

In fünf Schritten zur
**Messung dessen,
zählt
was wirklich**

In fünf Schritten zur Messung dessen, zählt was wirklich

Dies ist das Zeitalter von Big Data – aber umfangreiche Daten sind nicht unbedingt nützliche Daten. Die Nutzung von Informationen in einer Weise, die die Unternehmensleistung nachhaltig beeinflusst, ist ein Prozess, der mit Messungen beginnt.

Messungen verbinden die tägliche Arbeit des Unternehmens mit seinen langfristigen Zielen, also den operativen Wirbelwind mit der Vision. Kurz gesagt, es ist eine Möglichkeit, Ihr Geld dort einzusetzen, wo es benötigt wird. Die Best Practice-Messung ist kreativ und dynamisch, sie unterstützt Veränderungen und verbessert die Leistung.

Die Überprüfung des Messprozesses in einem Unternehmen beginnt mit Fragen. Was ist unsere Vision – wohin wollen wir gehen und wie wissen wir, wann wir unsere Ziele erreicht haben? Wer entscheidet, was wir messen und warum? Was sagt das, was wir messen, über uns als Unternehmen aus? Wenn das unsere Strategie ist, was sollen wir dann messen? Wie machen wir das, was für das Unternehmen wichtig ist, messbar?

Die Messung ist der Beginn des Prozesses, der Daten erzeugt. Wenn diese Daten nützlich sein sollen, müssen die Messungen gut durchdacht sein. Es geht hier nicht darum, Menschen zu bestrafen oder zu ihrem Glück zu zwingen.

Stattdessen ist es eine Weiche, die die Richtung des Unternehmens steuert. Es geht darum, überlegte Entscheidungen zu treffen, die es ermöglichen, dass Daten in Aktionspläne einfließen. Bei der

Festlegung der strategischen, langfristigen Ziele sollte darüber nachgedacht werden, wie diese in konkrete, kurzfristige Ziele umgesetzt werden können. Die Überwachung dieser Ziele gibt Einblicke in die Arbeitsweise der Organisation und bündelt die Energie.

Ein Vorläufer für die Fähigkeit, große Datenmengen in einer Weise zu verarbeiten, die die Entscheidungsfindung unterstützt, ist eine Automatisierungslösung für professionelle Dienstleistungen (PSA). Hierbei geht es vorzugsweise um eine Lösung, die das RCM-System mit der Bereitstellung von Leistungen verbindet. Dies hilft dem Unternehmen, nach vorne zu schauen (siehe Kimble Best-Practice-Leitfaden I). Der vorliegende Kimble Best-Practice-Leitfaden betrachtet fünf einfache Schritte, um mit Hilfe von Messungen das Wachstum anzukurbeln und zu unterstützen und die Leistung im gesamten Unternehmen zu verbessern.

Wenn diese Daten nützlich sein sollen, müssen die Messungen gut durchdacht sein.

1

SEHEN SIE SICH AN, WAS GEMESSEN WIRD UND WARUM

Überlegen Sie, ob die Daten, die das Personal in die PSA eingeben soll, nützlich sind. Das Erfassen von zu vielen oder falschen Informationen ist beschwerlich und kann ein Hindernis für die Schaffung einer Echtzeit-Quelle für aktuelle Informationen sein.

In Unternehmensberatungen gibt es manchmal Praktiken zur Datenerfassung, die sich im Laufe der Zeit ausgebreitet haben. Ein Beispiel wäre, dass den Mitarbeitern gesagt wird, dass sie viele Felder im CRM-System ausfüllen müssen, die niemand nutzt. Sobald dieser Unterschied zwischen dem, was das Unternehmen misst und dem, was das Managementteam damit macht, aufgedeckt wird, nimmt das Vertrauensverhältnis Schaden. Die Menschen kümmern sich nicht mehr um die Daten, sie geben sie nicht mehr ein, sie glauben nicht mehr daran, und sie werden nicht zur Unternehmensführung genutzt.

dem Prozess der Informationsbeschaffung wird die Zeitspanne verlängert, in der Führungskräfte auf diese Prognosen reagieren müssen, um Probleme zu vermeiden und auf Erfolgen aufzubauen.

Welche sind die kritischen Messungen? Wahrscheinlich handelt es sich nur bei einem kleinen Prozentsatz aller Messungen, die das Unternehmen erfasst, um echte Key Performance Indicators (KPIs). Ein weiterer, geringer Anteil sind Key Results Indicators (KRIs), der Rest sind nur allgemeine Leistungsmessungen.

Ein Indikator ist entscheidend, wenn er täglich betrachtet wird und direkt in die Art und Weise einfließt, wie das Unternehmen geführt wird. Der Unterschied zwischen den beiden besteht darin, dass ein KPI eine zukunftsorientierte Kennzahl und ein KRI eine rückwärts gerichtete Kennzahl ist. Die Auswahl der besten KPIs ist eine wichtige Gelegenheit, sich auf die Zukunft zu konzentrieren.

