100 Kennzahlen der Balanced Scorecard

cometis

www.cometis-publishing.de

Vorwort der Autoren

Liebe Leserinnen und Leser,

der verschärfte Wettbewerb, ein sich veränderndes Konsumentenverhalten und der technologische Fortschritt stellen den Erfolg eines Unternehmens und damit die Leistungen des Managements in immer kürzer werdenden Zyklen auf den Prüfstand. Angesichts der Chancen und Risiken, die von einem komplexeren und dynamischeren Umfeld ausgehen, werden diejenigen Unternehmen den Wettbewerb für sich entscheiden, die unternehmerische Entscheidungen zeitnah beurteilen, Abweichungen frühzeitig feststellen und auf negative Entwicklungen rechtzeitig reagieren können. In diesem Zusammenhang gilt die Steuerung des Unternehmens anhand von Kennzahlen als wesentlicher Erfolgsgarant.

Mit der Balanced Scorecard bietet sich ein kompaktes, aussagekräftiges und praxiserprobtes Kennzahlensystem, das alle Wertschöpfungsfunktionen eines Unternehmens gleichermaßen einbezieht. Nicht nur finanzielle Größen und damit Spätindikatoren, sondern auch die Qualität von Mitarbeitern, Prozessen und Marktbearbeitung im Sinne sog. »weak signals« fließen in die Unternehmenssteuerung ein. Bereits die regelmäßige Ermittlung von 12 bis 16 Kennzahlen kann wesentlich dazu beitragen, ein Unternehmen auf der Erfolgsspur zu halten.

Zu Beginn dieses Buches werden Sie in Aufbau, Gestaltungsmöglichkeiten und Chancen einer Balanced Scorecard eingeführt. Anschließend stellen wir Ihnen geordnet nach den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard (Mitarbeiter, Prozesse, Markt, Finanzen) diejenigen 100 Kennzahlen vor, die sich in der Unternehmenspraxis bewährt haben. Die Berechnungsformel, ein veranschaulichendes Praxisbeispiel, die Interpretation sowie eine kritische Abwägung der Vor- und Nachteile ermöglichen eine sofortige Anwendung der jeweiligen Kennzahl in der Praxis. Hierbei trägt die gleichermaßen kompakte sowie fundierte Darstellung wesentlich zum unmittelbaren Verständnis bei.

Das vielseitig anwendbare Buch richtet sich an Managerinnen und Manager aus allen Branchen, Verantwortungsebenen und Unternehmensgrößen, die entweder ein Kennzahlensystem nach Art der Balanced Scorecard in ihrem Unternehmen installieren möchten oder aber einfach nur punktuell nach dem Nutzenpotenzial einer bestimmten Kennzahl suchen. Darüber hinaus bietet sich Studierenden und Dozenten/-innen die Möglichkeit, einen fundierten Einblick in die praktische Ausgestaltung einer Balanced Scorecard zu gewinnen. Ihnen allen möge das Buch ein nützlicher und verlässlicher Wegweiser sein.

Ihr Autorenteam

Fragen, Anregungen und Kommentare bitte an **bsc@cometis.de**

www.cometis-publishing.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung		5
1.	**Beispielhafter Unternehmensreport**	
1.1	Gewinn- und Verlustrechnung	15
1.2	Bilanz	16
1.3	Kapitalflussrechnung	18
1.4	Human Resources Report	19
1.5	Produktions-Report	20
1.6	Marketing-Report	21
1.7	Marketing-Report einer Filiale	22
1.8	Marktforschungs-Report	23
2.	**Mitarbeiterkennzahlen**	
2.1	Altersstruktur	27
2.2	Anteil der Fremdmitarbeiter	28
2.3	Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage pro Vollzeitäquivalent und Jahr	29
2.4	Aufgabendeckungsziffer (Strategic Job Coverage Ratio)	30
2.5	Beschäftigungsstruktur	31
2.6	Betriebszugehörigkeitsstruktur	32
2.7	Durchgeführte Mitarbeiterbeurteilungen	33
2.8	Durchschnittsalter der Mitarbeiter	34
2.9	Fluktuationsrate	35
2.10	Frühfluktuationsrate	36
2.11	Human Economic Value Added (HEVA)	37
2.12	Kapitalrendite des Humankapitals (HCROI)	38
2.13	Krankenquote	39
2.14	Kündigungsquote	40
2.15	Kündigungsquote der in den letzten fünf Jahren eingestellten Mitarbeiter	41
2.16	Mitarbeiter-Engagement-Index	42
2.17	Mobbingquote	43
2.18	Personalaufwandsstruktur	44
2.19	Qualifikationsstruktur	45
2.20	Schulungsvergütungsanteil	46

