



Praxiswissen Qualitätsmanagement

Agieren statt reagieren
6. Auflage

TÜV Media

IQS Frühindikatoren Handbuch

- Leseprobe mit eingeschränkter Funktion -

IQS Frühindikatoren Handbuch – Agieren statt reagieren

Herausgeber: Initiative Qualitätssicherung NRW e. V.

Autor: Theo Strauch

Siegburger Straße 149-151
50679 Köln

Telefon: 0221 9894 1528

Telefax: 0221 9894 1529

Handy: 015 22 866 03 51

E-Mail: theo.strauch@iqs-nrw.de

Homepage: www.iqs-nrw.de



Die Initiative Qualitätssicherung NRW e.V. wurde von 1994 bis 2007 gefördert durch das
Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Übersicht über die Arbeitshilfen

(in Gesamt-PDF enthalten)	Frühindikatorenpool mit insgesamt über 400 Beispielen für Frühindikatoren
blanko_steckbrief.doc	Blanko-Steckbrief zur Dokumentation eines Frühindikators
steckbrief_fehlzeitquote.doc	Muster-Steckbrief „Fehlzeitquote“

Das Klammersymbol  im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8249-1398-5 (gedruckte Fassung), ISBN 978-3-8249-1416-6 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2011

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln

www.tuev-media.de

Printed in Germany 2011

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte, Richtlinien und Normen sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Einleitung	4
 A. Frühindikatoren und Bilanzen	
1. Frühindikatoren zur Steuerung des Unternehmens	8
2. Harte und weiche Fakten	9
3. Welche Frühindikatoren wählen Sie aus?	10
4. Brauchen wir jetzt keine Bilanz mehr?	10
5. Beispiele für unternehmensspezifische Frühindikatorentableaus	11
6. Steckbriefe zur Dokumentation von Frühindikatoren und Maßnahmen .	13
7. Übersicht zum Umgang mit dem Frühindikatorentableau	14
8. Wo und wie können Sie weitere Hilfen erhalten?	14
 B. Das IQS Frühindikatorentableau	
1. Die Gesamtübersicht – IQS Frühindikatorentableau	16
2. Frühindikatoren und Kennziffern zu den Bereichen	
I. Finanzen	18
II. Markt	21
III. Kunde/Vertrieb	23
IV. Prozesse/Produkte	29
V. Potenziale/Personal	36

Einleitung

„Der eine merkt, dass die Zeit sich wandelt.
Der andere packt sie kräftig an und handelt.“
Dante Alighieri (1265–1321)

Grundgedanke

Dies entspricht dem Grundgedanken des IQS Frühindikatoren Handbuches:

Agieren statt Reagieren!

Für den Praktiker

Dieses Handbuch richtet sich in erster Linie an Praktiker in kleinen und mittleren Betrieben, die nach Wegen suchen, ihre Unternehmenssteuerung bzw. das Controlling zu verbessern. Auf theoretische Abhandlungen wurde ganz bewusst verzichtet.

Die ausschließlich auf Buchhaltungszahlen (Bilanzen und Monatsauswertungen) basierende traditionelle Unternehmenssteuerung ist vergangenheitsorientiert. Dadurch werden Fehlentwicklungen i. d. R. erst erkennbar, wenn finanzielle Schäden für das Unternehmen bereits eingetreten sind. Dann ist es aber häufig schon zu spät.

**Chancen und
Potenziale erkennen
Risiken vermeiden**

Die in dieser Broschüre vorgestellten Frühindikatoren helfen, auf Entwicklungen im Markt und im Unternehmen früher aufmerksam zu machen. Je eher Marktchancen und Unternehmenspotenziale erkannt werden, desto effektiver können unternehmerische Entscheidungen getroffen werden. Auch können Fehleinschätzungen und -planungen besser vermieden werden. Risiken und Gefährdungen können eher erkannt werden, sodass mehr Zeit bleibt, um wirksam gegenzusteuern.

