

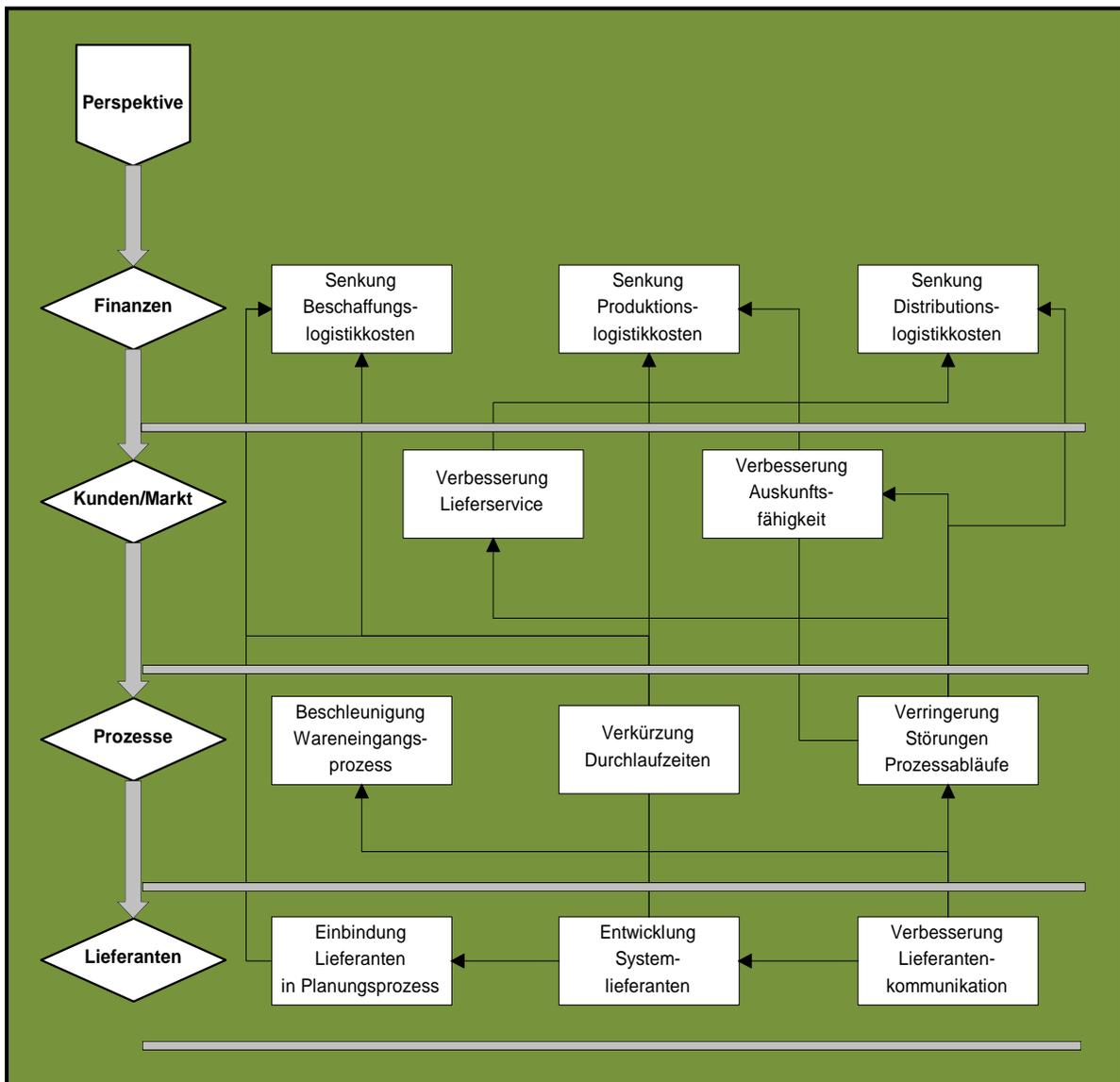
Jörg Becker www.beckinfo.de

Wissensbilanz – Kennzahlen - dikatoren

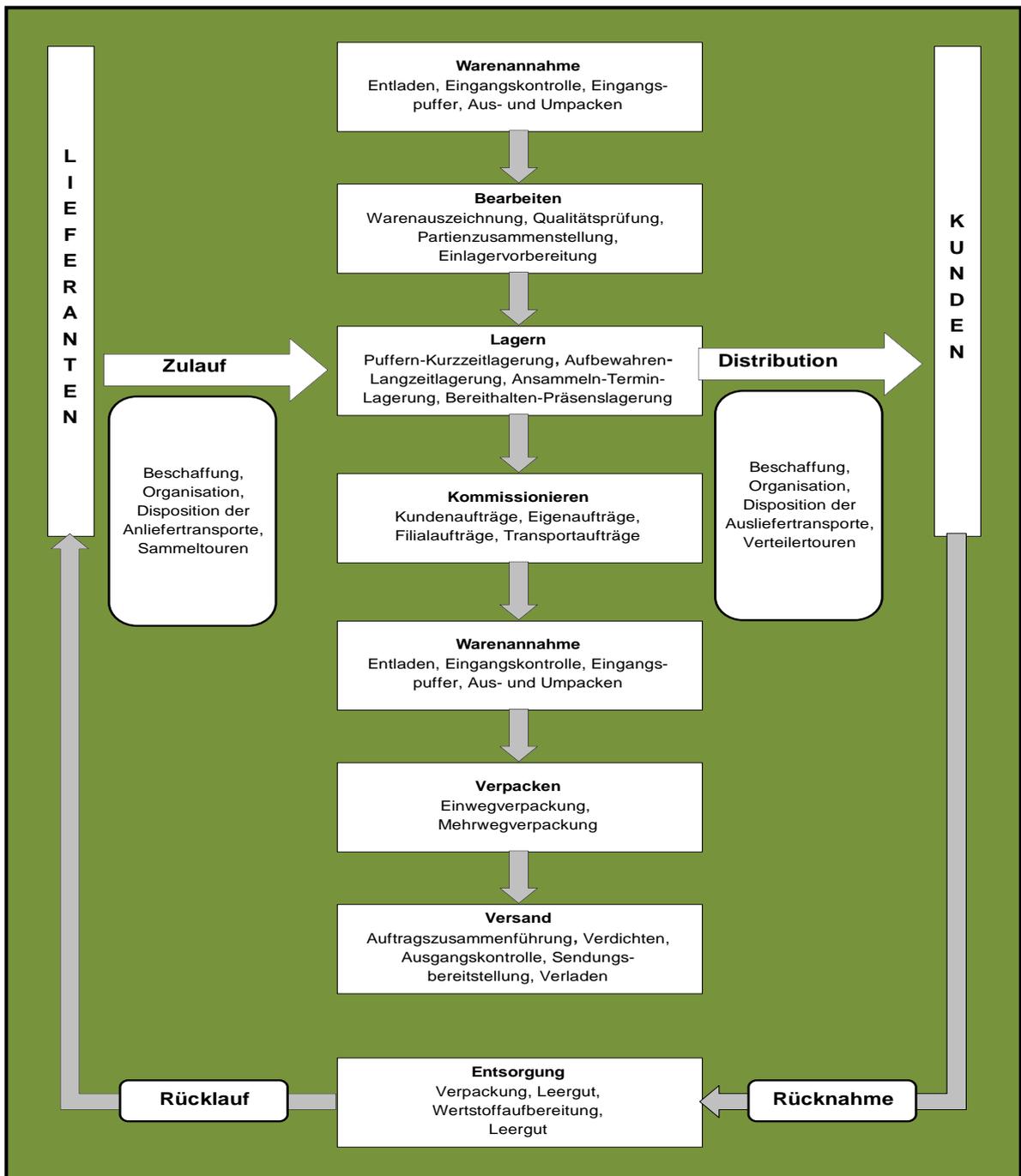
Beispiel Logistikperspektive

Kennzahlensysteme legen den Schwerpunkt oft stark auf finanzielle Größen, nicht-monetäre Größen werden nicht hinreichend berücksichtigt. Kennzahlensysteme sind meist vorwiegend vergangenheitsorientiert und nach innen gerichtet, d.h. Zukunft und Umfeld werden weniger abgebildet: es besteht keine oder nur geringe Verbindung zu Unternehmenszielen und -strategien. Mit den Instrumenten der Balanced Scorecard und Wissensbilanz wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen monetären und nicht-monetären Kennzahlen, Spät- und Frühindikatoren sowie intern und extern orientierten Kenngrößen angestrebt. Dadurch wird die Beziehung zwischen strategischer Ausrichtung und operativem Tagesgeschäft, zwischen Entwicklung und Umsetzung strategischer Größen transparenter gemacht.

D.h. das BSC- und Wissensbilanz-Konzept ist nicht auf das Gesamtunternehmen beschränkt, sondern kann sich in einer Kaskade unterschiedlicher Scorecards alle strategierelevanten Bereiche erschließen. Dabei ist die Konzeption von BSC's und Wissensbilanz immer ein unternehmensindividueller