

**EFQM – praktische Umsetzung**

# Mit Kennzahlen steuern

Von C.-Andreas Dalluege

*Überlebenschancen haben langfristig nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern, die individuell und genau auf die spezifischen Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet sind.*

**D**ie zunehmende Globalisierung der Märkte bedingt immer mehr, sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren. Dies bezieht sich nicht nur auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf die internen Bedingungen für die Mitarbeiter oder das Verhalten gegenüber Lieferanten und Partnern (Grafik 1).

**Harte und weiche Daten**

Moderne Managementmethoden wie zum Beispiel die verschiedenen Scorecard-Ansätze verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge. Dieser Trend wird durch neue, externe Anforderungen, wie zum Beispiel Basel II/III, noch weiter verstärkt.

Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produk-

tionsdaten reicht jedoch schon lange nicht mehr, um ein zuverlässiges Abbild der Zukunftsfähigkeit einer Firma zu geben. Selbst relativ neuwertige Produktionsanlagen können durch einen Technologiesprung schon morgen überholt sein. Aber auch die Existenz finanzieller Reserven, die erlauben, möglichst schnell in die neuesten Techniken zu investieren, bedeutet noch lange nicht, dass die Firma auch über das notwendige Wissen verfügt, um diese Investition gewinnbringend einzusetzen. Die Kennzahlen müssen deshalb um «weiche» Fak-

toren ergänzt werden, also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive Informationen enthalten. Viele – vor allem kleinere – Betriebe sind jedoch überfordert, sich neben ihrer täglichen Arbeit auch noch ständig auf dem Gebiet moderner Management- und Analysetechniken weiterzubilden. Selbst wenn Ressourcen freigestellt werden können, um die Basis solcher Techniken zu erlernen, fehlt meist doch die Erfahrung, sie zielgerecht einzusetzen.

**Excellence-Modelle als Rahmen**

Einen gut geeigneten Einstiegs- punkt stellen vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excellence-Modelle dar, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist. Diese

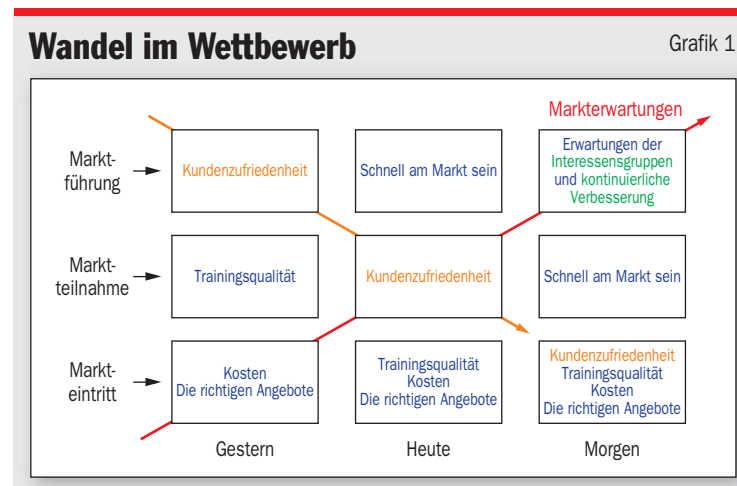
Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher am Unternehmen beteiligten Personen und Einrichtungen. Dieses Vorgehen geht in seiner Betrachtungsweise weit über eine ISO-Zertifizierung hinaus und beinhaltet unter anderem, dass neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse auch die Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden. Zudem gilt es, den Einfluss des Unternehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten.

Diese Werte werden regelmäßig überprüft, um zu sehen, in welchen Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht, und um die Nachhaltigkeit der gewählten Ansätze zu messen. Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet. Doch wie kommt die Organisation von den auf dem EFQM-Excellence-Modell basierenden Managementüberlegungen im Einzelfall zu den operativen Messgrößen und Schlüsselindikatoren (Grafik 2)?

Dabei hilft folgende Darstellung:

- Ein Managementsystem ist ein Netzwerk von Prozessen.
- Ein Prozess liefert an seinem Output Material/Service/Daten.
- Das Ergebnis (an Output) kann das Ziel erreichen (oder nicht) und dort gemessen und mit dem Input vor dem Prozess verglichen werden. Dies ist somit ein Indikator für die Prozessleistung (Grafik 3).

