Kennzahlen als Standortbestimmung für Versorgungsunternehmen

Ing. Max Hammerer

In der Versorgungsbranche wurden in den letzten Jahren vielfach Kennzahlen zur Standortbestimmung der eigenen Leistungsfähigkeit und gegebenenfalls auch zum Vergleich mit anderen Unternehmen (Benchmarking) ermittelt. Dies ist allerdings nur bedingt möglich, da lokale Rahmenbedingungen die Kennzahlen wesentlich beeinflussen und die Ergebnisse verschieden bewertet werden.

Definition der Kennzahlen

Die Kennzahl ist eine relative Maßzahl, die zum Vergleich einer Größe oder eines Zustandes dient. Im Qualitätsmanagement erstrebt man Verbesserungen von Prozessen und Ergebnissen, dazu setzt man Ziele und misst den Grad der Zielerreichung mit Kennzahlen.

Kennzahlen für Versorgungsunternehmen

In der Versorgungswirtschaft sind technische und betriebswirtschaftliche Kennzahlen erforderlich, die einen Zustand, eine Leistungsfähigkeit oder die Versorgungsqualität bewerten. Neben dem Grad einer Zielerreichung dient der

Kennwert auch der Relativierung von z.B. Störungen, die auf die Anzahl von Objekten oder Leitungslängen einen Zustand „gerechter" bewerten, oder zur Ermittlung der Effizienz von Prozessen auf Grund definierter Rahmenbedingungen. Die Anzahl der Kennzahlen hängt von den verfügbaren Daten und der Zielsetzung ab.

Gliederung von Kennzahlen

- *Absolute Kennzahlen:* z.B. Mitarbeiterzahl, Leitungslängen, Störungen, Umsatz u.a.m.
- *Relative Kennzahlen:* z.B. Störungen pro 1.000 Kunden, Fertigstellungsgrad von Projekten u.a.m.

Ein Kennzahlenwert ist der Wert der Kennzahl zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. Mitarbeiterzahl am 31. Dezember 2010 oder Störungen im Jahr 2010). Es ist daher sinnvoll, die Kennzahlenermittlung nicht einmalig durchzuführen, sondern als permanenten Prozess zu betrachten, damit die Entwicklung über Jahre dargestellt, bewertet und verglichen werden kann.

Zielsetzungen von Kennzahlen

Der Vergleich von Kennzahlen ist nur dann sinnvoll, wenn im Vorfeld die Ziele und die erforderlichen Maßnahmen festgelegt sind, damit (wenn erforderlich) eine Verbesserung in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden kann (Betriebskosten, Störungsanzahl, Kundenbeschwerden u.a.m.). Mit Kennzahlen wird auch der Grad der Zielerreichung dargestellt. Die Ziele können nach verschiedenen Ebenen strukturiert werden; dies sind z.B.:

- Unternehmen
- Bereiche
- Abteilungen
- Prozesse
- Projekte
- Mitarbeitergruppen
- Anlagenbestand
- Umsätze
- Erlöse
- Weitere

Die Ziele, Teilziele, Ergebnisse und Termine sind zu definieren, um die Erreichbarkeit nachverfolgen zu können. Dafür wird allgemein das 5-Säulen-Modell angewendet, das auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Umsetzbarkeit konfiguriert werden muss:

- Versorgungsqualität
- Versorgungssicherheit
- Wirtschaftlichkeit
- Nachhaltigkeit
- Kundenservice

Abb. 1
Arbeitsschritte zur Umsetzung der Zielvereinbarung

Für jede Säule sind entsprechende Arbeitsschritte festzulegen – von der Vision bis hin zur Umsetzung. Gleichlautend sind die Verantwortlichkeiten und Rahmenbedingungen zu fixieren. *(Abb. 1)*

Grundlage zur Kennzahlermittlung ist die eindeutige und widerspruchsfreie Datenbereitstellung aller zur Auswertung vorliegenden Daten (Bestandsdaten, Bewegungsdaten, Zustandsdaten, Personaldaten, betriebswirtschaftliche Daten, weitere Daten). Wir wissen aber aus der Praxis, dass nicht unmittelbar alle gewünschten Daten im Unternehmen in einer Form bereitstehen, die zur gewünschten Kennzahlermittlung erforderlich ist. Zur kurzfristigen Einführung des Kennzahlensystems werden die verfügbaren Daten verwendet, aus denen Ergebnisse vorerst abgeleitet werden können.

