

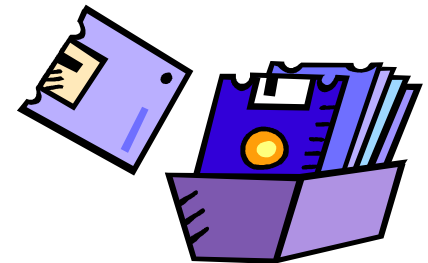


# Prozesskennzahlen

**Präsentation zum DGQ Regionalkreis**

**11.10.2005**

Referent: Dietmar Roßbach



# Kurze Übersicht

- **Kennzahlensysteme**
  - Grundlagen und Beispiele
  
- **Implementierung Kennzahlen**
  - Prozesse und Kennzahlen
  
- **Beispiele für Kennzahlen**
  
- **Kennzahlenaudit**



- **Kennzahlensysteme**
  - Grundlagen und Beispiele
  
- **Implementierung Kennzahlen**
  - Prozesse und Kennzahlen
  
- **Beispiele für Kennzahlen**
  
- **Kennzahlenaudit**

# Wofür werden Kennzahlensysteme benötigt?

- Kommunikation von Zielen und Erwartungen
- Ausrichtung der Organisation
- Basis für Zielvorgabe
- Basis für Strategieumsetzung und –kommunikation
- Steuerung der Abläufe
- Erfüllung von Rechenschaftspflichten
- Vergleichbarkeit ermöglichen
- Basis für Benchmarking
- Basis für Verbesserungen
- Darstellung der Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Zielen und Erfolgsfaktoren
- Besseres Verständnis, Fokussierung der Organisation und ihrer Mitglieder
- Grundlage von leistungsbezogenen Anreiz- und Entgeltsystemen

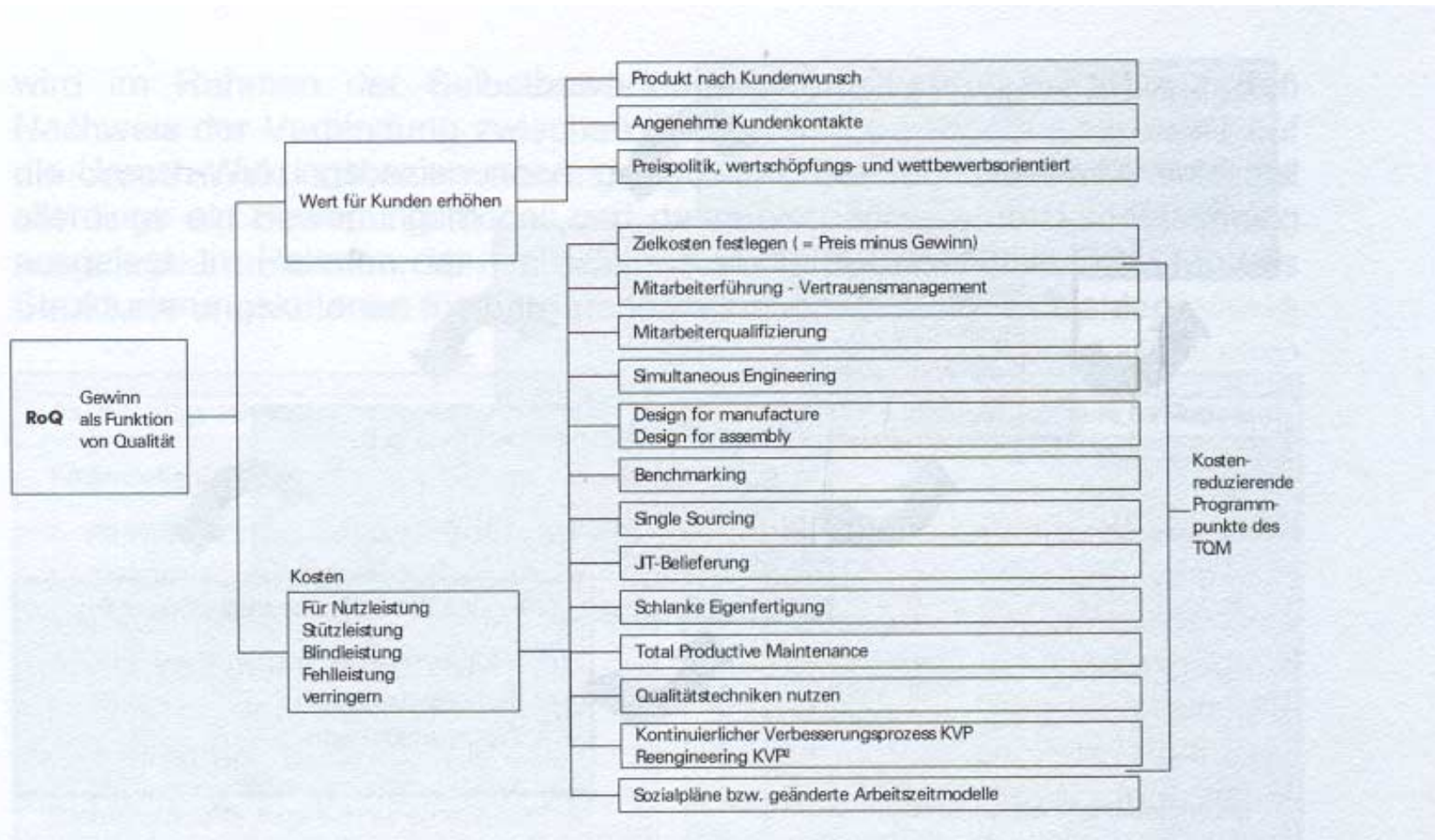
## Wie sieht es heute aus ?

