue Performance verschiedener Filialen oder Abteilungen zu messen. Die Auswertungen stehen jährlich im Mittelpunkt der Gespräche mit der Hausbank und geben den Ausschlag über betrieblich notwendige Kredite oder die Höhe der Zinssätze.

Kennzahlen sind ein Spiegelbild des Unternehmens und erfüllen gleichzeitig unterschiedliche Funktionen. Sie sichern die Existenz durch die regelmäßige Kontrolle der Leistung ab, sie informieren Partner wie Banken und Gesellschafter über das Ergebnis des operativen Geschäftes.

Die Erstellung der Kennzahlen hilft, die rechtlichen, steuerrechtlichen oder auch gesellschaftsrechtlichen Notwendigkeiten zu erfüllen, wie z. B. Aufsichtsräte oder Shareholder zu informieren, sodass diese Risiken und Renditen einschätzen können, ohne tiefere Einsicht in das Tagesgeschäft zu nehmen. Die Vorschriften zur Bilanzierung und damit zu einer ordnungsgemäßen Buchführung ergeben sich aus dem Handelsgesetzbuch (HGB). Die Bilanz gibt ein Bild der tatsächlichen Verhältnisse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Diese Tätigkeiten verursachen sehr viel Arbeit und sind nicht immer für das operative Geschäft nutzbar.

Wie werden Kennzahlen in einer Organisation genutzt? Beeinflussen Kennzahlen ausschließlich unternehmerisches Handeln und Entscheiden? Nehmen wir dazu als Beispiel die Neugründung eines Unternehmens:

Beispiel

Am Anfang steht das Bauchgefühl des potenziellen Firmengründers, dass die Geschäftsidee einen Markt und damit eine Zukunft hat. Die erste Klippe besteht darin, dieses Bauchgefühl in Zahlen und Daten abzubilden, Hochrechnungen zu erstellen und damit u. U. ein Bankgespräch zur Bewilligung eines Kredites auf sich zu nehmen. Wer diese Erfahrung kennt, weiß, dass Kennzahlen wohlwollend oder weniger wohlwollend interpretiert werden können, auch abhängig von dem Vertrauen, das man in den Firmengründer setzt. Obwohl Zahlen vorliegen, ist letztlich doch das Bauchgefühl aller notwendig, um sich auf ein Credo zu verständigen: Ja, wir glauben an die Zahlen und die Geschäftsidee.

Im Laufe der Geschäftstätigkeit entstehen dann Zahlen, die miteinander verglichen werden können: der Vormonat mit dem aktuellen Monat oder mit dem Umsatz des Wettbewerbers. Die Aussagekraft der Zahl wächst mit der Möglichkeit ihres Vergleiches. Im zweiten Geschäftsjahr wird die Planungsrechnung dann schon auf der Basis des Vorjahres erstellt, denn dann existieren bereits Kennzahlen, die einen unternehmensinternen Vergleich zulassen. Unternehmerische Ziele sind dann zwar immer noch ein Teil des Bauchgefühls, aber dieses lässt sich schon besser messen als im Moment der Firmengründung.

Im dritten Jahr wird der Firmengründer vielleicht beginnen, auf der Basis seiner Kennzahlen die Investition in eine Lagerhalle zu beurteilen. Dazu verpflichtet er externe Berater einer großen Wirtschaftsberatungsgesellschaft, die eine solche Investition für ihn durchrechnen und sie kommen schließlich zu der Entscheidung: Ja, das geben die Kennzahlen her. Dennoch entschließt sich der Firmengründer letztlich für den Bau der deutlich kleineren Halle. Das sagt ihm sein Bauchgefühl.

Für die neue Lagerhalle muss der Umsatz gesteigert werden. Also beschäftigt sich der Firmengründer verstärkt mit der Bearbeitung des Marktes. Das Geschäft mit den Stammkunden reicht nicht aus, die neue Lagerhalle auszulasten, also entschließt er sich, Marketingaktivitäten einzuleiten, die ihm eine bessere Marktausschöpfung garantieren. Er beauftragt eine Marketingagentur, die Kundenstruktur zu bewerten und Kundenpotenziale zu ermitteln. Auf der Basis von Kennzahlen wird ein Konzept vorgelegt, wonach Stammkunden und Neukunden in Segmente eingeordnet worden sind und es wird gleichzeitig ein Besuchsvorschlag für den Außendienst gemacht, welche Kunden in welcher Frequenz zu besuchen sind. Zwar wundert sich der Außendienst, dass sie ihre vielversprechenden Kunden, weniger häufig besuchen sollen und sagt dies auch dem Firmeninhaber. Auch der hat ein *komisches Bauchgefühl*, aber er schweigt und akzeptiert das Können der Fachagentur.

