

Nicht mit Dir und nicht ohne Dich.

Was hält die Unternehmenswelt im Innersten zusammen? Worauf schauen die Topmanager derzeit und was sollten sie künftig vermehrt in den Blick nehmen? Ist nachhaltiger Erfolg messbar und möglich?

Eine kleine Philosophie der Kenn-Zahlen.

Von Professor Dr. Joachim Fetzer

Dieser Text wurde verfasst für und ist erschienen im online-magazin next : das magazin für vorausdenker, Ausgabe 4/2019, herausgegeben von PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC).

Der große Bogen

Wo beginnt die Geschichte der Kennzahlen und der Key Performance Indicators? Vielleicht bei Benedikt von Nursia und der Klosterregel: Ora et labora – Bete und Arbeite. Warum? Weil es bei Kennzahlen nicht auf die Zahl ankommt – sondern auf Fokussierung und Disziplinierung des Lebens und Arbeitens.

Und doch kommt etwas spezifisch Neuzeitliches hinzu, wenn Fokussierung und Disziplinierung mit Zahlen verknüpft werden. Kaum jemand hat die Herausbildung des Lebens mit Key Performance Indicators besser beschrieben als Max Weber in seiner Schrift von der protestantischen Ethik und dem Geist des Kapitalismus. Strukturierte Rechenhaftigkeit, buchhalterische Rationalisierung der Lebensführung, innerweltliche Askese und Konsumverzicht und die Idee des spezifischen Berufs jedes Christenmenschen: die Kombination dieser Elemente habe zur Ausbildung des westlichen Betriebskapitalismus geführt. Wer Lebenszeit verschwendet, der widersetzt sich dem Willen Gottes.

Von dieser Haltung ist es nur ein kleiner Schritt zu Benjamin Franklins Leitsatz „Zeit ist Geld“. Das Geld, ein neutrales und zählbares Gut, wird zum objektiven Indikator erfolgreichen (und gottgefälligen) Lebens. Ein erworbenes Vermögen solle zwar den frommen Menschen nicht interessieren und schon gar nicht zum Müßiggang verleiten. Aber es gilt doch als Key

Performance Indicator, eben dass man zu Gottes Erwählten gehört.

Längst sind die religiösen und sinnhaften Hintergründe dieses Lebensstils verblasst. Der Indikator ist Selbstzweck geworden. „Der Puritaner wollte Berufsmensch sein, - wir *müssen* es sein.“ So schrieb Max Weber 1905.

„Denn indem die Askese aus den Mönchszellen heraus in das Berufsleben übertragen wurde ... half sie ..., jenen mächtigen Kosmos der modernen, an die technischen und ökonomischen Voraussetzungen mechanisch-maschineller Produktion gebundenen, Wirtschaftsordnung erbauen, der heute den Lebensstil aller einzelnen, die in dies Triebwerk hineingeboren werden ..., bestimmt und vielleicht bestimmen wird, bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht ist.“

Und weiter: „Fachmenschen ohne Geist, Genussmenschen ohne Herz: dies Nichts bildet sich ein, eine nie vorher erreichte Stufe des Menschentums erstiegen zu haben.“ Webers skeptische Zukunftsvision könnte man so zusammenfassen: Uns werde ein kaltes Gehäuse inhaltsleerer Indikatoren umgeben, deren Sinn und Verständnis abhanden gekommen ist.

Worum es geht: Abstraktion und Normkommunikation

Ganz so skeptisch muss man es nicht sehen. Aber richtig ist: Wir messen alles, was uns in die Finger beziehungsweise vor die Sensoren kommt. Und nicht immer sind die entscheidenden Fragen geklärt: Um welche und wessen Performance (vor wem) soll es gehen? Was ist der Indikator und wenn ja, wie viele. Und was ist Key? Also relevant und was eben nicht?

Eigentlich sind es nur zwei Aspekte, die eine Kennzahl ausmachen: Abstraktion und Normkommunikation. Ein Sachverhalt, der mit Worten umständlich zu erläutern wäre, wird zu einer Zahl verdichtet. Und weil Zahlen (zumindest für den Laien) nach Mathematik klingen und damit nach strenger Logik, wird als objektiv und präzise wahrgenommen, was allerdings nicht weniger interpretationsbedürftig ist als jedes Bild und jede Beschreibung.

