

Prozessziele definieren und mittels Kennzahlen kontrollieren



Inhalt

- Was sind Kennzahlen
- Definition von Prozessen
- Definition der Kennzahlen
- Fehler im Umgang mit Kennzahlen
- Fragen



Was sind Kennzahlen?

- ✓ Ein Instrument zur **Planung und Steuerung von Unternehmensprozessen** und für alle Unternehmensbereiche festlegbar: Rechnungswesen, Controlling, Produktion, Qualitätswesen etc.
- ✓ Liefern exakte **Daten über den Leistungsstand des Unternehmens**, einzelner Abteilungen, Produktionsbereiche oder Prozesse
- ✓ **Ermöglichen** durch die solide Datenbasis korrekte **unternehmerische Entscheidungen** von Unternehmenszielen
- ✓ **Reduzieren das komplexe Unternehmensgeschehen** auf griffige Zahlen und geben in kompakter Form Auskunft



Welche Arten von Kennzahlen kennen Sie?



KPI

PPI

Ziel

metric

measure



Was bedeuten diese Kennzahlen (**KPI**)?

- ✓ Ein „Key Performance Indicator (KPI)“ ist ein **messbarer Wert**, der zeigt, wie **effektiv** ein Unternehmen wichtige Unternehmensziele erreicht
- ✓ Organisationen verwenden KPIs, um ihren **Erfolg bei der Zielerreichung** zu bewerten
- ✓ Sie können branchen-, abteilungs- oder aufgabenübergreifend sein
- ✓ KPIs werden über **einen bestimmten Zeitraum** ausgewertet und mit vergangenen Leistungskennzahlen oder akzeptablen Benchmarks verglichen
- ✓ **Trends** können analysiert und Zielsetzungen angepasst werden
- ✓ **KPI's bieten einen Rahmen für weitere Teilziele (PPIs)**

Was bedeuten diese Kennzahlen (**PPI**)?

- ✓ Meist verwendet als **operative Kennzahl**
- ✓ PPI ist ein **messbarer Wert** und kann direkt aus Daten im Prozess/Workflow erhoben werden
- ✓ PPI's **unterstützen KPI's** die einen direkten Bezug auf die Unternehmens- bzw. strategischen Ziele haben
- ✓ Wenn PPIs entlang eines End-to-End-Prozesses definiert werden, können sie in **Spät- oder Frühindikatoren** kategorisiert werden

Beispiele:

Cost: Reisekosten per Mitarbeiter

Zeit: Durchlaufzeit pro Angebot

Qualität: Prozentualer Anteil der „Nicht-OK“-Teile

Wie definiere ich nun Ziele für meine Prozesse?



Wie definiere ich nun Ziele für meine Prozesse?

Was ist ein Kennzahlensystem?

- ✓ Es ist ein Konstrukt, in dem mehrere **auf ein gemeinsames Ziel** ausgerichtete Kennzahlen und deren Abhängigkeiten erfasst werden.
- ✓ Die Weiterentwicklung ist eine **Balanced Scorecard** (ganzheitlich orientierte, ziel- und kennzahlenbasierte Managementmethode)

Was ist der Nutzen?

- ✓ Rechtzeitige und zielgerichtete **Einleitung von Maßnahmen** bei Abweichungen von dem geplanten Ergebnis
 - ❖ Eine verbesserte Interpretation und Kommunikation im Unternehmen
 - ❖ Eine Darstellung bzw. Übersicht der Unternehmenssituation mit dem Ziel von Transparenz
 - ❖ Objektivität

Wie definiere ich nun Ziele für meine Prozesse?

Aufbau eines Kennzahlensystems in 4 simplen **Schritten**:

1. Ziele und Prozesse definieren

- Unternehmensziele werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet
- Hierbei ist besonders die eigene Entwicklung und der Vergleich zum Wettbewerb mit einzubeziehen



2. Kennzahlen auswählen

- Kennzahlen werden den folgenden Bereichen zugeordnet
Bsp. Finanzen, Kunden, Prozessen, Mitarbeitern, externe „interessierte Parteien“



3. Kennzahlen für jede Ebene

- Kennzahlen werden für jede Ebene aufgestellt, visualisiert und kommuniziert
- Anzahl an Kennzahlen definieren
(Qualität statt Quantität)



4. Verteilung der Verantwortungen

- Jede Kennzahl wird einer Person oder einem Personenkreis zugeordnet
- Hier erfolgt ggf. die Einleitung von geeigneten Korrekturmaßnahmen



Mein Prozess...



Was ist **mein Ziel** und welche Prozesse tragen zur Erreichung meines Ziels bei?

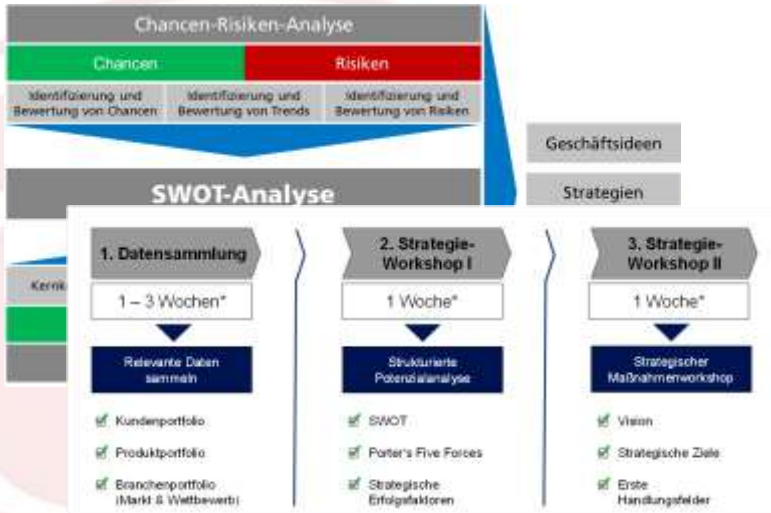
Was ist das zu erwartende bzw. beabsichtigte **Ergebnis des Prozesses**?

Quantifizieren des **zu erwartenden Ergebnisses** des Prozesses

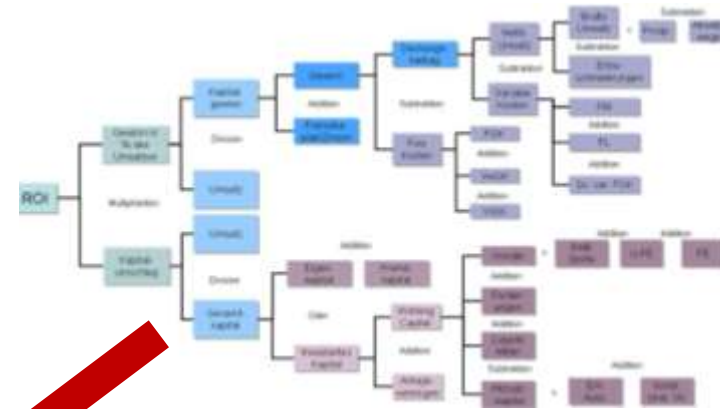
Zusammenhang zwischen Risiken und Chancen eines Unternehmens

Möglicher Ansatz um KPI und Ziele festzulegen

1. Festlegen der Strategie und Unternehmensziele



2. Quantifizierung und festlegen der Unternehmensziele (KPIs High Level)



3. Prozess- und Operative Ziele festlegen (PPIs)



4. Maßnahmen zur Zielerreichung definieren

ACTION PLAN

Room: _____ Time Period: _____

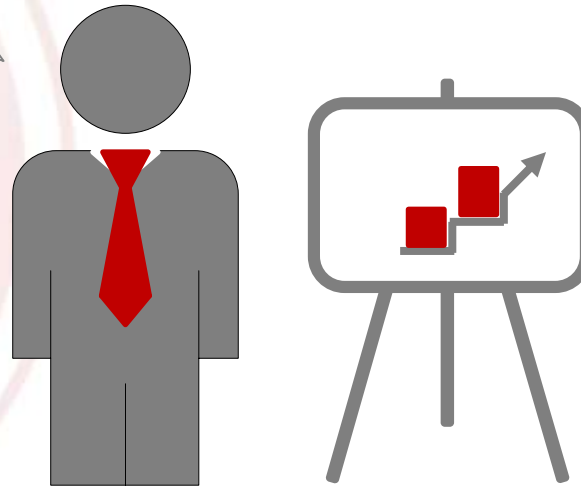
OBJECTIVES (List of Goals)	TASKS (what you need to do to achieve the goals)	SUCCESS CRITERIA (how you will identify your success)	TIME FRAME (by when you need to complete the tasks)	RESOURCES (what or who can help you complete tasks)

Ein Beispiel...



Vom Unternehmensziel zum jährlichen Leistungsziel

Steigerung der
Profitabilität um
10%



Geschäftsführung
Jahresziel 2020

Wertschöpfungsprozesse – Profitabilitätssteigerung

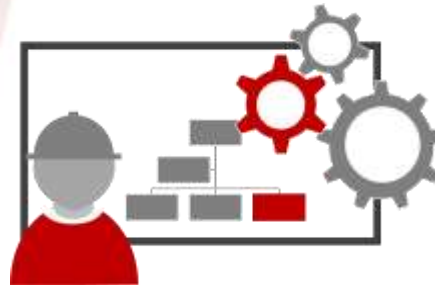
Ziele für 2020

20 neue Kunden
ansprechen,
Umsatzsteigerung durch
Preisanpassungen



Abteilung **Vertrieb**

Terminverschiebungen
von Projekten **unter
einer Woche**



Abteilung **Produktmanagement**

Nacharbeitskosten
reduzieren



Abteilung **Produktion**

Unterstützungsprozesse – Profitabilitätssteigerung

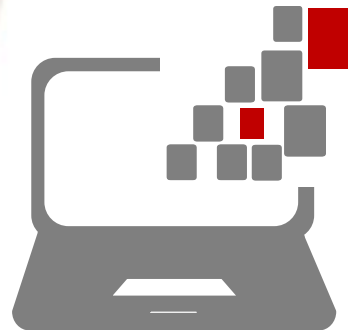
Ziele für 2020

Schulung von
Mitarbeitern, Erhöhung
der **Mitarbeiter-**
zufriedenheit



Abteilung **Personal**

Reduzierung der IT-
Störmeldungen



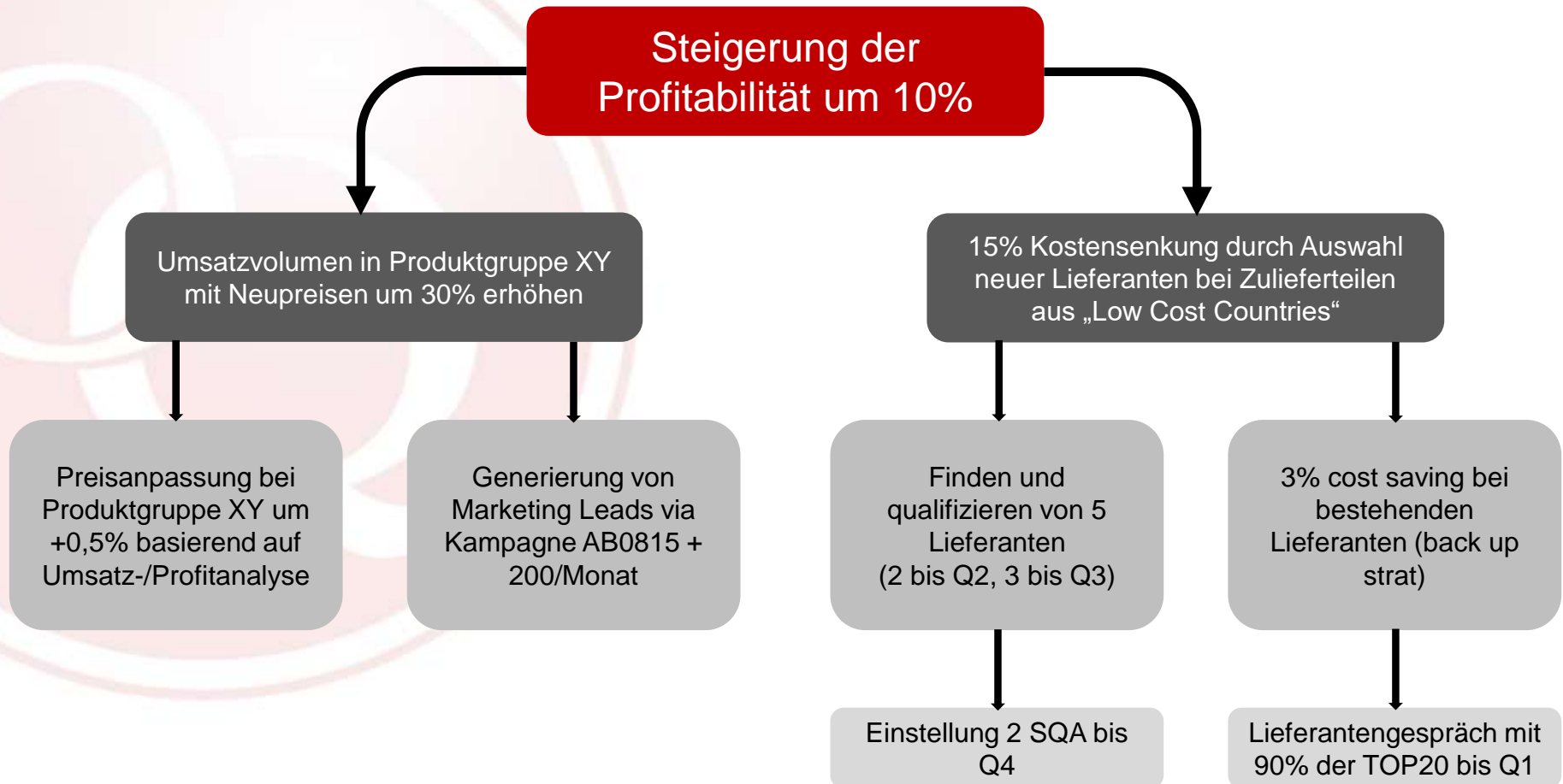
Abteilung **IT-
Datenmanagement**

Qualifizierung
geeigneter Lieferanten
mit **günstigeren
Preisen**



Abteilung **Beschaffung**

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung des Ziels



Häufige Fehler beim Kennzahlenmanagement



Häufige Fehler beim Kennzahlenmanagement

- ✓ Definition der Kennzahlen **spiegelt nicht** das Ziel bzw. die Strategie der Organisation **wider**
- ✓ Kennzahlen sind **nicht geeignet**, um die **tatsächliche Prozessperformance** zu messen (Prozess IN- und OUTPUT wird nicht berücksichtigt)
- ✓ **Zu viele** oder **zu wenige** Kennzahlen für einen Prozess
- ✓ Bewertungszyklen sind **nicht geeignet**, um auf Trends zu reagieren
- ✓ Bei der Definition sollte nicht nur an die **Effektivität**, sondern auch an die **Effizienz** des Prozesses gedacht werden
- ✓ Schlechte Disziplin der Prozesseigner im verfolgen und **Maßnahmen umsetzen**

Kurz und knapp zusammengefasst



Kurz zusammengefasst

- ✓ Erstellen Sie eine **klare Strategie** für das Unternehmen (Unternehmensziel)
- ✓ Identifizieren Sie Ihre **Prozesse und deren Ergebnisse** („intended outcome“)
- ✓ **1-2 Kennzahlen** für den Prozess (Effektivität/Effizienz)
- ✓ Legen Sie die **Bewertungszyklen** fest und definieren Verantwortliche für **die Maßnahmen zur Erreichung** und für das Monitoring
- ✓ Gleichen Sie regelmäßig die Erreichung der **Prozessziele** mit dem **Unternehmensziel** ab
- ✓ Fassen Sie alle Kennzahlen **in einer Übersicht zusammen** um nicht den Überblick zu verlieren
- ✓ **Kommunizieren** Sie über Ihre Ziele und deren Erreichung (**Alle Mitarbeiter sind wichtig um die Ziele zu erreichen**)



Fragen?

DANK
FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT

OPTIQUM
Unternehmensberatung GmbH

Siegburger Straße 223
D-50679 Köln

Tel.: +49 (221) 82 959 10
Fax.: +49 (221) 82 959 155

E-Mail: info@optiquum.de
Web: www.optiquum.de
Web: www.automotive-help.de

Ihr persönlicher Ansprechpartner:



Marc Mietz
Prokurist / Senior Consultant

marc.mietz@optiquum.de