

M. Christine Klöber
Dr. Gabriele Mönicke
Ralf Klöber
Frank Binnewies

Erfolg ist messbar

**Controlling und Kennzahlen
für hauswirtschaftliche
Führungskräfte**



Verlag Neuer Merkur GmbH

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2009 Verlag Neuer Merkur GmbH

Verlagsort: Postfach 60 06 62, D-81206 München

Alle Urheberrechte vorbehalten. Vervielfältigungen bedürfen der besonderen Genehmigung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autorinnen nach bestem Wissen erstellt und von ihnen und dem Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt überprüft. Gleichwohl sind inhaltliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher erfolgen alle Angaben ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages oder der Autorinnen. Sie garantieren oder haften nicht für etwaige inhaltliche Unrichtigkeiten (Produkthaftungsausschluss). Im Text sind Warennamen, die patent- oder urheberrechtlich geschützt sind, nicht unbedingt als solche gekennzeichnet. Aus dem Fehlen eines besonderen Hinweises oder des Zeichens ® darf nicht geschlossen werden, es bestehe kein Warenschutz.

Klöber/Mönicke/Binnewies/Klöber

Erfolg ist messbar – Controlling und Kennzahlen für hauswirtschaftliche Führungskräfte

1. Auflage 2009 – ISBN 978-3-937346-56-4

Titelgestaltung: Dagmar Papic

Umschlagfoto: fotolia – business graph © jeff Metzger

Layout: Peter Hänsler

Druck: Kessler Druck + Medien, Bobingen

Inhaltsangabe	5
Vorwort	7
Einführung	9
1 Vorstellung der Einrichtung <i>Haus Herkulesblick</i>	13
2 Betriebswirtschaft und Controlling	15
2.1 Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre	15
2.1.1 Wirtschaften	15
2.1.2 Entscheidungen	16
2.1.3 Ökonomisches Prinzip	17
2.2 Das Menschenbild in der Betriebswirtschaftslehre	21
2.3 Unternehmensziele	24
2.4 Unternehmensstrategien	26
2.5 Einführung in das Controlling	29
2.5.1 Formen des Controllings	33
2.5.2 Instrumente des Controllings	34
2.5.3 Aufbau eines Controllingsystems	35
2.6 Kosten- und Leistungsrechnung als Teilbereich des Controllings	38
2.6.1 Kostenartenrechnung	39
2.6.2 Kostenstellenrechnung	44
2.6.3 Kostenträgerrechnung	47
3 Arbeiten mit Kennzahlen	51
3.1 Chancen und Risiken, Arten und Klassen von Kennzahlen	53
3.2 Vier Perspektiven der hauswirtschaftlichen Kennzahlenuhr®	55
3.3 Sechs Schritte zur ersten Kennzahlenuhr®	58
3.4 Überprüfungspunkte eines guten Kennzahlensystems	61
3.5 Prozessorientierter Ansatz zur Auswahl von Kennzahlen	63
3.6 Arten und Klassen von Kennzahlen	64
3.7 Reinigung	67
3.7.1 Strukturdaten	67
3.7.2 Kosten und Erträge	74
3.7.3 Produktivität	79
3.7.4 Qualität	83
3.8 Wäscherei	86
3.8.1 Strukturdaten	86
3.8.2 Kosten und Erträge	89
3.8.3 Produktivität	98
3.8.4 Qualität	103
3.9 Verpflegung	107
3.9.1 Strukturdaten	108
3.9.2 Kosten und Erträge	111
3.9.3 Produktivität	115
3.9.4 Qualität	121
4 Benchmark	125

5	Balanced Scorecard	131
5.1	Entwicklung einer <i>Balanced Scorecard</i> in hauswirtschaftlichen Betrieben	133
5.2	Nutzen und Grenzen einer <i>Balanced Scorecard</i>	137
6	Acht Schritte zum Arbeiten mit Kennzahlen	139
	Begriffserläuterung	143
	Stichwortverzeichnis	164
	Autoren	168

Vorwort

Das ausgezeichnete Buch *Erfolg ist planbar – Qualitätsmanagement für hauswirtschaftliche Führungskräfte*, das 2004 vom Verlag Neuer Merkur GmbH aufgelegt wurde und im selben Jahr die 2. Auflage gedruckt werden musste, spricht für die große Qualität des Buches.