Wenn wir zu viele Informationen über Dinge erfassen, die wir nicht ändern können, ist das Zeit- und Energieverschwendung. In einem Whitepaper, das auf der Kimble-Website verfügbar ist, zeigt Analyst Paul Howard, wie Messungen von Arbeit, Kosten und Erträgen miteinander verknüpft werden können, um die „Time-to-Value“ (Zeit bis zur ersten Nutzenstiftung) aufzuzeigen. Er betont, dass durch die Verbesserung dieser Zeit wahrscheinlich auch die Kundenzufriedenheit und die Rentabilität zunehmen.

Die wichtigsten Informationen sind die, die bei der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens helfen.

Das Verständnis dessen, was gemessen wird, ist der erste Schritt. Beispielsweise macht die Bruttomarge eines Projekts mehr Sinn, wenn sie im Kontext der Marge, die bei der Auftragserteilung zugrunde lag, betrachtet wird statt mit Blick auf die Zielmarge für das Unternehmen. Es mag eine kaufmännische Entscheidung gegeben haben, aus strategischen Gründen eine Leistung zu einem niedrigen Preis anzubieten. Aber damit die Daten nützlich sind, muss jeder, der sie betrachtet, wissen, wie diese kaufmännische Entscheidung aussah und welche Leistung das Unternehmen vor diesem Hintergrund erbringt.

Die Überarbeitung der Datenerhebungsverfahren, vielleicht vor oder gleichzeitig mit der Einführung der Automatisierung professioneller Dienstleistungen, ist eine Gelegenheit, die Prozesse von Grund auf neu zu gestalten und zu verbessern.

2

PRIORISIEREN SIE INFORMATIONEN, DIE IN PROGNOSEN EINFLIEßEN KÖNNEN

Wenn Daten aus dem System abgerufen werden, um den Monatsabschluss kurzfristig fertigzustellen, kann der Schwerpunkt auf die Zusammenstellung von Informationen gelegt werden, die sich auf die Zukunft auswirken.

Die wichtigsten Informationen sind die, die bei der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens helfen. Durch die Erstellung genauer Prognosen aus

3

VERWENDEN SIE MESSUNGEN, UM STRATEGIE UND PRAXIS MITEINANDER ZU VERBINDEN

Nehmen Sie die Unternehmensvision und legen Sie fest, wie die Umsetzung in die Praxis gemessen werden soll.

Wenn sich der Vorstand auf eine Aussage einigt, die die Vision für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens zum Ausdruck bringt, besteht die Gefahr, dass sie als eine Sammlung von

Phrasen allein stehen kann. Zu den zu stellenden Fragen gehören: „Was ist unsere Vision für das Unternehmen? Wie sieht der Erfolg aus? Woher wissen wir, wann wir am Ziel sind?“

Die Aussage zur Vision sollte sich an den realen Handlungen orientieren, die sie Wirklichkeit werden lassen. Zu entscheiden, wie der Erfolg aussehen soll und ihn in Zahlen festzulegen, ist ein wichtiger Prozess. Danach muss jeder Mitarbeiter kontinuierlich und jeden Tag aufs Neue handeln, um diesen Erfolg zu realisieren.

Dies lässt sich in einer „Leistungs-Kaskade“ ausdrücken, bei der die strategische Vision in eine Reihe kleiner Schritte zerlegt und dann den Mitarbeitern im Team zugewiesen wird. Diese schaffen Sichtlinien im gesamten Unternehmen und ermöglichen einen Überblick darüber, wie sich das Unternehmen auf dem Weg zu seinen Zielen entwickelt.

Im obigen Beispiel, bei „Time-to-Value“, beginnt die Uhr zu ticken, sobald der Kunde „Ja“ sagt. Die erste Aufgabe besteht darin, den Vertrag so schnell wie möglich abzuschließen. Dies zu messen und Initiativen zur Beschleunigung dessen zu vereinbaren, was manchmal zu lange dauern kann, ist ein Beispiel für eine Verbindung zwischen Strategie und Praxis.

4

VERWENDEN SIE MESSUNGEN POSITIV UND NICHT NEGATIV

Erlauben Sie den Führungskräften neuer Geschäftsfelder, die Metriken festzulegen; verwenden Sie die Messungen, um die Mitarbeiter zu unterstützen und nicht, um sie zu tyrannisieren.

Bei der Messung sollte es nicht darum gehen, Menschen die Schuld zu geben. Wenn jeder auf das Dashboard schaut und sagt: „Ich bin mit meinem Ziel im Rückstand“, ist das für niemanden nützlich. Es ist konstruktiver, Daten zu verwenden, um weniger erfahrene Mitarbeiter zu coachen, sodass sie sich den Ergebnissen von erfahrenen Kollegen annähern.

