

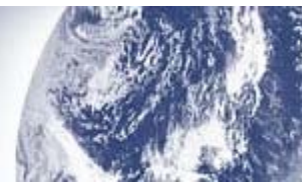


“Ihr Weg zu den Kennzahlen” Erfahrungsbericht Mittelstand Praxistag, 15. Juni 2010

**Doris Gellersen
Weinmann Geräte für Medizin
GmbH+Co.KG, Hamburg**



Der erste Gedanke



ist NICHT immer der richtige

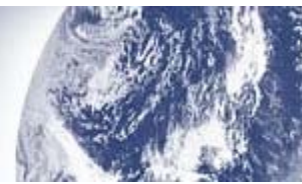


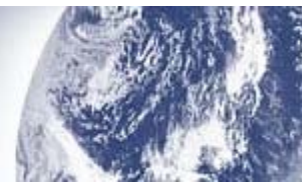
... denn „**Jeder Kann Kennzahlen**“



Geplanter Ablauf

- Einleitung
- Praxisbericht / Gruppenarbeit





- Hauptsitz: Hamburg
- Inhabergeführtes, mittelständisches Familienunternehmen
- Branche: Medizintechnik (Entwicklung, Montage, Vertrieb) Homecare-, Notfall- und Diagnosesysteme
- Standorte: vier Tochterunternehmen im Ausland, Vertretungen in ca. 50 Ländern
- Umsatz 2009: ca. 70 Millionen Euro
- Mitarbeiter: weltweit ca. 500 / Anzahl Reisende: ca. 220 (Deutschland)
- Travel Management: eine Vollzeitstelle



Definition „Kennzahlen“ lt. „Wikipedia“ (Auszug)

- Basis für Entscheidungen (Problemerkennung, Ermittlung von betrieblichen Stark-/Schwachstellen, Informationsgewinnung), Kontrolle (Soll-/Ist-Vergleich), Dokumentation und/oder Koordination (Verhaltenssteuerung) wichtiger Sachverhalte und Zusammenhänge im Unternehmen
- Kennzahlen liefern verdichtete Informationen
- Absolute & relative Kennzahlen:
 - Absolute Kennzahlen: Einzelwerte, Summenwerte, Differenz- und Mittelwerte
 - Relative Kennzahlen: Verbindung zweier Werte zu einer Kennzahl mit erhöhter und/oder spezifischer Aussagekraft



Inhaltlicher Ansatz VDR-Ausschuss „Kennzahlen“

■ Hauptkennzahlen:

Zum Einstieg, mit einer hohen Steuerungs- und Kontrollrelevanz. Aufgrund relativ einfacher Herleitung leicht gut im Tagesgeschäft zu verwenden, z.B.:

- Reisekosten gesamt
- Ist-Einkaufsvolumina Flug, Bahn, Mietwagen
- Rennstreckenermittlung Flug, Bahn
- Durchschnittspreise Flug, Bahn
- Stornoquote Bahn, Flug



Inhaltlicher Ansatz VDR-Ausschuss „Kennzahlen“

▪ **Vertiefungskennzahlen:**

Für weiterführende Analysen und Beantwortung spezieller Fragestellungen. Datenbeschaffung und Berechnung oft deutlich komplexer: z.B.

- Einsparung (Savings) Flug
- Anteil Firmenraten Flug
- Anzahl Vielreisende
- Aufteilung Buchungsklassen Flug, Bahn



Inhaltlicher Ansatz VDR-Ausschuss „Kennzahlen“

- **Weitere Kennzahlenarten:**
Beleuchten einzelne Aspekte näher, z.B. Kostenentwicklung, Messung des Einkaufsergebnisses des Travel Managements.
- An dieser Stelle wird darauf bewusst nicht eingegangen. Weitere Informationen für VDR-Mitglieder über die Internetseite

So war's bei Weinmann

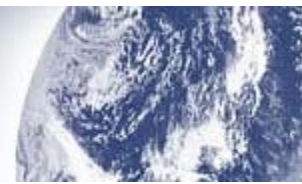


Und am Anfang begab es sich:

*„Mach´ma
(höchstens...) sechs Kennzahlen!“*

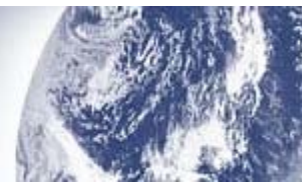
Innere Reaktion:





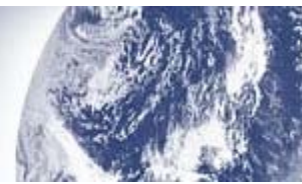
Ist-Zustand bei Aufgabenstellung:

- Kein wirklich etabliertes Kennzahlenwesen
- Einige Daten waren vorhanden (Reisebüro, Fibu Leistungsträger), aber
- ... etliche auch *noch* nicht:
 - Kreditkartenprojekt (Corporate Cards) kurz vor Einführung
 - Auswerteprogramm über Kreditkartenanbieter (Reisestellenkarte) nicht implementiert



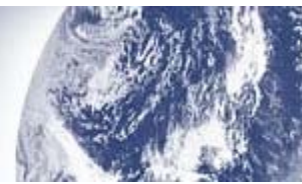
Vorgehensweise nach „Adam & Eva“-Prinzip

- Klärung nach Hauptfragestellungen →
 - Wo geben wir mehr Geld aus, als wir müssten?
 - Wo sind wir gut / Einsparungen ?
 - In welchem Maße wird unsere Reiserichtlinie eingehalten? (Gilt auch für Bestellwege)
 - Ist eine Kostensteuerung überhaupt möglich?
 - Allg. Beispiel: Durchschnittspreis Flug (durch längere Vorausbuchungsfristen Einkauf günstigerer Tarife; Absenkung Reise standards Interkontinental....)



Überlegungen zur Herangehensweise

- Welche Hauptkostenblöcke treffen für uns zu?
Unwesentliche Kosten brauchen (anfangs...) keine Kennzahl
- Woher erhalte ich Daten?
- Welche Datenquellen stehen mir regelmäßig und zuverlässig zur Verfügung?
- Wie lassen sich aus der VDR-Kennzahlentabelle mit über 100 Kennzahlen die relevanten herausfiltern?
- Wie kann ich auch unsere eigene Entwicklung messen?



Überlegungen zur Herangehensweise

- Wie können wir uns mit dem Markt vergleichen? Bei Benchmarking / Marktvergleichen ist das Auffinden vergleichbarer Firmen nicht einfach
- Welche Kennzahlen will ich für mich selbst ermitteln, die ggf. in die Darstellung für die Unternehmensleitung einfließen?
- Wie oft sind Kennzahlen der Unternehmensleitung zu präsentieren?
- In welcher äußeren / inhaltlichen Form werden Daten aufbereitet und dargestellt?



Erstellung „Kennzahlengerüst“ vor Festlegung:

- Grobe Zielvorgabe der Unternehmensleitung festgehalten
- Erste eigene Ideen Grob-Kennzahlengerüst (Word-Datei)
- Mögliche Kennzahlen bzw. verfügbare Daten tabellarisch dargestellt und ggf. bewertet:
 - Benennung (z.B. Kostenblöcke nach Leistungsträgern wie Flug, Bahn; auch Tarifklassenverteilung usw.)
 - Darstellung (z.B. Stückzahl, Euro, Quote...)
 - Aussagekraft / Bemerkungen
 - Quelle, z.B. Kreditkarten-Auswerteprogramm, Reisebüro, Leistungsträger, internes Controlling....
 - Ideen für sinnvolle Intervalle

Konzepterstellung



Tabellarische Darstellung der vorigen Seite (Auszug):

