

# **IWW-Studienprogramm**

## **Vertiefungsstudium**

### **Modul XXXIII Betriebliche Kennzahlen**

von

Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann

# Lehrziele

## Aufbau des Lehrtextes

Ziel des Moduls ist die Vermittlung von Grundlagenkenntnissen des Einsatzes betrieblicher Kennzahlen in den wichtigsten Funktionsbereichen eines mittelständischen Industrieunternehmens.

Zunächst werden die Begriffe Kennzahl und Kennzahlensystem vorgestellt sowie deren Einsatzmöglichkeiten und -grenzen im Allgemeinen kurz erläutert.



Anschließend wird sich ausführlich mit ausgewählten, in der Praxis häufig angewandten Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung befasst. Dabei werden die Funktionsweisen sowie Stärken und Schwächen

der einzelnen Kennzahlen in zahlreichen Praxisbeispielen anhand einer durchgängigen Fallstudie dargelegt. Die Fallbeispiele beziehen sich ausschließlich auf das fiktive Unternehmen der Morgengenuß GmbH, deren Rahmendaten Ihnen eingangs bereits präsentiert wurden.

In diesem Studientext werden Kennzahlen aus folgenden betrieblichen Funktionsbereichen behandelt: Beschaffung, Produktion, Marketing, Logistik und Personal. Abschließend wird Ihnen mit der Balanced Scorecard ein Beispiel für ein gesamtunternehmensbezogenes Kennzahlensystem vorgestellt.

Nach gründlichem Durcharbeiten dieses Moduls sollten Sie dazu befähigt sein, ausführlich Auskunft über die dargestellten Kennzahlen, verbunden mit ihren Funktionsweisen sowie Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen in der betrieblichen Praxis eines Industrieunternehmens zu geben.

## Kontrollfragen

Am Ende des Moduls finden Sie zu den einzelnen Kapiteln zahlreiche Kontrollfragen, die Sie bitte zur Überprüfung Ihres Lernfortschrittes in Eigenregie bearbeiten. Zudem stellt die Bearbeitung der Kontrollfragen eine Wiederholung des Stoffes dar und dient somit als vorbereitende Übung auf die Abschlussprüfung. Die Antworten zu den Kontrollfragen finden Sie an den entsprechenden Stellen im vorliegenden Studientext.

### Ergänzendes Lehrmaterial

Zur Vertiefung oder auch Ergänzung des Studententextes stehen Ihnen einige *Lehrvideos* zum Controlling von Prof. Dr. Littke-  
mann auf seinem YouTube-Kanal zur Verfügung, der über seine Lehrstuhlhomepage aufrufbar ist. Ausgewählte Lehrinhalte sind auch als *Podcast* bei den gängigen Anbietern zu finden.

Darüber hinaus können Sie sich über die App „*BWL Champion*“ sozusagen „spielerisch“ Grundlagenkenntnisse der Betriebswirtschaft aneignen. Die App ist kostenlos sowohl im App Store als auch im Google Play Store verfügbar, zudem auch als werbefreie Premiumversion mit Zusatzfunktionen kostengünstig erhältlich.

### Übungsaufgaben und Abschlussklausur

Zur Klausurvorbereitung steht Ihnen neben der Bearbeitung des Studententextes sowie des Austausches mit Ihren Kommilitonen und Kommilitoninnen im *IWW-Forum* umfangreiches *Übungsmaterial* zur Verfügung:

- Auf der Homepage des IWW finden Sie zum Downloaden mehrere *Musterklausuren*, die Sie als Übungsmaterial zur Prüfungsvorbereitung nutzen können. Ebenfalls sind dort die jeweiligen Lösungshinweise bereitgestellt.
- Darüber hinaus dient Ihnen die Bearbeitung der *Einsendearbeiten* als Klausurvorbereitung.
- Sollten Sie darüber hinaus noch weiteres Übungsmaterial benötigen, seien Ihnen die kostengünstigen Bände zu „*Übungen im Controlling*“ empfohlen, die im Online-Verlag Books on Demand (BoD) in Norderstedt erschienen sind.

Konkrete Hinweise zu möglichen *Schwerpunkten* der jeweils nächsten Klausur können Sie – in der Regel ein bis zwei Monate vor dem Klausurtermin – über den *IWW Online Campus* auf der Homepage des IWW abrufen.

