

## IMPROVE Arbeitspapier 1-3

Oktober 2005

# Die unternehmensspezifische Ausgestaltung des IMK-Cockpits

Gunter Lay und Christoph Zanker

### Systematische Vorgehensweise zur unternehmensspezifischen Ausgestaltung

Das IMK-Cockpit ist als Rahmenkonzept angelegt, das unternehmensspezifisch „mit Leben gefüllt“ werden muss. Zunächst gilt es, alle Felder mit jeweils einer möglichst aussagekräftigen, die Unternehmensspezifika reflektierenden Kennzahl auszufüllen. Pro Feld sollte in Hinblick auf die Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit nur eine Kennzahl zur Anwendung kommen. Zur Konkretisierung des Attributs „aussagekräftig“ ist eine Orientierung an folgenden Fragestellungen erforderlich:

- (1) Was sind die grundlegenden Wettbewerbsfaktoren, die das Unternehmen verfolgt?
- (2) Was sind die Wettbewerbsfaktoren, die mit Hilfe der Modernisierungsmaßnahmen verbessert werden sollen?
- (3) Was sind die Faktoren der Unternehmensstrategie, die zwar nicht optimiert werden sollen, aber auf keinen Fall eine Verschlechterung erfahren dürfen?

Die Reihenfolge der Fragen entspricht dem sequentiellen Ablauf der Konstruktion eines unternehmensspezifischen IMK-Kennzahlen-Cockpits. Mittels dieser Vorgehensweise soll sichergestellt werden, dass die Unternehmensstrategie den Ausgangspunkt des IMK-Cockpits darstellt.

Aufbauend auf den Leitfragen sollen die 16 Kennzahlen ausgewählt werden. Der Auswahl und Bestimmung der Kennzahlen kommt entscheidende Bedeutung zu, da hierbei

der Grundstein für die Funktionsfähigkeit des Instruments gelegt wird. Es ist darauf zu achten, dass alle Determinanten, die mittels der Leitfragen eruiert wurden, im IMK-Cockpit gleichrangig repräsentiert sind. Dies bedeutet, sowohl die Unternehmensstrategie, die zu beachtenden Nebenbedingungen als auch die Modernisierungsziele sollen in den Kennzahlen in gleichrangiger und ausgewogener Form wiederzufinden sein. Im Hinblick auf die Handhabbarkeit des Instrumentes sollten bei der Auswahl der Kennzahlen bereits im Unternehmen vorhandene und erhobene Kenngrößen Verwendung finden.

Zur Auswahl und detaillierten Bestimmung der einzelnen Kennzahlen zeigt sich folgende Vorgehensweise als praktikabel:

- (1) Zunächst ist es notwendig, anhand der dargelegten Orientierungshilfen eine geeignete Kennzahl in Form eines „Schlagwortes“ ausfindig zu machen.
- (2) Auf der nachgelagerten zweiten Ebene sind die jeweilige Kennzahl und die Rahmenbedingungen deren Erhebung (Wie? Wann? Wer? etc) exakt zu definieren. Somit wird die „definitivische“ Funktionsgrundlage geschaffen.

