UMSETZUNGSHILFE Nr. 63
Monatsbericht und Scorecard

Januar 2015

Enrico Briegert & **Thomas Hochgeschurtz**

Wie erreichen Sie bessere Ergebnisse? Sie bekommen, was Sie messen. Also müssen wir das, was wir erreichen wollen in messbare Ziele, in geeignete Kennzahlen übersetzen.

Monatsbericht und Scorecard

1. Übersetzen Sie Ihre Ziele in geeignete Kennzahlen
2. Jede Führungskraft übernimmt Verantwortung für die Ergebnisse und hat für seinen Bereich eine eigene Scorecard.
3. Gestalten Sie die Scorecard ausgeglichen. Beispiel: Eine Führungskraft in der Fertigung ist nicht nur für Produktivität, sondern auch für Sicherheit, Qualität und Motivation der Mitarbeiter verantwortlich.
4. Vergleichen Sie mindestens monatlich den aktuellen Stand mit den vereinbarten Zielen und dem Ergebnis des Vorjahres. Fassen Sie die wichtigsten Erkenntnisse im Monatsbericht zusammen.
5. Kommunizieren Sie Scorecard und Monatsbericht auch an Ihre Mitarbeiter.

- Sie möchten Arbeitssicherheit verbessern? Sie möchten vermeiden, dass sich Ihre Mitarbeiter verletzen? Dann eignen sich zum Beispiel die folgenden Kennzahlen: Ausfalltage durch Unfälle, meldepflichtige Arbeitsunfälle und Verbandsbucheintragungen.
- Sie wollen Ihre Kunden glücklich machen? Dann messen Sie Liefertreue und die Anzahl der Kunden-Reklamationen (okay, die machen nicht glücklich, aber sehr unglücklich).
- Sie wollen Profitabilität sichern? Dann messen Sie zum Beispiel Gewinn, Umsatz, Kosten und Bestände. Oder Sie messen Produktivität. Typische Kennzahlen für Produktivität sind: Sollzeitabweichungen (IST-Zeiten / PLAN-Zeiten), Stück / Mitarbeiterstunde oder eine OEE (=overall equipment efficiency), die für die Nutzung der Kapazität steht (IST-Menge / Maximal in dieser Zeit technisch herstellbare Menge).
- Sie wollen eine motivierte Belegschaft? Dann messen Sie die Höhe der krankheitsbedingten Fehlzeiten[1] oder die Mitarbeiterfluktuation.

Übertragen Sie die Verantwortung für das Erreichen der Ziele an Ihre Führungskräfte. Hierfür entwickeln Sie für jede Führungskraft eine Scorecard, anhand derer Sie die Entwicklung seines Bereichs ablesen können. Diese „Scorecard“ wird durch die jeweilige Führungskraft selbst geführt. Vereinbaren Sie mit den Führungskräften, dass sie mindestens monatlich den aktuellen Stand mit den vereinbarten Zielen und dem Ergebnis des Vorjahres vergleichen. Die Scorecard sollte deshalb die folgenden Werte enthalten:

[1] UH22: Krankheitsbedingte Abwesenheit durch Motivation reduzieren (www.umsetzungshilfe.de/22)

Enrico Briegert
+49 (0) 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 (0) 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

- Jeweiliges Monatsergebnis
- Prognose für den Jahresendwert
- Ziel für das laufende Jahr
- Ergebnis des Vorjahres

Ein Beispiel für eine geeignete Scorecard für eine Führungskraft in der Fertigung:

Score Card Fertigungsmeister	**Einheit**	**Jan**	**…**	**Dez**	**Akt. Jahr**	**Ziel**	**Vorjahr**
1. Sicherheit							
Unfälle meldepflichtig	Anzahl						
Ausfalltage durch Unfälle	Anzahl						
Verbandsbucheintragungen	Anzahl						
2. Qualität							
Liefertreue (Aufträge)	%						
Einhaltung zugesagter Kundentermine	%						
Reklamationen Fertigprodukt	Anzahl						
Reklamationen Fertigprodukt Euro	€						
Interne Sperrungen	Anzahl						
3. Produktion							
Hergestellte Menge je Präsenz	Stück/MA						
Hergestellter Wert Euro je Präsenz	€/MA						
Sollzeit-Abweichung	%						
Ausschuss	€						
4. Mitarbeiter							
Fehlzeiten in Lohnfortzahlung	%						
Vollzeit-Präsenzen	Anzahl						
Leiharbeitnehmer in Vollzeitpräsenzen	Anzahl						
5. Bestände							
Rohstoffe	€						
Teilprodukte	€						
Fertigwaren	€						
Gesamtbestand	€						
Gesamtdurchlaufzeit	Tage						
6. Kosten							
Gesamtkosten	€						
Materialkosten	€						
Personalkosten	€						
Instandhaltung	€						
Energie	€						
Abschreibung	€						
Fremdleistungen	€						