- In vielen Unternehmen funktioniert nur die finanzielle Ausprägung von Kennzahlensystemen gut
- Wichtige Grundlagen des Unternehmenserfolgs, wie Prozesse, Fähigkeiten, Infrastruktur oder Kunden werden unzureichend in Kennzahlen repräsentiert
- Kennzahlen sind nicht aufeinander abgestimmt
- Es mangelt an Vergleichbarkeit
- Unternehmen sind mit ihren Kennzahlensystemen unzufrieden

# Was ist zu tun ?

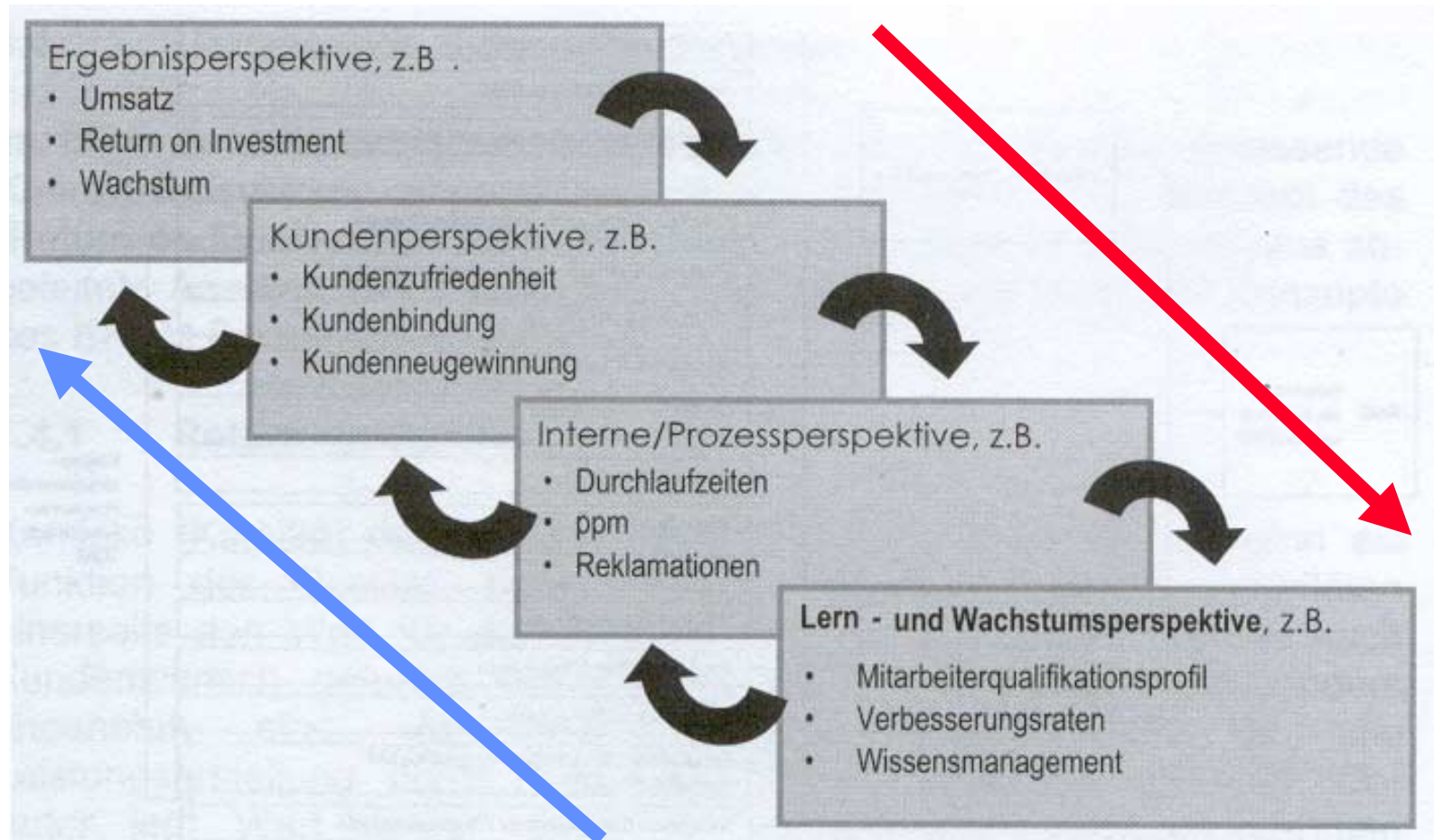
- **Ausrichtung des Kennzahlensystems an der Unternehmensstrategie**
  - **Strategiefelder identifizieren**
    - ± Kunden
    - ± Prozesse
    - ± Mitarbeiter
    - ± Geldgeber
    - ± Gesellschaft
  - **Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennen**
- **Definition und Umsetzung im Unternehmen**
  - **Fraktales Umsetzen in der Aufbau- und Ablauforganisation**
  - **Unternehmensübergreifende Methodik entwickeln**
  - **Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung**
  - **Regelmäßige Überprüfung des Nutzens**