Als Past President des Internationalen Verbandes für Hauswirtschaft und eine Verfechterin für Hauswirtschaft im Allgemeinen freut es mich, dass ein neues Buch für die Bewertung von hauswirtschaftlichen Tätigkeiten und Dienstleistungen von den so kompetenten Autorinnen und Autoren aufgelegt wird.

Auf nationaler, wie auch auf internationaler Ebene gewinnen hauswirtschaftliche Dienstleistungsangebote von verschiedenen Dienstleistungseinrichtungen zunehmend an Bedeutung.

Private Haushalte sind vielfach nicht mehr in der Lage, Versorgungsleistungen für ihre Familien zu erbringen. Die Berufstätigkeit von Frauen bzw. der Mangel an hauswirtschaftlichen Kompetenzen verlangt, dass hauswirtschaftliche Tätigkeiten außer Haus vergeben bzw. eingekauft werden müssen, z. B. Pflege- und Betreuungsfunktionen älterer Menschen, Kinderbetreuung, Reparatur- und Reinigungstätigkeiten, Wäschepflege u. a. mehr.

Dieses Buch *Erfolg ist messbar* wird es ermöglichen, dass wir für hauswirtschaftliche Tätigkeiten Kennzahlen berechnen und damit auch den finanziellen Wert, den zeitlichen Aufwand von einzelnen hauswirtschaftlichen Tätigkeiten kalkulieren können.

Über Kennzahlen lässt sich die Wirtschaftlichkeit, das Arbeits- und Zeitmanagement eines Betriebs besser und effizienter gestalten. Der gesamte Ressourceneinsatz eines Betriebs (Humanressourcen, Zeit, Geld, Ware) ist ökonomisch aber auch ökologischer zu planen und umzusetzen.

In Finnland können die Inanspruchnahme von externen hauswirtschaftlichen Dienstleistungen (Reinigung, Pflege, Gartenarbeit, u. a.) steuerlich berücksichtigt werden. Vielleicht lässt sich in Zukunft dieses Modell auch auf andere europäische Länder übertragen. Um diese Leistungen kalkulieren zu können, sind Daten bzw. Kennzahlen sehr wertvoll.

Das vorliegende Buch vermittelt nicht nur wertvolle theoretische Grundlagen über den Erwerb von Kennzahlen, sondern bietet einen hohen Praxisbezug, um in beiden Richtungen entsprechende Handlungskompetenz zu erlangen. Für hauswirtschaftliche Führungskräfte ist diese Publikation eine sehr wertvolle Weiterentwicklung ihrer Berufskompetenzen.

Für alle deutschsprachigen hauswirtschaftlichen Bildungs- und Beratungseinrichtungen, für hauswirtschaftliche und für das Manage-

ment von Dienstleistungsbetrieben wird dieses Buch eine weitere fundamentale Grundlage bieten.

Verantwortliche in hauswirtschaftlicher Bildung, Beratung, Forschung und in Dienstleistungsbetrieben benötigen immer wieder gute Argumente, warum hauswirtschaftliche Kompetenzen für jedes Mitglied unserer Gesellschaft so wichtig sind.

Erfolg in der Hauswirtschaft ist nicht nur planbar, sondern muss auch messbar gemacht werden!

Den Autorinnen und Autoren darf ich besonders danken, dass sie ihre Expertisen vielen hauswirtschaftlichen Führungskräften anbieten.

Min.-Rätin Dr. Gertraud Pichler
Past President des Internationalen Verbandes für Hauswirtschaft

3 Arbeiten mit Kennzahlen

Erkennen heißt Leben.

