

# CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## Kennzahlen? Natürlich, aber welche?



“If you can’t measure it, you can’t manage it!”

Haben Sie diesen Satz auch beliebig häufig gehört? Nutzen Sie ihn vielleicht auch selbst? Und? Ist etwas Wahres daran oder ist es nur einer dieser Sätze, die gebetsmühlenartig wiederholt werden?

Der Satz hat aus der Perspektive in Richtung gesunden profitablen Wachstums natürlich einen wahren Kern, aber er wird überstrapaziert. Der Satz ergibt dann Sinn, wenn man „measuring“ auch auf qualitative Aspekte ausdehnt und eben nicht auf der klassischen Ebene der ebenso klassischen Kennzahlen verweilt. Dann kommt man aber sehr schnell an die Grenzen des tatsächlich Messbaren, man kommt in den Bereich der Mutmaßung, was immer gefährlich ist, man kommt in Auslegungsdiskussionen.

Wie können Sie sich qualitativen Aspekten in Bezug auf deren Messbarkeit nähern? Nehmen wir zum Beispiel das Ziel, die Führungsqualität zu messen. Die Frage muss sein, woran wir eine „höhere Führungsqualität“ festmachen würden. Hier sind Beispiele: Produktivität der Mitarbeiter, Quote der ungewollten Fluktuation, Anzahl markttauglicher Produktideen, Durchsetzungsgeschwindigkeit von Projekten, Empfehlungen des Unternehmens an potenzielle Kunden und Mitarbeiter und so weiter.

Die Beschaffung solcher Werte für Indikatoren in Sachen qualitativen Wachstums ist oft in den Unternehmen nicht geübt, sollte aber im Controlling Routine werden. Dazu sind umfangreiche Erörterungen im Unternehmen darüber erforderlich, was wirklich wichtig ist. Damit kommen wir auch zum Kern: Wenn wir zu dem oft umfangreichen und bunten Strauß von Kennzahlen nun auch noch weitere Kennzahlen oder Erfolgsmessgrößen addieren, wie groß wird dann das Kennzahlensystem wirklich?

In der Wachstumsberatung begegnen uns natürlich immer Kennzahlensysteme und bei den meisten kann man gar nicht von einem „System“ sprechen, denn oft handelt es sich – neben den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen – um eine historisch gewachsene Liste von Kenngrößen, deren Werte zu kennen sicher oft interessant aber ebenso oft irrelevant ist. Über die Jahre werden Kenngrößen hinzugefügt, die möglicherweise situativ relevant oder auch bereichsspezifisch (temporär) von Bedeutung sind. Haben Sie aber jemals erlebt, dass Kennzahlen aus einem sogenannten „Kennzahlensystem“ herausgeworfen wurden? Man könnte die Zahl doch nochmal gebrauchen.

Ein jedes System ist dadurch gekennzeichnet, dass seine Elemente miteinander in Wirkverbindung stehen. Diese Wirkverbindungen in Kennzahlen „systemen“ zu entdecken, fällt nicht immer leicht, was vor allem dann bedeutend wird, wenn aus den Werten, die das Kennzahlensystem ausweist, Entscheidungen abgeleitet werden. Vorsicht vor Scheinsicherheit!

Sie wollen aus Ihren Zahlenübersichten ein richtig gutes, knackiges Kennzahlensystem, ein wirksames Wachstumscockpit, ein dynamisches Dashboard machen? Dann gehört dazu als Erstes die Auseinandersetzung damit, welche Kenngrößen tatsächlich entscheidend für den Unternehmenserfolg sind. Der Clou dabei: Es gehört dazu ein intensives Befassen mit der Frage, welche qualitativen und quantitativen Kennzahlen auf die Zukunft hinweisen und wenn diese nicht vorhanden sind, wie Sie sie beschaffen. Fast alle Kennzahlensysteme berichten nur über die Vergangenheit, was einem Blick in den Rückspiegel gleicht. Wenn der Rückspiegel aber die Windschutzscheibe verdeckt, ist das misslich.

Machen Sie es sich leichter: Weniger Kennzahlen, qualitative Kennzahlen hinzu, Klarheit über jede einzelne Kennzahl im Hinblick auf ihre Zukunftsaussage. So entsteht ein Wachstums-Cockpit.