Wenn man beispielsweise die Gesamtzahl der Stunden kennt, die für ein Projekt genehmigt wurden, kann der Projektleiter rechtzeitig darüber informiert werden, dass dieser Wert überschritten wird, bevor er oder sie einen Schritt unternimmt, der das Projekt in die roten Zahlen bringt. Zum richtigen Zeitpunkt einen Hinweis zu geben, der es einem Mitarbeiter ermöglicht, in seiner Rolle erfolgreich zu sein, hilft dem Einzelnen und dient gleichzeitig dazu, die Unternehmensleistung zu steigern.

Beim Aufbau neuer Geschäftseinheiten und Abteilungen können deren Führungskräfte entscheiden, wie die Vision, der Erfolg und die Ziele aussehen sollen, und wie die Messung zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt werden soll. Dies hilft zu verhindern, dass Leute versuchen, das System zu „manipulieren“ und versuchen, Anforderungen zu erfüllen, für die sie keine Verantwortung tragen. Echtzeit-Daten, die unternehmensweit ausgetauscht werden, unterstützen die Transparenz und fördern eine Kultur der Verantwortlichkeit und Eigenverantwortung.

5

ÜBERPRÜFEN SIE DIE DATEN KONTINUIERLICH UND REAGIEREN SIE DARAUF

Holen Sie sich regelmäßig Daten aus dem System, zwingen Sie die Mitarbeiter, sich diese Daten anzusehen und vergleichen Sie Soll- und Ist-Werte.

Es gibt keine vorgeschriebene Liste, wie die Metriken aussehen sollten, aber sie regelmäßig zu hinterfragen trägt dazu bei, dass sie nützliche Daten liefern. Durch die regelmäßige Abfrage und Begutachtung der Informationen aus dem System, die Betrachtung der Prognosen, den Vergleich mit den Ist-Werten und die darauf aufbauenden Entscheidungen über die weitere Vorgehensweise werden die Daten ständig getestet und verbessert.

*Zu messen, was
wirklich zählt, ist
der erste Schritt
zur Schaffung
nützlicher
Informationen.*

Unternehmen, die regelmäßig Zahlen aus dem System abfragen, sie analysieren und prüfen, sind diejenigen, die im Laufe der Zeit die genauesten Prognosen erstellen. Zum Beispiel wird ein Starttermin in diesem Monat verschoben, weil der Kunde noch nicht bereit ist. Gibt es Dinge, die wir messen können und die uns auf Kunden aufmerksam machen, bei denen die Starttermine mit höherer Wahrscheinlichkeit verschoben werden könnten? War die Einsatzbereitschaft dieses Kunden in der Vergangenheit ein Thema? Ein Kunde hat enttäuschende Quartalsergebnisse veröffentlicht – wird sich das auf das geplante Geschäft mit ihm auswirken?

FAZIT

Die Messung ist ein starker Einflussfaktor für den Geschäftserfolg. Sie ist entscheidend für die Magie der Erstellung genauer Prognosen.

Zu messen, was wirklich zählt, ist der erste Schritt zur Schaffung nützlicher Informationen. Und die Möglichkeit, unternehmensweit Daten in Echtzeit auszutauschen, bedeutet, dass die besten Entscheidungen getroffen werden können, weil detaillierte Informationen zur Verfügung stehen. Wenn die gesamte Organisation darauf eingestellt ist, die geteilten Informationen optimal zu nutzen, wird die PSA eine Unternehmenskultur der Transparenz, Eigenverantwortung und Disziplin fördern.

Best-Practice-Beispiel von Kimble: Atlas Cloud

Das in San Francisco ansässige Beratungsunternehmen Atlas Cloud verzeichnete nach der Einführung von PSA eine Steigerung der Profitabilität um 8 %. Zu messen, was wirklich zählt, hat die Fähigkeit des Unternehmens erhöht, die am besten geeigneten und profitabelsten Projekte anzuvizieren.

Delivery Director Carlos Castro erklärte: „Früher haben wir uns nur die Rohwerte angesehen, die Dollarzeichen, und nicht die Preise im Vergleich mit den Personalkosten oder der Personalauslastung je nach Rolle.“ Eine bessere Verwendung der Daten hat sich auch positiv auf die Kundenzufriedenheit ausgewirkt. „Es bedeutet, dass wir diese schwierigen Gespräche nicht mehr führen müssen, um Unterschiede zwischen den vertraglich festgehaltenen Soll- und Ist-Werten zu rechtfertigen.“ Die Anzahl der Projekte, die das Budget überschreiten, ist von 10 % auf 2 bis 5 % gesunken.

Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken.

– Peter Drucker



London • Park City • Boston
www.kimbleapps.com
info@kimbleapps.com
+44 (0) 203 006 9222
+1 (435) 200 1309

© Kimble Applications Ltd 2017. Alle Rechte vorbehalten