

VERBESSERUNGS- MANAGEMENT ALS CONTROLLERAUFGABE



Univ. Prof. DI Dr. Ulrich Bauer,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
und Betriebssoziologie, Technische
Universität Graz



DI Dr. Berndt Jung, Geschäftsführer,
Merten Management GmbH, Wien –
berndt.jung@merten.co.at

von Ulrich **Bauer** und Berndt **Jung**, Graz

1. ERWEITERTES AUFGABENGEBIET FÜR DIE CONTROLLER

Das Aufgabengebiet der Controller verändert sich seit einiger Zeit nachhaltig. Einen guten Einblick gibt diesbezüglich das im CM 4/01 publizierte Interview mit Prof. Weber [1]. Die von den Controllern betreuten Manager haben als Aufgaben mit höchster Priorität u. a. „Wachstum zu generieren“ sowie die „Leistungsfähigkeit zu erhöhen“ [2]. Als wichtiges Führungselement zur Erfüllung dieser Aufgaben **dient das ständige Streben nach Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen**. Der Controller hat dabei durch Fakten und Beratung das Management zu unterstützen.

Die Balanced Scorecard stellt ein wirksames Instrument zur Strategieumsetzung dar und beinhaltet als wesentliche Eigenschaft nicht nur die Finanzperspektive, sondern auch die Betrachtung der Kunden-, Prozess- und Lern- und Innovationsperspektive einer Unternehmung. Daraus leitet sich für den Controller die Konsequenz ab, dass er seinen Blick nicht nur auf die Finanzperspektive, sondern auch auf die übrigen Perspektiven zu richten hat, da diese die Treiber für den Finanzerfolg sind.

Damit wird der Controller in die Lage versetzt, das Ziel einer permanenten Leistungsverbesserung wirksam auf z. B. der Prozess- oder Lern- und Innovationsebene zu unterstützen. Und genau auf diesen Ebenen setzt das Verbesserungsmanagement an.

2. WER IST FÜR DAS VERBESSERUNGS- MANAGEMENT VERANTWORTLICH?

Grundsätzlich stellt das Streben, „ständig besser zu werden“, eine innere Haltung dar, die unternehmensweit von allen Mitarbeitern getragen werden muss (TQM-Gedanke!). Das Management (Geschäftsleitung, Management, Prozess-Owner) trägt naturgemäß die Ergebnisverantwortung für seinen Bereich und damit auch die Verantwortung für das Verbesserungsmanagement. Unter Verbesserungsmanagement kann man grundsätzlich alle Aktivitäten zusammenfassen, die zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit und dadurch zum Markterfolg beitragen. Das beinhaltet beispielsweise die systematische Suche nach Verbesserungspotentialen, das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen und die Überprüfung auf Wirksamkeit.

Der Controller in seiner Funktion als Berater unterstützt den Manager bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung und sorgt für Transparenz. Hier kann es in der Praxis durchaus vorkommen, dass der **Controller in einem gewissen Wettbewerb mit dem Qualitätsmanager** gerät. In diesem Fall ist eine Rollenklärung erforderlich.

Qualitätsmanagement gemäß **ISO 9000ff:2000** beinhaltet die Verantwortung für das gesamte Managementsystem. Ein Managementsystem ist die Summe aller organisatorischen Festlegungen in einem Unternehmen mit dem Ziel,

nachhaltigen Erfolg am Markt sicherzustellen. Es dokumentiert das Gefüge von Kultur, Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen innerhalb des Unternehmens und zu dessen relevanter Umwelt. Beispiele für entsprechende Dokumentationen sind: Leitbilder, Politiken, Prozessbeschreibungen, Organigramme, Stellen- und Funktionsbeschreibungen etc.

Die Geschäftsleitung hat die Systemverantwortung und beauftragt eine Person – i. d. R. den Qualitätsmanager –, die Leistungsfähigkeit des Systems aufzuzeigen und zu verbessern.