Kennzahlengerüst komplett, 14.4.09 - Microsoft Word

Standard + Fett, Rot Arial 12 80%

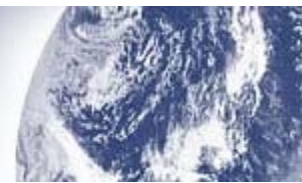
II. → DATENERMITTLUNG

BENENNUNG	QUELLE	INTERVALL	MESSGRÖSSE(N)	BEMERKUNGEN
Soll-/Ist-Vergleich-Reisekosten-Sachkonto	Controlling/EiBu	2-oder-4-x-p.a.	EUR	Die Ausgabenverantwortung liegt nach wie vor in den kostenstellenverantwortlichen Bereichen
Hauptkostenblöcke und deren Durchschnittswerte mit Anteil an Gesamtreisekosten-Weinmann				
Flug: D / EU / IK auf Couponebene	AIM und Reisebüro	4-x-p.a.	EUR und Stückzahlen	Reisebüro: Tickets gesamt, Aufteilung nach Destinationsgebieten D, EU, IK Auch für Couponebene möglich???
Bahn: Preise (mit Bahncards)	Bahn, ergänzt durch AIM	2-x-p.a.	EUR und Stückzahlen	Nach Leistungen unterteilen: Ticketpreise, Bahncards, Reservierungen
Hotel	AIM, RKA, eigene Übersicht Messehotels	1-2-x-p.a.	EUR	Unvollständige Datenbeschaffung. Außerdem über AIM keine Kostenunterteilung Logis, Frühstück, Tagungen, Bewirtungen etc. möglich
Spesen (Verpflegungs-mehr aufwendungen)	RKA	1-2-x-p.a.	EUR	
Realisierte Einsparungen				
Günstige Klassenaufteilung „Flug“: (Service- und Tarifklassen)	Reisebüro, AIM	4-x-p.a.	EUR und Stückzahl	Umgang mit abweichenden Benennungen, z.B. C-Klasse bei EK: = günstig??
Vorausbuchungsfristen „Flug“	Reisebüro	4-x-p.a.	Tage	Böse und „gut“ definieren... Idee dge: Aufteilung Interkont und Nicht-Interkont
Vermeidbare Mehrausgaben				
Stornierungen Flug, Hotel, Bahn	Reisebüro, Bahn, Hotels	2-x-p.a.	EUR, Stückzahl, % vom Leistungs	mit Füllverklären: mit / ohne Messehotels

WEINMANN
medical technology

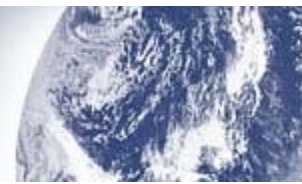
Seite 2 Ab 1 2/4 Bei Ze Sp MAK AND ERW UB Deutsch (De)

Start Microsoft... HRS - HOTE... Window... Microsoft Po... Kennzahlen... DE 100% 16:29



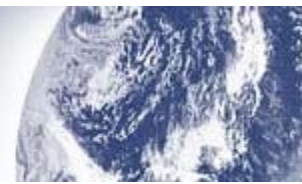
Datenqualität (eigene Erfahrungen):

- Flug → gute & breite Datenqualität über Kreditkartenanbieter, Reisebüro und Leistungsträger (Lieferanten)
- Hotel → mäßige Datenqualität:
 - Kreditkarten-Auswertungsprogramme liefern Hotelnamen und absolute Beträge, jedoch kaum Aufschlüsselung
 - Intern wenige Daten, da Verbuchung aller Reisekosten auf *ein* Sachkonto. Lichtblicke:
 - TM-Statistik „Einkauf Messehotels“
 - seit 1.1.2010 eigenes Sachkonto Hotelkosten: Fibu ergänzt Anzahl Übernachtungen pro Rechnung



Datenqualität (eigene Erfahrungen):

- Bahn → gute Datenqualität über die Deutsche Bahn, ergänzt durch Kreditkarten-Auswertesystem
- Mietwagen → gute Datenqualität
- Tagessätze (Spesen): gute Datenqualität
- Bestellwege / Einhaltung Reiserichtlinie →
 - Flug & Bahn gut: Daten zu Ticketkauf direkt bei Leistungsträger über Corporate Cards (generell unerwünscht), Ausschöpfung von „guten“ und „bösen“ Service- bzw. Tarifklassen
 - Hotel là-là: im „Baukastensystem“ durch Kreditkarten-Auswerteprogramm & interne Kommunikation



Datenqualität (eigene Erfahrungen):

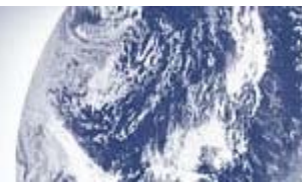
- Marktvergleich →
 - „Flug“ durch Reisebüro
 - Bahn durch die DB
 - Hotel: „Preise sprechen für sich“, insbesondere im Gruppengeschäft (Erfahrung), Vergleiche schwierig
- Reisebüro-Vergütung →
 - gute Datenqualität
 - Verhältnis der Reisekosten zur Vergütung ermittelbar



... und nun wurde es ernst: Auswahl der *Großen Sechs* mit der Unternehmensleitung

- Vorstellung von zwölf vom Travel Management vorausgewählten „Kandidaten“
- Finale Auswahl der sechs Kennzahlen (ohne konkrete Zahlen)
- Einige Zahlen wurden nicht ausgewählt, z.B. Vorausbuchungsfrist. Argumentation: Je früher die Buchung, desto günstiger der (Durchschnitts-) Preis. Die Vorausbuchungsfrist wird natürlich dennoch durchs TM überwacht!