Prozess, der bereits bei der Festlegung der einzubeziehenden Perspektiven beginnt. Im Bereich der Logistik ist es daher empfehlenswert, eine separate Lieferantenperspektive einzuführen und ggf. die Kunden- zur Marktperspektive zu erweitern. In der nachfolgenden Grafik wird die Ursache-Wirkungs-kette einer speziellen Logistik-Scorecard dargestellt:



Logistikziele sind Leistung (z.B. Ausführung eingehender Aufträge, Unterbringung der Warenbestände, Bewältigung der Mengenströme, kundengerechte Lieferzeiten, kundengerechte Serviceleistungen), Qualität (z.B. Lieferfähigkeit, Verfügbarkeit der Ware, Lieferqualität, Liefertermintreue, Informationsbereitschaft über Lieferstatus, Flexibilität gegenüber Kundenwünschänderungen) und Kostensenkung (z.B. Erhöhung Lagerumschlag, Senkung von Beständen, Optimierung von Bestellmengen und Bestellfrequenzen und Bestellzeitpunkten). Bei Logistik-Überlegungen ist der Faktor Zeit bestimmend: Zeitverbrauch in der Wertschöpfungskette ist gleichbedeutend mit Kosten. D.h. in der Logistik sind immer dort erhebliche Zeit(Kosten-)ersparnisse möglich, wo es Wartezeiten gibt. Oft beschweren sich Kunden auch viel öfter über Liefermängel als über Produktmängel, d.h. die Distributionslogistik kann für die Dauerhaftigkeit der