Der Qualitätsmanager rückt damit selber in den „Kundenkreis“ des Controllers und arbeitet idealerweise eng mit ihm zusammen. Der Controller übernimmt die Aufgabe, ablaufende Verbesserungsprozesse sichtbar zu machen und Entscheidungshilfen zur Steuerung anzubieten (siehe Abb. 1).

3. MODELL FÜR EIN LEISTUNGS- FÄHIGES VERBESSERUNGS- MANAGEMENT

Eingebettet in eine Kultur des Strebens nach ständiger Weiterentwicklung beruht das in Abb. 2 dargestellte „Modell für ein leistungsfähiges Verbesserungsmanagement“ [3] im Wesentlichen auf den für Verbesserungsvorschläge vorhandenen Quellen (siehe Pkt. 3.2) sowie den zur systematischen Umsetzung der identifizierten Verbesserungspotentiale notwendigen Prozesse (siehe Pkt. 3.3).

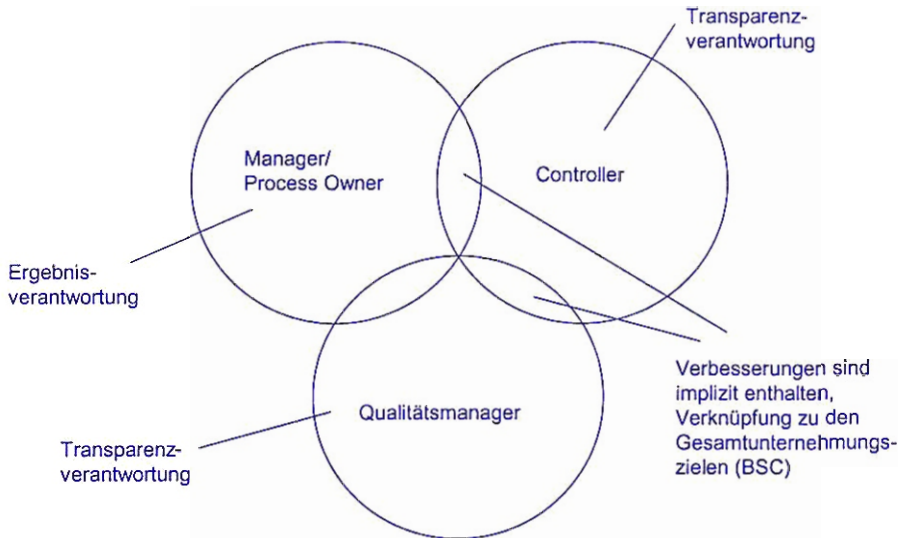


Abb. 1: Der Qualitätsmanager im Wirkungskreis des Controllers

Mit der Zielsetzung, das bei den Mitarbeitern vorhandene Kreativitätspotential umfassend zu nutzen, verknüpft das Modell die mit dem Streben nach ständiger Verbesserung in Zusammenhang stehenden Forderungen moderner Qualitätsmanagementsysteme (z. B. ISO 9000ff.:2000, EFQM, VDA 6.1 / QS-9000 / ISO/TS 16949).

3.1 Kultur der ständigen Verbesserung

Die Realität beweist uns täglich, dass sich Krisen schneller entwickeln, als Un-

ternehmen mit ihren Organisationen in der Lage sind, darauf zu reagieren. Unternehmen geraten in Schwierigkeiten, weil sie Veränderungen im Umfeld zu spät erkennen, den notwendigen Veränderungsumfang unterschätzen, den Verbesserungsprozess nicht mit dem nötigen Engagement vorantreiben oder die Mitarbeiter nicht ausreichend in den Verbesserungsprozess einbinden.

Für anhaltenden unternehmerischen Erfolg ist es daher von größter Bedeutung, auch ohne Krise ständig an der Leistungs-

steigerung des Unternehmens zu arbeiten. Die Verantwortung für eine solche Kultur des Strebens nach ständiger Verbesserung tragen die Führungskräfte. Sie müssen die Information und Beteiligung ihrer Mitarbeiter fördern und fordern. Spezielle Bedeutung kommt dabei der Geschäftsleitung zu, die für die Verankerung in der Unternehmenskultur eine besondere Verantwortung trägt.