Lassen Sie sich den aktuellen Stand von der verantwortlichen Führungskraft anhand eines Monatsberichts zusammenfassen. Im Monatsbericht erklärt die Führungskraft die Zielerreichung

des geführten Teams und die Abweichungen. Bei Abweichungen definiert die verantwortliche Führungskraft die erforderlichen Maßnahmen[2]. Wir haben gute Erfahrungen damit gesammelt, den Umfang des Monatsberichts auf eine A4-Seite (mit lesbarer Schriftgröße-)) zu begrenzen.

Ein Beispiel für einen Monatsbericht:

	Monatsbericht Soll/Ist Vergleich **Metallbearbeitung**	**No. 2014** **02.12.2014** Brüggel

Management Zusammenfassung:
(Hier fasst der Verantwortliche den Monat in ein bis zwei Sätzen zusammen).

1. **Sicherheit**
   Es gab eine Verletzung mit einem Cutter-Messer, als der Mitarbeiter zum Körper hin geschnitten hat. Der Mitarbeiter wurde mit einer Gesprächsnotiz unterwiesen.
   Der TÜV-Prüfer hat sich zur Emissionsmessung für die KW 19 angemeldet.

2. **Qualität**
   Liefertreue und Erfüllung der Kundentermine liegen nun schon vier Monate in Folge über dem Ziel von 95%.
   Die Qualität der weichen Rohbolzen, konnte durch die Inbetriebnahme der neuen Nörzig Drehmaschine verbessert werden. Die Oberflächengüte ist jetzt deutlich besser.
   Zwei Sperrungen bei den gehärteten Rohlingen. Zwei weitere Reparaturen an den Führungen des Rohling-Automaten sind geplant, um auch dort eine gleichmäßigere Qualität zu erreichen.

3. **Produktion**
   Der IST-Zeit/Soll-Zeit Vergleich ist diesen Monat über 1. Dies lag an der Nacharbeit der gehärteten Rohlinge.
   In unserer Fertigung ist ein Rückgang der Stückzahlen und der Auslastung zu erkennen. Verschiedene Mitarbeiter werden ab kommenden Monat an andere Bereiche ausgeliehen.

4. **Mitarbeiter**
   Der Krankenstand ist auf den niedrigsten Wert seit zwei Jahren gefallen. Seit den Trainings mit Briegert + Hochgeschurtz[3] und der folgenden Durchführung der Kurzschulungen mit den Mitarbeitern sind die Führungskräfte vorbildlicher geworden, erzeugen Einsicht und handeln konsequent.

5. **Bestände**
   Durch eine Bevorratung für unseren größten Kunden haben sich die Fertigwarenbestände um eine Mio. EUR erhöht. Die Ware fließt im Laufe des 1. Quartals wieder ab.

6. **Kosten**
   Die Personalkosten sind im laufenden Jahr 3% über Plan und -2% zu Vorjahr. Die Produktivitätsverbesserungen haben erst im 2. Halbjahr gewirkt. Die letzten drei Monate lagen wir auf Plan und 5% unter Vorjahr.

[2] UH61: Wie bekomme ich Führungskräfte zum Führen? (www.umsetzungshilfe.de/61)
[3] UH42: Kurzschulung Abwesenheit & Motivation (www.umsetzungshilfe.de/42)

Enrico Briegert
+49 (0) 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 (0) 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

Wissen Ihre Mitarbeiter, wo Sie stehen? Kennen sie die Anzahl der Reklamationen, die Anzahl der Unfälle und die Höhe krankheitsbedingter Fehlzeiten?