Frühindikatoren sind Kennzahlen, die zeitnah ausgewählte Kriterien im Markt und die Leistungen eines Unternehmens messen. Bei der Auswahl von Frühindikatoren werden insbesondere kritische Erfolgs- und Risikofaktoren bewertet, die Aussagen über die zukünftige Zielerreichung eines Unternehmens stützen. Sie ermöglichen frühzeitige Prognosen über Unternehmensentwicklungen und sind Grundlage zur Optimierung der Unternehmensleistung.

**Ziel von
Frühindikatoren**

Ziel von Frühindikatoren ist es somit u. a.,

- Entwicklungen im Markt und in Unternehmen rechtzeitig transparent zu machen,
- Chancen und Risiken eines Unternehmens frühzeitig zu bewerten und zu verfolgen,
- Unternehmensziele zu konkretisieren und messbar zu machen,
- Abweichungen von Planungen unmittelbar aufzuzeigen,
- auf notwendige korrigierende Eingriffe und wirksame Maßnahmen hinzuweisen,
- negative Folgewirkungen auf Umsatz und Gewinn zu vermeiden,
- die Steuerung der Unternehmensziele systematisch zu sichern.

Frühindikatoren sind zum Teil aus dem prozessorientierten Qualitätsmanagement bekannt. Im Qualitätsmanagement werden Qualifikation, Ressourcen, Organisation, Prozesse u. a. gemessen und bewertet, um nachweislich die unternehmerischen Ziele zu erreichen und die Kundenzufriedenheit zu verbessern. In dem beigefügten PDF-Dokument sind über den Frühindikatorenpool in Teil B hinaus mehr als 300 weitere Frühindikatoren zu den Themenschwerpunkten Marketing und Kundenzufriedenheit aufgeführt. Diese unterstützen die ausgewogene Auswahl von Kennzahlen für ein Managementsystem oder einem Balanced-Scorecard-Modell.

Der in Teil B und in den beigefügten PDF-Dokumenten vorgestellte Frühindikatorenpool hat nicht den Anspruch, alle nur möglichen Kennziffern vollständig aufzulisten. Dies ist einfach unmöglich. Die dargestellten Frühindikatoren sollen Ihnen jedoch Hinweise geben, welche Kennzahlen auch in anderen Unternehmen verwendet werden. Es sollen Ihnen gleichzeitig Anregungen geboten werden, Ihre eigene Auswahl zu treffen.

Zur Dokumentation und Darstellung von Frühindikatoren werden im Handbuch effektive Hilfsmittel wie Radardiagramme, Regelkarten und Steckbriefe erläutert. Es empfiehlt sich diese Instrumente in (Qualitäts-)Managementsystemen einzusetzen.

Auch im Risikomanagement haben Frühindikatoren eine besondere Bedeutung bei der Früherkennung von Unternehmenskrisen. Entsprechend werden in vielen gesetzlichen Bestimmungen die Messung und Bewertung von Risiken verlangt (vgl. Ausstrahlungswirkung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auf Personengesellschaften).

Auch Kreditinstitute legen bei der Vergabe von Krediten großen Wert auf eine systematische Markt- und Unternehmensanalyse zur Bonitätsprüfung und Einschätzung von Risiken. So fordern Kreditinstitute in Ratings nicht nur Kennzahlen aus dem Bereich des Finanzcontrollings, sondern zunehmend „weiche“ Frühindikatoren für eine verbesserte Früherkennung von Unternehmensrisiken.

Durch eine Früherkennung allein kann eine Unternehmenskrise nicht bewältigt werden. Sie ist aber Voraussetzung für gezieltes unternehmerisches Handeln und eine wirksame Unternehmenssteuerung. Frühindikatoren sind notwendige Instrumente, um der Geschäftsführung wichtige Informationen frühzeitig zur Verfügung zu stellen, um Unternehmensentscheidungen zu treffen und notwendige Maßnahmen zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

**Über 400 Beispiele
für Frühindikatoren
mit Schwerpunkt
Marketing und
Kundenzufriedenheit**



**Dokumentation und
Darstellung**

**Risikomanagement
und gesetzliche
Bestimmungen**

**Ratings durch
Kreditinstitute**

**Unternehmerisches
Handeln und Steuern**

- Leseprobe mit eingeschränkter Funktion -

**Zielwerte und
Eingriffsgrenzen**

Weiterhin sollten für die jeweiligen Perioden folgende Werte dokumentiert werden:

1. Ziel- und Istwert
2. untere/obere Warn- und Eingriffsgrenze

Diese sind in den entsprechenden Qualitätsregelkarten bzw. Radardiagrammen (Ziel- bzw. Planwert) einzutragen.