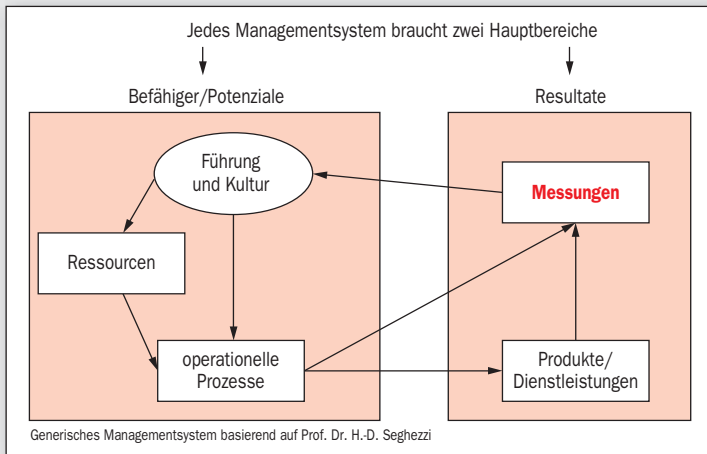
Über diese Grundbetrachtung aller Excellence-Modelle hinaus



**C.-Andreas Dalluege** ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH, die seit vielen Jahren Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt. Er fungiert unter anderem im Umfeld der EFQM als Assessor für den European Excellence Award.  
IBK – Management Solutions GmbH, Unterriethstrasse 37, D-65187 Wiesbaden, Tel. +49 (0)611 5100 417, www.ibk.eu

**Notwendigkeit von Messungen**

Grafik 2



vertieft das EFQM-Modell die Unternehmensanalyse durch die Verwendung der RADAR-Logik (Grafik 4). Diese fordert von einer Organisation:

- die Ergebnisse im Einklang mit Politik und Strategie zu bestimmen,
- die Vorgehensweise zur Erzielung der Ergebnisse zu planen
- die Vorgehensweise systematisch umzusetzen und
- eine Bewertung der Vorgehensweise und Umsetzung vorzunehmen.

Hierdurch unterscheidet sich der EFQM-Ansatz deutlich von anderen Methoden, da eine klare Ableitung aller Prozesse und Kennzahlen von der Strategie der Organisation gefordert und unterstützt wird. Dies erleichtert dann ebenfalls den Einsatz von Scorecards zur Unternehmenssteuerung. Erst diese Kombination – EFQM zur Analyse der Effizienz und Effektivität des Vorgehens sowie Scorecards zur operativen Steuerung – optimiert die Führung einer Organisation.

**Übersetzung der Strategie in Prozesskennzahlen**

Doch wie kommt man zur «Übersetzung» der Strategie in Prozesskennzahlen? Jede Organisation kann ihr Leitbild, ihre Werte oder

ihre strategischen Felder oder Ziele in einer zwei- bis dreidimensionalen Matrix aufbauen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit beschränken wir uns in der grafischen Darstellung auf zwei Dimensionen – hier strategische Felder und Werte der Organisation.

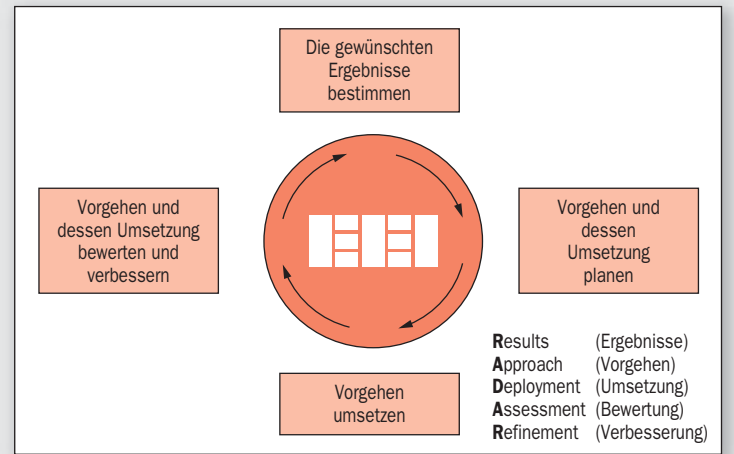
Diese lassen sich in einer Tabelle auflisten und erzeugen so eine Matrix, in der jedem Strategiefeld der Wert einzeln zuordenbar ist. In diese Tabelle lassen sich im nächsten Schritt Schlüsselindikatoren zuordnen, die messbar machen, wie der jeweilige Wert in dem einzelnen Strategiefeld operationalisiert und messbar gemacht werden kann (Grafik 5).