●●● Textprobe ●●●

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Das Fallbeispiel der Morgengenuss GmbH .....	4
Literaturhinweise .....	7
Lehrziele .....	8
Der Autor des Moduls .....	10
Inhaltsverzeichnis.....	11
Abbildungsverzeichnis.....	13
1 Grundlagen des Kennzahleneinsatzes .....	15
1.1 Funktion von Kennzahlen .....	15
1.2 Stärken und Schwächen von Kennzahlen.....	16
1.3 Kennzahlensysteme .....	18
2 Kennzahlen für die Beschaffung .....	21
2.1 Ausgewählte Beschaffungskennzahlen .....	21
2.2 Beschaffungskennzahlen für die Morgengenuss GmbH .....	26
2.3 Kritische Würdigung .....	31
3 Kennzahlen für die Produktion .....	32
3.1 Ausgewählte Produktionskennzahlen .....	32
3.2 Produktionskennzahlen für die Morgengenuss GmbH .....	36
3.3 Kritische Würdigung .....	40
4 Kennzahlen für das Marketing.....	41
4.1 Ausgewählte Marketingkennzahlen .....	41
4.2 Marketingkennzahlen für die Morgengenuss GmbH .....	46
4.3 Kritische Würdigung .....	50
5 Kennzahlen für die Logistik .....	51
5.1 Ausgewählte Logistikkennzahlen.....	51
5.2 Logistikkennzahlen für die Morgengenuss GmbH.....	53
5.3 Kritische Würdigung .....	61

6	Kennzahlen für das Personal .....	62
6.1	Ausgewählte Personalkennzahlen.....	62
6.2	Personalkennzahlen für die Morgengenuss GmbH.....	68
6.3	Kritische Würdigung .....	74
7	Balanced Scorecard .....	77
7.1	Grundkonzept.....	77
7.2	Komponenten.....	80
7.3	Klassische Perspektiven.....	83
7.3.1	Die finanzwirtschaftliche Perspektive .....	83
7.3.2	Die Kundenperspektive .....	85
7.3.3	Die interne Prozessperspektive.....	87
7.3.4	Die Potenzialperspektive.....	89
7.4	Balanced Scorecard für die Morgengenuss GmbH .....	90
7.5	Kritische Würdigung .....	95
8	Kontrollfragen.....	99

●●● Textprobe ●●●

# 1 Grundlagen des Kennzahleneinsatzes

## 1.1 Funktion von Kennzahlen

Kennzahlen zählen Zweifels ohne zu den wichtigsten Instrumenten der Unternehmenssteuerung in der Praxis (vgl. dazu auch die Ausführungen im Vorwort des Studententextes). Sie werden als jene Zahlen betrachtet, die *quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form* erfassen.



Der Hauptzweck von Kennzahlen liegt darin, komplizierte Strukturen und Prozesse auf relativ einfache Weise darzustellen, um einen möglichst schnellen und umfassenden Überblick für die relevanten Führungsinstanzen zu ermöglichen; darin liegt zu-

gleich auch ihr vorrangiger Nachteil. Sie

**Begriff und Merkmale von Kennzahlen**

suggestieren, dass komplexe Sachverhalte der Unternehmensrealität relativ leicht darstellbar (und daraus gegebenenfalls resultierende Probleme mit „einfachen“ Maßnahmen behebbar) sind. Kennzahlen können in absoluter oder relativer Form vorliegen. *Absolute Kennzahlen* sind Einzelkennzahlen, Summen und Differenzen; *relative Kennzahlen* sind Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen. Während in einer Gliederungszahl ungleichrangige Größen stehen, erfasst die Beziehungszahl ungleichartige Größen. Im Folgenden werden die drei Arten relativer Kennzahlen anhand von finanzwirtschaftlichen Kennziffern aus dem Jahresabschluss eines Unternehmens kurz beschrieben:

➤ Als *Gliederungszahlen* bezeichnet man solche Kennzahlen, bei denen eine Teilgröße in Relation zur zugehörigen Gesamtgröße betrachtet wird. Ein Beispiel dafür ist die Eigenkapitalquote, bei der das Eigenkapital ins Verhältnis zum Gesamtkapital eines Unternehmens gesetzt wird. Gliederungszahlen zielen insbesondere auf Vergleiche von Unternehmen unterschiedlicher Größe.