Kundenbindung entscheidend sein: insbesondere wo die Produktunterscheidungsmerkmale geringer werden, gewinnt die Logistikleistung an Bedeutung im Wettbewerb. Bevor einzelne Maßnahmen in Angriff genommen werden, müssen aber zunächst die möglichen Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden, Ziele definiert werden und konkrete Vorstellungen über den Nutzen entwickelt werden. In der nachfolgenden Grafik wird hierzu die logistische Prozesskette dargestellt:



Nachfolgend beispielhaft einige Wissens-Tableaus zur Logistik-Finanz-/Kunden-/
 Prozess- und -Lieferantenperspektive:

Logistik-Finanzperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Senkung Beschaffungs- logistikkosten	Wareneingangskosten/ Anz. Wareneingangs- positionen	-7%	
	Qualitätsprüfungskosten/ Anzahl Wareneingangs- positionen	-10%	
	Einkaufskosten/ Anz. Bestellpositionen	-8%	
Senkung Produktions- logistikkosten	Kosten Produktionslogistik/ Anz. Produktionsaufträge	-12%	
	Kosten innerbetrieblicher Transport/ Anz. Produktionsaufträge	-15%	
	Kosten Produktions- planung,-steuerung/ Anz. Produktionsaufträge	-18%	
Senkung Distributions- logistikkosten	Kosten Distributions- tätigkeiten/ Anz. Kommissionier- positionen	-5%	
	Transportkosten/ Anz. Warensendungen	-7%	