## Beispiele für Kennzahlensystemstrukturen



## Beispiele für Kennzahlensystemstrukturen


### Balanced Score Card





# Beispiele für Kennzahlensystemstrukturen

## EFQM Kriterium 9

9a Wichtige leistungsbezogene Ergebnisse	9b Wichtige leistungsbezogene Indikatoren
<p><b>Finanzielle Ergebnisse einschließlich:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktienpreis</li> <li>• Dividenden</li> <li>• Bruttomarge</li> <li>• Reingewinn</li> <li>• Umsatz</li> <li>• Budgeteinhaltung</li> </ul> <p><b>Nichtfinanzielle Ergebnisse einschließlich:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil</li> <li>• Entwicklungszeit bis zur Markteinführung</li> <li>• Volumen</li> <li>• Erfolgsraten</li> </ul>	<p><b>Prozesse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung</li> <li>• Umsetzung</li> <li>• Bewertungen</li> <li>• Innovationen</li> <li>• Verbesserungen</li> <li>• Durchlaufzeiten</li> <li>• Fehlerraten</li> <li>• Reife</li> <li>• Produktivität</li> <li>• Entwicklungszeit bis zur Markteinführung</li> </ul> <p><b>Externe Ressourcen, incl. Partnerschaften</b> ...</p> <p><b>Finanziell:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelflusspositionen</li> <li>• Bilanzpositionen</li> </ul> <p><b>Gebäude, Einrichtungen und Material:</b> ...</p> <p><b>Technologie:</b> ...</p> <p><b>Information und Wissen:</b> ...</p>
 <p><b>vorwiegend betriebswirtschaftliche Kennzahlen</b></p>	