**Ausgewogene
Betrachtung**

7. Übersicht zum Umgang mit dem Frühindikatorentableau

- a. Sehen Sie sich die verschiedenen Bereiche, zu denen Frühindikatoren aufgeführt wurden, in Ruhe an. Überprüfen Sie, welche Frühindikatoren für Ihr Unternehmen von Bedeutung sein können. Denken Sie bitte daran, dass zu einer gesamtheitlichen Sicht Ihres Unternehmens möglichst viele Perspektiven beachtet werden sollten.

Steckbrief

- b. Übertragen Sie die von Ihnen ausgewählten Frühindikatoren auf einen Steckbrief (siehe unter 6). Überlegen Sie, ob wirklich alle wichtigen Unternehmensrisiken damit frühzeitig erkannt werden können. Entwickeln Sie ggf. eigene Indikatoren.

**Externe
Sichtweise
nutzen**

- c. Denken Sie darüber nach, ob Sie sich externen Rat einholen. Vielleicht gehen Sie auf einen Partner ihres Vertrauens zu und bitten diesen, aus seiner Sicht auch einmal ein Frühindikatorentableau für Ihr Unternehmen zu entwickeln. Sie können sich aber auch an die IQS wenden; wir geben Ihnen gerne eine Rückmeldung. Berücksichtigen Sie diese Hinweise auch bei Ihren Entscheidungen!

Datenermittlung

- d. Überlegen Sie Maßnahmen und Verfahren, wie Sie die für die Frühindikatoren benötigten Daten und Informationen möglichst kostengünstig erheben können. Ggf. müssen einige Formulare bzw. Dateien verändert werden.

**Wiederholung
der Messung**

- e. Entscheiden Sie, in welchen zeitlichen Abständen die Frühindikatoren ermittelt werden können (monatlich, vierteljährlich ...). Nur durch wiederholtes Messen können Sie Veränderungen in Ihrem Betrieb feststellen.

**Zielwerte und
Eingriffsgrenzen
prüfen**

- f. Legen Sie möglichst genau fest, welchen Zielwert Sie für den Frühindikator anstreben bzw. welche Messergebnisse für Sie akzeptabel sind (z. B. akzeptierte Reklamationsquote bis zu 3 %). Wenn Sie die Qualitätsregelkarte einsetzen, ist es sinnvoll, auch die unteren und oberen Warngrenzen und Eingriffsgrenzen festzulegen. Vergessen Sie auf keinen Fall festzulegen, was von wem in welcher Zeit zu tun ist, wenn das Ergebnis die Vorgabe nicht erfüllt. Sie sollten Ihre Zielwerte und Eingriffsgrenzen prüfen und ggf. neu definieren.

8. Wo und wie können Sie weitere Hilfen erhalten?

Gehen Sie davon aus, dass z. B. Ihre Bank oder Ihr Steuerberater daran interessiert sein müssten, dass Sie Ihr Unternehmen optimal führen; denn schließlich sind Sie ein besonders interessanter Kunde, wenn Ihre Bonität auch für die nächsten Jahre als gesichert angesehen werden kann. Dabei werden längere Beratungen nicht immer kostenlos erbracht werden können. Denken Sie aber einmal darüber nach, ob eine intensivere Beratung bei dieser wichtigen geschäftspolitischen Entscheidung nicht auch Ihr Geld wert ist.

Fragen Sie doch einfach einmal nach, ob und ggf. unter welchen Bedingungen man Ihnen vor Ort bei der Entwicklung Ihres eigenen Frühindikatorentableaus behilflich sein kann. Sie können sich aber auch an die IQS wenden.