Maturana und Varela, chilenische Neurobiologen

Kennzahlen – Schaufenster für Verbesserungen

Die Planung und Steuerung hauswirtschaftlicher Bereiche mit Hilfe von Kennzahlen ist in vielen Einrichtungen bereits Praxis. Die ausgewählten Kennzahlen beschreiben jedoch häufig nur Ausschnitte von Abläufen und sind als Insel-Lösungen meist stark leistungs- und kostenorientiert. Eine alleinige Kostenorientierung kann aber zu tiefgreifenden Fehlentscheidungen in der strategischen Zielsetzung der Einrichtung bzw. der Abteilung Hauswirtschaft führen. Es ist wichtig, dass Sie ein ausgewogenes Kennzahlensystem, welches die Leistung und die Qualität in den hauswirtschaftlichen Abläufen ohne Verzerrungen beschreibt, entwickeln.

Zunächst soll die Frage geklärt werden, was Kennzahlen sind und wozu sie dienen. Ganz einfach gesagt: komplizierte Sachverhalte können komprimiert und übersichtlich dargestellt werden. Das heißt, Kennzahlen verdichten umfangreiche Daten auf eine überschaubare Anzahl aussagekräftiger Schlüsselinformationen. Diese Informationen ermöglichen eine Einschätzung der Leistungsbereiche sowie der Schwachstellen in den bestehenden Arbeitsabläufen. Sie ermöglichen ebenfalls die Formulierung von quantifizierten Zielen für die einzelnen hauswirtschaftlichen Dienstleistungen und machen (also bezogen auf Kennzahlen) die späteren Erfolge bei Veränderungen für die Bereiche messbar.

Durch die Anwendung von Kennzahlen kann die Zusammenarbeit zwischen den leitenden Angestellten in der Einrichtung wesentlich verbessert und erleichtert werden. So beschreiben etwa gemeinsam festgelegte Zielsetzungen mittels Kennzahlen die Erwartungshaltung an die Leistungsfähigkeit der einzelnen Bereiche. Wüssten die Kolleginnen in der Pflege beispielsweise, was das Aufbereiten von einem Kilo Wäsche kostet, würde manche von ihnen sorgsamer mit ihr umgehen. Die Anwendung und das Transparentmachen von entwickelten Kennzahlen erzeugt in weiten Bereichen deutlich mehr Kostenverständnis. Ein weiterer Pluspunkt ist darin zu sehen, dass erreichbare und messbare Zielsetzungen die Mitarbeiterinnen nachweislich zu besseren Leistungen und verantwortlicherem Handeln motivieren.

Kennzahlen helfen Ihnen aber auch bei der Darstellung von betrieblichen Leistungen und ihren Veränderungen. Eine grafische Darstellung z. B., wie sich der Bedarf an Flachwäsche pro Bewohner und Tag verändert hat, ist eindrücklicher als eine lange Auflistung von Zahlen.

Ein Problem bei der Bildung von Kennzahlen für hauswirtschaftliche Funktionsbereiche stellt die mangelnde Berücksichtigung der Dimension *Qualität* dar. Ein gutes Kennzahlensystem muss die Qualität der Arbeit mit einbeziehen. Ist der Einsatz einer kostengünstigen externen Reinigungsfirma sinnvoll, wenn Pflegepersonal und Bewohner ständig mangelnde Sauberkeit auf den Wohnbereichen reklamieren? Wie hoch sind die Folgekosten, wenn Nachreinigungen organisiert, Nachverhandlungen geführt oder Reklamationen von Ihnen dokumentiert werden müssen? Bei der Messung von Qualität zeigen sich in der Praxis noch wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Kennzahlensysteme müssen also die erbrachte Leistung, die Produktivität und die Qualität hauswirtschaftlicher Abläufe beschreiben können, um eine wirtschaftliche Führung auch mittel- und langfristig zu ermöglichen. In den Augen der Kunden entscheidet in einer Altenhilfeeinrichtung nicht allein die Qualität der Pflege über die Qualität der Einrichtung. Vielmehr kommt der Qualität der hauswirtschaftlichen Leistungen eine tragende Rolle bei der Bildung des Gesamteindrucks zu.