3.2 Quellen für Verbesserungsvorschläge

3.2.1. Institutionalisierte Meetings – Instrument zur Umsetzung von Unternehmenszielen

Die Erarbeitung von Unternehmensstrategien, die Ableitung entsprechender Ziele und die systematische Umsetzung dieser Ziele gewinnt, vor dem Hintergrund der heutigen Marktsituation, zunehmend an Bedeutung.

In dem dargestellten Verbesserungsmodell sind sogenannte institutionalisierte Meetings ein wichtiges Instrument für die systematische Umsetzung definierter Unternehmensziele. Institutionalisiert heißt in diesem Zusammenhang,

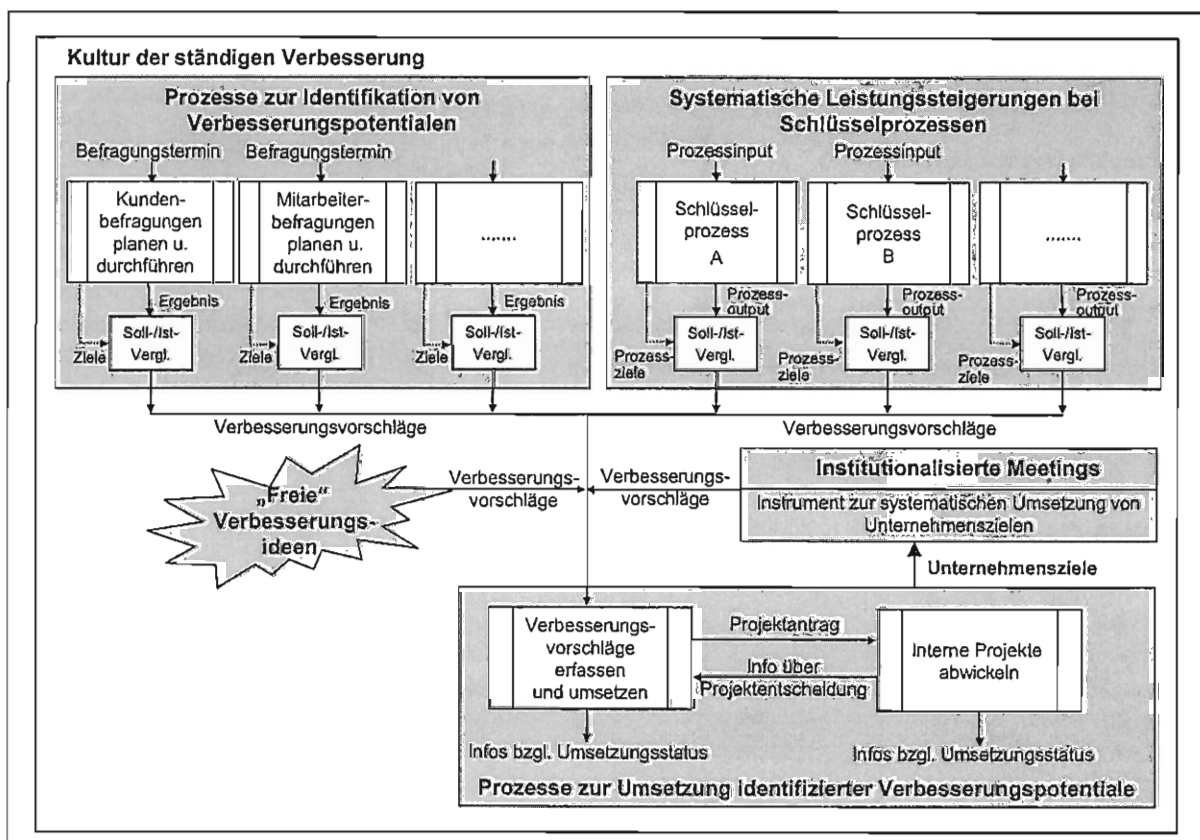


Abb. 2: Modell für ein leistungsfähiges Verbesserungsmanagement

dass die Meetings periodisch stattfinden, einen definierten Personenkreis umfassen, einen Meeting-Verantwortlichen haben und eine festgelegte Agenda besitzen. Durch die Periodizität, in der die Meetings stattfinden, wird sichergestellt, dass in auf die Ziele abgestimmten Teams die für die Strategieumsetzung notwendigen Verbesserungsvorschläge entwickelt werden und der Fortschritt kontinuierlich verfolgt wird. Die Kreativität der Mitarbeiter wird strategieunterstützend genutzt.