Finanzen		Markt	Kunden/Vertrieb			
Eigenkapitalquote (im Branchenvergleich)	Monetarisierungsquote	Branchenentwicklung	Anzahl Kundenbesuche	Angebotserfolgsquote	Termintreue	Feedbackquote
Investitionsquote	Forderungsausfälle	Anzahl Mitbewerber-/Wettbewerbsintensität	Kundenkontakte	Auftragsvolumen (Entwicklung)	Liquidierungsquote	Ø-Rabattquote
Kapitalumschlagshäufigkeit	Mahnquote/ pünktliche Zahlungseingänge	Marktanteil regional/ überregional	Anzahl der Besucher	Auftragsreichweite	Stornierungsquote	Preiselastizität der Nachfrage
Umsatzentwicklung	Debitorenlaufzeit/ Zeitspanne zwischen Rechnung und Bezahlung	Werbeelastizität	Bestellweganalyse	Cross-Selling-Rate	Umsatz pro Kunde	
Cash Flow	Mittlere Debitorenlaufzeit	Anfragevolumen (Entwicklung)	Multiplikatoranalyse	Wiederverkaufsrate	Umsatzanteil Neukunden	
Rentabilität	Kreditorenlaufzeit (in Tagen)	Marktsegmentierung	Bekanntheitsgrad	Anteil Wiederkäufer	Kundenzufriedenheit	
Ø-Deckungsbeitragsquote		Anzahl Artikel in Zeitungen	Wartezeit Kunde/ Hold-Zeit	Auftrags- eingang (je Produkt)	Kundenportfolioanalyse	
Rabattauswirkung (alter und neuer Deckungsbeitrag)		Messen/ Veranstaltungen	Ø-Alter der Kunden	Anzahl Neukunden	Kundenrentabilität	
Return-on-Investment (ROI)			Anzahl neu identifizierter Kundenwünsche	Once & Done-Quote	Abhängigkeitsgrad Kunden ABC-Analyse	
Vorfinanzierungskosten für Forderungen			Kundenfrequenzanalyse	Ø-Zeit von Bestellung bis Auslieferung	Potenzial verllorener Kunden	
unausgenutzte Kreditlinie			„Haben wir nicht.“ Verfügbarkeitsquote	Genauigkeit der Terminzusage	Kundenbefragungen	