Ein ausgewogenes Kennzahlensystem kann die Leistung und die Qualität hauswirtschaftlicher Abläufe ohne Verzerrungen beschreiben. Bei der Einführung von klaren Leistungskennzahlen zur Wirtschaftlichkeit ist leider in der Vergangenheit das Kind oft mit dem Bade ausgeschüttet worden. Was auch heute noch oftmals zu einer ablehnenden Haltung der betroffenen Mitarbeiterinnen führt.

Um die Qualität hauswirtschaftlicher Dienstleistungen abbilden zu können, müssen Merkmale beschrieben werden, die sich messen lassen. Diese Merkmale werden auf der Grundlage vereinbarter bzw. vorgegebener Ziele entwickelt. Qualität wird somit greif-, überprüf- und vergleichbar. Insbesondere die Merkmale, die bei der Erstellung der Leistung wichtig sind, sind häufig sehr schwer mess- und damit quantifizierbar. Wie lässt sich z. B. eine gelungene Beziehung zwischen Bewohnerin oder Pflegermitarbeiterin und hauswirtschaftlicher Mitarbeiterin abbilden? Die Grundlage der Festlegung von Qualitätsstandards und der Qualitätsmessung sind die Bereiche

- der Strukturen,
- der Prozesse und
- des tatsächlichen Dienstleistungsergebnisses.

Tabelle 3.1 zeigt beispielhafte Merkmale der drei Qualitätsdimensionen auf.

Eine gute Ergebnisqualität hauswirtschaftlicher Dienstleistungen kann dauerhaft nur über eine gute Prozess- und Strukturqualität sichergestellt werden.

Qualitätsdimension	Hauptfrage	Merkmale
Strukturqualität	Was muss eingesetzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der erforderlichen Mittel und Abläufe: • Personelle Ausstattung • Räumliche Ausstattung • Sächliche Ausstattung • Finanzielle Ausstattung
Prozessqualität	Was muss getan werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungserstellung, Klärung der Schnittstellen: • Bedarfsermittlung • Planung • Koordination und Ausführung der Leistung • Dokumentation
Ergebnisqualität	Was wurde erreicht?	<p>Zielerreichungsgrad einer Maßnahme:</p> <p>Vergleich zwischen erreichten und angestrebten Ziel. Hier muss die Bedürfnisbefriedigung und Zufriedenheit der Bewohner/Kunden berücksichtigt werden.</p>

Tabelle 3.1
Merkmale der
Qualitätsdimensionen

Besonders die Ausführung der Arbeiten in wirtschaftlicher Weise, also Kostenaufwand und Erträge zu berücksichtigen, sollen im Blick der Ergebnisqualität stehen, da die Kundenzufriedenheit auch mit wirtschaftlich vertretbaren Kosten sichergestellt werden muss.

3.1 Chancen und Risiken, Arten und Klassen von Kennzahlen

Kennzahlen (Benchmarks) verdichten umfangreiche Daten auf eine überschaubare Anzahl aussagekräftiger Schlüsselinformationen. Sie gewährleisten den hauswirtschaftlichen Führungskräften dadurch eine Einschätzung der wesentlichen Fortschritte sowie der Schwachstellen in den bestehenden Arbeitsabläufen. Sie ermöglichen ebenfalls die Formulierung von quantifizierten Zielen für hauswirtschaftliche Dienstleistungen und machen eine spätere Umsetzung messbar. Um bei der Wäschepflege zu bleiben: als Ziel formuliert wird eine Verminderung des Schmutzwäscheaufkommens an Frottierware pro Heimbewohnertag um 5 %; damit verbunden sind Kostenentlastungen in der Lohnwäsche.