Im vierten Jahr entschließt sich der Firmengründer, auf die Hilfe externer Berater zu verzichten, ruft seine inzwischen 23 Mitarbeiter zusammen und befragt sie, welche nächsten Schritte aus ihrer Sicht zu gehen sind, um weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können. Kennzahlen spielen dabei eine sehr untergeordnete Rolle. Es werden trotzdem oder gerade deswegen hervorragende kreative Ideen entwickelt und eine neue Strategie festgelegt, wie diese mit allen Mitarbeitern erreicht werden können.

Dieses Beispiel zeigt, dass Kennzahlen notwendige Funktionen haben, aber auch nicht überbewertet werden dürfen. Kennzahlen stehen nicht (allein) im Mittelpunkt unternehmerischer Leistung, sondern bilden sie nur ab. Sie können Anlass geben, um zusätzliche Informationen einzuholen oder den eingeschlagenen Weg zu korrigieren. Sie messen aber auch die fachliche Leistung von Teams oder Einzelpersonen und beurteilen sie. Führungskräfte, die sich weigern, Mitarbeiterleistungen über Kennzahlen zu messen und daraus auch notwendige Entscheidungen zu treffen, gelten oftmals als zu weich oder als zu wenig führungsgeeignet.

Die oben aufgeführten Funktionen von Kennzahlen geben nur einen kleinen Ausschnitt wieder. Hauptsächlich aber soll es in allen folgenden Ausführungen um die Steuerung der unternehmerischen Leistung, aber insbesondere um das Führen von Mitarbeitern mit Kennzahlen gehen.

2.2 Überprüfung der Zielerreichung

Die wichtigste Funktion von Kennzahlen ist die Überprüfung der Zielerreichung. Die Jahresplanung einer Organisation wird sowohl in finanziellen (z. B. Umsatz) als auch nicht finanziellen Kennzahlen (z. B. Marktanteil) erfasst und dokumentiert. Durch den Ziel-Ist-Vergleich kann jederzeit eine fundierte Aussage über den Grad der Zielerreichung getroffen werden.

In den folgenden Kapiteln wird noch sehr viel genauer auf die Abhängigkeit von Zielen und Kennzahlen eingegangen. An dieser Stelle finden Sie einige grundlegende Vorbemerkungen zu dieser Wechselwirkung, die später immer wieder aufgegriffen wird.

Zum Wesen der Ziele

Ziele haben eine wichtige Funktion im Unternehmen. Sie sind durch Kennzahlen ausgedrückte Annahmen über ein wünschenswertes Ergebnis in der Zukunft. Ziele sind notwendig, um die Energien aller Mitarbeiter auf dieses gewünschte Ergebnis hin auszurichten. Je genauer die Ziele formuliert und je besser sie von allen Mitarbeitern verinnerlicht und gewollt sind, desto chancenreicher ist ihre tatsächliche Erreichbarkeit.

Je besser und präziser die Ziele in der Organisation kommuniziert werden, desto besser werden sie erreicht. Mit einem abstrakten Ziel von 5 % Umsatzsteigerung mögen Geschäftsführer aufgrund ihrer Berufserfahrung eine klare Vorstellung haben, nicht aber Sachbearbeiter, die nicht wissen können, mit welchen Aktivitäten sie selbst zum Ziel beitragen können.

Aber Ziele können auch tückisch sein. Wenn Ziele trotz aller Aktivitäten nicht erreicht werden können oder es Rückschläge durch Gesamtmarkteinbrüche oder wirtschaftliche Faktoren gibt, dann können sie auch zur Nervenprobe für alle Beteiligten werden. Dann müssen Führungskräfte erläutern, begründen und sich rechtfertigen, neue Maßnahmen erarbeiten und manchmal auch das Unternehmen verlassen.

Jede Zieldefinition beginnt mit ihrer Planung. Ob diese Planung eher optimistisch, defensiv oder illusorisch ist, spielt zunächst gar keine Rolle, solange alle, die dieses Ziel erreichen wollen, davon überzeugt sind. Die Kultur und die Haltung, die Mitarbeiter in einem Unternehmen leben, prägen auch das Wesen der Ziele. Selbstbewusste Start-up-Unternehmen gehen vielleicht eher sportlich und unbedarft an die Zielplanung, während traditionelle Familienunternehmen in weiser Voraussicht vielleicht eher defensiv planen. Ganz gleich wie geplant wird, es muss mit der Kultur des Unternehmens und den Menschen, die dieses Ziel umsetzen wollen, in Einklang stehen. Divergent wird es, wenn die Entscheidungskultur nicht zur Umsetzungskultur passt, beispielsweise

wenn das Headquarter eines Unternehmens in Asien entscheidet und die asiatische Zielkultur in Portugal umgesetzt werden soll.

