

## Controlling-Standard Wertorientierte Führung - Anhang 3, Praxisbeispiele Produktivitätskennzahlen

Branche	Kennzahl	Erläuterung
Detailhandel	Personalkostensatz in Prozent vom Nettoerlös	Zentrale Kennzahl zur Steuerung des Personaleinsatzes
Grosshandel	(Prozess-) Kosten pro ausgeführter Auftrag	Aufgrund dieser Kennzahl wird entschieden, ab welchem Distributionspunkt innerhalb der Firmengruppe Kundenaufträge am wirtschaftlichsten abgewickelt werden können
Infrastrukturbereich eines Pharmakonzerns	Unterhaltskosten pro m <sup>2</sup> , Energiekosten pro m <sup>2</sup>	Effizienzmessung, Steuerung des Investitions- und Modernisierungsbedarfs
Wartung von Hydranten	Normtage für Wartungstechniker	30 Produkte (zu wartende Hydranten) entsprechen 1 Normtag. Die Vorgabe für Wartungstechniker beträgt 180 Normtage pro Jahr
Handel (Konsumgüter)	Rotation einzelner Produkte pro Zeiteinheit	Bei Abweichungen von der erwarteten Rotationszeit (d.h. zu langsam) werden Korrekturmassnahmen getroffen. Im Weiteren bildet die Rotation je Produkt und Zeiteinheit eine wichtige Grösse im Planungsprozess
Fleischgrosshandel	Gemeinkosten je verkauftes Kilogramm	Neben einer ausführlichen Abweichungsanalyse (Soll/Ist) der Deckungsbeiträge pro Warengruppe nimmt die Kennzahl «Gemeinkosten je verkauftes Kilogramm» die wichtigste Bedeutung ein. Vorgelagerte Steuerungsgrösse: eingelagerte Menge gegenüber ausgelagerte Menge (Kartons, Kilo)
Möbelhandel / Möbelhaus	Umsatz pro Kunde, Umsatz pro m <sup>2</sup> Verkaufsfläche	Ausrichtung des Sortimentes, Optimierung der Verkaufsfläche bzw. der auf der Verkaufsfläche ausgestellten Artikel
Logistik-Dienstleistungen	Scans pro Bearbeitungsstation und Stunde	Durchlaufzeiten messen und optimieren. Dabei wird unterschieden zwischen Domesticflüssen und Importflüssen (Importflüsse sind aufwendiger)
	Anzahl Leerminuten Förderbänder	Messung der Ausfallzeiten mit dem Ziel, diese soweit als möglich zu vermeiden oder zu reduzieren
	Anzahl verarbeitete Pakete pro Wechselwaage	Auslastung der verschiedenen Waagestationen verbessern und steuern

**Controlling-Standard Wertorientierte Führung - Anhang 3, Praxisbeispiele Produktivitätskennzahlen**

Branche	Kennzahl	Erläuterung
Produktion von Instrumenten für Spitäler	Maschinenauslastung Ausschussrate pro Serie	Optimierung der Maschinenauslastung Reduktion der Ausschussraten
	Umsatzvolumen pro Spital im Vergleich mit Konsignationslager des Spitals	Die Fertigerzeugnisse werden jedem Spital in Konsignation abgegeben. Eine Verrechnung erfolgt erst, wenn Instrumente vom Spital nachbestellt werden. Mit der Kennzahl kann bestimmt werden, ob die Konsignationsbestände pro Spital erhöht oder reduziert werden sollen
Grossbäckerei	Kosten pro Karton und Abwicklungsvorgang	Die Kosten für Abwicklungsvorgänge Wareneingang, Lagerhaltung (mit Zeitdauer), Kommissionierung und Transport werden damit gesteuert und optimiert. Bei den Transporten wird eine Unterscheidung zwischen eigen und fremd ausgeführten Transporten vorgenommen
Service / technische Dienstleistungen	Direkt produktive FTE dividiert durch indirekt produktive FTE	Mit dieser Kennzahl wird das Verhältnis zwischen direkt und indirekt produktiven Funktionen gemessen. Je höher die Kennzahl, desto besser, da die indirekt produktiven Funktionen durch die Kostensätze der produktiven Funktionen am Markt erwirtschaftet werden müssen
Service / technische Dienstleistungen	Mean time to reaction	Durchschnittlicher Zeitbedarf vom Call des Kunden bis zum Kontakt auf der Kundenanlage
Service / technische Dienstleistungen	Mean time to restauration	Durchschnittlicher Zeitbedarf vom Call des Kunden bis zum erfolgreichen Abschluss des Calls
Service / technische Dienstleistungen	First time fix rate  Anzahl Störungen im ersten Einsatz behoben in Prozent aller behobenen Störungen	Prozentsatz aller Störungen, welche mit einem einzigen Einsatz erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Eine tiefe «first time fix rate» weist auf Ineffizienzen in der Abwicklung von Serviceaufträgen bzw. auf Prozessdefizite hin