Gleichzeitig werden mit Kennzahlen Normen kommuniziert, Grenzwerte, Vergleichsmaßstäbe, Benchmarks. Ob man mit guten KPIs positiv auffallen, durch „grün gestellte“ KPIs gerade unauffällig bleiben oder ob man andere mit Hilfe von KPIs steuern will, ist eine Frage der Situation und der Perspektive. Dabei spielt Macht eine Rolle: Wer den Standard setzen kann, muss keine Anweisungen mehr geben, um Macht auszuüben. Die Kennzahl wirkt dann selbst.

Die CO2-Ziele des Pariser Klima-Abkommens – entwickelt aus komplexen mit Wahrscheinlichkeiten versehenen Zukunftsszenarien – sind ein gutes Beispiel. Eine alte Debatte bekommt mit den quantifizierten Zielen eine Verbindlichkeit, die im Appell „Jeder muss was tun“ nie zum Ausdruck gekommen wäre. Doch aus Verbindlichkeit wird schnell Verbissenheit. Die Interpretation des Indikators, dass oberhalb des 1,5- oder 2-Grad-Zieles unmittelbar und unausweichlich der Untergang der Welt folgern und junge Menschen keine Zukunft mehr hätten, lässt sich aus keinem Bericht der Klimaforscher herauslesen. Die Rückübersetzung von Wahrscheinlichkeitsszenarien in bildhafte Sprache des Protestes ist eben eine Interpretation – auch wenn im Hintergrund eine wissenschaftsbasierte Kennzahl steht.

Der Vorteil der Abstraktion in Kennzahlen: die (scheinbare) Klarheit, die Skalierbarkeit und Vergleichbarkeit. Der Nachteil: die notwendige Übersetzung und Interpretation samt aller Missverständnisse oder auch: die Verwechslung des Indikators mit dem Ziel, um das es eigentlich geht.

Der Vorteil der Normierung mit Kennzahlen: „You can't manage, what you cannot measure“. Doch der Umkehrschluss ist falsch: Nicht alles, was man messen kann, lässt sich mit Messwerten auch schon managen. Und nicht selten verstecken sich Menschen hinter der vermeintlichen Sicherheit geeigneter KPIs.

Wenn Kennzahlen kritisiert werden, gehen daher häufig drei Aspekte durcheinander:

- Kritisiere ich die Verdichtung in Kennzahlen überhaupt? Hierher gehört die These, dass

Wesentliches ausgeblendet würde, weil eben nicht alles im gleichen Maße quantifizierbar ist.

- Oder kritisiere ich den normativen Maßstab, das Ziel selber oder den Standard-Setzer?
- Oder kritisiere ich – auf der eher technischen Ebene – nur eine falsch gelaufene Indikatorenbildung, beziehungsweise eine mangelhafte Indikatorenverwendung – hierzu gehört auch die häufige Verwechslung von Indikator und Sache.

Von Wachstum und Nachhaltigkeitsindikatoren

Eine geradezu übermächtige Kennzahl in Ökonomik und Politik war (und ist teilweise noch) das Bruttoinlandsprodukt und die dazugehörige Norm, dass dieses eher wachsen als schrumpfen solle. Wenn durch Unfälle auf den Straßen mehr Autos repariert und verkauft werden, wenn die Krankenhäuser voll und die Anwälte gut beschäftigt sind, dann wächst das BIP, und man hat Zweifel, ob dies wirklich als der zentrale Wohlstandsindikator überhaupt geeignet ist. Die einen wollen die Berechnung des BIP erweitern, um den Indikator der Sache besser anzunähern. Andere wollen die Fokussierung auf das quantitative Wohlstandsziel überhaupt reduzieren. Und dritte halten den Maßstab für verfehlt und ein weiteres Wohlstandswachstum zumindest in entwickelt-westlichen Gesellschaften für nicht vertretbar.

„Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ hieß daher eine Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages von 2009 bis 2013. Deren Ergebnisse sind allerdings nie, wie gefordert, in einem Wohlstands-Dashboard umgesetzt worden. An diese Stelle rückten 2015 die UN-Sustainable Development Goals der Staatengemeinschaft, welche inzwischen Grundlage der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und ihrer Indikatoren sind. Das Wachstum des BIP wird damit eingebettet in ein System von 17 Zielen mit 169 Targets. An einem Beispiel lässt sich die Problematik deutlich machen: Wie misst man den Fortschritt des konsensfähigen Zieles der Gesundheitsförderung? Als Indikator fungiert (neben Raucherquote und Adipositasquote) die „vorzeitige Sterblichkeit“ – also die Todesfälle in einem Alter unter 70 Jahren. Als wenn gesundes Leben und

längeres Leben identisch wären. Aber zugegeben:
Sinnvollere Indikatoren wären schwerer erhebbbar.