Ziele und Kennzahlen bedingen einander (vgl. dazu Abb. 2.2). Ohne Kennzahlen lassen sich schlecht Ziele erarbeiten, was Unternehmensgründer nur allzu gut wissen. Ohne Ziele und die Umsetzung von Maßnahmen gibt es keine Kennzahlen.

Im besten Fall unterstützt die regelmäßige Auswertung der Kennzahlen die Überprüfung der Zielerreichung. Ziele und die Strategien, wie sie erreicht werden sollen, sind fest im Unternehmen verankert, allen Mitarbeitern bekannt und werden in den jeweiligen Teilbereichen aktiv verfolgt. Jedem Mitarbeiter sind „seine“ Kennzahlen bekannt und er ist in der Lage, sie zu deuten und Maßnahmen einzuleiten, sie zu verbessern. Die Kennzahlen stellen in solchen Fällen ein Steuerungsinstrument dar, das den Arbeitsfluss unmittelbar positiv verändern kann. Eine sequentielle wie auch eine kumulierte Auswertung können einen differenzierten Beitrag zur Beurteilung der Zielerreichung leisten.

Paradoxerweise rücken Kennzahlen in den Vordergrund, wenn Ziele nicht erreicht werden. Dabei sollten die Maßnahmen den Zielerreichung in der Vordergrund rücken, mit denen diese Kennzahlen beeinflusst werden können.

Strategie und Messbarkeit

Die Erreichbarkeit von Zielen hängt letztlich an zwei wesentlichen Punkten: an der Strategie ihrer Umsetzung und ihrer Messbarkeit durch Kennzahlen.

Aus einer definierten Ausgangssituation (Ist-Zustand) wird ein Ziel definiert, das die Ausgangssituation verändern soll. Das Ziel ist nicht immer mit einer Steigerung z. B. von Umsatz verbunden; es kann auch das Ziel sein, die Ausgangssituation zu halten. Die Zieldefinition (Was?) verlangt zur Umsetzung noch strategische Maßnahmen (Wie?). Mit den Maßnahmen wird beschrieben, was alles zu tun ist, um das Ziel zu erreichen.

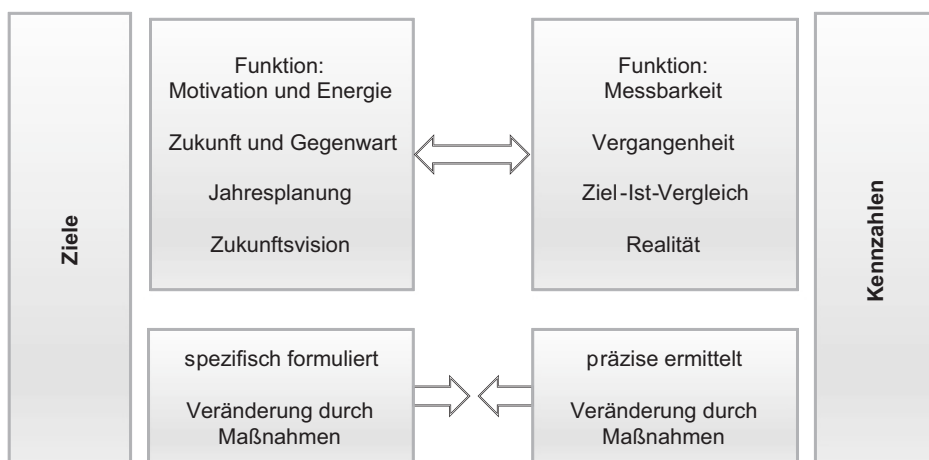


Abb. 2.2 Abhängigkeit von Zielen und Kennzahlen

Die Kennzahlen liefern die entsprechenden Werte, mit denen die Wirksamkeit dieser Umsetzungsstrategie überprüft werden kann.