Auszug aus dem Management-Roman: Einfach[4]:

„Was ist das Wichtigste in diesem Unternehmen?“, fragt der Werkleiter Tim Simon auf der Betriebsversammlung.

„Gewinn“, antwortete jemand aus den hinteren Reihen.

„Falsch!“, rief Tim. „Die Gesundheit der Menschen, die hier arbeiten. Also habe ich mir die Unfallzahlen im Vergleich zu den anderen drei Werken unserer Holding angeschaut. Was denken Sie, sind wir hier im Werk gut oder schlecht bei der Unfallrate?“

„Das muss der Sicherheitsingenieur wissen“, kam es aus der Menge.

Ein kleiner rundlicher Herr fühlte sich genötigt aufzustehen und etwas zu sagen: „Ich glaube wir sind ganz gut.“

Freundlich fragte Tim weiter: „Woran machen Sie das fest?“

„Nun, wir haben überall Sicherheitsbeauftrage und halten die gesetzlichen Regeln ein.“

„Zum gut sein reicht es also, die gesetzlichen Regeln einzuhalten?“, fragte Tim.

Der rundliche Herr blickte sich gequält um. „Was denken Sie, auf welchem Platz wir mit unserer Unfallrate stehen?“ Betretenes Schweigen machte sich breit.

„Wir sind Letzter! Sicherheit ist nur eine Kennzahl, wenn auch eine sehr wichtige, also schauen wir weiter. Wer bezahlt das hier alles?“

„Der Kunde“, riefen einige Mitarbeiter aus den vorderen Reihen.

„Danke! Und was ist die wichtigste Kundenkennzahl?“

„Reklamationen?“

„Wieder richtig“, bestätigte Tim. „Und wo stehen wir mit unserer Reklamationsquote im Vergleich zu den anderen Standorten?“ Ehe sich großes Schweigen breitmachen konnte, fuhr Tim fort: „Wir sind Letzter.“

„Da können wir nichts dafür, wir haben die schwierigeren Produkte“, klagte ein Mann in einem weißen Laborkittel.

„Hier geht es nicht um Schuld, sondern nur um Zahlen, Daten und Fakten“, ließ Tim den Einwand abprallen. „Wie ist unsere Liefertreue zum Kunden?“, forschte Tim, ob überhaupt eine Kennzahl in der Belegschaft bekannt war.

„Da sind wir gut“, kam es von einem grauhaarigen Mann.

„Woher wissen Sie das?“

„Ich bin Produktionsplaner und ich liege dieses Jahr bei der Liefertreue über 90%.“

„Und wo liegen wir im Vergleich zu den anderen?“

„Das kann ich Ihnen nicht sagen.“

[4] Hochgeschurtz, Thomas (2012): Einfach. ikotes-Verlag, Bühl. (www.**shop**.briegert-hochgeschurtz.com)

Enrico Briegert
+49 (0) 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 (0) 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

„Ich kann es Ihnen sagen: Letzter!“

Machen Sie es besser indem Sie Ihren Führungskräften die Verantwortung für die wesentlichen Kennzahlen in jedem Bereich übertragen. Dadurch, dass Sie monatlich einen Soll-Ist-Vergleich erstellen müssen, erreichen Sie Klarheit über den aktuellen Stand. Wir empfehlen, dass jede Führungskraft den aktuellen Stand der Scorecard anhand des Monatsberichtes auch mit seinen Mitarbeitern bespricht. Sie erinnern Sich? Wie erreichen Sie Ergebnisse? Sie und Ihre Mitarbeiter müssen erst einmal wissen, wo sie stehen.

Nehmen Sie den Rahmen aus dieser Umsetzungshilfe und definieren Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften, woran Sie, deren Erfolg messen.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Hochgeschurtz, T. (2012): Einfach. Ikotes Verlag Bühl. (www.shop.briegert-hochgeschurtz.com)

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie **unsere offenen Seminare**! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.
Unsere **Umsetzungshilfen** erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlich. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.
Noch mehr Umsetzungshilfe finden Sie in unserem **Online-Shop**: www.shop.briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz
Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe
Verantwortlich: Enrico Briegert
Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com
Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

Enrico Briegert
+49 (0) 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 (0) 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com