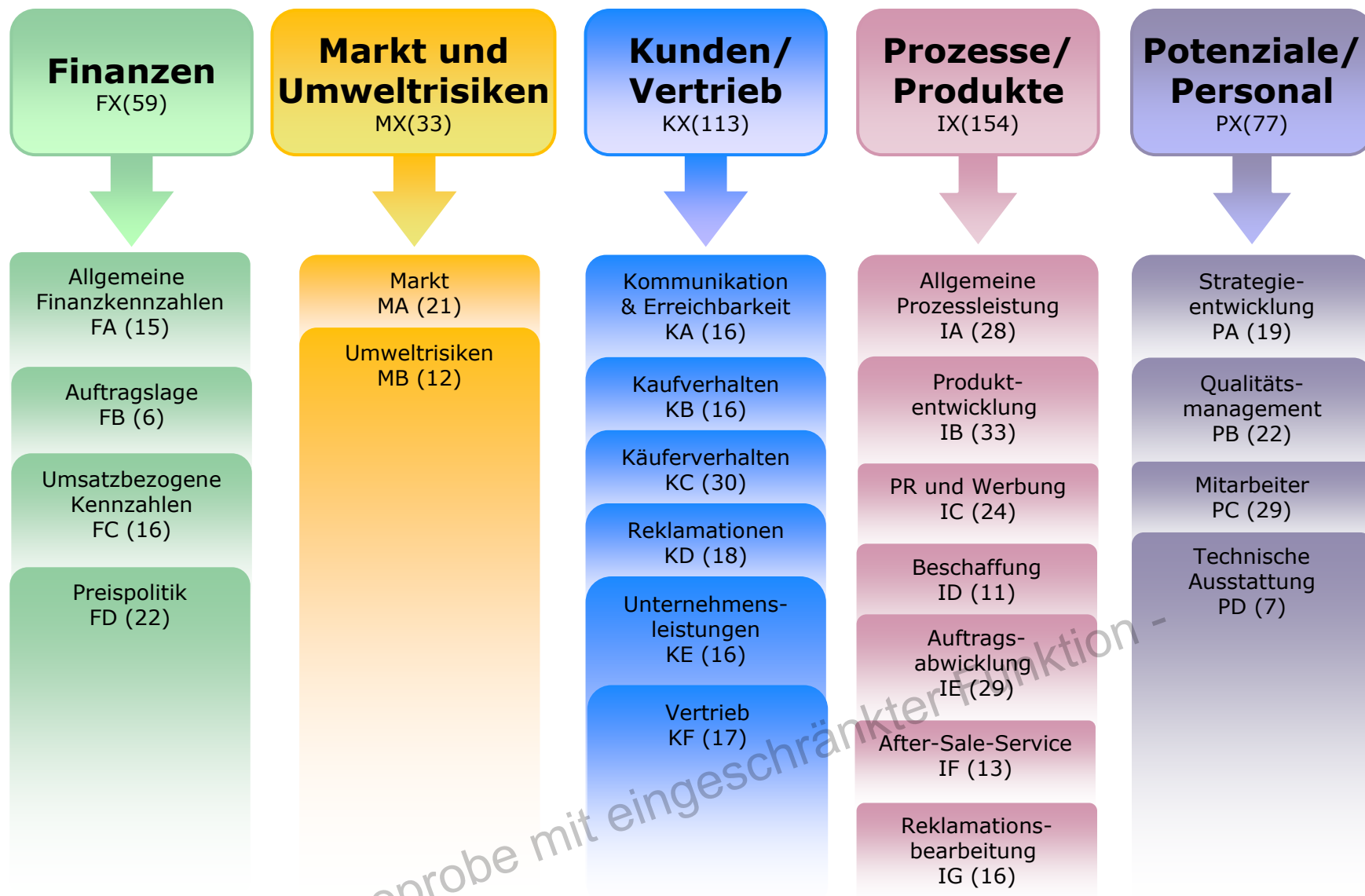
Prozesse/Produkte

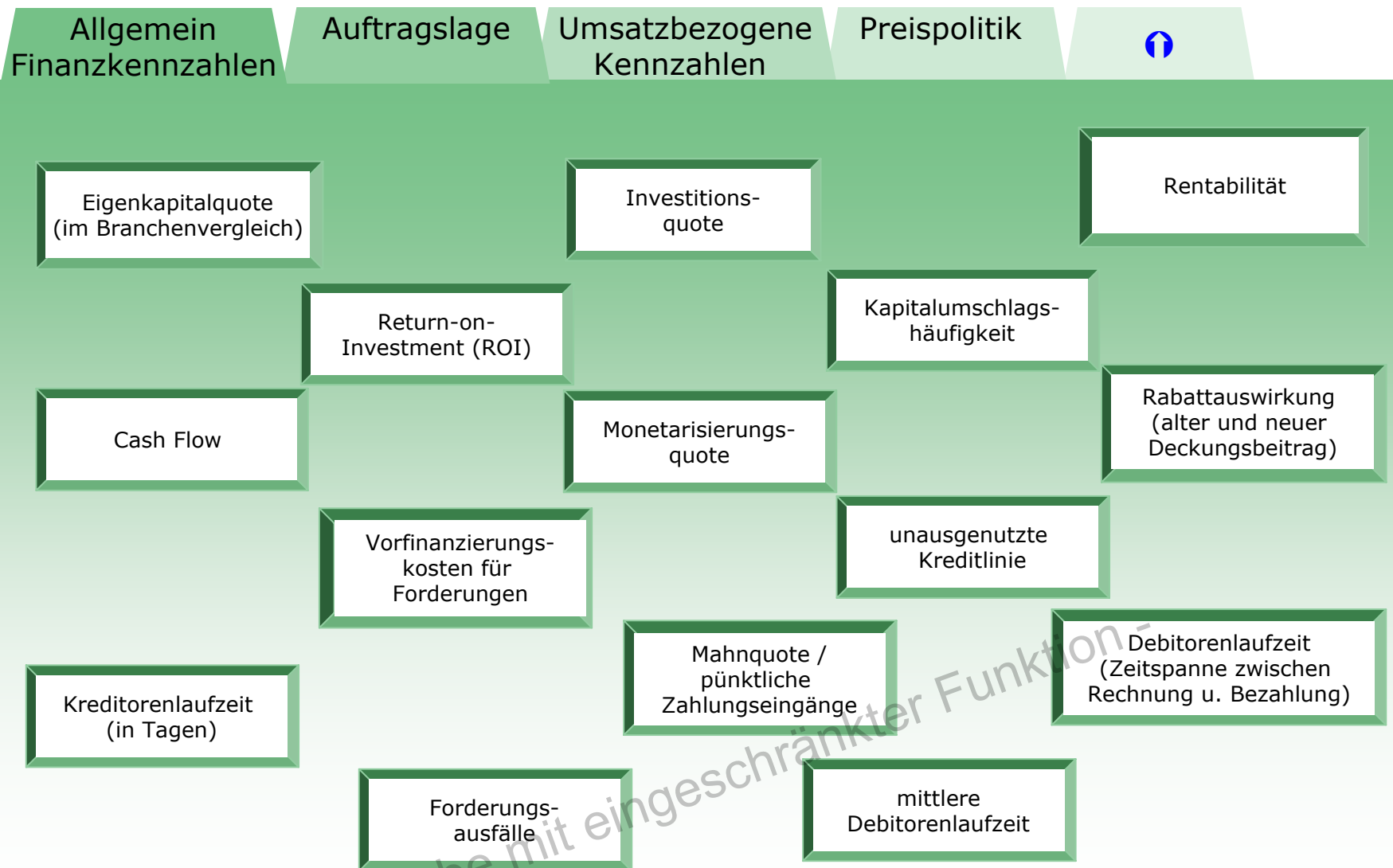
Potenziale/Personal

Produktportfolioanalyse	Anzahl neuer Lieferanten	Quote Anfragebeantwortung	Reparatur- bzw. Nachbesserungsquote	Umsatz je Mitarbeiter	Mitarbeiterzufriedenheit	Erreichbarkeit der Mitarbeiter
prozentualer Anteil der Produkte, die 80% des Umsatzes ausmachen	Ø-Rabattquote	Ø-Zeit von Anfrage bis Angebot	Ausschussquote je Produkt	Strategische Freiräume des Unternehmers	Mitarbeitermotivation	Verrechnungstunden je Arbeitnehmer
Produktmodularisierung	Beschaffungszeit	First-time Fixquote Quote Ganzlieferung	Umtauschquote	Autorisierungslevel	Ø-Krankenstand/ Fehlzeiten	Anzahl Verbesserungsvorschläge
Anteil von angebotenen Komplettlösungen	Ø-Lieferzeiten	Quote Betriebsmittelstillstand	Vertragsstrafenquote	Einhaltungsgrad Entscheidungsbefugnisse	Unfallhäufigkeit (in %)	Anteil umgesetzter Verbesserungsvorschläge