In der Regel werden Kennzahlen besser im Blick gehalten als die strategischen Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele. Wenn die Kennzahlen unter dem Ziel-Ist-Vergleich zurückbleiben, müssen Interventionen geprüft werden. Dann ist die aktuelle Strategie zu verändern, zu verstärken oder sogar zu ersetzen. (vgl. Abb. 2.3)

Häufig zeigt sich in der Praxis, dass in diesen Fällen die Kennzahlen aufmerksam beobachtet werden, aber diese Nachjustierung der Maßnahmen nicht durchgeführt wird. Stattdessen ist man darum bemüht, die gleichen Maßnahmen noch viel intensiver umzusetzen. Das ist eine fatale Strategie, es sein denn, man hat vorher die vereinbarten Maßnahmen nicht oder nur unzureichend umgesetzt. Das kann oftmals zu Frust und Enttäuschung führen, wenn Mitarbeiter sehen, dass bei dauerhafter, intensiver Bemühung dennoch keine besseren Ergebnisse zu erzielen sind. Oder der Frust entsteht durch Resignation, weil scheinbar keine andere Strategie existiert, die zum gewünschten Ziel führt. Beide Situationen können zu Demotivation und Zweifeln an der eigenen Kompetenz führen.

- Die Erreichung der Ziele wird durch Kennzahlen gemessen und durch Strategien umgesetzt, die an Maßnahmen geknüpft sind. Diese sind voneinander abhängig.

Die letztlich volle Wirksamkeit setzt die richtige Beurteilung von Kennzahlen voraus. Diese müssen mit den Mitarbeitern besprochen und die „richtigen“ Schlüsse daraus gezogen werden. Wird dieser Weg nicht eingehalten, können auch die differenziertesten Kennzahlen keinen Mehrwert bringen. Ist dieser Prozess gut im Unternehmen verankert, kann diese Vorgehensweise zu mehr Effizienz und Leistungssteigerung führen.

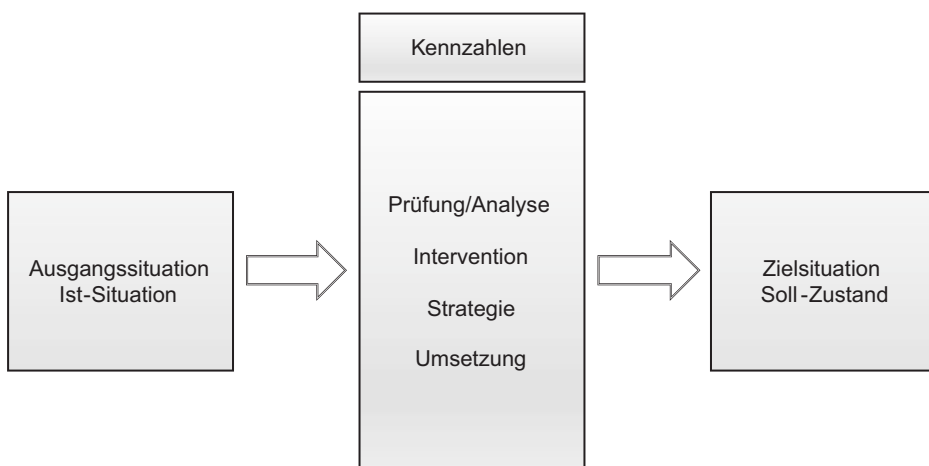


Abb. 2.3 Kennzahlen Messung

- Die Veränderung von Kennzahlen kann nie das Ziel unternehmerischen Handelns, sondern immer nur Indikator des Bearbeitungsstandes sein.

2.3 Mit Richtwerten vergleichen

Kennzahlen sind für sich allein genommen nicht aussagekräftig. Erst durch den Vergleich mit anderen Kennzahlen können sie beurteilt werden, wie auch in Abschn. 3.1 am Beispiel der Neugründung eines Unternehmens beschrieben wurde. Erst durch den Vergleich mit Kennzahlen können valide Aussagen zu einer Entwicklung getroffen werden. Voraussetzung dafür ist, dass die zu vergleichenden Kennzahlen bestimmte Kriterien erfüllen, damit die ermittelten Werte aussagekräftig sein können und nicht *Äpfel mit Birnen* verglichen werden.

Diese Kriterien beziehen sich auf ähnliche Unternehmensgrößen, auf den gleichen Zeitraum, auf gleiche Buchführungsregeln, auch Branchen-Kennzahlen etc. Erst wenn die Ausgangsparameter vergleichbar sind, dann ist ein Richtwert-Vergleich zulässig und aussagekräftig. Bestimmte Kennzahlen lassen sich auch mit allgemeinen Durchschnittsgrößen vergleichen, wie z. B. die Kapitalverzinsung.