Kurz zusammengefasst: Kennzahlen für hauswirtschaftliche Dienstleistungen ...

- helfen bei der Vereinfachung komplexer Sachverhalte (z. B. Aufbrechen von Kosten für die Beseitigung von Fehlern wie notwendige Nachreinigungen),
- helfen bei der Darstellung von betrieblichen Leistungen und der Darstellung der Veränderungen (Darstellung, wie sich der Bedarf an Flachwäsche pro Bewohner und Tag verändert hat durch einen Zeitreihenvergleich mit grafischer Aufbereitung),
- helfen beim Aufdecken von Verbesserungspotenzialen (etwa häufige Wäscheschäden durch fehlerhaftes Vorsortieren der Wäschestücke),
- helfen bei der betrieblichen Entscheidungsfindung sowie der Festlegung und Prüfung von Zielen (z. B. Berechnung des zukünftigen Personalbedarfs, Wiedereingliederung der Näherei anstatt Vergabe),
- helfen bei der Analyse von Prozessen und beim Erkennen von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen (z. B. wiederkehrende Reklamationen wegen ausgetrockneten Brotscheiben, die zum Abendessen angeboten werden, was auf einen falschen Arbeitsablauf zurückgeführt werden könnte).
- Last but not least: Sie stärken das Selbstbewusstsein und die Verhandlungsposition der hauswirtschaftlichen Bereiche durch eine sehr detaillierte Kenntnis der Abläufe und Einflussgrößen,
- helfen beim Vergleich mit anderen Unternehmen zur Einleitung von Verbesserungen (Benchmarking bzw. Betriebsvergleiche).

Damit kennen Sie nun einige Vorteile und Chancen, doch es gibt auch Risiken und Gefahren:

- Ein Kennzahlensystem mit rein ergebnisorientierten Kennzahlen liefert keine Hinweise zu den Ursachen einer Entwicklung.
- Kennzahlen können erst mit einer zeitlichen Verzögerung aufgestellt werden (z. B. monatliche, quartalsweise, halbjährliche oder jährliche Bildung von Kennzahlen). Damit sind schnelle Korrekturen von Fehlentwicklungen ebenfalls nur zeitverzögert möglich.
- Die Aussagekraft von Kennzahlen kann sich im Laufe der Zeit ändern und bedarf einer Interpretation. So wäre es z. B. bedenklich, wenn die durchschnittliche stündliche Reinigungsleistung in der Grundreinigung von Bodenflächen nicht ansteigt, obwohl mehrere Reinigungsmaschinen zur Unterstützung angeschafft und die Reinigungsmethode optimiert wurden.
- Kennzahlensysteme sind oftmals von finanzwirtschaftlichen Aspekten beherrscht und qualitative Aspekte bleiben unberück-

sichtigt. Damit können Kennzahlen leider auch zum Spielzeug der Vollbluttheoretiker, ohne Bezug zu den Alltagsproblemen der Praxis, werden.

- In der Bewusstseinsbildung der Mitarbeiterinnen sind Kennzahlen häufig ein lästiges Instrument der Rationalisierung und Kürzung von Vorgabezeiten.

Diese Einschätzung kann nur über eine offene Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und die Ausgewogenheit des Kennzahlensystems überwunden werden.

3.2 Vier Perspektiven der hauswirtschaftlichen Kennzahlenuhr[®]

Ein einprägsames Kennzahlensystem, die Kennzahlenuhr[®] für hauswirtschaftliche Dienstleistungen, besteht durch ihre einfache Vorgehensweise, die in kurzer Zeit mit ordentlichen Ergebnissen durchgeführt werden kann. Sie setzt sich aus vier Perspektiven/Dimensionen zusammen. Neben Kennzahlen zur **Struktur** der Einrichtung, werden Kennzahlen zu den **Kosten/Erträgen** der Einrichtung, zur **Produktivität** und zur **Qualität** der Leistung abgebildet. Die Kennzahlenuhr[®] ist ein aus den Anforderungen der Praxis entstandenes Kennzahlensystem. Mit der Kennzahlenuhr[®] können einzelne Bereiche der Hauswirtschaft wie Wäscherei, Speisenversorgung/Küche oder auch die Reinigung beschrieben werden. Sie eignet sich jedoch auch für die Abbildung einzelner Arbeitsabläufe.

