

KENNZAHLENSYSTEME IN TQM-GEFÜHRTEN UNTERNEHMEN

Miriam Jankalová

Universität Žilina, Fakultät für Betrieb und Ökonomie des Verkehrs- und Nachrichtenwesens

Abstract: *On the end of twentieth century began increasingly associate the successfulness of business with the term quality. Is any method, technique; through whose is it possible to evaluate the reached level of business successfulness and excellence of TQM enterprises? The answer is: the individual system of indicators.*

Keywords: TQM, scorecard, indicator, Balanced Scorecard, enterprise

1. Einführung in die Problematik

In den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts ist es gelungen, den Geschäftserfolg mit dem Begriff Qualität zu verbinden. Mehrere Manager waren sich aber einig darüber, dass allein die Produktqualität der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Sie dachten nicht an den Marktbedarf nach. De facto, wer verbirgt sich unter diesem Produkt? D. h. neben der vom Markt geforderten hohen Qualität der erzeugten Güter auch eine hohe Qualität des Unternehmens zu erreichen.

Andererseits viele TQM-geführten Unternehmen erkennen noch nicht oder sehen keine Notwendigkeit darin, eine umfassende TQM-Umsetzung im Unternehmen anzustreben. Dies alles führt letztlich dazu, dass die Unternehmer öfter die Möglichkeit der Effektivitätssteigerung einzelner Tätigkeiten verlieren. Aufgrund dieser Erkenntnis erscheint es, nicht jede TQM-Maßnahme sichert die Kundenzufriedenheit, nicht jede Zufriedenheit gewinnt die Neukunden, wieso auch nicht jede Gewinnung von Neukunden sichert den Erfolg des ganzen Unternehmens. Und das ist auch ein Hauptgrund, warum die regelmäßige Beurteilung der Effektivität des eigenen Unternehmens notwendig ist.

Gibt es eine Methode, eine Vorgehensweise zur Beurteilung des Geschäftserfolgs und Business Excellence des TQM-geführten Unternehmens? Zum Beispiel, das EFQM Modell, einschließlich seiner Applikationen in den einzelnen Qualitätspreisen, und die Normenfamilie 9000:2000 ff berücksichtigen leider nicht alle Aspekte und Interessen jedes TQM-geführten Unternehmens, weil sie universal sind und in die verschiedenen Unternehmen implementiert werden können.

Aufgrund dieser Erkenntnis erscheint es, ein Sprungbrett für den Geschäftserfolg zu finden, ist schwierig und unmöglich. Die Antwort lautet: unternehmensindividuelle Kennzahlensysteme, die einen Rahmen, eine Sprache schaffen, um Mission, Vision und Strategie zu vermitteln.

2. Unternehmensindividuelle Kennzahlensysteme

Was muss ein Kennzahlensystem leisten?

- das Kennzahlensystem soll zur Unternehmenssteuerung genutzt werden, d. h. es muss sich am Zielsystem orientieren, weil es die Basis für Planung, Steuerung und Kontrolle der Ergebnisse bildet,
- der Aufbau eines Kennzahlensystems soll einfach sein, nur so kann die Genauigkeit, Vollständigkeit, Verständlichkeit, Aktualität und Übersichtlichkeit der Daten gewährleistet werden,
- das Kennzahlensystem muss sich den verändernden Anforderungen anpassen lassen,

- das Kennzahlensystem soll den Prozess des Benchmarking unterstützen und den Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglichen,
- das Kennzahlensystem soll mehrdimensional sein, d. h. zum einen sollen die Ergebnisgrößen des TQM wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Geschäftsergebnis sowie Unternehmensimage in unterschiedlichen Perspektiven dargeboten werden und zum anderen sollen die das Ergebnis beeinflussenden Größen mit finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen abgebildet werden,
- das Kennzahlensystem soll kundenorientiert sein,
- das Kennzahlensystem soll die Ziele der Mitarbeiter hinsichtlich Arbeitsplatz und Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigen, dadurch wird die Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsproduktivität erhöht,
- das Kennzahlensystem soll prozessorientiert sein und über alle Geschäfts-, Unterstützungs- und Managementprozesse entsprechend den Dimensionen Qualität, Kosten und Zeit informieren.

Warum viele Unternehmen berücksichtigen nicht diese Erkenntnis und bauen die Steuerung auf die Analyse von finanziellen Kennzahlen? Damit wollen wir aber nicht zeigen, dass die finanziellen Kennzahlen unwichtig sind. Gerade umgekehrt, sie beurteilen die Finanzgesundheit des Unternehmens in der Vergangenheit. Einerseits identifizieren sie die zu Problemen in der Zukunft führenden Nachteile und andererseits bestimmen sie die Vorteile des Unternehmens. Trotz dieser Erkenntnis, reicht es leider nicht. De facto, der Geschäftserfolg erfordert mehr als nur „reine“ Kennzahlensysteme, wie z. B. DuPont-System, da sie nur die einzige Antwort kennen: was geschah man in der Vergangenheit und nicht, was geschieht man heutzutage. De facto, man erfordert ein solches Management- und Informationssystem, das durch die Einbeziehung von Daten über Kunden-, Mitarbeiterzufriedenheit und über die einzelnen Prozesse die Basis für Planung, Steuerung und Kontrolle der Ergebnisse des ganzen Unternehmens bildet.

