



wirtschaftsinformatik
managementinformationssysteme

qualitätsmanagementsysteme

10.06.2010

Übung 08

Sandra Lau



thema der heutigen übung.

- Erarbeitung von:
 - Kennzahlen:
 - Einführung.
 - Kennzahlensysteme.
 - Balanced Scorecards.
 - Benchmarking.
- Bearbeiten eines komplexen Themas zur Anwendung kennen gelernter Qualitätstechniken.



kennzahlen: einführung.

- Was sind Kennzahlen:
 - „betrieblich relevante, numerische Informationen“.
 - „eine relative oder absolute Zahl, die in verdichteter Form Informationen über einen Realitätsausschnitt beinhaltet und zur Beantwortung einer bestimmten Fragestellung abgebildet wird“.
 - Performance Measure
- Unterscheidung hinsichtlich:
 - Relativer Messzahlen und absoluter Messgrößen.
 - Gliederungs-, Index- und Beziehungszahlen.



kennzahlen: merkmale.

1. Aussagefähigkeit.
2. Fähigkeit Informationen zu verdichten.
3. Zielbezug.



kennzahlen: kernfunktionen/-aufgaben.

- Anregungsfunktion.
- Operationalisierungsfunktion.
- Vorgabefunktion.
- Steuerungsfunktion.
- Kontrollfunktion.



kennzahlensystem: einführung.

- Was ist ein Kennzahlensystem:
 - „Gesamtheit geordneter Kennzahlen, die betriebswirtschaftlich sinnvolle Aussagen über das Unternehmen bzw. Unternehmensteile bereitstellen.“
- Einzelkennzahlen:
 - Werden zusammengefasst → erreichen einer hohen Gesamtaussagequalität.
 - Mathematischer Bezug → aggregieren zu Spitzenkennzahl.
 - Sachlogischer Bezug → induktive/empirische Ableitung.
- Instrument für Unternehmensführung für Teilaufgaben:
 - Planung, Steuerung und Kontrolle.



kennzahlensystem: traditionell.

- Zielen stark auf monetäre Größen ab.
- Sind rein vergangenheitsbezogen.
- Fokussieren auf ein oder zwei hoch aggregierte Spitzenkennzahlen.
- ➔ Fehlentwicklungen spät oder gar nicht lokalisierbar.
- ➔ Gefahr, dass leistungsrelevanten Ebenen (Prozesse/Ressourcen) vernachlässigt werden.



kennzahlensystem: modern.

- Ermöglichen Performance Measurement.
- Untersucht zugrunde liegende operative Werttreiber bzgl. Determinieren der Effektivität und Effizienz des Unternehmens.
- Kernzielsetzungen:
 - Schaffung von Leistungstransparenz.
 - Ableitung von Optionen zur stetigen Leistungspotenzialsteigerung.
 - Schaffung einer ausgewogenen Basis an Perspektiven (Messgrößen/Leistungsebenen).
 - Klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Kennzahlen.
 - Klarer Strategiebezug.



kennzahlensystem: balanced scorecard.

- Robert S. Kaplan und David P. Norton.
- Ableiten der Ziele und Kennzahlen aus Unternehmensvision und -strategie.
- Kennzahlen → aktuelle und künftige Leistungsfähigkeit.
- Hauptaufgaben:
 - Kennzahlenzusammenhänge: Schaffung von Transparenz.
 - Messbarkeit und Kommunizierbarkeit von strategischen Zielen.
 - Ursache-Wirkungs-Kette: Zusammenhang strategische Ziele und Kennzahlen.
- Basis für Strategieimplementierung:
 - Operative Steuerungsgröße.
 - Finanzbudget.