Einige Branchen, wie der Automobilhandel in Deutschland, verfügen über sehr aussagekräftige Kennzahlen und Richtwerte. Manche kleinere Branchen-Verbände bemühen sich, über entsprechende Erhebungen Aussagen für ihre Mitglieder zur Verfügung zu stellen, die ihnen eine etwaige Einordnung ermöglichen. Es gibt aber auch Branchen, die sich bewusst der Vergleichbarkeit entziehen, wie z. B. Branchen mit Kunden im Luxussegment, die als solche gar nicht identifiziert werden wollen.

Besondere Richtwerte lassen sich über den Benchmark ermitteln. Dies sind Werte, die jeweils von den Besten einer Branche, eines Marktes oder anderen klar umgrenzten Bereichen erzielt wurden. Über Richtwerte lässt sich ein Benchmark als Maßstab für den Vergleich von Leistungen feststellen. Dadurch können Bereiche identifiziert werden, in denen Potenzial für das jeweilige Unternehmen steckt. Insofern können Kennzahlen auch der Motivation dienen, Marktchancen aufzeigen und wünschenswerte Ziele erreichen helfen.

Die Top-Werte des Benchmarks können anderen dazu dienen, sich an ihrer Leistung zu orientieren. Aber wie im vorherigen Kapitel schon beschrieben: Ziel und Messung reichen nur zu einer Standortpositionierung aus. Die eigene Strategie, die Leistung der Benchmark-Unternehmen zu erreichen, sorgt für die Umsetzung und die Chance, überhaupt dorthin zu kommen.

Unternehmensintern dienen Kennzahlen ebenfalls als Richtwert. Dabei geht es gar nicht um den Vergleich von Mitarbeiterleistungen untereinander, sondern um einen intern gesetzten Richtwert, an dem sich die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte orientieren können. Dies sind i. d. R. quantitative Kennzahlen wie Umsatz pro Mitarbeiter, Stückzahl pro Mitarbeiter pro Stunde oder Umsatz pro Quadratmeter Ausstellungsfläche usw. Die Vergleichbarkeit der Leistung kann dadurch hergeleitet werden und, unabhängig von der tatsächlichen Leistung eines Mitarbeiters, eingeordnet werden.

Kennzahlen scheinen objektiv zu sein und dennoch muss auch das Umfeld betrachtet werden. Ein Motorenwerk hatte sich als Richt- und Zielwert 500 Motoren pro Verkäufer pro Jahr gesetzt. Das war ein Erfahrungswert der letzten 5 Jahre. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung schaffte es der griechische Verkäufer nur 120 Motoren zu verkaufen, was als exzellente Leistung zu bezeichnen war, während der brasilianische Vertriebsmitarbeiter 1200 Motoren verkaufte. Angesichts der Kunden und wirtschaftlichen Entwicklung war dies aber im Verhältnis zum Markt und seinen Möglichkeiten eine eher durchschnittliche Leistung.

- Richtwerte geben Orientierung und zeigen Chancen auf. Die Vergleichbarkeit ihrer Parameter ist eine notwendige Voraussetzung, um eine valide Aussage treffen zu können.

2.4 Kennzahlen als Frühwarnindikatoren

Zu einer umsichtigen Geschäftsführung gehört, dass Unternehmensleiter und –verantwortliche Frühwarnindikatoren im Unternehmen implementiert haben, welche zeitnah über unternehmerische Entwicklungen und operationelle Risiken Auskunft geben können. Diese Indikatoren werden in betriebswirtschaftlichen Auswertungen miteinander vernetzt, um eine Gesamteinschätzung des Risikos vornehmen zu können. So werden Informationen auffällig und können richtig eingeordnet werden.

Der Begriff Frühindikator ist geprägt durch die Konjunkturtheorie und basiert auf traditionellem keynesianischem Gedankengut; es sollten frühzeitig Hinweise auf die zukünftige Entwicklung der Wirtschaft gesammelt werden. Vor allem in den 1960er und 70er Jahren bestand die Hoffnung, diese Informationen zu nutzen, um mit der Wirtschaftspolitik besser steuern zu können ([2], S. 329).

Frühwarnindikatoren bekommen in Krisenzeiten besonderes Gewicht. Sie messen entstehende Risikosituationen, die unternehmensintern oder von außen Einfluss auf die Leistung einer Organisation nehmen können. Kennzahlen, die als Frühwarnindikatoren gelten, sind keine anderen Kennzahlen als die vom Unternehmen verwendeten. Sie erfüllen lediglich das Kriterium, eine Tendenz für die Zukunft veranschaulichen zu können. Damit bleibt ausreichend Zeit, um mit unternehmerischen Entscheidungen darauf zu reagieren und Bedrohung oder Schadensbegrenzung abwehren zu können. Gleich welche Kennzahl als Frühwarnindikator gelten soll, ein notwendiges Kriterium muss erfüllt werden: Die aus den Kennzahlen folgenden Schlussfolgerungen müssen eindeutig sein. Die Anzahl der Überstunden eines Unternehmens ist nicht zwangsläufig das Zeichen einer personellen Unterbesetzung; die geringe Mitarbeiterzufriedenheit ist nicht zwangsläufig ein Zeichen geringer Motivation usw.