Das System Kennzahlenermittlung wird und muss sich immer weiter entwickeln, auch auf

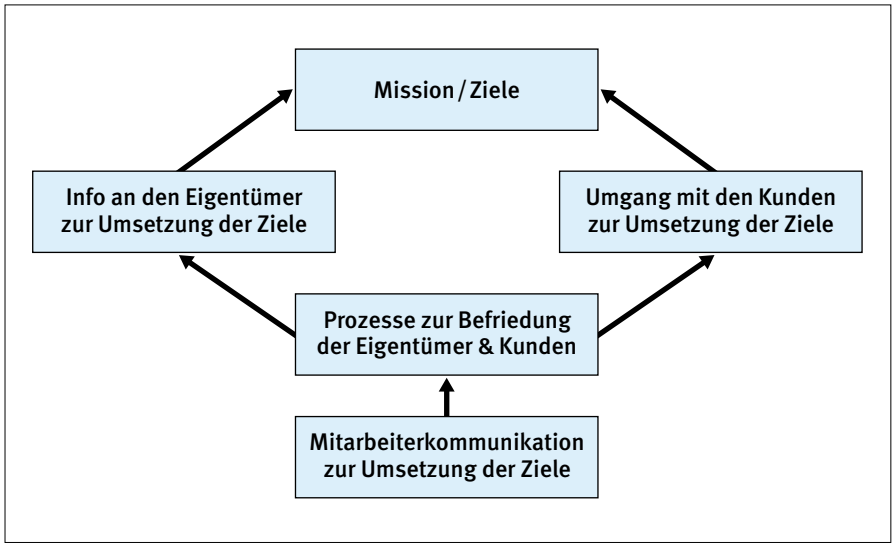

Abb. 2
Prozess der Kommunikation mit Kunden und Eigentümern zur Umsetzung der Ziele

Grund einer neuen und aktuellen Sicht der Dinge, die sich durch die Teilergebnisse ergibt und von den Verantwortlichen gefordert wird. Aber auch auf Grund dynamischer Entwicklungen und aktueller Erfordernisse zur Anpassung an die Vorgaben durch den Gesetzgeber, der Anforderungen des Marktes, der Kunden und der lokalen Rahmenbedingungen. Auf diese Erfordernisse muss rasch reagiert werden können.

Beispiel von Kennzahlen zu Mitarbeiterpotenzialen

Bedeutende Kennzahlen in den Unternehmen sind die Bewertung der Potenziale der Mitarbeiter, die eine hohe Verantwortung in der Umsetzbarkeit der gestellten Aufgaben im Unternehmen haben und in drei große Bereiche geteilt werden können: Qualifikation, Ausstattung und Motivation.

Tab. 1
Vorschlag zur Kennzahlermittlung

Strategisches Ziel	*Kennzahl*
Mitarbeiterkompetenz	Anzahl der Fortbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter und Fachbereich
Technischer Gestaltungsspielraum	Anteil der Ausgaben für IT und für Modernisierung der Anlagen
Wirtschaftlicher Gestaltungsspielraum	Höhe der Budgets für laufende, mittel- und langfristige Projekte
Mitarbeitermotivation	Anzahl der Krankenstandstage und Anzahl der Modernisierungsvorschläge pro Mitarbeiter

Systemindex für Versorgungsunternehmen

Eine neue Aufgabenstellung für Versorgungsunternehmen ist die Ermittlung des Systemindex. Der Systemindex für Versorgungsunternehmen setzt sich aus Parametern und Kennzahlen zusammen, die den Zustand und die Qualität der Versorgung beschreiben, aber auch die Strategie für die Umsetzung der gestellten Ziele beinhaltet. Für die dargestellten Parameter gibt es keine absoluten Vorgaben, da die Bewertung der Versorgungsqualität von lokalen Einflüssen sehr stark beeinflusst ist. Beispiele dafür sind:

- Einfluss des Untergrundes auf die Leitungen und Einbauten;
- Alter und Zustand der Leitungen, Einbauten und Anlagen;
- Anzahl der (möglichen) Störungen oder Reklamationen der Kunden;
- Kommunikation und Bedienung der Kunden durch die Mitarbeiter;
- Erneuerungs- und Modernisierungsraten der Leitungen und Anlagen;
- Strategische Zielsetzung und Erfüllungsparameter der festgelegten Ziele.

Entscheidend ist, wie an Hand von Kennzahlen und Indexzahlen die Perspektiven mit Zielen gefüllt sind und der gesamte Prozess umgesetzt und kommuniziert wird. *(Abb. 2)*

Es bleibt anzumerken, dass ein Kennzahlensystem auf die Bedürfnisse der Unternehmen und die Bewältigung der Datenbereitstellung abgestimmt sein muss. Verschiedene Länder haben aus diesem Grunde für kleinere Versorger ein „Smartes Kennzahlensystem“ zur selektiven Umsetzung der Ziele entwickelt. Größere und große Unternehmen bedienen sich des „Balanced Scorecard“ (BSC) als Tool zur Unternehmenssteuerung auf Basis der Kennzahlen.

Weitere Informationen

hammerer-system-messtechnik
9020 Klagenfurt, Golgathaweg 1
E-Mail: max@hammerer.cc
www.hammerer.cc