## ■ Kennzahlensysteme

- Grundlagen und Beispiele



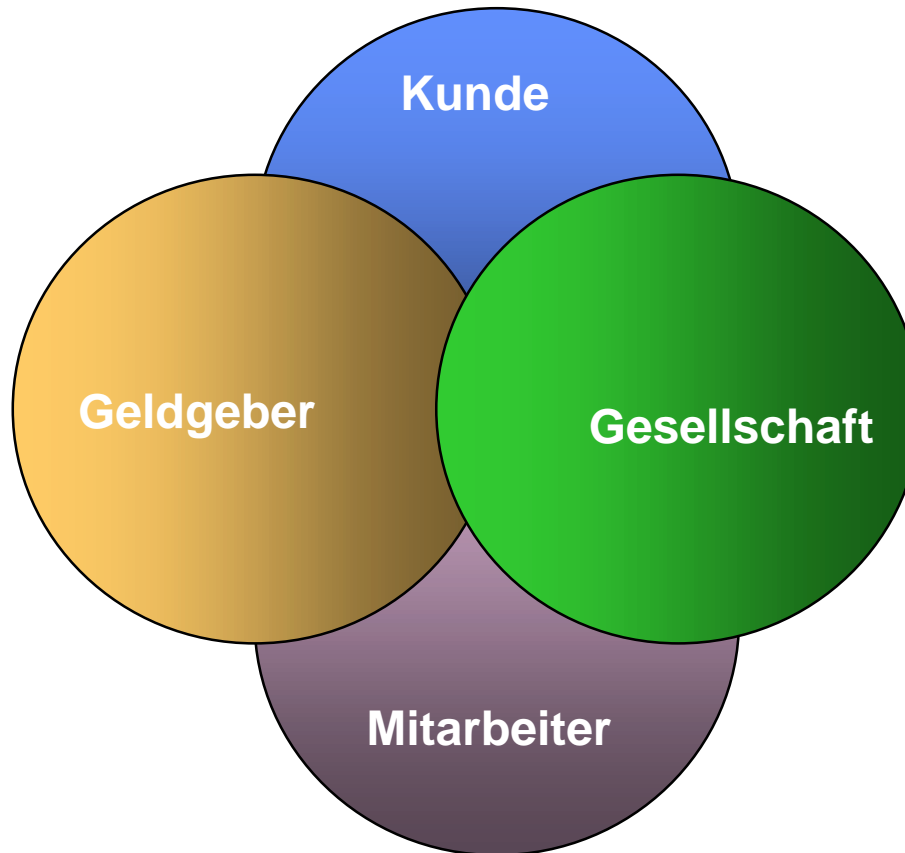
## ■ Implementierung Kennzahlen

- Prozesse und Kennzahlen

## ■ Beispiele für Kennzahlen

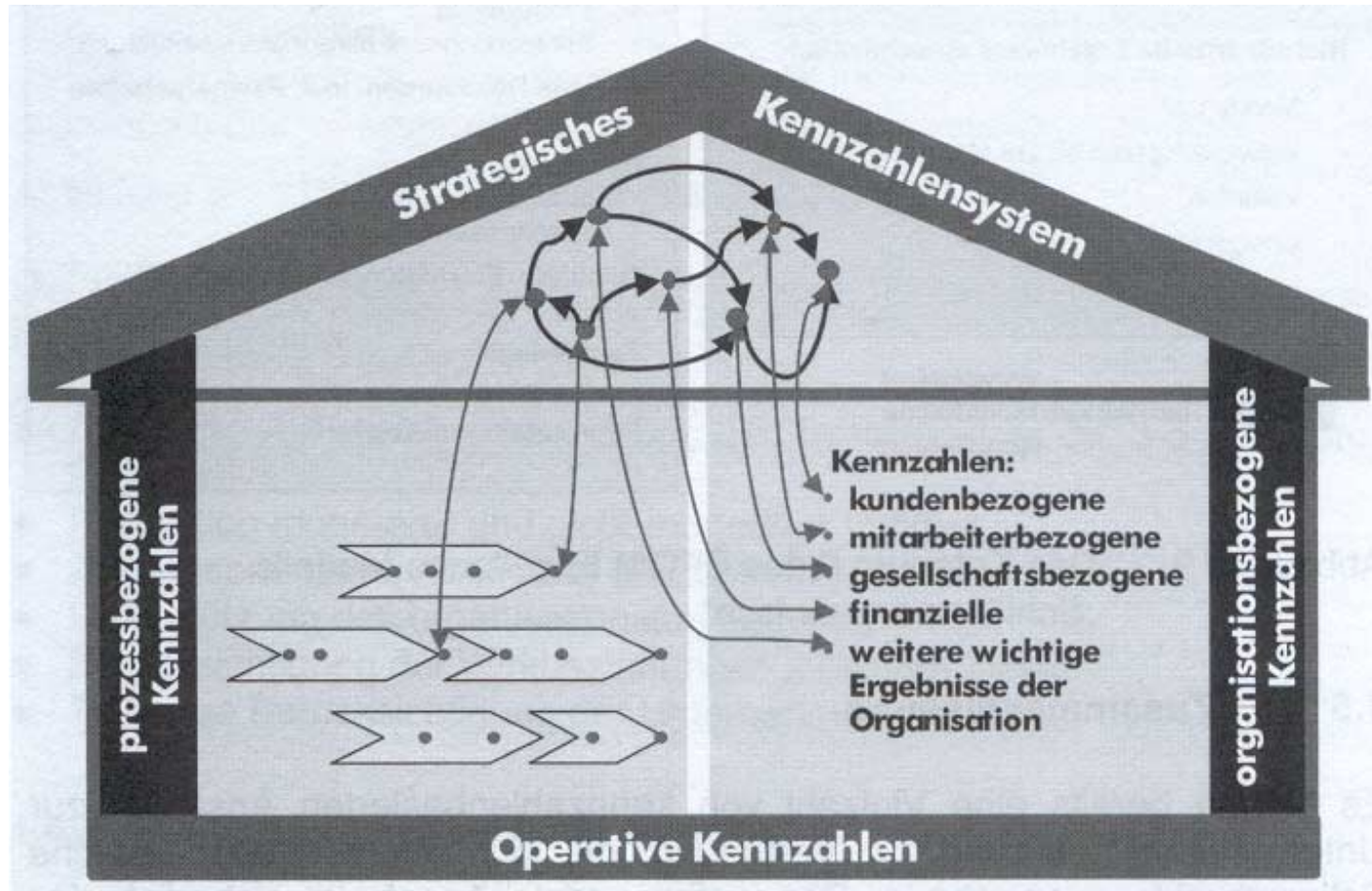
## ■ Kennzahlenaudit

## Betrachtungsfelder für Kennzahlen



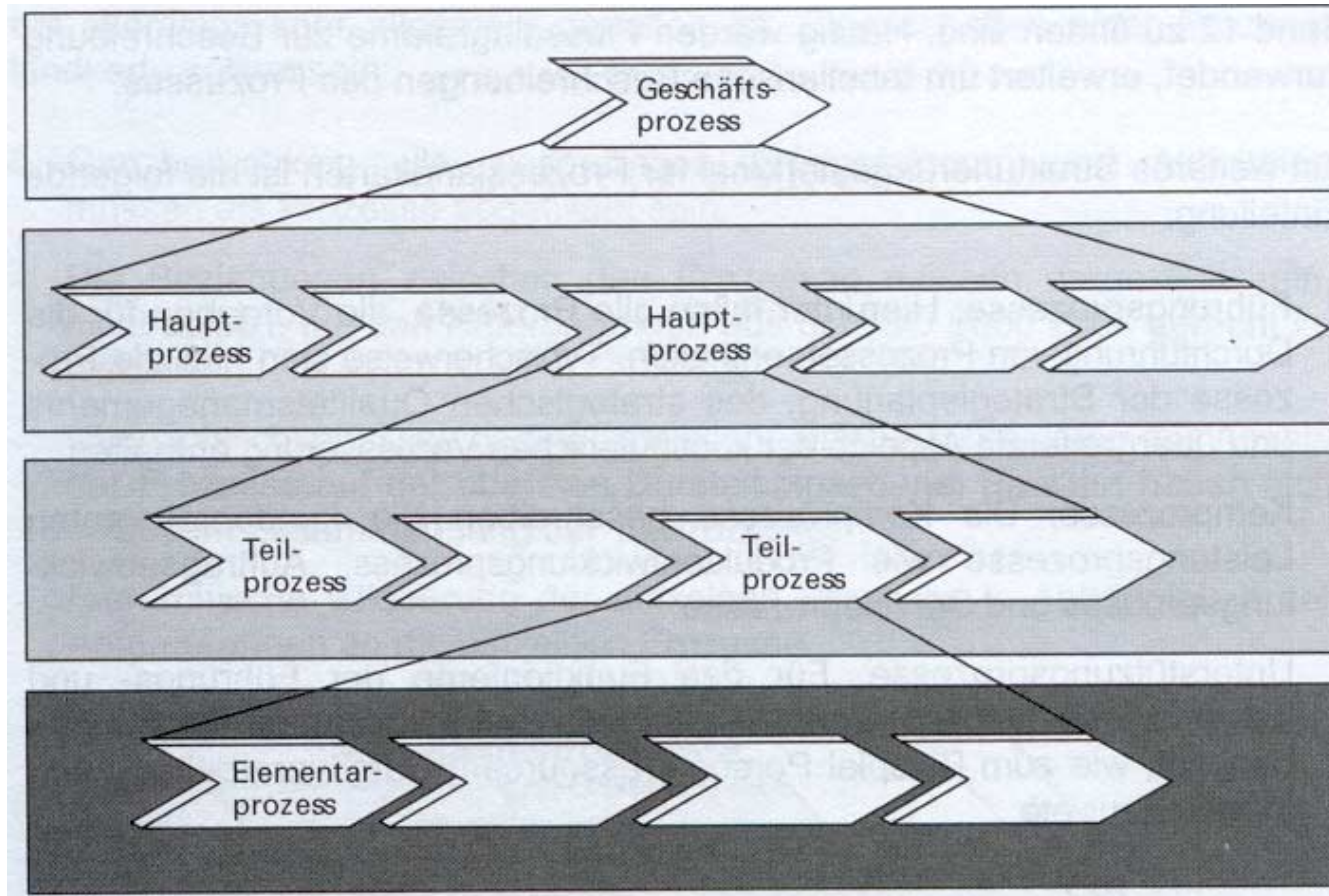