3. 2. 2. Prozesse zur Identifikation von Verbesserungspotentialen

Um die Eignung und Angemessenheit des zur Anwendung kommenden Managementsystems beurteilen zu können, ist dessen Wirksamkeit zu messen. Neben wirtschaftlichem Erfolg sind Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsvorteile gegenüber dem relevanten Wettbewerb, Mitarbeiterzufriedenheit und Veränderungsbereitschaft wesentliche Indikatoren.

Prozesse, deren primärer Zweck es ist, die Leistungsfähigkeit des Managementsystems zu messen, sind z. B. **Kundenbefragungen, Benchmarking, Mitarbeiterbefragungen oder Audits**. Die erhaltenen Ergebnisse zeigen an, ob und wo in die Organisation eingegriffen werden muss und entsprechende Verbesserungsideen zu entwickeln sind.

3. 2. 3. Systematische Leistungssteigerungen bei den Schlüsselprozessen

Grundvoraussetzung zur Erzielung von Quantensprüngen bei der organisatorischen Weiterentwicklung sind Leistungssteigerungen bei den sogenannten Schlüsselprozessen, d. h. bei den Prozessen, die für den Unternehmenserfolg von herausragender Wichtigkeit sind. Um welche Prozesse es sich hierbei handelt, hängt neben der unternehmensbezogenen Strategie im Wesentlichen von der Branchenzugehörigkeit und vom Interessenschwerpunkt des Unternehmens ab. Für Unternehmen, dessen Interessenschwerpunkt am Anfang der Wertschöpfungskette liegt (wie z. B. Engineeringunternehmen), hat beispielsweise ein professionelles Projektmanagement höchste Bedeutung. Für ein Unternehmen, dessen Interessenschwerpunkt am Ende der Wertschöpfungskette liegt, haben Prozesse, die Transaktionen

mit den Kunden beinhalten, hohe strategische Bedeutung.

Die für die Leistungsfähigkeit der Schlüsselprozesse Verantwortlichen haben die Aufgabe und Verantwortung, die Prozesse langfristig über die Abteilungsgrenzen hinweg abzusichern und zu verbessern. Ein laufendes **Monitoring mittels eines geeigneten Kennzahlensystems** zeigt Verbesserungsnotwendigkeiten an, entsprechende Verbesserungsvorschläge werden abgeleitet.

3. 2. 4. Freie Verbesserungsideen

Bei den freien Verbesserungsideen handelt es sich um kreative Beiträge von Mitarbeitern, die unabhängig von definierten Unternehmenszielen oder der Messung von System- und Prozessleistungen generiert werden. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Verbesserungsphilosophie des Unternehmens, suchen aktiv nach Verbesserungspotentialen, zeigen diese auf und beschreiben sie eindeutig und präzise in entsprechenden Verbesserungsvorschlägen.

3. 3 Prozesse zur Umsetzung identifizierter Verbesserungspotentiale

Die in Form von Verbesserungsvorschlägen verbalisierten Verbesserungspotentiale werden erfasst und auf Zweck und Angemessenheit geprüft. Die als gut befundenen Verbesserungsvorschläge werden in der Folge praxiswirksam umgesetzt. Die Vorgehensweise bei der Umsetzung ist unabhängig vom Umfang und der Komplexität des Verbesserungsvorschlages.