**Controlling-Standard Wertorientierte Führung - Anhang 3, Praxisbeispiele Produktivitätskennzahlen**

Branche	Kennzahl	Erläuterung
Pharmagrosshandel	Gerüstete Auftragszeilen pro Person (FTE)	Mit dieser Kennzahl wird der erwartete jährliche Output definiert. Entsprechend sind Ziele gesetzt, die laufend überprüft werden
Rehaklinik	Instandhaltungskosten pro - m <sup>2</sup> - Bett	Über die Jahre betrachtet konnten dank der Steuerung mit dieser Kennzahl die Kosten gesenkt werden (vor allem durch präventive Wartung der Infrastrukturen)
Testlabor für Drittkunden	Durchlaufzeit vom Eingang einer Probe bis zur Auswertung der Probe	Wettbewerbsvorteile, wenn einem Kunden kurze Durchlaufzeiten bei der Auswertung von Proben offeriert werden können
Orthopädieklinik	Physioproductivität (verrechenbar / nicht verrechenbar) bezogen auf Mitarbeitende und deren Beschäftigungsgrad  Radiologie: Anzahl Untersuchungen und daraus folgende Inhouse-Behandlungen	Produktivitäts- und Effizienzmessung  Rückschlüsse für Marketing sowie Verkaufseffizienz
Beratung und Revision	Nettokundenzufluss  Verrechenbare Stunden gegenüber nicht verrechenbaren Stunden	Ziel: wiederkehrende Aufträge immer effizienter abwickeln und diesen Nutzen mit dem Kunden teilen  Akquisition von Neukunden aus der hinzugewonnenen Kapazität
Logistik (Lebensmittelversorgung)	Lager: kg pro Stunde Rüstzeit abhängig von der Materialart  LKW-Auslastung: km pro Tonne, Tonne pro Stopp	Rüstzeiten je nach Materialart laufend optimieren  Auslieferpläne dann revidieren, wenn kritische Grenzen erreicht werden

**Controlling-Standard Wertorientierte Führung - Anhang 3, Praxisbeispiele Produktivitätskennzahlen**

Branche	Kennzahl	Erläuterung
Bank / Finance	Cost / Income Ratio  Neugeldzufluss (NNA Net New Assets)  Vermögen + Erträge pro Kundenberater	Kostenbewusstsein, Margenbewusstsein  Verkaufsproduktivität, Neugeschäft aktiv treiben  Effizienz in der Betreuung
Salzgewinnung	Ist-Stunden versus Standard-Stunden  Kwh-Verbrauch pro produzierter Menge  Absatz Tonnen pro Tag  Arbeitsstunden pro Tonne	Effizienzmessung  Produktionssteuerung, Effizienz der eingesetzten Ressourcen, CO <sub>2</sub> -Verbrauch und -Optimierung
Pharmagrosshandel	Verhältnis Bestellungen elektronisch versus Telefon / Mail  Füllgrad der Auslieferbehälter  Automatisierungsgrad der Rüstvorgänge	Permanente Optimierung hinsichtlich Zeiten und Kosten

**Controlling-Standard Wertorientierte Führung - Anhang 3, Praxisbeispiele Produktivitätskennzahlen**

Branche	Kennzahl	Erläuterung
Hotellerie	Umsatz pro verfügbares Zimmer	$\frac{\text{Beherbergungsumsatz}}{\text{Anzahl verfügbare Zimmer}}$ <p>oder</p> <p>durchschnittlicher Zimmerpreis x prozentuale Zimmerauslastung</p> <p>Mit der Kennzahl wird die Wirksamkeit der Verkaufsstrategie gemessen</p>
Gastronomie	Durchschnittlicher Umsatz pro Sitzplatz	Die Kennzahl wird gegliedert nach Geschäftsfeld erhoben (z.B. Frühstück, Mittagessen, Abendessen) und dient zur Produktivitäts- und Angebotsmessung
Wellness und Spa	Umsatz pro verfügbare Behandlungsstunde	$\frac{\text{Behandlungsumsatz}}{\text{Verfügbare Anzahl Behandlungsstunden}}$ <p>oder</p> <p>durchschnittlicher Behandlungspreis x prozentuale Auslastung Behandlungsräume</p>
Stahlproduktion	Tap-to-Tap time (Zykluszeit zwischen zwei Abstichen)	Die Kennzahl gilt als wichtigste in der Stahlindustrie. Aufgrund der hohen Energiekosten bei der Stahlproduktion bringt jede Verbesserung der Zykluszeit erhebliche Kosteneinsparungen.