

Inhalt

1	Grundsätzliche Merkmale von Kennzahlen	11
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
2	Arten von Kennzahlen.....	46
2.1	Gliederungs- oder Strukturzahlen.....	47
2.2	Beziehungszahlen	54
2.3	Scoring-Zahlen	61
2.4	Die Arten von Kennzahlen – zusammenfassender Überblick.....	72
3	Kennzahlen in Anwendung	74
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 Feinsteuerung	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
4	Schlussbemerkungen	144