### **Bestimmung von Ist- und Sollwerten**

Für die Anwendung gilt es zunächst, die Ist-Werte der Kennzahlen zu erheben, die die Referenzwerte für die folgenden, periodisch wiederkehrenden Kontrollen mit den tatsächlichen Ist-Werten darstellen. Des Weiteren müssen anzustrebende Soll-Werte für die Zielgrößen und Ober- bzw. Untergrenzen für die einzuhaltenden Nebenbedingungen formuliert werden. Somit sind sowohl für Zeitreihenvergleiche wie auch Soll-Ist-Vergleiche möglich. Die Zeitreihenvergleiche dienen dazu, Vorgänge im Zeitverlauf und Entwicklungstrends sichtbar zu machen. Dadurch können im Kontext von Integrierten Modernisierungskonzepten wertvolle Hinweise über mögliche Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge von einer Modernisierungsmaßnahme zu einer anderen Kenngröße erschlossen werden. Die Kontrollfunktion des Kennzahlen-Cockpits wird hauptsächlich durch Soll-Ist-Vergleiche dargestellt, bei denen die tatsächlich eingetretenen Kennzahlenwerte den angestrebten und vorab definierten Soll-Werten gegenübergestellt werden. Neben dem Soll-Ist-Vergleich kann sich die Kontrolle auch auf die Abweichungsanalyse und das Erarbeiten von Korrekturvorschlägen beziehen. Die Phase der Kontrolle übernimmt dabei einerseits die Funktion des Feedbackward, d.h. einer Rückkopplung, ob und inwieweit das Geplante erreicht wurde, wer ggf. für die Abweichungen verantwortlich ist und wie weit der Planungsprozess verbessert werden kann. Andererseits führt Kontrolle auch zu einem Feedforward, indem Maßnahmen veranlasst werden, die dafür sorgen, dass die geplanten Werte zukünftig erreicht werden.

## Visuelle Darstellung zur Unterstützung der Kontrollfunktion

Die Kontrollfunktion wird durch die visualisierte Aufbereitung des Cockpits unterstützt (Abbildung 1). Mit Hilfe eines Ampelsystems soll jederzeit beobachtet werden können, ob bzw. inwieweit der Ist-Zustand einer Kennzahl dem geplanten Soll-Wert entspricht. Hierzu muss eine weitere Differenzierung der Soll-Werte bzw. der Ober- und Untergrenzen in drei Kategorien erfolgen. Die drei Kategorien sollten demnach sinngemäß der Einteilung „gut, entspricht den Vorgaben (grün)“, „kritisch, zu besonders zu beobachten, ggf. eingreifen (orange)“ und „sehr kritisch – Maßnahmen erforderlich (rot)“ entsprechen. Dieses Ampelsystem fördert die Übersichtlichkeit wie auch die Kommunizierbarkeit der Ergebnisse auf allen Unternehmensebenen.

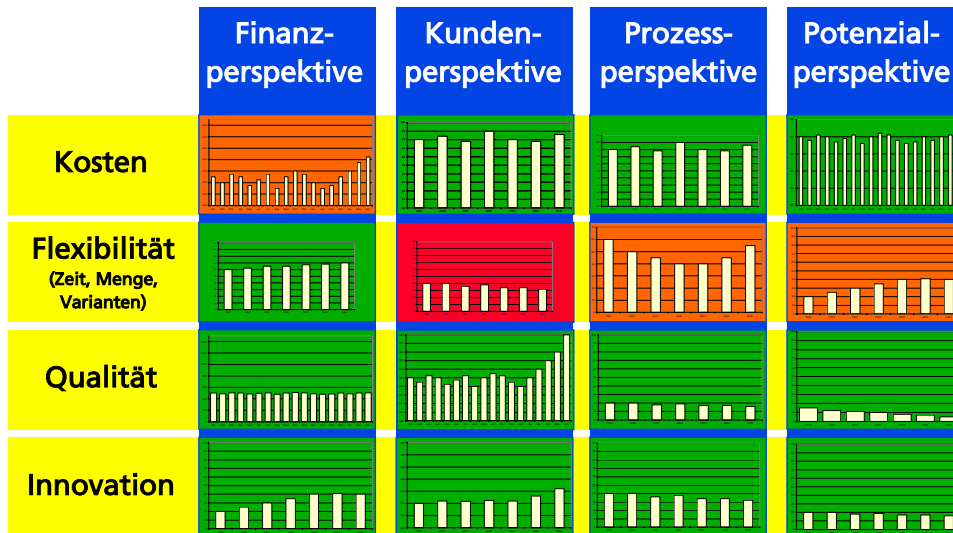


Abbildung 1: IMK-Kennzahlen-Cockpit mit Ampelfunktion