Logistik-Kundenperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Verbesserung Liefertreue	Anz. befriedigter Kunden- auftragspositionen/ Anz. Kundenauftrags- positionen	98% bei A- Kunden 95% bei B- Kunden 90% bei C- Kunden	
Verbesserung Lieferservice	Anz. zum Kundenwunsch- termin bestätigte Kunden- auftragspositionen/ Anz. Kundenauftrags- positionen	75 % bei A- Kunden 60 % bei B- Kunden 25 % bei C- Kunden	
Verbesserung Liefertermintreue	Anz. termingerechte Lieferscheinpositionen/ Anz. Lieferscheinpositionen	90 % bei A- Kunden 85 % bei B- Kunden 80 % bei C- Kunden	
Senkung Reklamationsquote	Anz. berechnete Kundenreklamationen/ Anz. Lieferschein- positionen	< 1 % bei A- Kunden < 3 % bei B- Kunden < 5 % bei C- Kunden	
Erhöhung Auskunft- bereitschaft	Ant. unbeantworteter Kundenanfragen zum Auftragstatus	< 10 %	

Logistik-Prozessperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Beschleunigung Warenannahme	Durchschnitt Liegezeit im Wareneingang Warenannahmezeit pro eingehender Sendung	< 2 Stunden -40%	
Verbesserung Verfügbarkeit zum Produktions-Planstarttermin	Anzahl startbarer Produktionsaufträge/ Anz. Produktionsaufträge	> 90%	
Einhaltung Mindestbestand Zugangsmaterial	Anz. Tage ohne Bestandsunterschreitung/ Periode	> 95%	
Verbesserung Liefertreue	Anz. liefertreuer Produktionsaufträge/ Anz. Produktionsaufträge	> 90%	
Verbesserung Durchführungszeit	Summe Durchführungszeiten/ Anz. Produktionsaufträge	-15%	
Verringerung Rüstanteilzeit	Summe Rüstzeiten/ Summe Durchführungszeiten	-20%	
Verringerung Durchlaufzeit Warenausgang	Summe Durchlaufzeiten/ Anz. Lieferpositionen	-10%	
Verbesserung Distributionproduktivität	Anz. Kommissionierauftragpositionen/ Mitarbeiterstunden Distribution	10%	
Verbesserung Distributionsstruktur	Summe Versandgewicht/ Anz. Warensendungen	10%	
Erhöhung Fremdtransport-	Anz. durch Externe ausge-	20%	

anteil	lieferte Warensendungen/ Anz. Warensendungen		
Verbesserung Transportstruktur	Summe Transportzeiten/ Anzahl Warensendungen	-8%	
	Summe Transport-km/ Anz. Warensendungen	-11%	

Logistik-Lieferantenperspektive			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Massnahmen
Verbesserung Liefertreue	Anz. befriedigte Bestellpositionen/ Anz. Bestellpositionen	> 95 %	
Verbesserung Liefertermintreue	Anz. termingerechte Wareneingangspositionen/ Anz. Wareneingangspositionen	> 95%	
Verbesserung Liefermengentreue	Anz. mengentreue Bestellpositionen/ Anz. Bestellpositionen	> 98%	
Verbesserung Lieferqualitätstreue	Anz. qualitätsgerechte Wareneingangspositionen/ Anz. Wareneingangspositionen	> 98%	
Erhöhung Rahmenvertragsquote	Wareneingangspositionen mit Rahmenverträgen/ Anz. Wareneingangspositionen	15%	
Entwicklung Systemlieferanten	Lieferantenzahl	-20%	

**Indikatoren als Basis für Wissensbilanzen werden u.a. behandelt von
Becker, Jörg: Management-Cockpit der Wissensbilanz – Indikatoren-
Instrumententafel, 2009, ISBN 9783837046540**