# Ansatzpunkte zur Implementierung

## Kennzahlenhaus nach VDA



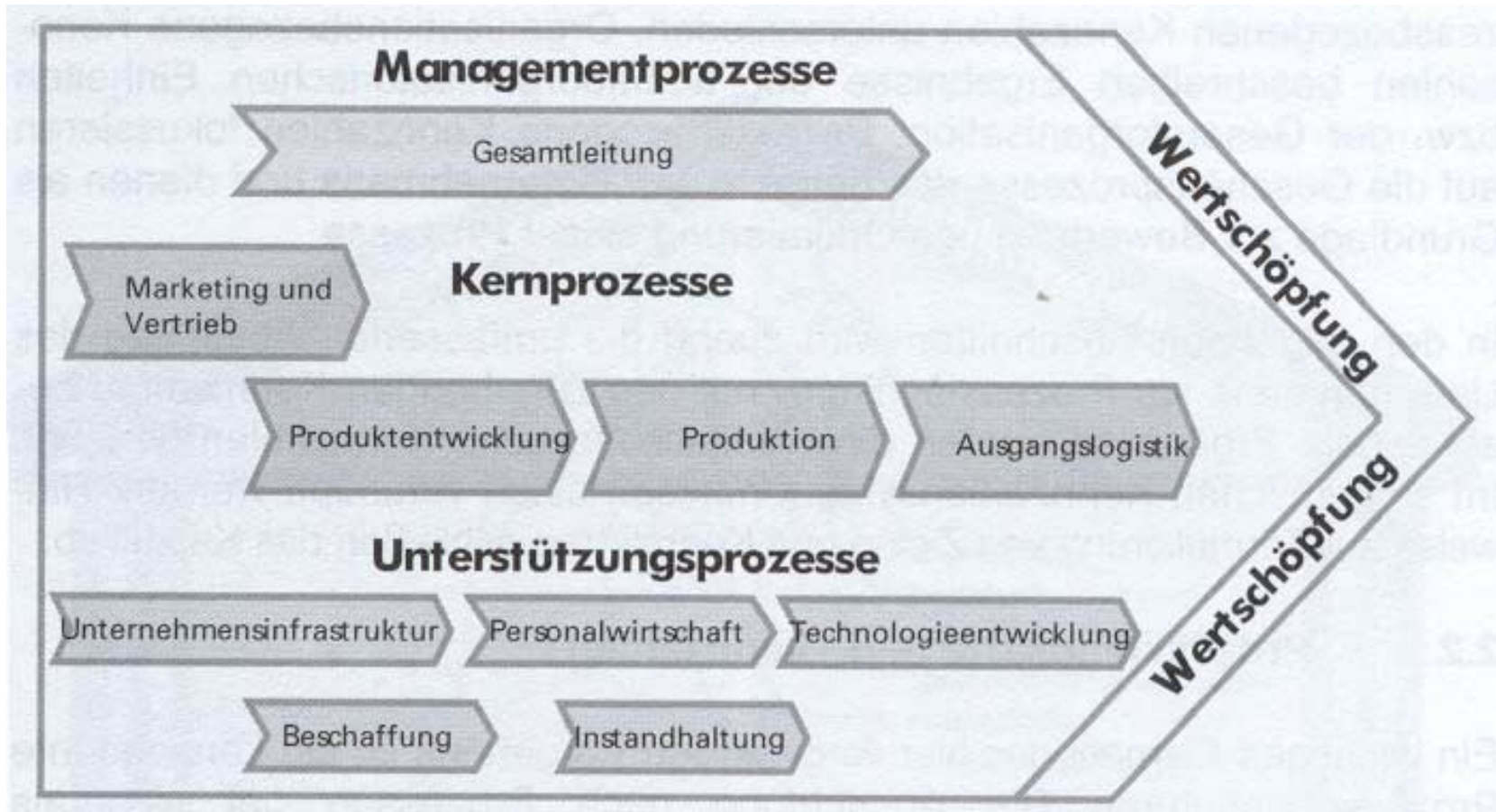
# Ansatzpunkte zur Implementierung

## Prozeshierarchie

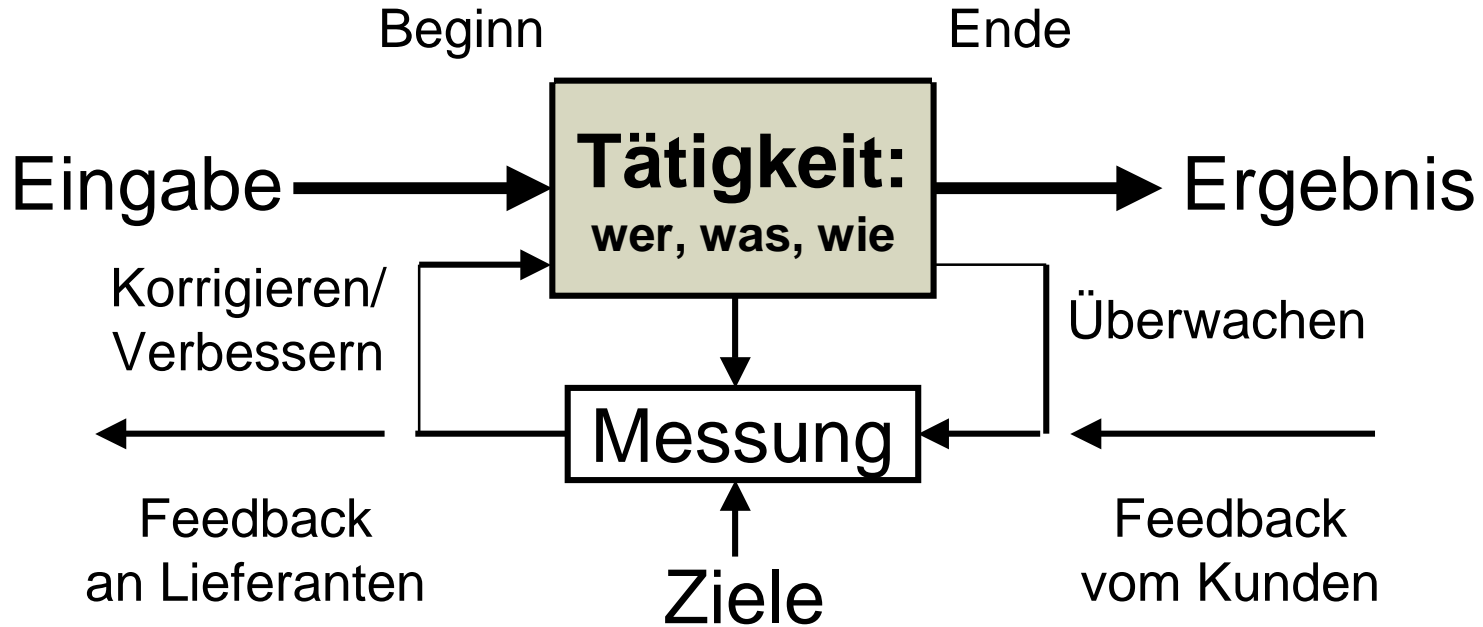


# Ansatzpunkte zur Implementierung

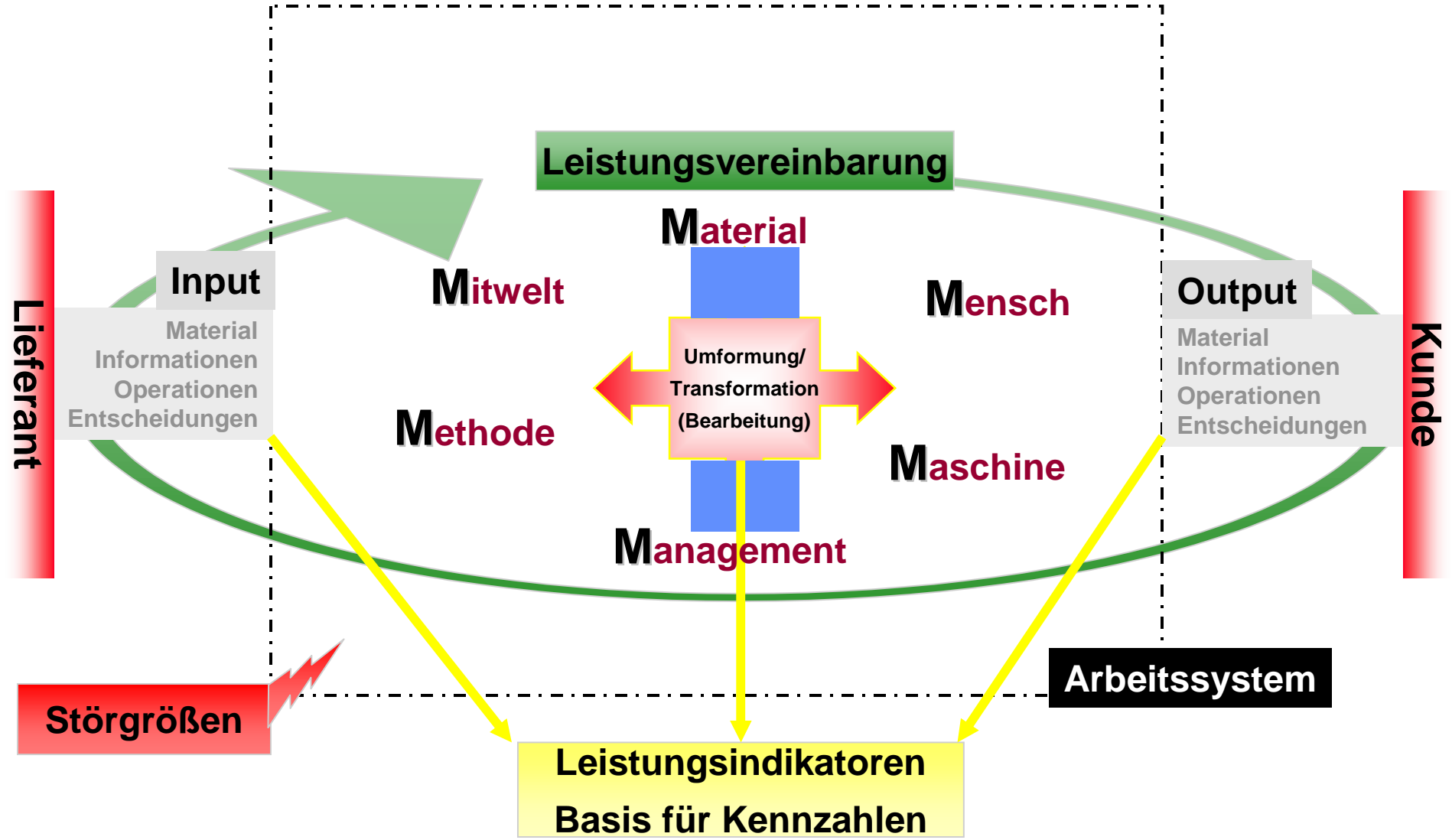
## Prozessstruktur



## Prozessmanagement



# Basis für Kennzahlen





## Forderungen an Kennzahlen

Prüfung jeder Kennzahl vor dem Einsatz in einem Kennzahlensystem auf folgende Kriterien hin:

### Wirtschaftlichkeit der Erhebung

Forderung:

- Verfügbarkeit
- Erhebungsaufwand
- Nutzen für die Steuerung
- Dauerhaftigkeit der Daten

### Steuerung

Forderung:

- Zielbezogenheit
- Steuerungsrelevanz
- Beeinflussbarkeit

### Nutzung

Forderung:

- Verständlichkeit und Eindeutigkeit
- Geringer Interpretationsaufwand
- Glaubwürdige Datengrundlage

Quelle: DGG Band 14/24

# Einführung von Kennzahlen



- **Kennzahlensysteme**
  - Grundlagen und Beispiele
- **Implementierung Kennzahlen**
  - Prozesse und Kennzahlen
- **Beispiele für Kennzahlen**
- **Kennzahlenaudit**