Anschliessend können die existierenden Kern- und Schlüsselprozesse auf diese Matrix gespiegelt werden, um aufzuzeigen, welcher Prozess welche Schlüsselkennzahlen liefert.

Dabei wird auffallen, dass manche Kennzahlen doppelt verwendet beziehungsweise geliefert und andere gewünschte Kennzahlen bislang aus keinem einzi-

**Der RADAR-Ansatz der EFQM**

Grafik 4



gen der vorhandenen Prozesse bedient werden. Dies erlaubt eine Korrektur beziehungsweise Ergänzung der existierenden Prozesslandschaft, um diese Indikatoren ebenfalls einzubinden. Unter Umständen kann es auch passieren, dass die Organisation feststellt, dass eine bestimmte Strategie/Werte-Paarung nur auf dem Papier Sinn ergibt und in der Realität der Organisation nicht sinnvoll umgesetzt werden kann. Im grafischen Beispiel wäre dies der Schlüsselindikator SI-26 (Grafik 6).

**ASSA ABLOY macht es vor**

So weit der «vereinfachte» Denkansatz, dessen Umsetzung in der Realität durch das Beispiel ASSA ABLOY Sicherheitstechnik GmbH dargestellt werden soll.

Das auf der Schwäbischen Alb in Albstadt angesiedelte Werk beschäftigt rund 400 Mitarbeiter. Um sich positiv von den ca. 160 Schwesterunternehmen innerhalb des internationalen Konzerns abzusetzen, analysierte die

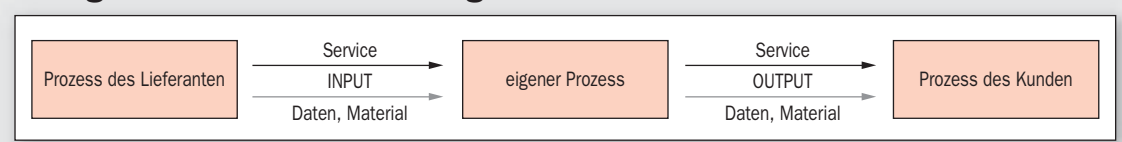
Geschäftsleitung von ASSA ABLOY die existierende Konzernstrategie, um hieraus standortspezifische Stärken abzuleiten. Dazu wurden erst einmal die standortspezifischen «Interessensgruppen» identifiziert, um in einem zweiten Schritt deren «Grundanforderungen» beziehungsweise die jeweilige «Begeisterungsanforderung» abzufragen. Anschliessend wurden daraus Zieldefinitionen (Zahlen) abgeleitet und diese dann noch einmal mittels einer Befragung der Interessensgruppen validiert. Aus diesen nunmehr erkannten Anforderungen sind operative Ziele abgeleitet worden, indem die Begeisterungsanforderung auf die entsprechende BWL-Zahl reduziert wurde.

**Beispiel Termintreue**

Die Kundenbefragung ergibt als Begeisterungsanforderung «hohe Termintreue mit minimaler Lieferzeit». Das daraus abgeleitete strategische Ziel lautet somit 100 Prozent Termintreue (→ Order Fullfill Rate) mit einer Lieferzeit

**Messgrößen zur Prozessleistung**

Grafik 3



von 48 Stunden über alle Prozesse (Bestelldatum bis Lieferschein). Dabei wurden die jeweiligen Zielvorgaben bis auf das einzelne Produkt und die jeweils kleinste organisatorische Einheit heruntergebrochen. Diesem Vorgehen ist eine entsprechende Datenstruktur zugrunde gelegt worden; jedem Artikel wurden die entsprechenden Organisationseinheiten zugeordnet (Abteilung/Bereich/Geschäftsbereich usw.). Somit kann nach allen Kriterien selektiert werden, die das ERP bietet:

- Kunden
- Organisationsbereiche
- Monat/Tag/Jahr
- Länder
- Produkt
- Produktgruppen

### Online-Infoticker

Dabei gibt es auf allen Ebenen konkrete Kennzahlen für diese Ziele, die auf der jeweils untersten Ebene erfasst werden. Aufgrund der Datenstruktur werden die Daten der jeweils untersten Ebene automatisch nach oben verdichtet. In jeder Organisationseinheit wurde hierzu ein «Online-Infoticker» installiert. Diese Leuchtanzeigtafeln visualisieren den aktuellen Status der entsprechenden Organisationseinheit bezogen auf die Termintreue beziehungsweise die Lieferzeit.