Ø-Alter der Produkte	Liefertermintreue	Ø-Maschinenrüstzeiten	Zielerreichungsgrad für strategische Ziele	Vertretungsfähigkeit	Teilnahmequote Betriebsausflüge	
Time to market	Ø-Zahlungsziele der Lieferanten	Auslastungsgrad (Maschine/Anlage)	Externe Vergleiche (Benchmarking)	Mitarbeiter mit Kundenkontakt	Ø-Alter der Mitarbeiter	
Umsatz Neuprodukte	Reklamationen bei Lieferanten	Durchlaufzeit		Überstundenquote	Ø-Betriebszugehörigkeit	
Auftragsreichweite	bedarfsgerechter Einkauf	Vorgabezeiterfüllungsgrad		Anteil Erfolgslohn	Anteil Führungskräfte aus internen Strukturen	
Anzahl abteilungsübergreifender Projekte	Richtigkeitsquote eigener Bestellungen	Ø-Lagerbestand		Fortbildung der Mitarbeiter/Manager	Fluktuationsquote	
Kooperation/ Outsourcing	Lieferantenbewertung (Fragebogen)	Umschlagshäufigkeit Lager		Beurteilung der Führungskräfte	Entlassungen	
Abhängigkeitsgrad Lieferanten	Kalkulationsgüte	Reklamationen		Management/BWL-Kenntnisse des Unternehmers	Anzahl Bewerber je Stelle	