Welche Kennzahlen-Indikatoren für eine Organisation relevant sind, muss individuell entschieden werden, da es ganz unterschiedliche Risikofaktoren geben kann. Für die eine Organisation ist es die Abwanderung von Know-how durch Mitarbeiter, für die andere sind es Veränderungen auf den Märkten oder Kursschwankungen an den Börsen.

Wichtig ist, dass jede Organisation weiß, wo ihre empfindliche, risikoreiche Stelle ist. Diese muss als Kennzahlen-Indikator auf einem regelmäßig betrachteten Radar überwacht werden. Speziell in unruhigen Krisenzeiten erzeugt die regelmäßige Kontrolle ein Gefühl der Sicherheit. Die Implementierung dieser *Wächter* gibt bei Planabweichungen Hinweise auf Risiken. Diese Funktion kann eine Auswahl zuvor definierter Kennzahlen übernehmen, mithilfe derer die Risiken eingeschätzt werden können und innerhalb gewisser Toleranzgrenzen bewertet werden. Dabei geht es nicht darum, Sicherheit in Bezug auf das Nachhalten der bereits geleisteten Performance im Unternehmen zu gewinnen, sondern um eine planerische Vorausschau.

Neben den eigentlichen Kennzahlen als Frühwarnindikatoren gibt es aber auch andere, die nur ganz anders in Erfahrung gebracht werden können; hier ist die Führungskraft gefordert.

Vorausschau bedeutet aber auch, sich folgende Fragen zu stellen: Welche rechtlichen Veränderungen wird es geben, auf die sich ein Unternehmen einstellen muss? Wie wird die Rekrutierung von Fachkräften am Markt eingeschätzt? Welche technischen Veränderungen hat die Konkurrenz entwickelt? Mit welchen neuen Konzepten sind Wettbewerber am Markt tätig? Diese Faktoren sind nur schwer über Kennzahlen messbar.

Mindestens genauso effiziente, aber wenig genutzte Frühwarnindikatoren, sind die Menschen, die im Unternehmen arbeiten. Sie sind nah an Kunden und Märkten. Sie nehmen frühzeitig die Tendenz einer Entwicklung wahr, die in Kennzahlen noch nicht offensichtlich geworden sind oder für die es vielleicht gar keine Kennzahlen geben kann. Sie beobachten Trends und kommunizieren mit Kunden und Kollegen über aktuelle Entwicklungen.

Eine Information, ein Gespür oder Bauchgefühl bekommen für eine Führungskraft vielleicht erst in einem bestimmten Kontext eine Bedeutung. Dieser Kontext kann nur durch eine Führungskraft hergestellt werden, die interessiert an der Meinung von Mitarbeitern ist. Erst wenn diesen Informationen und Gefühlen durch die Führungskraft Raum gegeben werden, kann sie eine Bedeutung entfalten. Wenn dieses Vorgehen zu einem regelmäßigen Prozess wird, dann wird der Mitarbeiter zukünftig entsprechende Informationen gleich in den Kontext der Frühwarnindikatoren und Trends einordnen können.

- Nur eine durchlässige Kommunikation zur Führungskraft stellt sicher, dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter als Frühwarnindikator genutzt werden kann.

2.5 Mitarbeiter in die Verantwortung nehmen

Früher waren den Mitarbeitern die Kennzahlen des eigenen Unternehmens bzw. ihres Arbeitsbereiches eher nicht bekannt. Die Leistungskraft eines Unternehmens und dessen Liquidität war ein wohlgehütetes Geheimnis, in das nur sehr wenige Mitarbeiter nur insoweit involviert wurden, als es um die konkrete Beeinflussung von Leistung ging.

Es wurde nur kommuniziert, was für das operative Geschäft notwendig war. Wie leistungs- bzw. finanzstark das Unternehmen wirklich war, wussten nur wenige. Erst mit den Rechnungslegungs- und Offenlegungsvorschriften für Kapitalgesellschaften und der hervorragenden Ausbildung führender Mitarbeiter änderte sich die Transparenz der Kennzahlen.