Diesen Zielkonflikt zwischen „einfach und messbar“
und „genau und aussagekräftig“ gibt es natürlich
auch im Unternehmenskontext. Die deutsche
Betriebswirtschaftslehre im vergangenen Jahrhundert
hat noch das Verhältnis von Formalzielen (z.B.
Gewinn, Cash-Flow) und Sachzielen (z.B.
Produktionszielen, Absatzzielen etc.) diskutiert,
bevor irgendwann der Unternehmenswert gemessen
als Shareholder Value die Debatte beherrschte.

*Der Autor dieser Zeilen kann sich noch gut
erinnern, wie er bei einem mittelständischen
Anlagenbauer auf diversen Monitoren
sinngemäß fand: „Unser Versprechen:
Lieferung weltweit binnen 4 Tagen nach
Auftragseingang. Erfüllungsquote letzte
Woche: 97%.“ In einem anderen Unternehmen
waren in manchen Aufzügen ebenfalls
Monitore angebracht, damit die Beschäftigten
zu jeder Zeit die Aktienkurse verfolgen
konnten – die steigenden selbstverständlich.
Ganz gemäß der Maxime des CEOs: „The
priority is to keep the stock price up.“ Den
Anlagenbauer gibt es noch, das andere
Unternehmen – Enron – ist Geschichte.*

Erst 2019 haben nun 200 US-Konzernchefs mit dem
Business Roundtable zumindest verbal den Abgesang
auf Shareholder Value als alleiniges
Orientierungsprinzip eingeläutet. Statt sich aber auf
wenige Kernaufgaben von Unternehmen in
Marktwirtschaften zu konzentrieren, erfolgt ein allzu
breit gestreutes Bekenntnis zur Verantwortung für
Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die gesamte
Gesellschaft. Für eine solche Entwicklung hätte die so
genannte „Gemeinwohl-Ökonomie“ bereits das
Instrumentarium parat. Ausgehend vom hilfreichen
Selbsttest anhand einer Gemeinwohl-Matrix über die
ausgefeiltere Form der Gemeinwohl-Bilanz
entwickelt diese Bewegung eine
Wirtschaftskonzeption, in der all das
Berücksichtigung finden soll, was in den monetären
Engführungen klassischer Führungskonzepte
ausgeblendet ist. Aber am Ende geht es wieder um
Macht: Wer definiert Gemeinwohl und die damit
verbundenen Indikatoren und Anreizstrukturen?
Akzeptieren wir die Definitionsmacht der

Wirtschaftsräte, welche in dieser ordnungspolitischen Perspektive schlussendlich die Standardsetzer sind?

Die Realität stört

Wenige KPIs funktionieren hervorragend, bis sich die ausgeblendeten Teile der Realität zu Wort melden. Komplexe Kennzahlensysteme sind häufig – wie auch das System der Nachhaltigkeitsziele – unübersichtlich und mit Zielkonflikten verbunden. Das kann am System liegen – oder daran, dass die Welt nicht so systematisch funktioniert, wie sich dies Pythagoras gewünscht hätte.

Wohin dies in Zeiten von maschinellem Lernen, großen Datenkorpora und so genannter künstlicher Intelligenz führen wird? Wenn spezifische KPIs zur Grundlage für „predictive“ und damit Zukunft vorhersehende Datenanalysen gemacht werden? Die Skeptiker sehen – nicht weniger als zu Zeiten Max Webers – schon wieder eine Selbst-Eliminierung menschlicher Souveränität und Entscheidungsfähigkeiten. Aber ob das wirklich an den neuen Technologien liegt? Oder eher an der alt bekannten Unlust, zu eigenen Entscheidungen zu stehen und der Versuchung, sich an die vermeintlich sichere Welt der zahlenbasierten Entscheidungen anzulehnen?