**Arten relativer Kennzahlen**

➤ Als *Beziehungszahlen* bezeichnet man jene Kennzahlen, bei denen die Relation zweier verschiedenartiger Größen betrachtet wird. Zwischen Zähler und Nenner sollte ein sachlogischer Zusammenhang, eine Ursache-Wirkungs-Beziehung oder eine Mittel-Zweck-Beziehung bestehen. Z. B. ist die Eigenkapitalrentabilität eine Beziehungszahl, bei der der Jahreserfolg ins Verhältnis zum Eigenkapital gesetzt wird. Dabei wird das Eigenkapital als die verursachende Größe und der Jahreserfolg als die verursachte Größe angesehen.

➤ Als *Indexzahlen* bezeichnet man jene Kennzahlen, bei denen eine absolute Zahl für einen Zeitpunkt in Relation zur gleichen Zahl zu einem früheren Zeitpunkt gesetzt wird. Indexzahlen eignen sich zur Darstellung von zeitlichen Veränderungen bestimmter Werte – z. B. des prozentualen Wachstums des Umsatzes. Der Wert des Umsatzes des ersten Jahres wird als Basiszeitpunkt bezeichnet und gleich 100 % gesetzt. Die Umsätze der folgenden Jahre wer-

den dann zu dieser Basiszahl gemessen. Bei der Wahl des Basisjahres zur Bildung von Indexreihen ist jedoch zu beachten, dass ein „repräsentativer“, also nicht ein außergewöhnlich hoher oder niedriger Wert gewählt wird, um den Eindruck zu vermeiden, dass an sich „normale“ Werte als außergewöhnlich erscheinen.

**Einsatz von Kennzahlen im Rahmen der laufenden Planung und Kontrolle**

Der Objektbereich der eingesetzten Kennzahlen hängt von dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand ab. Die in dem Unternehmen gebildeten Kennzahlen können sich dabei sowohl auf *gesamunternehmerische Daten* als auch auf *betriebliche Funktions- bzw. Teilbereiche* beziehen. Im Hinblick auf den Handlungsbezug von Kennzahlen ist zwischen normativen und deskriptiven Größen zu unterscheiden. *Normative Kennzahlen* als Ziele, Zielvorgaben oder interne Standards enthalten Handlungsaufforderungen für die Funktionsträger und Funktionsträgerinnen – was nicht heißt, dass diese Zielvorgaben auf Basis theoretischer und/oder empirischer Erkenntnisse gewonnen wurden. *Deskriptive Kennzahlen* hingegen beschreiben lediglich Sachverhalte, die einer weiteren Erklärung oder zumindest einer weiteren Analyse bedürfen.

Kennzahlen werden im Rahmen der laufenden Planung und Kontrolle fast *aller betrieblichen Geschäftsprozesse* eingesetzt. Dabei dienen sie zumeist *normativen Zwecken*, indem sie als Zielvorgabe an untergeordnete Instanzen übermittelt werden. Eine solche *Zielvorgabe* ist Voraussetzung erfolgreicher Planungs- und Kontrollaktivitäten. Im Zuge dessen werden die realisierten Werte mit den Planungsgrößen im Rahmen des Kontrollprozesses verglichen. Kennzahlen erweisen sich somit als *Maßstäbe quantitativer Begriffe* und stellen Instrumente zur Durchführung aussagekräftiger und wirksamer Kontrollen dar. Mit ihrer Hilfe ist eine Analyse der Ursachen von Abweichungen möglich, die wiederum eine Voraussetzung für die Einleitung von Korrekturmaßnahmen darstellt.

## 1.2 Stärken und Schwächen von Kennzahlen

**Voraussetzungen für einen wirkungsvollen Kennzahleneinsatz**

Damit der zielorientierte Einsatz von Kennzahlen im Unternehmen gelingt, gilt es folgende Punkte bei der Gestaltungslösung zu berücksichtigen:

- Vor dem Einsatz einer neuen Kennzahl ist stets zu prüfen, ob man sie braucht und wenn ja, wozu man sie braucht (*Nutzenabwägung*). Liefert die neue Kennzahl Informationen, die in der Form bisher nicht verfügbar waren und die nicht durch die derzeit verwendeten Kennzahlen generiert werden können?
- Bei der Verwendung von Kennzahlen sollte der informatorische Nutzen sorgfältig abgewogen werden. Neben der inhaltlichen Auswahl sollte bei der *formellen Gestaltung* von Kennzahlen nach Möglichkeit folgendes bedacht werden:
  - ☛ Die Dimensionen der Kennzahlen (z. B. als Prozentzahl oder als einfacher Quotient) sollten nicht zu stark differieren.
  - ☛ Die Komplexität der Kennzahlen (Einbeziehung mehrerer Größen in den Zähler und in den

Textprobe

### 3.2 Produktionskennzahlen für die Morgengenuss GmbH

#### Ausgangslage

„Weil die Zusammenarbeit mit Dir so gut funktioniert, würde ich doch gerne einige abteilungsspezifische Kennzahlen mit Dir durchgehen, damit wir diese der Chefin vorlegen können. Sie möchte einen Überblick über wichtige Kennzahlen der Produktionsabteilung wie beispielsweise unserer Produkt- und Maschinenqualität machen“, sagte der Controller Troller zu dem Produktionsleiter Baumeister. „Nichts lieber als das; auch ich möchte Dir ein paar Fakten und Zahlen vorlegen, die wir zusammen durchsprechen können“, erwiderte Baumeister. Sichtlich imponiert fragte sich Troller, was ihn nun erwarteten würde. „Keine Sorge, die wichtigen Daten habe ich bereits zusammengestellt. Hier siehst Du einen Überblick über die tatsächliche Produktionsmenge der einzelnen Kaffeemaschinen. Ich habe Dir eine Tabelle erstellt, die unsere Termintreue der einzelnen Produkte wiedergibt. Ich denke, unsere Termintreue erregt keine große Besorgnis:“

Produkt	Produktionsmenge	Gefertigte Produkte zum geplanten Termin	Termintreue
Café de Paris	12.005	11.650	97,04 %
Aroma Gold	450.030	448.750	99,72 %
Student	240.030	230.150	95,88 %
Großküchenmaschine	16.500	16.500	100,00 %
Bürogenuß	300.025	290.000	96,66 %
Espresso	75.012	72.000	95,98 %
Wasserkocher „Geysir“	60.013	55.000	91,65 %

**Abb. 4: Daten der Termintreue**

#### Berechnung der Termintreue

„Für die Berechnung der Termintreue werden die rechtzeitig zum geplanten Termin gefertigten Produkte durch die gesamte Produktionsmenge dividiert“, erläuterte Baumeister. „Ah, das sieht doch ganz gut aus, allerdings ist bei der Termintreue der Produkte noch ein wenig Luft nach oben. Wie sehen denn die Terminabweichungen zu den restlichen Produktionsmengen aus, also den Kaffeemaschinen, die nicht zum geplanten Termin fertig gestellt wurden?“, fragte Troller. „Die möchte ich Dir natürlich nicht vorenthalten. Hier siehst Du nun einen Überblick über die Terminabweichungen in Tagen sowie in Prozent unserer Produkte, die nicht zum geplanten Termin fertig gestellt wurden:“



Produkt	Durchlaufzeiten in Tagen	Restliche Produktionsmenge	Vereinbarter Liefertermin	Tatsächlicher Liefertermin	Terminabweichung	
					in Tagen	in %
Café de Paris	70	355	30.04.2016	02.05.2016	2	2,86 %
Aroma Gold	280	1.280	20.06.2016	27.06.2016	7	2,5 %
Student	190	9.880	29.08.2016	01.09.2016	3	1,58 %
Großküchenmaschine	100	0	03.10.2016	03.10.2016	0	0
Bürogenuß	300	10.025	10.05.2016	18.05.2016	8	2,67 %
Espresso	290	3.012	09.03.2016	15.03.2016	6	2,07 %
Wasserkocher „Geysir“	260	5.013	09.02.2016	11.02.2016	2	0,77 %

**Abb. 5: Terminabweichungen der abgeschlossenen Produktionen**

„Die Durchlaufzeiten in Tagen entsprechen hier den geplanten Durchlaufzeiten, die wir für die gesamte Produktionsmenge beabsichtigt haben. Der besseren Übersichtlichkeit halber sind in dieser Tabelle die genauen Produktionsmengen an Kaffeemaschinen, die nicht zum vereinbarten Liefertermin fertig gestellt wurden, aufgelistet sowie der tatsächliche Liefertermin. Die Terminabweichung in Tagen entspricht den Tagen zwischen geplantem und tatsächlichem Termin der vollständigen Produktion unserer Kaffeemaschinen, also somit auch der Verzögerung der Lieferung unserer Produkte. Die Terminabweichung in % erhältst Du, indem Du die Terminabweichung in Tagen durch die geplante Durchlaufzeit in Tagen dividierst. Das bedeutet beispielsweise für Café de Paris, dass wir eine Durchlaufzeit von 70 Tagen für die Produktion von 12.005 Kaffeemaschinen der Café de Paris geplant haben. Allerdings haben wir für die vollständige Produktion und Lieferung von 12.005 Stück doch zwei Tage länger gebraucht. Dies bedeutet für die Terminabweichung in %, dass wir eine Terminabweichung von 2,85 % erhalten, indem wir die zwei Tage Verzögerung durch die Durchlaufzeit von 70 Tagen dividieren.“ – „Die Daten lassen erkennen, dass Ihr in Eurer Planung lediglich bei der Produktion Großküchenmaschine richtig kalkuliert habt.“ – „Ja, wir hatten eigentlich sogar für alle Produkte ein paar Tage Puffer eingeplant ...“ – „Aber?“, fragte Troller leicht skeptisch. „Einige Ausschussprodukte und Maschinenauffälle haben zu zeitlichen Verzögerungen unserer Produktion geführt.“ – „Wie habe ich dies nun zu verstehen?“, hakte Troller nach. „Bis zur Erkennung von Ausschussprodukten kann ein wenig Zeit vergehen ebenso wie die Reparatur und Wartung von Maschinen oder die Lieferung von Ersatzteilen für die Weiterproduktion, welche auch Zeit in Anspruch nehmen“. – „Da öffnest Du jetzt aber auch ein Fass. Hast Du in der eben gezeigten Tabelle mit Ausschussprodukten gerechnet?“, fragte Troller leicht überrascht. „Papierlapapp, ich habe natürlich fehlerhafte Kaffeemaschinen, die von unseren Kunden reklamiert worden sind, nicht mit einbezogen.“ – „Reklamationen??? Habe ich hier irgendetwas nicht mitbekommen?“, fragte Troller nun sichtlich mitgenommen. „Das klingt jetzt alles wilder als Du denkst. Lass mich dies anhand von Zahlen veranschaulichen.“ – „Ja, bitte“, forderte der Controller.

Berechnung der  
Terminabweichung



Bild: MustangJoe / Pixabay

○○○ Textprobe ○○○

## 6 Kennzahlen für das Personal

### 6.1 Ausgewählte Personalkennzahlen

Kennzahlen im  
Personalbereich

Im *Personalbereich* werden Kennzahlen in der Regel mit Bezug zu den jeweils zu erledigenden Aufgabenfeldern eingesetzt. Abb. 19 und Abb. 20 zeigen einen Überblick über entsprechende Kennzahlen, gegliedert nach verschiedenen Anwendungsfeldern. Die Anzahl und Auswahl von Kennzahlen sollten wie in jedem anderen betrieblichen Funktionsbereich auch *unternehmensindividuell* – in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielsetzung, den spezifischen Gegebenheiten und schließlich anhand der Frage, welche Daten ein Unternehmen benötigt – erfolgen. Je nach Betriebsgröße, Alter des Unternehmens und Branche können sich somit unterschiedliche Kennzahlen als nützlich erweisen. Während beispielsweise für ein etabliertes Entwicklungsunternehmen die Kennzahl Patente pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter wichtiger ist, ist für ein junges Unternehmen gegebenenfalls die Fluktuationsquote von höherer Bedeutung. Im Folgenden werden die in Fettschrift hervorgehobenen Kennzahlen vorgestellt und erläutert.

Personal-Kennzahlen-Übersicht I			
Personalbedarf und -struktur	Personalbeschaffung	Personaleinsatz	Personalerhaltung und Leistungsstimulation
<b>Netto-Personalbedarf</b> Arbeitsvolumen/ Arbeitszeit Qualifikationsstruktur Schwerbehinderten anteil Frauenquote <b>Durchschnittsalter der            Belegschaft</b> Durchschnittsdauer der Betriebs zugehörigkeit	Bewerberinnen und Bewerber pro Ausbildungsplatz Vorstellungsquote <b>Effizienz der            Beschaffungswege</b> <b>Personalbeschaffungs-            kosten je Eintritt</b> Produktivität der Personalbeschaffung Grad der Personal deckung Frühfluktuationsquote Anzahl Versetzungs wünsche nach kurzer Dienstdauer	Vorgabezeit Leistungsgrad Arbeitsproduktivität Arbeitsplatzstruktur Verteilung des Jahresurlaubs <b>Überstundenquote</b> Durchschnittskosten je Überstunde Leistungsspanne Entsendungsquote Rückkehrquote	<b>Fluktuationsrate</b> Fluktuationskosten Krankheitsquote <b>Unfallhäufigkeit</b> Ausfallzeit infolge Unfall Kosten von Arbeitsunfällen Grad der Unfallschwere Lohnformenstruktur Lohngruppenstruktur Vermögensbildende Leistung jeMitarbeiterin bzw. Mitarbeiter Erfolgsbeteiligung je Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter Altersversorgungs anspruch jeMitarbeiterin bzw. Mitarbeiter Nutzungsgrad betrieblicher Sozial einrichtungen Aufwand für freiwillige betriebliche Sozialleistungen je Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter

Abb. 19: Personal-Kennzahlen-Übersicht I

Personal-Kennzahlen-Übersicht II			
Personalentwicklung	Betriebliches Vorschlagswesen	Personalfreisetzung	Personalkostenplanung und -kontrolle
<p><b>Ausbildungsquote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Übernahmequote</li> <li>Struktur der Prüfungsergebnisse</li> <li>Struktur der Bildungsmaßnahmen</li> </ul> <p><b>Jährliche Weiterbildungszeit pro Mitarbeitenden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der Personalentwicklungskosten an den Gesamtpersonalkosten</li> <li>Weiterbildungskosten pro Tag u. Teilnehmerin bzw. Teilnehmer</li> <li>Bildungsrendite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserungsvorschlagsrate</li> <li>Struktur der Einreichenden</li> <li>Bearbeitungszeit pro Verbesserungsvorschlag</li> <li>Annahmequote</li> <li>Realisierungsquote</li> <li>Durchschnittsprämie</li> <li>Einsparungsquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sozialkosten pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter</li> <li>Abfindungsaufwand je Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter</li> </ul>	<p><b>Personalintensität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkosten in Prozent der Wertschöpfung</li> <li>Personalzusatzkostenquote</li> <li>Personalkosten je Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter</li> <li>Personalkosten je Stunde</li> </ul>

Abb. 20: Personal-Kennzahlen-Übersicht II

$$\begin{aligned}
 & \text{Brutto-Personalbedarf} \\
 & \text{./. Personalbestand zum Zeitpunkt } t_0 \\
 & + \text{ Abgänge} \\
 & \text{./. feststehende Zugänge} \\
 \hline
 & = \text{Netto-Personalbedarf}
 \end{aligned}$$

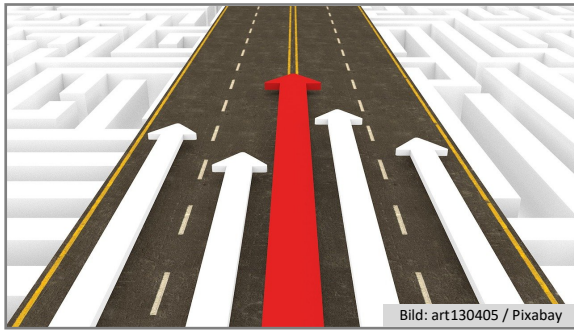
Netto-Personalbedarf

Der Netto-Personalbedarf dient der *Planung und Kontrolle des Personalbedarfs bzw. -bestands*. Für die Berechnung werden der aktuelle Personalbestand und die feststehenden Mitarbeitendenzugänge vom Brutto-Personalbedarf subtrahiert und die Abgänge addiert. Der Brutto-Personalbedarf kann dabei als *zukunftsorientierter Soll-Bestand* interpretiert werden. Die so entstehende Differenz in Form einer absoluten Kennzahl ist ein Maß für die Personalüber- oder -unterdeckung und bildet somit den Ausgangspunkt konkreter Aktivitäten der Personalbeschaffung oder -freisetzung. Die Möglichkeiten für die Bestimmung des (Brutto-)Personalbedarfs sind vielfältig; dazu zählen die Szenariotechnik, Befragungen von Expertinnen und Experten, Korrelations- und Regressionsanalysen, Schätzungen auf Basis von Erfahrungswerten, Trendextrapolationen oder Kennzahlenmodelle. Je nach Methode ist mit der Bestimmung ein hoher Aufwand verbunden. Um die Richtigkeit des Mitarbeitendenbedarfs bezüglich des Zeitpunktes, Zeitraumes und Ortes sicherzustellen, bieten sich Unterteilungen in Stellenkategorien, Beschäftigungsgruppen, Qualifikationsanforderungen oder Räumlichkeiten an.



Bild: Alexas\_Fotos / Pixabay

### 7.3.4 Die Potenzialperspektive



Die vierte und letzte Perspektive der Balanced Scorecard

Leitfrage der Potenzialperspektive

zielt auf die Entwicklung der *für Strategien benötigten Infrastruktur*. Diese Infrastruktur sollte die aktuelle Strategie unterstützen und einen soliden Unterbau für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen darstellen. Sie kann daher als

treibender Faktor für die bereits dargestellten Perspektiven betrachtet werden und bietet damit die Möglichkeit, das Unternehmensergebnis langfristig zu verbessern. Die Leitfrage der Potenzialperspektive lautet deshalb: „Welche Ziele hinsichtlich unserer Potenziale müssen erreicht werden, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?“

Obwohl die Infrastruktur durch vielfältige Ressourcen abgebildet werden kann, werden für die Potenzialperspektive drei als besonders geeignet herausgestellt. Hierbei handelt es sich um *Personalpotenziale*, die *technologische Infrastruktur* und das *Arbeitsklima*. Bei diesen, auch als *Befähiger* bezeichneten Ressourcen, handelt es sich eher um Frühindikatoren, die häufig schwer zu operationalisieren sind. So lassen sich beispielsweise Veränderungen des Arbeitsklimas nicht direkt messen und Personalpotenziale schwer quantifizieren. Gleichwohl haben diese Ressourcen eine hohe Bedeutung für die *Kerngrößen* der Potenzialperspektive, die in erster Linie Spätindikatoren sind und zu denen die *Mitarbeiterzufriedenheit*, die *Mitarbeitertreue* und die *Mitarbeiterproduktivität* (vgl. Abb. 34) zählen.

Befähiger (Frühindikatoren) und Kerngrößen (Spätindikatoren)

Realisiert werden kann die Erfassung der Frühindikatoren über *Hilfsgrößen*, die indirekt über die relevanten Ressourcen Auskunft geben. Das Arbeitsklima könnte zum Beispiel dadurch eruiert werden,

Erfassung der Befähiger

das die Anzahl oder Wachstum der von Teams eingereichten Verbesserungsvorschläge, Teilnehmerquoten bei Betriebsausflügen, Anteile der in internen Ausschüssen oder sozialen Projekten engagierten Mitarbeitenden und Anzahl der Mitarbeiter-Kraftfahrzeuge mit Unternehmensaufklebern erfasst und ausgewertet werden. Dieser indirekte Weg ist sicherlich im Vergleich zur direkten Messung mit einer höheren Fehlerwahrscheinlichkeit behaftet. Dennoch werden hierdurch Tendenzen deutlich, aufgrund derer Auswirkungen auf die Kerngrößen frühzeitig erkannt und gegebenenfalls notwendige Maßnahmen eingeleitet werden können.

Die Messung der Kennzahlen zur Erfassung der Kerngrößen kann hingegen *klassisch* erfolgen. So kann beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit direkt mittels Befragung von internen oder externen Instanzen, die Mitarbeitertreue anhand der Fluktuationsquote und die Mitarbeiterproduktivität durch Umsatz pro Mitarbeitenden und/oder produzierte Stücke pro Mitarbeitenden ermittelt werden. Dabei hat die Zufriedenheit der Mitarbeitenden einen besonderen Stellenwert, weil sie der treibende Faktor für die beiden anderen Kerngrößen ist.

Erfassung der Kerngrößen

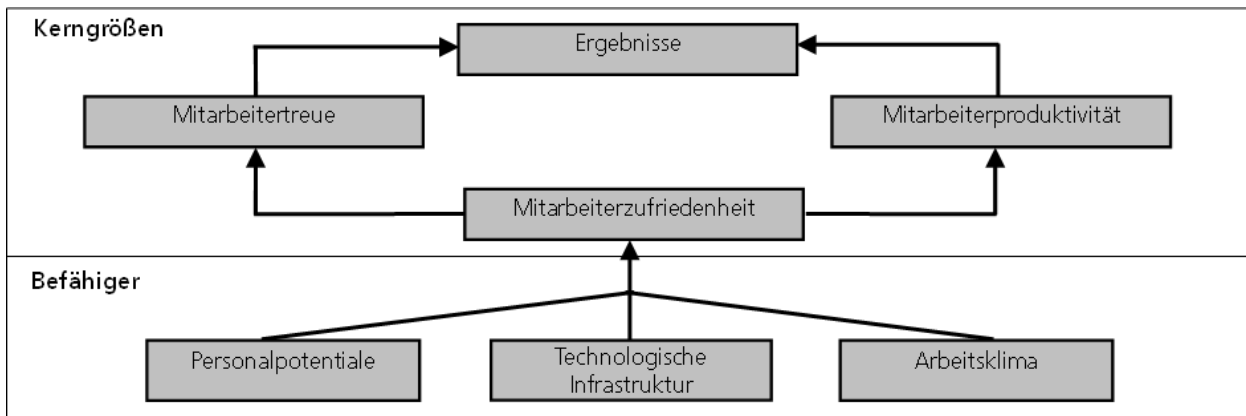


Abb. 34: Kennzahlen der Potenzialperspektive

## 7.4 Balanced Scorecard für die Morgengenuß GmbH

### Ausgangslage

Nachdem Geschäftsführerin Jenny Fair wiederholt von den Mitarbeitenden gehört hatte, dass der Umbruch der Morgengenuß GmbH auch viel Unsicherheit in das Unternehmen tragen würde, entschied sie sich, mit dem Controller Konrad Troller über die Probleme zu sprechen und eventuelle Lösungsmöglichkeiten zu erörtern. „Hallo Konrad, der Umbruch in der Morgengenuß GmbH stößt nicht nur auf positive Resonanz. Die Mitarbeitenden fühlen sich aus ihren alten Strukturen gerissen, erkennen aber keine neuen. Auch ich muss zugeben, dass mir allmählich der Überblick verloren geht. Wir haben einen Haufen von neuen Projekten angestoßen, wissen aber nicht genau, ob und inwieweit unsere aktuellen Projekte zum Unternehmenserfolg beitragen. Auch wird mir zunehmend unklarer, welche maßgeblichen Kennzahlen ich eigentlich zum Steuern verwenden soll. Es ist zwar schön, dass Du Dich so für das Erheben von Kennzahlen und den Aufbau eines Kennzahlensystems engagierst. Aber leider weiß außer Dir niemand richtig damit umzugehen. Auch scheint Unklarheit darüber zu herrschen, wohin wir die Morgengenuß GmbH in den nächsten Jahren steuern wollen und woran die Mitarbeitenden gemessen werden sollen. Ich könnte nun noch stundenlang weitere solcher Punkte aufzählen. Worauf ich aber hinaus will, ist die Frage, ob die Balanced Scorecard, von der ich kürzlich gelesen habe, in der Lage wäre, die aufgezeigten Probleme zu lösen. Kurzum, was hältst Du von diesem Instrument?“ – „Ich halte die Balanced Scorecard für ein durchaus probates Instrument zur Lösung einiger unserer Probleme. Wir sollten uns jedoch davor hüten zu glauben, dass mit dem Einsatz der Balanced Scorecard all unsere Probleme gelöst werden. Denn um das Steuerungsinstrument in der Morgengenuß GmbH zu etablieren, sind zunächst einmal große Anstrengungen von Nöten. Darüber hinaus kann der Einsatz auch nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn Du und die anderen Führungskräfte nicht nur vom Konzept überzeugt seid, sondern Ihr auch selbst kontinuierlich mit der Scorecard arbeitet. Berücksichtigen müssen wir auch, dass bisher nur wenig über die langfristigen Erfolgswirkungen bei Unternehmen, die die Balanced Scorecard einsetzen, bekannt sind. Und der unternehmensweite Einsatz Dir auch



●●● Textprobe ●●●