Heute gibt es nur noch wenige Arbeitsbereiche, in denen Mitarbeiter gar nicht mit Kennzahlen ihrer eigenen Arbeitsleistung vertraut sind. Der Vergleich von Zeiten pro Auftrag, Stückzahlen pro Fertigungsgang, Umsätze pro Monat sind auch Mitarbeitern auf Sachbearbeiter- und Produktionsebene bekannt. Aber auch in anderen Bereichen haben Mitarbeiter Transparenz über Prozesse und Kennzahlen z. B. Wartezeiten beim Arzt, Behandlungsdauer und –umsatz pro Patient und Arzt.

Kennzahlen, die in der Regel durch die Verantwortlichen selbst produziert bzw. geleistet werden, sind ihnen verständlich, weil sie dadurch leicht nachvollziehbar sind. Sie sind durch die eigene Tätigkeit entstanden und können auch durch die eigene Tätigkeit verändert werden, z. B. durch schnelleres, anderes, engagierteres oder genaueres Arbeiten.

Kennzahlen, die aus dieser unmittelbaren Arbeitssituation heraus entstehen, bieten einen fairen Ansatz, die Mitarbeiter in die Verantwortung zu nehmen. Das setzt allerdings voraus, dass die richtigen Rahmenbedingungen der Übertragung von Verantwortung geschaffen worden sind.

Ist der Mitarbeiter fachlich ausreichend ausgebildet und fähig, die ihm übertragene Aufgabe zu bearbeiten, können Kennzahlen in diesem Zusammenhang Motivation auslösen, da

1. Transparenz über die Entstehung der Zahlen herrscht und
2. Möglichkeiten bekannt sind, wie diese beeinflusst werden können.

Je mehr Kollegen und Andere zu der Entstehung von Kennzahlen beitragen, desto schwieriger wird es, den Ursprung nachzuvollziehen, in dem sie entstanden sind. Dann wird es für einzelne Mitarbeiter schwierig, entsprechend Einfluss auf kumulierte Kennzahlen zu nehmen. In diesen Fällen kann der Mitarbeiter seine eigene Wertschöpfung nicht mehr unmittelbar ablesen. Es können mehrere Mitarbeiter beteiligt sein, Kennzahlen aus anderen Abteilungen einfließen, Kostenstrukturen auftauchen, die nicht im eigenen Verantwortungsbereich entstanden sind, sondern auf den Verantwortungsbereich umgelegt wurden usw. Oder es entstehen gesetzlich vorgeschriebene Rahmenbedingungen, wie etwa im Pharmamarkt, in dem beispielsweise Einfluss auf das Verordnungsverhalten der Ärzte genommen wird. Die Beschränkung des Umsatzes in einzelnen Segmenten ist dann durch die Leistung eines Außendienstmitarbeiters nur bedingt zu beeinflussen.

Wenn die Messbarkeit von Leistungen der Mitarbeiter über Kennzahlen durchgeführt wird, muss auch auf Rahmenbedingungen geachtet werden. Ohne diese zusätzliche Bewertung ist die reine Kennzahlenbeurteilung nicht vollständig.

Beispiel

Der Verkaufsleiter eines mittelständischen Unternehmens war für den Vertrieb von Aufzugsteuerungen verantwortlich. Aufgrund der wirtschaftlich angespannten Situation im Unternehmen erhielt er von Seiten der Geschäftsführung die Vorgabe, die Steuerungen nun nicht mehr mit 12 % Nachlass, sondern nur noch mit 8 % Nachlass zu vertreiben. Mit diesem Discount war er aber dem Wettbewerb gegenüber nicht mehr konkurrenzfähig. Trotz der Motivation seiner Verkaufsmannschaft und einer engen Vertriebsführung gelang es ihm nicht, den Umsatz zu steigern – im Gegenteil.

Es spricht nichts dagegen, Mitarbeiter über die Messung ihrer Kennzahlen in die Verantwortung zu nehmen. Das setzt aber voraus, dass der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Kennzahlen haben muss, an denen er gemessen wird. Außendienstbeispielsweise werden häufig an der Leistung ihrer Kunden gemessen, die sie beraten. Natürlich können sie alles für den Kunden und seine Leistungssteigerung tun. Letztlich können sie aber die Verantwortung, für das, was der Unternehmensverantwortliche schließlich umsetzt oder entscheidet, nicht übernehmen.

Die Motivation, Kennzahlen-Verantwortung zu übertragen, kommt eher daher, Verantwortung im Sinne von Führungsverantwortung abzugeben. Dann werden Kennzahlen auch eher als Druckmittel genutzt, denn als Ansporn.