Festlegung der Kennzahlen



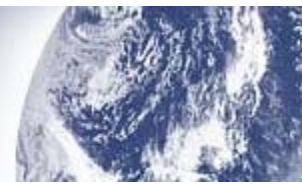
**Grau ist alle Theorie.
Wichtig ist auf'm Platz!**



- Definieren Sie die nach Ihrer Meinung wichtigsten Kennzahlen
- Was sagt jede Kennzahl aus bzw. weshalb ist sie wichtig?
- Führen Sie pro Kennzahl mögliche Datenquellen auf

Gruppe A → Flug, Mietwagen

Gruppe B → Hotel, Bahn, Reisebüro



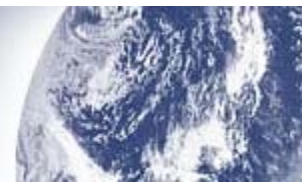
Et voilà hier sind alle Kennzahlen!

1. Überprüfte Kostenblöcke:

- Reisekosten gesamt vs. Anteil Flug, Bahn, Messehotels, Reisebüro-Vergütung (EUR & %-Anteil an Reisekosten)

2. Hauptkostenblock „Flug“ mit weiterer Unterteilung in:

- Weltweit: Stückzahl, Ø-Preis
- Inland, Europa, Interkontinental (Gesamtbeträge EUR / Gesamte Couponanzahl / Couponpreise / Meilenpreise)
- Vermeidbare Mehrausgaben: Missed Savings, Umbuchungen, Stornierungen (Gesamtbeträge EUR / Anzahl / Quote in % / Betrag in % von Flugkosten)



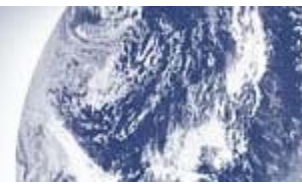
Et voilà hier sind alle Kennzahlen!

3. Hauptkostenblock „Bahn“

- Gesamtbetrag EUR, Anzahl Fahrscheine, Ø-Preis pro Bestellung, Anteil 1. Klasse, Quote Online-Bestellung

4. Hauptkostenblock „Messehotels“

- Anzahl Übernachtungen, Gesamtbetrag EUR, Ø-Zimmerrate
- Extra-Tabelle für größte Messen mit der gleichen Analysestruktur
- 2010 Erfassung der durch TM nachverhandelten Vorauszahlungsbedingungen (→ eingesparte Zinsen)



Et voilà hier sind alle Kennzahlen!

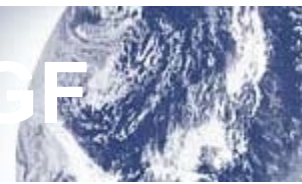
5. Hauptkostenblock „Reisebüro-Vergütung“

- Anzahl Transaktionen über Reisebüro /
Betrag der über Reisebüro generierten Leistungen /
prozentualer Anteil an Gesamtreisekosten /
Vergütung an Reisebüro in EUR /
prozentualer Anteil der Vergütung aller Reisebürokosten

6. Einhaltung Bestellwege / Messung potentieller (!) Abweichungen:

- Bahn- und Flugkosten über Corporate Cards (anstatt Company Cards)

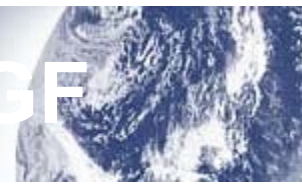
Beispielhafte Darstellung ggü. GF



Hauptkostenblock Messehotels

Jahr	Anzahl Übernachtungen	EUR total	Ø Zimmerrate inkl. Stornokosten (= zuviel eingekauft)
2007	n.a.	n.a.	n.a.
2008	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2009	xxxxx	Xxxxx	xxxxx

- Keine Stornokosten 2009 aufgrund zu viel eingekaufter Zimmer (Stornokosten wegen nicht beeinflussbarer Absagegründe wie Erkrankungen wurden nicht erfasst, sind aber ohnehin zu vernachlässigen)
- Durchschnittswerte 2009 niedrig; Ausnahme: „Veranstaltung XX“ überproportional angestiegen
- Ziel: Absenken der durchschnittlichen Rate auf unter € xxx



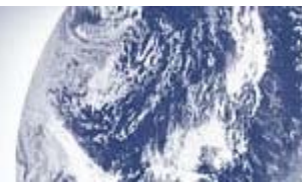
Hauptkostenblock Flug:

Zusammenfassung Flüge gesamt (Stückzahl, Ø-Preis):

Jahr	Flugvolumen "Gesamt" Ticketanzahl	Flugvolumen "Gesamt" geflogene Meilen	Flugvolumen "Gesamt" Ø Meilenpreis EUR
2008	xxxxxxx	xxxxxxxxxxx	0,xx
2009	xxxx	xxxxxxxxxxx	0,xx
2010	xxxx	xxxxxxxxxxx	0,xx

- Kurzanalysen getrennt nach Inland, Europa und Interkontinentalflügen dazu finden sich in auf den folgenden Seiten
- **Ziel: durchschnittlicher Meilenpreis unter € 0,xx**

Darstellung ggü. GF

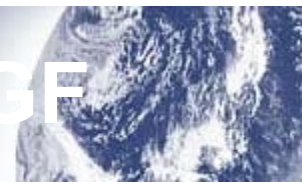


Die vorigen, zahlenorientierten Seiten eignen sich eher für Zielgruppen, die durch die **linke** Hirnhälfte gesteuert sind wie z.B. Controller, Einkäufer, und besonders zahlenaffine Geschäftsleitungen

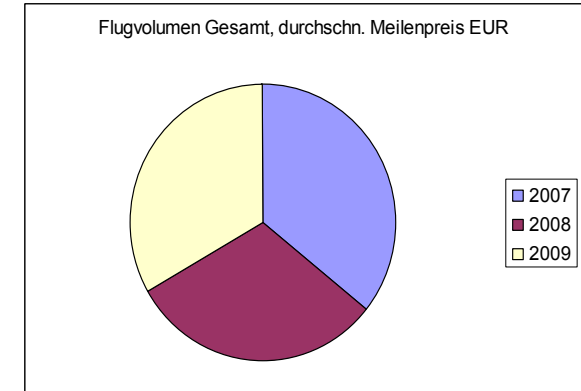
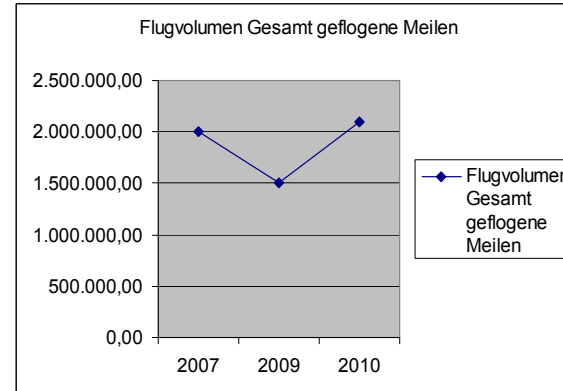
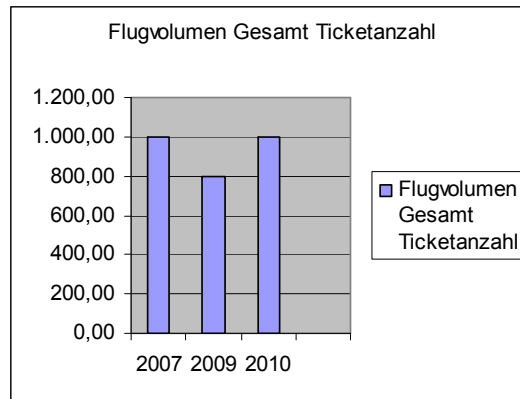


Wenn die Zielgruppe eher aus Nicht-Fachleuten bzw. Geschäftsleitung besteht, fühlt sich auf der folgenden Seite eher die **rechte** Hirnhälfte angesprochen



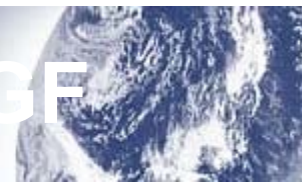


Hauptkostenblock Flug: Zusammenfassung Flüge gesamt (Stückzahl, Ø-Preis):



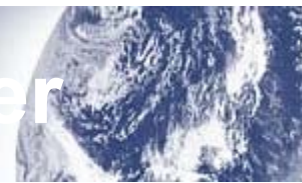
- Kurzanalysen getrennt nach Inland, Europa und Interkontinentalflügen dazu finden sich in auf den Folgeseiten
- **Ziel: durchschnittlicher Meilenpreis unter € 0,xx**

Redaktioneller Hinweis: Es wurden hier bewusst verschiedene Diagrammarten ausgewählt. Zahlenwerte sind fiktiv

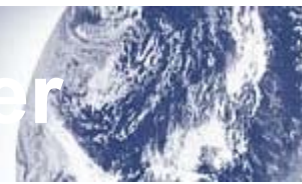


Zusammenfassung Ziele:

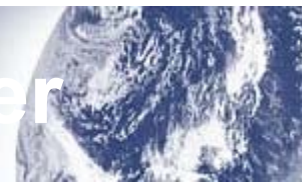
- Hauptkostenblock „Flug“ :
 - Durchschnittlichen Meilenpreis bei unter € 0,xx halten
 - Anteil teurer Tarif-Klassen (Ticketanzahl) innerhalb der Business Class auf (fast) null reduzieren
 - Lufthansa: Anzahl teurer Buchungsklassen (Ticketanzahl) unter xxxx % halten
- Hauptkostenblock „Bahn“ :
 - Halten der Online-Buchungsrate bei mindestens xx %
- Hauptkostenblock „Messe-/Kongresshotels“ :
 - Absenken der durchschnittlichen Zimmerrate auf unter € xxx



- Klären Sie entscheidende Fragestellungen zu Kennzahlen mit Entscheidungsträgern am Anfang
- Erstellen Sie sich ein Grobkonzept (einzelne Schritte), nicht „einfach draufloswerkeln“
- Hilfreich für Konzepterstellung:
 - Artikel der Fachausschussleitung Kennzahlen im VDR-Jahrbuch 2010
 - Präsentation Fachausschussleitung im geschlossenen VDR-Mitgliederbereich unter Standardinstrumente > VDR-Kennzahlen-Übersicht (Beispiele für Darstellung gegenüber Geschäftsleitung, z.B. Balkendiagramme)

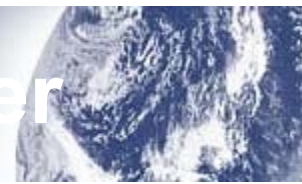


- Nehmen Sie sich Zeit für die Erarbeitung und Vervollständigung von Kennzahlen
- Beginnen Sie mit wenigen Kennzahlen und bauen sie schrittweise aus
- Arbeiten Sie ungestört / längere Zeit am Stück
- Konzentrieren Sie sich auf zuverlässig ermittelbare Daten
- Marktvergleiche sind eine Herausforderung



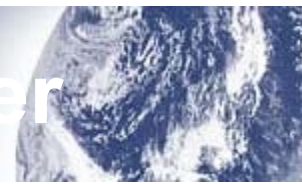
Erstellung einer großen Excel-Datei (nur für TM bedeutsam und genutzt)

- Pro gleichartiger Information ein Tabellenblatt, z.B. Flugvolumen als Anzahl / EUR sowie Aufteilung Streckenbereiche D, EU, IK mit dazugehörigen Ticket-, Coupon- und Meilenwerten
- Entscheidung für eine einheitliche Datenquelle
- Pro Kostenblock ein Tabellenblatt



Erstellung einer großen Excel-Datei (nur für TM bedeutsam und genutzt)

- Erfassung genutzter Datenquelle/n, Hinweise zur Kalkulation/Formel, Besonderheiten
- Überlegung, welche Zusatzkosten enthalten sein können, z.B. mit/ohne MwSt., mit/ohne Flughafentaxes usw.
- *Extra-Tip:* Plausibilitäts-Check bei gleichartigen Daten, z.B. vom Reisebüro ermittelte Ticketumsätze/-stückzahlen vs. denen vom Kreditkartenauswertesystem. Als akzeptabel gelten bis ca. 10 % Abweichung voneinander



Last but not least

- Nicht alle ermittelten Kennzahlen ergeben immer erfreuliche Zahlenwerte!
- Haben Sie keine Scheu, negative Zahlen darzustellen. In den allermeisten Fällen liegen die Gründe dafür ohnehin außerhalb Ihrer Reichweite!
- Empfehlung: Recherchieren Sie die Gründe genau und schlagen konkrete Maßnahmen zur Abhilfe vor!

Ich habe noch nicht fertig ...



... Sie etwa ?



WDR

Doris Gellersen

Weinmann Geräte für Medizin GmbH + Co.KG

Kronsaalsweg 40, 22525 Hamburg

T: +49 40 54 70 2 182

E: d.gellersen@weinmann.de

F: +49 40 54 70 2 476