www.cometis-publishing.de

Inhaltsverzeichnis

2.	**Mitarbeiterkennzahlen**	
2.21	Unfallquote	47
2.22	Unterjährige Abwesenheitsstruktur	48
2.23	Verteilung der Leistungsbemessung	49
2.24	Verteilung der Leistungsbemessung bei Neuanstellungen	50
2.25	Wertschöpfung des Humankapitals (HCVA)	51
3.	**Prozesskennzahlen**	
3.1	Abschriftenquote	55
3.2	Anlagenausbeute (Quality Efficiency)	56
3.3	Anlagenleistung (Performance Efficiency)	57
3.4	Anlagenverfügbarkeit (Availibility Efficiency)	58
3.5	Anlieferbeanstandungsquote	59
3.6	Ausschussquote	60
3.7	Ausschussstruktur	61
3.8	Automatisierungsgrad	62
3.9	Distributionsgrad (Distributionsdichte)	63
3.10	Durchlaufzeit	64
3.11	Flächenproduktivität	65
3.12	Floprate	66
3.13	Innovationsquote	67
3.14	Inventurdifferenzquote	68
3.15	Lagerleistung der Artikel	69
3.16	Lagerumschlagsgeschwindigkeit	70
3.17	Lieferzuverlässigkeit	71
3.18	Mean Time between Failures (MTBF)	72
3.19	Mean Time to Repair (MTTR)	73
3.20	Out-of-Stock-Quote	74
3.21	Overall Equipment Effectiveness (OEE)	75
3.22	Preisnachlassquote	76
3.23	Reichweite einer Kampagne	77
3.24	Reichweite von Beständen	78
3.25	Unterhaltsintensität	79

www.cometis-publishing.de

Inhaltsverzeichnis

4.	Marktkennzahlen	
4.1	Absatzänderung	83
4.2	Abwanderungsrate	84
4.3	Angebotserfolgsquote (Responsequote)	85
4.4	Anteil Top-Kunden	86
4.5	Auftragsreichweite	87
4.6	Bekanntheitsgrad	88
4.7	Beschwerdequote	89
4.8	Bestellwegquote	90
4.9	Durchschnittsbon	91
4.10	Erstkaufrate	92
4.11	Gutschriftenquote	93
4.12	Kaufkraftindex	94
4.13	Kundenfrequenz	95
4.14	Kundenrentabilität	96
4.15	Kundenwert	97
4.16	Kundenzufriedenheit	98
4.17	Marktanteil	99
4.18	Marktwachstum der Artikel	100
4.19	Preiselastizität der Nachfrage	101
4.20	Retourenquote	102
4.21	Sättigungsgrad	103
4.22	Umsatzanteil der Neukunden	104
4.23	Weiterempfehlungsquote	105
4.24	Wiederkaufsrate	106
4.25	Zahlungszielabweichung	107

5.	Finanzkennzahlen	
5.1	Cashflow aus Investitionstätigkeit	111
5.2	Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	112
5.3	Days Sales Outstanding (DSO)	113
5.4	»Discounted Cashflow«-Methode (DCF)	114
5.5	EBIT	115

www.cometis-publishing.de

Inhaltsverzeichnis

5.	Finanzkennzahlen	
5.6	EBITDA	116
5.7	Economic Value Added (EVA)	117
5.8	Eigenkapitalquote	118
5.9	Eigenkapitalrendite	119
5.10	Free Cashflow	120
5.11	Gesamtkapitalrentabilität	121
5.12	Gesamtkapitalumschlag	122
5.13	Gewichteter Kapitalkostensatz (WACC)	123
5.14	Gewinn vor Steuern	124
5.15	Jahresüberschuss (Gewinn)	125
5.16	Kapitalbindung	126
5.17	Liquidität 2. Grades	127
5.18	Personalintensität	128
5.19	Return on Capital Employed (ROCE)	129
5.20	Return on Investment (ROI)	130
5.21	Rohertragsmarge	131
5.22	Umsatz pro Mitarbeiter	132
5.23	Umsatzrendite	133
5.24	Verschuldungskoeffizient	134
5.25	Working Capital	135

www.cometis-publishing.de

3.17 Lieferzuverlässigkeit

Formel

$$\frac{\text{Anzahl der fehlerfreien Lieferungen}}{\text{Anzahl aller Lieferungen}} \times 100\,\%$$