In zahlreichen Unternehmen in verschiedenen Ländern findet man in diesem Zusammenhang das System **Balanced Scorecard (BSC)**. Was versteht man darunter?

- ein Konzept zur Entwicklung eines unternehmensindividuellen Kennzahlensystems, um Mission, Vision und Strategie eines qualitätsorientierten Unternehmens umzusetzen,
- eine geordnete Gesamtheit von miteinander in Beziehung stehenden finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen, die Leistungsfähigkeit eines qualitätsorientierten Unternehmens anhand der ausgewählten Perspektiven zu beurteilen.

Die „Väter“ der Balanced Scorecard, Kaplan und Norton, heben nur vier Perspektiven hervor, aus denen die strategische Umsetzung der Ziele zu sehen ist und die die Strategie am besten abzubilden vermögen.

- **finanzielle Perspektive:**
anhand der Kennzahlen aus der finanziellen Perspektive kann man beurteilen, ob die Unternehmensaktivitäten zu einer Ergebnisverbesserung geführt haben oder nicht,
- **interne Prozessperspektive:**
die Kennzahlen aus der Prozessperspektive zeigen, wie effizient die Unternehmensprozesse ablaufen,
- **Kundenperspektive:**
die Kundenperspektive zeigt, wie der externe Kunde die Unternehmensleistungen beurteilt,

– **Lern- und Entwicklungsperspektive:**

Lern- und Entwicklungsperspektive informiert über die technischen Kernkompetenzen des Unternehmens, über das Know-how seiner Mitarbeiter und über die innovativen Konzepte der Betriebsorganisation.

Trotz der Tatsache, dass diese Sichtweisen die Basis vieler in den Unternehmen verwendeter Perspektiven sind, mehrere Autoren sind anderer Meinung (Tab. 1, [1]). De facto, welche Perspektiven ein Unternehmen wählt, hängt davon ab, inwieweit sie für die strategische Orientierung des Unternehmens von Bedeutung sind.

Tab. 1: Überblick über vielfach diskutierte und praktizierte Perspektiven

Perspektiven	Quellen
Lieferantenperspektive Kreditgeberperspektive Öffentliche Perspektive Kommunikationsperspektive Einführungsperspektive Organisationsperspektive	Friedag und Schmidt
Finanzwirtschaft Kunde/Markt Ware/Lieferant Interne Prozesse und Ressourcen	Breuninger GmbH & Co Weber und Schäffer
Aktionäre Kunden Mitarbeiter	Deutsche Lufthansa AG (nach Weber und Schäffer)
Kundenzufriedenheit/Marktanteil Qualität der Leistungserstellung Effizienz/Finanzziele Engagement der Mitarbeiter	Deutsche Bahn AG (nach Weber und Schäffer)
Finanzwirtschaft Kunden Geschäftsprozesse Mitarbeiter	Bussmann & Weber Textilfabrik

Zusammenfassend kann festgestellt werden, bei der Balanced Scorecard handelt es sich um:

- eine umfassende Unternehmensbewertung anhand des ausgewogenen Kennzahlensystems, das neben finanzielle Kennzahlen auch weitere nichtfinanzielle Kennzahlen verwendet,
- eine kontinuierliche Verbesserung von internen und externen Kommunikationsstrukturen,
- einen Handlungsrahmen zur Durchsetzung der Strategie in einem qualitätsorientierten Unternehmen,
- eine Erhöhung von Effizienz, Gewinn und Kosten,
- eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch die Identifizierung aller Mitarbeiter und durch das Nutzen ihrer Potentiale.

Trotz anerkannter Vorteile und ihrer Stellung in der klaren Unternehmenssteuerung, ist die Balanced Scorecard nicht die einzige, das Unternehmen und das Niveau von Business Excellence zu beurteilen. Heutzutage, die TQM-geführten Unternehmen verwenden auch ein