Die Strukturdaten liefern Angaben zur Größe, zum Personal, zur Ausstattung und Ausrüstung der Einrichtung. Hier stehen insbesondere Daten im Vordergrund, die als charakteristische Merkmale der Einrichtung (Strukturqualität) in direkter Verbindung zur Arbeitsaufgabe, wie z. B. Gebäudereinigung, stehen. Dies kann z. B. die Mitarbeiterstruktur in der Reinigung sein. Beträgt die Fachkräftequote beispielsweise 0,5 oder 0,1 (1 Fachkraft unter 10 Kolleginnen), kann dies wiederum Auswirkungen auf die drei anderen Dimensionen der Kennzahlenuhr[®] haben, z. B. Materialverbrauch oder Reklamationsquote. Werden Kennzahlenuhren unterschiedlicher Einrichtungen verglichen, eignen sich die Strukturdaten zur schnellen Übersicht von *strukturellen Unterschieden* (Abbildung 3.1).

Im zweiten Viertel der Kennzahlenuhr[®] können Sie die Merkmale zu den Kosten und Erträgen der Reinigung aufführen. Hier interessieren z. B. die Kosten, die für die Unterhaltsreinigung eines Zimmers oder eines qm entstehen. Auch die Informationen und Daten zu den durchschnittlichen Personalkosten je Mitarbeiterin (Vollzeitstelle =

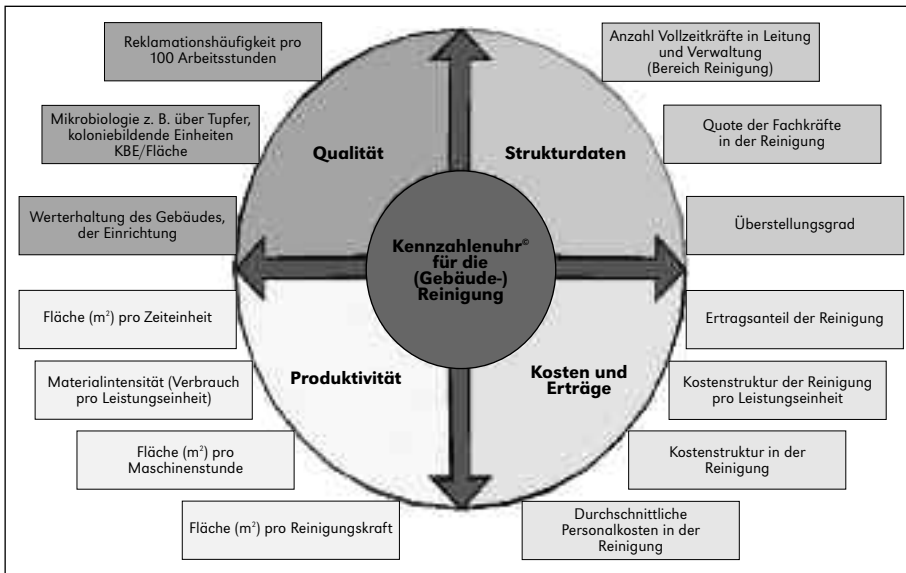


Abbildung 3.1
Beispielhafte Kennzahlenuhr® für die Gebäude-reinigung in einer Einrichtung

VZS) pro Jahr und zur Kostenstruktur in der Reinigung sind von größter Wichtigkeit. Diese Daten liegen in vielen Einrichtungen bereits vor oder können relativ leicht in der Verwaltung beschafft werden.

