

Messgrößen: Die Auswahl entscheidet

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Die Leistung jedes Bereiches kann gemessen werden. Es kommt bloß auf die geeigneten Indikatoren an.
- o Wenn alles wichtig ist, ist nichts wichtig.
- o Pragmatische Dashboards erfordern keine ausgeklügelte IT-Infrastruktur.



In vielen unserer Projekte zur Weiterentwicklung der Führung ertönt der Ruf nach mehr Kennzahlen. Unserer Erfahrung nach ist allerdings ein Großteil der Kennzahlensysteme (implementiert oder gefordert) überfrachtet. Lesen Sie hier, welche Punkte Sie bei der Gestaltung eines Cockpits berücksichtigen sollten.

- o **Wenige, aussagekräftige Kennzahlen.** Ausgehend von Ihren strategischen/qualitativen Zielen: An welchen 3-5 Kennzahlen erkennen Sie Fortschritte? Dauerhaft 10 oder mehr Kennzahlen zu balancieren bietet lediglich Scheinsicherheit. Und es ist klar: Ein System richtet sich immer danach, woran es gemessen wird. Wählen Sie also mit Bedacht, da Sie damit auch festlegen, welche Leistungen im Unternehmen wertgeschätzt werden.
 - o **Ergebnis- und Aktivitätskennzahlen.** Ergebniskennzahlen geben Aufschluss über den Erfolg. Aktivitätskennzahlen hingegen offenbaren Ansatzpunkte auf dem Weg zu diesen Erfolgen.
 - o **Vergangenheitsbetrachtung und Prognose.** Ein ausschließlich rückblickendes Reporting hilft, die Vergangenheit besser zu verstehen. Achten Sie darauf, dass auch Prognosen enthalten sind, denn spätestens bei der Entscheidungsfindung geschieht dies andernfalls manuell: „Wenn ich mir diese Entwicklung anschau, was bedeutet das für die nächste Zeit?“
 - o **Es müssen sich Handlungen daraus ableiten lassen.** Nichts ist schlimmer als eine Kennzahl, die nur „interessant“ ist: Wenn Sie aus einer Entwicklung bzw. dem Über-/Unterschreiten eines bestimmten Wertes keine Konsequenzen ziehen, hören Sie auf diese Kennzahl zu erheben. Das schärft Ihren Fokus, reduziert ggf. Aufwand in der Erhebung und hilft Ihren Mitarbeitern dabei, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.
 - o **SOLL und IST (und damit Planabweichung).** Um Erfolg zu beurteilen, sind Ziele nötig. Es geht nicht darum, eine umfassende Jahresplanung aufzustellen und anschließend daran festzuhalten, sondern um Orientierung.
 - o **In sich konsistent.** Damit ein Kennzahlensystem seine Wirkung im ganzen Unternehmen entfalten kann, müssen die einzelnen Ebenen/Bereiche inhaltlich miteinander verknüpft sein. Eine mathematisch perfekte Kennzahlenpyramide ist ebenso wenig hilfreich wie sie pragmatisch umsetzbar ist. Stellen Sie stattdessen sicher, dass z. B. im Vertriebs-Dashboard der Fokus nicht auf Umsatz liegt, wenn Sie in der Unternehmensführung stärker auf den Deckungsbeitrag achten.
 - o **Einheitliches Verständnis der Kennzahlen.** Auch bei gängigen Kennzahlen ist es wichtig, dass Sie ein geteiltes Bild davon haben, was genau betrachtet werden soll – andernfalls sind Missverständnisse vorprogrammiert. Beispiel: Machen wir die Liefertreue am vom Kunden gewünschten Termin fest oder an dem von uns bestätigten Termin?
 - o **Belastbare Datengrundlage.** Nicht zuletzt muss auch die Datenqualität passen, andernfalls sind alle darauf aufbauenden Erkenntnisse hinfällig. Das bedeutet wiederum nicht, dass ein umfassendes IT-System nötig ist: Wichtiger ist, dass Sie sich auf einheitliche Datenquellen einigen (und dies können auch einfache Excel-Tabellen sein).
- Ein pragmatisches, übersichtliches Kennzahlensystem hilft Ihnen und Ihren Führungskräften in der Mitarbeiterführung. Stellen Sie sicher, dass es in die richtige Richtung weist!