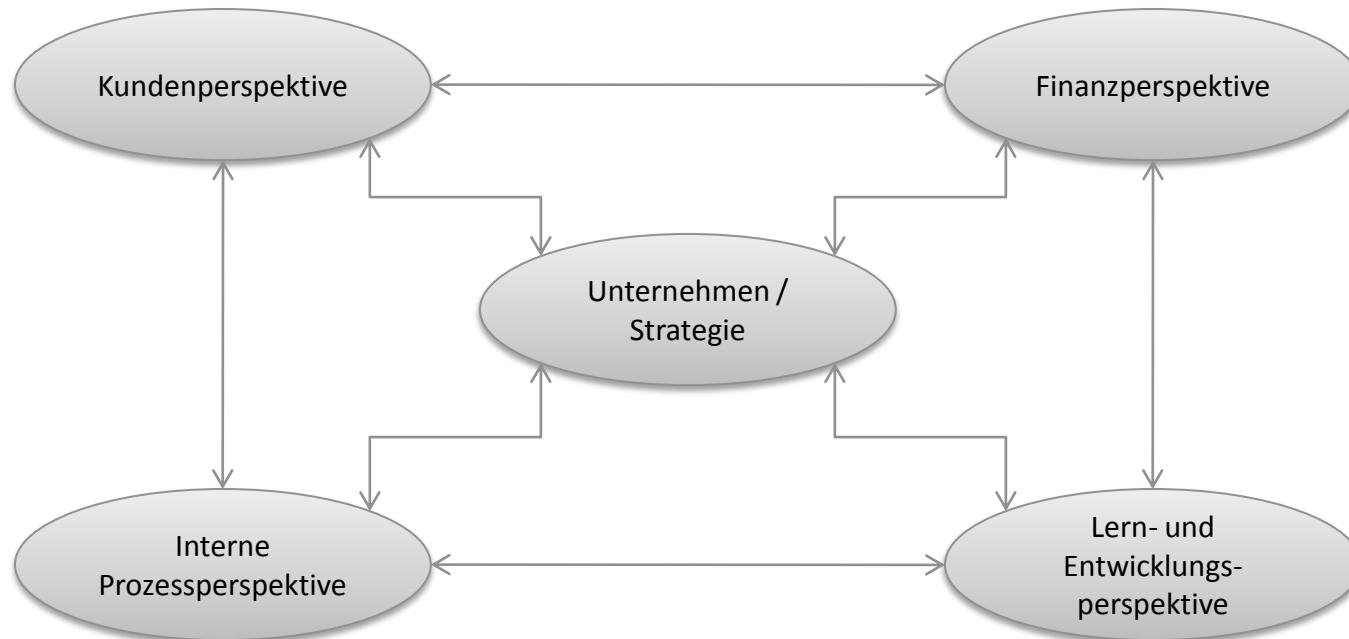


balanced scorecard: funktionen.

- Reines Informationssystem.
- Strategieimplementierungstool.
- Controlling-Werkzeug.

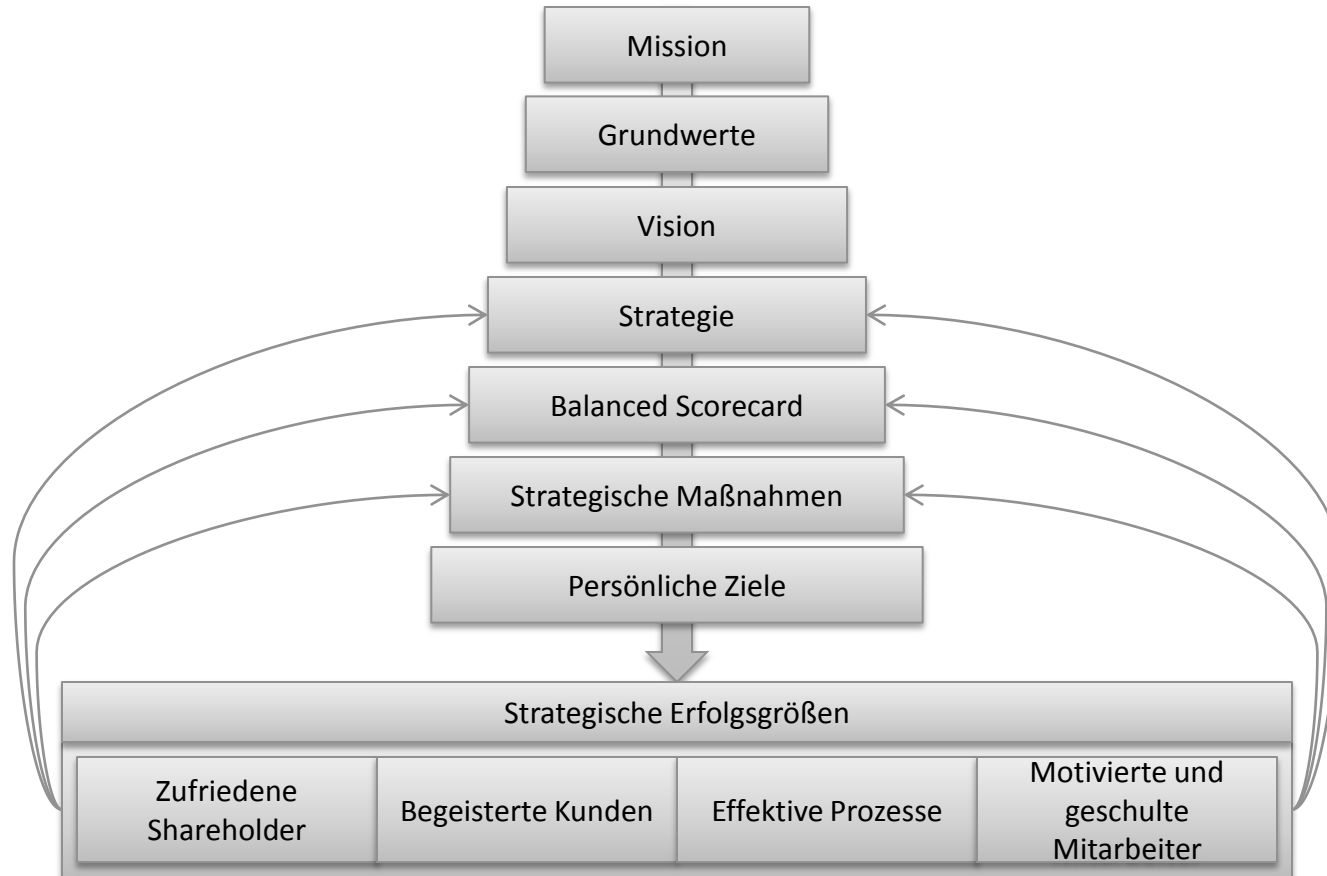


balanced scorecard: sichtweisen.

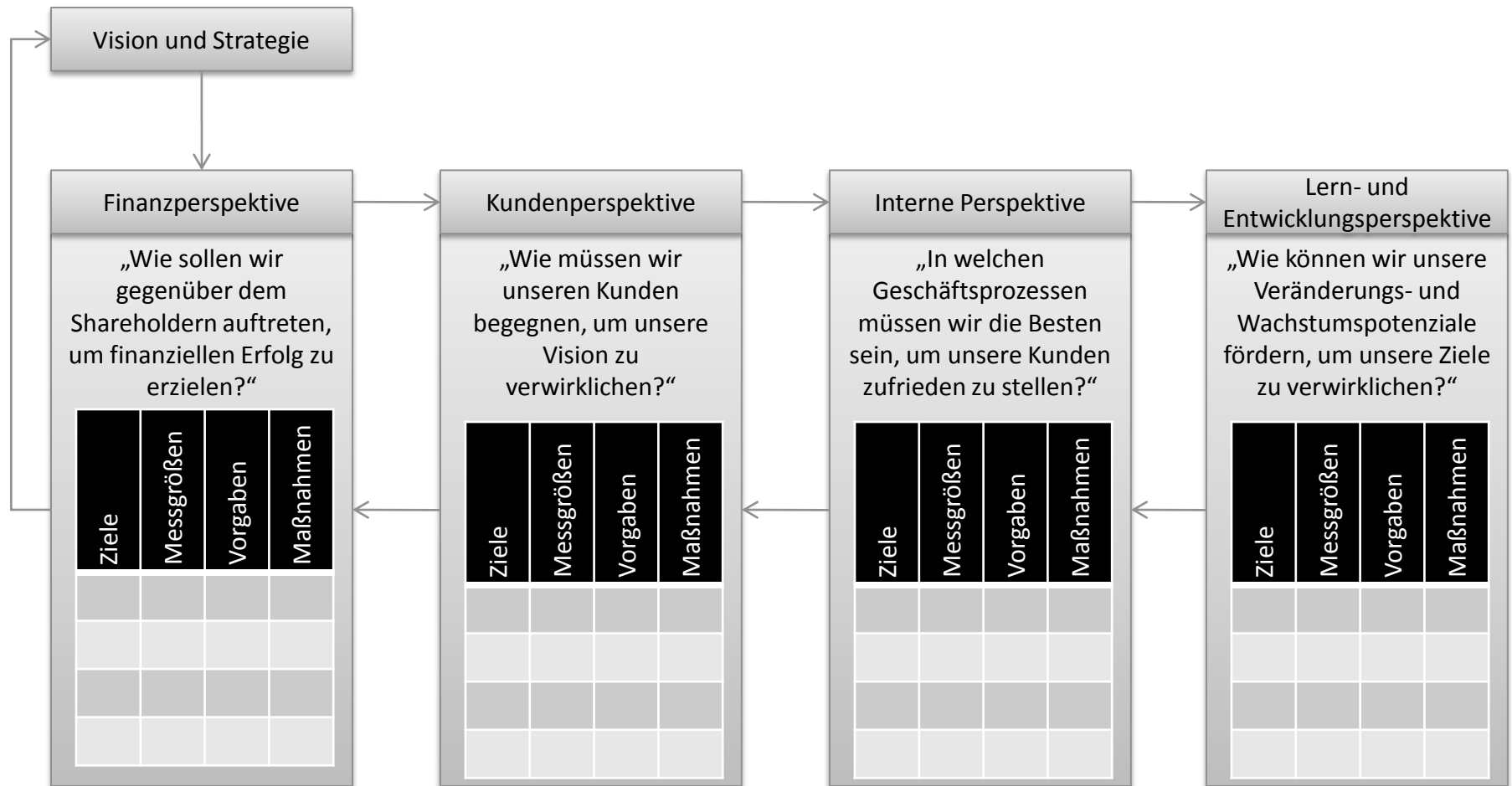


- Ableitungshierarchie zwischen den Sichten.

balanced scorecard: unternehmensmission.



balanced scorecard: ursache-wirkungs-beziehung.



balanced scorecard: kritik.

- Konzeptionelle Lücke:
 - Voraussetzung: Definition von Vision und Strategie.
- Kritik in der Anwendung:
 - Mangelnde Erkenntnis über Wechselwirkung zwischen den vier Perspektiven.
 - Nicht ausdefiniertes Vorgehensmodell zur Operationalisierung der Ursache-Wirkungs-Prozesse.
 - Komplexe Anwendung aufgrund d. zahlreichen Datenbedarfe.



kennzahlen – balanced scorecard: fragen?



benchmarking: einführung.

- *„... ist ein standardisierter Leistungsvergleich zwischen den Funktionsbereichen verschiedener Unternehmen.“*
- Erste Anwendung 1979 bei Xerox.
- Kern des Benchmarking: Dontotsu.
- Zielsetzungsprozess:
 - Zielvorgaben präziser und realitätsnäher formulieren.
 - Legitimierung der Zielvorgaben durch externe Orientierung des Benchmarking.
- Hauptziel:
 - Best Practices.
 - Verbesserung von Leistung.



benchmarking: voraussetzungen.

- Aufdecken von Stärken und Schwächen und deren Ursachen.
- Identifizierung der Industrieführer und deren Best Practices.
- Übernahme der Best Practices-Methoden und deren Anpassung auf unternehmensindividuelle Gegebenheiten.
- Entwicklung eigener Best Practices zur Gewinnung von Überlegenheit.
- Motivation für Veränderungs- bzw. Entscheidungsprozesse.



benchmarking: aufgaben.

- Strategische / langfristige Aufgaben:
 - Erfolgspotenziale des Unternehmens im Mittelpunkt.
- Operative / kurzfristige Aufgaben.
- Vielfältige Einsatzmöglichkeiten u.a.:
 - Strategische Planung.
 - Strategie- und Zielformulierung.
 - Bestimmung der Wettbewerbsposition.
 - Identifikation von Best Practices.
 - Controlling-Funktion.



benchmarking: hürden.

- Zu starke Orientierung am Benchmarking kann in mangelnder eigener Innovationskraft enden → wenn Best Practices nur kopiert werden.
- Externe Best Practices ↔ bestehende Struktur.
- Vertraulichkeit der Vergleichsdaten.
- Erfolgskritische Faktoren:
 - Wahl des richtigen Benchmarking – Partners.
 - Kompetentes Benchmarkingteam.



benchmarking: arten.

- Unterscheidung:
 - Internes / externes Benchmarking.
 - Nach untersuchtem Objekt:
 - Wettbewerbsbenchmarking.
 - Funktionales Benchmarking.
 - Produktbenchmarking.
 - Prozessbenchmarking.
 - Kostenbenchmarking.



benchmarking: allgemeiner prozess.



benchmarking: prozessschritte.

- Planungsphase:
 - Benchmarking-Objekt → Benchmarking-Partner → Datensammlung.
- Analysephase:
 - Leistungslücken (Ursachen) identifizieren → Zukünftige Leistungsstandards festlegen.
- Integrationsphase:
 - Ergebnisse kommunizieren → Akzeptanz erringen → fkt. Ziele bestimmen.
- Umsetzungsphase:
 - Umsetzung planen, durchführen und Fortschritte überwachen → Benchmarking-Ergebnisse regelmäßig überprüfen (Rekalibrierung).
- Reifephase:
 - Spitzenposition anstreben → vollständig in die (Geschäfts-) Prozesse integrieren.



benchmarking: fragen?



referenzen.

- „Qualitätsmanagement von A bis Z – Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements“; G. F. Kamiske und J.-P. Brauer; 6. Auflage; Hanser Verlag
- „Strategisches Kostenmanagement bei Mobilfunktreibern – Status quo-Analyse, Entwicklung eines Kennzahlensystems und Konzipierung eines Managementansatzes “; S. Detscher; 1. Auflage; Gabler Verlag
- „Strategisches Bauunternehmensmanagement – Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft“; G. Girmscheid; 2006; Springer Verlag

