

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Grundsätzliche Merkmale von Kennzahlen .....</b>	<b>11</b>
1.1	Kennzahlen und KPI – begriffliche Klärung.....	11
1.2	Funktionsweise von Kennzahlen.....	13
1.3	Gegenstand von Kennzahlen.....	28
1.3.1	Quantitative Informationen .....	28
1.3.2	Qualitative Informationen.....	34
<b>2</b>	<b>Arten von Kennzahlen.....</b>	<b>46</b>
2.1	Gliederungs- oder Strukturzahlen.....	47
2.2	Beziehungszahlen .....	54
2.3	Scoring-Zahlen .....	61
2.4	Die Arten von Kennzahlen – zusammenfassender Überblick.....	72
<b>3</b>	<b>Kennzahlen in Anwendung.....</b>	<b>74</b>
3.1	Prozesse vermessen .....	74
3.1.1	Blick von außen auf das Unternehmen als Gesamtprozess.....	75
3.1.2	Blick nach innen ins Unternehmen als Prozesskette .....	77
3.1.3	Output-Input-Relation .....	83
3.1.4	Durchsatz-Analysen und Prozess-Portfolio-Analyse...	88
3.1.5	Durchlaufzeiten .....	94
3.2	„lagging“ und „leading“ Indikatoren.....	98
3.2.1	Begrifflicher und konzeptioneller Hintergrund .....	98

3.2.2	Das grundsätzliche Problem von „leading“ Indikatoren.....	101
3.2.3	„Leading“ und „lagging“ Indikatoren im Rahmen einer Prozesskette.....	104
3.2.4	Manchmal kommt es nur auf die „lagging“ Indikatoren an.....	105
3.3	Messen und Steuern.....	108
3.3.1	Von der Messung zur Steuerung .....	108
3.3.2	Unterschiedliche Steuerungskreise .....	112
3.3.3	Von der Grob- zur Feinststeuerung .....	118
3.3.4	Der Wunsch nach mehr Präzision, oder: „Gehe zurück auf Los!“ .....	120
3.4	Einzelne Anwendungskonstellationen .....	122
3.4.1	Störungen und Risiken .....	122
3.4.2	Routinen verlassen durch Experimente (inkl. OKR-Ansatz) .....	125
3.4.3	Portfoliowandel und neues Geschäftsmodell.....	133
3.4.4	Strategie und Strategieumsetzung.....	138
<b>4</b>	<b>Schlussbemerkungen .....</b>	<b>144</b>