Liegt **Projektwürdigkeit** vor, d. h. gibt es eine starke Ausprägung definierter Projektwürdigkeitskriterien (z. B. Komplexität, Kosten-/Ressourcenaufwand, beteiligte Organisationseinheiten, Neuheitsgrad, Koordinationsaufwand), dann ist gemäß dem Prozess „Interne Projekte abwickeln“ vorzugehen. In diesem Fall nimmt man bewusst einen – sich durch die Regeln bzgl. Organisation und Ablauf von Projekten ergebenden – Mindestumfang an Projektmanagementaufgaben auf sich. Beispiele für derartige Projektmanagementaufgaben sind: **Erarbeitung von Projektaufträgen, Bildung von Projektteams, Erarbeitung von Projektstruktur- und Ablaufplänen,**

Erarbeitung von Funktionendiagrammen, Durchführung von Projektreviews, etc.

Ist keine Projektwürdigkeit gegeben, wird gemäß dem Prozess „Verbesserungsvorschläge erfassen und umsetzen“ vorgegangen. Verbesserungsvorschlags-spezifische Teams nehmen sich der Analyse der Verbesserungsvorschläge sowie der Definition und Umsetzung geeigneter Maßnahmen (inkl. Wirksamkeitsprüfung) an.

4. CONTROLLING DES PRAKTIZIERTEN VERBESSERUNGSMANAGEMENTS

Ein Großteil der Unternehmen verpflichtet sich in ihren Politiken und Leitlinien zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Parallel dazu veranstalten sie Programme, die das Streben nach einer ständigen Weiterentwicklung fördern sollen (z. B. Vorschlagswesen, Qualitätszirkel, Schulungen, Anreizsysteme). Konkrete Aussagen über den erreichten Status-Quo des zur Anwendung kommenden Verbesserungsmanagements sind jedoch meist nicht möglich, da ein entsprechendes Ziele- und Kennzahlensystem nicht installiert ist. Häufig stützt man sich auf qualitative Aussagen, deren Basis zum Teil auf Hoffnung, Wunsch, Annahme oder Glaube beruht.

4. 1 Generell anwendbare Kennzahlen

Um die Qualität des Verbesserungsmanagements wirklich beurteilen zu können, müssen auf Zahlen, Daten und Fakten beruhende Informationen über die Leistungsfähigkeit der Quellen für Verbesserungsvorschläge (siehe Pkt. 3.2) und der Leistungsfähigkeit der Prozesse zur Umsetzung der identifizierten Verbesserungspotentiale (siehe Pkt. 3.3) vorliegen. Tab. 1 zeigt eine Auswahl von generell anwendbaren Kennzahlen, die eine Verbindung zum Reifegrad des praktizierten Verbesserungsmanagements herstellen.

4. 2 Computergestützte Kennzahlen-erfassung und Prozessadministration

Die Erfassung der notwendigen Daten und die Auswertung der Kennzahlen ist nicht wertschöpfend und wird daher, wenn kein operativer Zwang besteht,

Controllingaspekte	Mögliche Kennzahlen
Überprüfung der Leistungsfähigkeit der Quellen für Verbesserungsvorschläge, d.h. Überprüfung der <ul style="list-style-type: none"> - „strategieorientierten Kreativität“ der Mitarbeiter - Prozesse zur Identifikation von Verbesserungspotentialen - "freien Kreativität" der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Verbesserungsvorschläge gesamt - Anzahl Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter - Verhältnis angenommene Verbesserungsvorschläge zu eingereichte Verbesserungsvorschläge - Anzahl Verbesserungsvorschläge je Verbesserungsvorschlagsquelle - Verhältnis angenommene Verbesserungsvorschläge zu eingereichte Verbesserungsvorschläge je Verbesserungsvorschlagsquelle
Überprüfung der systematischen Weiterentwicklung der Schlüsselprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Verbesserungsvorschläge - Verhältnis angenommene Verbesserungsvorschläge zu eingereichte Verbesserungsvorschläge
Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Prozesses „Verbesserungsvorschläge erfassen und umsetzen“	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl wirksam umgesetzter Verbesserungsvorschläge - Verhältnis wirksam umgesetzter Verbesserungsvorschläge zu angenommenen Verbesserungsvorschlägen - Anzahl angenommener Projektanträge - Verhältnis angenommene Projektanträge zu eingereichte Projektanträge - Prognostizierte Einsparungen - Verhältnis realisierte Einsparungen zu prognostizierten Einsparungen
Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Prozesses „Interne Projekte abwickeln“	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Projektabbrüche - Verhältnis Anzahl Projektabbrüche zu genehmigten Projekten - Erreichung der in den Projektaufträgen definierten Zielsetzungen (bzgl. Qualität, Zeit, Kosten)