Finanzen

	zu ermitteln durch z. B.	mögliche Aussage
Eigenkapital- quote (im Branchen- vergleich)	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	Wichtige Kennzahl zur Bonität bei Kreditinstituten Eigenkapitalsituation (im Vergleich zur Konkurrenz)
Investitions- quote	$\frac{\text{Investitionen}}{\text{Gewinn bzw. Cash Flow}}$	Rückgängige Investitionen können auf mangelnde Ertragskraft des Unternehmens hinweisen Werden zumindest Ersatzinvestitionen getätigt?
Kapital- umschlags- häufigkeit	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital (betriebsbedingt)}}$	Intensität der Nutzung der Vermögensgegenstände
Umsatz- entwicklung	$\frac{\text{Umsatz diese Jahr}}{\text{Umsatz letztes Jahr}}$	Kennzahl für Wachstum Marketingstrategie anpassen Überarbeitung der Produktpalette
Cash Flow	$\frac{\text{Gewinn + AfA + langfristige Rückstellungen}}{\text{Umsatz}}$	Aussage über Selbstfinanzierungskraft, ggf. Cash-flow-Herkunft und -verwendung
Rentabilität	a) $\frac{\text{Reingewinn}}{\text{Umsatz}}$ b) $\frac{\text{Reingewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}}$	Faktor für den wirtschaftlichen Gesamterfolg







Finanzen

Nr.	Kennzahl	zu ermitteln durch:	mögliche Aussage
FA (1-15): Allgemeine Finanzkennzahlen			
FA12	Mahnquote / pünktliche Zahlungseingänge	pünktliche Zahlungseingänge / gesamte Zahlungseingänge	Zahlungsmoral der Kunden; Qualität des Mahnwesens; Einfluss auf Liquiditätsplanung
FA13	Debitorenlaufzeit (Zeitspanne zwischen Rechnung und Bezahlung)	Anzahl Tage von Rechnungsausgang bis Zahlungseingang	Vorfinanzierungsdauer; Kundenbonität; Veränderung im Zahlungsverhalten einzelner Kunden; Qualität des Mahnwesens
FA14	mittlere Debitorenlaufzeit	\emptyset Forderungsbestand * Anzahl Tage des Bezugsmonats / Jahresumsatz	Qualität des Mahnwesens; Planung des Liquidität
FA15	Kreditorenlaufzeit (in Tagen)	\emptyset Lieferverbindlichkeiten * 360 / Wareneingang	\emptyset Zahlungsziel, das einem Unternehmen gewährt wird; Bonität bei Lieferanten prüfen; Hinweis Liquiditätsengpässe

- Leseprobe mit eingeschränkter Funktion

Impressum

Herausgegeben durch:

Initiative Qualitätssicherung NRW e. V.



Siegburger Straße 149-151, 50679 Köln
Telefon: (0221) 989415-28
Telefax: (0221) 989415-29
E-Mail: info@iqs-nrw.de
Homepage: www.iqs-nrw.de

Autor:

Theo Strauch M.A.

Telefon: (01522) 8660351
E-Mail: Theo.Strauch@iqs-nrw.de

Das Handbuch wurde in Zusammenarbeit mit Vertretern aus Unternehmen und Banken, Unternehmens- und Steuerberatung entwickelt.

Die Initiative Qualitätssicherung NRW e.V. wurde von 1994 bis 2007 gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Verlag:

TÜV Media GmbH

Am Grauen Stein, 51105 Köln
Telefon: (0221) 806-3535
Telefax: (0221) 806-3510
E-Mail: tuev-media@de.tuv.com
Homepage: www.tuev-media.de

Redaktion:

Dipl.-Ing. Uwe Lingscheid

Telefon: (0221) 806-3516
E-Mail: uwe.lingscheid@de.tuv.com
Homepage: www.qm-aktuell.de

ISBN 978-3-8249-1398-5

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2011
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte, Richtlinien und Normen sowie die einschlägige Rechtsprechung.

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung