

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Entwicklung eines Kennzahlen-Cockpits zur operativen Unternehmenssteuerung und Implementierung in den Reporting-Prozess

Am Beispiel der AL-KO Production Austria GmbH

Betreuer:

MMag. Dr. Michael Wenzig

vorgelegt von:

Susanne Rappitsch, BA (1710532016)

Graz, 14.09.2019

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 14.09.2019

Susanne Rappitsch, eh

Kurzfassung

Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, ein Unternehmen erfolgreich zu steuern und um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist es für Unternehmungen unerlässlich, aussagekräftige Daten zu haben. Dies gelingt durch Kennzahlen und Kennzahlenmodelle, die speziell an den Betrieb angepasst sind. Im Unternehmen AL-KO Production Austria GmbH ist es in den letzten zwei Perioden zu organisatorischen und personellen Änderungen gekommen. Zudem forderte der Vorstand, das monatliche Berichtswesen um Kennzahlen zu erweitern. Bis dato verfügt das Unternehmen über kein Kennzahlen-Cockpit. Aufgrund des nichtvorhandenen Instrumentes fehlt es dem Betrieb an einer fundierten Entscheidungsgrundlage, Zielsetzungen werden unsystematisch getroffen und eine Steuerung nach den Grundsätzen der AL-KO Group ist schwierig. Das Unternehmen steht nun vor der Herausforderung, wie ein Kennzahlen-Cockpit unter der Berücksichtigung der operativen und langfristigen Ziele des Unternehmens aufgebaut sein muss, sodass das Management Entscheidungen, Abweichungsanalysen und Planungen zur operativen Steuerung des Unternehmens vornehmen kann, um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Um das Problem zu lösen, werden anhand des Leitbildes strategische Zielsetzungen abgeleitet. Zudem zeigt die Arbeit die operativen Zielsetzungen, die mit Hilfe eines Gesprächleitfadens für die Unternehmensbereiche aus der Balanced-Scorecard Finanzen, Prozessen und Mitarbeitern eruiert wurden. Die Darstellung des Analyserahmens für Kennzahlen erörtert unter anderem, dass Kennzahlen bestimmte Anforderungen erfüllen müssen. Anhand dieser werden fünf Bewertungskriterien ausgewählt. Diese bilden neben den operativen Zielsetzungen die Grundlage für die Erstellung des Kennzahlenkatalogs. Um die Aussagkraft von Kennzahlen zu erhöhen, werden für jede Kennzahl das Ermittlungsintervall, die Verantwortlichen, die Datenbasis sowie Maßnahmen zur Gegensteuerung vorgeschlagen. Mit Hilfe der Scoring-Methode werden für das Kennzahlen-Cockpit 13 Kennzahlen ausgewählt. Zudem zeigt die Arbeit den Aufbau des Excel-Tools, unter Berücksichtigung der Anforderungen der Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen. Eine Ermittlung der Soll-Werte erfolgt auf Basis der Budgetwerte. Anhand dieser und der Toleranzgrenzen werden Abweichungen der Zielerreichung grafisch dargestellt. Diesbezüglich zeigt die Arbeit wie das Kennzahlen-Cockpit im Reporting-Prozess eingliedert ist, um sicherzustellen, dass die Eingabe der Ist-Werte von den Verantwortlichen rechtzeitig durchgeführt wird. Mit Hilfe des Kennzahlen-Cockpits kann das Kooperationsunternehmen Zielverfehlungen analysieren und die entsprechenden Maßnahmen rechtzeitig einleiten, da die speziellen Unternehmensgegebenheiten berücksichtigt werden. Um den Einsatz des Kennzahlen-Cockpits sicherzustellen, müssen die Zielvorgaben in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst werden. Zudem sind Änderungen im Reporting-Prozess sowie im Digitalisierungsprozess zu berücksichtigen.

Abstract

To be able to make the right decisions, to operate a business successfully and to be competitive in the market, it is essential for corporations to provide informative data. This is possible through operating numbers and key number models, which are specifically adapted for that business. Over the last two cycles the company AL-KO Production Austria GmbH went through organizing and personnel changes. The management board also demanded to add operative numbers to the monthly reporting. To date the corporation isn't in possession of a cockpit of key figures. Because of the absence of such an instrument the company is lacking an established decision-making-basis, furthermore objectives are set unsystematically and management according to the principles of AL-KO Group is very difficult. At the moment the company is presented with the challenge of determining the elements for the key figure cockpit, taking into consideration the operative and long term goals of the corporation, so that the management is in the position of making decisions and carrying out deviation analyses and strategies for the operative navigation of the company and in that way secure competitiveness in the markets. Based on the model, strategic objectives are derived to solve the problem. The paper also illustrates how operative objectives by means of a conversation guide are determined for the departments Balanced-Scorecard finances, processes and staff. Among others the depiction of the analytical framework for operating numbers discusses that key figures have to meet certain requirements. Based on these figures, five evaluation criteria are selected. Evaluation criteria in conjunction with operative objectives are providing the basis for compiling the catalogue of indicators. The interval of determination, the people responsible, data basis and arrangements for counter measure are proposed for every figure in order to increase the significance of operating numbers. With the assistance of the Scoring-Method, thirteen key figures are selected for the key figure cockpit. Considering the requirements of the recipients of the report, the paper further is displaying the structure of the Excel-Tools. Setpoints are determined on basis of the budget value. By reference to this value and the limits of tolerance, deviations from objectives are illustrated graphically. In this respect the paper points out how the key figure cockpit is integrated into the reporting process to secure timely input of actual values by the people responsible. Due to the key figure cockpit, the cooperative enterprise is able to analyze why objectives aren't met, and because all the specific facts of the company are already considered, they find themselves in a position where they can initiate appropriate measures in due time. To ensure application of the key figure cockpit, objectives have to be monitored and adapted on a regular basis. Moreover, changes in reporting- and digitizing process have to be taken into consideration.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	- 1 -
1.1	Ausgangssituation.....	- 1 -
1.2	Zielsetzung und geplante Ergebnisse.....	- 3 -
1.3	Problemstellung und Forschungsfragen	- 4 -
1.4	Methode, Aufbau und Abgrenzung der Arbeit.....	- 5 -
2	Ziele als operatives Steuerungselement in der Unternehmensführung	- 8 -
2.1	Merkmale der operativen Steuerung.....	- 8 -
2.2	Strategieprozess als Basis für die kurzfristigen Ziele	- 11 -
2.3	Zielfindungsprozess im Unternehmen	- 15 -
2.3.1	Unternehmensgeschichte.....	- 15 -
2.3.2	Unternehmensphilosophie der AL-KO Production Austria GmbH	- 16 -
2.3.3	Strategische und operationalisierte Zielsetzungen als Basis für die Kennzahlenauswahl	- 18 -
3	Darstellung des Analyserahmens für die Entwicklung eines Kennzahlen- Cockpits	- 26 -
3.1	Definition und Bedeutung von Kennzahlen im Unternehmen	- 26 -
3.2	Betrachtung des zeitlichen Horizonts und der Adressaten und Adressatinnen	- 28 -
3.3	Unterschiedliche Kennzahlenarten in der Unternehmensführung	- 30 -
3.4	Kennzahlensysteme in der betrieblichen Praxis	- 31 -
3.4.1	Das Du-Pont-Kennzahlensystem.....	- 32 -
3.4.2	Das ZVEI-Kennzahlensystem.....	- 33 -
3.4.3	Das RL-Kennzahlensystem	- 35 -
3.4.4	Der Economic Value Added.....	- 36 -
3.5	Auswertungsmethoden von Kennzahlen	- 37 -
3.6	Anforderungen an Kennzahlen in der Unternehmensführung	- 39 -
3.7	Grenzen bei der Anwendung von Kennzahlen	- 40 -
3.8	Determinanten des Kennzahleneinsatzes zur Informationsversorgung.....	- 42 -
3.9	Bestimmung der Bewertungskriterien für die Auswahl der Kennzahlen	- 43 -
4	Auswahl der Kennzahlen für die Unternehmensbereiche	- 45 -
4.1	Informationsverfügbarkeitsanalyse	- 45 -
4.2	Kennzahlen für den Finanzbereich	- 48 -
4.3	Kennzahlen für den internen Geschäftsprozessbereich	- 57 -

4.3.1	Produktionskennzahlen	- 58 -
4.3.2	Qualitätskennzahlen.....	- 64 -
4.3.3	Einkaufskennzahlen	- 67 -
4.4	Kennzahlen für den Mitarbeiterbereich	- 72 -
5	Konzeption eines Kennzahlen-Cockpits und Implementierung in den Reporting-Prozess	- 81 -
5.1	Auswahl der Top-Kennzahlen.....	- 81 -
5.2	Definition von operativen Zielwerten und Toleranzgrenzen.....	- 83 -
5.3	Inhaltlicher Aufbau des Kennzahlen-Cockpits	- 85 -
5.4	Implementierung des Kennzahlen-Cockpits in den Reporting-Prozess.....	- 87 -
5.5	Definition von Verantwortlichkeiten der Zielerreichung und Dateneingabe	- 89 -
6	Resümee	- 91 -
6.1	Zusammenfassung	- 91 -
6.2	Kritische Reflexion und Ausblick.....	- 93 -
	Literaturverzeichnis	- 95 -
	Anhang	- 101 -
A1:	Leitfadengestütztes Interview.....	- 101 -
A2:	Vorgehensweise und Ergebnisse der Scoring-Methode	- 103 -
A3:	Grundlagen für die Berechnung der operativen Zielwerte und Toleranzgrenzen.....	- 106 -
A4:	Auszüge aus dem Kennzahlen-Cockpit	- 107 -
A5:	Ist-Analyse im Reporting-Prozess	- 125 -
A6:	Zeitlicher Prozessablauf.....	- 126 -
A7:	Reporting-Kalender	- 127 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der operative Regelkreis.....	- 8 -
Abbildung 2: Elemente der Balanced Scorecard	- 13 -
Abbildung 3: Leitbild der AL-KO Production Austria GmbH	- 16 -
Abbildung 4: Ursachen-Wirkungszusammenhänge der strategischen Ziele.....	- 19 -
Abbildung 5: Analyserahmen für Kennzahlen	- 26 -
Abbildung 6: Funktionen von Kennzahlen.....	- 27 -
Abbildung 7: Das Du-Pont-Kennzahlensystem	- 33 -
Abbildung 8: Determinanten für den Kennzahleneinsatz	- 43 -
Abbildung 9: Zusammensetzung von Qualitätskosten	- 55 -
Abbildung 10: Darstellung des CCC Modells	- 68 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Operative Controlling-Instrumente.....	- 11 -
Tabelle 2:	Unterschiede zwischen operatives und strategisches Controlling.....	- 11 -
Tabelle 3:	Darstellung der strategischen und operatischen Zielsetzungen für das Kooperationsunternehmen	- 25 -
Tabelle 4:	Anforderungen der Kennzahlen zur Funktionserfüllung	- 40 -
Tabelle 5:	Darstellung der Informationsverfügbarkeitsanalyse	- 47 -
Tabelle 6:	Kennzahlen aus dem Finanzbereich	- 48 -
Tabelle 7:	Kennzahlen für den internen Geschäftsprozessbereich.....	- 57 -
Tabelle 8:	Kennzahlen für den Mitarbeiterbereich.....	- 72 -
Tabelle 9:	Darstellung der Gewichtung der Bewertungskriterien	- 81 -
Tabelle 10:	Darstellung des Punkteschlüssels für die Scoring-Methode	- 82 -
Tabelle 11:	Darstellung der Top-Kennzahlen.....	- 83 -
Tabelle 12:	Darstellung der Zielwerte und der Toleranzgrenzen für 2019 (anonymisiert) ...	- 84 -
Tabelle 13:	Darstellung der Verantwortlichkeiten.....	- 90 -

Formelverzeichnis

Formel 1: K1 Eigenkapitalrentabilität	- 48 -
Formel 2: K2 Liquiditätsgrad II	- 49 -
Formel 3: K3 EBIT-Marge	- 51 -
Formel 4: K4 Cashflow-Umsatzrentabilität.....	- 52 -
Formel 5: K5 Materialintensität	- 52 -
Formel 6: K6 Personalintensität.....	- 53 -
Formel 7: K7 Qualitätskosten in Prozent vom Umsatz	- 54 -
Formel 8: K8 Aufwand Werkzeugbau / Ertrag Werkzeugbau	- 56 -
Formel 9: K9 Overall Equipment Effectivness	- 58 -
Formel 10: K9a Verfügbarkeitsgrad/Nutzungsgrad.....	- 59 -
Formel 11: K9b Leistungsgrad.....	- 60 -
Formel 12: K9c Qualitätsgrad	- 61 -
Formel 13: K10 Ist/Plan Produktionswertvergleich	- 62 -
Formel 14: K11 Auftragsreichweite in Tagen.....	- 63 -
Formel 15: K12 Nacharbeitsquote	- 64 -
Formel 16: K13 Beanstandungsquote im Einkauf.....	- 65 -
Formel 17: K14 Reklamationsquote im Einkauf.....	- 66 -
Formel 18: K15 Cash Conversion Cycle	- 67 -
Formel 19: K16 Rahmenvertragsquote	- 70 -
Formel 20: K17 Auditierungsquote	- 71 -
Formel 21: K18 Weiterbildungsquote.....	- 72 -
Formel 22: K19 Verbesserungsvorschlagsrate.....	- 73 -
Formel 23: K20 Anzahl der Mitarbeitergespräche	- 74 -
Formel 24: K21 Krankheitsquote	- 76 -
Formel 25: K22 Nachfolgeindex.....	- 77 -
Formel 26: K23 Altersstruktur	- 78 -
Formel 27: K24 Überstundenquote	- 79 -

Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Übersicht über Interviewpartner und Interviewpartnerinnen (anonymisiert)	- 101 -
Anhang 2:	Leitfadengeschütztes Interview	- 102 -
Anhang 3:	Ergebnisse der Scoring-Methode	- 105 -
Anhang 4:	Darstellung der Basis für die operativen Zielwerte und Toleranzgrenzen	- 106 -
Anhang 5:	Tabellenblatt: Informationsblatt	- 107 -
Anhang 6:	Tabellenblatt: Kennzahlen-Cockpit (Auszug)	- 107 -
Anhang 7:	Tabellenblatt: Übersicht Kennzahlenstammlätter	- 108 -
Anhang 8:	K1 Eigenkapitalrentabilität (anonymisiert)	- 109 -
Anhang 9:	K2 Liquiditätsgrad (anonymisiert)	- 110 -
Anhang 10:	K3 EBIT-Marge (anonymisiert)	- 111 -
Anhang 11:	K4 Cashflow-Umsatzrentabilität (anonymisiert).....	- 112 -
Anhang 12:	K5 Materialintensität (anonymisiert)	- 113 -
Anhang 13:	K6 Overall Equipment Effectivness (anonymisiert)	- 114 -
Anhang 14:	K6a Verfügbarkeitsgrad (anonymisiert).....	- 115 -
Anhang 15:	K6b Leistungsgrad (anonymisiert).....	- 116 -
Anhang 16:	K6c Verfügbarkeitsgrad (anonymisiert)	- 117 -
Anhang 17:	K7 Nacharbeitsquote (anonymisiert)	- 118 -
Anhang 18:	K8 Reklamationsquote im Einkauf (anonymisiert).....	- 119 -
Anhang 19:	K9 Cash Conversion Cycle (anonymisiert).....	- 120 -
Anhang 20:	K10 Rahmenvertragsquote (anonymisiert).....	- 121 -
Anhang 21:	K11 Weiterbildungsquote (anonymisiert).....	- 122 -
Anhang 22:	K12 Verbesserungsvorschlagsrate (anonymisiert).....	- 123 -
Anhang 23:	K13 Krankheitsquote (anonymisiert)	- 124 -
Anhang 24:	Ist-Analyse im Reporting-Prozess	- 125 -
Anhang 25:	Zeitlicher Prozessablauf	- 126 -
Anhang 26:	Reporting Kalender.....	- 127 -

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
CCC	Cash Conversion Cycle
DIH	Days Inventory Held
DPO	Days Payables Held
DSO	Days Sales Outstanding
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
FMS	Flexibles Montage System
GAE	Gesamtanlageneffektivität
KPI	Key Performance Indicators KPI
KSV	Kreditschutzverband
KZS	Kennzahlensysteme
MES	Manufacturing Execution System
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
OEE	Overall Equipment Effectiveness
QM	Qualitätsmanagement
ROE	Return on Equity

1 Einleitung

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung und Implementierung eines Kennzahlen-Cockpits für die AL-KO Production Austria GmbH. Im folgenden Kapitel wird zunächst die Ausgangssituation dargestellt, um die Relevanz der Arbeit zu verdeutlichen. Des Weiteren werden die Problemstellung, die Forschungsfragen und die abgeleiteten Ziele erörtert. Abschließend werden die Methoden, der Aufbau und die Abgrenzung beschrieben.

1.1 Ausgangssituation

Unternehmen benötigen aufgrund des zunehmenden Wettbewerbes immer mehr aussagekräftige Daten, um die richtigen Entscheidungen zu treffen und das Unternehmen richtig steuern zu können. Mit Hilfe von Kennzahlen und Kennzahlenmodellen können die benötigten Informationen bereitgestellt werden. Diese sind jedoch oft willkürlich ausgewählt und zeigen nur bedingt die individuelle ‚DNA‘ eines Unternehmens. Es ist aber notwendig, jedes Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle individuell zu steuern. Außerdem sind die Berichte an die Adressaten und Adressatinnen zu umfangreich und erfüllen nicht deren Erwartungen.¹ Angesichts dieser Umstände ist es notwendig, sich mit den Kennzahlen zur Unternehmensteuerung und deren Reporting näher zu beschäftigen.

Die Produktionsfirma AL-KO Production Austria GmbH ist ein Produktionsbetrieb mit Sitz in Obdach in der Steiermark, der sich auf den Bereich Gartengeräte und deren Produktion spezialisiert hat. Im Jahr 2018 erwirtschaftete die Firma einen Umsatz in der Höhe von 79,3 Millionen Euro. Insgesamt wurden 200.000 Stück Rasenmäher und Rasentraktoren produziert. Derzeit beschäftigt das Unternehmen 370 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

In den letzten zwei Jahren ist es zu einigen organisatorischen Änderungen in der AL-KO Group gekommen. Die ehemalige AL-KO Kober GmbH spaltete sich in die AL-KO Kober GmbH und in die AL-KO Gardentech Austria GmbH. Diese wiederum teilte sich in die AL-KO Gardentech Austria GmbH und in die AL-KO Production Austria GmbH. Zudem ist es in der jetzigen AL-KO Production Austria zu einer Vielzahl an personellen Änderungen in den letzten zwei Jahren gekommen. Die Werksleitung, die Produktionsleitung sowie die Einkaufsleitung wurden neu besetzt. Im April des Jahres 2018 forderte der Vorstand, dass die Werksleiter und Werksleiterinnen von Produktionsunternehmen, so auch der Production Austria GmbH, ihr monatliches Berichtswesen um Kennzahlen erweitern. Dadurch soll die Leistungsfähigkeit unabhängig von Konzerneinflüssen beschrieben werden, denn der Verkauf der Produkte erfolgt ausschließlich an das Konzernunternehmen BN 10, AL-KO SE.

¹ Vgl. GRÄF u.a. (2013), Onlinequelle [13.09.2019], o. S.

Das derzeitige monatliche Reporting des Unternehmens besteht aus einer Gewinn- und Verlustrechnung, einer Bilanz sowie einigen ausgewählter Controlling-Daten, zu denen nur der Produktionswert, die Anzahl der Produktionstage und Arbeitsunfälle sowie die Krankheitsquote der direkten und indirekten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gezählt werden. Diese Informationen bilden die Grundlage für die monatliche Besprechung zwischen Werksleiter und Werksleiterinnen und Bereichsleiter und Bereichsleiterinnen, um Entscheidungen zu treffen. Jedoch bieten diese Daten weder fundierte Informationen über die finanzwirtschaftliche Perspektive noch ermöglichen sie einen detaillierten Überblick über den Produktionsbereich inklusive Qualitätsmanagementbereich sowie dem Supply-Management-Bereich. Außerdem ist es nicht möglich zu überprüfen, ob die festgelegten Ziele erreicht werden oder es zu Abweichungen gekommen ist. Aus diesen Gründen soll es zu einer Erweiterung eines monatlichen Berichtswesens kommen.

Bis dato verfügt das Kooperationsunternehmen über kein Kennzahlen-Cockpit. Es werden in Bezug auf den Produktionsbereich in einem Microsoft-Excel-Dokument nur der monatliche Produktionswert, die Anzahl der gefertigten Rasentraktoren und Rasenroboter sowie die Arbeitsunfälle dokumentiert und mit dem Vorjahr beziehungsweise mit den Plan-Werten verglichen. In den Unternehmensbereichen Beschaffung und Qualitätsmanagement werden von der Controlling-Abteilung keine Daten gesammelt und analysiert. In Bezug auf den Personalbereich, der eine bedeutende Rolle in der Unternehmenskultur der AL-KO Group hat, werden nur die Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen festgehalten. Das angeführte Datenmaterial ist außerdem in unterschiedlichen Listen mit unterschiedlichen Formatierungen zu finden und muss für Besprechungen manuell zusammengeführt werden. Die Daten werden dem Controlling immer zu verschiedenen Zeiten und von diversen Personen zur Verfügung gestellt. Der Prozess ist in den monatlichen Ablauf nicht adäquat integriert.

Aufgrund des nichtvorhandenen Instrumentes fehlt es der Werksleitung sowie den Bereichsleitern und Bereichsleiterinnen an einer fundierten Entscheidungsgrundlage, da diese im Moment nur auf den Daten des Monatsabschlusses sowie der Controlling-Daten basieren. Jenes hat zur Folge, dass strategische und operative Entscheidungen unsystematisch getroffen werden. Um am Markt aber konkurrenzfähig zu bleiben, ist es notwendig, diese aufgrund einer fundierten Informationsbasis durchzuführen. Eine weitere negative Auswirkung ist, dass aufgrund von fehlenden Zielparametern Abweichungsanalysen im Controlling nicht zeitnah erstellt werden können. Ebenso ist es schwierig, das Unternehmen nach den Grundsätzen der AL-KO Group zu steuern, da diese im Datenmaterial nicht berücksichtigt werden. Auch die jährliche Budgeterstellung sowie die quartalsweise Forecast Erstellung sind mit einem zunehmenden Ausmaß an Arbeit verbunden, da nicht auf Ergebnisse des Kennzahlen-Cockpits zurückgegriffen werden kann, die etwaige Abweichungen und Tendenzen zu den Zielwerten erkennen lassen.

Des Weiteren kann es zu Fehlern in der Auftragsplanung kommen. Dem Unternehmen fehlen aber bis dato die zeitlichen und fachlichen Ressourcen, um ein solches Instrument selbstständig zu erstellen.

1.2 Zielsetzung und geplante Ergebnisse

Ziel der Arbeit ist es, ein Kennzahlen-Cockpit zu entwerfen, welches ausgewählte Kennzahlen aus dem Finanzbereich, dem Produktionsbereich und dem Supply-Chain Management enthält, da diese die wesentlichen Kernprozesse des Unternehmens bilden und sich auch auf den obersten Ebenen in der Aufbauorganisation befinden. Aus den angeführten Bereichen werden je vier bis fünf Kennzahlen abgebildet. Neben den quantitativen Kennzahlen soll das Cockpit auch qualitative Kennzahlen enthalten, welche die Soft-Facts wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterinnenzufriedenheit abbilden. Dadurch kann erreicht werden, dass eine Ausrichtung an der Unternehmenskultur der AL-KO Group erfolgt.

Für das Unternehmen werden auf Basis des Leitbildes und der Unternehmensgrundsätze sowie aus Gesprächen mit der Werksleitung und den Bereichsleitern und Bereichsleiterinnen strategische und operative Ziele abgeleitet. Diese bilden die Basis für die Erstellung eines Kennzahlenkatalogs für die Unternehmensbereiche.

Mit Hilfe des Kennzahlenkataloges und einer qualitativen Erhebung werden für das Kennzahlen-Cockpit die Top-Kennzahlen vom Kooperationsbetrieb ausgewählt sowie Indifferenzbereiche und Zielwerte festgelegt. Der Aufbau des Tools soll zusammen mit den Berichtsempfängern und Berichtsempfängerinnen, Werksleitung, Produktionsleitung, Supply-Managementleitung und Qualitätsleitung festgelegt werden, um eine optimale Grundlage für die operative Steuerung, Entscheidungsfindung und Planung zu gewährleisten und diese adäquat durchführen.

Um sicherzustellen, dass im Kennzahlen-Cockpit die Daten zur richtigen Zeit vorhanden sind, soll ein Reporting-Prozess erstellt werden, welcher in den monatlichen Prozess integriert werden soll. Es wird unter anderem bestimmt, wer für die Eintragung der Daten zuständig ist, in welchem Intervall einzelne Kennzahlen ermittelt werden und wer für die Zielerreichung der Kennzahlen verantwortlich ist. Zudem wird gezeigt, wie der Prozess dargestellt werden kann. Zusätzlich wird festgelegt, in welcher Form das Kennzahlen-Cockpit den Berichtsempfängern und Berichtsempfängerinnen zur Verfügung gestellt wird.

Als geplantes Ergebnis wird ein Kennzahlen-Cockpit erstellt, welches es ermöglicht, mit einem Blick einen Gesamtüberblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu erhalten, um daraus abgeleitet Steuerungsmaßnahmen durchzuführen.

Aufgabe der Controlling-Abteilung wird es sein, dieses Tool laufend auf dem neuesten Stand zu halten, um die Berichterstattung zu gewährleisten. Diesbezüglich wird das Kennzahlen-Cockpit

auf eine Art und Weise konzipiert, sodass es einerseits benutzerfreundlich und andererseits flexibel gestaltet ist. Dies dient dem Zweck den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Eingabe der Daten zu erleichtern. Im Zuge dessen, sollen Makros, Funktionen und Formeln erstellt werden und auf der anderen Seite jederzeit weitere Kennzahlen hinzugefügt werden können. Des Weiteren wird eine Funktion erstellt, mit der ersichtlich sein sollte, ob sich die berechneten Zahlen im und/oder außerhalb des Normbereiches (Zielwertes) liegen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Kennzahlen-Cockpit auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens eingeht und den Adressaten und Adressatinnen mit einem geringen Aufwand relevante Informationen aus dem Unternehmen liefert.

1.3 Problemstellung und Forschungsfragen

Das Unternehmen steht nun vor der Herausforderung, wie ein Kennzahlen-Cockpit unter der Berücksichtigung der operativen und langfristigen Ziele des Unternehmens aufgebaut sein muss, sodass das Management Entscheidungen, Abweichungsanalysen und Planungen zur operativen Steuerung des Unternehmens vornehmen kann, um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben.

Aufgrund der oben beschriebenen Problemstellung leiten sich folgende spezifische Fragestellungen ab:

- Es gilt zu analysieren, welche Bedeutung die operative Steuerung im Unternehmen hat. Außerdem wird untersucht, welche Rolle der Strategieprozess und die Balanced Scorecard (BSC) im Zusammenhang mit der Entwicklung von Zielen haben. Basierend darauf stellt sich die Frage, welche strategischen und operativen Ziele von der Werksleitung und der Bereichsleitung verfolgt werden, um in späterer Folge die Auswahl der Kennzahlen durchzuführen. Hierbei gilt es außerdem mit Hilfe der BSC zu analysieren, ob alle erfolgsrelevanten Unternehmensbereiche berücksichtigt wurden, um eine optimale Steuerung des Unternehmens zu gewährleisten.
- Des Weiteren gilt es den Analyserahmen von Kennzahlen zu erörtern, um einen theoretischen Überblick vom Thema zu erhalten und die Grundlage für die Erstellung des Kennzahlenkatalogs für die ausgewählten Unternehmensbereiche und in weiterer Folge der Bewertung der Top-Kennzahlen zu schaffen.
- Basierend darauf ist zu überlegen, welche Kennzahlen in den ausgewählten Unternehmensbereichen zur Anwendung kommen können. Hierbei gilt es unter anderem die Berechnung, die Aussage und die Verbesserungsmaßnahmen von Kennzahlen zu erörtern. Außerdem wird die Datenbasis für die Kennzahlen beim Kooperationsunternehmen analysiert.

- In weiterer Folge wird die Gewichtung der Bewertungskriterien von Kennzahlen analysiert, um darauf aufbauend zu erörtern, wie die Auswahl der Top-Kennzahlen aus dem Kennzahlencockpit erfolgt. Zudem wird analysiert, wie das Kennzahlen-Cockpit aufgebaut sein muss, um die Anforderungen der Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen zu erfüllen, die abgeleitet davon die operative Steuerung vornehmen und Entscheidungen treffen.
- Abschließend stellt sich die Frage, wie das Reporting des Kennzahlen-Cockpits erfolgen soll. Es wird erörtert, von welchem Personenkreis die Daten einzutragen sind und woher die Daten im Unternehmen kommen. Zudem wird analysiert wer für die Zielerreichung der einzelnen Kennzahlen verantwortlich ist. Damit soll ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden, sodass die Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen zeitnahe Abweichungsanalysen durchführen können.

1.4 Methode, Aufbau und Abgrenzung der Arbeit

In der Arbeit werden verschiedene wissenschaftliche Methoden zur Anwendung kommen. Um alle Forschungsfragen zu beantworten, erfolgt im ersten Schritt eine Auseinandersetzung mit ausgewählter, aktueller Fachliteratur und Fachzeitschriften. Diese bilden die Basis um in weiterer Folge einen Kennzahlkatalog aus ausgewählten Unternehmensbereichen zu erstellen und die Top-Kennzahlen für die Erstellung Kennzahlen-Cockpit festzulegen.

Die Darstellung der strategischen und operativen Ziele des Unternehmens, die ebenfalls eine Grundlage für die spätere Auswahl der Kennzahlen sind, erfolgt mit Hilfe einer Analyse des Leitbildes des Unternehmens. Zudem werden anhand eines leitfadengestützten Interviews mit den Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen Ziele für die relevanten Bereiche bestimmt und mit der Werkleitung fixiert.

Die Auswahl der Top-Kennzahlen für das Unternehmen erfolgt mit einer qualitativen Erhebung in Form einer Scoring-Methode. Dafür werden im Vorfeld die Kriterien für die Kennzahlenbewertung gewichtet und das Punkteschema fixiert. Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit der Werksleitung. Anschließend werden die Kennzahlen von den Adressaten und Adressatinnen des Kennzahlen-Cockpits, sowie der Controlling-Leitung und Buchhaltungsleitung bewertet. Kennzahlen mit den höchsten Bewertungen werden dann in das Kennzahlen-Cockpit übernommen. Die Soll-Werte und die Toleranzgrenzen werden anhand von Budgetwerten, Ist-Werten aus dem Jahr 2018 und Vorgaben von einzelnen Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen festgelegt.

Der Aufbau des Kennzahlen-Cockpits wird im Rahmen eines Workshops mit den Adressaten und Adressatinnen bestimmt. Grundlage dafür bilden die Informationen aus der Literaturrecherche. Um das Kennzahlen-Cockpit in den Reporting-Prozess integrieren zu können, ist es notwendig,

eine Ist-Analyse im Unternehmen durchzuführen, um Terminvorgaben seitens der Zentrale in Deutschland erfüllen zu können

Die Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel.

Das zweite Kapitel der Arbeit beschreibt die Merkmale der operativen Steuerung und den Strategieprozess. Neben der theoretischen Ausarbeitung, die die Grundlage bildet, wird anschließend der Entstehungsprozess von Zielen beim Kooperationsbetrieb aufgezeigt. Am Ende des Kapitels werden die strategischen und operativen Ziele, die die Basis für die Auswahl der Kennzahlen für die Unternehmensbereiche bilden, dargestellt.

Im darauffolgenden Kapitel wird der Analyserahmen für den Einsatz vom Kennzahlen-Cockpit analysiert. Es wird unter anderem die Definition, die Arten und die Funktionen von Kennzahlen beschrieben. Zudem werden mögliche Quellen für die Kennzahlenberechnung dargestellt. Die für das Kooperationsunternehmen definierten Bewertungskriterien bilden die Grundlage für die Erstellung des Kennzahlencockpits.

Im vierten Kapitel werden die Finanz-, die Produktions-, die Beschaffungs- und die Qualitätskennzahlen sowie ausgewählte qualitative Kennzahlen beschrieben. Es erfolgt eine Darstellung der Berechnung der Kennzahlen. Zudem werden Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlenwerte vorgeschlagen. Die unterschiedlichen Quellen werden ebenso dargestellt.

Das fünfte Kapitel beschreibt zunächst die Auswahl und Darstellung der Top-Kennzahlen für das Cockpit. Zunächst werden die Ergebnisse aus der Scoring-Methode aufgezeigt sowie die festgelegten Soll-Werte und Toleranzgrenzen. Anschließend wird der Aufbau des Kennzahlen-Cockpits dargestellt. Das Kapitel schließt mit der Implementierung in den Reporting-Prozess des Unternehmens ab. Es wird beschrieben, wie, wann und von wem die Daten in das Cockpit einzutragen sind. Zudem wird dargestellt, wer für die Verantwortung der Zielerreichung der Kennzahlen zuständig ist.

Das letzte Kapitel schließt mit einer umfassenden Zusammenfassung, in der die wichtigsten und prägnantesten Ergebnisse dargestellt werden. Abschließend wird ein Resümee gezogen und ein Ausblick gemacht.

Nicht behandelt werden in der Arbeit allgemeingültige Kennzahlen. Die im Cockpit enthaltenen Kennzahlen sind speziell auf die AL-KO Production Austria GmbH ausgerichtet. Es erfolgt keine Darstellung der Vertriebskennzahlen, da der Verkauf der Produkte ausschließlich an die Konzerngesellschaft BN 10 erfolgt. Die Anzahl der Aufträge wird daher von der BN 10 vorgegeben. Ebenso erfolgt keine Beschreibung von Logistikkennzahlen, da sich das Fertigwarenlager im Eigentum der BN 10 befindet. Eine Analyse, ob die Kennzahlen auch in anderen Produktionsstandorten des Konzerns eingesetzt werden können, ist nicht Teil der Arbeit.

Außerdem kommt es zu keiner Einführung der BSC im Unternehmen und etwaige Schwachstellen im aktuellen Ist-Reporting-Prozess werden nicht näher analysiert.

2 Ziele als operatives Steuerungselement in der Unternehmensführung

Die operative Steuerung beschäftigt sich mit den kalkulatorischen Erfolgszielen, die einen kurzfristigen Planungshorizont aufweisen. Diese werden von den strategischen Planvorhaben abgeleitet. Damit die Ziele erreicht werden, benötigt es einerseits eine Zusammenarbeit des Controllings mit der Unternehmensführung und andererseits müssen Controlling-Instrumente eingesetzt werden, um die Transparenz im Unternehmen zu gewährleisten.²

Im operativen Controlling liegt der Schwerpunkt darauf ‚die Dinge richtig zu tun‘. Das strategische Controlling konzentriert sich darauf ‚die richtigen Dinge zu tun‘. Der Begriff der Effektivität kann somit dem strategischen Controlling zugeordnet werden, während die Effizienz ein Begriff des operativen Controllings ist.³

2.1 Merkmale der operativen Steuerung

Die operative Steuerung von Unternehmen mit Hilfe unterschiedlicher Controlling-Instrumente kann nur funktionieren, wenn eine Orientierung an den Zielen erfolgt.⁴ Diese bilden die Grundlage, um in weiterer Folge einen Plan-Ist-Vergleich durchführen zu können oder Maßnahmen abzuleiten. Diese Aufgaben des Controllings sind Bausteine des operativen Regelkreises, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden.

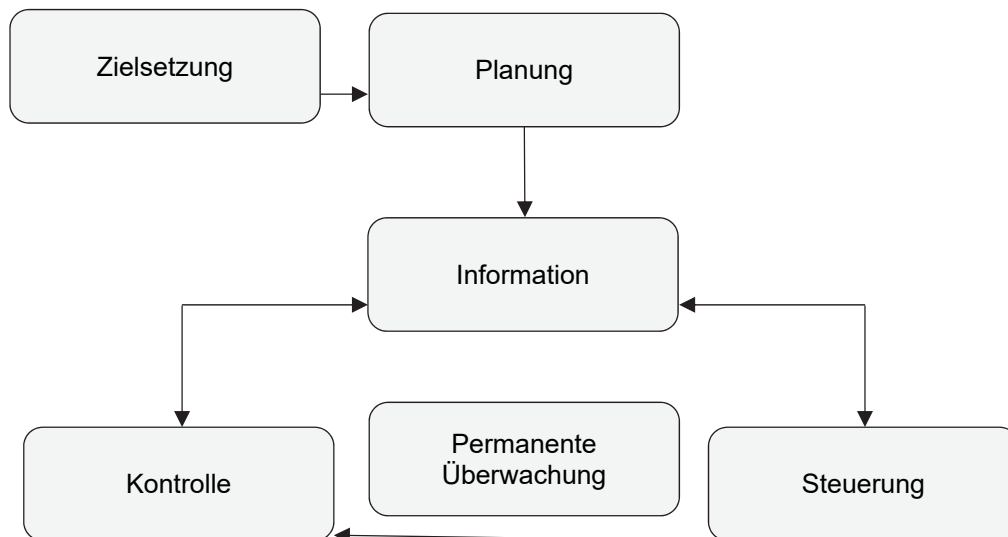


Abbildung 1: Der operative Regelkreis,
Quelle: JUNG (2014), S. 370 (leicht modifiziert).

² Vgl. OSSADNIK/VAN LENGERICHT/BARKLAGE (2010), S. 144 f.

³ Vgl. GLEICH/QUITT (2015), S. 9 f.

⁴ Vgl. JUNG (2014), S. 298.

Im ersten Schritt werden zunächst die *Ziele* und Prämissen festgelegt, welche von den strategischen Zielen abgeleitet werden.⁵ Monetäre Zielgrößen im operativen Controlling sind die Liquidität und der Erfolg, wobei der Schwerpunkt in der Gewinnsteuerung liegt. Um die Unternehmensziele erreichen zu können, ist es notwendig, die innerbetrieblichen Abläufe zu steuern.⁶

Nachdem die Ziele festgelegt worden sind, kommt es zur *Planung*, welche sich gedanklich mit der Zukunft beschäftigt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass eine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen erfolgt und die Gefahr von Fehlentscheidungen minimiert wird. Außerdem stellt die Planung sicher, dass die vorhandenen Ressourcen im Unternehmen wirtschaftlich eingesetzt werden. Die beschriebenen Sachverhalte werden in der Literatur als Funktionen bezeichnet. Weitere Funktionen sind die Koordination, die Motivation, die Optimierung, die Innovation und die Flexibilität.⁷ Im operativen Controlling erfolgt im Rahmen der Planung die Koordination von betrieblichen Einzelplänen zu einem Gesamtplan. Außerdem werden die kurz- und mittelfristige Unternehmensplanung und die Budgetierung erstellt. Um diese Aufgaben zu erfüllen, werden Teilpläne erarbeitet. Diese sind beispielsweise die Terminplanung, die Organisationsplanung und die Ergebnisprognose.⁸

Ein weiteres Element im Regelkreis ist die *Kontrolle*. Es erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich mit den Elementen Beachten, Messen, Differenzieren und neues Einwirken. Um eine Kontrolle durchführen zu können, ist es notwendig, dass Vorgaben und Entscheidungsregeln für die Ausführung der Bewertung und Maßstäbe für die Beurteilung vorliegen. Es werden mehrere Phasen des Kontrollprozesses unterschieden. Im ersten Schritt erfolgt die Festsetzung des Kontrollproblems. Die weiteren Phasen sind die Festlegung und die Durchführung des Vergleiches, die Beurteilung der Abweichungen und die Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen. Die letzte genannte Phase wirkt in die Bereiche Steuerung und Planung ein. Ziel der Kontrolle ist, dass die Planungs- und Durchführungsfehler erkannt werden. Die Elemente der Planung werden laufend auf ihre Realisation hin überprüft, um die Prognosefähigkeit der zu erwartenden Gesamtergebnisse zu steigern. Die kontrollierbaren Größen werden als Ist-Werte, Plan-Werte oder Soll-Werte dargestellt. Mit Hilfe der Abweichungsanalyse können neben negativen Abweichungen auch positive Entwicklungen erörtert werden. Aufgrund der Tatsache, dass es einen Zusammenhang zwischen Planung und Kontrolle gibt und die Sicherungskonzeption vorwiegend vergangenheitsorientiert ist, müssen operative Analyse- und Diagnoseinstrumente des operativen Controllings eingesetzt werden.⁹

⁵ Vgl. EISL/HOFER/LOSBIHLER (2015), S. 39.

⁶ Vgl. JUNG (2014), S. 372.

⁷ Vgl. DILLERUP/STOI (2016), S. 347.

⁸ Vgl. WERMTER (2014), S. 27 f.

⁹ Vgl. JUNG (2014), S. 373 f.

Um eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, ist es notwendig zweckorientierte und quantifizierte *Informationen* bereitzustellen. Bei wachsenden Unternehmen fallen Informationsentstehung und Informationsverwendung sowohl zeitlich als auch sachlich auseinander, da es zu einer personellen Trennung der Aufgabenerfüllung kommt. Um den Zeitpunkt und den Ort der Informationsentstehung zu überbrücken werden Informationsübermittlungsvorgänge benötigt. Das operative Controlling hat die Aufgabe, ein Berichtssystem zu erstellen, das monetäre Informationen über die Planungs-, Abrechnungs- und Steuerungsprozesse enthält.¹⁰ Die Berichterstattung wird in die drei Phasen Sammlung, Transformation und Kommunikation unterteilt. Im ersten Schritt werden die richtigen Daten gesammelt, bevor sie anschließend verarbeitet, neu formatiert und aufbereitet werden. In der Kommunikationsphase werden die Informationen den betreffenden Empfängern und Empfängerinnen in einer geeigneten Weise zur Verfügung gestellt.¹¹

Die Elemente Planung, Kontrolle und Informationen legen Leitlinien fest, gewährleisten die Einhaltung und zeigen Unstimmigkeiten auf. Die *Steuerung* hingegen hat eine zukunftsgerichtete und regulierende Funktion. Es wird gewährleistet, dass das vorgegebene Ziel trotz möglicher auftretender Abweichungen erreicht wird. Die Abweichung spielt eine zentrale Rolle, da sie eine Informations- und Motivationsfunktion für das Controlling hat. Damit wird erreicht, dass ziel- und ergebnisorientiert für das Unternehmen gearbeitet wird.¹²

Die oben beschriebenen Bausteine des Regelkreises werden mit Hilfe unterschiedlicher operativer Controllinginstrumente angewendet. Ziel ist, die einzelnen Analysen und Werkzeuge konsequent einzusetzen, um das Controlling effizient durchzuführen. Dadurch werden die Führungskräfte entlastet. Sie können sich somit mehr mit strategischen Überlegungen und Aufgaben beschäftigen. Allerdings ist es dafür notwendig, dass die Führungskräfte Kenntnisse von den angewendeten Instrumenten haben um ihre Funktionsbereiche selbstständig steuern zu können. Die Einführung erfolgt schrittweise.¹³

In der nachfolgenden Tabelle eins werden die wichtigsten operativen Controlling-Instrumente dargestellt.

¹⁰ Vgl. JUNG (2014), S. 374.

¹¹ Vgl. WERMTER (2014), S. 28 f.

¹² Vgl. WERMTER (2014), S. 29.

¹³ Vgl. VOLLMUTH (2017), S. 10 ff.

Operative Controlling-Instrumente	
<ul style="list-style-type: none"> • ABC Analyse • Auftragsgrößenanalyse • Berichtswesen und Kennzahlen • Deckungsbeitragsrechnung • Engpassanalyse • Break-even Analyse • Kosten- und Leistungsrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionsrechnungsverfahren • Liquiditätsplanung • Nutzenprovision • Projektcontrolling • Rabattanalyse • Verkaufsgebietsanalyse • XYZ-Analyse

Tabelle 1: Operative Controlling-Instrumente,
Quelle: in Anlehnung an ERICHSEN (2011), S. 4 ff.

Die strategische Unternehmensführung bildet die Grundlage für die operative Unternehmenssteuerung. Die nachfolgende Tabelle zwei gibt einen Überblick über die Unterschiede zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling.

Aspekte	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Ansatzpunkte	Potenzial-orientiert	Ergebnis-orientiert
Fristigkeit	Mittel- und langfristig (drei bis fünf Jahre)	Kurz- und mittelfristig (ein bis drei Jahre)
Orientierung	Markt, Umwelt	Unternehmen
Zielgrößen	Erfolgspotenziale schaffen und ausbauen	Erfolg, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Liquidität
Indikatoren	Chancen, Risiken, Stärken, Schwächen, Marktattraktivität	Aufwand und Ertrag, Kosten und Leistung, Auszahlungen und Einzahlungen

Tabelle 2: Unterschiede zwischen operatives und strategisches Controlling,
Quelle: FISCHER (2004), S. 63; EISL/HOFER/LOSBIHLER (2015), S. 35 (leicht modifiziert).

2.2 Strategieprozess als Basis für die kurzfristigen Ziele

Um ein Unternehmen operativ erfolgreich steuern zu können, ist es notwendig, dass operative und strategische Bereiche des Unternehmens eng miteinander verknüpft sind. Die strategischen Entscheidungen setzen die Grundlage für die operativen Maßnahmen. Ein Unternehmen wird umso erfolgreicher wirtschaften je besser es strategisch abgesichert ist. Außerdem können Fehler oder Versäumnisse, die in der strategischen Planung entstanden sind, nicht oder nur mit großem Aufwand korrigiert oder nachgeholt werden. Ein weiterer Aspekt ist, dass durch das Zusammenspiel von strategischen und operativen Plänen die Konsequenzen von operativen Entscheidungen auf Strategien sichtbar gemacht werden.¹⁴

Die Strategie eines Unternehmens umfasst vier verschiedene Bestandteile. Im ersten Schritt ist die Strategie ein Bündel an Maßnahmen um sich am Markt zu positionieren. Mit Hilfe der Strategie werden Maßnahmen zur Gestaltung der Ressourcen festgelegt und Wettbewerbsvorteile geschaffen. Diese bilden die Grundlage für die Erfolgspotenziale, die die Quellen für den

¹⁴ Vgl. REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 586.

zukünftigen Erfolg des Unternehmens sind.¹⁵ Eine erfolgreiche Strategie hat sechs Funktionen die Konkretisierung des Unternehmenszwecks, die Klarheit über die Ziele einer Organisation, die Vorgaben für die Organisation, die Ausrichtung für die Führung, die Orientierung an Resultaten sowie die Botschaft und die Verständlichkeit.¹⁶

In der Praxis kommt es vor, dass es zu keiner Ausformulierung der Strategie durch die Geschäftsführung kommt. Zumeist hat das Top-Management nur eine Vorstellung über die Strategie. Außerdem erfolgt die Kommunikation der Strategie nur auf den obersten Ebenen des Managements. Um den Erfolg der Strategie zu gewährleisten, ist eine Ableitung von kurzfristigen Zielen notwendig, damit aus einer abstrakten Strategie spezifische Kennzahlen und Zielwerte abgeleitet werden können. Die kurzfristigen Ziele haben drei unterschiedliche Bedeutungen, die Operationalisierung, die Institutionalisierung sowie die Kontrolle und Bewertung der Strategie.¹⁷

Um ein effektives Controlling zu gewährleisten, müssen alle Ebenen des Unternehmens auf die Strategie ausgerichtet sein.¹⁸ Auch die Bausteine des operativen Controllings basieren auf der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Die operative Kontrolle der Ziele kann nur erfolgen, wenn zuvor strategische Ziele definiert werden.¹⁹ Aus diesem Grund beschäftigt sich das Kapitel 2.3 mit den Themen Vision, Kernkompetenzen und strategischen Zielen des Kooperationsunternehmens.

KAPLAN/NORTON²⁰ entwickelten ein Managementsystem zur Integration von Strategie und operativer Umsetzung. Dieses gliedert sich in sechs Phasen, die Entwicklung der Strategie, die Übersetzung der Strategie, die Ausrichtung der Organisation, die operative Planung, die Kontrolle und das Lernen sowie das Testen und Anpassen.²¹

Ein Managementkonzept beziehungsweise -instrument zur Umsetzung der Strategie ist die BSC (Balanced Scorecard). Diese wurde von Kaplan und Norton im Jahre 1992 entwickelt und veröffentlicht.²² Die BSC berücksichtigt alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensführung, die in einem Kennzahlensystem erfasst werden und verfolgt das Prinzip der Ausgewogenheit. Dieses stellt sicher, dass Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft berücksichtigt werden.²³ Es werden somit nicht nur monetäre Größen, sondern auch nicht-monetäre Kennzahlen zur Steuerung verwendet. Mit Hilfe der nicht-monetären Größen können frühzeitige und wirkende Maßnahmen

¹⁵ Vgl. DILLERUP/STOI (2016), S. 173 f.; Vgl. SEEGER (2014), S. 1 ff.

¹⁶ Vgl. STÖGER (2017), S. 13 ff.

¹⁷ Vgl. RAPS (2017), S. 65 ff.

¹⁸ Vgl. FISCHER (2009), S. 15.

¹⁹ Vgl. JUNG (2014), S. 373.

²⁰ Vgl. KAPLAN/NORTON (2008), S. 21.

²¹ Vgl. KAPLAN/NORTON (2008), S. 22 ff.

²² Vgl. RAPS (2017), S. 237; FRIEDAG/SCHMIDT (2014), S. 12.

²³ Vgl. NÖLLKE/ZIELKE/KRAUS (2015), S. 12 f.

gesetzt werden.²⁴ Ein weiteres Merkmal der BSC ist, dass die Strategie in Aktionen beziehungsweise in Maßnahmen umgesetzt werden. Dafür wird die Strategie mit Zielen und Kennzahlen messbar gemacht. Die einzelnen Kennzahlen sind in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zusammengesetzt. Die klassische BSC besteht aus den vier Bereichen, Finanzen, Kunden und Kundinnen, interne Prozesse und Lernen und Entwicklung.²⁵ Jede dieser vier Perspektiven ist auf einen bestimmten Teil des Unternehmens fokussiert und ist zudem auch ein Erfolgspotential.²⁶

Der klassische Aufbau mit den Perspektiven und den Elementen der BSC wird in der nachfolgenden Abbildung zwei dargestellt und anschließend näher erläutert.

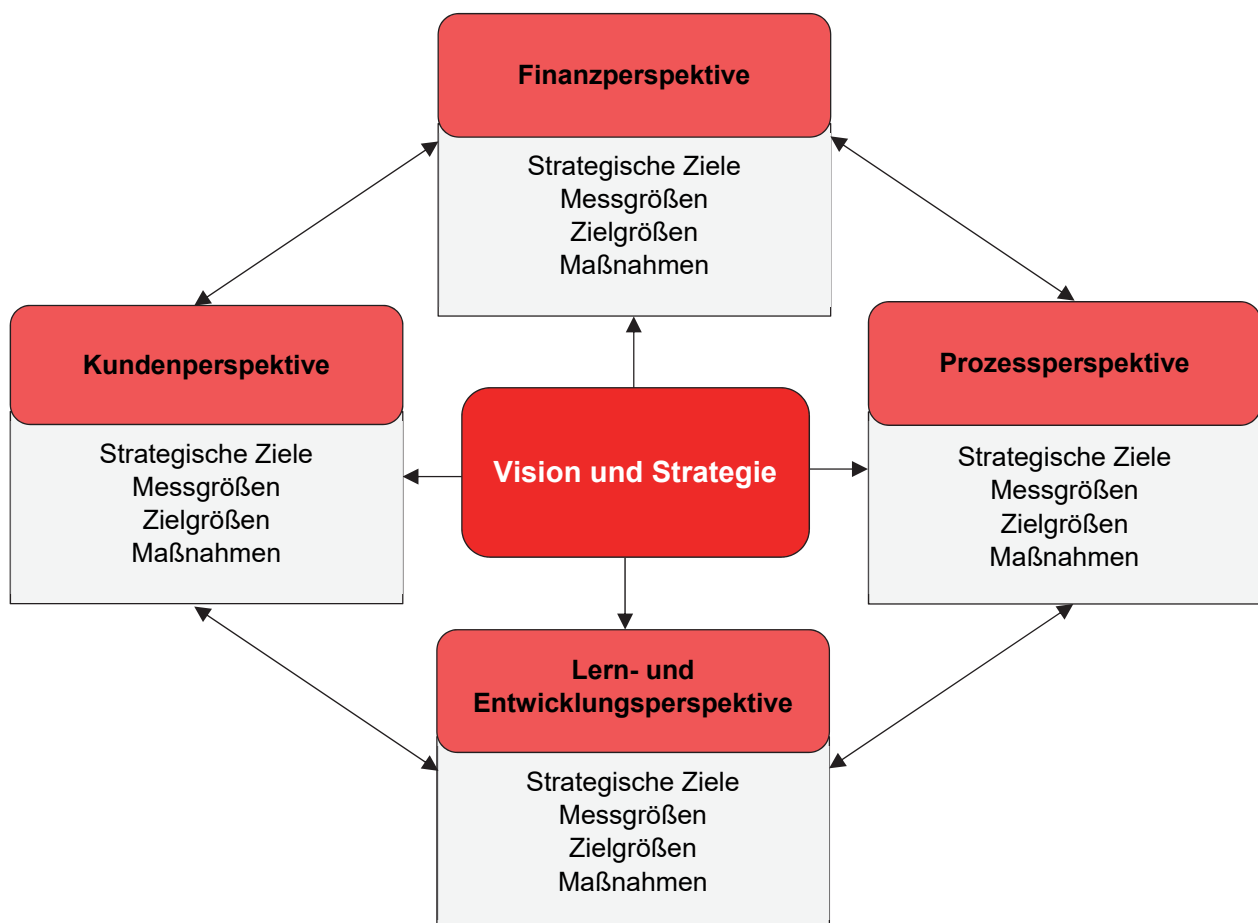


Abbildung 2: Elemente der Balanced Scorecard,
Quelle: KAPLAN/NORTON (1997), S. 9. (leicht modifiziert).

Ausgangspunkt für die Wahl der Kennzahlen ist die Vision und die Strategie des Unternehmens. Für jeden Bereich der BSC werden strategische Ziele, Maßgrößen, Zielgrößen und Maßnahmen bestimmt.²⁷ Bei der Auswahl der Ziele sind die Unternehmensgegebenheiten und Situation zu

²⁴ Vgl. JOSSÉ (2018), S 12 f.

²⁵ Vgl. NÖLLKE/ZIELKE/KRAUS (2015), S. 62.

²⁶ Vgl. JOSSÉ (2018), S. 16.

²⁷ Vgl. PIETSCH/MEMMLER (2003), S. 39.

beachten.²⁸ Um für das Kooperationsunternehmen die geeigneten Ziele zu finden, wird mit den Bereichsleitern und Bereichsleiterinnen ein Interview geführt.

Die Finanzperspektive stellt die wichtigste der vier Perspektiven dar, die zeigt wie sich die Maßnahmen der anderen Phasen wirtschaftlich auf das Unternehmen auswirken. Die finanzwirtschaftlichen Ziele und Kennzahlen weisen eine Doppelrolle auf. Sie definieren einerseits die finanzielle Leistung, die sich von der Strategie ableitet und andererseits dienen diese als Endziele für die andern drei Perspektiven.²⁹

Mit Hilfe der Kundenperspektive können Kunden- und Marktsegmente identifiziert werden, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig am Markt sein soll. Diesbezüglich ist es notwendig, dass die Wünsche der Kunden und Kundinnen im jeweiligen Segment so genau wie eruiert werden. Die kundenrelevanten Leistungsträger können somit bestimmt werden.³⁰

Die Prozessperspektive beschäftigt sich mit den Aktivitäten der Leistungserstellung. Interne Prozesse werden auf die Kundenwünsche angepasst. Die Qualität kann als Beispiel für einen Kundenwunsch genannt werden. Durch die Optimierung der betrieblichen Leistungsprozesse kann die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sichergestellt werden.³¹

Die vierte Phase ist die Lern- und Entwicklungsperspektive oder auch Mitarbeiterperspektive genannt. Diese hat die Aufgabe, die Infrastruktur für die anderen Perspektiven bereitzustellen. Zu der Infrastruktur zählen die Systeme, die Prozesse und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Letztere haben eine besondere Bedeutung, da das Personal ein essentieller Faktor für die Erreichung der Ziele in den restlichen Phasen der BSC darstellt.³²

Die BSC weist somit den Vorteil auf, dass sie eine ganzheitliche Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln fördert. Zudem können Veränderungen durch Frühindikatoren angezeigt werden und eine optimale Ressourcenverteilung ist möglich.³³

Die möglichen Perspektiven für die Firma AL-KO Production Austria werden nach Analyse der Unternehmensphilosophie im Kapitel 2.3 ausgewählt. Diese bilden die Grundlage für die Zuordnung der strategischen und operativen Ziele und in weiterer Folge für die Auswahl der Kennzahlen.

²⁸ Vgl. SCHMEISSER/CLAUSEN (2009), S. 215.

²⁹ Vgl. SCHMEISSER/CLAUSEN (2009), S. 215 f.; Vgl. JUNG (2014), S. 177.

³⁰ Vgl. RAPS (2017), S. 240.

³¹ Vgl. JUNG (2014), S. 177.

³² Vgl. PIETSCH/MEMMLER (2003), S. 42.

³³ Vgl. JOSSÉ (2018), S. 17.

2.3 Zielfindungsprozess im Unternehmen

Um die richtigen Ziele zu finden, ist es notwendig die Unternehmenskultur zu verstehen und zu analysieren. Diese wird in den nächsten Abschnitten beschreiben. In diesem Zusammenhang wird zunächst ein kurzer Einblick in die Unternehmensgeschichte der AL-KO Kober Group gegeben.

2.3.1 Unternehmensgeschichte

Im Jahr 1931 gründete Alois Kober eine Schlosserei in Kötz und legte somit den Grundstein für das heute weltweit tätige Unternehmen. Im Jahr 1947 erlernten seine drei Söhne Herbert, Kurt und Willy bei ihrem Vater das Maschinenbauerhandwerk. Die Entwicklung und die Serienfertigung von Handbremshebeln für die landwirtschaftlichen Anhänger erfolgte im Jahr 1952. Dies führte im Jahr 1954 zum Bau des Betriebsgebäudes in der Ichenhauser Straße in Großkötz. Bereits im Jahr 1958 waren im Betrieb 200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Im Jahr 1961 kam es zur Gründung der ALOIS KOBER KG in Zell am Ziller, um den Vertrieb in Österreich und am EFTA Markt weiter auszubauen. Im Jahr 1965 wurde in Österreich eine zweite Firma gegründet.

Die AL-KO Maschinenfabrik in Obdach produzierte Betonmischer, Kellerfenster und Schneeschaufeln. Mit der Produktion von Rasenmähern wurde erstmalig im Jahr 1966 begonnen. Dies führte im Jahr 1967 zu einem Anstieg der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf 600. Der Einstieg in die Branche Lufttechnik erfolgte durch die Übernahme der Fritz Haugg GmbH, der heutigen AL-KO THERM GmbH, im Jahr 1975. 1991 kam es zu einer Sortimentserweiterung durch die Produktion von Rasentraktoren. Aufgrund der großen Nachfrage von Gartengeräten erfolgte im Jahr 1982 der Start für die Produktion von Gartenhäckslern. Im Jahr 1987 wurde die im Jahr 1961 gegründete ALOIS KOBER KG in die AL-KO KOBER AG umgewandelt. Im Vorstand waren die drei Söhne vom Gründer tätig.

In den Jahren von 1991 bis 1995 wurden einige Firmen neu gegründet und übernommen. Der ehemalige Gründer des Familienunternehmens starb im Jahr 1996 im Alter von 87 Jahren. Im Jahr 2000 präsentierte AL-KO seine Rassenmäher und Rasentraktoren auf der Weltausstellung in Hannover. Dies bildete die Grundlage für die im Jahr 2004 gegründete Vertriebsgesellschaft für die Bereiche Fahrzeugtechnik sowie Garten und Hobby in der Ukraine. Die AL-KO Group unterstützte im Jahr 2010 als Hauptsponsor die Fußballmannschaft FC Augsburg. Im Jahr 2012 wurde das neue Kundencenter in Kleinkötz eröffnet. Damit war es möglich die Kunden und Kundinnen noch intensiver zu betreuen. Im darauffolgenden Jahr erfolgte eine Umwandlung in eine europäische Aktiengesellschaft, die AL-KO KOBER SE. Die Übernahme von weiteren Gartengeräten erfolgte im Jahr 2004. Die Produktgruppe ‚Garten- und Forstgeräte‘ der Solo

Kleinmotoren GmbH wurde in das Sortiment aufgenommen. Im Jahr 2017 wurde das Familienunternehmen Teil des PRIMEPULSE Verbundes.³⁴

2.3.2 Unternehmensphilosophie der AL-KO Production Austria GmbH

Die Unternehmensphilosophie des Kooperationsunternehmens besteht aus der Vision, der Mission und den Werten. Diese werden in der nachfolgenden Abbildung drei dargestellt und anschließend näher erläutert.

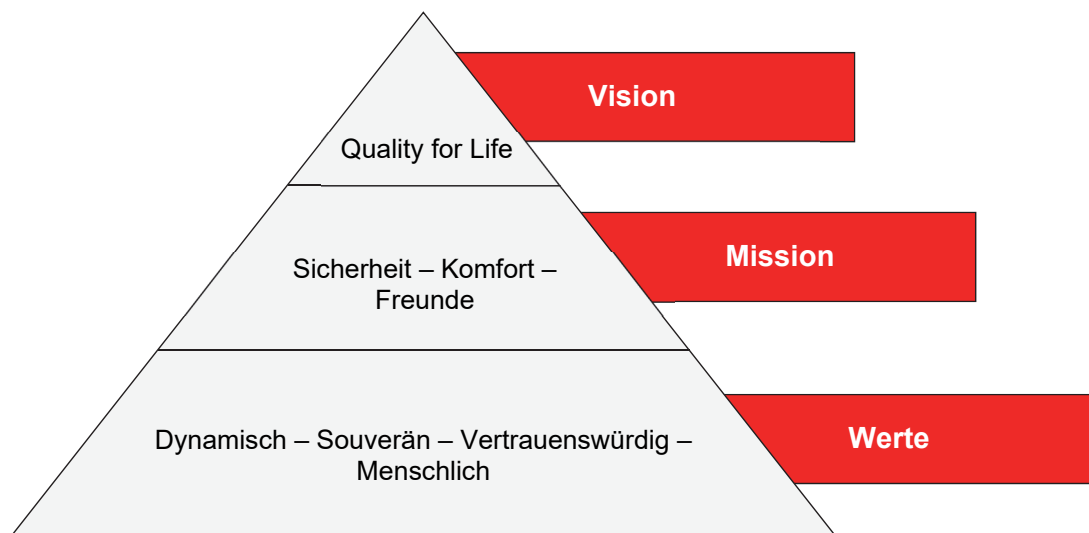


Abbildung 3: Leitbild der AL-KO Production Austria GmbH,
Quelle: AL-KO PRODUCTION AUSTRIA GMBH (2018b): Unternehmensphilosophie (leicht modifiziert).

Der Leitgrundsatz der Firma ist ‚Quality for Life‘. Die einzigartige Produkt- und Servicequalität verleiht dem Unternehmen seine Identität. Dieser Grundsatz wurde in über 80 Jahren der Unternehmensgeschichte der Firma aufgebaut.

Die Mission des Unternehmens besteht aus drei Elementen: Sicherheit, Komfort sowie Freude und soll die Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen sicherstellen. Dadurch soll die Lebensqualität erreicht werden. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass es Ziel des Unternehmens ist eine lebenslange Partnerschaft mit den Kunden und Kundinnen zu schaffen.

Damit die Vision und Mission in der AL-KO Group umgesetzt werden können, wurden vier zentrale Werte bestimmt, nach denen sich das Unternehmen richtet. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen bei ihren Tätigkeiten auch immer die Zukunft betrachten und bei auftretenden Tendenzen ihr Handeln anpassen. Durch die Flexibilität wird gewährleistet, dass das Unternehmen am Markt konkurrenzfähig bleibt. Des Weiteren ist die Souveränität von Bedeutung. Jenes soll durch die technische Kompetenz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der Leistungskraft gewährleistet werden. Außerdem ist es für die Unternehmensgruppe wichtig,

³⁴ Vgl. AL-KO PRODUCTION AUSTRIA GMBH (2018a): Unternehmensgeschichte der AL-KO KOBER GROUP.

dass sich sämtliche Geschäftspartner und Geschäftspartnerinnen, Kunden und Kundinnen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die AL-KO Group verlassen können und dass der Umgang auf menschlicher Basis durchgeführt wird.³⁵

Neben dem Leitbild wurden für die AL-KO Group zehn zentrale Grundsätze formuliert, die im nächsten Abschnitt kurz erläutert werden. Ziel dabei ist, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen davon zu überzeugen, dass der Unternehmenserfolg durch das Handeln und den Einsatz jedes einzelnen und jeder einzelnen erreicht werden kann. Diesbezüglich wird das Personal nach dem Grundsatz von Hans-Olaf Henkel geführt. ‚Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt und vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut‘.

Für die Firma ist Ertrag und Wachstum wichtig, damit die Zukunft gesichert werden kann. Dadurch wird ermöglicht, dass die Arbeitsplätze der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesichert und Investitionen durchgeführt werden können. Es wird zudem mit einer Begeisterung auf die Zukunft geblickt und deren Aufgaben mit Freude angenommen. Außerdem ist die Aus- und Weiterbildung sowohl persönlich als auch fachlich von Bedeutung.

In Bezug auf die Kunden und Kundinnen sei erwähnt, dass laufend ein Kommunikationsaustausch stattfinden soll, um deren Anforderungen zu erfüllen und bestmöglich zu übertreffen.

Außerdem ist es für die Firma von Bedeutung, Marktführer zu werden. Dieser Erfolg soll mit Korrektheit und Fairness erreicht werden. Die Gesetze und Vorschriften werden eingehalten und es muss auch dem Prinzip der Menschlichkeit gerecht werden, welches einen zentralen Wert im Unternehmen darstellt. Zudem werden die Wettbewerber und Wettbewerberinnen des Unternehmens genau betrachtet, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Ein weiterer Punkt, der helfen soll den Erfolg zu erreichen ist, dass im Unternehmen nach dem Prinzip SOS gearbeitet werden soll. SOS steht für Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit.

In Hinblick auf das Personal sei zu erwähnen, dass die Führungskräfte in den einzelnen Abteilungen eine besondere Verantwortung für das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Die Belegschaft orientiert sich an den Führungskräften. Außerdem wird ein kreatives Arbeitsklima geschaffen, um Optimierungen vorzunehmen und neue Ideen zu entwickeln. Dies soll unter anderem auch dadurch erreicht werden, dass ein ständiger Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hinsichtlich Sachfragen aber auch bei Zielabweichungen besteht. Ist das Personal gut informiert, können sie auch die richtigen Entscheidungen treffen. Ebenso sollte ein bewusster Umgang mit Zeit und Umwelt erfolgen. Die Arbeitszeit sollte genutzt werden, um die festgesetzten Verantwortungsbereiche und Ziele zu erfüllen. Nur wenn die einzelnen Aufgaben von jedem und jeder erfüllt und im Team

³⁵ Vgl. AL-KO PRODUCTION AUSTRIA GMBH (2018b): Unternehmensphilosophie.

zusammengearbeitet wird, kann gemeinsam das Ziel erreicht werden. Abschließend gilt zu erwähnen, dass die einzelnen Abteilungen stets bemüht sind die Grundsätze einzuhalten und den Leitgrundsatz ‚Quality for live‘ zu erfüllen.³⁶

Damit das Personal der Firma AL-KO Production Austria GmbH ihr Handeln nach den Grundsätzen ausrichten kann, wird das Leitbild in jedem Besprechungszimmer dargestellt. Außerdem wird es jedem neuen Mitarbeiter und jeder neuen Mitarbeiterin zu Beginn ihrer Karriere bei AL-KO vorgestellt.

2.3.3 Strategische und operationalisierte Zielsetzungen als Basis für die Kennzahlenauswahl

Die im vorigen Abschnitt beschriebene Unternehmensphilosophie bildet die Grundlage für die Festsetzung der strategischen Ziele sowie in weiterer Folge der operationalisierten Ziele und diese werden anschließend einem Bereich der BSC zugeordnet. Für die AL-KO Production Austria GmbH werden nicht alle der vier klassischen Perspektiven aus dem Grundmodell ausgewählt. Es werden nur die Bereiche Finanzen und Prozesse definiert. Diese ergeben sich aus den obersten Ebenen in der Aufbauorganisation und aus der Zielsetzung der Arbeit. Da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein wichtiger Erfolgsfaktor sind, wird die Mitarbeiterperspektive ebenfalls ausgewählt. Diese sind in den Unternehmensgrundsätzen verankert. Nicht zur Anwendung kommt die Kundenperspektive, da die Produkte direkt an die Konzernmutter verkauft werden. Der Vertrieb und somit die Betreuung von Kunden und Kundinnen wird von anderen Gesellschaften im Konzern vorgenommen. Die Kundenzufriedenheit wird somit nur indirekt von der AL-KO Production Austria beeinflusst.

Strategische Ziele des Kooperationsbetriebs je Unternehmensbereich

Die Basis für die strategischen Ziele bildet das Leitbild des Unternehmens. Diese werden mit der Werksleitung und dem Vorstand finalisiert.

Im Finanzbereich setzt sich das Unternehmen das Ziel, in den kommenden sechs Jahren Marktführer im Bereich Gartengeräte zu werden. Dieses Ziel sollte mit einem weiteren Ziel, der Steigerung des Unternehmenswachstums, erreicht werden. Dafür ist es notwendig, laufend Investitionen zu tätigen. Zudem sollen die Gewinne gesteigert werden, vor allem durch die Produktion von Traktoren, Rasenmähern und Robolinhos. Der Finanzbereich weist somit die typischen Finanzkennzahlen, wie beispielsweise Rentabilität auf.

Im internen Prozessbereich ist das Ziel, die Prozesse in der Produktion, im Einkauf und in der Qualitätsabteilung zu verbessern, um langfristig die Qualität für die Kunden und Kundinnen zu

³⁶ Vgl. AL-KO PRODUCTION AUSTRIA GMBH (2018c): AL-KO KOBER GROUP Marktversprechen, Grundsätze, Philosophie.

gewährleisten und um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Damit soll die Erreichung der Vision, ‚Quality for Live‘ sichergestellt werden.

Die Ziele im Finanzbereich sollen neben den Zielen im internen Prozessbereich auch durch die Ziele im Mitarbeiterbereich erreicht werden. Langfristig soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das nötige Know-how aufweisen um die Prozesse im Unternehmen verbessern zu können. Nicht nur die Zufriedenheit von Kunden und Kundinnen, sondern auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll sichergestellt werden. Eine lebenslange Partnerschaft zwischen dem Unternehmen und seinem Personal wird angestrebt.

Die nachfolgende Abbildung vier zeigt die strategischen Zielsetzungen der drei Perspektiven und wie die Ursachen-Wirkungszusammenhänge sichtbar werden.

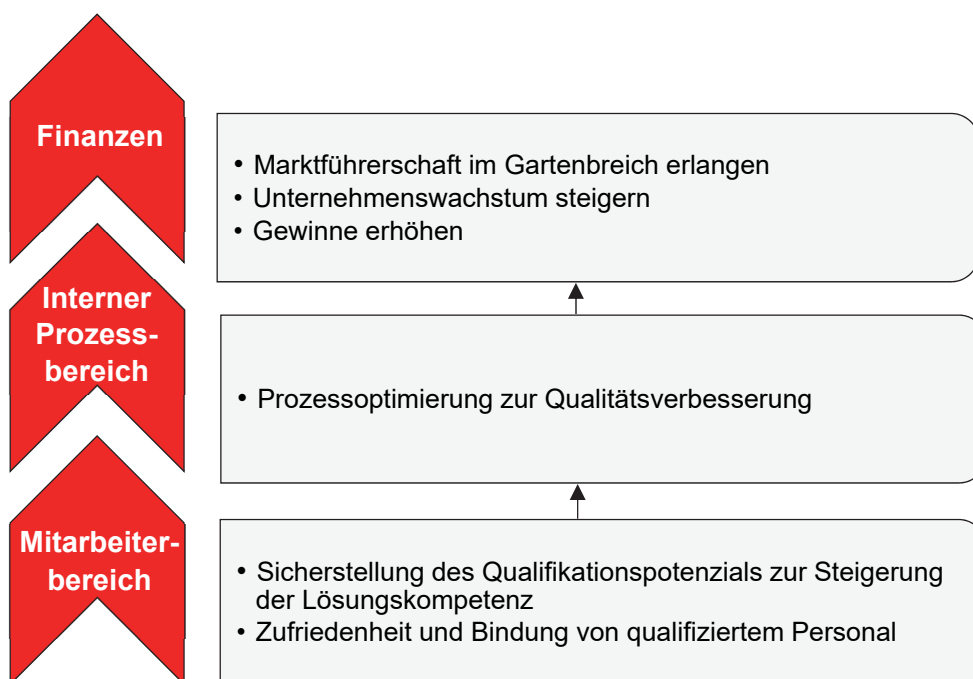


Abbildung 4: Ursachen-Wirkungszusammenhänge der strategischen Ziele,
Quelle: eigene Darstellung.

Operationalisierte Ziele des Kooperationsunternehmens

Nachdem die strategischen Ziele für den kooperierenden Betrieb festgelegt wurden, beschäftigen sich die nachfolgenden Abschnitte mit der Bestimmung der operativen Ziele. Um möglichst realitätsnahe Ziele zu erreichen, wird mit relevanten Personen ein leitfadengestütztes Interview durchgeführt. Die Vorgangsweise sowie die einzelnen Fragen werden im Anhang der Arbeit beschrieben.³⁷

Für den Finanzbereich wird der Leiter der Stelle Finanzen/IT ausgewählt. Dieser ist für die Bereiche Buchhaltung, Controlling, Personal und IT verantwortlich. Regelmäßig finden Jour-Fix

³⁷ S. Anhang A1: Vorgehensweise und Ergebnisse der Scoring-Methode, S. 103.

mit den einzelnen Abteilungen statt. Für die interne Prozessperspektive werden die Leiter der Bereiche Einkauf, Qualität und Produktion ausgewählt. In diesen Bereichen sollen die Prozesse optimiert werden. Im Mitarbeiterbereich wird das Interview mit dem Personalchef des Unternehmensbereichs Gartengeräte geführt. Dieser wurde ausgewählt, da er einerseits eng mit der Unternehmenszentrale in Deutschland zusammenarbeitet und andererseits die Verantwortung für die Personalführung bei der AL-KO Production Austria hat. Dieser ist regelmäßig vor Ort und ist somit mit den Abläufen im Unternehmen vertraut. Die Ergebnisse aus den einzelnen Gesprächen werden in den nächsten Abschnitten beschrieben. Anschließend werden aus den Ergebnissen operative Ziele abgeleitet und systematisch den drei Bereichen sowie den strategischen Zielsetzungen zugeordnet.

Ergebnisse aus dem Finanzbereich

Aufgrund eines möglichen neuerlichen Börsengangs der Konzernmutter Primepuls SE im Jahr 2019, ist es für jede Tochtergesellschaft wichtig, ihre Kosten laufend zu überwachen und zu senken. Die Hauptkosten im Material- sowie im Personalbereich sollen gesenkt werden. Im Einkauf ist diesbezüglich im Jahr 2019 ein Projekt zur Preisoptimierung bei den Roh-Materialien geplant. Einsparungen sollte es beispielsweise in Bezug auf die Traktorräder, die Kugellager für den Kunden Wittur, das Platinenset beim Robolinho oder bei der Starterbatterie für den Traktor geben.

Daneben sollen die Qualitätskosten ebenso betrachtet werden. Aktuell werden diese auf unterschiedlichen Kostenstellen erfasst und müssen bei Bedarf manuell zusammengesucht werden. Ziel ist, die Qualitätskosten monatlich der Qualitätsabteilung zur Verfügung zu stellen, damit diese zeitnah Entscheidungen treffen können. Durch die Minimierung der Kosten soll der Gewinn gesteigert werden. Daneben sollte auch die Wirtschaftlichkeit verbessert werden. Im Unternehmen werden die Werkzeuge, beispielsweise für das Stanzen oder für andere Mitbewerber, selbst hergestellt. Ziel ist, die Leistung bei gleichbleibenden Kosten zu erhöhen.

Ein weiterer Punkt ist, dass im Jahr 2019 eine hohe Investitionssumme, unter anderem die Investition der Rohrbiegeanlage, im Vergleich zum Jahr 2018 geplant ist. Diesbezüglich soll sichergestellt werden, dass die Zahlungsfähigkeit im Unternehmen gewährleistet wird. Sämtliche Produkte werden von der BN 10 gekauft. Die Zahlungen werden aktuell zu unterschiedlichen Zeitpunkten und ohne konkretes Konzept, von den Buchhaltungsmitarbeitern und Buchungsmitarbeiterinnen angefordert.

Zudem sollen eine laufende Rentabilitätssteigerung sowie ein zunehmendes Working-Capital Management sichergestellt werden.

Ergebnisse aus dem internen Prozessbereich

Ergebnisse aus der Produktionsabteilung

Aktuell gibt es im Unternehmen noch kein Manufacturing Execution System (MES). Dadurch können keine Echtzeitdaten zur Optimierung von Prozessen erhoben werden. Etwaige Fehler im Ablauf werden ebenso zu spät festgestellt. Aufgrund der genannten Nachteile ist geplant das MES im Unternehmen zu integrieren. Das MES, als Teil eines Fertigungsmanagementsystems, ist für die Produktionssteuerung in einem Unternehmen verantwortlich. Durch die direkte Anbindung an die Betriebsprozesse ist eine zeitnahe Steuerung und Fertigungskontrolle gewährleistet. Das Projekt soll in zwei Phasen durchgeführt werden, wobei die erste Phase bis Ende 2019 abgeschlossen werden soll. Diesbezüglich ist ein Budget von circa 400.000 Euro geplant. Die Instandhaltungsabteilung wird ebenfalls von diesem Projekt profitieren. Das System ermöglicht eine effiziente Unterstützung der vorbeugenden Instandhaltung.

Ein weiterer Punkt ist, dass im Jahr 2019 weiter am Projekt Value-Stream-Management gearbeitet wird. Ziel ist, die Produktionsplanung zu optimieren. Diesbezüglich sollen vor allem die Lösgrößen und die Rüstzeiten optimiert werden. Außerdem wird die Jahresproduktion ausbalanciert um Zeitzuschläge, Überstunden und Fehlzeiten zu minimieren. Dies hat jedoch den Nachteil, dass das Lager der Fertigwarenbestände der BN 10 durch die Vorproduktion im Herbst steigen würde. Neben der Verbesserung der Produktionsplanung sollen auch die laufenden Prozesse bei den Anlagen FMS (Flexibles Montage System) Rasenmäher und Robolino verbessert werden. Die Effektivität der Anlagen soll gesteigert werden, in dem etwaige Produktionsverluste erkannt werden.

Aktuell werden die geplanten Stückzahlen in der Zusammenarbeit mit der BN 10 festgesetzt und in das System gespielt. Diesbezüglich sollte die Kooperation zwischen der Einkaufsleitung in Deutschland und der Dispositions- und Produktionsleitung in Obdach verbessert werden, um eine bestmögliche Auftragsabwicklung für die Kunden und Kundinnen zu gewährleisten.

Aktuell treten die meisten Arbeitsunfälle in der Produktion, gefolgt von dem Wareneingangslager, auf. Ziel ist es, diese zu senken, da die Arbeitssicherheit und die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Bedeutung sind. Diesbezüglich sollen Sicherheitsschulungen laufend durchgeführt werden.

Abschließend ist zu erwähnen, dass noch weitere Projekte in den kommenden zwei bis drei Jahren geplant sind. Beispielsweise wird über eine Abschaffung des Akkordlohns in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung diskutiert. Des Weiteren sollen die Leasingkräfte besser eingeschult werden. Diesbezüglich wird ein Trainingscenter im Lehrlingsbereich eingerichtet werden. In Bezug auf das Variantenmanagement soll es zu einer Vereinheitlichung von Normteilen, sowie Outphasen von Artikeln kommen.

Ergebnisse aus der Einkaufsabteilung

Derzeit werden in Bezug auf das Risikomanagement keine Aktivitäten durchgeführt. Es erfolgt keine Beurteilung von neuen Lieferanten beispielsweise mit Hilfe eines Lieferantenselbstauskunftsbogens hinsichtlich Bonität, Umsatz, Kapazität oder ISO Zertifizierung. Dadurch wird das Risiko, dass die Lieferanten die Waren nicht oder nicht rechtzeitig liefern, nicht minimiert. Werden Teile nicht geliefert kann jenes zu Problemen in der Produktion führen und Lieferprobleme können entstehen. Die Kundenzufriedenheit kann somit nicht gewährleistet werden. Die Liefersicherheit spielt somit eine große Rolle. Um diese zu erhöhen wird versucht die Anzahl der Rahmenverträge zu erhöhen.

Ein weiterer Punkt ist, dass es aktuell eine Vielzahl an unterschiedlichen Lieferanten und Lieferantinnen gibt bei denen bestellt wird. Die Gesamtkosten der Bestellungen, die sich vorwiegend aus der SAP User Gebühr und des Gehalts des jeweiligen Einkäufers und der jeweiligen Einkäuferin zusammensetzt, können somit nicht minimiert werden. Zudem werden sehr viele Bestellungen manuell durchgeführt und es gibt noch kein E-Procurement, wo die Bestellanforderungen über die im System integrierten Kataloge erstellt werden.

Ein weiterer aktueller Faktor im Einkauf ist, dass noch immer Bestellungen ohne Involvierung des Einkaufes durchgeführt werden. Dies wird in der Literatur als Maverick Buying bezeichnet. Außerdem gilt es noch zu erwähnen, dass die Skontofrist nicht immer ausgenutzt wird.

Ergebnisse aus der Qualitätsabteilung

Aktuell liegt der Schwerpunkt der Qualitätskontrollen im Produktionsbereich. Aufgrund der Einführung von etwaigen Lieferantenbeurteilungen im Jahr 2019 durch den Einkauf sollen vermehrt Qualitätskontrollen im Wareneingangslager durchgeführt werden. Sämtliche Qualitätsmeldungen gegenüber den Lieferanten sollen im System SAP zeitnah erfasst werden. Mit Hilfe der vermehrten Kontrollen und der Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung können Beschwerden minimiert werden.

Aktuell gibt es bei der Rohrbiegeanlage, die für die Herstellung unterschiedlichster Rasenmäherholme benötigt wird, ein Qualitätsproblem. Der Handlingsroboter, welcher im Jahr 2004 repariert wurde, weist Mängel auf, den die Positionen können nicht mehr korrekt angefahren werden. Dies führt zu einer steigenden Ausschussquote. Zudem konnte durch eine externe Sicherheitskraft festgestellt werden, dass an der Anlage steuerungs- und sicherheitstechnische Umbaumaßnahmen sowie ein CE-Verfahren durchzuführen sind. Diesbezüglich wird gerade über eine mögliche Neuanschaffung mit der Produktions- und Werksleitung diskutiert.

Neben den Qualitätskontrollen ist die Abteilung auch für das Führen eines Qualitätshandbuches (QM-Handbuch) verantwortlich, da dies ein wesentlicher Bestandteil von Audits ist. Ziel ist dieses im Jahr 2019 zu aktualisieren. Im Jahr 2018 ist es nämlich zu zahlreichen Änderungen in der

Organisation des Unternehmens gekommen. Die ehemalige AL-KO Gardentech spaltete sich in die AL-KO Gardentech und in die AL-KO Production. Zudem wurden zahlreiche Führungspositionen neu besetzt, was zu Änderungen in den Prozessen geführt hat. Durch die Prozessdarstellung soll eine einheitliche Arbeitsweise gewährleistet sowie Verbesserungsmöglichkeiten zur Prozessoptimierung aufgezeigt werden. Dadurch sollen Fehler, wie etwaige Reparaturen, verhindert beziehungsweise minimiert werden. Zudem hilft das QM-Handbuch neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen guten Einblick in die Prozessstruktur des Unternehmens zu bekommen.

Ergebnisse aus dem Mitarbeiterbereich

In den letzten zwei Jahren wurden aufgrund von personellen Änderungen, die sowohl bei der AL-KO Production Austria als auch in der Zentrale im Personalbereich stattgefunden haben, Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterinnengespräche nicht mehr durchgeführt. Aktuell werden Gespräche nur mit den neu aufgenommenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, nach ihrer Eingewöhnungszeit von einem Monat, geführt. Eine Wiederaufnahme der Personalgespräche in den Personalprozess der AL-KO Group ist geplant. Diese sollten einmal jährlich, vorzugsweise in den Monaten Jänner und Februar, sowohl im Angestellten- als auch im Arbeiterbereich durchgeführt werden. Diesbezüglich ist geplant, dass unterschiedliche Fragebögen von der Zentrale erstellt werden.

Aktuell gibt es nur eine geringe Anzahl von Vorschlägen zur Verbesserung von Abläufen und Prozessen. Dies liegt daran, dass diese von den Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen nicht immer wahrgenommen werden beziehungsweise das Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch nicht wissen wie Vorschläge zu kommunizieren sind. Früher war diesbezüglich ein Austausch im Rahmen des Mitarbeitergespräches möglich. Die Situation soll durch den Aufbau eines betrieblichen Vorschlagswesens im Unternehmen verbessert werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenssituation beitragen können.

Ein weiterer Punkt ist, dass aktuell daran gearbeitet wird, das eigene Personal zu schulen. Im Herbst 2019 ist geplant, in den Abteilungen Einkauf, Disposition, Controlling und Human Resources einen SAP Key-User auszubilden. Dadurch soll die Abhängigkeit von externen Beratern und Beraterinnen und von der IT-Zentrale minimiert werden. Des Weiteren sollen immer wieder Excel- und PowerPoint-Schulungen im Angestelltenbereich vorgenommen werden. Außerdem wird gewünscht, dass die Qualitätsmitarbeiter und Qualitätsmitarbeiterinnen ebenfalls ihre Qualifikation erweitern.

In den nächsten zwei bis drei Jahren wird es zu einigen Pensionierungen, vor allem im Angestelltenbereich, kommen. Diesbezüglich soll sichergestellt werden, dass früh genug mit der

neuen Personalsuche begonnen wird. Bevorzugt wird jedoch, dass das eigene Personal eingeschult wird. Die Lehrlingsausbildung sollte diesbezüglich auch fokussiert werden. Aktuell verlassen cirka die Hälfte der Lehrlinge nach ihrer Lehrzeit das Unternehmen.

Die aktuell starken Produktionsmonate Jänner bis April eines Jahres führen dazu, dass in dieser Zeit ein 3-Schicht-Betrieb notwendig ist. Dieser führt dazu, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesen Monaten eine hohe Anzahl an Überstunden aufweisen. Dies ist auch der Grund, dass in diesem Zeitraum vermehrt Krankenstunden und Arztbesuche anfallen.

Zudem soll laufend sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Die Motivation sollte ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden. Diesbezüglich werden Teambuildings, Wandertage oder Weihnachtsfeiern organisiert.

Die oben beschriebenen Ergebnisse bilden die Basis für die Formulierung der operativen Ziele. In der Literatur wird beschrieben, dass eine BSC bei vier Perspektiven, aus vier oder fünf Kennzahlen je Perspektive besteht. Somit müssen auch vier bis fünf Ziele definiert werden.³⁸ Für das Kooperationsunternehmen wurden allerdings nur drei Perspektiven ausgewählt. Aus diesem Grund wurden je Bereich fünf bis acht Ziele formuliert und mit der Werksleitung finalisiert. Die nachfolgende Tabelle drei zeigt die strategischen und operativen Zielsetzungen für die drei Bereiche Finanzen, Prozesse und Mitarbeiter.

Bereich	Strategische Zielsetzungen	Operative Zielsetzungen
Finanzbereich		
	Marktführerschaft im Gartenbereich erlangen, Unternehmenswachstum steigern, Gewinne erhöhen	Eigenkapitalrentabilität steigern
		Zahlungsfähigkeit verbessern
		EBIT Marge steigern
		Ertragskraft erhöhen
		Kosten im gesamten Unternehmensbereich senken und Wirtschaftlichkeit steigern
Interner Prozessbereich		
	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung	Anlageneffektivität steigern
		Anzahl der Reparaturen vermindern
		Anzahl der Reklamationen gegenüber dem Lieferanten vermindern
		Kapitalbindung im Beschaffungs- und Verkaufsprozess minimieren
		Anzahl der Rahmenverträge erhöhen
		Anzahl der Lieferantenbeurteilungen erhöhen
		Ausbalancieren der Jahresproduktion
		Auftragsabwicklung verbessern

³⁸ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2016), S. 203.

Mitarbeiterbereich		
	Sicherstellung des Qualifikationspotenzials zur Steigerung der Lösungskompetenz, Zufriedenheit und Bindung von qualifiziertem Personal	Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhen
		Betriebliches Vorschlagswesen verbessern
		Anzahl der Mitarbeitergespräche steigern
		Abwesenheitszeiten im Unternehmen senken
		Qualifikationsverlust minimieren
		Reduzieren von Überstunden

Tabelle 3: Darstellung der strategischen und operativen Zielsetzungen für das Kooperationsunternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Um das strategische Ziel der Marktführerschaft sowie der Wachstumssteigerung sicher zu stellen, müssen operativ die Unternehmenskosten gesenkt und die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden. Durch die Senkung der Kosten werden die Gewinne sowie die EBIT-Marge erhöht. In weiterer Folge soll durch die Gewinnsteigerung die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden. Durch die Verbesserung der Zahlungsfähigkeit beim Kooperationsbetrieb kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen die notwendigen Investitionen tätigen kann. Dies wirkt sich positiv auf das Unternehmenswachstum aus.

Um die Prozesse zur Qualitätsverbesserung langfristig zu optimieren, muss die Anlageneffektivität im Unternehmen gesteigert werden. Ein weiteres Ziel um die Qualität zu erhöhen, ist die Anzahl der Reparaturen sowie die Anzahl der Reklamation gegenüber Lieferanten zu senken. Außerdem soll das Kapital im Beschaffungs- sowie im Verkaufsprozess minimiert werden. Um die Überstunden sowie die Fehlzeiten und dadurch die Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verbessern soll die Produktion gleichmäßig auf das Jahr verteilt werden. Daher ist ein weiteres Ziel die Auftragsabwicklung zu verbessern. Mit Hilfe der Erhöhung der Rahmenverträge und der Lieferantenbeurteilungen kann die Qualität im Einkauf gewährleistet werden.

Im Mitarbeiterbereich soll die Qualifikation des Personals erhöht werden. Um die Zufriedenheit und die Motivation zu steigern, wird das Ziel verfolgt die Abwesenheitsquoten sowie die Überstunden zu reduzieren. Ein weiterer Punkt, um die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhöhen, ist das betriebliche Vorschlagswesen zu verbessern. Zudem sollen die Mitarbeitergespräche im gesamten Unternehmen steigern. Zusätzlich ist es ein Ziel, den Qualifikationsverlust, der durch Pensionierungen oder Kündigungen entsteht, zu minimieren. Mit Hilfe der genannten Ziele soll die Prozessoptimierung im Unternehmen sichergestellt werden.

Die oben beschriebenen operativen Zielsetzungen bilden die Grundlage für die Erstellung des Kennzahlenkatalogs im vierten Kapitel.

3 Darstellung des Analyserahmens für die Entwicklung eines Kennzahlen-Cockpits

In diesem Kapitel wird mit Hilfe des Analyserahmens der Einsatz von Kennzahlen im Unternehmen gezeigt.³⁹ In der nachfolgenden Abbildung fünf werden die wesentlichen Inhalte dargestellt. Diese werden in den darauffolgenden Abschnitten beschrieben.

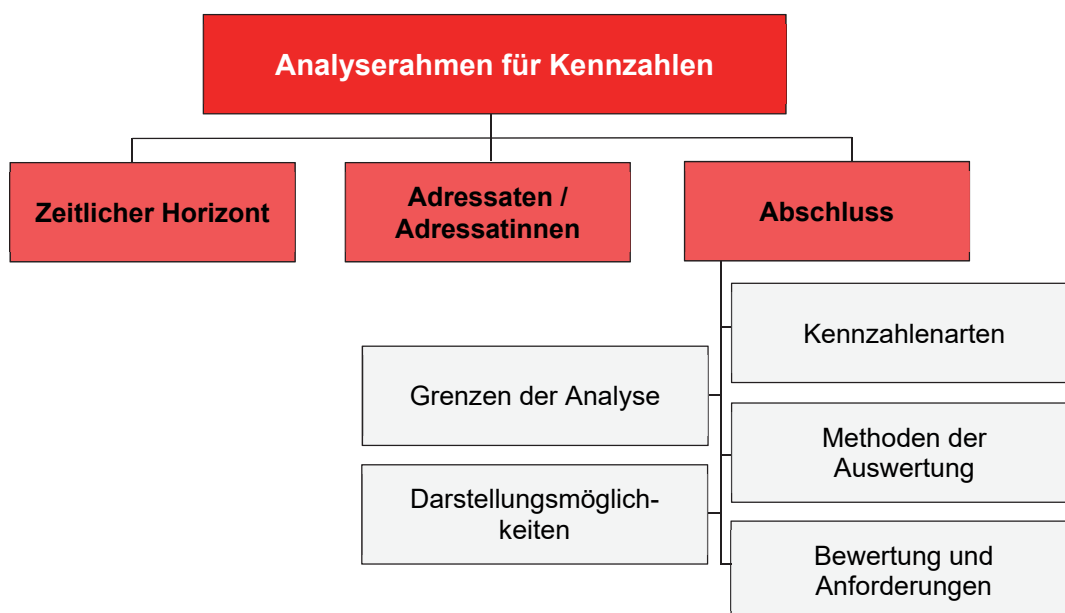


Abbildung 5: Analyserahmen für Kennzahlen,
Quelle: AUER (2004), S. 2 (leicht modifiziert).

3.1 Definition und Bedeutung von Kennzahlen im Unternehmen

Der Kennzahlenbegriff hat in der Literatur eine vielseitige Entwicklung mit intensiven Diskussionen durchlaufen. Heute wird davon ausgegangen, dass ein einheitlicher Begriff besteht. Zunächst wurden die Kennzahlen als Hilfsmittel für die Analyse der Wirtschaftlichkeit und der finanziellen Sicherheit des Unternehmens betrachtet. Der Autor BOUFFIER⁴⁰ definierte somit Kennzahlen als Zahlen und Zahlenverhältnisse, die für ein Erkenntnisziel einen Aussagewert darstellen. Im nächsten Schritt wurden Kennzahlen als fragebezogene Relativzahlen bezeichnet, die die Entwicklung in Richtung Informationsaufgaben lenkte. Sachverhalte und Tatbestände sollten mit einer Ziffer relevant und knapp dargestellt werden. Der heute gültige Kennzahlenbegriff wurde in den 70er-Jahren definiert. Mit Kennzahlen können quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfasst werden. Durch die Einführung der Kennzahlen im angloamerikanischen Raum, ist der Begriff der Key Performance Indicators (KPI) auch im deutschsprachigen Raum verbreitet.⁴¹ In der Literatur gibt es noch weitere Terminologien für

³⁹ Vgl. AUER (2004), S. 2.

⁴⁰ Vgl. BOUFFIER (1994), S. 28., zitiert nach: REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 18.

⁴¹ Vgl. REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 38 f.

Kennzahlen. Diese sind Kennziffern, Kontrollziffern, Kontrollzahlen, Standardzahlen und Standardziffern.⁴²

Kennzahlen sind ein wichtiges Instrument im Berichtswesen des operativen Controllings. Sie sind Teil des gesamten Führungsprozesses im Unternehmen und erfüllen dabei fünf zentrale Funktionen, dazu zählen die Operationalisierung, die Vorgabe, die Anregung, die Steuerung und die Kontrolle.⁴³ Die folgende Abbildung sechs gibt einen Überblick über die wesentlichen Funktionen von Kennzahlen, die in den nachfolgenden Absätzen erläutert werden.

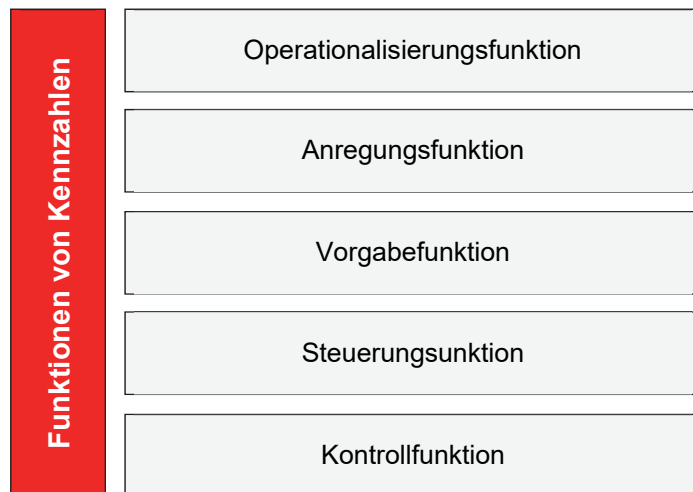


Abbildung 6: Funktionen von Kennzahlen,
Quelle: in Anlehnung an WEBER/SCHÄFFER (2016), S. 178 f.

- Bei der Operationalisierungsfunktion werden Kennzahlen gebildet, um die Ziele und deren Zielerreichung messbar zu machen. Diese Funktion bildet einerseits die Grundlage für die Erfolgsbewertung und andererseits ist sie Ausgangspunkt für alle weiteren Funktionen.⁴⁴
- Mit Hilfe der Anregungsfunktion können auf Grundlage der laufenden Erfassung von Kennzahlen Auffälligkeiten und Veränderungen aufgezeigt werden. Gegenmaßnahmen werden eingeleitet, um die Probleme zu beseitigen. Diese Funktion ist für den Controller, die Controllerin eine bedeutende. Durch die Anregungsfunktion kann eine Unterscheidung zur rein rechnerischen Arbeit des Controllings vorgenommen werden.⁴⁵
- Die Vorgabefunktion beschreibt die Fähigkeit spezifische Zielwerte vorzugeben. Im Rahmen der Kennzahlenanalyse können bei Abweichungen von den festgelegten Zielwerten Entscheidungen abgeleitet werden.

⁴² Vgl. MEYER (2011), S. 17 f.

⁴³ Vgl. LOSBICHLER (2015a), S. 1 f.

⁴⁴ Vgl. LOSBICHLER (2015a), S. 2.

⁴⁵ Vgl. BEHRINGER (2018), S. 90.

- Bei der Steuerungsfunktion haben die Kennzahlen die Funktion die komplexen Steuerungsprozesse vereinfacht darzustellen um die Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen zu unterstützen. Die verschiedenen Funktionsbereiche sollten aufeinander abgestimmt sein. Des Weiteren wird ein Ineinandergreifen von unterschiedlichen Abteilungen gewährleistet.⁴⁶
- Die Kontrollfunktion beschreibt die Fähigkeit Kennzahlenwerte zu überwachen. Mit dem Instrument, des Soll-Ist-Vergleiches wird frühzeitig festgestellt ob eine Erreichung oder eine Unterschreitung der Werte vorliegt. Anschließend können Korrekturmaßnahmen vorgenommen werden. Der Handlungsbedarf vom Management wird aufgezeigt.⁴⁷

Die Einsatzgebiete von Kennzahlen sind somit sehr vielseitig. Sie bieten den Unternehmen unterschiedliche Nutzen. Es können Auffälligkeiten und Veränderungen aufgezeigt werden. Außerdem geben sie Auskunft über die Gewinn- oder Verlustsituation des Unternehmens, beispielsweise ob die Gewinne gegenüber den Vorperioden gestiegen oder gesunken sind. Zudem werden Einzelinformationen prägnant auf den Punkt gebracht. Kennzahlen werden auch als Frühwarnsystem in Unternehmen eingesetzt, in dem Risiken aufgezeigt werden. Beispielsweise wenn der Verschuldungsgrad steigt. Außerdem können die Risiken eingeschätzt und Gegenmaßnahmen können erarbeitet werden. Kennzahlen werden auch dokumentiert und dargestellt und bieten eine Orientierungshilfe für die laufende Planung.⁴⁸

3.2 Betrachtung des zeitlichen Horizonts und der Adressaten und Adressatinnen

In Bezug auf die zeitliche Analyse der Kennzahlen werden drei verschiedene Ebenen unterschieden: die Liquidität, der Erfolg/Gewinn und die Erfolgspotentiale. Diese stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis und werden somit gemeinsam betrachtet.⁴⁹

Im Rahmen der *Liquidität* wird analysiert, ob die kurz-, mittel- und langfristige Zahlungsbereitschaft des Unternehmens gegeben und der Fortbestand gesichert ist. Die Geldflussrechnung, die die Veränderung zwischen zwei Bilanzstichtagen berechnet, kommt zur Anwendung. Die Cashflows können vom kurzfristigen Management beeinflusst werden. Eine ausreichende Liquidität im Unternehmen bildet die Grundlage, das Investitionen getätigt werden und um in weiterer Folge Erfolgspotentiale aufzubauen.⁵⁰

⁴⁶ Vgl. BEHRINGER (2018), S. 90 f.

⁴⁷ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2016), S. 179.

⁴⁸ Vgl. KOWALSKI (2015), S. 213 f.

⁴⁹ Vgl. AUER (2004), S. 3 f.

⁵⁰ Vgl. BAUMÜLLER/KREUZER (2014), S. 39 f.

Mit dem *Erfolg/Gewinn* wird die güter- beziehungsweise leistungswirtschaftliche Ebene des Unternehmens betrachtet. Als Größen werden Erträge/Aufwendungen und/oder Erlöse/Kosten aus den Jahresabschlussdaten verwendet. Diese beziehen sich auf die gegenwärtige und auf eine vergangenheitsorientierte Analyse. Der Erfolg bildet außerdem die Grundlage für die Liquidität.

Mit den *Erfolgspotentialen* werden jene Bereiche analysiert, welche den zukünftigen Erfolg und die Liquidität des Unternehmens gewährleisten sollen. Die möglichen Potentiale ergeben sich unter anderem aus den zukünftigen Marktchancen, den Risiken, der Wettbewerbsposition des Unternehmens oder den Erwartungen der zukünftigen Marktteilnehmer und Marktteilnehmerinnen. Im Unterschied zu den anderen Ebenen orientieren sich Erfolgspotentiale an Werten in der Zukunft und nicht an Daten des aktuellen oder vergangenen Ergebnisses des Jahresabschlusses.

Im Regelfall sind alle drei Kriterien in einem Unternehmen erfüllt. Die Analyse der drei Ebenen zeigt, dass die vergangenheitsorientierte Betrachtung nur ein Ausgangspunkt für zukünftige Betrachtungen im Sinne einer Sicherung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit, der Gewinne und der Erfolgspotentiale ist.⁵¹

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Kennzahlenanalyse stellen die Adressaten und Adressatinnen dar. Die Auswahl der geeigneten Kennzahlen orientiert sich an den primären Zielgruppen. Es wird zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Empfängern und Empfängerinnen unterschieden.⁵²

Zu den *unternehmensinternen Adressaten und Adressatinnen* zählen das Management, die Abteilungsleiter und Abteilungsleiterinnen sowie die ausführenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die Daten für die Steuerung benötigen. Daneben zählen auch die Controller und Controllerinnen zu den internen Berichtsempfängern und Berichtsempfängerinnen. Diese sind in der Regel für die Berechnung und Interpretation der Kennzahlen verantwortlich. Bei großen Unternehmen sind die Aufsichtsratsmitglieder und Aufsichtsratsmitgliederinnen und die interne Revision Teil der internen Adressaten und Adressatinnen.

Banken, sonstige Kreditgeber und Investoren die primär an der Qualität ihrer Investments beziehungsweise ihrer Kreditvergaben interessiert sind, gehören zu den *unternehmensexternen Adressaten und Adressatinnen*. Daneben zählen auch die Kunden und Kundinnen zu den externen Empfängern und Empfängerinnen. Diese sind vorwiegend am langfristigen Fortbestand des Unternehmens interessiert um Geschäfte tätigen zu können. Die Lieferanten, welche an der Zahlungsfähigkeit und an der langfristigen Zusammenarbeit interessiert sind, sind ebenso externe

⁵¹ Vgl. AUER (2004), S. 3 f.

⁵² Vgl. GEIRHOFER/HEBRANK (2016), S. 175.

Empfänger und Empfängerinnen.⁵³ Ein weiterer externer Empfänger ist das Finanzamt, das die eingereichte Steuerbilanz und deren Daten für Betriebsprüfungen verwendet. Mit Hilfe von zweckadäquaten Kennzahlen können diese beschleunigt und Vergleiche durchgeführt werden.⁵⁴

Die Zielgruppen haben unterschiedliche Informationsinteressen, die sich in einem unterschiedlichen Stellenwert von Liquidität oder Rentabilität äußern. Es ist somit notwendig, im Rahmen eines effektiven Kennzahlenmanagements, eine entsprechende zielgruppenorientierte Auswahl der Kennzahlen durchzuführen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Zielgruppen nicht mit Kennzahlen überschüttet werden.⁵⁵

3.3 Unterschiedliche Kennzahlenarten in der Unternehmensführung

Kennzahlen können aufgrund ihrer Eigenschaften und Einsatzwerke in absolute und relative Kennzahlen eingeteilt werden.⁵⁶

Die *absoluten Kennzahlen*, auch Grundzahlen genannt, stellen Einzelwerte, Summen, Differenzen oder Mittelwerte dar. Die absoluten Zahlen sind mit keiner Rechenposition verbunden, sondern werden aus unterschiedlichen Datenmaterialien entnommen, beispielsweise der Ist-Bestand der Vorräte. Die Summenkennzahlen werden mit der Rechenoperation Addition und die Differenzkennzahlen mit der Subtraktion berechnet.⁵⁷ Für eine detaillierte Analyse sind die absoluten Kennzahlen jedoch wenig aussagekräftig da sie keine komprimierten Informationen darstellen. Sie werden somit vorwiegend für Vorgabezwecke herangezogen. Für kritische Analysen werden relative Kennzahlen verwendet. In der Literatur gibt es unterschiedliche Meinungen ob die absoluten Zahlen als Kennzahlen bezeichnet werden.⁵⁸ In der vorliegenden Masterarbeit werden sie aber als solche behandelt.

Die *Relativkennzahlen*, auch Verhältniszahlen genannt, setzen zwei absolute Kennzahlen zu einander. Es werden drei Arten, die Gliederungszahlen, die Beziehungszahlen und die Indexzahlen unterschieden, die folgend erläutert werden.⁵⁹

Die Gliederungskennzahlen zeigen den Anteil einer bestimmten Teilgröße zur Gesamtgröße. Die Zusammensetzungen werden aufgezeigt und beide Größen werden in der gleichen Dimension gemessen.

⁵³ Vgl. WAGNER (2006), S. 11.

⁵⁴ Vgl. HAESELER/KIRCHBERGER (2005), S. 14.

⁵⁵ Vgl. AUER (2004), S. 5.

⁵⁶ Vgl. SCHNUPP/FRITZE (2016), S. 274.

⁵⁷ Vgl. GLADEN (2014), S. 14; Vgl. MEYER (2011), S. 22 f.

⁵⁸ Vgl. PROBST (2006), S. 12.

⁵⁹ Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 10 f.

Die Beziehungskennzahlen zeigen das Verhältnis von zwei wesensverschiedenen absoluten Zahlen auf, die in einem inneren Zusammenhang stehen. Es wird versucht, Ursache-Wirkungszusammenhänge darzustellen.

Mit Hilfe der Indexzahlen werden zeitliche Veränderungen beziehungsweise Entwicklungen einer bestimmten Größe aufgezeigt. Bei der Berechnung ist darauf zu achten, dass der Ausgangswert des Basisjahres repräsentativ ist. Dieser darf nicht durch saisonale oder strukturelle Störungen verzerrt sein.

Neben der Unterscheidung in absolute und relative Kennzahlen, kann zusätzlich noch eine Unterteilung in Richtzahlen vorgenommen werden.⁶⁰

Kennzahlen können noch nach weiteren Systematisierungsmerkmalen unterschieden werden. Beispielsweise kann eine Einteilung in Bezug auf die Art der Messung, qualitative und quantitative Kennzahlen, das Objekt der Messung, finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen, und den Zeitversatz, nachlaufende und vorlaufende Kennzahlen, vorgenommen werden.⁶¹

3.4 Kennzahlensysteme in der betrieblichen Praxis

Einzelne Kennzahlen sind in ihrem Aussagewert begrenzt. Der Vorteil ist jedoch, dass komplexe Sachverhalte einfach gemessen und in einer einzigen Kennzahl dargestellt werden können. Eine positive oder negative Entwicklung wird gezeigt jedoch können Ursachen und Gegenmaßnahmen nicht sofort abgeleitet werden.⁶² Mit Hilfe der Verknüpfung von unterschiedlichen Kennzahlen wird dieser Nachteil kompensiert und klare und logische Aussagen getroffen werden. Mit Kennzahlensystemen (KZS) werden Interdependenzen aufgezeigt und eine mehrdimensionale Analyse wird sichergestellt. Maßnahmen zur Erhöhung der Aussagekraft sind beispielsweise die Aufgliederung, die Substitution und die Erweiterung.⁶³

In der Literatur werden KZS im Allgemeinen als Zusammenstellung von Kennzahlen verstanden. Die einzelnen Kennzahlen weisen die Merkmale auf, dass sie in einer sachlichen Beziehung zueinanderstehen einander ergänzen und auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.⁶⁴

In den Unternehmen kommen strukturierte Kennzahlen beziehungsweise Performance-Measurement-Systeme, wie Werttreiberbäume oder die Balanced Scorecard zum Einsatz. Diese werden in Form von Management-Cockpits oder Dashboards umgesetzt. Wichtig dabei ist, dass

⁶⁰ Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 10 f.

⁶¹ Vgl. FISCHER/MÖLLER/SCHULTZE (2015), S. 342 ff.

⁶² Vgl. LOSBICHLER (2015a), S. 4.

⁶³ Vgl. AUER (2004), S. 14 f.

⁶⁴ Vgl. REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 50.

eine reine Auflistung von Kennzahlen keinen Mehrwert schafft. Kennzahlensysteme können in Rechen- und Ordnungssysteme unterteilt werden.

Bei den Rechensystemen wird eine hierarchische Gliederung vorgenommen, die mathematisch verbunden werden. Somit ist es möglich eine Ursache-Wirkungsbeziehung festzustellen. Die Auswirkung von einzelnen Größen auf die Spitzenkennzahl kann festgestellt werden. Der Nachteil ist, dass in diesem System keine qualitativen Kennzahlen verwendet werden können. Die Rechensysteme können zudem in eindimensionale und multidimensionale Systeme untergliedert werden.⁶⁵

3.4.1 Das Du-Pont-Kennzahlensystem

Das bekannteste eindimensionale Kennzahlensystem ist das ROI oder auch Du-Pont Kennzahlensystem genannt.⁶⁶ Aufgrund der Bedeutung wird dieses System in den nachfolgenden Abschnitten näher beschrieben.

Beim Du-Pont-System ist die Spitzenkennzahl die Kapitalrentabilität, die in den Kennzahlen Umsatzrentabilität und Umschlagshäufigkeit zerlegt wird. Betriebswirtschaftlich wird oft die Frage gestellt, welchen Mehrwert eine ausschließliche mathematische Zerlegung der einzelnen Faktoren schafft. Mit Hilfe der unterschiedlichen Komponenten der beiden Kennzahlen werden jedoch Wirkungszusammenhänge und Handlungsoptionen aufgezeigt um die Kapitalrentabilität zu verbessern. Es gibt zwei Möglichkeiten um die Spitzenkennzahl zu optimieren. Historisch gesehen liegt der Schwerpunkt auf der Umsatzrentabilität. Diese kann einerseits durch die Ausweitung der Verkaufsgebiete, eine optimierte Preispolitik und andererseits durch Kosteneinsparungen erhöht werden. Bei der zweiten Möglichkeit liegt der Fokus auf der Reduzierung des eingesetzten Kapitals. Bei einem gleichbleibenden Umsatz führt dies zu einem höheren Kapitalumschlag. Das Working Capital Management sowie der Cash Conversion Cycle sind Instrumente um den Kapitaleinsatz im Anlage- und Umlaufvermögen zu kontrollieren und zu reduzieren.⁶⁷

Der Vorteil dieses Kennzahlensystems ist, dass es auch in dezentralisierten Unternehmungen eingesetzt werden kann. Außerdem erfolgt eine Unterstützung bei den Rentabilitätszielen und ein langfristiger Vergleich von Teilbereichsleistungen ist möglich. Jedoch gibt es auch einige Kritikpunkte in der Literatur. Das ROI-Kennzahlensystem konzentriert sich auf ein Unternehmensziel und Bereichs-ROI-Zahlen führen dazu, dass nur in einem Bereich Optimierungen durchgeführt werden. Des Weiteren werden keine aktivierten Innovationen

⁶⁵ Vgl. LOSBICHLER (2015a), S. 4 f.

⁶⁶ Vgl. BEHRENS/FEUERLOHN (2018), S. 361 f.

⁶⁷ Vgl. REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 82 f.

berücksichtigt und mit der Relativzahl kann nicht festgestellt werden, ob eine Veränderung der Größe im Zähler oder Nenner stattgefunden hat.⁶⁸

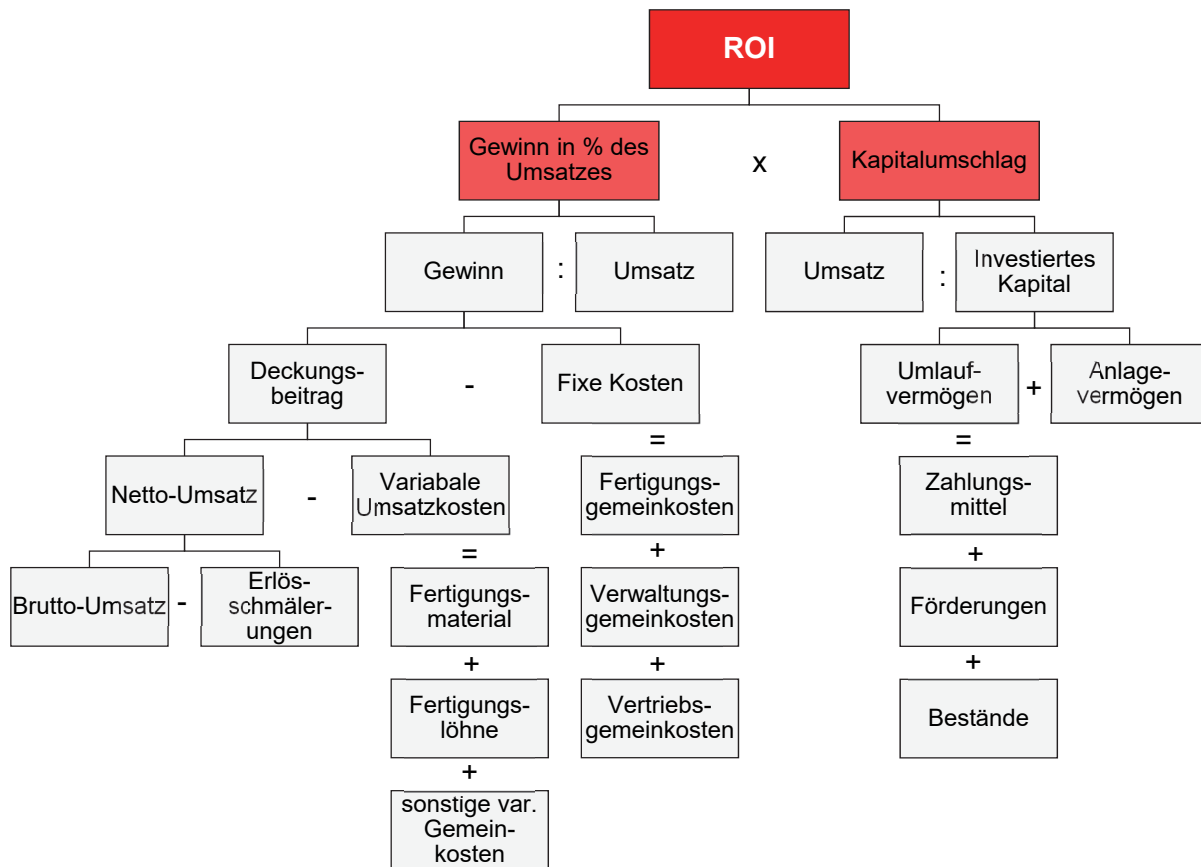


Abbildung 7: Das Du-Pont-Kennzahlensystem,
Quelle: REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 83 (leicht modifiziert).

Ein modifiziertes System ist das ROI-Cashflow-Kennzahlensystem, welches primär aus monetären Größen, wie ergebnisorientierte und liquiditätsorientierte Kennzahlen, besteht. Entwickelt wurde dieses System für die Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüferinnen im Rahmen der aktienrechtlichen Jahresabschlussanalyse für eine vergangenheits- und zukunftsorientierte Analyse.⁶⁹

3.4.2 Das ZVEI-Kennzahlensystem

Ein weiteres wichtiges Kennzahlensystem ist das ZVEI-Kennzahlensystem. Dieses wurde im Jahre 1970 von dem Zentralverband der elektronischen Industrie in Deutschland entwickelt und veröffentlicht. Es stellt ein sehr umfangreiches und komplexes Rechensystem zur Unternehmenssteuerung dar.⁷⁰

⁶⁸ Vgl. JUNG (2014), S. 166.

⁶⁹ Vgl. REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 82 f.

⁷⁰ Vgl. EGGGER u.a. (2019), Onlinequelle [13.09.2019], S. 260 f.

Das ZVEI-KSZ weist zwei zentrale Unterschiede zum Du-Pont-Schema auf. Es arbeitet mit zwei Analysestufen, der Wachstums- und Strukturanalyse. Des Weiteren ist die Spitzenkennzahl die Eigenkapitalrentabilität und nicht die Gesamtkapitalrentabilität.⁷¹

Ziel dieses KSZ ist die Ermittlung der Effizienz eines Unternehmens, die mit den zwei Analysestrukturen bestimmt wird. Im Bereich der Wachstumsanalyse wird zwischen vier unverbundenen Analysegruppen unterschieden, die Vertriebstätigkeit, das Ergebnis, die Kapitalbindung sowie die Wertschöpfung und die Beschäftigung. Diese Analysen geben einen groben Überblick um den aktuellen Stand im Unternehmen einschätzen zu können. Die Unternehmensentwicklung wird mit Hilfe von Zeitreihenvergleiche dargestellt. Die Strukturanalyse bildet den Hauptteil des ZVEI-Kennzahlensystems. Die Spitzenkennzahl, die Eigenkapitalrentabilität, wird in ihre Bestandteile aufgegliedert um den Zusammenhang darzustellen. Im nächsten Schritt werden die Kennzahlen den vier Analysebereichen zugeordnet. Diese basieren auf verschiedenen Teilaussagen der wirtschaftlichen Lage und sind die Rentabilität, die Ergebnisbildung, die Kapitalstruktur und die Kapitalbindung. Das gesamte System besteht aus 88 Haupt- und 122 Hilfskennzahlen. Der Schwerpunkt liegt bei den Hauptkennzahlen, die zu interpretieren sind. Die Hilfskennzahlen dienen der rechnerischen Erklärung. Außerdem werden klare Definitionen hinsichtlich Bezeichnung, Zweck und Formel fixiert.⁷²

Die für das Kennzahlensystem notwendigen Daten werden einerseits aus dem Jahresabschluss und andererseits aus der Kosten- und Leistungsrechnung des Unternehmens entnommen. Aufgrund dieser Tatsache wird dieses KZS vorwiegend für interne Analysen im Controlling zur Unternehmensteuerung angewendet.⁷³

Im Unterscheid zum Du-Pont-Kennzahlensystem weist das ZVEI-Kennzahlensystem einen hohen Grad an Differenzierung bei der Abdeckung der Analysebereiche auf. Die Spitzenkennzahl ist nur auf den wirtschaftlichen Erfolg orientiert, jedoch erfolgt auf den unteren Ebenen eine differenzierte Auseinandersetzung mit der finanziellen Stabilität. Zudem ist es teilweise möglich, Adaptierungen vorzunehmen und das System in verschiedenen Unternehmen anzuwenden. Der Nachteil ist die Komplexität. Die Implementierung und die Wartung sind mit einem großen Aufwand verbunden. Diese Tatsache begründet, warum dieses System vorwiegend in größeren Unternehmen eingesetzt wird.⁷⁴

⁷¹ Vgl. STEGER (2017), S. 133.

⁷² Vgl. BAUMÜLLER/KREUZER (2014), S. 240.

⁷³ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 61.

⁷⁴ Vgl. BAUMÜLLER/KREUZER (2014), S. 241.

3.4.3 Das RL-Kennzahlensystem

Das RL-Kennzahlensystem ist ein Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlensystem und wurde von Reichmann und Lachnit im Jahre 1976 entwickelt. Die Spitzenkennzahlen sind das ordentliche Ergebnis und die Liquidität. Ein Gesamturteil ist nicht möglich da die beiden Kennzahlen gleichrangig nebeneinanderstehen.⁷⁵

Das System wird in einen allgemeinen und einen Sonderteil untergliedert, die sich aus einem Rentabilitäts- und Liquiditätsteil zusammensetzen. Die Kennzahlen werden des Weiteren in eine Vielzahl von weiteren Kennzahlen unterteilt. Diese stehen nicht in einem rechnerischen Zusammenhang, sondern in einem sachlogischen Zusammenhang und für jede Kennzahl sind eigene Ermittlungsintervalle und Erhebungsfrequenzen festgelegt.⁷⁶

- Der allgemeine Teil ist für Betriebsvergleiche konzeptioniert, da der Aufbau und die Definition unternehmensübergreifend einheitlich sind. Beim ordentlichen Ergebnis erfolgt unter anderem eine Analyse der Eigenkapitalrentabilität, der Gesamtkapitalrentabilität und der Return on Investment. Beim Liquiditätsteil werden die Größen Cashflow und Working Capital betrachtet.
- Im Sonderteil werden unternehmensspezifische Kennzahlen zusammengestellt und ausgewertet. Der Rentabilitätsteil betrachtet vorwiegend variable und fixe Kosten, Umsatzanteile und Deckungsbeiträge einzelner Artikel. Der Liquiditätsteil hingegen wird als detailliertes Planungsinstrument auf Kennzahlenbasis verwendet.⁷⁷

Primär wurde dieses KZS für die Analyse von Jahresabschlüssen entwickelt. In den letzten Jahren wurde dieses System weiterentwickelt. Es erfolgte eine stärkere Ausrichtung an der Unternehmenswertsteigerung und der Differenzierung. Außerdem werden funktionale Teilbereiche und der Kapitalmarkt berücksichtigt. Der Hauptnutzen ist wie auch für das ZVEI-System die interne Analyse. Das System dient zur Steuerung des gesamten Unternehmens. Aussagen können einerseits hinsichtlich der finanziellen Stabilität und andererseits des wirtschaftlichen Erfolges getroffen werden. Ein weiterer Vorteil ist die Flexibilität des Kennzahlensystems. Es müssen keine rechnerischen Verknüpfungen eingehalten werden. Zudem ist dieses System durch eine geringere Komplexität als das ZVEI-Kennzahlensystem gekennzeichnet, da die Anwendung auf relativ wenige Kennzahlen beschränkt und der Sonderteil flexibel ausgerichtet ist. Somit dient das System zur Steuerung des gesamten Unternehmens und unternehmensspezifische Probleme können gelöst werden. Aufgrund der genannten Tatsachen ist der Einsatz bewährt und hat einen großen Anwendungskreis.⁷⁸

⁷⁵ Vgl. PREIßNER (2010), S. 53 f.

⁷⁶ Vgl. BAUMÜLLER/KREUZER (2014), S. 242.

⁷⁷ Vgl. JUNG (2014), S. 169.

⁷⁸ Vgl. BAUMÜLLER/KREUZER (2014), S. 242; Vgl. JUNG (2014), S. 169.

3.4.4 Der Economic Value Added

Der Economic Value Added (EVA) wurde 1991 von der Unternehmensberatungsgesellschaft Stern & Steward entwickelt. In der Literatur stellt die Kennzahl eines der wichtigsten Wertsteigerungskonzepte dar. Es ist ein klassisches Residualgewinnverfahren bei dem auch die Eigenkapitalkosten und nicht nur die Fremdkapitalkosten berücksichtigt werden. Das Konzept wird somit für die Performancemessung in Unternehmen eingesetzt.⁷⁹

Für die Berechnung der Kennzahl sind drei Rechengrößen notwendig. Im ersten Schritt erfolgt die Ermittlung des Net Operating Profit After Tax (NOPAT). Von dieser Größe werden anschließend die Kapitalkosten abgezogen. Diese Größe errechnet sich aus dem Produkt des gewichteten Kapitalkostensatz, WACC, mit dem eingesetzten Kapital, Capital Employed.⁸⁰

Ein wesentliches Merkmal dieses Konzeptes besteht in den Anpassungen, Conversions, der Daten des externen Rechnungswesens, die notwendig sind um eine enomic reality zu erreichen. Verzerrungen werden bereinigt, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit darstellen zu können. Stern Stewart & Co definierten 164 Anpassungen. Bei der Auswahl der einzelnen Conversions sind die Unternehmens- beziehungsweise Branchenspezifika zu beachten.⁸¹ Diese können in vier Kategorien unterteilt werden, die Operating Conversions, die Funding Conversions, die Shareholder Conversions und die Tax Conversions.⁸²

- Bei den operativen Conversions werden die Daten des Jahresabschlusses auf die betriebliche Tätigkeit eingegrenzt. Das nicht betriebsnotwendige Vermögen sowie die nicht betriebsnotwendigen Ergebnisbestandteile werden berechnet um die Kapital- und Ergebnisgröße des EVA anzupassen. Die Frage, welche Bestandteile nicht betriebsnotwendig sind, muss in jedem Unternehmen individuell festgestellt werden. Verfolgt das Unternehmen das Ziel, einen nachhaltigen EVA zu ermitteln, können Beteiligungen, die nicht unmittelbar der operativen Tätigkeit zuzuordnen sind, herausgerechnet werden.
- Die Funding Conversions verfolgen das Ziel, versteckte Finanzierungsformen aufzudecken, um die Vergleichbarkeit zwischen den Kennzahlen unterschiedlicher Bereiche oder unterschiedlicher Zeitpunkte zu ermöglichen.⁸³ Beim Capital Employed werden einerseits die unverzinslichen Verbindlichkeiten abgezogen und andererseits Off-

⁷⁹ Vgl. EGGER u.a. (2019), Onlinequelle [13.09.2019], S. 110 f.

⁸⁰ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 43.

⁸¹ Vgl. LOSBICHLER (2015b), S. 194.

⁸² Vgl. HOSTETTLER (2002), S. 97 ff.

⁸³ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 46.

balance-Finanzierungen, wie zum Beispiel Leasing, als wirtschaftliches Eigentum wieder zugerechnet.⁸⁴

- Mit Hilfe der Shareholder Conversions werden die eigenkapitalähnlichen Posten, die Equity Equivalents, berücksichtigt. Damit wird gewährleistet, dass der Erfolg aus der Perspektive der Eigenkapitalgeber abgebildet wird.⁸⁵ Es handelt sich dabei vor allem um Periodenaufwendungen, beispielsweise Forschungs- oder Marketingaufwendungen, mit Investitionscharakter. Die Aufwendungen werden aktiviert. Beim NOPAT werden die Aufwendungen durch die jeweiligen Abschreibungen ersetzt. Zudem wird das investierte Kapital um die jeweiligen Nettovermögenswerte erhöht.⁸⁶
- Die Tax Conversions ergeben sich aus den zuvor durchgeführten Anpassungen. Es wird sichergestellt, dass die Ertragssteuern nur auf die angepasste Ergebnisgröße berechnet wird.⁸⁷

3.5 Auswertungsmethoden von Kennzahlen

Mit Hilfe von Kennzahlen werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens eruiert. Einzelne Kennzahlen haben für die Adressaten und Adressatinnen jedoch nur einen eingeschränkten Aussagewert. Um eine bestmögliche Aussagekraft zu erhalten, ist es daher notwendig Vergleiche zwischen den Kennzahlen durchzuführen. Diesbezüglich wird zunächst zwischen inner- und außerbetrieblichen Vergleichen unterschieden. Ein Kennzahlenvergleich erfolgt auf unterschiedlichen Arten, den Soll-Ist-Vergleich, den Betriebsvergleich, den Zeitvergleich und den Branchenvergleich.⁸⁸

Beim Soll-Ist-Vergleich werden die Soll-Werte mit den Ist-Werten verglichen. Der Soll-Wert beschreibt den gewünschten Zustand und der Ist-Wert den tatsächlichen Zustand. Dieser wird oft auch als Normvergleich bezeichnet. Kennzahlenwerte aus vergangenen Perioden, Branchendurchschnittswerte, Plan-Werte oder in Zukunft gerichtete Budgetwerte können als Soll-Werte beziehungsweise Normwerte herangezogen werden. Die Abweichungsanalyse sollte dem Soll-Ist-Vergleich nachgelagert werden.⁸⁹ Mit Hilfe der Abweichungen wird gezeigt, wo die Probleme im Unternehmen liegen und Korrekturmaßnahmen werden eingeleitet. Dadurch werden unerwünschte Folgen begrenzt oder vermieden.

⁸⁴ Vgl. LOSBICHLER (2015b), S. 195.

⁸⁵ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 46.

⁸⁶ Vgl. LOSBICHLER (2015b), S. 195.

⁸⁷ Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 47.

⁸⁸ Vgl. JUNG (2014), S. 160.

⁸⁹ Vgl. AUER (2004), S. 16.

Bei einem Zeitvergleich werden die aktuellen Kennzahlen mit den Kennzahlen aus den vergangenen Perioden verglichen. Entwicklungstendenzen und Veränderungen können dadurch aufgezeigt werden. Dieser Vergleich stellt ein bedeutendes Kontrollinstrument dar, da bei Über- oder Unterschreiten von Grenzwerten eingegriffen werden kann. Ein Problem entsteht, wenn ein Vergleich mit nicht aussagekräftigen Perioden aus der Vergangenheit durchgeführt wird.⁹⁰ Außerdem sollte eine mehrperiodige Analyse erfolgen. Der Vorteil ist, die Abschwächung oder die Aufhebung von verzerrenden Einflüssen aus bilanzpolitischen Maßnahmen. Mit einem mittelfristigen Mehrperiodenvergleich können Änderungen in der Bilanzpolitik des Unternehmens schneller aufgezeigt werden. Des Weiteren werden Sondereinflüsse schneller aufgedeckt.⁹¹

Der Betriebsvergleich beziehungsweise die Betriebsanalyse hat zum Ziel, die ökonomische Situation des Unternehmens aufzuzeigen. Mit Hilfe des Vergleiches wird die allgemeine Unternehmensstruktur dargestellt. Des Weiteren dient er zur Wirtschaftlichkeitsmessung. Die Betriebsanalyse wird mit historischen Entwicklungen quantitativer Daten des Unternehmens oder mit vergleichbaren Daten durchgeführt. Aufgrund von verschiedenen Produktionstiefen, Betriebsgrößen, Fertigungsweisen und Beschäftigungsgrade ist eine Vergleichbarkeit im Unternehmen nur eingeschränkt möglich. Zudem liegt die Grenze des Vergleiches in seiner Überforderung.⁹²

Der Branchenvergleich wird als außerbetrieblicher Vergleich klassifiziert. Die Kennzahlen werden den Kennzahlen der Konkurrenz aus der gleichen Branche gegenübergestellt. Außerdem kann auch ein Vergleich mit anderen Betrieben oder Betrieben innerhalb des Konzernes vorgenommen werden.⁹³ Zu beachten ist, dass bei absoluten Kennzahlen die speziellen Betriebsgegebenheiten, wie zum Beispiel die Betriebsgröße, berücksichtigt werden muss. Aufgrund dieser Tatsache sollten Verhältniszahlen zur Anwendung kommen. Zusätzlich ist zu beachten, dass die Vergleichsfirma die identische Berechnung verwendet. Wie beim Zeitvergleich hat der Branchenvergleich das Problem, dass schlechtere Leistungen mit noch schlechteren Leistungen verglichen werden. Dies führt dazu, dass das Unternehmen besser dargestellt wird als es in Wirklichkeit der Fall ist.⁹⁴

Um einen aussagekräftigen Vergleich zu erhalten, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Die Datengrundlage muss formal gleich aufbereitet werden. Zum Beispiel ob die Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamt- oder Umsatzkostenverfahren aufgestellt wurde. Diese Frage ist im Rahmen der externen Analyse von Bedeutung. Ein weiterer Punkt ist, dass die Kennzahlen inhaltlich vergleichbar sind. § 201 Abs. 2 Z1 UGB beschreibt den Grundsatz der

⁹⁰ Vgl. PREIßNER (2010), S. 218.

⁹¹ Vgl. AUER (2004), S. 16.

⁹² Vgl. JUNG (2014), S. 160 f.

⁹³ Vgl. AUER (2004), S. 16.

⁹⁴ Vgl. JUNG (2014), S. 161.

Bilanzierung- und Bewertungsstetigkeit. Die Beständigkeit sollte somit gegeben sein. Bei der Durchführung eines zwischenbetrieblichen Vergleiches sollten Branchendurchschnittswerte sowie ein guter und schlechter Wert der Branche zur Anwendung kommen. Zudem sind beim Mitbewerber unterschiedliche Markt- und Absatzsituationen zu beachten.⁹⁵

3.6 Anforderungen an Kennzahlen in der Unternehmensführung

Kennzahlen müssen bestimmten Anforderungen entsprechen, um die im Kapitel 3.1 beschriebenen Funktionen erfüllen zu können. Diese bilden die Grundlage für die Bewertung der Kennzahlen im Kapitel vier und für die anschließende Scoring-Methode. Zu den wichtigsten Anforderungen zählen:⁹⁶

- Validität: Mit Hilfe der Kennzahlen muss es möglich sein, die Sachverhalte genau und verlässlich zu erfassen, um sie anschließend bewerten zu können.
- Die Aktualität von Kennzahlen gewährleistet, dass die Daten fristgerecht erhoben werden, um rasche Entscheidungen und Maßnahmen zur Gegensteuerung treffen zu können.
- Verständlichkeit und Einfachheit: Die Aussagen der Kennzahlen für die Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen müssen klar und verständlich sein.
- Die Grundlage für die Entwicklung eines Kennzahlensystems bildet das bestehende Datenmaterial.
- Ein weiterer Punkt ist die Benchmarkfähigkeit. Dieses Kriterium ist für die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Konzernstandorten und Wettbewerbern wichtig. Zudem können Optimierungspotentiale aufgedeckt werden.

Auch FISCHER⁹⁷ definiert sieben verschiedene Kriterien anhand derer jede einzelne Kennzahl bewertet werden kann. Die nachfolgende Tabelle vier erläutert die unterschiedlichen Kriterien.

Entscheidungs- und Handlungsorientierung
Mit Hilfe der Kennzahlen wird analysiert, ob das Unternehmen hinsichtlich der erfolgsbestimmenden Faktoren im Plan ist oder Handlungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Kennzahlen, die keine Reaktion auslösen, sind für die Steuerung nicht relevant und werden daher in der Regel nicht zum Einsatz kommen.
Markt-, ziel und strategiespezifisch
Dieses Kriterium ist analog zur ersten Anforderung zu sehen und schließt die Finanzziele nicht aus. Diese bilden bedeutende Indikatoren für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen.

⁹⁵ Vgl. AUER (2004), S. 16 f.

⁹⁶ Vgl. LOSBICHLER (2015a), S. 2 f.; Vgl. TAVASLI (2007), S. 171 f.

⁹⁷ Vgl. FISCHER (2009), S. 56.

Verdichtung von Informationen
Kennzahlen müssen den Punkt erfüllen, dass der Sachverhalt aufgrund weniger quantitativer Daten überschaubar dargestellt wird. Daher ist es notwendig, dass ein hoher Informationsgehalt vorliegt.
Frühwarnfunktion
Der Handlungsspielraum für Unternehmen kann erhöht werden, indem Entwicklungen und Tendenzen möglichst frühzeitig aufgezeigt werden.
Leichte Verständlichkeit
Kennzahlen haben das Ziel, dass komplexe Sachverhalte schnell und überblicksmäßig dargestellt werden. Dieses Kriterium kann jedoch in Widerspruch mit der Anforderung der Informationsverdichtung stehen. Außerdem sollten Kennzahlen selbsterklärend sein und nicht durch zu viele Rechenschritte berechnet werden.
Normierung und Skalierung (Benchmark-Fähigkeit)
Um die Aussagekraft zu erhöhen, können Kennzahlen als Verhältniszahl von Betriebsgrößen dargestellt werden. Dadurch kann ein Vergleich mit anderen Unternehmungen der eigenen oder fremden Branche durchgeführt werden.
Wirtschaftlichkeit
Bei der Generierung von Kennzahlen sollte der Aufwand und die Kosten der Informationsbeschaffung und -aufbereitung in Realisation mit dem Informationsnutzen betrachtet werden.

Tabelle 4: Anforderungen der Kennzahlen zur Funktionserfüllung,
Quelle: Vgl. FISCHER (2009), S. 56.

3.7 Grenzen bei der Anwendung von Kennzahlen

Kennzahlen stellen sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis ein Hilfsmittel zur Unternehmensbeurteilung dar. Allerdings weisen diese hinsichtlich der Aussagekraft Grenzen auf. Daher ist es von Bedeutung, die nachfolgenden Grenzen der Kennzahlenanalyse zu berücksichtigen um mögliche Fehlurteile zu verhindern.⁹⁸

In der Literatur werden drei Arten von Grenzen unterschieden, die qualitativen, die anwendungsbezogenen und die allgemeinen Grenzen quantitativer Informationen. Die qualitativen Grenzen werden durch inhaltliche und formale Defizite begründet. Durch Fehler bei der Behebung von Kennzahlen wird die Bedeutung für die erfolgreiche Unternehmensteuerung minimiert. Außerdem ist zu beachten, dass ein Fehler auch bewusst erfolgen kann. Die Manipulationsgefahr ist größer, wenn die Kennzahlen im Anreizsystem zur Anwendung kommen. Zudem können die Verknüpfungen im KZS fehlerhaft sein. Bei Ordnungssystemen ist die

⁹⁸ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 73 f.

Beziehung der Kennzahlen nicht fest geregelt. Es liegt ein Konstruktionsmangel vor. Außerdem ist der Geltungsbereich bei den KZS zu beachten. Kennzahlen provozieren eine einseitige Führungsrichtung da beispielsweise bei Finanzkennzahlen nur ein Zielaspekt berücksichtigt wird. In Unternehmen muss jedoch eine Vielzahl von Zielen berücksichtigt werden.⁹⁹

Ein weiterer Punkt ist die Aktualität von Kennzahlen. Kennzahlen, die auf Grundlage des Jahresabschlusses berechnet werden, verlieren an Aktualität und Aussagekraft. Grund dafür ist einerseits die vergangenheitsorientierte Bilanzerstellung und andererseits der Zeitraum zwischen Bilanzerstellung und Veröffentlichung. Die Aussagekraft wird durch eine prospektive Analyse auf Grundlage von Plan-Werten erhöht. Allerdings werden die Genauigkeit sowie der Informationsgehalt der Plan-Werte oft in Frage gestellt.¹⁰⁰ Der Jahresabschluss hat zudem den Nachteil, dass nicht alle analyserelevanten Daten, wie beispielsweise die Qualität des Managements, die Marktstellung oder das Know-how der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berücksichtigt wird. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Daten des Jahresabschlusses bewertungsabhängig sind. Grund für den subjektiven Wertungsprozess sind die Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte und die Auslegung von Ermessensspielräumen. Zudem liegt ein Unterschied der Bilanzierung und Bewertung nach UGB und IFRS vor. Der Cashflow kann für die Analyse betrachtet werden, da dieser frei von Einflüssen ist.¹⁰¹

Bei den anwendungsbezogenen Grenzen liegt die Problematik bei den Anwendern und Anwenderinnen beziehungsweise bei den Nutzern und Nutzerinnen. Mangelndes Wissen bei den Analysten schränkt die Bedeutung ein. Zudem können auch bei den Nutzern und Nutzerinnen Grenzen bei der Informationsverarbeitung vorliegen.¹⁰² Als Beispiel für die zweite Art ist die uneinheitliche Definition von Kennzahlen zu nennen. Eine einheitliche und konsistente Herleitungsmethodik muss festgelegt werden. Aufgrund der Tatsache wird eine zwischenbetriebliche und intertemporäre Vergleichbarkeit gewährleistet. Ein weiterer Punkt ist die Gefahr von Fehlinterpretationen. Beispielsweise kann der Zusammenhang zwischen Nenner und Zahlgröße falsch analysiert werden oder aus dem Ergebnis einer Division wird eine unrichtige Aussage gezogen.¹⁰³

Eine weitere Grenze bei der Aussagekraft von Kennzahlen ist die Subjektivität bei der Ableitung von Soll-Werten. Zudem werden in der Praxis die Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen mit Kennzahlen überladen. Es besteht die Gefahr, dass ein allgemeiner Kennzahlenkatalog erstellt wird, der die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens nicht berücksichtigt. Dadurch sind die Akzeptanz und die Einsatzmöglichkeit eingeschränkt. Zudem

⁹⁹ Vgl. SANDT (2004), S. 28.

¹⁰⁰ Vgl. AUER (2004), S. 17 ff.

¹⁰¹ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 74 ff.

¹⁰² Vgl. SANDT (2004), S. 28.

¹⁰³ Vgl. KÜTING/WEBER (2015), S. 79.

kann es zu einer Einschränkung der Aussagekraft kommen, wenn das verwendete Datenmaterial dem Unternehmen nicht über einen längeren Zeitraum zur Verfügung steht. Durchgängige Zahlen ermöglichen einen sinnvollen Vergleich.¹⁰⁴

3.8 Determinanten des Kennzahleneinsatzes zur Informationsversorgung

Die Informationsversorgung stellt eine zentrale Funktion des Controllings dar.¹⁰⁵ Primäres Ziel ist die Gewährleistung der Effektivität, indem die Informationen generiert und bereitgestellt werden. Diese werden für unterschiedliche Handlungen und Entscheidungen herangezogen. Ein weiteres Ziel ist die Effizienz. Adäquate Informationsbasen sollten bereitgestellt werden.

Die Informationsbasis kann in eine interne und eine externe Basis unterteilt werden. Die wichtigste interne Datenerfassung ist das betriebliche Rechnungswesen, welches nach unterschiedlichen Gesichtspunkten unterteilt werden kann. Die Gliederung kann einerseits nach den klassischen Funktionsbereichen wie Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Planungsrechnung vorgenommen werden und andererseits in den jeweiligen Sachinhalten wie Kosten- und Leistungsrechnung, Aufwands- und Ertragsrechnung sowie zahlungsstromorientierte Rechnungen. Das Controlling kann zudem auf interne Datenquellen, wie Produktions- oder Materialdaten zurückgreifen. Im Rahmen der externen Informationsbasis werden dem Unternehmen Auswertungen von externen Institutionen zur Verfügung gestellt.

Um das Ziel der Informationsaufbereitung und -bereitstellung zu erfüllen, können eine Reihe von Instrumenten eingesetzt werden. Die Informationen können einerseits in Formen von Berichten und andererseits mit Hilfe von Planungs- und Kontrollrechnungen bereitgestellt werden. Die Berichte können in drei Arten untergliedert werden. Die Standardberichte oder geplanten Berichte stellen Daten zu festen Terminen an bestimmte Adressaten und Adressatinnen zur Verfügung. Der Informationsbedarf muss nur einmal erhoben werden. Die Aufgabe der Erstellung und der Analyse der Abweichungsberichte obliegt dem Controlling. Bei den Bedarfsberichten hingegen wird die Berichtsform von dem Empfänger und der Empfängerin gefordert.¹⁰⁶

Nachdem die Auswahl der Berichtsform durchgeführt wurde, müssen die Informationen den Adressaten und Adressatinnen in einer verdichteten Information zur Verfügung gestellt werden. Es kommt zum Einsatz von Kennzahlen.¹⁰⁷ Um die Aussagekraft der Kennzahlen und KZS zu verbessern, ist es im Rahmen der Analyse notwendig, sich mit den nachfolgenden Determinanten

¹⁰⁴ Vgl. AUER (2004), S. 19 f.

¹⁰⁵ Vgl. JUNG (2014), S. 370.

¹⁰⁶ Vgl. REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 18.

¹⁰⁷ Vgl. REICHMANN/KIßLER/BAUMÖL (2017), S. 38 f.

in der Abbildung acht auseinanderzusetzen. Zudem helfen die Kriterien die KZS überschaubar und handhabbar zu halten und sachlogisch zu strukturieren.¹⁰⁸

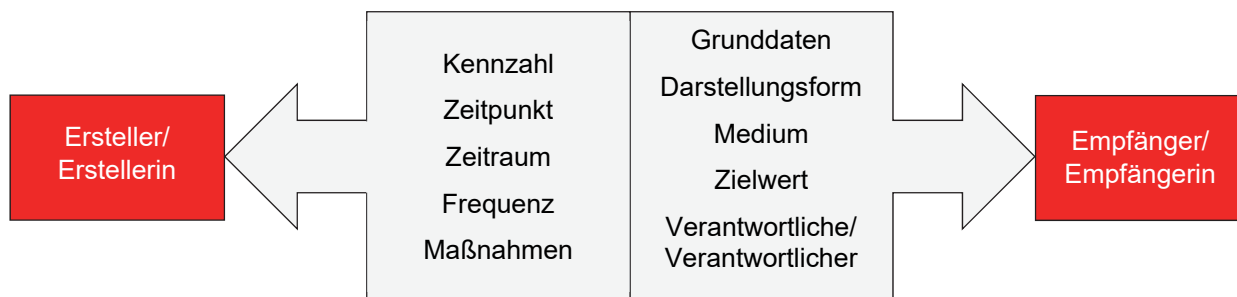


Abbildung 8: Determinanten für den Kennzahleneinsatz,
Quelle: in Anlehnung an LOSBICHLER (2015a), S. 6.

Die Auseinandersetzung mit den Determinanten erfolgt für den Kooperationsbetrieb einerseits im vierten Kapitel bei der Erstellung des Kennzahlenkatalogs für die Unternehmensbereiche und andererseits im fünften Kapitel bei der Implementierung im Reporting-Prozess.

3.9 Bestimmung der Bewertungskriterien für die Auswahl der Kennzahlen

Die Bewertungskriterien bilden die Grundlage für die Auswahl der Kennzahlen im vierten Kapitel. Die Festlegung erfolgt auf Basis der im Kapitel 3.6 beschriebenen Kriterien. Für den Kooperationsbetrieb wurde in Absprache mit der Werksleitung des Unternehmens fünf Kriterien ausgewählt, mit denen die erfolgreiche operative Steuerung des Unternehmens gewährleistet werden kann.

Die *Wirtschaftlichkeit* stellt ein wichtiges Kriterium dar. Bei der Kennzahlenbildung müssen die Kosten und der Aufwand, wie beispielweise die Datenbeschaffung, in Relation zum Nutzen betrachtet werden. Kennzahlen, bei denen die Datenbeschaffung mit zusätzlichen Programmierungen im SAP verbunden sind, sind vorzugsweise nicht zu verwenden. Dem Kooperationsunternehmen sollen durch das Kennzahlen-Cockpit keine zusätzlichen Kosten entstehen. Das bestehende Datenmaterial wird für die Analyse herangezogen.

Die *Frühwarnfunktion* ist für den Kooperationsbetrieb von Bedeutung. Es soll sichergestellt werden, dass Abweichungen und Tendenzen erkannt werden. Um dies zu ermöglichen, sind Soll-Werte zu bestimmen. Eine Betrachtung der Kennzahlen über einen längeren Zeitraum ist ebenfalls sinnvoll.

Ein weiteres Kriterium ist die *Verständlichkeit*. Für die Adressaten und Adressatinnen sollte die Kennzahl in einem ausreichenden Maße beschrieben werden. Zudem kann eine Darstellung

¹⁰⁸ Vgl. LOSBICHLER (2015a), S. 6.

möglicher Verbesserungsmaßnahmen erfolgen. Die Berechnung sollte sich auf wenige Rechenschritte konzentrieren. Der Sachverhalt soll so einfach wie möglich dargestellt werden.

Die *Strategieorientierungsfunktion* stellt sicher, dass bei der Festlegung der Kennzahlen die strategische Zielausrichtung des Unternehmens beachtet wird. Mit Hilfe der Kennzahl soll erkennbar sein ob die Ziele erreicht werden. Bei etwaigen Abweichungen können Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden.

Die *Planungsunterstützungsfunktion* ist das letzte Kriterium, das bei der Kennzahlenauswahl zu beachten ist. Mit Hilfe der Kennzahlen sollen Tendenzen aufgezeigt werden, die in den Forecast und im Budget berücksichtigt werden können. Die korrekte Darstellung ermöglicht ein möglichst korrektes Ableiten von zukünftigen Entscheidungen und Maßnahmen für das Unternehmen.

Die oben beschriebenen fünf Kriterien bilden neben den operativen Zielsetzungen die Basis für die Kennzahlenauswahl. Damit wird gewährleistet, dass die speziellen Bedürfnisse des Kooperationsunternehmens beachtet werden.

4 Auswahl der Kennzahlen für die Unternehmensbereiche

In diesem Kapitel erfolgt die Auswahl der Kennzahlen für die drei Perspektiven, Finanzen, Prozesse und Mitarbeiter aus der BSC. Diese wird aufgrund von zwei Kriterien durchgeführt. Grundlage bilden einerseits die im Kapitel zwei definierten operativen Zielsetzungen der AL-KO Production Austria GmbH und andererseits die im Kapitel 3.9 definierten Bewertungskriterien, Wirtschaftlichkeit, Frühwarnfunktion, Verständlichkeit, Strategieorientierung und Planungsunterstützung.

Um die Wirtschaftlichkeitsfunktion sicherzustellen, wird eine Informationsverfügbarkeitsanalyse durchgeführt. Diese gewährleistet, dass die Kennzahlen nur aus vorhandenen Daten aus dem Unternehmen ermittelt werden. Durch die regelmäßige Berechnung der Kennzahlen können Entwicklungen im Unternehmen frühzeitig erkannt werden. Es werden daher nur jene Kennzahlen ausgewählt, die zumindest quartalsweise eruiert sind. Somit wird nicht nur die Frühwarnfunktion, sondern auch die Planungsunterstützungsfunktion gewährleistet. Um die Verständlichkeit für die Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen sicherzustellen, werden die ausgewählten Kennzahlen nicht nur beschrieben, sondern auch mögliche Verbesserungsvorschläge sowie Maßnahmen genannt. Aufgrund der Orientierung an den operativen Zielsetzungen, welche unter anderem von den strategischen Zielen beeinflusst werden, wird durch die Strategieorientierungsfunktion erfüllt.

Nach der Darstellung der Informationsverfügbarkeitsanalyse im nächsten Abschnitt, erfolgt die Beschreibung der Einzelkennzahlen. Die einzelnen Kennzahlen werden mit Kennzahlennummern, wie zum Beispiel K1 Eigenkapitalrentabilität, versehen. Damit kann eine abteilungsspezifische Zuordnung im Kennzahlen-Cockpit sichergestellt werden. Neben der Beschreibung der Kennzahl, wird auch auf die Begründung der Auswahl eingegangen. Zudem wird bestimmt, in welchem Rhythmus die Kennzahl berechnet wird. Außerdem wird die Frage nach der Verantwortlichkeit geklärt sowie mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen definiert. All diese ausgewählten Punkte zur Kennzahlenbeschreibung orientieren sich an den Determinanten für den Kennzahleneinsatz aus Kapitel 3.8.

4.1 Informationsverfügbarkeitsanalyse

Mit Hilfe der Informationsverfügbarkeitsanalyse soll sichergestellt werden, dass die Wirtschaftlichkeitsfunktion, die als Bewertungskriterium ausgewählt wurde, sichergestellt ist. Die Grunddaten sind zudem eine Determinante für den Kennzahleneinsatz.

Die Analyse zeigt, dass die meisten Informationen aus dem Programm SAP ERP (Enterprise Resource Planning) entnommen werden können. Diese Software kam im Jahre 2000 erstmals zum Einsatz und wird laufend um neue Module ergänzt. Aktuell wird diese in allen Bereichen des

Unternehmens verwendet. Daneben gibt es noch Planungsprogramme, wie zum Beispiel Add-on. Seit Anfang 2018 wird im Unternehmen noch das Programm BI verwendet, das mit dem Programm SAP ERP verbunden ist. Dies dient vorwiegend zur Darstellung von Vertriebszahlen, wie beispielsweise Umsatz und Auftragsbestand. Zudem sind auch die Daten der einzelnen Kostenstellen ersichtlich. Zeitvergleiche und Planungen können dadurch schneller erstellt werden. Anfang des Jahres 2019 ist es in der Finanzabteilung zur Einführung des Programms Lucanet gekommen. Dieses Tool dient vorwiegend der Berichterstattung an die Zentrale in Deutschland. In gewissen Bereichen, vor allem im Finanzbereich, ist bereits eine direkte Verknüpfung mit dem Programm SAP gegeben. Andere Daten, speziell Produktionsdaten oder Mitarbeiterdaten und Mitarbeiterinnendaten müssen noch immer händisch eingegeben werden. Neben dem genannten Programmen kann das Unternehmen noch auf interne Daten aus dem Personal- und Qualitätsbereich zurückgreifen.

Im Rahmen der Analyse wird in erster Linie untersucht, aus welchen Quellen die Informationen zu entnehmen sind. Werden die Daten im Programm SAP eruiert, erfolgt eine Zuordnung zum jeweiligen Modul. Anschließend werden die Berechnungswerte der jeweiligen Kennzahlen der Informationsbasis zugeordnet. Die nachfolgende Tabelle fünf zeigt das Ergebnis der Informationsverfügbarkeitsanalyse.

Information	Quelle	Bereich/ Modul*	Berechnungswerte für die Kennzahlen
Bilanz	SAP	FI	K1: durchschnittliches Eigenkapital K2: monetäres Umlaufvermögen, kurzfristiges Fremdkapital K15: durchschnittlicher Lagerbestand, durchschnittlicher Bestand der Verbindlichkeiten, durchschnittlicher Bestand der Forderungen
GuV	SAP	FI	K1: Jahresüberschuss K3: EBIT K6: Personalaufwand K15: Herstellungskosten K3/4/7/11/15: Umsatzerlöse K5/6: Gesamtleistung K5/15: Materialaufwendungen
Kapitalfluss- rechnung	Lucanet	-	K4: Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit
Kostenstellen- kosten	SAP	CO	K7: Qualitätskosten K8: Aufwand Werkzeugbau
Ertrag Werkzeugbau	SAP	PP	K8: Ertrag Werkzeugbau

Information	Quelle	Bereich/ Modul*	Berechnungswerte für die Kennzahlen
Maschinen- daten	SAP	PP	K9a: Bruttobetriebszeit, Stillstandszeiten K9b: Sollzykluszeit, theoretisch mögliche Produktionsstückzahl K9b/9c/12: Gesamtstückzahl
Nachgearbeitete Geräte	QM- Abteilung	-	K9c: Gutteile K12: Nacharbeitsteile
Produktionswert Ist	SAP	CO	K10: Ist-Produktionswert
Produktionswert Plan	Budget 2019	-	K10: Plan-Produktionswert
Vertriebsdaten	SAP	SD	K11: Auftragsbestand
QM-Daten	SAP	QM	K13: QM-Meldungen gegenüber Lieferanten K14: Fehllieferungen gegenüber Lieferanten
Informationen aus dem Einkauf	SAP	MM	K16: Einkaufsvolumen über Rahmenverträge K13/14: Anzahl der Gesamtlieferungen K16/17: Einkaufsvolumen
	Einkaufs- abteilung	-	K17: Summe der auditierten Lieferanten
Personaldaten	Personal- abteilung	-	K18: Anzahl Aus- und Weiterbildungstage K20: Anzahl der Mitarbeitergespräche K22: Anzahl potentieller Nachfolger, Anzahl Kernkompetenzträger K23: Summe der Lebensjahre K18/19/20/23: Mitarbeiteranzahl
	SAP	HCM	K20: Krankenstunden, Soll-Arbeitszeit in Stunden K21: Mehrarbeitsstunden, Normalarbeitszeit
	QM- Abteilung	-	K19: Verbesserungsvorschläge

*FI (Finanzwesen), CO (Kostenrechnung), PP (Produktionsplanung und Steuerung), SD (Vertrieb), QM (Qualitätsmanagement), MM (Materialwirtschaft), HCM (Human Capital Management)

Tabelle 5: Darstellung der Informationsverfügbarkeitsanalyse,
Quelle: eigene Darstellung.

4.2 Kennzahlen für den Finanzbereich

Dieser Teilabschnitt setzt sich mit den Kennzahlen aus dem Finanzbereich auseinander. Anhand der Tabelle sechs werden die Kennzahlen überblicksmäßig dargestellt und anschließend näher erläutert.

Finanzbereich	
Operative Zielsetzung	Kennzahl
Eigenkapitalrentabilität steigern	Eigenkapitalrentabilität
Zahlungsfähigkeit verbessern	Liquiditätsgrad II
EBIT Marge steigern	EBIT-Marge
Ertragskraft erhöhen	Cashflow-Umsatzrentabilität
Kosten im gesamten Unternehmensbereich senken und Wirtschaftlichkeit steigern	Materialintensität, Personalintensität, Qualitätskosten in Prozent vom Umsatz, Aufwand Werkzeugbau / Ertrag Werkzeugbau

Tabelle 6: Kennzahlen aus dem Finanzbereich,
Quelle: eigene Darstellung.

K1 Eigenkapitalrentabilität

Berechnung

K1	Eigenkapitalrentabilität
$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{durchschnittliches Eigenkapital}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 1: K1 Eigenkapitalrentabilität,
Quelle: EGGER u.a. (2019), Onlinequelle [13.09.2019], S. 100 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Eigenkapitalrentabilität, auch als ROE (Return on Equity) bezeichnet, zeigt die Verzinsung des Eigenkapitals. Sie ist somit ein Maß für die Fähigkeit des Unternehmens, das eingesetzte Eigenkapital gewinnbringend anzusetzen.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Kennzahl dient als Zielgröße für die Effizienz im Sinne der Unternehmenseigner und Unternehmenseigerinnen. Außerdem bildet sie für potentielle Anleger und Anlegerinnen eine Vergleichsgrundlage von verschiedenen Anlageoptionen. Sie stellt somit eine wichtige Entscheidungsgrundlage für eine Investition oder Desinvestition in einer Unternehmung dar.¹⁰⁹ Zudem wurde die Kennzahl aufgrund ihrer einfachen Kalkulierbarkeit ausgewählt. Aufgrund des

¹⁰⁹ Vgl. EGGER u.a. (2019), Onlinequelle [13.09.2019], S.100 f.

monatlichen durchgeführten Abschlusses stehen die Daten dem Kooperationsbetrieb jederzeit für eine Berechnung zur Verfügung.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Eigenkapitalrentabilität wird monatlich berechnet und die Controlling-Abteilung ist für die Erreichung der Zielvorgabe verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl zu verbessern, kann einerseits der Jahresüberschuss und andererseits das Eigenkapital verringert werden. Die Eigenkapitalrendite sollte jedoch über den am Kapitalmarkt liegenden Zinssatz für risikolose festverzinsliche Anlagen liegen, da es sonst für die Eigenkapitalgeber vorteilhafter ist, in den risikofreien Renditenmarkt zu investieren.¹¹⁰ Um den Jahresüberschuss zu verbessern, sind die Kosten im Unternehmen zu senken. Mit Hilfe einer Prozessanalyse können Optimierungspotentiale aufgezeigt werden, die helfen, die Unternehmenskosten zu minimieren. Ebenso muss in diesem Zusammenhang der Leverage-Effekt beachtet werden. Die Eigenkapitalrentabilität kann mit zunehmendem Verschuldungsgrad gesteigert werden. Voraussetzung ist jedoch, dass die Kosten des Fremdkapitaleinsatzes geringer sind als die Gesamtkapitalrentabilität.¹¹¹ Um die Kennzahl richtig beurteilen zu können, sind Vergleiche mit den anderen Perioden notwendig. Für die AL-KO Production Austria GmbH kann jedoch nur das Jahr 2018 als Vergleichsjahr herangezogen werden, da in diesem Jahr die Gründung erfolgte. Neben diesem internen Vergleich könnte auch ein Fremdvergleich mit anderen Produktionsbetrieben des Konzerns vorgenommen werden.

K2 Liquiditätsgrad II

Berechnung

K2	Liquiditätsgrad II
	$\frac{\text{monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$

Formel 2: K2 Liquiditätsgrad II,
Quelle: MUSSNIG u.a. (2014), S. 214.

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl Liquidität 2. Grades oder auch Acid test ratio oder Bar-Liquidität 2. Grades genannt, setzt das monetäre Umlaufvermögen in Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Das monetäre Umlaufvermögen setzt sich aus den geldnahen Teilen des Umlaufvermögens zusammen, die flüssig oder kurzfristig verflüssigbar sind. Dazu zählen Positionen wie Kassa, Bank, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten, Wertpapiere des Umlaufvermögens, Forderungen

¹¹⁰ Vgl. WÖLTJE (2012), S. 28 f.

¹¹¹ Vgl. EGGGER u.a. (2019), Onlinequelle [13.09.2019], S. 100 f.

aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen an verbundene Unternehmen und Ausleihen soweit diese kurzfristig sind. Positionen, die eine Laufzeit von weniger als einem Jahr haben, zählen zu dem kurzfristigen Fremdkapital. Dazu gehören beispielsweise die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Das Ergebnis der Kennzahl sollte zumindest 100 % betragen.¹¹²

Begründung der Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe der Kennzahl wird überprüft, ob der Wert des monetären Umlaufvermögens mindestens gleich hoch ist wie die Summe des kurzfristigen Fremdkapitals. Sie dient zur Sicherung der Liquidität im Unternehmen. Ist das kurzfristige Fremdkapital höher, kann es zu Liquiditätsproblemen im Unternehmen kommen. Neben der Zahlungsfähigkeit muss jedoch auch die Wirtschaftlichkeit beachtet werden. Zahlungsmittelbestände sind nur gering verzinsbar.¹¹³ Überschüssige Beträge sollten daher für operative Maßnahmen und Investitionen herangezogen werden um langfristige Ziele erreichen zu können.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl erfolgt monatlich von der Buchhaltungsabteilung. Für die Zielerreichung ist die Controlling-Abteilung verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Liquidität des Unternehmens kurzfristig zu steigern, müssen die Forderungen gesenkt werden. Bei der AL-KO Production Austria GmbH müssen diesbezüglich die Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen minimiert werden.

In den Konzerngesellschaften haben die einzelnen Gesellschaften jedoch vergleichbare Ziele, die im Sinne der Optimierung des Working-Capitals gegenläufig sind. Zudem sind harte Maßnahmen wie die Eintreibung der Forderungen oder Maßnahmen nicht realistisch im Konzern umsetzbar. Zudem ist die Versuchung groß, die Rechnungen nicht fristgerecht zu zahlen. Um die Missbräuche zu minimieren ist es wichtig, in der Situation Transparenz zu schaffen.¹¹⁴ Die AL-KO Production Austria GmbH sollte daher eng mit der Zentrale BN 10 zusammenarbeiten.

Im Gegensatz zu den Forderungen könnten die Verbindlichkeiten erhöht werden, indem die Zahlungsziele ausgeweitet werden. Lieferanten mit einem hohen Liefervolumen werden individuell angesprochen. In diesem Punkt gilt es den Skonto zu beachten. Skontobeträge sollten bei ausreichender Liquidität gezogen werden.¹¹⁵

¹¹² Vgl. MUSSNIG u.a. (2014), S. 214.

¹¹³ Vgl. KRAUSE (2016), S. 58.

¹¹⁴ Vgl. BLEIBER (2015), S. 222.

¹¹⁵ Vgl. BLEIBER (2015), S. 232.

K3 EBIT-Marge*Berechnung*

K3	EBIT-Marge
$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 3: K3 EBIT-Marge,
Quelle: KRAUSE (2016), S. 33.

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl zeigt, wieviel Prozent vom Umsatz dem Unternehmen als Gewinn, Ergebnis vor Steuern, bleiben. Die Kenngröße EBIT ist unabhängig vom Finanzergebnis und den Steuern.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Diese Kennzahl gehört zu den Rentabilitätskennzahlen und ist eine besondere Form der Brutto-Umsatzrentabilität. Sie stellt ein relatives Maß für die operative Ertrags- und Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens dar. Die operativen Zielsetzungen können somit regelmäßig analysiert werden. Da die Kennzahl unabhängig von der Kapitalstruktur des Unternehmens ist, kann sie auch für Vergleiche zwischen anderen Gesellschaften des Konzerns herangezogen werden.¹¹⁶

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die EBIT-Marge wird monatlich von der Controlling-Abteilung eruiert. Diese ist ebenfalls für die Einhaltung der Zielerreichung verantwortlich und muss gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung einleiten.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl zu verbessern, können Optimierungen beim Umsatz oder beim EBIT vorgenommen werden. Da der Umsatz nur indirekt, durch Gespräche mit den anderen Vertriebsgesellschaften und deren Maßnahmen erhöht werden, wird empfohlen die Kosten zu senken. Diesbezüglich soll laufend sichergestellt werden, dass diesbezügliche Projekte auch umgesetzt werden. Durch die laufenden Schulungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll die Lösungskompetenz gesteigert werden. Dadurch wird erreicht, dass Prozesse verbessert werden können. Dies wiederum senkt die Kosten. Lieferantanalysen können helfen, die Preise für das zugekaufte Material zu senken.

¹¹⁶ Vgl. KRAUSE (2016), S. 33 f.

K4 Cashflow-Umsatzrentabilität

Berechnung

K4	Cashflow-Umsatzrentabilität
$\frac{\text{Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 4: K4 Cashflow-Umsatzrentabilität,
Quelle: WÖLTJE (2012), S. 39 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Cashflow-Umsatzrentabilität, auch als Cashflow-Marge bezeichnet, zeigt welcher prozentuelle Anteil von den Umsatzerlösen für Kredittilgungen, Investitionen und Gewinnausschüttungen dem Unternehmen zur Verfügung steht.¹¹⁷

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Kennzahl wurde ausgewählt, da sie ein Maß für die operative Ertrags- und Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens darstellt. Zudem unterliegt der Cashflow weniger der Bilanzpolitik als der Gewinn und ist somit aussagekräftiger als die klassische Umsatzrendite, die als eine Gewinngröße durch den Umsatz definiert ist. Die Kennzahl wird auch als Beurteilungskriterium für die Kreditwürdigkeit herangezogen.¹¹⁸

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Diese Kennzahl wird monatlich eruiert. Für die Zielerreichung ist die Controlling-Abteilung verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl zu verbessern, muss der Cashflow gesteigert werden. Diesbezüglich sind alle preis- und mengorientierten Beeinflussungsmöglichkeiten auf der Einzahlungsseite und der Auszahlungsseite möglich.¹¹⁹

K5 Materialintensität

Berechnung

K5	Materialintensität
$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 5: K5 Materialintensität,
Quelle: EGGER u.a. (2019), Onlinequelle [13.09.2019], S. 82 (leicht modifiziert).

¹¹⁷ Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 84.

¹¹⁸ Vgl. KRAUSE (2016), S. 90 f.

¹¹⁹ Vgl. KRAUSE (2016), S. 91.

Kennzahlen-Aussage

Die Materialintensität zeigt das Verhältnis zwischen Materialaufwand und Gesamtleistung. Diese gehört zu den zentralen Kennzahlen der Aufwandsstrukturanalyse.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Da die Materialkosten die größte Aufwandsposition im Unternehmen darstellen und deshalb laufend zu überprüfen sind, wurde diese Kennzahl ausgewählt. Zudem ist die Richtigkeit des Materialwertes von der Genauigkeit der durchgeführten Bestandsaufnahme am Beginn und am Ende des Berichtsjahres abhängig.¹²⁰

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl erfolgt auf monatlicher Basis von der Buchhaltungsabteilung. Die Verantwortung für die Zielerreichung obliegt der Controlling-Abteilung.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl richtig beurteilen zu können, ist es von essentieller Bedeutung, diese im Zeitverlauf zu analysieren. Diese ist von den vier Einflussfaktoren, Umfang der Vorfertigung, Produktionstiefe, Preisniveau und Wirtschaftlichkeit des Betriebsablaufes, abhängig. Durch Preisverhandlungen mit den Lieferanten können die Einstandspreise gesenkt werden. Der Preisvorteil darf allerdings nicht an den Kunden und an die Kundin weitergegeben werden. Des Weiteren sollte die Ausschussquote im Betrieb gesenkt werden, um die Kennzahl langfristig zu verbessern.¹²¹

K6 Personalintensität

Berechnung

K6	Personalintensität
$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 6: K6 Personalintensität,

Quelle: EGGER u.a. (2019), Onlinequelle [13.09.2019], S. 82 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl Personalintensität, auch Personalaufwandsquote genannt, eruiert die Wirtschaftlichkeit des Produktionsfaktors Arbeit. Dabei wird der Personalaufwand in Verhältnis zur Gesamtleistung gesetzt.¹²²

¹²⁰ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 134.

¹²¹ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 134 f; Vgl. WÖLTJE (2016), S. 432 f.

¹²² Vgl. WÖLTJE (2016), S. 433.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Personalintensität stellt wie die Materialintensität eine zentrale Kennzahl der Aufwandsstrukturanalyse dar. Die Berechnung kann ohne großen Aufwand vorgenommen werden, da die Datenbasis aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet wird. Zudem ist der Personalaufwand die zweitgrößte Aufwandsposition in der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens AL-KO Production Austria GmbH.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Für die monatliche Berechnung der Kennzahl ist die Buchhaltungsabteilung verantwortlich. Die Zielerreichung obliegt der Controlling-Abteilung.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Die Entwicklung der Kennzahl sollte über einen längeren Zeitraum beurteilt werden. Bei zunehmendem Anstieg der Personalintensität sollte neben der Analyse des Umsatzrückganges auch ein etwaiger Abbau von überflüssigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen diskutiert werden.¹²³ Durch Rationalisierungsprojekte, wie zum Beispiel die automatische EDI-Bindung von Lieferanten im SAP, könnten die Kosten für das Personal gesenkt werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in Pension gehen, müssten nicht mehr zur Gänze im Unternehmen nachbesetzt werden.

K7 Qualitätskosten in Prozent vom Umsatz*Berechnung*

K7	Qualitätskosten in Prozent vom Umsatz
$\frac{\text{Qualitätskosten}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 7: K7 Qualitätskosten in Prozent vom Umsatz,
Quelle: REICHMANN/KIBLER/BAUMÖL (2017), S. 406 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl setzt die Qualitätskosten in Verhältnis zum Umsatz und stellt eine quantitative Spitzenkennzahl des Qualitätscontrollings dar.¹²⁴ Die Qualitätskosten in einem Unternehmen setzen sich aus den Fehlerkosten und den Qualitätssicherungskosten zusammen. Während die Qualitätssicherungskosten der Fehlermeidung dienen und vorwiegend als präventive Maßnahme durchgeführt werden, dienen die Fehlerkosten zur Darstellung von Fehlern und die damit in verbundenen stehenden Kosten für Nacharbeit und Garantien.¹²⁵

¹²³ Vgl. OSSALA-HARING (2009), Onlinequelle [13.09.2019], S. 486.

¹²⁴ Vgl. BRÜGGEMANN/BREMER (2015), S. 216.

¹²⁵ Vgl. REICHMANN/KIBLER/BAUMÖL (2017), S. 406.

Die nachfolgende Abbildung neun zeigt die Zusammensetzung von Qualitätskosten im Unternehmen.



Abbildung 9: Zusammensetzung von Qualitätskosten, Quelle: HOFER (2015), S. 251 (leicht modifiziert).

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Kennzahl wurde ausgewählt, um die gesamten Qualitätskosten im Unternehmen transparent darstellen zu können. Dadurch wird gewährleistet, dass Fragen zur Bewertung von Qualitätsprojekten, die der betriebswirtschaftlichen Optimierung von Unternehmen dienen, konkret beantwortet werden können. Außerdem können die Umsatzerlöse direkt aus der Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden. Mit Hilfe dieser Kennzahl ist eine Verknüpfung der Aufwendungen für qualitätsbezogene Maßnahmen zum Unternehmenserfolg durchführbar. Zudem ist eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Kosten möglich.¹²⁶

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl wird von der Controlling-Abteilung in Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung vorgenommen. Wobei die Verantwortung zur Zielerreichung dem Qualitätsleiter oder der Qualitätsleiterin obliegt.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl zu verbessern, muss genau analysiert werden, in welchem Bereich es zu einem Anstieg der Kosten gekommen ist. Sind die internen Fehlerkosten, beispielsweise durch

¹²⁶ Vgl. BRÜGGEMANN/BREMER (2015), S. 201 ff.

vermehrten Ausschuss gestiegen, ist eine Rücksprache mit dem Produktionsleiter oder der Produktionsleiterin notwendig. Die Gründe müssen eruiert werden, um geeignete Maßnahmen ableiten zu können. Die Verbesserungsmaßnahmen können durch die Einführung der Kennzahl Ausschussquote kontrolliert werden. Sind die Fehlerverhütungskosten, beispielsweise durch Zunahme der Lieferantenbeurteilungen gestiegen, ist zu analysieren, ob sich beispielsweise die Kennzahl Reklamationsquote im Einkauf im Zeitablauf verbessert hat.

K8 Aufwand Werkzeugbau / Ertrag Werkzeugbau

Berechnung

K8	Aufwand Werkzeugbau / Ertrag Werkzeugbau
	$\frac{\text{Aufwand Werkzeugbau}}{\text{Ertrag Werkzeugbau}} = \text{Werteinheit}$

Formel 8: K8 Aufwand Werkzeugbau / Ertrag Werkzeugbau,
Quelle: eigene Darstellung.

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl setzt den Aufwand in das Verhältnis zur Leistung des Werkzeugbaues. Die Kosten für den Werkzeugbau können von der Kostenstelle 3222070 Werkzeugbau entnommen werden. Die Leistung kann mit Hilfe der Auftragsabrechnung bestimmt werden. Die Lohnkosten der Eigenfertigung, die den Ertrag darstellen, werden durch Multiplikation vom Stundensatz und der Anzahl der erfassten Aufträge bestimmt. Die AL-KO Production Austria unterscheidet zwischen fünf verschiedenen Auftragsarten. Die gesamte Auftragsabrechnung setzt sich somit aus den Arten PM13 Reparaturen, PM14 Änderungen, PM15 Service, PM16 Neuanfertigung und PM19 Fremdfertigung zusammen.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Diese Kennzahl wurde ausgewählt, um die Wirtschaftlichkeit des Werkzeugbaues im Unternehmen zu bestimmen. Zudem lassen sich die Werte zur Berechnung der Kennzahl aus den im System vorhandenen Daten ableiten. Der Werkzeugbau im Unternehmen bildet die Grundlage dafür, dass Stanz-, Biege oder Kunststoffteile für die Rasenmäher, Rasentraktoren oder Robolinhas gefertigt werden können. Zudem werden Werkzeuge auch für andere Unternehmungen hergestellt.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Ermittlung der Kennzahl wird von der Werkzeugabteilung auf monatlicher Basis vorgenommen. Diese ist zugleich auch für die Zielerreichung verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl richtig interpretieren zu können, ist ein Vergleich im Zeitverlauf essentiell. Bei zunehmender Verschlechterung muss genau eruiert werden, welche Auftragsart gesunken ist, um Gegenmaßnahmen einzuleiten. Sinken beispielsweise die Aufträge für die Herstellung von Werkzeugen für andere Unternehmen, sollte versucht werden, neue Kunden und Kundinnen zu akquirieren. Bei kurzfristigen Auslastungsproblemen könnten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Werkzeugbaues in anderen Bereichen im Unternehmen eingesetzt werden. Diese Maßnahme reduziert einerseits die Kosten im Bereich Werkzeugbau und andererseits müssen in den anderen Bereichen bei Personalengpässen keine Leasingkräfte aufgenommen werden.

4.3 Kennzahlen für den internen Geschäftsprozessbereich

Ausgewählte Kennzahlen aus den internen Geschäftsprozessbereich werden in der nachfolgenden Tabelle sieben beschrieben. Es wird zwischen Produktions-, Qualitäts- und Einkaufskennzahlen unterschieden.

Interner Geschäftsprozessbereich	
Operative Zielsetzung	Kennzahl
Produktionskennzahlen	
Anlageeffektivität steigern	Overall Equipment Effectiveness (OEE) - Verfügbarkeitsgrad / Nutzungsgrad - Leistungsgrad - Qualitätsgrad
Ausbalancieren der Jahresproduktion	Ist/Plan Produktionswertvergleich
Auftragsabwicklung verbessern	Auftragsreichweite in Tagen
Qualitätskennzahlen	
Anzahl der Reparaturen senken	Nacharbeitsquote
Anzahl der Reklamationen gegenüber den Lieferanten vermindern	Beanstandungsquote im Einkauf, Reklamationsquote im Einkauf
Einkaufskennzahlen	
Kapitalbindung im Beschaffungs- und Verkaufsprozess minimieren	Cash Conversion Cycle (CCC)
Anzahl der Rahmenverträge erhöhen	Rahmenvertragsquote
Anzahl der Lieferantenbeurteilungen erhöhen	Auditierungsquote

Tabelle 7: Kennzahlen für den internen Geschäftsprozessbereich,
Quelle: eigene Darstellung.

4.3.1 Produktionskennzahlen

K9 Overall Equipment Effectiveness (OEE)

Berechnung

K9	Overall Equipment Effectiveness
(Verfügbarkeitsgrad x Leistungsgrad x Qualitätsgrad) * 100 = Prozentsatz (%)	

Formel 9: K9 Overall Equipment Effectiveness,
Quelle: REITH (2012), S. 57 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Overall Equipment Effectiveness (OEE) oder auch Brutto- oder Gesamtanlageneffektivität (GAE), ist eine Kennzahl mit deren Hilfe die Produktivität von Anlagen gemessen werden kann und setzt sich aus den drei Teilbereichen Verfügbarkeitsfaktor, Leistungsgrad und Qualitätsgrad zusammen. Durch die Multiplikation der drei Faktoren wird der OEE berechnet. Er berücksichtigt Leistungsverluste, Nacharbeiten, Rüstzeiten und Stehzeiten, die auf einer Anlage entstehen können.¹²⁷

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Kennzahl ermöglicht die Effizienz und die Schwachstellen von der FMS-Anlage (Flexibles Montage System), der Rasenmäheranlage und der Robolinhoanlage, zu analysieren. Dadurch kann die Anlageneffektivität verbessert und ein konstantes Level erreicht werden. Durch die konstante Berechnung des OEE werden die Anlagendaten laufend protokolliert. Verschlechterungen können somit sofort analysiert werden, um Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Daten können zudem eine Grundlage für Investitionsentscheidungen darstellen. Die Berechnung des OEE erfolgt für die Rasenmäheranlage, die Robolinhoanlage und die Traktoranlage, da die Output Mengen bei diesen Anlagen am größten sind. Circa 85 % vom gesamten Produktionswert entfallen auf diese drei Produkte.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung des OEE erfolgt für das Kennzahlen-Cockpit auf monatlicher Basis. Jedoch wird der OEE von der Produktionsabteilung täglich berechnet. Zudem ist die Produktionsabteilung für die Zielerreichung verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um den OEE zu verbessern muss eine genaue Ursachenanalyse bei den drei Faktoren durchgeführt werden. Diese ist für die Kenntnis der Verlustgründe wesentlich. Um die Verlustanalyse erfolgreich durchführen zu können, müssen bestimmte Daten erfasst werden.

¹²⁷ Vgl. SCHNELL/SAILE (2018), S. 196 f.

Dazu zählen die Dauer und die Anzahl der Stillstände, die Dauer und der Umfang von Zeiträumen mit reduzierter Geschwindigkeit, die Anzahl der Kurzstillstände, die kumulierte Dauer im Beobachtungszeitraum sowie die Summe der Produkte mit Qualitätsproblemen. Zu den jeweiligen Punkten ist der Grund ebenso zu erfassen. Die Störgründe sollten dauerhaft erfasst werden, da nur durch regelmäßige Auswertungen langfristige Entwicklungen, Saisonalitäten und andere Veränderungen von Rahmenbedingungen aufgezeigt werden können.¹²⁸ Der Produktionsleiter oder die Produktionsleiterin sollte eine strukturierte Analyse des OEE durchführen.

K9a Verfügbarkeitsgrad/Nutzungsgrad

Berechnung

K9a	Verfügbarkeitsgrad/Nutzungsgrad
$\frac{\text{Bruttobetriebszeit der Anlage pro Schicht} - \text{Summe der Stillstandszeiten}}{\text{Bruttobetriebszeit der Anlage pro Schicht}} = \text{Werteinheit}$	

Formel 10: K9a Verfügbarkeitsgrad/Nutzungsgrad,
Quelle: HOFER (2015), S. 244 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Der Verfügbarkeitsgrad oder auch Nutzungsgrad zeigt das Verhältnis zwischen der Bruttobetriebszeit und der tatsächlichen Betriebszeit einer Anlage.¹²⁹ Die Stillstandszeiten umfassen in der Regel nur die Ausfalls- und Rüstzeiten. Die Instandhaltungs- und Wartungstätigkeiten für die Maschinen sollten im Normalfall während des Betriebsurlaubs in den Sommermonaten Juli und August durchgeführt werden.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Bruttobetriebszeit der Anlage enthält wie oben beschrieben auch die Stillstandszeiten. Diese Verfügbarkeitsverluste können in geplante und ungeplante Verluste eingeteilt werden. Das Rüsten, die Wartung und die Inspektion, welche im Betriebsurlaub durchgeführt werden, zählen zu den geplanten Verlusten. Die technischen Störungen, die organisatorisch bedingten Stillstände, wie fehlendes Personal durch Krankenstände oder Logistik, zählen hingegen zu den ungeplanten Verlusten. Das fehlende Material ist ein Beispiel für das Logistikproblem.¹³⁰ Jedoch sind die Stillstandszeiten durch ein effektives Produktionsplanungsmanagement steuerbar.

¹²⁸ Vgl. FOCKE/STEINBECK (2018), S. 21 ff.

¹²⁹ Vgl. HOFER (2015), S. 244.

¹³⁰ Vgl. FOCKE/STEINBECK (2018), S. 12 f.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung des Nutzungsgrades erfolgt für das Kennzahlen-Cockpit auf monatlicher Basis. Zudem wird die Kennzahl täglich berechnet, um Entwicklungen aufzeigen zu können. Die Produktionsabteilung ist für die Erfüllung der Zielwerte verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Die geplanten Stillstandszeiten können durch eine effiziente Produktionsplanung optimiert werden, wie zum Beispiel durch die Verringerung des häufigen Wechsels der Artikel. Diesbezüglich muss auch eine Kommunikation mit der Vertriebsgesellschaft AL-KO Gardentech Austria GmbH erfolgen, da diese vorwiegend die Produkte verkaufen. Mit den größeren Kunden und Kundinnen, wie zum Beispiel Stihl oder Wittur, sollten immer wieder Mindest- und Höchstabnahmeregelungen getroffen werden.

K9b Leistungsgrad*Berechnung*

K9b	Leistungsgrad
$\frac{\text{Gesamtstückzahl} \times \text{Sollzykluszeit}}{\text{theoretisch mögliche Produktionsstückzahl}} = \text{Werteinheit}$	

Formel 11: K9b Leistungsgrad,
Quelle: FOCKE/STEINBECK (2018), S. 10 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Der Leistungsgrad gibt das Verhältnis zwischen den tatsächlich gefertigten Artikeln und den maximal möglichen Stückzahlen wieder. Es wird gezeigt, wie viel eine einzelne Anlage effektiv in einer bestimmten Periode leisten kann.¹³¹

Begründung der Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe der Berechnung des Leistungsgrades werden Leistungsverluste im Betrieb aufgezeigt. Die möglichen Verluste können in drei Kategorien unterteilt werden, die reduzierte Geschwindigkeit, die konstruktiven beziehungsweise produktspezifischen Geschwindigkeitsverluste sowie die Kurzstillstände. Bei der reduzierten Geschwindigkeit läuft die Anlage nicht mit einer maximal möglichen Geschwindigkeit. Gründe dafür sind beispielsweise verhaltensgesteuerte Einstellungen von Anlagen um eventuelle Kurzstillstände zu vermeiden.¹³²

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung für das Kennzahlen-Cockpit erfolgt auf monatlicher Basis. Für die Zielerreichung ist die Abteilung Produktionsplanung sowie Arbeitsvorbereitung verantwortlich.

¹³¹ Vgl. FOCKE/STEINBECK (2018), S. 10.

¹³² Vgl. FOCKE/STEINBECK (2018), S. 15 f.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Bei größeren Abweichungen sollten regelmäßige Besprechungen zwischen den Vorarbeitern und Vorarbeiterinnen der jeweiligen Anlage und der Abteilung für Produktionsplanung stattfinden.

K9c Qualitätsgrad*Berechnung*

K9c	Qualitätsgrad
$\frac{\text{Gutteile}}{\text{Gesamtstückzahl}} = \text{Werteinheit}$	

Formel 12: K9c Qualitätsgrad,
Quelle: SCHNELL (2015), S. 102 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Der Qualitätsgrad gibt Auskunft darüber wieviel Nacharbeit, Ausschuss oder auch Sonderfreigaben von einer Maschine hergestellt werden. Dabei werden die fehlerfreien Produkte ins Verhältnis zur Gesamtmenge gesetzt.¹³³

Begründung der Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe der Berechnung der Kennzahl können Qualitätsverluste im Unternehmen regelmäßig überwacht und überprüft werden. In den Bereichen der Traktor- und Rasenmähermontage werden laufend Qualitätskontrollen von den internen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Qualitätsabteilung durchgeführt. Eine hohe Qualitätsrate ist von hoher Bedeutung um einen möglichen Imageverlust zu vermeiden. Durch etwaige Rückholaktionen können zusätzliche Kosten entstehen.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Verantwortung für die Einhaltung der Zielvorgaben für den Qualitätsgrad übernimmt die Qualitätsabteilung. Eine Berechnung erfolgt auf monatlicher Basis.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Bei einer hohen Anzahl an zusätzlichen Reparaturen ist eine genaue Ursachenanalyse von der Qualitätsabteilung durchzuführen. Zeigt die Analyse, dass gleichartige Reparaturen auftreten, ist mit dem Produktionsleiter oder der Produktionsleiterin und dem Werksleiter oder der Werksleiterin festzulegen, ob eine Änderung des Herstellungsprozesses notwendig ist. Eine Möglichkeit zur Verbesserung wäre das 5-S-Modell im Unternehmen einzuführen. Die 5 S stehen für das Sortieren, Systematisieren, Säubern, Standardisieren und für die Selbstdisziplin. Eine Einführung muss jedoch strukturiert vorgenommen werden.¹³⁴

¹³³ Vgl. FOCKE/STEINBECK (2018), S. 12.

¹³⁴ Vgl. FOCKE/STEINBECK (2018), S. 44.

K10 Ist/Plan Produktionswertvergleich

Berechnung

K10	Ist/Plan Produktionswertvergleich
$\frac{\text{Ist-Produktionswert} - \text{Plan-Produktionswert}}{\text{Plan-Produktionswert}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 13: K10 Ist/Plan Produktionswertvergleich,
Quelle: eigene Darstellung.

Kennzahlen-Aussage

Mit Hilfe dieser Kennzahl wird dargestellt, um wieviel Prozent der Ist-Produktionswert vom Plan-Produktionswert abweicht. Die Summe aus Material-, Fertigungs- und Sonderkosten ergeben den Produktionswert.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe der Berechnung kann im ersten Schritt analysiert werden, ob die Plan-Produktionswerte erreicht werden, die auf der Annahme basieren, dass die Produktion über das Jahr ausbalanciert wird. Durch die Aufteilung des Produktionswertes in die Produkte, Traktor, Benzinrasenmäher, Akkurasenmäher, Robolino, Zubehörteile und Industriekomponenten kann eine genaue Analyse vorgenommen werden. Beispielsweise lässt sich erkennen, wenn es zu Materialpreiserhöhungen bei einzelnen Produkten kommt. Diese Informationen dienen als Frühwarnindikator und können bei der quartalweisen Erstellung des Forecasts berücksichtigt werden. Zudem dient der Produktionswert als Überprüfung für die Umsatzberechnung. Die Fakturierung an die Zentrale, BN 10, erfolgt nämlich automatisch nach Fertigungsauftragsabrechnung mit einem Aufschlag von 1,19 %.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung des Produktionswertes erfolgt auf monatlicher Basis nach Vollendung der Fertigungsauftragsabrechnung der Produktionsabteilung durch den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin in der Abteilung Kalkulation. Der Produktionsleiter oder die Produktionsleiterin ist für die Zielerreichung zuständig.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Bei Abweichungen von +/- 15 % ist eine genaue Ursachenanalyse notwendig. Diesbezüglich sollte ein Gespräch mit den Leitern und Leiterinnen der Produktions- und der Dispositionsabteilung stattfinden. Dabei sollten Punkte, wie etwaige Planungsfehler bei Mengen, oder Stunden, Zusatzaufträge, Verschiebung von Aufträgen, Preiserhöhungen beziehungsweise Preissenkungen beachtet werden. Zudem sollte von der Controlling-Abteilung analysiert werden, ob und um wieviel sich die produktionsabhängigen Kosten verändert haben.

K11 Auftragsreichweite in Tagen

Berechnung

K11	Auftragsreichweite in Tagen
$\frac{\text{Auftragsbestand in €}}{\text{Umsatz der letzten 12 Monate}} * 365 = \text{Zeiteinheit (Tage)}$	

Formel 14: K11 Auftragsreichweite in Tagen,
Quelle: PREISLER (2008), S. 234 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl ist ein Indiz für die Auslastung. Dabei wird der Auftragsbestand in das Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Das Unternehmen ist für die errechnete Anzahl an Tagen ausgelastet. Es besteht jedoch die Annahme, dass keine Folgeaufträge mehr in das System gespielt werden.¹³⁵

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Auftragsreichweite stellt eine Kombination aus vertriebs- und produktionsorientierter Kennzahl dar und dient dem Betrieb als Frühwarnindikator. Marktseitig bedeutet ein hoher Wert, dass die Nachfragewünsche der Kunden und Kundinnen erfüllt sind. Im Fertigungsbereich deutet sie auf eine Stabilität der Kapazitätsauslastung hin.¹³⁶

Durch die Berechnung der Kennzahl kann überprüft werden, ob eine regelmäßige Zusammenarbeit mit Deutschland hinsichtlich Auftragsabwicklung stattfindet. Bei zu geringen Auftragsbeständen kann es nämlich zu Unterauslastungen, beispielsweise in Form von Kurzarbeit, kommen.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl wird auf monatlicher Basis von der Dispositionsabteilung vorgenommen. Diese ist zusammen mit dem Produktionsleiter oder der Produktionsleiterin für die Zielerrechnung verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Neben der Betrachtung der Kennzahl sollte auch ein Augenmerk auf die absolute Kennzahl Auftragsbestand gelegt werden. Diese kann beispielweise mit den Plan-Werten oder Werten aus dem Vorjahr verglichen werden.¹³⁷ Zudem kann eine tiefergehende Analyse durchgeführt werden, indem der Auftragsbestand nach Produktgruppen wie Rasenmäher, Rasenroboter und Rasentraktoren unterteilt wird. Sinkt der Auftragsbestand im Zeitvergleich deutlich ist eine Besprechung mit den Vertriebsleitern und Vertriebsleiterinnen beziehungsweise mit der

¹³⁵ Vgl. PROBST (2006), S. 174 f.

¹³⁶ Vgl. KRAUSE (2016), S. 217.

¹³⁷ Vgl. OSSALA-HARING (2009), Onlinequelle [13.09.2019], S. 249.

Entwicklungsabteilung in Deutschland nötig, um auf etwaige Änderungen im Kundenverhalten rechtzeitig reagieren zu können.

4.3.2 Qualitätskennzahlen

Die Qualität ist im produzierenden Unternehmen ein wichtiger Faktor. Fehlerquellen können sowohl intern als auch extern, beispielsweise durch Lieferanten, entstehen. Die Zielgrößen der Qualität verteilen sich über die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen.¹³⁸

K12 Nacharbeitsquote

Berechnung

K12	Nacharbeitsquote
$\frac{\text{Anzahl der Produkte mit Nacharbeit}}{\text{Gesamtstückzahl}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 15: K12 Nacharbeitsquote,
Quelle: WERNER (2013), S. 44 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Ein Instrument zur Qualitätskontrolle in der Produktion stellt die Nacharbeitsquote dar. Sie zeigt die Anzahl der Produkte mit Nacharbeit, zum Beispiel Reparaturen, in Realisation zu der gesamten Produktionsmenge.¹³⁹ Um die Kennzahl berechnen zu können, müssen sämtliche Reparaturen von der Qualitätsabteilung aufgezeichnet werden.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Qualität von den Unternehmensprozessen sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Mit Hilfe der Kennzahl können Rückschlüsse über die Qualität der Produkte gezogen werden.¹⁴⁰ Da Nacharbeit immer mit Verschwendung verbundenen ist, sollte diese minimiert werden. Dafür ist es notwendig eine genaue Ursachenanalyse durchzuführen. Fehler können aufgrund unterschiedlicher Faktoren, wie zum Beispiel schlechte Prozesse, entstehen. Eine weitere Möglichkeit ist die Nacharbeit selbst in Frage zu stellen. Dabei muss analysiert werden, ob eine Neuproduktion der geschädigten Artikel besser ist. Dies ist der Fall, wenn die Kosten, die durch zusätzliche Arbeitsschritte entstehen, die Kosten für die Neuproduktion übersteigen.¹⁴¹

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Nacharbeitsquote sollte auf monatlicher Basis ermittelt werden. Die Verantwortung für die Zielerreichung und die Berechnung obliegt bei der Qualitätsabteilung.

¹³⁸ Vgl. GOTTMANN (2019), S. 60.

¹³⁹ Vgl. GOTTMANN (2019), S. 111.

¹⁴⁰ Vgl. FUHRMANN (1998), S. 29 ff.

¹⁴¹ Vgl. GOTTMANN (2019), S. 111.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um den Kennzahlenwert zu minimieren müssen einerseits die Produkte und andererseits die Prozessschritte verbessert werden. Die Ursachen für die Reparaturen sollten bei den wöchentlichen Gesprächen zwischen der Produktionsabteilung und der Qualitätsabteilung besprochen werden. Bei zunehmender Anzahl von gleichartigen Reparaturen sollte die Technik- und Musterbauabteilung in die Maßnahmenplanung miteinbezogen werden. Die Kennzahl sollte zudem bei den monatlichen Management-Meetings den anderen Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen präsentiert werden, um die Relevanz zu verdeutlichen

K13 Beanstandungsquote im Einkauf*Berechnung*

K13	Beanstandungsquote im Einkauf
$\frac{\text{Anzahl der QM-Meldungen gegenüber Lieferanten}}{\text{Anzahl der Gesamtlieferungen}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 16: K13 Beanstandungsquote im Einkauf,
Quelle: HÖVELER/HOLZMANN (2015), S. 10 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Beanstandungsquote im Einkauf zeigt das Verhältnis von den QM-Meldungen zu der Gesamtanzahl der Lieferungen im Betrachtungszeitraum. Hiermit wird der Prozentsatz festgehalten, der unternehmensintern von der Qualitätsabteilung festgehalten wird und in die Lieferantenbewertung miteinfließen kann. Die Kennzahl betrachtet sämtliche Beschwerden, auch etwaige Beanstandungen, die zu keinen Kosten führen.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Aufgrund der Tatsache, dass der Anteil der zugekauften Produkte zunimmt, ist der Qualitätsfaktor von zunehmender Bedeutung. Die Qualität des Endproduktes ist von der Qualität der Einzelprodukte abhängig. Somit sollte die Einkaufsabteilung im Rahmen der Lieferantenpolitik zunehmend den Qualitätsfaktor beachten. Zudem sind die Kunden und Kundinnen für anspruchsvollere Qualität auch bereit einen höheren Preis zu zahlen.¹⁴² Die Kennzahl soll in die Beurteilung von neuen Lieferanten miteinfließen.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl erfolgt auf monatlicher Basis von der Qualitätsabteilung. Diese ist zusammen mit der Einkaufsabteilung auch für die Zielerreichung verantwortlich.

¹⁴² Vgl. ARNOLDS u.a. (2016), S. 301.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Bei zunehmenden QM-Meldungen gegenüber einem Lieferanten sind Gespräche mit dem jeweiligen Lieferanten zu führen.¹⁴³ Die Gespräche sollten vom jeweiligen Einkäufer und von der jeweiligen Einkäuferin in Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung durchgeführt werden. Die Rohstoffe der AL-KO Production Austria GmbH können neben dem Hauptlieferanten zumindest von einem Nebenlieferanten bezogen werden. Aufgrund dieser Tatsache können zunehmende Beschwerden dazu führen, dass die Lieferungen von einem Lieferanten nicht mehr abgewickelt werden. Um sämtliche Fehlerhinweise erfassen zu können, muss ein strukturiertes Beschwerdemanagement im Unternehmen eingeführt werden.

K14 Reklamationsquote im Einkauf

K14	Reklamationsquote im Einkauf
$\frac{\text{Anzahl der beanstandeten Fehllieferungen gegenüber Lieferanten}}{\text{Anzahl der Gesamtlieferungen}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 17: K14 Reklamationsquote im Einkauf,
Quelle: WANNENWETSCH (2013), S. 394 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Reklamationsquote im Einkauf beschreibt das Verhältnis zwischen den beanstandeten Fehllieferungen gegenüber Lieferanten zu der Anzahl der Gesamtlieferungen in einer Periode. Im Unterscheid zur Beanstandungsquote im Einkauf betrachtet die Kennzahl nur jene Beschwerden, die zu Reklamationen an den Lieferanten geführt haben.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Diese Kennzahl wurde ausgewählt, da sie ein Kriterium im Selbstauskunftsbogen sein soll, welcher als Beurteilung der Lieferanten hereinangezogen wird. Zudem ist die Qualität der zugekauften Produkte für die Qualität der Endprodukte essentiell.¹⁴⁴ Wie bereits bei der Kennzahl Beanstandungsquote im Einkauf erwähnt, ist die Qualität ein Faktor für den Preis bei den Kunden und Kundinnen.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Kennzahl wird von der Qualitätsabteilung auf monatlicher Basis berechnet. Für die Verantwortung der Zielerreichung ist die Einkaufsabteilung zuständig.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Bei zunehmender Verschlechterung der Kennzahl sind wie bei der Beanstandungsquote im Einkauf Gespräche mit den jeweiligen Lieferanten zu führen.¹⁴⁵

¹⁴³ Vgl. OSSALA-HARING (2009), Onlinequelle [13.09.2019], S. 327.

¹⁴⁴ Vgl. ARNOLDS u.a. (2016), S. 301.

¹⁴⁵ S. Kapitel 4.3.2 Qualitätskennzahlen, S. 66.

4.3.3 Einkaufskennzahlen

K15 Cash Conversion Cycle (CCC)

Berechnung

K15	Cash Conversion Cycle
DIH - DPO + DSO = Zeiteinheit (Tage)	
Days Inventory Held (DIH)	
$\frac{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}{\text{Herstellungskosten}} * 365 = \text{Zeiteinheit (Tage)}$	
Days Pabables Outstanding (DPO)	
$\frac{\text{durchschnittlicher Bestand der Verbindlichkeiten}}{\text{Materialaufwendungen}} * 365 = \text{Zeiteinheit (Tage)}$	
Days Sales Outstanding (DSO)	
$\frac{\text{durchschnittlicher Bestand der Forderungen}}{\text{Umsatzerlöse}} * 365 = \text{Zeiteinheit (Tage)}$	

Formel 18: K15 Cash Conversion Cycle,
Quelle: WÄHRISCH (2019), S. 21 f (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl gibt Auskunft über die Kapitalbindung des Unternehmens. Der CCC ist definiert als Summe der zwei Kennzahlen Umschlagsdauer der Vorräte und Umschlagsdauer der Forderungen abzüglich der Umschlagsdauer der Verbindlichkeiten. Mit Hilfe der Kennzahl wird der durchschnittliche Zeitraum vom Zahlungsausgang für Ressourcen bis zum Zahlungseingang der Kunden und Kundinnen berechnet. In der Kennzahl sind somit die drei Ansatzpunkte, Lagerbestands-Management, Forderungs-Management und Verbindlichkeitsmanagement, des Working Capital Management definiert.¹⁴⁶ Die nachfolgende Abbildung zehn stellt den CCC grafisch dar.

¹⁴⁶ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 21 f.

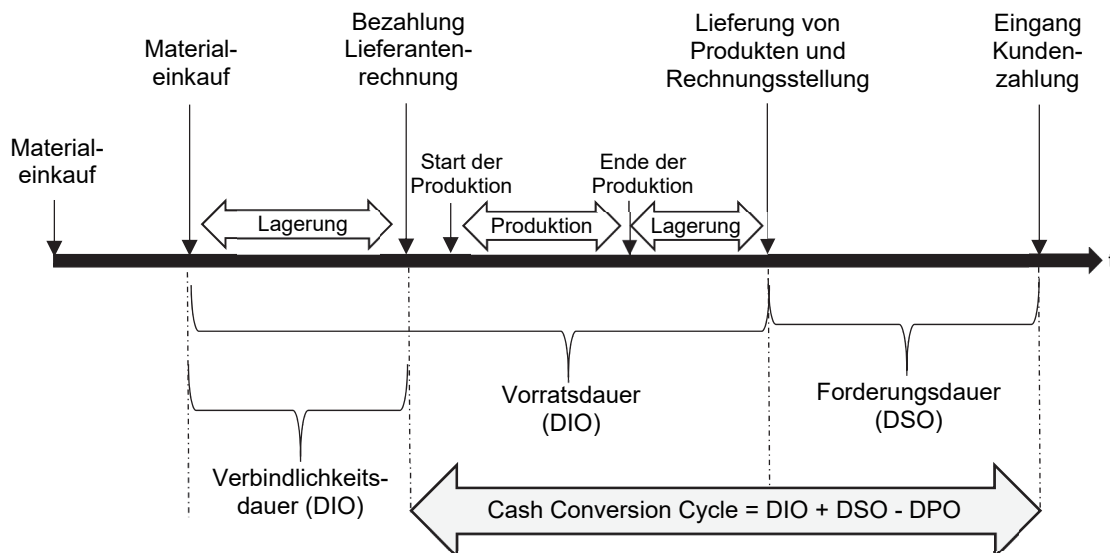


Abbildung 10: Darstellung des CCC Modells,
Quelle: WÄHRISCH (2019), S. 25 (leicht modifiziert).

Die Lagerumschlagsdauer beziehungsweise Days Inventory Held gibt den Zeitraum an, in welchem das Lager ausgetauscht wird. Um eine aussagekräftigere Kennzahl zu erhalten ist es sinnvoll die Lagerdauer getrennt nach den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, unfertigen Erzeugnissen, Fertigerzeugnissen und Handelswaren zu berechnen. Die Lagerdauer ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig, wie zum Beispiel der Länge der Wiederbeschaffungszeit, Schwankung der Kundennachfrage und gewünschter Servicegrad.¹⁴⁷ Zur Vereinfachung der Berechnung können die Vorräte auch durch die Umsatzerlöse dividiert werden.¹⁴⁸

Die Kennzahl Days Payables Outstanding gibt den Zeitraum an, in welchem die Lieferverbindlichkeiten durchschnittlich bezahlt werden. Statt den Materialaufwendungen können auch die Herstellungskosten angesetzt werden. Es wird jedoch die Anwendung des Materialaufwands gemäß Gesamtkostenverfahren empfohlen. Zudem ist bei der Berechnung noch zu beachten, dass die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stets brutto ausgewiesen sind.¹⁴⁹ Die Materialaufwendungen sind daher um die damit verbundene Vorsteuer zu erweitern.¹⁵⁰

Die Kennzahl Days Sales Outstanding stellt keine Einkaufszahl dar, wird jedoch zur Vollständigkeit des CCC dargestellt. Sie gibt Auskunft, wie lange die Forderungen im Durchschnitt ausständig sind.¹⁵¹

¹⁴⁷ Vgl. KRALICEK/BÖMDORFER/KRALICEK (2008), S. 106 f.

¹⁴⁸ Vgl. TSCHANDL/SCHENTLER (2015), S. 265.

¹⁴⁹ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 21 ff.

¹⁵⁰ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 24.

¹⁵¹ Vgl. TSCHANDL/SCHENTLER (2015), S. 265.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Diese Kennzahl wurde ausgewählt, um das im Unternehmen gebundene Kapital so gering wie möglich zu halten. Zudem liefert die Kennzahl für die zwei Ziele des Rechnungswesens, Liquidität und Rentabilität, Informationen. Es wird die Liquidität des betrieblichen Transformationsprozesses, der Innenfinanzierung, optimiert. Die durch die Mittelfreisetzung gewonnenen Liquiditätsreserven können für Investitionszwecke oder die Rückzahlung von Fremdkapital verwendet werden. Das Mittelbindungs-Controlling hat im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung als Wertreiber eine hohe Bedeutung. Wenn die Kapitalbindung für die wirtschaftliche Transformation reduziert werden kann, steigert sich die Rentabilität und der Wertbeitrag bei einem konstanten Ergebnis.¹⁵²

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Für die monatliche Berechnung der Kennzahl ist die Controlling-Abteilung zuständig. Die Verantwortung für die Zielerreichung obliegt dem Einkaufsleiter oder der Einkaufsleiterin.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl verbessern zu können, müssen die drei Kennzahlen im Einzelfall betrachtet werden. In Bezug auf die Kennzahl Days Sales Outstanding ist zu erwähnen, dass diese durch ein konsequentes Mahnwesen beziehungsweise Reklamationsmanagement optimiert werden kann.¹⁵³ Bei der AL-KO Production Austria GmbH ist diesbezüglich eine engere Zusammenarbeit mit der Zentrale, die den Hauptkunden darstellt, notwendig. Bei Verschlechterung der Kennzahl muss eventuell auch mit den Vertriebsgesellschaften des Konzerns Rücksprache gehalten werden, da diese die Kunden und Kundinnen der Zentrale darstellen.

Bei der Optimierung der Kennzahl Days Inventory Held ist zu beachten, dass die Lieferfähigkeit aufrechterhalten wird.¹⁵⁴ Die Kennzahl Days Payables Outstanding könnte durch die Optimierung der Zahlungsprozesse beziehungsweise der Zahlungskonditionen sowie der Überprüfung und der Vermeidung von Frühlieferungen verbessert werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Bildung von Einkaufskooperationen. Diese haben den Effekt, dass die Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten zunimmt.¹⁵⁵ Diesbezüglich könnte eine Zusammenarbeit der AL-KO Production Austria GmbH mit den Einkaufsabteilungen in den anderen Produktionsstandorten in Deutschland erfolgen. Ebenso muss die Ausnutzung von etwaigen Skontobeträgen beachtet werden.¹⁵⁶

¹⁵² Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 22.

¹⁵³ Vgl. KREUZ/SCHÜRMAN (2004), S. 445 ff.

¹⁵⁴ Vgl. WEBER (2009), S. 112.

¹⁵⁵ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 24.

¹⁵⁶ Vgl. WEBER (2009), S. 111.

K16 Rahmenvertragsquote

Berechnung

K16	Rahmenvertragsquote
$\frac{\text{Einkaufsvolumen über Rahmenverträge}}{\text{Einkaufsvolumen}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 19: K16 Rahmenvertragsquote,
Quelle: STOLLENWERK (2016), S. 143 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl zeigt das Verhältnis zwischen dem Einkaufsvolumen der Rahmenverträge zum Gesamteinkaufsvolumen und gibt Auskunft über die langfristige Bindung und Versorgungssicherheit im Unternehmen.¹⁵⁷ Eine Berechnung auf Gesamt-, Warengruppen- oder Lieferantenebene ist möglich.¹⁵⁸

Begründung der Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe eines hohen Einkaufsvolumens über Rahmenverträge können Effizienzsteigerungen im Unternehmen erreicht werden. Zudem wird eine Preisstabilität ermöglicht.¹⁵⁹ Dadurch können Planungen möglichst genau vorgenommen werden. Außerdem lassen sich ungenützte Bündelungspotentiale aufzeigen.¹⁶⁰

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Rahmenvertragsquote erfolgt monatlich. Die Verantwortung über die Einhaltung des definierten Zielwertes obliegt dem Einkaufsleiter oder der Einkaufsleiterin. Zudem ist er für die Einleitung von zielgerichteten Maßnahmen verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Die Rahmenvertragsquote kann durch den Einkauf im Verbund optimiert werden.¹⁶¹ Beispielsweise könnte eine Zusammenarbeit mit den Einkäufern und Einkäuferinnen der anderen Produktionsstandorte erfolgen.

Bei einer starken Zunahme der Rahmenvertragsquote sollte zudem auch analysiert werden, ob die vorhandenen Rahmenverträge auch tatsächlich genutzt werden oder ob an bestehenden Rahmenvereinbarungen vorbei bestellt wird und ein sogenanntes ‚Maverick Buying‘ stattfindet. Diesbezüglich empfiehlt sich die Berechnung der Rahmenvertragsnutzungsquote. Die Kennzahl

¹⁵⁷ Vgl. WANNENWETSCH (2013), S. 391.

¹⁵⁸ Vgl. STOLLENWERK (2016), S. 143.

¹⁵⁹ Vgl. TSCHANDL/SCHENTLER (2015), S. 269.

¹⁶⁰ Vgl. STOLLENWERK (2016), S. 143.

¹⁶¹ Vgl. WANNENWETSCH (2013), S. 392.

ist zudem ein Indikator für die Qualität der Bedarfsplanung und zeigt Potenziale zur Verbesserung bestehender Konditionen auf.¹⁶²

K17 Auditierungsquote

Berechnung

K17	Auditierungsquote
$\frac{\text{Summe der auditierten Lieferanten}}{\text{Einkaufsvolumen}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 20: K17 Auditierungsquote,
Quelle: TSCHANDL/SCHENTLER (2015), S. 264 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl zeigt auf, welcher Anteil der Lieferanten in einem vorab definierten Zeitraum auditiert wurde.¹⁶³ Dazu zählen im Unternehmen all jene, bei denen der Selbstauskunftsbogen positiv beurteilt wurde und eine Auskunft hinsichtlich Bonität beim KSV (Kreditschutzverband) oder beim Creditreform eingeholt wurde.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe der Audits kann sichergestellt werden, dass neben der Analyse der Ausgangssituation des Lieferanten, auch überprüft wird, ob die festgesetzten Kriterien erfüllt werden oder nicht. Bei Nichterfüllung kann es eventuell auch zur Beendigung von bestehenden Lieferbeziehungen kommen. Zudem können die Schwächen aufgedeckt werden. Durch Hinweise auf geeignete Verbesserungsmaßnahmen kann die Leistungsfähigkeit verbessert werden. Zudem sollen Audits bei der Vermeidung, Minderung und Beseitigung negativer unternehmerischer Handlungskonsequenzen helfen.¹⁶⁴ Der Schwerpunkt beim Kooperationsunternehmen liegt dabei im Arbeitsfeld Risikomanagement.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl erfolgt auf monatlicher Basis von der Controlling-Abteilung. Der Einkaufsleiter oder die Einkaufsleiterin ist für die Überprüfung der Zielerreichung verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Bei einer andauernden, niedrigen Auditierungsquote sind im ersten Schritt Gespräche zwischen den zuständigen Einkäufern und Einkäuferinnen und dem Einkaufsleiter oder der Einkaufsleiterin zu führen, um den Grund zu analysieren. Das Ziel einer hohen Auditierungsquote sollte immer wieder kommuniziert werden, um die Zielerreichung zu gewährleisten. Etwaige Anreizsysteme für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen könnten dabei unterstützen, die Kennzahl zu verbessern.

¹⁶² Vgl. STOLLENWERK (2016), S. 143.

¹⁶³ Vgl. TSCHANDL/SCHENTLER (2015), S. 264.

¹⁶⁴ Vgl. KRAUSE (2016), S. 253.

Eventuell kann auch eine Zusammenarbeit mit den Einkaufsleitern und Einkaufsleiterinnen der Zentrale helfen.

In diesem Zusammenhang könnte noch berechnet werden, wieviel Prozent vom gesamten Einkaufsvolumen auf die Anzahl der Lieferanten fällt, bei denen vor Ort ein Prozess beziehungsweise Verfahrensaudit durchgeführt worden ist.¹⁶⁵

4.4 Kennzahlen für den Mitarbeiterbereich

Die nachfolgende Tabelle acht zeigt, welche Kennzahlen für den Personalbereich ausgewählt wurden.

Mitarbeiterbereich	
Operative Zielsetzung	Kennzahl
Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhen	Weiterbildungsquote
Betriebliches Vorschlagswesen verbessern	Verbesserungsvorschlagsrate
Anzahl der Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterinnen steigern	Anzahl der Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterinnengespräche
Abwesenheitszeiten im Unternehmen senken	Krankheitsquote
Qualifikationsverlust minimieren	Nachfolgeindex, Durchschnittsalter
Reduzieren von Überstunden	Überstundenquote

Tabelle 8: Kennzahlen für den Mitarbeiterbereich,
Quelle: eigene Darstellung.

K18 Weiterbildungsquote

Berechnung

K18	Weiterbildungsquote
$\frac{\text{Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} = \text{Zeiteinheit (Tage)}$	

Formel 21: K18 Weiterbildungsquote,
Quelle: HAVIGHORST (2006), Onlinequelle [13.09.2019], S. 40.

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl gibt Auskunft über die Anzahl der Tage im Jahr, die die Angestellten durchschnittlich für Fortbildungsmaßnahmen aufwenden. Dazu wird die Anzahl der Weiterbildungstage ins Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten gesetzt. Zudem kann aufgezeigt werden, an wie vielen Tagen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dem Betrieb nicht zur Verfügung stehen.¹⁶⁶ Die Saisonmitarbeiter und Saisonmitarbeiterinnen sowie die Leasingkräfte werden nicht in die Berechnung miteinbezogen.

¹⁶⁵ Vgl. STOLLENWERK (2016), S. 239.

¹⁶⁶ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 91.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Aus- und Weiterbildung ist ein bedeutender Faktor für die Erhaltung des Human Capitals im Unternehmen, da Know-how geschaffen wird. Aufgrund der schnelllebigen Zeit ist es notwendig, in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.¹⁶⁷ Ziel ist, dass das neue Wissen zur Prozess- und Leistungsverbesserung im Unternehmen beiträgt. Eine hohe Weiterbildungsquote ist ein Indikator für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Weitere Ursachen für den Anstieg sind beispielsweise die Einführung neuer Technologien und Anforderungen, die Einstellung von jüngeren Personen oder auch die Anhebung des Qualifikation- und Leistungsniveaus im Unternehmen. Ist die Weiterbildungszeit gesunken, ist es notwendig die Ursachen zu analysieren. Beispielsweise werden Kostensenkungsmaßnahmen im Bereich der Personalentwicklung vorgenommen.¹⁶⁸

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Weiterbildungsquote wird monatlich eruiert. Für die Zielerreichung ist die Personalabteilung verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um das Wissensniveau im Unternehmen aufrecht zu erhalten, müssen die Weiterbildungsmaßnahmen gezielt geplant und durchgeführt werden. Im Rahmen der jährlich durchgeführten Mitarbeitergespräche können die Weiterbildungen mit dem einzelnen Mitarbeiter und mit der einzelnen Mitarbeiterin besprochen und festgelegt werden. Zudem sollte eine gezielte Auswahl vorgenommen werden, um die Kosten möglichst gering zu halten. Diesbezüglich könnten Fortbildungen auch im Unternehmen organisiert werden. Zudem sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch die Möglichkeit haben, ihr Feedback zur Schulung zu kommunizieren.

K19 Verbesserungsvorschlagsrate

Berechnung

K19	Verbesserungsvorschlagsrate
$\frac{\text{Summe der Verbesserungsvorschläge}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 22: K19 Verbesserungsvorschlagsrate,
Quelle: PREIBLER (2008), S. 211 (leicht modifiziert).

¹⁶⁷ Vgl. SCHOLZ/SATTELBERGER (2012), S. 100.

¹⁶⁸ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 92.

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl gibt Auskunft über die Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eingebracht werden. Dazu werden die Verbesserungsvorschläge ins Verhältnis zur Anzahl aller Beschäftigten gesetzt.¹⁶⁹

Begründung der Kennzahlenauswahl

Das betriebliche Vorschlagswesen ist einerseits für die Beschäftigten und auf der anderen Seite für das Unternehmen ein gewinnbringendes Instrument. Durch den betrieblichen Einbringungsprozess werden die Lösungskompetenz und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesteigert. Dies führt dazu, dass die Motivation und Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterinnenbindung verbessert werden kann. Die Vorschläge sind zudem ein Rationalisierungsinstrument und dienen als Basis für Maßnahmen im Personalmanagement.¹⁷⁰

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl wird monatlich durchgeführt, da Vorschläge jederzeit eingebracht werden können. Die Personalabteilung ist für die Erreichung der Zielwerte verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Zu Beginn ist es notwendig, dass die Anforderungen und die Umsetzungsvoraussetzungen von der Personalabteilung genau definiert werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, vor allem neue, müssen über die Möglichkeit der Miteinbeziehung ihrer Meinungen informiert werden. Zudem müssen konkrete Lösungen mit Soll-Ist Zustand und Fakten angefordert werden. Prämien oder Belohnungen können die Motivation und die Bereitschaft steigern. Der Wert sowie die Wirkung der Erfolge sollten im Rahmen von Betriebsveranstaltungen kommuniziert werden.

Um den Mehrwert zu schaffen, könnten im Zusammenhang mit dieser Kennzahl die Einsparungen und die konkreten umgesetzten Verbesserungsvorschläge berechnet und dargestellt werden.¹⁷¹

K20 Anzahl der Mitarbeitergespräche

Berechnung

K20	Anzahl der Mitarbeitergespräche
$\frac{\text{Anzahl der durchgeführten Mitarbeitergespräche}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 23: K20 Anzahl der Mitarbeitergespräche,
Quelle: SCHÜBBE (2016), S. 150 (leicht modifiziert).

¹⁶⁹ Vgl. SCHULTE (2011), S. 230.

¹⁷⁰ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 115 f.

¹⁷¹ Vgl. SCHOLZ/SATTELBERGER (2012), S. 150.

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl drückt aus, mit wie vielen Beschäftigten ein Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterinnengespräch im Unternehmen geführt wird. Die Anzahl der Gespräche wird ins Verhältnis zu der Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesetzt.¹⁷² Bei der Berechnung der Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden die Leasingkräfte und die Saisonmitarbeiter und Saisonmitarbeiterinnen nicht miteinbezogen, da die Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterinnengespräche vorwiegend mit dem Stammpersonal geführt werden.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Mitarbeiterbefragung ist ein erfolgreiches Tool im Personalmanagement, da wertvolle Impulse zu einer zeitgemäßen Führung und Zusammenarbeit zwischen den Führungsebenen und den Beschäftigten geliefert werden. Die Befragungen tragen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und zur Verbesserung des Betriebsklimas bei, da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an den unternehmerischen Tätigkeiten beteiligt werden. Durch zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann das Ergebnis positiv beeinflusst werden. Zudem dienen Mitarbeitergespräche als Instrument der betrieblichen Schwachstellenanalyse.¹⁷³ Im Rahmen des Gespräches werden über die Ziele, die Fortbildungsmöglichkeiten sowie die Inhalte der Arbeit gesprochen.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Kennzahl wird nach dem ersten Quartal überprüft, da die Gespräche in den ersten Kalendermonaten stattfinden. Allerdings sollte die Kennzahl nach jedem Quartal überprüft werden, um etwaige Gespräche von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ebenso erfassen zu können. Die Verantwortung der Einhaltung liegt im Aufgabenbereich der Personalabteilung.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Damit es zur Durchführung der geplanten Mitarbeitergespräche kommt, muss zu Beginn der organisatorische Rahmen geklärt werden. Die Abteilungsleiter und Abteilungsleiterinnen fixieren früh genug das Datum und den Ort. Die Durchführung sollte nicht im Büro des Vorgesetzten oder der Vorgesetzten beziehungsweise des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin durchgeführt werden, sondern beispielsweise im Besprechungszimmer oder wenn möglich außerhalb des Unternehmens. Ziel ist es die Distanz zu den Führungskräften zu verringern und dadurch die Kommunikationsbereitschaft zu erhöhen.

¹⁷² Vgl. SCHÜBBE (2016), S. 150.

¹⁷³ Vgl. DOMSCH/LADWIG (2013), S. 11 ff.

K21 Krankheitsquote

Berechnung

K21	Krankheitsquote
$\frac{\text{Anzahl der Krankenstunden}}{\text{Soll-Arbeitszeiten in Stunden}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 24: K21 Krankheitsquote,
Quelle: LISGES/SCHÜBBE (2009), S. 256 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Die Krankheitsquote zeigt, welcher Anteil der Soll-Arbeitszeit durch die Krankenstunden verloren gehen. Zähler und Nenner können nach verschiedenen Kriterien, wie zum Beispiel Geschlecht, direkt oder indirekte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Kostenstellenbereichen ausgewählt werden.¹⁷⁴

Begründung der Kennzahlenauswahl

Mit Hilfe der Kennzahl können Rückschlüsse über das Betriebs- und Arbeitsklima sowie die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gezogen werden. Zeitreihenvergleiche ermöglichen negative Entwicklungen aufzuzeigen und zu analysieren.¹⁷⁵ Gründe für die Zunahme der Kennzahl können zudem auch Führungsschwächen, überalterte Belegschaft oder gefährliche Arbeit darstellen. Außerdem können ein unzureichendes Gesundheitsmanagement oder eine Überforderung am Arbeitsplatz zu einer Verschlechterung der Kennzahl führen. Zudem entstehen dem Unternehmen durch den Ausfall Kosten, da laut Gesetz das Entgelt je nach Art und Betriebszugehörigkeit unterschiedlich lang weiterbezahlt werden muss.¹⁷⁶

Es ist notwendig die Gründe genau zu analysieren, da ein zufriedenes und motiviertes Personal die Grundlage für Qualitäts- und Produktionssteigerung sind und die Reaktionsfähigkeit gesteigert wird.¹⁷⁷

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Krankheitsquote wird im Unternehmen auf monatlicher Basis ermittelt. Für die Zielerreichung ist die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Ist die Krankheitsquote eine Folge von Unzufriedenheit sollten die Motivationsverluste von den jeweiligen Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen geklärt werden. Eine Möglichkeit dafür

¹⁷⁴ Vgl. SCHOLZ/SATTELBERGER (2012), S. 136.

¹⁷⁵ Vgl. LISGES/SCHÜBBE (2009), S. 258 f.

¹⁷⁶ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 111.

¹⁷⁷ Vgl. FELISIAK (2016), S. 37.

bilden die Mitarbeitergespräche, die als präventive Maßnahme durchgeführt werden können, bevor es zum Ausfall im Unternehmen kommt. Im Gespräch sollten die Anzeichen, wie zum Beispiel Kommunikationsverlust, Diskrepanz, Dienst nach Vorschrift und Intrigen angesprochen werden.¹⁷⁸ Zudem können Rückkehrgespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geführt werden, um eine weitere Analyse durchführen zu können. Beispielsweise wird das Wohlbefinde und der Gesundheitszustand eruiert. Zudem kann die Führungskraft ihr Entgegenkommen hinsichtlich Arbeitszeit einbringen. Außerdem sollten Gesundheits-, Arbeits- und Tätigkeitsanalysen durchgeführt werden.¹⁷⁹

K22 Nachfolgeindex

Berechnung

K22	Nachfolgeindex
	$\frac{\text{Anzahl potenzieller Nachfolger im Unternehmen}}{\text{Anzahl der Kernkompetenzträger}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$

Formel 25: K22 Nachfolgeindex,

Quelle: SCHOLZ/SATTELBERGER (2012), S. 108 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Der Nachfolgeindex zeigt das Verhältnis zwischen den derzeitigen Kernkompetenzträgern und Kompetenzträgerinnen und den Nachfolgern und Nachfolgerinnen im eigenen Unternehmen.¹⁸⁰

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Kennzahl ist für das Personalrisikomanagement im Unternehmen von Bedeutung. Beschäftigt sich der Betrieb nicht mit der Nachfolge wichtiger Schlüsselpositionen, kann von einem großen Human Resource Risiko ausgegangen werden. Aufgrund der Auswirkungen des demografischen Wandels mit dem Rückgang jüngerer Nachwuchskräfte und dem Altern der Belegschaft ist ein Nachfolgemanagement im Unternehmen sinnvoll. Um die Leistungsfähigkeit im Betrieb zu gewährleisten, müssen für anspruchsvolle und vielseitige Aufgabengebiete frühzeitig Nachfolgeregelungen getroffen werden.¹⁸¹ Da das Alter einen Einfluss auf das Nachfolgemanagement hat, sollte auch die Kennzahl Altersstruktur analysiert werden.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Kennzahl wird auf jährlicher Basis ermittelt, jedoch sollte quartalsweise überprüft werden, ob etwaige Änderungen zu berücksichtigen sind. Für die Umsetzung und die Zielerreichung ist das Personalwesen verantwortlich.

¹⁷⁸ Vgl. MILDENBERGER (2018), S. 13 f.

¹⁷⁹ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 112 f.

¹⁸⁰ Vgl. SCHOLZ/SATTELBERGER (2012), S. 108.

¹⁸¹ Vgl. KIRSCHTEN (2017), S. 304.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Kennzahl zu verbessern muss ein organisiertes Nachfolgemanagement im Unternehmen vorherrschen. Ein systematischer Prozess besteht aus vier Phasen. Im ersten Schritt muss eine Analyse der Voraussetzungen durchgeführt werden. Es folgt eine Identifikation der betroffenen Stellen sowie die Systematisierung der Zeitpunkte der Neubesetzungen. In der Phase der Nachfolgeplanung werden Zeitpläne zur Wiederbesetzung erarbeitet sowie die Qualifikation der möglichen Nachfolger und Nachfolgerinnen überprüft. Die Nachfolgerealisierung stellt die dritte Phase im Prozess dar. Die geeigneten Nachfolger und Nachfolgerinnen werden angesprochen. Der Verantwortliche, die Verantwortliche entwirft zudem Einarbeitungspläne. In der letzten Phase, der Erfolgskontrolle, werden Rückmeldungen eingeholt und etwaige Verbesserungsvorschläge identifiziert.¹⁸²

K23 Durchschnittsalter

Berechnung

K23	Altersstruktur
$\frac{\text{Gesamtsumme der Lebensjahre}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} = \text{Werteinheit (Jahre)}$	

Formel 26: K23 Altersstruktur,
Quelle: HAFNER/POLANSKI (2009), S. 63 (leicht modifiziert).

Kennzahlen-Aussage

Diese Kennzahl gibt Auskunft über die Altersstruktur im Unternehmen. Dazu wird das Verhältnis der Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Gesamtsumme der Lebensjahre gesetzt.¹⁸³ Eine Unterteilung nach Bereichen im Unternehmen kann vorgenommen werden. Bei der Berechnung der Anzahl der Beschäftigten werden die Saisonmitarbeiter und Saisonmitarbeiterinnen und die Leasingmitarbeiter und Leasingmitarbeiterinnen nicht beachtet.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Die Kennzahl bildet die Grundlage für eine rechtzeitige Nachwuchssicherung und Ausbildungsplanung im Unternehmen.¹⁸⁴ Zudem ist eine ausgewogene Altersstruktur für die Innovationskraft und die Dynamik von Unternehmungen von Bedeutung. Außerdem kann dadurch der Wissenswert gesteigert werden. Andererseits wird eine hohe Altersstruktur auf einen positiven Effekt, nämlich auf eine starke Bindung der Belegschaft, zurückgeführt.¹⁸⁵ Diese Kennzahl wird zudem in Verbindung mit der Messgröße Krankheitsquote analysiert.

¹⁸² Vgl. KIRSCHTEN (2017), S. 305.

¹⁸³ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 63.

¹⁸⁴ Vgl. PREIßLER (2008), S. 196.

¹⁸⁵ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 63.

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl erfolgt im Zusammenhang mit der Ermittlung des Nachfolgeindex einmal jährlich und ist quartalsweise zu überprüfen. Der Leiter oder die Leiterin des Personalwesens überprüft die Zielerreichung.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Um die Altersstruktur zu verringern, können jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen eingestellt werden. Beispielsweise kann in den Ausbau von Trainee- und Ausbildungsprogrammen investiert werden. Diese Maßnahme führt zudem zu einem positiven Imageeffekt als Arbeitgeber. Eine niedrige Altersstruktur und die damit verbundene niedrige Betriebszugehörigkeit kann beispielsweise durch attraktivere Arbeitsbedingungen optimiert werden. Außerdem können die Entwicklungs- und Karriereperspektiven verbessert werden.¹⁸⁶

K24 Überstundenquote*Berechnung*

K24	Überstundenquote
$\frac{\text{Anzahl der Mehrarbeitsstunden}}{\text{Normalarbeitszeit}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$	

Formel 27: K24 Überstundenquote,
Quelle: KOWALSKI (2014), S. 76.

Kennzahlen-Aussage

Die Kennzahl gibt Auskunft über das Verhältnis zwischen der Normalarbeitszeit und den tatsächlich geleisteten Stunden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.¹⁸⁷ Eine Unterteilung in direkte und indirekte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder nach Abteilungen sollte vorgenommen werden, um die Aussagekraft der Kennzahl zu verbessern, da dadurch genauere Analysen vorgenommen werden können.

Begründung der Kennzahlenauswahl

Eine zentrale Kennzahl für die Ungleichmäßigkeit beziehungsweise für die Gleichmäßigkeit des Arbeitsvolumens im Betrieb stellt die Überstundenquote dar. Es werden besondere Arbeitsspitzen aufgezeigt, die nicht im Rahmen der Normalarbeitszeit zu erfüllen sind. Ziel ist, dass der Wert der Kennzahl so gering wie möglich ist, da die Mehrarbeit des Personals für das Unternehmen mit Kosten verbunden ist. Neben dem Kostenfaktor ist bei Überstunden auch der Faktor Mensch zu berücksichtigen. Eine andauernde Mehrbelastung führt zu physischem und psychischem Stress. Dies hat zur Folge, dass Fehler in der Tätigkeitsausübung anfallen und etwaige

¹⁸⁶ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 63 f.

¹⁸⁷ Vgl. KOWALSKI (2014), S. 76.

Qualitätseinbußen bei der Produktion der Produkte entstehen. Dies führt in der Regel zu Fehlerbehebungskosten.¹⁸⁸

Ermittlungsintervall und Verantwortlichkeit

Die Berechnung der Kennzahl erfolgt auf monatlicher Basis. Dadurch wird sichergestellt, dass personalpolitisch jederzeit reagiert werden kann. Für die Zielerreichung ist die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen verantwortlich.

Mögliche Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen

Die Kennzahl kann durch eine genaue Ursachenanalyse verbessert werden. Dafür ist es im Vorfeld wichtig, die Kennzahl nach Bereichen in der Produktion, beispielsweise Montage, Teilefertigung oder Schweißen zu ermitteln.

Fallen Überstunden über einen längeren Zeitraum an, kann ein Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beziehungsweise mit dem Linienvorgesetzten, der Linienvorgesetzten hilfreich sein. Stellt sich heraus, dass die Organisation ungenügend und ineffizient ist, ist Handlungsbedarf notwendig um eine etwaige auftretende Unzufriedenheit vom Personal zu verhindern. Dabei sollte bei den Punkten Einsatzplanungen, Aufgabenverteilungen, Abläufe, Doppeltätigkeiten oder Terminprobleme angesetzt werden. Ein weiterer Grund für steigende Überstunden können auch auf einen Statusgrund zurückzuführen sein. Wichtig ist, dass die maximale Obergrenze des Stundenausmaßes, am besten je Position und Projekt, klar kommuniziert wird. Eine andere Ursache ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht ausreichend für eine Aufgabe qualifiziert sind. Beispielsweise ist die Überstundenquote in Bereichen mit hohem Leasingpersonal höher als in anderen Bereichen. Dies könnte durch den Einsatz von Schulungen optimiert werden.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Vgl. KRAUSE (2016), S. 313 f.

¹⁸⁹ Vgl. HAFNER/POLANSKI (2009), S. 95 ff.

5 Konzeption eines Kennzahlen-Cockpits und Implementierung in den Reporting-Prozess

Ziel dieses Kapitel ist es, die Kennzahlen aus den Unternehmensbereichen Finanzen, Prozesse und Mitarbeiter zu definieren. Der im Kapitel vier beschriebene Kennzahlenkatalog bildet die Grundlage für die Auswahl der Top-Kennzahlen für das Cockpit. Zudem werden für die ausgewählten Kennzahlen Sollwerte und Toleranzgrenzen definiert. Das Kapitel schließt mit einer Beschreibung des Ausbaues des Kennzahlen-Cockpits ab.

5.1 Auswahl der Top-Kennzahlen

Die Auswahl der Top-Kennzahlen für die AL-KO Production Austria GmbH erfolgt auf Basis einer qualitativen Erhebung in Form einer Scoring-Methode. Diese wird im Rahmen eines Workshops vorgenommen. Zu den Teilnehmern und Teilnehmerinnen des Führungskräfteworkshops zählen neben den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen des leitfadengestützten Interviews auch die Führungskräfte aus den Bereichen Werkzeugbau, Controlling und Buchhaltung.¹⁹⁰

Zuvor werden die im Kapitel 3.9 definierten Bewertungskriterien, wie Wirtschaftlichkeit, Frühwarnfunktion, Verständlichkeit, Strategieorientierung und Planungsunterstützung mit der Werkleitung diskutiert, um anschließend gewichtet zu werden. Die Werkleitung wurde für die Vornahme der Gewichtung ausgewählt, da diese für die vom Vorstand geforderte Erweiterung des monatlichen Berichtswesens um Kennzahlen verantwortlich ist. Die nachfolgende Tabelle neun zeigt das Ergebnis der Gewichtung. In Summe mussten 100 % vergeben werden.

Nr.	Bewertungskriterium	Gewichtung in %
1	Frühwarnfunktion	35 %
2	Verständlichkeit	25 %
3	Wirtschaftlichkeit	20 %
4	Planungsunterstützend	15 %
5	Strategieorientierung	5 %

Tabelle 9: Darstellung der Gewichtung der Bewertungskriterien, Quelle: eigene Darstellung.

Als wichtigstes Kriterium für eine erfolgreiche Umsetzung wurde die Frühwarnfunktion definiert. Mit den Kennzahlen sollen Entwicklungen und Abweichungen möglichst früh erkennbar sein, um fristgerecht Maßnahmen einleiten zu können. Die Verständlichkeit wurde mit 25 % bewertet. Für die Werkleitung ist es essentiell, dass die Kennzahlen den Sachverhalt einfach darstellen. Zudem muss eine Verknüpfung zu Verbesserungsvorschlägen vorgenommen werden. Da aus Zeit- und Kostengründen keine zusätzlichen Programmierungen in Programmen zur Datenbeschaffungen

¹⁹⁰ S. Anhang A2: Vorgehensweise und Ergebnisse der Scoring-Methode, S. 103.

vorgenommen werden sollen, wird das Bewertungskriterium Wirtschaftlichkeit mit 20 % gewichtet. Die Kennzahlen sollen zudem für die quartalsweise Forecasterstellung und jährliche Budgeterstellung in Form der Frühwarnfunktion eine Hilfestellung sein, um Tendenzen richtig planen zu können. Da das Tool in erster Linie zur operativen Unternehmensteuerung eingesetzt wird, wird das Kriterium der Strategieorientierung mit der geringsten Gewichtung mit 5 % bewertet.

Neben der Gewichtung wird im Vorfeld zur Durchführung der Scoring-Methode festgelegt, wie die Punktevergabe zur Bewertung der Kennzahlen erfolgt. Die Punktevergabe wird nach dem Schulnotensystem vorgenommen und zeigt, in welchem Ausmaße die Kennzahl das Bewertungskriterium erfüllt. In der nachfolgenden Tabelle zehn wird der Punkteschlüssel dargestellt.

Punkte	Erfüllungsausmaß
1	Sehr stark
2	Stark
3	Mittelmäßig
4	Schwach
5	Sehr schwach

Tabelle 10: Darstellung des Punkteschlüssels für die Scoring-Methode,
Quelle: eigene Darstellung.

Die gewichteten Bewertungskriterien und der Punkteschlüssel bilden die Basis für die Durchführung der Scoring-Methode. Durch Multiplikation der zwei Faktoren wird die gewichtete Punkteanzahl je Kriterium berechnet. Die Summe bildet die Grundlage für die Auswahl der Top-Kennzahlen. Da das Cockpit neben den quantitativen auch qualitative Kennzahlen enthalten soll, wird die Reihung je Unternehmensbereich vorgenommen.¹⁹¹ Da laut Literatur eine Perspektive aus vier bis fünf Kennzahlen besteht, wird die Reihung für mindestens vier Kennzahlen vorgenommen.¹⁹²

In der Tabelle elf werden jene Kennzahlen dargestellt, die für das Kennzahlen-Cockpit je Bereich ausgewählt wurden. Anschließend wird das Ergebnis kurz erläutert.

¹⁹¹ S. Anhang A2: Ergebnisse der Scoring-Methode, S. 104 f.

¹⁹² Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2016), S. 203.

Top-Kennzahlen	
Finanzbereich	Eigenkapitalrentabilität
	Liquiditätsgrad II
	EBIT-Marge
	Cashflow- Umsatzrentabilität
	Materialintensität
Prozessbereich	Overall Equipment Effectiveness
	Nacharbeitsquote
	Reklamationsquote im Einkauf
	Cash Conversion Cycle
	Rahmenvertragsquote
Mitarbeiterbereich	Weiterbildungsquote
	Verbesserungsvorschlagsrate
	Krankheitsquote

Tabelle 11: Darstellung der Top-Kennzahlen,
Quelle: eigene Darstellung.

Im Finanzbereich wurde statt der Personalintensität die Eigenkapitalrentabilität ausgewählt. Die Berechnung der Kennzahl Personalintensität erfolgt im Programm Lucanet automatisch. Obwohl auch die Materialintensität automatisch eruiert wird, wird diese Kennzahl in das Cockpit aufgenommen, da diese die größte Aufwandsposition darstellt. Ein weiterer Punkt ist, dass die Eigenkapitalrentabilität, als Rentabilitätskennzahl, eine bedeutende Zielgröße für die Effizienz der Unternehmenseigner darstellt.

Für den Prozessbereich werden vier Kennzahlen ausgewählt. Obwohl die Auftragsreichweite das zweitbeste Ergebnis erzielt, wird diese Kennzahl nicht in das Cockpit aufgenommen. Der Auftragsbestand wird von der Zentrale eingegeben und ist somit manipulierbar. Die Überprüfung sollte daher von der Zentrale vorgenommen werden.

Im Mitarbeiterbereich wird auf die Kennzahl Anzahl der Mitarbeitergespräche verzichtet, da die meisten dieser Gespräche in den ersten Monaten eines Kalenderjahres vorgenommen werden. Zudem könnte jeder Bereichsleiter und jede Bereichsleiterin dazu aufgefordert werden, die Überprüfung des jeweiligen Bereiches selbst vorzunehmen.

5.2 Definition von operativen Zielwerten und Toleranzgrenzen

Als Auswertungsmethode der Kennzahlen im Cockpit wird der Soll-Ist-Vergleich gewählt, da einzelne Kennzahlen nur eine eingeschränkte Aussagekraft aufweisen.¹⁹³ Ziel dieses Teilabschnittes ist es daher, die Soll-Werte in Form von Zielwerten und Toleranzgrenzen festzulegen.

¹⁹³ S. Kapitel 2.5: Auswertungsmethoden von Kennzahlen, S. 37.

Als Zielwerte werden je nach Unternehmensbereich unterschiedliche Quellen zur Berechnung herangezogen. Im Finanzbereich, außer bei der Kennzahl Liquiditätsgrad II, definiert sich der Zielwert auf Basis der Budgetwerte von 2019. Die Grundlage für die Zielwerte im internen Prozessbereich sowie im Mitarbeiterbereich bilden die Vorgaben von den Bereichsleitern und den Bereichsleiterinnen. Ausgenommen davon sind die Kennzahlen Krankheitsquote und Cash Conversion Cycle. Die Zielwerte definierten die obere Toleranzgrenze.

Die Berechnung der Toleranzgrenzen wird für jede Kennzahl separat vorgenommen. Die Berechnungsbasis basiert, wie bei der Bestimmung der operativen Zielsetzungen, auf unterschiedlichen Grundlagen, wie Ist-Werte 2018, Literaturempfehlungen, Vorgaben der Bereichsleitung.¹⁹⁴

Die Tabelle 12 zeigt die operativen Zielwerte und Toleranzgrenzen je Top-Kennzahl.

Nr.	Kennzahl	Zielwert 2019	Einheit	Toleranzgrenzen		
				Grün	Gelb	rot
K1	Eigenkapitalrentabilität	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K2	Liquiditätsgrad II	100-120 ¹⁹⁵	%	$x \leq 120$ $x \geq 100$	$x < 100, x \geq 89$ $x > 120, x \leq 130$	$x > 130$ $x < 90$
K3	EBIT-Marge	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K4	Cashflow-Umsatzrentabilität	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K5	Materialintensität	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K6	Overall Equipment Effectiveness	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K7	Nacharbeitsquote	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K8	Reklamationsquote im Einkauf	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K9	Cash Conversion Cycle	y	Tage	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K10	Rahmenvertragsquote	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K11	Weiterbildungsquote	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K12	Verbesserungsvorschlagsrate	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$
K13	Krankheitsquote	y	%	$x \geq y$	$x < y, x \geq z$	$x < z$

Tabelle 12: Darstellung der Zielwerte und der Toleranzgrenzen für 2019 (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

Um die Verständlichkeitsfunktion von Kennzahlen und in weiterer Folge für die Adressaten und Adressatinnen zu gewährleisten, werden die Zielwerte sowie die Toleranzgrenzen in das Kennzahlen-Cockpit aufgenommen. Der Aufbau wird daher im nächsten Teilabschnitt näher beschrieben.

¹⁹⁴ S. Anhang A3: Grundlagen für die Berechnung der operativen Zielwerte und Toleranzgrenzen, S. 106.

¹⁹⁵ Vgl. MEYER (2006), S. 57.

5.3 Inhaltlicher Aufbau des Kennzahlen-Cockpits

Das Kennzahlen-Cockpit, welches eine Mischung aus Ordnungs- und Rechensystem darstellt,¹⁹⁶ wurde von der Verfasserin der Arbeit in Zusammenarbeit mit den Berichtsempfängern und Berichtsempfängerinnen entworfen. Durch die Miteinbeziehung kann sichergestellt werden, dass deren Vorstellungen berücksichtigt werden.

Das Tool wird von der Verfasserin der Arbeit mit den Ist-Daten für den Zeitraum von Jänner bis Juli 2019 befüllt. Ab September 2019 erfolgt die Eintragung der Ist-Werte von den dafür bestimmten Personen des Unternehmens. Die Festlegung erfolgt im Teilkapitel 5.4 im Zuge der Implementierung des Kennzahlen-Cockpits in den Reporting Prozess.

In den nächsten Abschnitten wird der Aufbau des Kennzahlen-Cockpits beschrieben.¹⁹⁷

Das *Informationsblatt* dient als Übersicht über die verschiedenen Tabellenblätter, die im Excel-Tool zur Anwendung kommen. Da das Tool mit Makros erstellt wird, kann der Nutzer und die Nutzerin durch Doppelklick auf das gewünschte Feld direkt in das jeweilige Tabellenblatt gelangen.

Das *Kennzahlen-Cockpit* stellt das Ergebnis dar und dient den Berichtsempfängern und Berichtsempfängerin als Analyse, ob die Zielwerte der einzelnen Kennzahlen erreicht werden oder nicht. Nachdem das Tabellenblatt ‚Eingabe Ist-Werte‘ mit den jeweiligen Monatswerten befüllt wird, erfolgt eine automatische Berechnung der Kennzahlenwerte. Der jeweilige Nutzer und die jeweilige Nutzerin kann durch Auswahl des jeweiligen Monats die Berechnungen anzeigen lassen. Die Kennzahlen werden der Reihe nach in den Zeilen dargestellt und mit einer fortlaufenden Nummer gekennzeichnet. Dadurch ist eine eindeutige Zuordnung für den Nutzer und die Nutzerin gewährleistet. Anschließend kommt es zur Benennung der Kennzahl. Danach werden der Zeitraum sowie die Bewertungsfrequenz dargestellt. Aktuell wurden nur Kennzahlen ausgewählt, die monatlich zu ermitteln sind, sollte sich jedoch das Ermittlungsintervall ändern, kann dies berücksichtigt werden. Anschließend wird die Einheit sowie der zu erreichende Zielwert dargestellt. Diese ergeben sich aus den in Kapitel 5.2 festgesetzten Werten. Um den Grad der Zielerreichung verfolgen und gegebenenfalls Maßnahmen ableiten zu können, bedarf es einer Darstellung des jeweiligen Ist-Wertes. Der Grad der monatlichen Zielerreichung wird in Form eines klassischen Ampelsystems in den Farben grün, gelb und rot dargestellt.¹⁹⁸ Die jeweiligen Farben leiten sich aus den Toleranzgrenzen ab. Die rote Ampel signalisiert einen kritischen Bereich für die jeweilige Kennzahl. Der Verantwortliche und die Verantwortliche muss die Gründe für Abweichungen analysieren und Maßnahmen einleiten, um die Situation zu verbessern. Die

¹⁹⁶ S. Kapitel 2.4: Kennzahlensysteme in der betrieblichen Praxis, S. 31.

¹⁹⁷ S. Anhang A4: Auszüge aus dem Kennzahlen-Cockpit, S. 107 f.

¹⁹⁸ Vgl. ÜBL (2011), S. 39.

Werksleitung ist darüber zu informieren. Die gelbe Ampel zeigt, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Allerdings ist die Situation weniger kritisch als bei einer roten Ampel. Jedoch sollte die Kennzahl weiter beobachtet werden. Die letzte Möglichkeit des Status der Zielerreichung stellt eine grüne Ampel dar. Die definierte Zielsetzung wurde erreicht. Trotz positivem Ergebnis sollten die Gründe dafür analysiert werden, um die Effekte für die Zukunft nutzen zu können. Als letzter Punkt ist im Tabellenblatt das Feld ‚Beschreibung‘ noch mit einem Link je Kennzahl versehen. Bei Bedarf kann der Nutzer durch Mausklick in das jeweilige Kennzahlenstammbblatt gelangen und im Selbststudium die Aussagkraft sowie die Berechnung nachvollziehen.

Das nächste Tabellenblatt stellt die *Eingabe der Ist-Werte* dar. Diese wird von den Verantwortlichkeiten zur Dateneingabe manuell durchgeführt.¹⁹⁹ Die dafür ausgewählten Personen sind zudem im Tabellenblatt vermerkt. Die Eingabefehler werden gelb markiert, da auch in anderen Listen im Unternehmen diese Felder mit dieser Farbe gekennzeichnet sind. Das Tool wird so konzipiert, dass die Personen nur ausgewählte Zellen befüllen können. Dadurch wird sichergestellt, dass andere Daten oder Formeln nicht verändert werden können. In den jeweiligen Zellen wird nur das Ergebnis eingetragen. Eventuelle Verknüpfungen zu anderen Dateien sind aus heutiger Sicht nicht vorgesehen. Die Werte werden von den Personen aus der jeweiligen Datenbasis selbst eruiert. Die Informationen zur Datenbasis und zu etwaigen SAP-Transaktionen können aus den jeweiligen Kennzahlenstammbblättern entnommen werden. Zudem werden die Eingabefelder mit Gültigkeitsmeldungen versehen, um die Richtigkeit der Dateneingabe zu erhöhen. Ebenso wird eine Excel-Funktionen eingebaut, die eine rasche Überprüfung der Eingabe sämtlicher Wert für den jeweiligen Berichtsmonat ermöglicht.

Um den Zielerreichungsgrad bestimmen zu können, muss eine Eingabe der Daten im Tabellenblatt ‚*Eingabe Zielwerte und Toleranzgrenzen*‘ erfolgen. Die Eingabe für das Jahr 2019 wird von der Verfasserin der Arbeit durchgeführt. Aus Informationsgründen werden diese im Cockpit dargestellt. Bei möglichen Anpassungen der Zielwerte können Änderungen durchgeführt werden. Aufgrund der Verknüpfungen wird das neue Ergebnis sofort automatisch berechnet.

Ein weiteres Tabellenblatt stellt das *Übersichtsblatt der Kennzahlenstammbblätter* dar. Dies dient als Information und gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Kennzahlenstammbblätter. Mit einem Klick auf die jeweilige Kennzahl öffnet sich die dazugehörige Information.

Die Tabellenblätter zu den jeweiligen *Kennzahlenstammbblätter* sind am Ende des Tools zu finden. Für jede ausgewählte Top-Kennzahl wurde eine solche Informationsbasis geschaffen, um die Kennzahlenfunktion Verständlichkeit zu gewährleisten. Die Registerblätter weisen zur Übersichtlichkeit je Unternehmensbereich unterschiedliche Farben auf. Die Auswahl der Punkte erfolgt einerseits auf Grundlage der in der Literatur beschriebenen Determinanten und andererseits

¹⁹⁹ S. Kapitel 5.5: Definition von Verantwortlichkeiten der Zielerreichung und Dateneingabe, S. 89.

auf Basis der Gespräche mit den Berichtsempfängern und Berichtsempfängerinnen. Zu Beginn wird die Benennung sowie die Nummer der jeweiligen Kennzahl dargestellt. Anschließend wird die Formel sowie die Beschreibung angeführt. Zudem bekommt der Nutzer Information welches operative und strategische Ziel durch die Kennzahl gemessen werden soll. Ebenso erfolgt die Darstellung des Soll-Wertes und der Toleranzgrenzen. Diesbezüglich wird auch gezeigt, wer für die Zielerreichung verantwortlich ist. Das Stammdatenblatt enthält auch Informationen zur Datenbasis. Die Quellen ergeben sich aus der Informationsverfügbarkeitsanalyse.²⁰⁰ Die Verantwortlichkeit der Dateneingabe und etwaiger SAP-Transaktionen werden im nächsten Kapitel im Rahmen der Implementierung im Reporting-Prozess bestimmt. Neben den genannten Punkten werden zum Abschluss noch Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen genannt, um das Ziel bestmöglich erreichen zu können.

Bei der optischen Gestaltung des Kennzahlen-Cockpits wird darauf geachtet, Farben, Hintergrundmuster oder Hintergrundfarben sparsam einzusetzen. Zudem werden die Einheitsangaben wie beispielsweise ‚T€‘ für in Tausend Euro oder ‚%‘ für Prozent zu Beginn der Berichte klar dargestellt. Zur leichteren Lesbarkeit der Ergebnisse wird nur eine Schriftart verwendet.²⁰¹

5.4 Implementierung des Kennzahlen-Cockpits in den Reporting-Prozess

Ziel dieses Abschnittes ist es, das beschriebene Kennzahlen-Cockpit in den monatlichen Reporting-Prozess des Unternehmens einzubauen. Dafür werden zunächst die Ist-Prozesse analysiert. Anschließend werden Personen bestimmt, die für die Eingabe der Daten verantwortlich sind. Ebenso erfolgt die Darstellung des zeitlichen Prozessablaufes.

Im Rahmen der *Ist-Analyse* wird zunächst die Frage geklärt, wann berichtet werden soll. Die Ergebnisse des Kennzahlen-Cockpits, in Form der Darstellung der Zielerreichung, werden mit den Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen aus den Bereichen Produktion, Einkauf und Qualitätsmanagement sowie der Werksleitung im Rahmen des monatlichen Management Meeting erörtert. Diese stellen im ersten Schritt auch die Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen des Kennzahlen-Cockpits dar. Der Termin findet immer am siebten beziehungsweise am achten Arbeitstag eines Monats statt. Da im Rahmen der Meetings auch über mögliche Abweichungsursachen diskutiert wird, müssen die Zahlen von den Berichtssendern und Berichtssenderinnen rechtzeitig eingetragen werden. Das Kennzahlen-Cockpit wird auf dem unternehmensinternen Laufwerk abgespeichert. Die Eintragung sowie die

²⁰⁰ S. Kapitel 4.1: Informationsverfügbarkeitsanalyse, S. 45.

²⁰¹ Vgl. ÜBL (2011), S. 39.

Analyse können direkt durch das Öffnen des Kennzahlen-Cockpits vorgenommen werden. Die Datei muss daher nicht an die jeweiligen Personen verschickt werden.

Ein weiterer Berichtsadressat des Kennzahlen-Cockpits stellt der Vorstand und die Leitung des Unternehmensbereiches Controlling, im Rahmen des monatlichen ‚Monthly Review‘, dar. Diesbezüglich werden die wichtigsten Ergebnisse aus dem Kennzahlen-Cockpit sowie etwaige Ursachen diskutiert. Die Aufbereitung erfolgt im Programm Microsoft Power-Point und wird im Rahmen der Arbeit nicht durchgeführt. Die Terminvorgabe für das ‚Monthly Review‘ ist jeweils der neunte beziehungsweise zehnte Arbeitstag des jeweiligen Monats. Diese Besprechung sowie das monatliche Management Meeting sind somit fixe Terminvorgaben, die im Reporting-Prozess zu beachten sind. Zudem stellen sie das Ende des monatlichen Prozesses dar. Dieser beginnt in der Buchhaltungsabteilung beim Erfassen von laufenden Geschäftsfällen. Die Termine für den Buchungsschluss der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung sowie des Vormonats werden von der Zentrale vorgegeben und stellen daher Fixtermine im Reporting-Prozess dar. Anschließend werden ausgewählte Bereiche wie zum Beispiel Rückstellungs- oder Analgenspiegel im Programm Lucanet bearbeitet. Die Eingabe sowie die Übermittlung der GuV und der Bilanz hat bis spätestens zwei Tage nach dem Buchungsschluss an die Zentrale zu erfolgen. Dieser Termin stellt ebenfalls einen Fixtermin dar. Bis zu diesem Termin müssen auch sämtliche kostenstellentechnische Umbuchungen von der Controlling-Abteilung durchgeführt werden.

Die Fixtermine bilden die Basis für die Festlegung der Termine für die Eintragung in das Kennzahlen-Cockpit. Für jede Kennzahl wird zunächst der frühestmögliche Zeitpunkt bestimmt. Dieser ist von der für die Kennzahlen benötigte Datenbasis abhängig.²⁰² Errechnen sich beispielsweise die Kennzahlen auf Basis von Bilanz- und GuV-Werten kann die Kennzahl nicht vor Buchungsende eruiert werden. Aufgrund dieser Tatsache ergeben sich unterschiedliche Termine für die Kennzahlen zur Eintragung. Die Kennzahlen K6, K7, K8, K10, K11 und K12 sollten bis zum vierten Arbeitstag eines jeden Kalendermonats eingetragen werden.²⁰³ Bei allen anderen Kennzahlen kann eine Analyse ab dem sechsten Arbeitstag vorgenommen werden. Durch die klar definierten Terminvorgaben kann sichergestellt werden, dass die Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen zeitnahe Entscheidungen treffen können. Diese sind zudem im Kennzahlen-Cockpit ersichtlich.

Der Prozess wird für das Kooperationsunternehmen anhand eines Flussdiagrammes dargestellt. Es ist zudem ersichtlich wer für die jeweilige Tätigkeit beziehungsweise Aufgabe verantwortlich ist. Diese werden kurz beschrieben. Ebenso erfolgt die Darstellung von Mitwirkungspflichten und Deadlines. Es wird gezeigt wer über eventuelle Tätigkeiten zu informieren ist. Das Flussdiagramm wird auf dem unternehmenseigenen Laufwerk abgespeichert und kann ebenso in das QM-

²⁰² S. Kapitel 4.1: Informationsverfügbarkeitsanalyse, S. 45.

²⁰³ S. Anhang A5: Ist-Analyse im Reporting-Prozess, S. 125.

Handbuch aufgenommen werden.²⁰⁴ Zudem werden die einzelnen Termine in einen Reporting-Kalender dargestellt.²⁰⁵

5.5 Definition von Verantwortlichkeiten der Zielerreichung und Dateneingabe

Nachdem im vorigen Teilabschnitt die Termine und Bearbeitungszeiten festgelegt wurden, sind im nächsten Schritt die Personen zu bestimmen, die für die Eintragung der Werte in das Kennzahlen-Cockpit verantwortlich sind. Zudem werden Personen ausgewählt, deren Aufgabe es ist, die Zielerreichung zu überprüfen. Grundlage dafür bilden die Kennzahlenbeschreibungen im Kapitel vier.

Die Bestimmung der Verantwortlichkeiten erfolgt in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen. Zu Informationszwecken werden auch etwaige SAP-Transaktionen oder sonstige Quellen im Cockpit dargestellt, um die Eingabe für die jeweilige Person zu erleichtern. Die nachfolgende Tabelle 13 zeigt die Verantwortlichen für die Top-Kennzahlen.

Nr.	Kennzahl	Verantwortung Zielerreichung	Verantwortung Dateieingabe	Transaktion Sonstiges
K1	Eigenkapitalrentabilität	Controlling-Leitung	Controlling, F.R.	S_ALR_87012284
K2	Liquiditätsgrad II	Controlling-Leitung	Buchhaltung, F.C.	S_ALR_87012284
K3	EBIT-Marge	Controlling-Leitung	Controlling, F.R.	S_ALR_87012284
K4	Cashflow-Umsatzrentabilität	Controlling-Leitung	Buchhaltung, F.C.	S_ALR_87012284
K5	Materialintensität	Controlling-Leitung	Buchhaltung, F.C.	S_ALR_87012284
K6	Overall Equipment Effectiveness	Produktionsleitung	QM-Abteilung, F.P.	Tagesmeldungen, interne QM Auswertungen zu Reparaturen
K7	Nacharbeitsquote	QM-Leitung	QM-Abteilung, F.P.	Tagesmeldungen, interne QM-Auswertungen zu Reparaturen
K8	Reklamationsquote im Einkauf	Einkaufsleitung	QM-Abteilung, F.P.	MCVZ, MCE1
K9	Cash Conversion Cycle	Einkaufsleitung	Controlling, F.R.	S_ALR_87012284
K10	Rahmenvertragsquote	Einkaufsleitung	Einkaufsabteilung, F.B.	MCE1, MCE7
K11	Weiterbildungsquote	Personalleitung	Personalabteilung, F.W.	Mitarbeiterliste/ Mitarbeiterinnenliste, Fortbildungsliste
K12	Verbesserungsvorschlagsrate	Personalleitung	Personalabteilung, F.W.	Mitarbeiterliste/ Mitarbeiterinnenliste, Verbesserungsvorschlagsliste

²⁰⁴ S. Anhang A6: Zeitlicher Prozessablauf, S. 126.

²⁰⁵ S. Anhang A7: Reporting-Kalender, S. 127.

K13	Krankheitsquote	Personalleitung	Personalabteilung, F.W.	S_AHR_61016308
-----	-----------------	-----------------	----------------------------	----------------

Tabelle 13: Darstellung der Verantwortlichkeiten,
Quelle: eigene Darstellung.

Im Kennzahlen-Cockpit werden die Verantwortlichkeiten im Tabellenblatt ‚Kennzahlen-Cockpit‘ gezeigt. Zudem werden die Namen der Personen, die für die Dateneingabe verantwortlich sind, im Tabellenblatt ‚Eingabe Istwerte‘ ebenfalls angeführt. Zudem wird für die Verantwortlichen ein Reporting-Kalender erstellt. Dieser beinhaltet die einzelnen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Kennzahlen-Cockpit einerseits durch die unterschiedlichen Excel-Funktionen und andererseits durch die Miteinbeziehung der Berichtsempfänger und Berichtsempfängerinnen benutzerfreundlich erstellt wurde. Durch die Darstellung des Reporting-Prozesses und der Bestimmung der Verantwortlichkeiten kann gewährleistet werden, dass Entscheidungen von Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen zeitnah erstellt werden können.

6 Resümee

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Aussagen, Argumente und Ergebnisse noch einmal zusammen und erläutert diese kritisch. In den einzelnen Kapiteln wurden die zu Beginn gestellten Forschungsfragen detailliert beantwortet. Die Kernergebnisse werden in diesem Teil der Arbeit zusammengefasst dargestellt. Auf Fragestellungen sowie Bereiche, die in diesem Zusammenhang noch nicht gestellt wurden sind oder noch auftreten könnten, werden zusammen mit den Optimierungspotenzialen für die Zukunft im Teilabschnitt Kritische Reflexion und Ausblick dargestellt.

6.1 Zusammenfassung

Um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben, strategische und operative Entscheidungen sowie Abweichungsanalysen vornehmen zu können, ist es für Unternehmen wichtig, aussagekräftige Daten in Form von Kennzahlen und Kennzahlensystemen zur Verfügung zu haben. Ziel der vorliegenden Arbeit war es, ein Kennzahlen-Cockpit für die AL-KO Production Austria GmbH mit ausgewählten Kennzahlen aus dem Finanzbereich, dem Produktionsbereich und dem Supply-Chain Management zu konzeptionieren und in den monatlichen Reporting-Prozess zu integrieren.

Im Einleitungskapitel wurden für den Leser und die Leserin unter anderem die spezifische Ausgangssituation, die Problemstellung sowie die Forschungsfragen der Arbeit beschrieben. Ebenso erfolgte eine Darstellung der verwendeten Methoden und des Aufbaues.

Die operative Steuerung von Unternehmen kann nur funktionieren, wenn eine Ausrichtung an den Zielen des Unternehmens erfolgt. Diesbezüglich ist es zunächst notwendig diese unter Berücksichtigung der strategischen Ziele festzulegen. Mit Hilfe von Planungsmethoden können Fehlentscheidungen minimiert und der Einsatz von vorhandenen Ressourcen optimal gesteuert werden. Um eine erfolgreiche Steuerung vornehmen zu können, bedarf es einer Kontrolle in Form eines Soll-Ist-Vergleiches. Mit Hilfe der Kontrolle können Planungs- und Durchführungsfehler erkannt sowie negative als auch positive Entwicklungen erörtert werden. Um abgeleitet daraus Entscheidungen treffen zu können, bedarf es einer zweckorientierten und quantifizierten Informationsbasis. Durch die Erstellung eines Berichtssystems können Planung-, Abrechnungs- und Steuerungsprozesse dargestellt werden. Mit der operativen Steuerung kann somit gewährleistet werden, dass ein vorgegebenes Ziel trotz auftretender Abweichungen erreicht werden kann. Um die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen gewährleisten zu können, ist eine Ausrichtung an der Strategie des Unternehmens essentiell. Durch die Verknüpfung von strategischen und operativen Plänen können die operativen Entscheidungen auf strategischer Ebene sichtbar gemacht werden. Jedoch wird die Strategie nicht immer ausformuliert. Die Balanced-Scorecard ist ein Instrument der Strategieübersetzung, indem die Unternehmensstrategie durch Ziele und Kennzahlen messbar gemacht werden. Zudem werden

Maßnahmen abgeleitet. Die klassische BSC besteht aus den vier Bereichen Finanzen, Kunden und Kundinnen, interne Geschäftsprozesse und Mitarbeiter. Für das Kooperationsunternehmen wurden nur drei Perspektiven ausgewählt, da für das Kundenmanagement die Vertriebsgesellschaften zuständig sind. Für diese drei Bereiche wurden anhand der Analyse der Unternehmensphilosophie strategische Ziele abgeleitet. Im Finanzbereich setzt sich das Unternehmen als Ziel, die Marktführerschaft zu erlangen. Dies sollte mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswachstums und der Gewinne erreicht werden. Im internen Prozessbereich ist das Ziel, die Prozesse zu optimieren, um die Qualität zu verbessern. Die genannten Ziele sollten durch die Ziele im Mitarbeiterbereich erreicht werden. Innerhalb der einzelnen Bereiche wurden Ursache-Wirkungsbeziehungen aufgezeigt. Für jeden Bereich wurden fünf bis acht operative Ziele auf Basis eines leitfadengestützten Interviews bestimmt.

Die operativen Ziele bilden die Grundlage für die Erstellung des Kennzahlenkatalogs. Für jedes operative Ziel wurde eine Kennzahl definiert. Die Auswahl passierte zudem auf den mit dem Kooperationsunternehmen abgestimmten Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, Frühwarnfunktion, Verständlichkeit, Strategieorientierungsfunktion und Planungsunterstützungsfunktion. Um die Wirtschaftlichkeitsfunktion sicherzustellen, wurde eine Informationsverfügbarkeitsanalyse durchgeführt. Diese zeigte, dass die meisten Werte für die Berechnung der Kennzahlen aus dem Programm SAP entnommen werden können. Auswertungen im Lucanet, sowie interne Berichte vom Personal und der Qualitätsabteilung stellen weitere Quellen dar. Für jede Kennzahl wurde die Berechnung, deren Aussage, das Ermittlungsintervall sowie etwaige Verbesserungsvorschläge erläutert. Zudem wird dargestellt, warum die jeweilige Kennzahl für das Ziel ausgewählt wurde. Die 24 definierten Kennzahlen des Kennzahlenkatalogs bildeten die Grundlage für die Auswahl der Top-Kennzahlen.

Mit Hilfe der qualitativen Erhebung in Form einer Scoring-Methode wurde die Auswahl der Top-Kennzahlen vorgenommen. Diese fand im Rahmen eines Führungskräfteworkshops statt. Im Vorfeld wurden die Bewertungskriterien in Zusammenarbeit mit der Werksleitung gewichtet sowie der Punkteschlüssel zur Bewertung festgelegt. Dieser zeigt, in welchem Ausmaß die jeweilige Kennzahl das Kriterium erfüllt. Die beiden Faktoren Gewichtung und Bewertung wurden multipliziert. Die Summe bildete die Grundlage für die Auswahl der Kennzahlen. Insgesamt wurden je fünf Kennzahlen aus dem Finanz- und Prozessbereich sowie drei Kennzahlen aus dem Mitarbeiterbereich ausgewählt. Als Auswertungsmethode wurde der Soll-Ist-Vergleich ausgewählt. Die Soll-Werte wurden anhand von den Budgetwerten von 2018, internen Vorgaben von den Bereichsleitern und den Bereichsleiterinnen sowie der Literatur festgelegt. Zudem wurden Toleranzgrenzen ermittelt, um die Zielerreichung mit Hilfe des Ampelsystems darstellen zu können. Im Kennzahlen-Cockpit sind diese zu Informationszwecken enthalten. Des Weiteren wurde für jede Kennzahl ein Kennzahlenstamblatt erarbeitet. Dieses zeigt beispielsweise

welche Maßnahmen eingeleitet werden können, um das Ziel trotz Abweichung zu erreichen. Da die Kennzahlen auf monatlicher Basis berechnet werden, ist eine frühzeitige Analyse durch die Verantwortlichen möglich. Um diese zu gewährleisten, wurden im Rahmen der Implementierung des Kennzahlen-Tools die Personen bestimmt, die für die Eingabe der Ist-Werte verantwortlich sind. Zudem wurden die Termine festgelegt und anhand eines Flussdiagrammes grafisch dargestellt.

6.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Eines an das Unternehmen angepasste Kennzahlen-Cockpit im Sinne eines gesamtunternehmerischen Ziels ist unumstritten. Bislang ist die Firma jedoch ohne ein solches Instrument ausgekommen. Durch die organisatorischen und personellen Veränderungen der firmeninternen Strukturen und des wachsenden Marktes, ist jedoch die Einführung und Implementierung eines Kennzahlen-Cockpits unumgänglich geworden.

Entscheidungen können künftig anhand fundierter und aussagekräftiger Daten getroffen werden. Die Kennzahlen wurden nämlich auf Basis der strategischen und operativen Zielsetzungen des Unternehmens abgeleitet und berücksichtigen daher die Grundsätze der AL-KO Group. Mit Hilfe des Kennzahlen-Cockpits kann die Performance des Produktionsstandortes und deren Zielerreichung beurteilt werden. Des Weiteren können die Kennzahlen als Frühwarnsystem verwendet werden. Maßnahmen werden frühzeitig abgeleitet und machen es möglich, dass die definierten Ziele trotz Abweichungen noch erreicht werden können. Zudem hat die Balanced-Scorecard gezeigt, dass der Unternehmensbereich Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens essentiell ist. Daher wurden für diesen Bereich auch Kennzahlen ausgewählt.

Die operativen Zielsetzungen, die in der Arbeit mit den Führungskräften sowie mit der Werkleitung definiert wurden, müssen im Unternehmen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verankert werden. Diesbezüglich sollte eine Informationsveranstaltung durchgeführt werden. Beispielsweise könnte eine Strategie-Road-Map entwickelt und an den Informationstafeln platziert werden. Des Weiteren sollten in diesem Zusammenhang jeder Abteilungsleiter und jede Abteilungsleiterin ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verdeutlichen, was die Ziele für ihre Arbeit bedeuten. Für erfolgreich durchgeführte Projekte könnten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen belohnt werden. Es wird geraten, Bonussysteme zu entwickeln, um die Motivation des Personals zu erhöhen.

Im Rahmen der Arbeit wurden die Zielwerte sowie die Toleranzgrenzen nur für das Jahr 2019 ermittelt. Um die erfolgreiche Anwendung des Kennzahlen-Cockpits auch in Zukunft zu gewährleisten, müssen jährlich Anpassungen in den Kennzahlenstammblätern vorgenommen werden. Da die Controlling-Abteilung für die Abwicklungen des Berichtswesens verantwortlich ist,

muss diese dafür sorgen, dass die Werte ermittelt werden. Beispielsweise können die Verantwortlichen im Rahmen des monatlichen Managements darauf aufmerksam gemacht werden.

Im Zuge der Arbeit wurde das Kennzahlen-Cockpit in den bestehenden Reporting-Prozess eingegliedert ohne etwaige Schwachstellen aufzuzeigen. Durch die genaue Analyse könnten die Prozesse optimiert werden, um beispielsweise den manuellen Einsatz zu verringern oder Doppeltätigkeiten zu vermeiden.

Aktuell wird das EDV Programm Lucanet nur für die Berichterstattung an die Zentrale verwendet. Durch etwaige Programmierungen könnte das Kennzahlen-Cockpit in das Programm in Form eines Berichtes aufgenommen werden. Diesbezüglich muss jedoch genau analysiert werden, woher die Daten aus dem Programm SAP entnommen werden und welche automatischen Einstellungen hinterlegt sind. Durch die automatische Erzeugung von Berichten könnten Fehler, die durch die manuelle Eingabe entstehen können, vermieden werden. Die Grundlage hierfür wurde im Rahmen der Arbeit durch die Darstellung der SAP-Transaktionen im Kennzahlen-Cockpit bereits geschaffen.

Im Rahmen der Arbeit wurden auch die Verantwortlichkeiten definiert, die für die Zielerreichung zuständig sind und gegebenenfalls Maßnahmen einleiten. Diesbezüglich sollten Unterziele abgeleitet werden. Diese könnten in Form von Projekten umgesetzt werden.

Ein weiterer Analysepunkt ist, ob das Kennzahlen-Cockpit auch in anderen Produktionsstandorten der AL-KO Group eingesetzt werden kann, da die operativen Zielsetzungen auf Basis des Leitbildes und der Grundsätze des Konzerns bestimmt wurden. Dadurch könnte erreicht werden, dass die Kennzahlenergebnisse der einzelnen Standorte untereinander vergleichbar sind. Zudem könnten weitere Optimierungspotentiale aufgezeigt werden. Durch Vergleiche werden Stärken und Schwächen der einzelnen Standorte identifiziert. Die Stärken tragen dazu bei, die Situation in anderen Standorten zu verbessern. Das Kennzahlen-Cockpit kann möglicherweise helfen, Kosten einzusparen und Prozessoptimierungen durchzuführen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass mit Hilfe des Kennzahlen-Cockpits eine operative Steuerung möglich ist, da die speziellen Unternehmensgegebenheiten berücksichtigt wurden. Zeitnahe Entscheidungen können getroffen werden, um entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Allerdings bedarf es einer regelmäßigen Überprüfung der Parameter. Zukünftige Trends, wie die zunehmende Digitalisierung, müssen berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

- AL-KO PRODUCTION AUSTRIA GMBH [2018a]: Unternehmensgeschichte der AL-KO KOBER GROUP, unternehmensinterne Unterlage.
- AL-KO PRODUCTION AUSTRIA GMBH [2018b]: Unternehmensphilosophie, unternehmensinterne Unterlage.
- AL-KO PRODUCTION AUSTRIA GMBH [2018c]: AL-KO KOBER GROUP Marktversprechen, Grundsätze, Philosophie, unternehmensinterne Unterlage.
- ARNOLDS, A./HEEGE, F./RÖH, C./TUSSING, W. [2016]: Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen – Spezialthemen – Übungen, 13., akt. und überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2016.
- AUER, K.V. [2004]: Kennzahlen für die Praxis: Betriebswirtschaftliche Instrumente für Geschäftsführer/Management, Finanzleiter/Controller, Steuerberater/Wirtschaftsprüfer, Banken, Wien: Linde Verlag, 2004.
- BAUMÜLLER, J./KREUZER, C. [2014]: Bilanzanalyse: Weniger rechnen, mehr verstehen!, Grundlagen und Elemente der Bilanzanalyse, Jahresabschluss vs. Konzernabschluss, UGB vs. IFRS, Von den Rohdaten zum aufbereiteten Abschluss, Die wichtigsten Kennzahlen für die Praxis, Zahlreiche Beispiele, Abbildungen und Tabellen, Wien: Linde Verlag, 2014.
- BEHRENS, R./FEUERLOHN B. [2018]: Angewandtes Unternehmenscontrolling: Operative Systeme der Planung, Kontrolle und Entscheidung, Berlin: de Gruyter Oldenbourg, 2018.
- BEHRINGER, S. [2018]: Konzerncontrolling, 3., aktual. Aufl., Berlin: Springer Gabler Verlag, 2018.
- BLEIBER, R. [2015]: Working Capital Management: Liquidität sichern und Erfolg verbessern, Freiburg u.a.: Haufe-Lexware, 2015.
- BOUFFIER, W. [1952]: Kennzahlen im betrieblichen Rechnungswesen, in: Der österreichische Betriebswirt 2.Jg. (1952), 1, S. 26-40, zitiert nach: REICHMANN, T./KIßLER, M./BAUMÖL, U. (2017).
- BRÜGGEMANN, H./BREMER, P. [2015]: Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Vieweg Verlag, 2015.
- DILLERUP, R./STOI, R. [2016]: Unternehmensführung: Management & Leadership: Strategien – Werkzeuge – Praxis, 5. überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2016.
- DOMSCH, M.E./LADWIG, D.H. [2013]: Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklung, in: Handbuch Mitarbeiterbefragung, hrsg. von DOMSCH, M.E./LADWIG, D.H., 3., akt. und erw. Aufl., Berlin u.a.: Springer Gabler Verlag, 2013. S. 11-56.
- EGGER, A./HIRSCHLER, K./MITTELBACH-HÖRMANSEDER, S./SAMER, H./BERTL, R. [2019]: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Band 3: Jahresabschlussanalyse und Unternehmensplanung mit Kennzahlen, 2., Aufl., Wien: Linde Verlag 2019, <https://www.lindeonline.at/#readstack>, [13.09.2019].
- EISL, C./HOFER, P./LOSBIHLER, H. [2015]: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung: Band IV: Controlling, 3., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2015.

- ERICHSEN, J. [2011]: Controlling-Instrumente von A-Z: Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung, 8., Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2011.
- FELISIAK, W. [2016]: Der Bauplan, in: HR-Servicemanagement: Produktion von HR-Dienstleistungen, hrsg. von APPEL, W./FELISIAK, W., 2., Aufl., Berlin: de Gruyter Oldenbourg, 2016, S. 15-40.
- FISCHER, D. [2009]: Controlling: Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement, Ein Handbuch für die erfolgreiche Praxis, München: Verlag Franz Vahlen, 2009.
- FISCHER, H. [2004]: Nachhaltig führen lernen: Das ganzheitliche Führungskonzept PENTA für nachhaltige Führungswirkung, Zürich: vdf Hochschulverlag, 2004.
- FISCHER, T.M./MÖLLER, K./SCHULTZE, W. [2015]: Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.
- FOCKE, M./STEINBECK, J. [2018]: Steigerung der Anlagenproduktivität durch OEE-Management: Definitionen, Vorgehen und Methoden – von manuell bis Industrie 4.0, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2018.
- FRIEDAG, H.R./SCHMITD, W. [2014]: Balanced Scorecard – einfach konsequent: Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen, Freiburg: Haufe-Lexware, 2014.
- FUHRMANN, B. [1998]: Prozeßmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Konzept zur integrativen Führung von Geschäftsprozessen, Dissertation an der Technischen Universität Cottbus 1997, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag u.a., 1998.
- GEIRHOFER, S./HEBRANK, C. [2016]: Grundlagen Buchhaltung und Bilanzmanagement: Durchgängiges Fallbeispiel mit Darstellung bilanzpolitischer Entscheidungsauswirkungen auf den Unternehmenserfolg, 4., Aufl.; Wien: Linde Verlag, 2016.
- GLADEN, W. [2014]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2014.
- GLEICH, R./QUITT, A. [2015]: Aufbau eines modernen Performance-Measurement-Systems, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 8-22.
- GOTTMANN, J. [2019]: Produktionscontrolling: Wertströme und Kosten optimieren, 2. akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2019.
- GRÄF, J./ISENSEE, J./KIRCHMANN, M./LEYK, J. [2013]: KPI-Studie 2013 – Effektiver Einsatz von Kennzahlen im Management-Reporting, <https://de.slideshare.net/amortisat/kpi-studie-2013impulspapierv3horvath>, [13.09.2019].
- HAESELER, H.R./KIRCHBERGER, T. [2005]: Bilanzanalyse: Rechnungslegungsgestützte Unternehmensanalyse mittels Kennzahlen und Kennzahlen-Verknüpfungen, 2., akt. und erw. Aufl., Wien: LexisNexis Verlag, 2005.
- HAFNER, R./POLANSKI, A. [2009]: Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen: Die wichtigsten Kennzahlen für die HR-Praxis, Hintergrundinformationen und Umsetzungshilfen, Interpretations- und Massnahmenvorschlägen, Zürich: Praxium-Verlag, 2009.

- HAVIGHORST, F. [2006]: Personalkennzahlen, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2006, https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_167.pdf, [13.09.2015].
- HOFER, P. [2015]: Produktionscontrolling – Kennzahlen in der Produktion, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 240-255.
- HOFMANN, E./MAUCHER, D./PIESKER, S./RICHTER, P. [2011]: Wege aus der Working Capital-Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management, Berlin u.a.: Springer Verlag, 2011.
- HOSTETTLER, S. [2002]: Economic Value Added (EVA): Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften, 5., unveränd. Aufl., Bern u.a.: Haupt Verlag, 2002.
- JOSSÉ, G. [2018]: Balanced Scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen, 2., vollst. und überarb. Aufl., München: Beck Verlag u.a., 2018.
- JUNG, H. [2014]: Controlling, 4., akt. Aufl., München: de Gruyter Oldenbourg, 2014.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. [1997]: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P. [2008]: Der effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System, Frankfurt u.a.: Campus Verlag, 2008.
- KIRSCHTEN, U. [2017]: Nachhaltiges Personalmanagement: Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung, Konstanz u.a.: UVK Verlagsgesellschaft, 2017.
- KOWALSKI, S. [2014]: Betriebliche Kennzahlen: Planung – Controlling – Reporting, München: C.H.Beck Verlag, 2014.
- KOWALSKI, S. [2015]: Kennzahlen: Excel-Unterstützung für aussagekräftige Kennzahlen, in: Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen: Auswahl, Ermittlung, Analyse, Kommunikation, hrsg. von KLEIN, A., München: Haufe-Lexware, 2015, S. 211-230.
- KRALICEK, P./BÖHMDORFER, F./KRALICEK, G. [2008]: Kennzahlen für Geschäftsführer, Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung, 5., aktual. und erw. Aufl., München: mi-Fachverlag, 2008.
- KRAUSE, H.-U. [2016]: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management: Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators, Berlin u.a.: de Gruyter Oldenbourg, 2016.
- KREUZ, W./SCHÜRMAN, V. [2004]: Mit aggressivem Working Capital Management die Liquidität nachhaltig erhöhen, in: Handbuch Finanzmanagement in der Praxis, hrsg. von GUSERL, R./PERNSTEINER, H., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014, S. 427-451.
- KÜTING, P./WEBER, C.-P. [2015]: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 11., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.
- LISGES, G./SCHÜBBE, F. [2009]: Personalcontrolling: Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern, 3., Aufl., München: Rudolf Haufe Verlag, 2009.
- LOSBICHLER, H. [2015a]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 1-7.

- LOSBIHLER, H. [2015b]: Kennzahlen des Wertsteigerungsmanagements, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 184-204.
- MEYER, C. [2011]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 6., überarb. und erw. Aufl., Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis, 2011.
- MEYER, J. [2006]: Controlling kompakt: Selbstcheck, Auswertung, Aktion, München: Verlag Heinrich Vogel, 2006.
- MILDENBERGER, F. [2018]: Krankenquote und Absentismus verringern: Nachhaltig die Fehltage Ihrer Mitarbeiter reduzieren, 2. Aufl., Norderstedt: BoD - Books on Demand, 2018.
- MUSSNIG, W./BLEYER, M./GIERMAIER, G./RAUSCH, A. [2014]: Controlling für Führungskräfte: Analysieren, Bewerten, Entscheiden, 3., überarb. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2014.
- NÖLLKE, M./ZIELKE, C./KRAUS, G. [2015]: Praxiswissen Management, Freiburg: Haufe-Lexware, 2015.
- OSSADNIK, W./VAN LENGERICH, E./BARKLAGE, D. [2010]: Controlling mittelständischer Unternehmen: Empirischer Status quo und Handlungsempfehlungen, Heidelberg u.a.: Springer Verlag, 2010.
- OSSALA-HARING, C. [2009]: Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung: Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren, München: mi-Wirtschaftsbuch Verlag u.a., 2009, https://www.wiso-net.de/document/MIWI_9783868800807566, [13.09.2019].
- PIETSCH, T./MEMMLER, T. [2003]: Balanced Scorecard erstellen: Kennzahlenermittlung mit Data Mining, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2003.
- PREIßLER, P.R. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008.
- PREIßNER, A. [2010]: Praxiswissen Controlling: Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, 6., überarb. Aufl., München: Hanser Verlag 2010.
- PROBST, H.-J. [2006]: Kennzahlen leicht gemacht: Richtig anwenden und interpretieren, Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2006.
- RAPS, A. [2017]: Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele, 4. Aufl., Dissertation an der Technischen Universität Chemnitz 2002, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2017.
- REICHMANN, T./KIßLER, M./BAUMÖL, U. [2017]: Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9., überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2017.
- SANDT, J. [2004]: Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, Dissertation an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Vallendar 2003, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004.
- SCHMEISSER, W./CLAUSEN, L. [2009]: Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, München: de Gruyter Oldenbourg, 2009.

- SCHNELL, H. [2015]: Kennzahlen zur Effizienzicherung in der Produktion, in: Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen: Auswahl, Ermittlung, Analyse, Kommunikation, hrsg. von KLEIN, A., München: Haufe-Lexware, 2015, S. 87-110.
- SCHNELL, H./SAILE, P. [2018]: Effizienzsteigerung mithilfe von Kennzahlen der Wertstrom-Methode bewerten, in: Modernes Produktionscontrolling für die Industrie 4.0: Konzepte, Instrumente und Kennzahlen, hrsg. von KLEIN, A., München: Haufe-Lexware, 2018, S. 183-202.
- SCHOLZ, C./SATTELBERGER, T. [2012]: Human Capital Reporting: HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichtserstattung, München: Verlag Franz Vahlen, 2012.
- SCHÜBBE, F. [2016]: Personalkennzahlen: Vom Zahlenfriedhof zum Management-Dashboard, 2. Aufl., Norderstedt: BoD - Books on Demand, 2016.
- SCHULTE, C. [2011]: Personal-Controlling mit Kennzahlen, 3., überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2011.
- SEEGER, K. [2014]: Erfolgreiche Strategiearbeit für Industriedienstleister: Die Potenziale guter Strategiearbeit heben, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2014.
- STEGER, J. [2017]: Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Mit einem durchgängigen Fallbeispiel und Lösungen: Finanzwirtschaftliche Kennzahlen, DuPont-(ROI-), ZVEI- und RL-Kennzahlensystem, Wertorientierte Kennzahlenkonzepte. 3., überarb. Aufl., Herne: NWB Verlag, 2017.
- STÖGER, R. [2017]: Strategieentwicklung für die Praxis: Navigieren, verändern und umsetzen, 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2017.
- STOLLENWERK, A. [2016]: Wertschöpfungsmanagement im Einkauf: Analysen – Strategien – Methoden – Kennzahlen, 2., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2016.
- TAVASLI, S. [2007]: Six Sigma Performance Measurement System: Prozesscontrolling als Instrumentarium der modernen Unternehmensführung, Dissertation an der Technischen Universität Berlin 2007, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2007.
- TSCHANDL, M./SCHENTLER, P. [2015]: Kennzahlen in der Beschaffung, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 256-274.
- VOLLMUTH, H.J. [2017]: Controllinginstrumente, 6., Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2017.
- VOLLMUTH, H.J./ZWETTLER, R. [2016]: Kennzahlen, 3. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2016.
- WAGNER, M. [2006]: Finanzanalyse und immaterielle Werte, München: Verlag Franz Vahlen, 2006.
- WANNENWETSCH, H. [2013]: Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik: Praxisstrategien und Wege zur Kostensenkung - für Einkauf, Logistik und Vertrieb, 4., neu bearb. Aufl., Berlin u.a.: Springer Verlag u.a., 2013.
- WEBER, J./BRAMSEMANN, U./HEINEKE, C./HIRSCH, B. [2017]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Konzepte – Implementierung – Praxis-Statement, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2017.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. [2016]: Einführung in das Controlling, 15., überarb. und akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.

WERMTER, M. [2014]: Operatives Controlling: Planen – Informieren – Steuern – Kontrollieren, Hamburg: disserta Verlag, 2014.

WÖLTJE, J. [2012]: Finanzkennzahlen und Unternehmensbewertung, München: Haufe-Lexware, 2012.

WÖLTJE, J. [2016]: Bilanzen lesen, verstehen und gestalten, 12., überarb. Aufl., München: Haufe-Lexware, 2016.

Zeitschriften

HÖVELER, B./HOLZMANN, F. [2015]: Mit der Einkaufs-Balanced-Scorecard den Einkauf zielgerichtet steuern, in: Einkauf 360° Magazin (2015), 1, S. 6-11.

REITH, F. [2012]: Overall Equipment Effectiveness in der kundenindividuellen Produktion, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 24 (2012), 1, S. 57-58.

SCHNUPP, C./FRITZE, A.-K. [2016]: Herausforderungen bei der Anwendung von Kennzahlen im Rahmen der Unternehmenssteuerung, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung (2016), 4/5, S. 274-278.

ÜBL, A. [2011]: Berichte gestalten mit Excel, in: CFO aktuell 5 (2011), 1, S. 39-42.

WÄHRISCH, M. [2019]: Der Cash-Conversion-Cycle: Eine Kennzahl mit Tücken, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 31 (2019), 4, S. 22-28.

WEBER, I. [2009]: Working Capital Management in der praktischen Umsetzung: Herausforderungen und Vorgehensweise im Unternehmensalltag, in: CFO aktuell 3 (2009), 3, S. 110-113.

WERNER, H. [2013]: Modernes Management von Qualitätskennzahlen, in: Controlling & Management Review 57 (2013), 6, S. 40-49.

Anhang

A1: Leitfadengestütztes Interview

Das leitfadengestützte Interview wurde als Methode ausgewählt, um in erster Linie möglichst realitätsnahe Zielsetzungen für das Kooperationsunternehmen zu bestimmen. Durch die vorab überlegten Fragen, die allen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen gestellt werden, kann einerseits eine Einheitlichkeit der Ergebnisse erreicht werden und andererseits ist ein Abschweifen vom Thema nicht oder nur in einem geringen Maße möglich. In den darauffolgenden Abschnitten wird kurz die Vorgehensweise beschrieben, bevor anschließend der Interviewleitfaden dargestellt wird.

Zur Vorbereitung auf das Interview wurden zunächst die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen ausgewählt und anschließend telefonisch kontaktiert. Die Personen wurden über das Thema informiert. Ebenso wurde ein Termin vereinbart. Danach kam es zur Erstellung des Interviewleitfadens. Die Durchführung fand entweder im Controlling-Büro oder im Konferenzzimmer der AL-KO Production Austria statt. Das Interview dauerte im Schnitt zwischen 15 und 20 Minuten.

Eine Aufnahme der Gespräche wurde auf Wunsch des Kooperationsbetriebs nicht durchgeführt. Die erhaltenen Informationen sind deshalb während des Gespräches notiert wurden. Nach der anschließenden Zusammenfassung fand bei Bedarf ein Kommunikationsaustausch per E-Mail oder Telefon statt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Termine der Durchführung sowie die Namen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen je Bereich. In der anschließenden Tabelle zwei wird der Interviewleitfaden abgebildet.

Bereich	Datum	Interviewpartner/Interviewpartnerin
Finanzbereich	15.01.2019	Hr. O. (Leiter Finanzabteilung)
Interner Prozessbereich	19.12.2018	Hr. S. (Leiter Produktionsabteilung)
	06.12.2018	Hr. H. (Leiter Qualitätsmanagement)
	05.12.2018	Hr. R. (Leiter Supply-Chain Management)
Mitarbeiterbereich	30.01.2019	Hr. C. (Leiter Personalwesen UB Gardentech)

Anhang 1: Übersicht über Interviewpartner und Interviewpartnerinnen (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

Leitfadengestütztes Interview als Basis für die Formulierung der operativen Zielsetzungen und Auswahl der Kennzahlen für das Kennzahlen-Cockpit	
Interviewnummer:	
Name Interviewerin:	Rappitsch Susanne, BA
Name des Interviewten:	
Ort der Interviewdurchführung:	
Zeit der Interviewdurchführung:	
Dauer des Interviews:	
Informationsphase	
<p>Meine Masterarbeit erfolgt in Kooperation mit Ihrem Arbeitgeber, AL-KO Production Austria GmbH. Ziel der Arbeit ist die Entwicklung und Einführung eines Kennzahlen-Cockpits zur operativen Unternehmenssteuerung und die Integration in den Reporting Prozess. Das Cockpit wird Ihnen ebenfalls zur Verfügung gestellt. Diesbezüglich sollen auch Kennzahlen aus Ihrem Unternehmensbereich ausgewählt werden, die sich von den operativen Zielsetzungen ableiten lassen. Aus diesem Grund hätte ich nachfolgend einige Fragen an Sie.</p>	
Einstiegsphase	
1. Wie sehen Sie den Einsatz von Kennzahlen im Unternehmen allgemein? Gibt es in Ihrem Bereich Kennzahlen, die Sie gerne einführen wollen? Wenn Ja, welche Gründe gibt es hierfür?	
2. Wie sehen Sie den Zielfindungsprozess bei der AL-KO Production Austria GmbH allgemein? Sind Sie mit der Unternehmensphilosophie, der Mission und der Vision des Unternehmens vertraut?	
Hauptphase	
3. Gibt es in Ihrem Bereich aktuell Projekte, die Sie in den nächsten ein bis zwei Jahren umsetzen möchten? Wenn Ja, was ist das Ziel aus der Umsetzung und was sollte dadurch verbessert werden?	
4. Mit welchen aktuellen Herausforderungen wird Ihre Abteilung konfrontiert? Gibt es Möglichkeiten, um die Situation in Ihrem Bereich zu verbessern? Können Sie mir hierfür Beispiele nennen?	
5. Welche Ziele werden in Ihrem Bereich aktuell umgesetzt beziehungsweise sind im Jahr 2019 geplant? Wie möchten Sie dabei konkret vorgehen?	
6. Lassen sich in Ihrem Bereich sowohl positive als auch negative Tendenzen erkennen, die sich auf das Unternehmen vorteilhaft oder unvorteilhaft auswirken können?	
Abschlussphase	
7. Gibt es von Ihrer Seite noch Punkte, die wir bis jetzt im Interview nicht angesprochen haben, die Sie aber gerne noch erwähnen möchten?	

Anhang 2: Leitfadengeschütztes Interview,
Quelle: eigene Darstellung.

A2: Vorgehensweise und Ergebnisse der Scoring-Methode

Die Scoring-Methode wird im Rahmen eines Führungskräfte-Workshop durchgeführt. In den darauffolgenden Abschnitten wird kurz die Vorgehensweise erläutert, bevor anschließend die Ergebnisse dargestellt werden.

Zur Vorbereitung auf den Workshop, welcher am 04. März 2019, stattfand wurde zunächst mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen ein Termin vereinbart. Zudem wurde ihnen im Vorfeld der Kennzahlenkatalog, inklusive Berechnung, aus Kapitel vier übermittelt. Dadurch mussten die einzelnen Kennzahlen im Rahmen des Workshops nicht mehr detailliert beschrieben werden. Dieser fand im Konferenzzimmer der AL-KO Production Austria GmbH statt. Zunächst wurden alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen begrüßt. Anschließend wird von der Verfasserin der Arbeit die Vorgehensweise der Scoring-Methode sowie die auszuwählenden Kennzahlen aus den Unternehmensbereichen Finanzen, Prozesse und Mitarbeiter kurz erläutert.

Nach den allgemeinen Informationen und der Darstellung der Kennzahlen kommt es zur Durchführung der Scoring-Methode. Jeder der neun Teilnehmer und Teilnehmerinnen hat je 24 Kärtchen in den Farben grün, gelb, rot, blau und weiß zur Verfügung. Die unterschiedlichen Farben stehen für die unterschiedlichen Bewertungskriterien. Jede Kennzahl wird der Reihe nach bewertet. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen schreiben die Punkte auf die Kärtchen. Diese werden anschließend von Frau C., die als Unterstützung dient, abgesammelt und zusammen mit der Verfasserin der Arbeit ausgewertet. Jene Punktzahl, die am häufigsten vorkommt, wird in das Excel-Sheet eingetragen. Bei gleicher Punkteanzahl wird das Ergebnis mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen diskutiert und anschließend über Aufzeigen nochmals abgestimmt. Nachdem alle Kennzahlen bewertet sind, wird das Ergebnis den Teilnehmern und Teilnehmerinnen präsentiert.

Ergebnisse der Scoring-Methode

Gewichtete Bewertungskriterien		Wirtschaft- lichkeit		Frühwarn- funktion		Verständ- lichkeit		Strategie- orientierung		Planungs- untersützend				
		20 %		35 %		20 %		5 %		15 %		100 %	Ergebnis	
NR	Kennzahl	B*	BxG*	B	BxG	B	BxG	B	BxG	B	BxG	Gesamt	Reihung	Aufnahme ins Cockpit
Finanzbereich														
K1	Eigenkapitalrentabilität	1	0,2	5	1,75	1	0,25	1	0,05	3	0,45	2,70		JA
K2	Liquiditätsgrad II	1	0,2	3	1,05	1	0,25	3	0,15	3	0,45	2,10	3	JA
K3	EBIT-Marge	1	0,2	4	1,4	1	0,25	1	0,05	2	0,3	2,20	4	JA
K4	Cashflow- Umsatzrentabilität	1	0,2	4	1,4	1	0,25	2	0,1	2	0,3	2,25	5	JA
K5	Materialintensität	1	0,2	3	1,05	1	0,25	3	0,15	1	0,15	1,80	1	JA
K6	Personalintensität	1	0,2	3	1,05	1	0,25	3	0,15	2	0,3	1,95	2	
K7	Qualitätskosten in Prozent vom Umsatz	3	0,6	4	1,4	2	0,5	3	0,15	3	0,45	3,10		
K8	Aufwand Werkzeugbau/ Ertrag Werkzeugbau	3	0,6	4	1,4	3	0,75	2	0,1	4	0,6	3,45		
Interner Prozessbereich														
K9	Overall Equipment Effectiveness	3	0,6	1	0,35	4	1	1	0,05	3	0,45	2,45	2	JA
K10	Ist/Plan Produktionswertvergleich	2	0,4	4	1,4	1	0,25	5	0,25	2	0,3	2,60	6	
K11	Auftragsreichweite in Tagen	3	0,6	3	1,05	1	0,25	5	0,25	2	0,3	2,45	2	
K12	Nacharbeitsquote	2	0,4	2	0,7	2	0,5	2	0,1	3	0,45	2,15	1	JA
K13	Beanstandungsquote im Einkauf	3	0,6	2	0,7	3	0,75	3	0,15	4	0,6	2,80		

Gewichtete Bewertungskriterien		Wirtschaft- lichkeit		Frühwarn- funktion		Verständ- lichkeit		Strategie- orientierung		Planungs- untersützend				
		20 %		35 %		20 %		5 %		15 %		100 %	Ergebnis	
NR	Kennzahl	B*	BxG*	B	BxG	B	BxG	B	BxG	B	BxG	Gesamt	Reihung	Aufnahme ins Cockpit
K14	Reklamationsquote im Einkauf	3	0,6	2	0,7	3	0,75	2	0,1	2	0,3	2,45	2	JA
K15	Cash Conversion Cycle	3	0,6	3	1,05	2	0,5	3	0,15	2	0,3	2,60	6	JA
K16	Rahmenvertragsquote	2	0,4	3	1,05	2	0,5	2	0,1	3	0,45	2,50	5	JA
K17	Auditoringsquote	3	0,6	4	1,4	2	0,5	2	0,1	3	0,45	3,05		
Mitarbeiterbereich														
K18	Weiterbildungsquote	3	0,6	3	1,05	1	0,25	1	0,05	2	0,3	2,25	3	JA
K19	Verbesserungs- vorschlagsrate	4	0,8	1	0,35	1	0,25	1	0,05	3	0,45	1,90	2	JA
K20	Anzahl der Mitarbeitergespräche	4	0,8	1	0,35	1	0,25	2	0,1	5	0,75	2,25	3	
K21	Krankheitsquote	2	0,4	2	0,7	1	0,25	2	0,1	2	0,3	1,75	1	JA
K22	Nachfolgeindex	4	0,8	3	1,05	2	0,5	3	0,15	4	0,6	3,10		
K23	Durchschnittsalter	4	0,8	3	1,05	2	0,5	3	0,15	4	0,6	3,10		
K24	Überstundenquote	3	0,6	3	1,05	1	0,25	4	0,2	2	0,3	2,40		

* B (Bewertung), BxG (Bewertung mal Gewichtung)

Anhang 3: Ergebnisse der Scoring-Methode,
Quelle: eigene Darstellung.

A3: Grundlagen für die Berechnung der operativen Zielwerte und Toleranzgrenzen

Nr.	Kennzahl	Basis für operativen Zielwert	Basis für Toleranzgrenzen
K1	Eigenkapitalrentabilität	Budgetwerte 2019	Ist-Werte 2018
K2	Liquiditätsgrad II	Literatur	Literatur
K3	EBIT-Marge	Budgetwerte 2019	Ist-Werte 2018
K4	Cashflow- Umsatzrentabilität	Budgetwerte 2019	Ist-Werte 2018
K5	Materialintensität	Budgetwerte 2019	Ist-Werte 2018
K6	Overall Equipment Effectiveness	Vorgabe der Produktionsleitung	Vorgabe der Produktionsleitung
K7	Nacharbeitsquote	Vorgabe der Produktionsleitung	Vorgabe der Produktionsleitung
K8	Reklamationsquote im Einkauf	Vorgabe der Einkaufsleitung und der Qualitätsleitung	Vorgabe der Einkaufsleitung und der Qualitätsleitung
K9	Cash Conversion Cycle	Budgetwerte 2019	Ist-Werte 2018
K10	Rahmenvertragsquote	Vorgabe der Einkaufsleitung	Vorgabe der Einkaufsleitung
K11	Weiterbildungsquote	Vorgabe der Personalleitung	Vorgabe der Personalleitung
K12	Verbesserungsvorschlagsrate	Vorgabe der Personalleitung	Vorgabe der Personalleitung
K13	Krankheitsquote	Budgetwerte 2019	Ist-Werte 2018

Anhang 4: Darstellung der Basis für die operativen Zielwerte und Toleranzgrenzen,
Quelle: eigene Darstellung.

A4: Auszüge aus dem Kennzahlen-Cockpit

Informationsblatt



Anhang 5: Tabellenblatt: Informationsblatt,
Quelle: eigene Darstellung.

Kennzahlen-Cockpit

Kennzahlen-Cockpit der AL-KO Production Austria GmbH								Monat	Juli
								Jahr	2019
Nr.	Kennzahlenbezeichnung	Monat	Frequenz	Einheit	Ziel	Status	Ziel- erreichung	Kennzahlenstammbblatt	
Finanzbereich									
K1	Eigenkapitalrentabilität	Juli	monatlich	%	y	x	●	K1 Eigenkapitalrentabilität	
K2	Liquiditätsgrad II	Juli	monatlich	%	100-120	110	●	K2 Liquiditätsgrad II	
K3	EBIT-Marge	Juli	monatlich	%	y	x	●	K3 EBIT-Marge	
K4	Cashflow-Umsatzrentabilität	Juli	monatlich	%	y	x	●	K4 Cashflow-Umsatzrentabilität	
K5	Materialintensität	Juli	monatlich	%	y	x	●	K5 Materialintensität	
Interner Prozessbereich									
K6	Overall Equipment Effectiveness (OEE) FMS	Juli	monatlich	%	y	x	●	K6 Overall Equipment Effectiveness OEE	
K6a	Verfügbarkeitsgrad	Juli	monatlich	%	y	x	●	K6a Verfügbarkeitsgrad	
K6b	Leistungsgrad	Juli	monatlich	%	y	x	●	K6b Leistungsgrad	
K6c	Qualitätsgrad Traktor	Juli	monatlich	%	y	x	●	K6c Qualitätsgrad	

Anhang 6: Tabellenblatt: Kennzahlen-Cockpit (Auszug),
Quelle: eigene Darstellung.

Übersicht Kennzahlenstammlätter

Übersicht Kennzahlenstammlätter	
Bereich	Kennzahlenbezeichnung
Finanzbereich	<u>Eigenkapitalrentabilität</u>
	<u>Liquiditätsgrad II</u>
	<u>EBIT-Marge</u>
	<u>Cashflow-Umsatzrentabilität</u>
	<u>Materialintensität</u>
Interner Prozessbereich	<u>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</u>
	<u>Verfügbarkeitsgrad</u>
	<u>Leistungsgrad</u>
	<u>Qualitätsgrad</u>
	<u>Nacharbeitsquote</u>
	<u>Reklamationsquote im Einkauf</u>
	<u>Cash Conversion Cycle (CCC)</u>
<u>Rahmenvertragsquote</u>	
Mitarbeiterbereich	<u>Weiterbildungsquote</u>
	<u>Verbesserungsvorschlagsrate</u>
	<u>Krankheitsquote</u>

Anhang 7: Tabellenblatt: Übersicht Kennzahlenstammlätter, Quelle: eigene Darstellung.

Kennzahlenstammlätter

K1 Eigenkapitalrentabilität

Kennzahlen- bezeichnung	Eigenkapitalrentabilität			NR
				K1
Bereich	Finanzbereich			
Beschreibung	Die Eigenkapitalrentabilität, auch als ROE (Return on Equity) bezeichnet, zeigt die Verzinsung des Eigenkapitals. Sie ist somit ein Maß für die Fähigkeit des Unternehmens, das eingesetzte Eigenkapital gewinnbringend anzusetzen.			
Formel	$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{durchschnittliches Eigenkapital}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Marktführerschaft erlangen, Unternehmenswachstum steigern, Gewinne erhöhen		
	operatives Ziel	Eigenkapitalrentabilität steigern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Controlling-Leitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$		$x < z \%$
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Controlling-Abteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Um die Kennzahl zu verbessern, kann einerseits der Jahresüberschuss und andererseits das Eigenkapital verringert werden. Die Eigenkapitalrendite sollte jedoch über den am Kapitalmarkt liegenden Zinssatz für risikolose festverzinsliche Anlagen liegen, da es sonst für die Eigenkapitalgeber vorteilhafter ist, in den risikofreien Renditenmarkt zu investieren. Um den Jahresüberschuss zu verbessern, sind die Kosten im Unternehmen zu senken. Mit Hilfe einer Prozessanalyse können Optimierungspotentiale aufgezeigt werden, die helfen, die Unternehmenskosten zu minimieren. Ebenso muss in diesem Zusammenhang der Leverage-Effekt beachtet werden. Die Eigenkapitalrentabilität kann mit zunehmendem Verschuldungsgrad gesteigert werden. Voraussetzung ist jedoch, dass die Kosten des Fremdkapitaleinsatzes geringer sind als die Gesamtkapitalrentabilität. Um die Kennzahl richtig beurteilen zu können, sind Vergleiche mit den anderen Perioden notwendig. Für die AL-KO Production Austria GmbH kann jedoch nur das Jahr 2018 als Vergleichsjahr herangezogen werden, da in diesem Jahr die Gründung erfolgte. Neben diesem internen Vergleich könnte auch ein Fremdvergleich mit anderen Produktionsbetrieben des Konzerns vorgenommen werden.			

Anhang 8: K1 Eigenkapitalrentabilität (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K2 Liquiditätsgrad II

Kennzahlen-bezeichnung	Liquiditätsgrad II			NR	
				K2	
Bereich	Finanzbereich				
Beschreibung	Die Kennzahl Liquidität 2. Grades oder auch Acid test ratio oder Bar-Liquidität 2. Grades genannt, setzt das monetäre Umlaufvermögen in Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Das monetäre Umlaufvermögen setzt sich aus den geldnahmen Teilen des Umlaufvermögens zusammen, die flüssig oder kurzfristig verflüssigbar sind. Dazu zählen Positionen wie Kassa, Bank, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten, Wertpapiere des Umlaufvermögens, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen an verbundene Unternehmen und Ausleihen soweit diese kurzfristig sind. Positionen, die eine Laufzeit von weniger als einem Jahr haben, zählen zu dem kurzfristigen Fremdkapital. Dazu gehören beispielsweise die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Das Ergebnis der Kennzahl sollte zumindest 100 % betragen.				
Formel	$\frac{\text{monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$				
Zielsetzungen	strategische Ziele	Marktführerschaft erlangen, Unternehmenswachstum steigern, Gewinne erhöhen			
	operatives Ziel	Zahlungsfähigkeit verbessern			
Soll-Wert	100-120 %				
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Controlling-Leitung	Zeithorizont	Ende des Jahres	
Toleranzgrenzen	x ≤ 120 %, x ≥ 100 %	x < 100 %, x ≥ 89 %, x > 120, x ≤ 130 %	x > 130 %, x < 90 %		
Ermittlungsintervall	monatlich				
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis	6. AT.
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Buchhaltungsabteilung		Sonstiges	S_ALR_87012284
Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen	Um die Liquidität des Unternehmens kurzfristig zu steigern, müssen die Forderungen gesenkt werden. Bei der AL-KO Production Austria GmbH müssen diesbezüglich die Forderungen gegenüber verbunden Unternehmen minimiert werden. In den Konzerngesellschaften haben die einzelnen Gesellschaften jedoch vergleichbare Ziele, die im Sinne der Optimierung des Working-Capitals gegenläufig sind. Zudem sind harte Maßnahmen wie die Eintreibung der Forderungen oder Maßnahmen nicht realistisch im Konzern umsetzbar. Zudem ist die Versuchung groß, die Rechnungen nicht fristgerecht zu zahlen. Um die Missbräuche zu minimieren ist es wichtig, in der Situation Transparenz zu schaffen. Die AL-KO Production Austria GmbH sollte daher eng mit der Zentrale BN 10 zusammenarbeiten. Im Gegensatz zu den Forderungen könnten die Verbindlichkeiten erhöht werden, indem die Zahlungsziele ausgeweitet werden. Lieferanten mit einem hohen Liefervolumen werden individuell angesprochen. In diesem Punkt gilt es den Skonto zu beachten. Skontobeträge sollten bei ausreichender Liquidität gezogen werden.				

Anhang 9: K2 Liquiditätsgrad (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K3 EBIT-Marge

Kennzahlen- bezeichnung	EBIT-Marge			NR
				K3
Bereich	Finanzbereich			
Beschreibung	Die Kennzahl zeigt, wieviel Prozent vom Umsatz dem Unternehmen als Gewinn, Ergebnis vor Steuern, bleiben. Die Kenngröße EBIT ist unabhängig vom Finanzergebnis und den Steuern.			
Formel	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Marktführerschaft erlangen, Unternehmenswachstum steigern, Gewinne erhöhen		
	operatives Ziel	EBIT Marge steigern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Controlling-Leitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	x ≥ y %	x < y % / x ≥ z %	x < z %	
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Controlling-Abteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Um die Kennzahl zu verbessern, können Optimierungen beim Umsatz oder beim EBIT vorgenommen werden. Da der Umsatz nur indirekt, durch Gespräche mit den anderen Vertriebsgesellschaften und deren Maßnahmen erhöht werden, wird empfohlen die Kosten zu senken. Diesbezüglich soll laufend sichergestellt werden, dass diesbezügliche Projekte auch umgesetzt werden. Durch die laufenden Schulungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll die Lösungskompetenz gesteigert werden. Dadurch wird erreicht, dass Prozesse verbessert werden können. Dies wiederum senkt die Kosten. Lieferantenanalysen können helfen, die Preise für das zugekaufte Material zu senken.			

Anhang 10: K3 EBIT-Marge (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K4 Cashflow-Umsatzrentabilität

Kennzahlen- bezeichnung	Cashflow-Umsatzrentabilität			NR
				K4
Bereich	Finanzbereich			
Beschreibung	Die Cashflow-Umsatzrentabilität, auch als Cashflow-Marge bezeichnet, zeigt welcher prozentuelle Anteil von den Umsatzerlösen für Kredittilgungen, Investitionen und Gewinnausschüttungen dem Unternehmen zur Verfügung steht.			
Formel	$\frac{\text{Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Marktführerschaft erlangen, Unternehmenswachstum steigern, Gewinne erhöhen		
	operatives Ziel	Ertragskraft erhöhen		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Controlling-Leitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	x ≥ y %	x < y % / x ≥ z %		x < z %
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	Lucanet	SAP	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Buchhaltungsabteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Um die Kennzahl zu verbessern, muss der Cashflow gesteigert werden. Diesbezüglich sind alle preis- und mengorientierten Beeinflussungsmöglichkeiten auf der Einzahlungsseite und der Auszahlungsseite möglich.			

Anhang 11: K4 Cashflow-Umsatzrentabilität (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K5 Materialintensität

Kennzahlen- bezeichnung	Materialintensität			NR
				K5
Bereich	Finanzbereich			
Beschreibung	Die Materialintensität zeigt das Verhältnis zwischen Materialaufwand und Gesamtleistung. Diese gehört zu den zentralen Kennzahlen der Aufwandsstrukturanalyse.			
Formel	$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Marktführerschaft erlangen, Unternehmenswachstum steigern, Gewinne erhöhen		
	operatives Ziel	Kosten im gesamten Unternehmensbereich senken und Wirtschaftlichkeit steigern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Controlling-Leitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$	$x < z \%$	
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Buchhaltungsabteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Um die Kennzahl richtig beurteilen zu können, ist es von essentieller Bedeutung, diese im Zeitverlauf zu analysieren. Diese ist von den vier Einflussfaktoren, Umfang der Vorfertigung, Produktionstiefe, Preisniveau und Wirtschaftlichkeit des Betriebsablaufes, abhängig. Durch Preisverhandlungen mit den Lieferanten können die Einstandspreise gesenkt werden. Der Preisvorteil darf allerdings nicht an den Kunden und an die Kundin weitergegeben werden. Des Weiteren sollte die Ausschussquote im Betrieb gesenkt werden, um die Kennzahl langfristig zu verbessern.			

Anhang 12: K5 Materialintensität (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K6 Overall Equipment Effectivness (OEE)

Kennzahlen-bezeichnung	Overall Equipment Effectivness (OEE)			NR
				K6
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Die Overall Equipment Effectiveness (OEE) oder auch Brutto- oder Gesamtanlageneffektivität (GAE), ist eine Kennzahl mit deren Hilfe die Produktivität von Anlagen gemessen werden kann und setzt sich aus den drei Teilbereichen Verfügbarkeitsfaktor, Leistungsgrad und Qualitätsgrad zusammen. Durch die Multiplikation der drei Faktoren wird der OEE berechnet. Er berücksichtigt Leistungsverluste, Nacharbeiten, Rüstzeiten und Stehzeiten, die auf einer Anlage entstehen können.			
Formel	(Verfügbarkeitsgrad x Leistungsgrad x Qualitätsgrad) * 100 = Prozentsatz (%)			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Anlageeffektivität steigern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Produktionsleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$		$x < z \%$
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	-	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Produktionsabteilung		Sonstiges
Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen	Um den OEE zu verbessern muss eine genaue Ursachenanalyse bei den drei Faktoren durchgeführt werden. Diese ist für die Kenntnis der Verlustgründe wesentlich. Um die Verlustanalyse erfolgreich durchführen zu können, müssen bestimmte Daten erfasst werden. Dazu zählen die Dauer und die Anzahl der Stillstände, die Dauer und der Umfang von Zeiträumen mit reduzierter Geschwindigkeit, die Anzahl der Kurzstillstände, die kumulierte Dauer im Beobachtungszeitraum sowie die Summe der Produkte mit Qualitätsproblemen. Zu den jeweiligen Punkten ist der Grund ebenso zu erfassen. Die Störgründe sollten dauerhaft erfasst werden, da nur durch regelmäßige Auswertungen langfristige Entwicklungen, Saisonalitäten und andere Veränderungen von Rahmenbedingungen aufgezeigt werden können. Der Produktionsleiter oder die Produktionsleiterin sollte eine strukturierte Analyse des OEE durchführen.			

Anhang 13: K6 Overall Equipment Effectivness (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K6a Verfügbarkeitsgrad

Kennzahlen- bezeichnung	Verfügbarkeitsgrad			NR
				K6a
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Der Verfügbarkeitsgrad oder auch Nutzungsgrad zeigt das Verhältnis zwischen der Bruttobetriebszeit und der tatsächlichen Betriebszeit einer Anlage. Die Stillstandszeiten umfassen in der Regel nur die Ausfalls- und Rüstzeiten. Die Instandhaltungs- und Wartungstätigkeiten für die Maschinen sollten im Normalfall während des Betriebsurlaubs in den Sommermonaten Juli und August durchgeführt werden.			
Formel	$\frac{\text{Bruttobetriebszeit der Anlage pro Schicht} - \text{Summe der Stillstandszeiten}}{\text{Bruttobetriebszeit der Anlage pro Schicht}} = \text{Werteinheit}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Anlageeffektivität steigern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Produktionsleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$	$x < z \%$	
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	QM-Abteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Die geplanten Stillstandszeiten können durch eine effiziente Produktionsplanung optimiert werden, wie zum Beispiel durch die Verringerung des häufigen Wechsels der Artikel. Diesbezüglich muss auch eine Kommunikation mit der Vertriebsgesellschaft AL-KO Gardentech Austria GmbH erfolgen, da diese vorwiegend die Produkte verkaufen. Mit den größeren Kunden und Kundinnen, wie zum Beispiel Stihl oder Wittur, sollten immer wieder Mindest- und Höchstabnahmeregelungen getroffen werden.			

Anhang 14: K6a Verfügbarkeitsgrad (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K6b Leistungsgrad

Kennzahlen- bezeichnung	Leistungsgrad			NR
				K6b
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Der Leistungsgrad gibt das Verhältnis zwischen den tatsächlich gefertigten Artikeln und den maximal möglichen Stückzahlen wieder. Es wird gezeigt, wie viel eine einzelne Anlage effektiv in einer bestimmten Periode leisten kann.			
Formel	$\frac{\text{Gesamtstückzahl} \times \text{Sollzykluszeit}}{\text{theoretisch mögliche Produktionsstückzahl}} = \text{Werteinheit}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Anlageeffektivität steigern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Produktionsleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$		$x < z \%$
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Produktionsabteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Bei größeren Abweichungen sollten regelmäßige Besprechungen zwischen den Vorarbeitern und Vorarbeiterinnen der jeweiligen Anlage und der Abteilung für Produktionsplanung stattfinden.			

Anhang 15: K6b Leistungsgrad (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K6c Qualitätsgrad

Kennzahlen- bezeichnung	Qualitätsgrad			NR
				K6c
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Der Qualitätsgrad gibt Auskunft darüber wieviel Nacharbeit, Ausschuss oder auch Sonderfreigaben von einer Maschine hergestellt werden. Dabei werden die fehlerfreien Produkte ins Verhältnis zur Gesamtmenge gesetzt.			
Formel	$\frac{\text{Gutteile}}{\text{Gesamtstückzahl}} = \text{Werteinheit}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Anlageeffektivität steigern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	QM-Leitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	x ≥ y %	x < y % / x ≥ z %		x < z %
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	QM-Abteilung	SAP	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	QM-Abteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Bei einer hohen Anzahl an zusätzlichen Reparaturen ist eine genaue Ursachenanalyse von der Qualitätsabteilung durchzuführen. Zeigt die Analyse, dass gleichartige Reparaturen auftreten, ist mit dem Produktionsleiter oder der Produktionsleiterin und dem Werksleiter oder der Werksleiterin festzulegen, ob eine Änderung des Herstellungsprozesses notwendig ist. Eine Möglichkeit zur Verbesserung wäre das 5-S-Modell im Unternehmen einzuführen. Die 5 S stehen für das Sortieren, Systematisieren, Saubermachen, Standardisieren und für die Selbstdisziplin. Eine Einführung muss jedoch strukturiert vorgenommen werden.			

Anhang 16: K6c Verfügbarkeitsgrad (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K7 Nacharbeitsquote

Kennzahlen- bezeichnung	Nacharbeitsquote			NR
				K7
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Ein Instrument zur Qualitätskontrolle in der Produktion stellt die Nacharbeitsquote dar. Sie zeigt die Anzahl der Produkte mit Nacharbeit, zum Beispiel Reparaturen, in Realisation zu der gesamten Produktionsmenge. Um die Kennzahl berechnen zu können, müssen sämtliche Reparaturen von der Qualitätsabteilung aufgezeichnet werden.			
Formel	$\frac{\text{Anzahl der Produkte mit Nacharbeit}}{\text{Gesamtstückzahl}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Anzahl der Reparaturen senken		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	QM-Leitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$		$x < z \%$
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	QM-Abteilung	SAP	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	QM-Abteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Um den Kennzahlenwert zu minimieren müssen einerseits die Produkte und andererseits die Prozessschritte verbessert werden. Die Ursachen für die Reparaturen sollten bei den wöchentlichen Gesprächen zwischen der Produktionsabteilung und der Qualitätsabteilung besprochen werden. Bei zunehmender Anzahl von gleichartigen Reparaturen sollte die Technik- und Musterbauabteilung in die Maßnahmenplanung miteinbezogen werden. Die Kennzahl sollte zudem bei den monatlichen Management-Meetings den anderen Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen präsentiert werden, um die Relevanz zu verdeutlichen			

Anhang 17: K7 Nacharbeitsquote (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K8 Reklamationsquote im Einkauf

Kennzahlen- bezeichnung	Reklamationsquote im Einkauf			NR
				K8
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Die Reklamationsquote im Einkauf beschreibt das Verhältnis zwischen den beanstandeten Fehllieferungen gegenüber Lieferanten zu der Anzahl der Gesamtlieferungen in einer Periode. Im Unterscheid zur Beanstandungsquote im Einkauf betrachtet die Kennzahl nur jene Beschwerden, die zu Reklamationen an den Lieferanten geführt haben.			
Formel	$\frac{\text{Anzahl der beanstandeten Fehllieferungen gegenüber Lieferanten}}{\text{Anzahl der Gesamtlieferungen}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Anzahl der Reklamationen gegenüber den Lieferanten vermindern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Einkaufsleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$	$x < z \%$	
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	QM-Abteilung		Sonstiges
Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen	Bei zunehmenden QM-Meldungen gegenüber einem Lieferanten sind Gespräche mit dem jeweiligen Lieferanten zu führen. Die Gespräche sollten vom jeweiligen Einkäufer und von der jeweiligen Einkäuferin in Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung durchgeführt werden. Die Rohstoffe der AL-KO Production Austria GmbH können neben dem Hauptlieferanten zumindest von einem Nebenlieferanten bezogen werden. Aufgrund dieser Tatsache können zunehmende Beschwerden dazu führen, dass die Lieferungen von einem Lieferanten nicht mehr abgewickelt werden. Um sämtliche Fehlerhinweise erfassen zu können, muss ein strukturiertes Beschwerdemanagement im Unternehmen eingeführt werden.			

Anhang 18: K8 Reklamationsquote im Einkauf (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K9 Cash Conversion Cycle (CCC)

Kennzahlen-bezeichnung	Cash Conversion Cycle (CCC)			NR
				K9
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Die Kennzahl gibt Auskunft über die Kapitalbindung des Unternehmens. Der CCC ist definiert als Summe der zwei Kennzahlen Umschlagsdauer der Vorräte und Umschlagsdauer der Forderungen abzüglich der Umschlagsdauer der Verbindlichkeiten. Mit Hilfe der Kennzahl wird der durchschnittliche Zeitraum vom Zahlungsausgang für Ressourcen bis zum Zahlungseingang der Kunden und Kundinnen berechnet. In der Kennzahl sind somit die drei Ansatzpunkte, Lagerbestands-Management, Forderungs-Management und Verbindlichkeitsmanagement, des Working Capital Management definiert.			
Formel	DIH – DPO + DSO = Zeiteinheit (Tage)			
	<p>Days Inventory Held (DIH)</p> $\frac{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}{\text{Herstellungskosten}} * 365 = \text{Zeiteinheit (Tage)}$ <p>Days Payables Held (DPO)</p> $\frac{\text{durchschnittlicher Bestand der Verbindlichkeiten}}{\text{Materialaufwendungen}} * 365 = \text{Zeiteinheit (Tage)}$ <p>Days Sales Outstanding (DSO)</p> $\frac{\text{durchschnittlicher Bestand der Forderungen}}{\text{Einkaufsvolumen}} * 365 = \text{Zeiteinheit (Tage)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Kapitalbindung im Beschaffungs- und Verkaufsprozess minimieren		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Einkaufsleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	x ≥ y Tage	x < y Tage / x ≥ z Tage	x < z Tage	
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Controlling-Abteilung		Sonstiges
Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen	<p>Um die Kennzahl verbessern zu können, müssen die drei Kennzahlen im Einzelfall betrachtet werden. In Bezug auf die Kennzahl Days Sales Outstanding ist zu erwähnen, dass diese durch ein konsequentes Mahnwesen beziehungsweise Reklamationsmanagement optimiert werden kann. Bei der AL-KO Production Austria GmbH ist diesbezüglich eine engere Zusammenarbeit mit der Zentrale, die den Hauptkunden darstellt, notwendig. Bei Verschlechterung der Kennzahl muss eventuell auch mit den Vertriebsgesellschaften des Konzerns Rücksprache gehalten werden, da diese die Kunden und Kundinnen der Zentrale darstellen.</p> <p>Bei der Optimierung der Kennzahl Days Inventory Held ist zu beachten, dass die Lieferfähigkeit aufrechterhalten wird. Die Kennzahl Days Payables Outstanding könnte durch die Optimierung der Zahlungsprozesse beziehungsweise der Zahlungskonditionen sowie der Überprüfung und der Vermeidung von Frühlieferungen verbessert werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Bildung von Einkaufskooperationen. Diese haben den Effekt, dass die Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten zunimmt. Diesbezüglich könnte eine Zusammenarbeit der AL-KO Production Austria GmbH mit den Einkaufsabteilungen in den anderen Produktionsstandorten in Deutschland erfolgen. Ebenso muss die Ausnutzung von etwaigen Skontobeträgen beachtet werden.</p>			

Anhang 19: K9 Cash Conversion Cycle (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K10 Rahmenvertragsquote

Kennzahlen- bezeichnung	Rahmenvertragsquote			NR
				K10
Bereich	Interner Geschäftsprozessbereich			
Beschreibung	Die Kennzahl zeigt das Verhältnis zwischen dem Einkaufsvolumen der Rahmenverträge zum Gesamteinkaufsvolumen und gibt Auskunft über die langfristige Bindung und Versorgungssicherheit im Unternehmen. Eine Berechnung auf Gesamt-, Warengruppen- oder Lieferantenebene ist möglich.			
Formel	$\frac{\text{Einkaufsvolumen über Rahmenverträge}}{\text{Einkaufsvolumen}} \cdot 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Prozessoptimierung zur Qualitätsverbesserung		
	operatives Ziel	Anzahl der Rahmenverträge erhöhen		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Einkaufsleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$	$x < z \%$	
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Einkaufsabteilung		Sonstiges
Verbesserungs- vorschläge, Maßnahmen	Die Rahmenvertragsquote kann durch den Einkauf im Verbund optimiert werden. Beispielsweise könnte eine Zusammenarbeit mit den Einkäufern und Einkäuferinnen der anderen Produktionsstandorte erfolgen. Bei einer starken Zunahme der Rahmenvertragsquote sollte zudem analysiert werden, ob die vorhandenen Rahmenverträge auch tatsächlich genutzt werden oder ob an bestehenden Rahmenvereinbarungen vorbei bestellt wird und ein sogenanntes ‚Maverick Buying‘ stattfindet. Diesbezüglich empfiehlt sich die Berechnung der Rahmenvertragsnutzungsquote. Die Kennzahl ist zudem ein Indikator für die Qualität der Bedarfsplanung und zeigt Potenziale zur Verbesserung bestehender Konditionen auf.			

Anhang 20: K10 Rahmenvertragsquote (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K11 Weiterbildungsquote

Kennzahlen- bezeichnung	Weiterbildungsquote			NR	
				K11	
Bereich	Mitarbeiterbereich				
Beschreibung	Die Kennzahl gibt Auskunft über die Anzahl der Tage im Jahr, die die Angestellten durchschnittlich für Fortbildungsmaßnahmen aufwenden. Dazu wird die Anzahl der Weiterbildungstage ins Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten gesetzt. Zudem kann aufgezeigt werden, an wie vielen Tagen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dem Betrieb nicht zur Verfügung stehen. Die Saisonmitarbeiter und Saisonmitarbeiterinnen sowie die Leasingkräfte werden nicht in die Berechnung miteinbezogen.				
Formel	$\frac{\text{Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} = \text{Zeiteinheit (Tage)}$				
Zielsetzungen	strategische Ziele	Sicherstellung des Qualifikationspotenzials zur Steigerung der Lösungskompetenz, Zufriedenheit und Bindung von qualifiziertem Personal			
	operatives Ziel	Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhen			
Soll-Wert	y				
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Personalleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres	
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$		$x < z \%$	
Ermittlungsintervall	monatlich				
Basisdaten	Quelle(n)	Personalabteilung	-	Eingabe der Daten bis	4. AT.
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Personalabteilung		Sonstiges	Mitarbeiterliste, Fortbildungsliste
Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen	Um das Wissensniveau im Unternehmen aufrecht zu erhalten, müssen die Weiterbildungsmaßnahmen gezielt geplant und durchgeführt werden. Im Rahmen der jährlich durchgeführten Mitarbeitergespräche können die Weiterbildungen mit dem einzelnen Mitarbeiter und mit der einzelnen Mitarbeiterin besprochen und festgelegt werden. Zudem sollte eine gezielte Auswahl vorgenommen werden, um die Kosten möglichst gering zu halten. Diesbezüglich könnten Fortbildungen auch im Unternehmen organisiert werden. Zudem sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch die Möglichkeit haben, ihr Feedback zur Schulung zu kommunizieren.				

Anhang 21: K11 Weiterbildungsquote (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K12 Verbesserungsvorschlagsrate

Kennzahlen- bezeichnung	Verbesserungsvorschlagsrate			NR
				K12
Bereich	Mitarbeiterbereich			
Beschreibung	Die Kennzahl gibt Auskunft über die Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eingebracht werden. Dazu werden die Verbesserungsvorschläge ins Verhältnis zur Anzahl aller Beschäftigten gesetzt.			
Formel	$\frac{\text{Summe der Verbesserungsvorschläge}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Sicherstellung des Qualifikationspotenzials zur Steigerung der Lösungskompetenz, Zufriedenheit und Bindung von qualifiziertem Personal		
	operatives Ziel	Betriebliches Vorschlagswesen verbessern		
Soll-Wert	y			
	Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Personalleitung	Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	x ≥ y %	x < y % / x ≥ z %		x < z %
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	QM-Abteilung	Personalabteilung	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Personalabteilung		Sonstiges
Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen	<p>Zu Beginn ist es notwendig, dass die Anforderungen und die Umsetzungsvoraussetzungen von der Personalabteilung genau definiert werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, vor allem neue, müssen über die Möglichkeit der Miteinbeziehung ihrer Meinungen informiert werden. Zudem müssen konkrete Lösungen mit Soll-Ist Zustand und Fakten angefordert werden. Prämien oder Belohnungen können die Motivation und die Bereitschaft steigern. Der Wert sowie die Wirkung der Erfolge sollten im Rahmen von Betriebsveranstaltungen kommuniziert werden.</p> <p>Um den Mehrwert zu schaffen, könnten im Zusammenhang mit dieser Kennzahl die Einsparungen und die konkreten umgesetzten Verbesserungsvorschläge berechnet und dargestellt werden.</p>			

Anhang 22: K12 Verbesserungsvorschlagsrate (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

K13 Krankheitsquote

Kennzahlen- bezeichnung	Krankheitsquote			NR
				K13
Bereich	Mitarbeiterbereich			
Beschreibung	Die Krankheitsquote zeigt, welcher Anteil der Soll-Arbeitszeit durch die Krankenstunden verloren gehen. Zähler und Nenner können nach verschiedenen Kriterien, wie zum Beispiel Geschlecht, direkt oder indirekte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Kostenstellenbereichen ausgewählt werden.			
Formel	$\frac{\text{Summe der Krankenstunden}}{\text{Soll-Arbeitszeiten in Stunden}} * 100 = \text{Prozentsatz (\%)}$			
Zielsetzungen	strategische Ziele	Sicherstellung des Qualifikationspotenzials zur Steigerung der Lösungskompetenz, Zufriedenheit und Bindung von qualifiziertem Personal		
	operatives Ziel	Abwesenheitszeiten im Unternehmen senken		
Soll-Wert	y			
Verantwortlichkeit des Soll-Wertes	Personalleitung		Zeithorizont	Ende des Jahres
Toleranzgrenzen	$x \geq y \%$	$x < y \%$ / $x \geq z \%$	$x < z \%$	
Ermittlungsintervall	monatlich			
Basisdaten	Quelle(n)	SAP	-	Eingabe der Daten bis
	Verantwortlichkeit der Dateneingabe	Personalabteilung		Sonstiges
Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen	Ist die Krankheitsquote eine Folge von Unzufriedenheit sollten die Motivationsverluste von den jeweiligen Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen geklärt werden. Eine Möglichkeit dafür bilden die Mitarbeitergespräche, die als präventive Maßnahme durchgeführt werden können, bevor es zum Ausfall im Unternehmen kommt. Im Gespräch sollten die Anzeichen, wie zum Beispiel Kommunikationsverlust, Diskrepanz, Dienst nach Vorschrift und Intrigen angesprochen werden. Zudem können Rückkehrgespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geführt werden, um eine weitere Analyse durchführen zu können. Beispielsweise wird das Wohlbefinden und der Gesundheitszustand eruiert. Zudem kann die Führungskraft ihr Entgegenkommen hinsichtlich Arbeitszeit einbringen. Außerdem sollten Gesundheits-, Arbeits- und Tätigkeitsanalysen durchgeführt werden.			

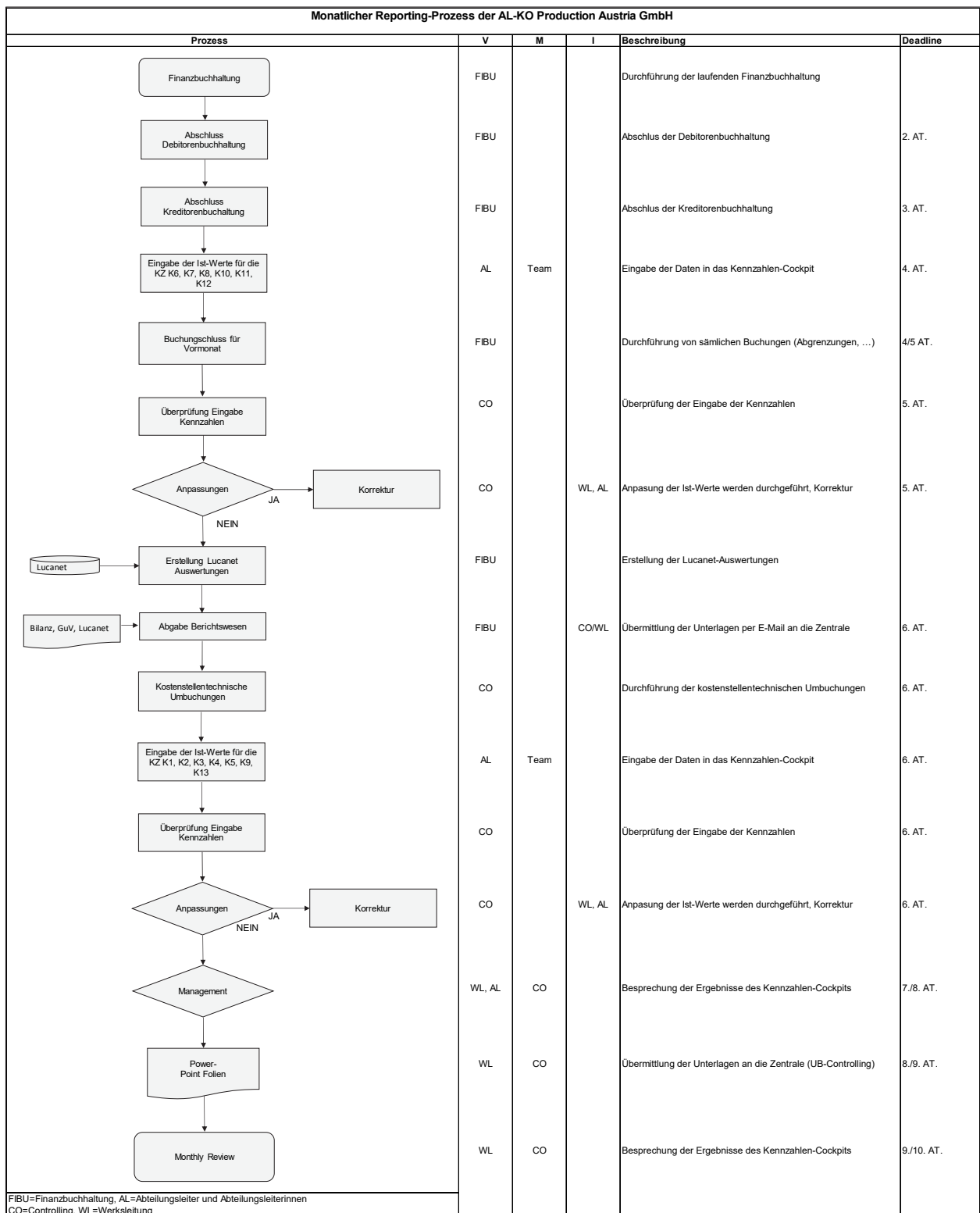
Anhang 23: K13 Krankheitsquote (anonymisiert),
Quelle: eigene Darstellung.

A5: Ist-Analyse im Reporting-Prozess

Tätigkeiten	Termine					
	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	Jän.
Fixe Terminvorgabe						
Buchungsschluss Debitorenbuchhaltung	2. AT.	2. AT.	2. AT.	2. AT.	2. AT.	2. AT.
Buchungsschluss Kreditorenbuchhaltung	3. AT.	3. AT.	3. AT.	3. AT.	3. AT.	3. AT.
Buchungsschluss für Vormonat	2.8.	4.9.	4.10.	6.11.	4.12.	7.1.
Abgabe Berichtswesen (Bilanz, GuV, Lucanet)	8.8.	9.9.	9.10.	11.11.	9.12.	10.1.
Termine für die Eintragung in das Cockpit						
Frühestmöglicher Zeitp. (K1, K2, K3, K4, K5, K9, K13)	2.8.	4.9.	4.10.	6.11.	4.12.	7.1.
Frühestmöglicher Zeitp. (K6, K7, K8, K10, K11, K12)	2. AT.	2. AT.	2. AT.	2. AT.	2. AT.	2. AT.
Spätmöglicher Zeitp. (K1, K2, K3, K4, K5, K9, K13)	8.8.	9.9.	8.10.	8.11.	9.12.	9.1.
Spätmöglicher Zeitp. (K6, K7, K8, K10, K11, K12)	4. AT.	4. AT.	4. AT.	4. AT.	4. AT.	4. AT.
Fixe Terminvorgabe						
MM-Meeting Abteilungsleitung	12.8.	11.9.	11.10.	13.11.	12.12.	13.01.
Monthly Review	14.8.	13.9.	15.10.	15.11.	16.12.	15.01.
Sonstige Relevante Termine zur Berücksichtigung						
Forecast			18.10.			
Planung 2020			25.10.			

Anhang 24: Ist-Analyse im Reporting-Prozess,
Quelle: eigene Darstellung.

A6: Zeitlicher Prozessablauf



Anhang 25: Zeitlicher Prozessablauf,
Quelle: eigene Darstellung.

A7: Reporting-Kalender

Reporting Kalender 2019				
August	September	Oktober	November	Dezember
1 Do	1 So	1 Di	1 Fr Allerheiligen	1 So
2 Fr Debitorenbuchhaltung Vormonat F: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13 F: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	2 Mo	2 Mi Debitorenbuchhaltung F: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	2 Sa	2 Mo
3 Sa	3 Di Debitorenbuchhaltung F: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	3 Do Tag der Dt. Einheit	3 So	3 Di Debitorenbuchhaltung Kreditorenbuchhaltung F: K 6, 7, 8, 10, 11, 12
4 So	4 Mi Kreditorenbuchhaltung Vormonat F: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13 S: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	4 Fr Kreditorenbuchhaltung Vormonat F: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13	4 Mo	4 Mi Vormonat F: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13
5 Mo Kreditorenbuchhaltung S: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	5 Do S: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	5 Sa	5 Di Debitorenbuchhaltung F: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	5 Do S: K 6, 7, 8, 10, 11, 12
6 Di	6 Fr	6 So S: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	6 Mi Kreditorenbuchhaltung Vormonat F: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13 S: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	6 Fr
7 Mi	7 Sa	7 Mo	7 Do	7 Sa
8 Do Berichtswesen S: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13	8 So	8 Di S: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13	8 Fr S: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13	8 So
9 Fr	9 Mo Berichtswesen S: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13	9 Mi Berichtswesen	9 Sa	9 Mo Berichtswesen S: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13
10 Sa	10 Di	10 Do	10 So	10 Di
11 So	11 Mi MM-Meeting	11 Fr MM-Meeting	11 Mo Berichtswesen	11 Mi
12 Mo MM-Meeting	12 Do Monthly Review	12 Sa	12 Di MM-Meeting	12 Do MM-Meeting
13 Di	13 Fr	13 So	13 Mi	13 Fr
14 Mi Monthly Review	14 Sa	14 Mo	14 Do	14 Sa
15 Do Mariä Himmelfahrt	15 So	15 Di Monthly Review	15 Fr Monthly Review	15 So
16 Fr	16 Mo	16 Mi	16 Sa	16 Mo Monthly Review
17 Sa	17 Di	17 Do	17 So	17 Di
18 So	18 Mi	18 Fr Forecast	18 Mo	18 Mi
19 Mo	19 Do	19 Sa	19 Di	19 Do
20 Di	20 Fr	20 So	20 Mi Buß- und Betttag	20 Fr
21 Mi	21 Sa	21 Mo	21 Do	21 Sa
22 Do	22 So	22 Di	22 Fr	22 So
23 Fr	23 Mo	23 Mi	23 Sa	23 Mo
24 Sa	24 Di	24 Do	24 So	24 Di
25 So	25 Mi	25 Fr Planung 2020	25 Mo	25 Mi Weihnachten
26 Mo	26 Do	26 Sa	26 Di	26 Do Weihnachten
27 Di	27 Fr	27 So	27 Mi	27 Fr
28 Mi	28 Sa	28 Mo	28 Do	28 Sa
29 Do	29 So	29 Di	29 Fr	29 So
30 Fr	30 Mo	30 Mi	30 Sa	30 Mo
31 Sa		31 Do Reformationstag		31 Di

Legende			
Debitorenbuchhaltung	Buchungsschluss Debitorenbuchhaltung	K1	Eigenkapitalrentabilität
Kreditorenbuchhaltung	Buchungsschluss Kreditorenbuchhaltung	K2	Liquiditätsgrad II
Vormonat	Buchungsschluss für Vormonat	K3	EBIT-Marge
Berichtswesen	Abgabe Berichtswesen (Bilanz, GuV, Lucanet)	K4	Cashflow-Umsatzrentabilität
F: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13	frühestmöglicher Zeitpunkt	K5	Materialintensität
S: K 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13	spätmöglicher Zeitpunkt	K6	Overall Equipment Effectiveness
F: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	frühestmöglicher Zeitpunkt	K7	Nacharbeitsquote
S: K 6, 7, 8, 10, 11, 12	spätmöglicher Zeitpunkt	K8	Reklamationsquote im Einkauf
MM-Meeting	MM-Meeting Abteilungsleitung	K9	Cash Conversion Cycle
Monthly Review		K10	Rahmenertragsquote
Forecast		K11	Weiterbildungsquote
Planung 2020		K12	Verbesserungsvorschlagsrate
		K13	Krankheitsquote

Anhang 26: Reporting Kalender, Quelle: eigene Darstellung.