Vorläufer zu dem hier dargestellten Management-Cockpit der Wissensbilanz ist eine Reihe zu diesem Themenbereich bereits erschienener Bücher, d.h. „Marketingcontrolling und Intellektuelles Kapital – Bewertungsprofile und –portfolios“, „Personenbilanzen mit Intellektuellem Kapital“, „Strategie-Check und Wissensbilanz - Wirkungsbeziehungen transparent machen, Erfolgspotenziale ausloten“, „Geschäftsplanung und Wissensbilanz – Maßnahmenpotenziale identifizieren“. Im Bild eines Flugzeuges wären diese Vorläufertitel so etwas wie der bereits fertiggestellte Rumpf, die bereits angebrachten Tragflächen, Triebwerke usw., die nunmehr mit dem Cockpit eine Endmontage erfahren.

Vor dem Hintergrund der Funktions- und Arbeitsweise von Wissensbilanz-Werkzeugen sollen zur Vermessung von wissensintensiven Sachverhalten zusätzlich auch Indikatoren herangezogen werden, um das Intellektuelle Kapital in allen seinen Facetten vor allem auch gegenüber Dritten transparent und nachvollziehbar zu machen. Von Interesse könnten die zur Wissensbilanz „endmontierten“ Indikatoren beispielsweise für die Ergänzung von Geschäftsberichten, Kreditunterlagen, Förder-Anträgen oder Management-Reports sein.

- Geschäftsberichte mit Wissensbilanzen anreichern
- Anregung zu ganzheitlichen Perspektiven
- Positives Kredit-Rating mit Non-Financials
- Management-Berichte mit Frühwarnsignalen
- Für Management-Cockpit vorgefertigte Basis
- Bereits durchgeführt: Wissensbilanzprojekt
- Bereits definiert: Einflussfaktoren
- Bereits durchgeführt: Bewertungen und Analysen
- Bereits identifiziert: Maßnahmenpotenziale
- Indikatoren und Messgrößen entwickeln
- Kennzahlen und was sie aussagen
- Zuordnung Maßnahmen auf Einflussfaktoren
- Standard-Aufbau für Indikatoren festlegen

- Demo-Beispiel für Wissensbilanz-Indikatorentafel
- Merkmale ausgesuchter Indikatoren-Beispiele
- Standardisierte Indikatoren-Stamtblätter
- Zuordnung auf Maßnahmen und Einflussfaktoren
- Indikatoren-Zuordnung Prozessfaktoren
- Indikatoren-Zuordnung Erfolgsfaktoren
- Indikatoren-Zuordnung Humanfaktoren
- Indikatoren-Zuordnung Strukturfaktoren
- Indikatoren-Zuordnung Beziehungsfaktoren
- Ausblick

Im Management-Cockpit eines Unternehmens werden Bezugsgrößen benötigt, die anzeigen, ob etwas als eher besser oder eher schlechter anzusehen ist. Kann aber aus einer normalen Bilanz abgelesen werden, wie sich die überlebenswichtige Wissensbasis innerhalb der letzten Jahre entwickelt hat ? Oder wie sich die zentralen Kompetenzfelder auf den Geschäftserfolg ausgewirkt haben ? Es ist ein Missverhältnis, wenn beispielsweise hohe Summen in Aus- und Weiterbildungen investiert werden, aber nur wenige Cent in die die Bewertung des damit erlangten Wissens. Was nützt Wissen, wenn es nicht angemessen wahrgenommen wird ?

Im Gegensatz zu ausgefeilten finanziellen Meßsystemen liegt die Messung des Intellektuellen Kapitals häufig noch im Dunkel. Anders als im Finanzmanagement kann bei der Wissensbilanzierung nicht ohne weiteres auf einem allgemein akzeptierten Instrumentarium von Indikatoren aufgebaut werden. Nicht zuletzt deshalb müssen auch möglicherweise noch andere Wege beschritten und erprobt werden. Ohne geeignete Indikatoren würde das Unternehmen ohne Kompass oder Feedback-Anzeigen in ein Marktumfeld voller Dynamik und Risiken ziehen.