Erträge können dann entstehen, wenn das Reinigungsteam im betreuten Wohnen die Unterhaltsreinigung durchführt und hierfür innerbetriebliche Verrechnungspreise angesetzt werden. Sind die Kosten der Leistungserbringung kleiner als die gutgeschriebenen Verrechnungspreise für die ausgeführten Arbeiten, ergeben sich dann rechnerische Erträge.

Kennzahlen zur Produktivität beinhaltet das dritte Viertel der Kennzahlenuhr®. Hier können Kenndaten zur Arbeitsleistung und Schnelligkeit aufgezeigt werden. Aussagekräftige Merkmale sind beispielsweise:

- die gereinigte Fläche pro Stunde,
- die gereinigte Fläche pro Arbeitskraft,
- die gereinigte Fläche pro Maschinenstunde,
- Materialintensität (Verbrauch an Reinigungsmitteln oder Reinigungs-ausrüstung pro Leistungseinheit).

Das letzte Viertel der Kennzahlenuhr® zeigt die Merkmale der Qualität auf, um einen Ausgleich zu den reinen Finanz- und Produktivitätskennzahlen des zweiten und dritten Viertels zu erreichen. Natürlich ist es hier von Interesse, wie viele Reinigungsarbeiten reklamiert

werden. Ein Aspekt, der zukünftig mehr Beachtung erfahren sollte, ist die Werterhaltung des Gebäudes. Dies ist nur bei gutem Zusammenspiel der menschlichen Arbeitsleistung sowie dem Einsatz geeigneter Reinigungsmittel und Reinigungsausrüstung sowie gut trainierten Mitarbeiterinnen zu erreichen.

Vorteile und Chancen der Kennzahlenuhr®

- Die einfache und schnelle Erstellung einer Kennzahlenuhr® benötigt keine technokratische, sondern pragmatische Vorgehensweise aus der Praxis der Hauswirtschaft
- Mit dem Einsatz einer Kennzahlenuhr® können wesentliche Verbesserungen in der Planung und Steuerung eines Funktionsbereichs erzielt werden. Aufwand und Nutzen der Kennzahlenuhr® stehen in einem guten Verhältnis, wobei das Zustandekommen von suboptimalen Ergebnissen zu Beginn in Kauf genommen wird.
- In der Regel ist die hauswirtschaftliche Leitung ohne Schulungsaufwand in der Lage, eine akzeptable Kennzahlenuhr® zu erstellen.
- Eine Weiterentwicklung der Kennzahlenuhr® zu einer Balanced Scorecard ist jederzeit möglich. Sie eignet sich jedoch besser zu schnellen Betriebsvergleichen als die Balanced Scorecard durch ihre Übersichtlichkeit (zur Balanced Scorecard später mehr).

Die Kennzahlenuhr® ist also immer dann das richtige Instrument, wenn in der Einrichtung noch keine Balanced Scorecard eingeführt ist und bestimmte Rahmenbedingungen vorliegen:

- Die Zusammenarbeit mit dem Controlling/Rechnungswesen der Einrichtung ist eingeschränkt. Aussagekräftige Auswertungen zu den hauswirtschaftlichen Bereichen liegen nicht vor; Impulse zur Planung und Steuerung über Kennzahlen kommen nicht.
- Auf die hauswirtschaftlichen Bereiche wird zunehmend Druck ausgeübt, die Kosten zu senken.
- Für hauswirtschaftliche Leistungen oder Funktionsbereiche gibt es bisher nur wenige Kennzahlen, die jedoch stark finanzorientiert sind. Ein Kennzahlensystem existiert noch nicht.
- Kurz- und mittelfristig muss damit gerechnet werden, dass hauswirtschaftliche Dienstleistungen der eigenen Einrichtung mit externen Dienstleistungen verglichen werden, um eine Wettbewerbssituation zu erzeugen.