Durch die Online-ERP-Anbindung der Infoticker ist ein unmittelbares Feedback «Massnah-

## Definieren von Messgrößen (Schlüsselindikatoren)

Grafik 5

Werte → ↓ Strategie	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Freundlich	...
Kundenfokus	SI-01, SI-02	SI-03, SI-04 SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partnerschaften	SI-09, SI-10 SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20 SI-21	SI-22, SI-23 SI-24, SI-25	SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

me -> Ergebnis» vorhanden. Ebenso wird ein gesunder Wettbewerb zwischen den Organisationseinheiten initiiert, da dieses System sehr transparent ist. Allein dadurch ergibt sich eine deutliche Verbesserung der relevanten Zahlen/Ziele.

### Gewandelte Kultur

Die konkrete Umsetzung der strategischen Vorgaben in operative Kennzahlen führte schon kurzfristig zu folgendem Nutzen:

- Ausrichtung der Organisation auf die Strategie
- der «Status» der einzelnen Bereiche wird transparent
- Benchmark beziehungsweise gesunder Wettbewerb wird initiiert
- unmittelbare Auswirkungen auf die betriebswirtschaftlichen Zahlen
- zielgerichtetes Arbeiten

■ Interessensgruppe wird «begeistert»

■ einfache Erfolgsüberwachung (Regelkreis, Massnahme/Effekt)

Auf Basis dieser im Verhältnis relativ einfachen Massnahmen werden grundlegende Kulturänderungen angestoßen. Durch die Sicht «Kunde/Lieferzeit/Termintreue» ändert sich zwangsläufig auch die Sicht der Mitarbeiter von «meine Abteilung» zu «unsere Produktgruppe». Dadurch lösen sich im Haus viele Problemstellungen und es wird ein Verständnis für die Wünsche und Belange des «anderen» erzeugt.

Dies ergibt zwangsläufig auch eine Organisationsänderung von einer klassischen «verrichtungsorientierten» in eine «objektorganisierte Organisation»: «Langfristig werden wir in Hochlohnländern nur bestehen können,

wenn wir unsere Nähe zum Kunden ausspielen, und das geht vor allem über die Faktoren Lieferzeit und Termintreue. Jedoch darf dies in einer exzellenten Organisation nicht mit Lagerbeständen erkaufte werden, weshalb ein Lagerumschlag von >25 ebenfalls ein strategisches Ziel darstellt», erläutert Werkleiter Norman Wittke.

Mit Blick auf den Erfolg von grossen Online-Versandhäusern wird das Prinzip Lieferzeit/Termintreue schnell klar: Es ändert sich hierdurch auch das Bestellverhalten (kleinere Lose) und die Auslastung wird deutlich konstanter. Zudem gehört das «Überraschtwerden» durch Bestellungen der Vergangenheit an. Als Nebeneffekt der beschriebenen Massnahmen wurden ca. 2000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche in Albstadt frei – und das trotz grosszügiger Neugestaltung der Bereiche. Dies erfolgte im Wesentlichen durch zielgerichtetes Arbeiten und eine deutliche Reduzierung des Bestandes – ca. 40 Prozent innerhalb von 18 Monaten!

### Abschlussbetrachtung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in diesem Beispiel die dargelegte Vorgehensweise prinzipiell umgesetzt wurde, wobei Variationen im Detail liegen, die durch Grösse, Art und Struktur der jeweiligen Organisation beeinflusst werden.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die systematische Ableitung von Handlungsparametern und operativen Zielen aus den strategischen Zielen komplett umgesetzt wurde und dies dazu geführt hat, dass die Organisation Marktführer in ihrem Bereich geworden ist und diese Position auch schon über Jahre hinweg nachhaltig verteidigen konnte. ■

## Ableitung strategischer Prozesse

Grafik 6