D.h. mit der Übertragung der Verantwortung für die Kennzahlen muss auch eine Übertragung von Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten einhergehen, diese beeinflussen zu können. Wenn ein Vertriebsleiter für eine bestimmte Produktreihe verantwortlich ist und daran gemessen wird, dann muss er Kraft seiner Position mit soviel Macht ausgestattet sein, das Ziel auch erreichen zu können. Das kann er nicht, wenn er beispielsweise kein Werbebudget hat, wenn seine Außendienstmitarbeiter einer eingeschränkten Reiseanweisung unterliegen oder wenn er entsprechende Fortbildungen aus Kostengründen nicht durchführen kann.

- Die Leistungsmessung über Kennzahlen hat nur dann Aussagekraft, wenn den Mitarbeitern gleichzeitig Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten gegeben werden, die es ihnen ermöglichen, die gesteckten Ziele auch zu erreichen.

Dann ist es legitim, die Mitarbeiter auch für ihre Ergebnisse verantwortlich zu machen und im Sinne des Wortes *Antwort zu geben*. Mitarbeiter brauchen eine Chance, ihre eigenen Zahlen zu argumentieren und jederzeit Auskunft darüber geben zu können. Sie müssen zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, über die von ihnen verantworteten Kennzahlen in einen Dialog treten zu können. Das gibt den Vorgesetzten aber auch gleichzeitig die Chance, sich über wichtige Dinge zu informieren. Welche Entwicklungen haben zu dem aktuellen Ergebnis geführt? Welche Strategien waren erfolgreich, welche nicht? Welche Erwartungen hat er an die zukünftige Entwicklung? Wo liegen die zukünftigen Potenziale? Welcher Auftragseingang ist zu erwarten? Das wiederum wird ihm in seiner

strategischen Planung und der Einschätzung der Wirksamkeit der geplanten Maßnahmen außerordentlich helfen.

Die tatsächliche Arbeit mit Kennzahlen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sieht aber vielfach anders aus. Der Mitarbeiter wird an Kennzahlen gemessen, die er selbst nicht beeinflussen kann. Das kann eine kumulierte Auswertung sein, in die noch andere Ergebnisse hineinfließen oder eine Bearbeitung des Controllings nach Monatsabschluss uvm. (siehe auch Kap. 4)

Generell entwickeln oder haben Mitarbeiter in den meisten Fällen für das ausführliche Controlling Verständnis und unterstützen diesen Prozess für einen gewissen Zeitraum klaglos. Soll diese Unterstützung seitens der Mitarbeiter dauerhaft erhalten bleiben, ist es notwendig, darauf zu achten, dass ein Umgangsstil angewandt wird, der auf Teilhabe basiert. Nur wer hinreichend versteht, wie Kennzahlen entstehen und verwendet werden, wird auch bereit sein, zur ihrer Verbesserung beizutragen.

Es kann aber durchaus unternehmerische Notwendigkeiten geben, in denen Kennzahlen im Vordergrund allen Handelns stehen und Wertschätzung bzw. Teilhabe der Mitarbeiter zu kurz kommt. Das kann sogar eine bewusste Strategie sein. Bei einer dauerhaften Orientierung auf die Führung durch Kennzahlen kann das Potenzial der Mitarbeiter aber nicht voll ausgeschöpft werden.

Verantwortung für Kennzahlen zu übertragen, setzt ein umsichtiges und aufwändiges Führungsverhalten voraus. Die Leistung des Mitarbeiters, sein Aufgaben- und Verantwortungsgebiet sollte den Kennzahlen entsprechen, die auch geeignet sind, das Ergebnis des Mitarbeiters zu messen. Diese Tätigkeit ist immer wieder zu diskutieren und notfalls zu justieren, sobald sich Prozesse oder Aufgabengebiete verändern. Stimmen Tätigkeit und die Parameter ihrer Messbarkeit überein, kann das Gespräch über Kennzahlen und Zielerreichung motivierend und anspornend sein und der Mitarbeiter lässt sich gern in die Verantwortung nehmen.

Literatur

1. Handelsgesetzbuch (2014) § 238 Buchführungspflicht. http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_238.html. Zugriffen: 23. Mai 2014
2. Riegler J-J, Basse T, Große S (2012) Krisenfrühaufklärung durch Frühwarnindikatoren. Organisatorische Konsequenzen für das Krisen- und Risikomanagement einer Landesbank. In: Jacobs J, Riegler J, Schulte-Mattler H, Weinrich G (Hrsg) Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung. Konzepte zum präventiven Risikomanagement. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 324–343

Renditeorientierte Führungsstrategien

Kennzahlen motivierend einsetzen

Posselt, G.

2018, XVII, 163 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19562-5