Tabelle 1: Beispiele für generell anwendbare Kennzahlen zur Verifizierung des Verbesserungsmanagements

„vergessen“ werden. Eine automatisierte Erhebung der Messwerte kann realisiert werden, wenn der in Abb. 3 dargestellte Prozess „Verbesserungsvorschläge erfassen und umsetzen“ als datenbankgestützter Workflow im Unternehmen installiert wird und alle Verbesserungsvorschläge (unabhängig von der Verbesserungsvorschlagsquelle – siehe Pkt. 3.2) in diesen Prozess eingesteuert werden. Der Computer übernimmt die Ablaufsteuerung des Prozesses und dokumentiert die gesamte Prozessabwicklung mit. Die in Tab. 1 dargestellten Kennzahlen sind ohne Zusatzaufwand auf „Knopfdruck“ auswertbar und für die gesamte Belegschaft visualisierbar.

Ein weiterer Vorteil neben der automatisierten Kennzahlenauswertung ist die Möglichkeit für eine unternehmensweit durchgängige Ordnung im Verbesserungsmanagement.

Die Protokollierung der Workshop-ergebnisse erfolgt direkt in der Prozessdatenbank. Durch „Links“ kann die Verknüpfung zu den Daten hergestellt werden, die die Grundlage für diverse Analysen und Wirksamkeitsbestätigungen waren. Protokolle auf Flip-Charts oder Pinwänden fotografiert man mittels Digitalkamera ab und verknüpft sie als elektronisches Dokument mit der Datenbank. Das lästige Kopieren, Verteilen und

Suchen von Dokumenten und Daten fällt in der Folge zur Gänze weg.

4. 3 Integration der Verbesserungs-politik in die Balanced Scorecard

Hat man sich dazu entschlossen, ein „Verbesserungsmanagement“ als strategische Säule für anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg im Unternehmen zu etablieren, dann sollte diese Entscheidung in der Unternehmensstrategie auch ersichtlich sein. Ein sehr leistungsfähiges Instrument zur Abbildung von Unternehmensstrategien ist die Balanced Scorecard. Sie basiert im Wesentlichen auf einer