Die abstrakte Orientierung durch Kennzahlen ist eher dort verzichtbar, wo es Raum und Zeit gibt, in denen sich die Verbindlichkeit gemeinsamer Kulturen entfalten und verdichten kann. So wie einst in den Klöstern beim „Bete und Arbeite“. Wo aber gemeinsame Sprache, Stil und Tradition fehlen, ist die Sehnsucht nach Orientierung besonders groß. In einer globalisierten Welt ist die Sprache der Kennzahlen – missverständlich wie sie ist – ein extrem hilfreiches Tool. Sie überspringt und vermeidet das meditative und mühsame Sich-Verständigen – zumindest scheinbar.

Daher arbeiten ganze Industrien an Orientierungsmarken: messbare Maßstäbe für Anstand und ordentliches Verhalten, für gute und schlechte Politik, für nachhaltige Unternehmensführung und gute Unternehmenskultur, für Glück und Verantwortung –

oder auch einfach nur für messbare Anteile des Radverkehrs in Innenstädten.

Damit entsteht aber entweder ein Steuerungsanspruch, der wegen massiver Fremdbestimmung das verfehlt, was er zu schaffen verspricht. Oder – so ist zu hoffen – die Sehnsucht nach klarer Orientierung wird unerfüllt bleiben. Es wird sie nicht geben, die Zahlenreihe, in der sich die Eudämonia, das gute Leben, erfassen lassen wird. Es wird sie nicht geben, die Zahl, in der sich das Maß für „Nachhaltigkeit“ ausdrückt. Denn die Welt und das Erleben der Menschen ist immer ein Stück pluralistischer und komplexer.

Was tun? Kennzahlen als Leiter

Was aber tun? Vielleicht ist es mit uns und den Kennzahlen wie mit einer Beziehung in der Krise. „Ich kann nicht mit Dir und nicht ohne Dich.“ Man will nicht mehr – und doch spürt man den drohenden Verlust. Ein romantisches Gefühl mag helfen, die Krise zu überwinden (oder kurzzeitig zu vernebeln, wer weiß das schon?). Raus aus der kalten Welt der Zahlen und hinein in das neue Glück? Der Verlust kann groß sein.

Vielleicht hilft uns Wittgenstein. Dessen Tractatus logico philosophicus endet mit den Worten: „Meine Sätze erläutern dadurch, dass sie der, welcher mich versteht, am Ende als unsinnig erkennt, wenn er durch sie – auf ihnen – über sie hinausgestiegen ist. (Er muss sozusagen die Leiter wegwerfen, nachdem er auf ihr hinaufgestiegen ist.) Er muss diese Sätze überwinden, dann sieht er die Welt richtig.“

Das könnte als Bedienungsanleitung für alle KPIs gelten. „Wer sie genutzt hat, möge sie wegwerfen.“ Wie eine Leiter. Auf eine Leiter kann man sich zwischenzeitlich verlassen – mit dem Blick auf das zu erklimmende Ziel. Oder man steigt wieder herunter, wenn das Ziel zu hoch ist, oder sich beim Näherkommen als unattraktiv erweist. Nur wer zu viel Angst hat, klammert sich an der Leiter fest und fällt womöglich mit ihr um.

Daher ist zu fragen: Nutzen wir Kenn-Zahlen für einen bestimmten Chance-Prozess? Als bewusste Fokussierung in einer spezifischen Situation? Oder klammern wir uns an sie und lassen sie über uns

herrschen? Wen akzeptiere ich als Standard-Setzer und wie weit?

Das aber sind keine Fragen an die Kennzahlen, sondern an uns selber, an unsere Selbst-Achtung und Selbst-Bestimmung. Doch Selbst-Achtung und Selbst-Bestimmung sind derzeit wenig populär, auch nicht in Wirtschaft und Beratung. Warum? Vielleicht weil es dafür noch keine Kennzahl und kein Prüfverfahren gibt.

Prof. Dr. Joachim Fetzer steht für Wirtschaftsethik ohne Moralismus. Der Volkswirt und Theologe ist bekennender Fan der europäischen Werte „Freiheit, Würde, Nachhaltigkeit“ und schreibt zu Themen der digitalen Transformation, der Unternehmensverantwortung und zur Sozialen Marktwirtschaft. An den Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft wirkt er in verschiedenen Gremien mit, z.B. in den Vorständen des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik und des Sustainable Development Solutions Network Germany. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln zeichnete die Monographie „Die Verantwortung der Unternehmung“ mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik 2004 aus.

Vita, Literatur und weitere Informationen: www.wirtschaftsethik.com.