

Mein Kennzahlensystem

Ana | ly | sen mit Kenn | zah | len

Professionelle Struktur



ZOLLNER

ZOLLNER Managementberatung
Höhenring 6 84172 Buch a. E.

M +49 (0)171 2641 647
T +49 (0)8709 928052

info@zollner-beratung.de
www.zollner-beratung.de

Inhaltsverzeichnis

Kennzahlensysteme

- **Schneller und konzentrierter Überblick**
- **Vier Funktionen**
- **Situation**

Anforderung an Kennzahlen

Arten von Kennzahlen

- **Absolute Zahl (Ganzzahl, Grundzahl)**
- **Entwicklungsgrößen**
- **Indexzahlen (Messzahlenreihe)**

- **Beziehungszahl**
- **Messzahl**
- **Gliederungs-, Strukturzahlen (Verhältniszahlen)**
- **Allgemeine Probleme mit Kennzahlen**
- **Kennzahlenkarte**
- **Kennzahlenwürfel**
- **Kennzahlensystem verhelfen Ihnen zu**
- **Gerne unterstützen wir Sie bei**

Kennzahlensysteme

Schneller und konzentrierter Überblick

- Entscheidungsträger erhalten aufgrund der Informationsflut entscheidungsrelevante, aussagekräftige komprimierte Informationen. Kennzahlen bekommen daher eine immer größere Bedeutung
- Führen durch Kennzahlen erfolgt in Verbindung mit Maßnahmen, Verantwortung und Motivation. Erster Schritt für den Handlungsbedarf sind IST-Kennzahlen. Zur Planung und Umsetzung werden SOLL-Kennzahlen formuliert
- Wenn Vergütungssysteme oder Mitarbeiterbeurteilungen an Kennzahlen geknüpft werden, bekommen diese ein besonderes Gewicht. Die Personen beginnen sich konkret mit jenen Kennzahlen und ihrer Entwicklung zu identifizieren. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Motivation durch Verknüpfung von Kennzahlen mit Vergütungssystemen nicht nur nach innen wirkt. Sie beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter auch nach außen
- Bisherige traditionelle Kennzahlensysteme für Unternehmen waren meist rein finanzwirtschaftlich ausgerichtet, wie zum Beispiel das System der Kapitalrendite (ROI). Sie sind nur schwache Indikatoren für Wertschöpfung oder dafür, was während der vergangenen Perioden falsch gemacht wurde. Finanzielle Kennzahlen zeigen eine, aber nicht alle Seiten vergangener Aktionen. Kennziffern zur Messung von qualitativen Erfolgsfaktoren wie die Kundenbindung, Servicelevel oder Mitarbeiterentwicklung stehen oft noch im Hintergrund

Vier Funktionen

- **Operationalisierung**
von Zielen und Zielerreichung (Leistung). Beispielsweise Umsatzanteil neuer Produkte
- **Anregungsfunktion**
Erkennung von Auffälligkeiten und Veränderungen. Z.B. Entwicklung der Durchlaufzeit
- **Vorgabefunktion**
Zielgrößen für Teilbereiche. Unternehmensrendite (Gewinn zu Umsatz)
- **Kontrollfunktion**
Soll-Ist-Abweichungen.

Situation

- **Leistungsvergleich**
Produktivität im Vergleich
- **Zeitvergleich**
Über-/Unterschreitung kritischer Werte mit Basisjahr
- **Soll-Ist-Vergleich**
Kontrolle von Vorgaben
- **Ursachenanalyse**
Zerlegung einer Messzahl in einzelne Komponenten. Z.B. Gewinn, abhängig von Preis-, Mengen-, Kostenänderungen



Anforderung an Kennzahlen

- **Quantifizierbarkeit** -
die Kennzahlen müssen in Form von quantifizierbaren Informationen wie bspw. Geldeinheiten oder Nutzenwerten erhoben werden.
- **Begrenzter Zahlenumfang** -
es ist eine begrenzte Anzahl an Kennzahlen, die auf die konkrete Aufgabensituation zugeschnitten ist, zu erheben, um Überschaubarkeit zu gewährleisten.
- **Zeitbezug** –
es sind nur Kennzahlen zu erheben, deren Bedeutung auch für die Zukunft gegeben ist.
- **Vergleichbarkeit** -
Kennzahlen sind so zu gestalten (bspw. durchgängige Einheiten und Definitionen), dass die Vergleichbarkeit auch über lange Zeiträume bzw. über alle Abteilungen gegeben ist.
- **Widerspruchsfreiheit** –
Kennzahlen eines Systems sind so zu wählen, dass zwischen allen eine nachvollziehbare Beziehung besteht. Auf diese Weise sollen widersprüchliche Ergebnisse innerhalb des Systems vermieden werden.
- **Vollständigkeit** –
sämtliche relevanten Daten müssen abgedeckt werden.
- **Wirtschaftlichkeit** –
es werden nur Informationen erhoben, die zwingend notwendig sind und deren Auswertung evtl. einen Erkenntnisgewinn bzw. einen Weg zur Beeinflussung ergeben.



Arten von Kennzahlen

Absolute Zahl (Ganzzahl, Grundzahl)

- Einfach und unbegrenzt, aber wenig Aussagekraft wegen fehlender Vergleichsmaßstäbe

Entwicklungsgrößen

- Vergangenheit, Trend, Prognose
- Abweichung (absolut, prozentual)

Indexzahlen (Messzahlenreihe)

- Mehrere gleichartige statistische Größen werden zueinander in Beziehung gesetzt. In der Messzahlenreihe wird ein Wert gleich 100 gesetzt, die anderen Werte werden auf ihn bezogen.
- Basiszahl = 100

Beziehungszahl

- Verhältnis einer statistischen Größe zu einer anderen, andersartigen statistischen Größe

$$Bz = \frac{\text{Statistische Größe A}}{\text{Statistische Größe B}} = \frac{\text{Gesamtumsatz 150 Mio. €}}{\text{F\&E-Mitarbeiter 20}} = 7,5 \text{ Mio. €} \quad (\emptyset \text{ Umsatz pro Vertreter})$$

Messzahl

- Gleichartige statistische Größen zueinander in Beziehung

$$Mz = \frac{\text{Statistische Größe A1}}{\text{Statistische Größe A2}} = \frac{\text{Umsatz 2013 150 Mio. €}}{\text{Umsatz 2012 125 Mio. €}} = 1,2 = 20 \% \quad (\text{Umsatzwachstum})$$

Gliederungs-, Strukturzahlen (Verhältniszahlen)

- Aussage: Verhältnis von Teilmassen zur Gesamtmasse (= 100%)
- Anteile, Zwischensummen (absolut, prozentual)

$$Gz = \frac{\text{Teilmasse}}{\text{Gesamtmasse}} \times 100 = \frac{25 \text{ F\&E-Mitarbeiter}}{400 \text{ gesamte Belegschaft}} \times 100 = 6,25 \% \quad (\text{Anteil})$$



Allgemeine Probleme mit Kennzahlen

- Einzelne Kennzahlen besitzen für sich alleine in der Regel wenig Aussagekraft, wenn diese einzelnen quantitativen Informationen nicht durch qualitative Informationen ergänzt werden. Die Aussagefähigkeit wird begrenzt, da sie vieldeutig interpretiert werden können. Für eine Vielzahl von Einflussgrößen gibt es auch keinen kausalen Zusammenhang.
- Kennzahlen werden auf alles Messbare angewandt. Auswertungsprobleme und Gegensteuerungsmaßnahmen können die Folge sein.
- Kennzahlen haben in ihrer mathematischen Formalisierung oft statistischen Charakter. Die Dynamik ablaufender Prozesse wird nur unzureichend widergespiegelt.
- Zeitraumbezogene Kennzahlen stellen gewissermaßen Momentaufnahmen zu einem ganz bestimmten Monat, Quartal oder Jahr dar. Der Grund für Interpretationsprobleme liegt in der zeitlichen Verschiebung von Maßnahmenentscheidung, Implementierung und Auswirkung.
- Fehlinterpretation der Kennzahl durch einzelne Komponenten in der Berechnung oder Herleitung. Sehr anfällig sind diesbezüglich zum Beispiel Kennzahlen, die Kosten relativieren sollen.
- Kennzahlen verführen oft dazu, mehr aus ihnen herauszulesen, als sie tatsächlich aussagen. Der Grund dafür liegt in Ihrem abstrakten und streng formalen Charakter. Es wird versucht die durch Kennzahlen abzubildenden realen Gegebenheiten zu vereinfachen, um sie in Form von Zahlen ausdrücken zu können.

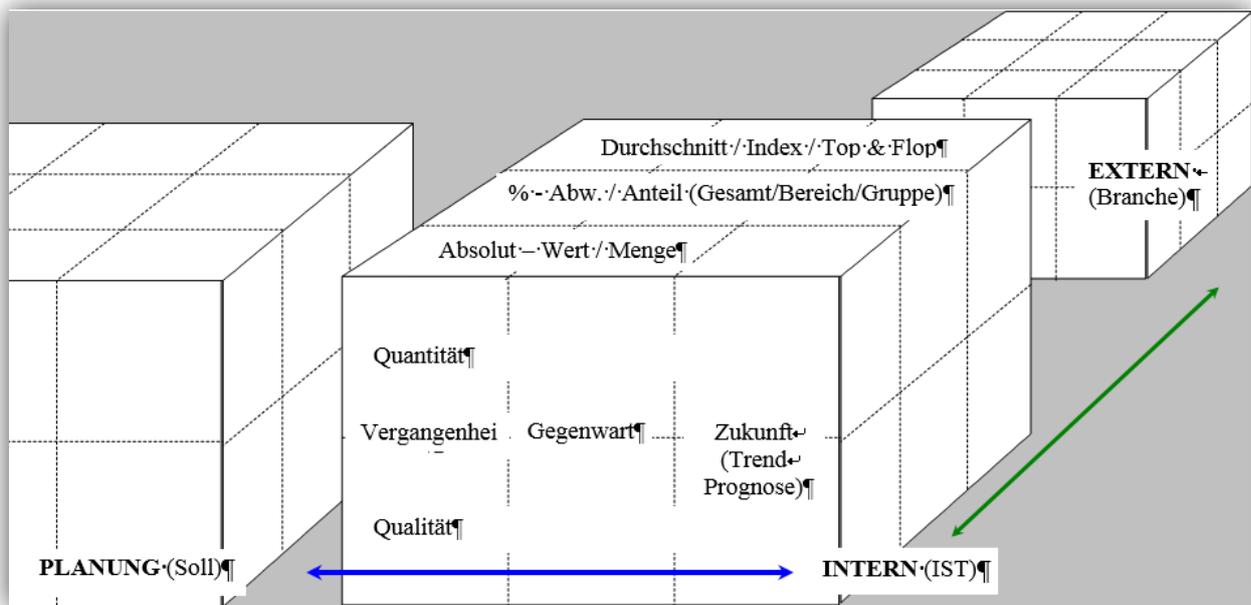


Kennzahlenkarte

- Dokumentation für den richtigen Umgang mit Kennzahlen

Kriterien	Information
Name der Kennzahl	
Gültig seit und zuletzt geändert	
Wer ist verantwortlich	
Sinn/Nutzen der Kennzahl	
Berechnung der Formel	
Bezugsgrößen (Zuordnung der relevanten Merkmale) Definition/Kommentar/Notiz zur richtigen Interpretation	
Beispiel	
Datenherkunft (abhängig von) Quelle (intern/extern)	
Zeitliche Veröffentlichung (t, w, m, q, hj, j)	
Handlungsmöglichkeiten/Maßnahmen (wenn dann)	
Keine Auswirkung bei (Falschinterpretationen verhindern)	
Plausibilität (Ergebnis kann nicht eintreffen)	
Information für wen (1. und 2. Führungsebene)	
Weitere Verknüpfung (Grundlage für eine andere Kennzahl)	
Beispiel - Vergleich intern (historisch)	
Beispiel - Vergleich extern (Branchendurchschnitt)	

Kennzahlenwürfel



Kennzahlensystem verhelfen Ihnen zu

- schnellen und
- sicheren Entscheidungen

Gerne unterstützen wir Sie bei

- der Struktur
- dem Prozess
- Ihres individuellen Informations-Tools