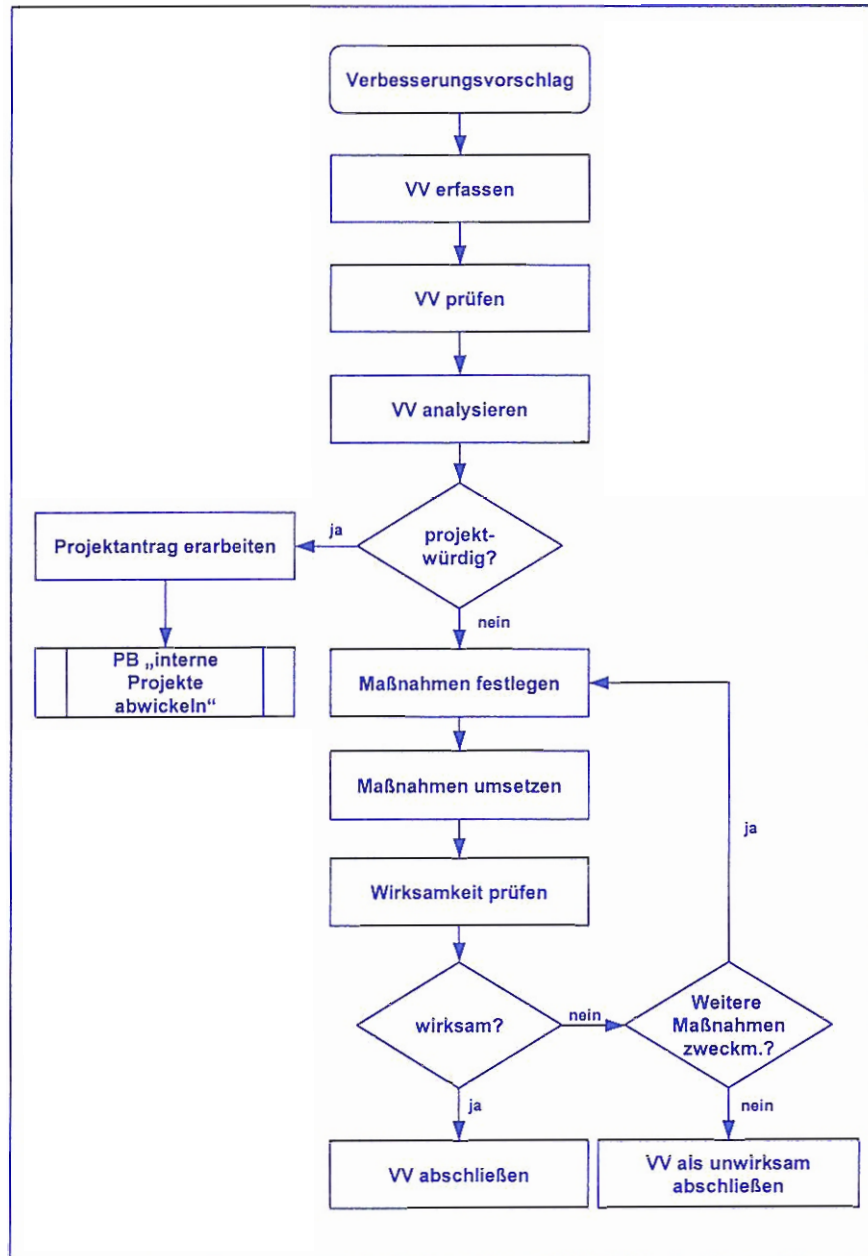


Abb. 3: Prozess „Verbesserungsvorschläge (VVs) erfassen und umsetzen“

Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lern- und Innovationsperspektive, die über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander in Verbindung stehen. Die Kausalität dieser vier Perspektiven ist einfach nachvollziehbar. Durch die ständige Verbesserung werden die Prozessergebnisse positiv beeinflusst, dies führt zu Kundenzufriedenheit gepaart mit gutem Unternehmensimage, und dies hat wiederum direkt Auswirkung auf die finanziellen Ergebnisse des Unternehmens. Die hohe Bedeutung des Verbesserungsmanagements wird damit einfach nachvollziehbar.

5. ZUSAMMENFASSUNG UND LITERATUR

Das Aufgabengebiet des Controllers erweitert sich von der Finanzperspektive

hin zur Kunden-, Prozess- und Lern- und Innovationsperspektive, deren Zusammenwirken anhand der BSC gut sichtbar wird.

Ständige Verbesserungen sind ein wichtiger Faktor zur Erhaltung und Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung. Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu realisieren gehören damit zu den wichtigen Aufgaben einer Führungskraft. Sie wird dabei vom Controller unterstützt, der für die Transparenz verantwortlich zeichnet und ein entsprechendes System für ein Controlling des Verbesserungsmanagements benötigt.

Im vorliegenden Beitrag wird ein Modell für ein Verbesserungsmanagement vor-

gestellt, das idealerweise durch einen datenbankgestützten Workflow unterstützt wird.

- [1] Biel, A.; Weber, J.: Controllingaspekte im Lichte neuer empirischer Erkenntnisse, in: Controller Magazin 4/01, Seite 323-332
- [2] Habel, R.: Faktor Menschlichkeit: Führungskulturen im Zeichen der Net-Economy, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien-Frankfurt 2001
- [3] Jung, B.: Prozessmanagement – Leitfaden zur methodischen Entwicklung von prozessorientierten Organisationen, Dissertation, TU Graz 2001 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	25	31	G	P	T