Rechenbeispiel

$$\frac{184 \text{ Lieferungen}}{200 \text{ Lieferungen}} \times 100\,\% = \mathbf{92\,\%}$$

Erläuterung

Zahlreiche Studien belegen übereinstimmend die große Bedeutung, die dem Lieferservice von Fertigungs- und Handelsunternehmen zukommt. Wichtiges Kriterium des Lieferservice ist die Lieferzeit, d. h. die Zeitspanne zwischen der Erteilung des Auftrags durch den Kunden und dem Erhalt der Ware. Außerdem umfasst der Lieferservice die Beschaffenheit der Lieferung und die Lieferflexibilität, mit der das Unternehmen auf Sonderwünsche des Kunden (z. B. individuelle Liefertermine und Verpackungseinheiten) reagieren kann.
Wird ein bestimmter Lieferservice von einem Unternehmen zwar als Leistungsversprechen gegeben, aber dann in der Realität nicht eingehalten, spricht man von mangelnder Lieferzuverlässigkeit. Die Überschreitung von Lieferzeiten kann beim Kunden zu Unzufriedenheit, Kosten und Produktionsausfällen führen sowie Regressansprüche und Abwanderung des Kunden zur Folge haben. Bei pünktlichen Lieferungen kann es Schwierigkeiten mit der Lieferbeschaffenheit geben, wenn die Produkte den Kunden in der falschen Anzahl, in der falschen Sorte oder durch den Transport defekt versendet werden.

Vorteile	Nachteile
• Relativ einfach zu ermitteln • Gibt Hinweis auf Prozessqualität im Lieferservice, der wichtig für die Kundenzufriedenheit ist	• Keine Differenzierung nach Wichtigkeit und Umsatzgröße der fehlerhaften Lieferung • Keine Aussage über Kundenwünsche bezüglich Lieferservice

www.cometis-publishing.de

4.16 Kundenzufriedenheit

Formel

$$GZ = \sum_{i}^{n} EZ_i \times W_i$$

GZ = Gesamte Kundenzufriedenheit
EZ_i = Zufriedenheit mit einer Leistungskomponente (Einzelzufriedenheit)
W_i = Wichtigkeit der Leistungskomponente i
$_i$ = Art der Leistungskomponente (z. B. Beratungsqualität, Öffnungszeiten)

Rechenbeispiel

Leistungskomponente i	Qualität	Preis	Beratung
Einzelzufriedenheit EZ_i	1,5	3	2,5
Wichtigkeit W	60 %	30 %	10 %
EZ x W	0,9	0,9	0,25
Kundenzufriedenheit	Summe = 0,9 + 0,9 + 0,25 = **2,05**		

Erläuterung

Kundenzufriedenheit entsteht, indem der Kunde zwischen seinen Erwartungen (= Soll-Leistung) und den wahrgenommenen Leistungen eines Unternehmens (= Ist-Leistung) vergleicht. Unzufriedenheit wird durch zu hohe Erwartungen des Kunden und/oder eine zu geringe Leistung des Unternehmens hervorgerufen. Zufriedenheit stellt sich ein, wenn die Erwartungen des Kunden an das Unternehmen erfüllt wurden. Wenn ein Anbieter die Erwartungen deutlich übertroffen hat, spricht man von Kundenbegeisterung.

Vorteile	**Nachteile**
• Kundenzufriedenheit geht häufig mit Kundenbindung einher • Zufriedene Kunden - kaufen bevorzugt weitere Produkte beim Unternehmen ein (sog. Cross-Selling) - reagieren weniger sensibel auf Preiserhöhungen - betreiben positive Mund-zu-Mund-Werbung - sind kostengünstiger zu betreuen	• Kundenzufriedenheit ist nicht alleiniges Kriterium für Kundenbindung • Kunden wandern trotz hoher Kundenzufriedenheit ab, weil sie Abwechslung suchen (sog. Variety Seeking). In diesen Fällen können ökonomische, rechtliche, technologische und/oder soziale Wechselbarrieren den Kunden binden (Gebundenheitsstrategie)

www.cometis-publishing.de