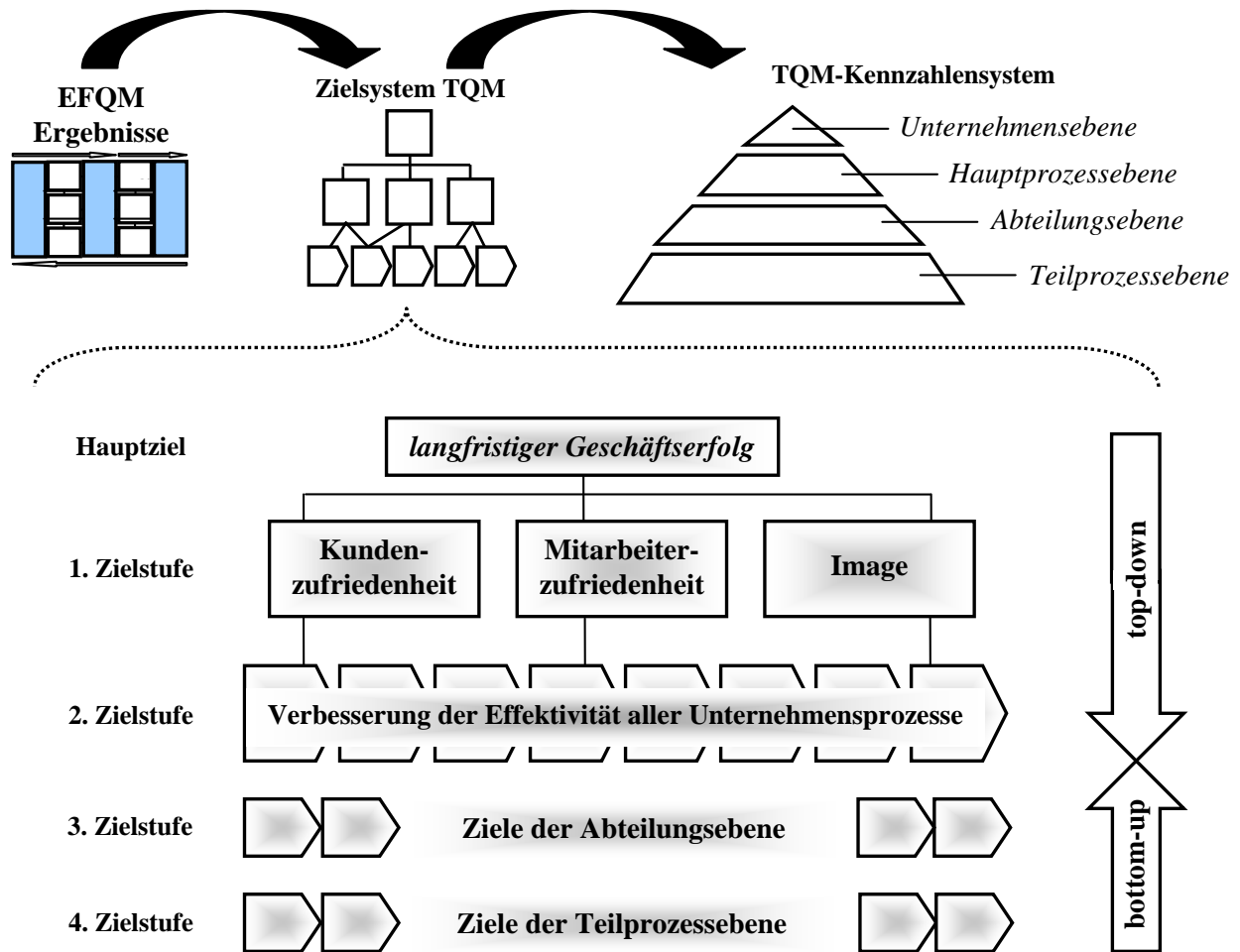


Abb. 1: Konzept der TQM-Scorecard

unternehmensindividuelles System **TQM-Scorecard** (Abb. 1, [2]), mit dem Ziel die Basis des langfristigen Geschäftserfolges und neben hoher Produktqualität auch einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit zu bilden.

3. Zusammenfassung

Hohe Marktsättigung und harter Verdrängungswettbewerb durch die zunehmende Globalisierung der Märkte und immer kürzere Vermarktungszyklen prägen heutzutage nahezu alle Unternehmensbranchen. Daneben kommen, zu diesen allgemeinwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, auch noch die hohe Transparenz der Märkte und die Möglichkeit der einfachen Informationsbeschaffung. Dies alles führt letztlich dazu, dass sich die Kunden immer kritischer und weniger loyal gegenüber den Unternehmen verhalten.

Aufgrund dieser Erkenntnis entschließen sich immer mehr TQM-geführten Unternehmen, unternehmensindividuelle Kennzahlensysteme einzuführen, dadurch neben der vom Markt geforderten hohen Qualität der erzeugten Güter, auch ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Denn nur wer diesen Spagat schafft, wird dauerhaft erfolgreich sein.

Literaturverzeichnis:

- [1] EHRMANN, H.: *Kompakt-Training Balanced Scorecard*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2000, 202 s. ISBN 3-470-51761-4.
- [2] WOLTER, O.: *TQM Scorecard. Die Balanced Scorecard in TQM-geführten Unternehmen umsetzen*. München: Carl Hanser Verlag, 2000, 117 s.

Adresse:

Ing. Miriam Jankalová, PhD.

Universität Žilina

Fakultät für Betrieb und Ökonomie des Verkehrs- und Nachrichtenwesens

Univerzitná 1

010 26 Žilina

Slowakei

Email: Miriam.Jankalova@fpedas.uniza.sk

00421-41-513 3134

Der Beitrag wurde im Rahmen des Projekts VEGA 1/0709/08 geschrieben.