## Beispiele für Kennzahlen

### Personalmanagement

<b>Kennzahl</b>	<b>Messgröße</b>	<b>Bezugsgröße</b>	<b>Einheit</b>
Mitarbeiterschulungen	Schulungszeit	Anzahl Mitarbeiter	Zeit/Mitarbeiter
Vorschlagsquote	Anzahl Verbesserungsvorschläge	Anzahl Mitarbeiter	Vorschläge pro Mitarbeiter
Nutzen Vorschläge	Nutzen der realisierten Vorschläge	Anzahl Mitarbeiter	EUR/Mitarbeiter
Mitarbeitergespräche	Nach Vorgabe dokumentierte Gespräche	Mitarbeiter des Bereiches	%
Krankenstand	Anzahl abwesender Mitarbeiter	Gesamtzahl Mitarbeiter	%
1.000-Mann-Quote meldepfl. Unfälle	Anzahl Mitarbeiter > 3 Tage abwesend	1.000 Mann	‰

## Beispiele für Kennzahlen

<b>Zusammenfassung und Auswertung der erstellten Statistik:</b>		
Anzahl Fehltage:	300	9%
Anzahl Belegtage:	2900	91%
Brutto-Belegtage	3200	Verprobung möglich: Anzahl Tage x Platzanzahl
Anfragen A-Kunden:	23	
Anfragen B-Kunden:	9	
Anfragen gesamt:	32	
Aufnahmen A-Kunden:	2	
Aufnahmen B-Kunden:	8	
Aufnahmen gesamt:	10	
<b>Frühindikatoren</b>		Bemerkung
QKZ 1a: Anfragen / Neuaufnahmen:	3,2	fach soviele Anfragen wie Aufnahmen möglich waren
QKZ 1b: Anteil Anfragen A-Kunden an Gesamtanfragen:	72%	
QKZ 1c: Anteil Aufnahmen A-Kunden an Gesamtaufnahmen:	20%	
<b>Ergebniskennzahl</b>		Bemerkung
QKZ 1d: Anteil der Fehltage an Brutto-Belegtagen	9%	Zeitliche Entwicklung/Tendenz beobachten!

# Beispiele für Kennzahlen

## QKZ 2

1. Quartal 2003

Anträge auf Einstufung nach SGB XI § 15 gestellt	8
Einstufung wie erwünscht	4
Einstufung wie erwünscht mit Widerspruch	2
Einstufung abgelehnt	2

QKZ 2:

75%

Alles ok!

Beispiel für Kennzahlennorm:

Falls der Wert unter 70% absinkt, besteht Handlungs- und Schulungsbedarf!

## Beispiele für Kennzahlen

Umweltkennzahl	Einheit			Erhebungsgrundlagen
	absolut	relativ	Bezugsgröße	
1. Energie	MWh	kWh/kg	Produktion in kg	aus betrieblicher Umweltbilanz
2. Reinigungsmittel	kg	g/m <sup>2</sup>	Bürofläche in m <sup>2</sup>	nur Verwaltungsgebäude
3. Farben und Lacke	kg	kg/t	Output Lackiererei in t	aus betrieblicher Umweltbilanz
4. Produktverpackung	t	%	Produktgewicht in t	gemäß Stammdatenblatt
5. Abfall gesamt	t	kg/t	Produktion in kg	Abfallbegriff nach KrW/AbfG
6. Abfall zur Verwertung	t	%	Abfall gesamt in t	gemäß KrW-/AbfG
7. Kohlendioxid (CO <sub>2</sub> )	t	kg/kg	Produktion in kg	Feuerungs- und Prozessemissionen
8. durchgeführte Schulungen	h	h/MA	Mitarbeiter (MA)	incl. Arbeitssicherheit
9. Arbeitsunfälle	Anzahl	Anzahl/1000 MA	1000 MA	nach Definition Berufsgenossenschaft (> 3 Tage)

- **Kennzahlensysteme**
  - Grundlagen und Beispiele
- **Implementierung Kennzahlen**
  - Prozesse und Kennzahlen
- **Beispiele für Kennzahlen**
- **Kennzahlenaudit**





## Beherrschung der Datenflut

### ■ Kennzahlenaudit

- **Wahrheitstest**
  - ± Messen wir wirklich was wir wollen ?
- **Fokustest**
  - ± Messen wir nur das, was wir ursprünglich messen wollten ?
- **Relevanztest**
  - ± Handelt es sich um die richtige Kenngröße zur Leistungsmessung ?
- **Verfügbarkeitstest**
  - ± Ist es einfach, die benötigten Daten zu identifizieren und zu erheben ?
- **Klarheitstest**
  - ± Gibt es mögliche Mehrdeutigkeiten bei der Interpretation der Ergebnisse ?
- **Reaktionstest**
  - ± Kann und wird aufgrund der erhobenen Daten gehandelt werden ?
- **Rechzeitigkeitstest**
  - ± Stehen die Daten schnell und regelmäßig zur Verfügung ?
- **Kostentest**
  - ± Ist die Kennzahl die Kosten der Messung wert ?

## Warum das Ganze ?

**„What can be measured can be done“ (Deming)**

**„Was ich nicht messen kann habe ich noch nicht verstanden.  
Was ich nicht verstanden habe kann ich nicht richtig lenken.“  
(Vorstand eines Industrieunternehmens)**

