

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Früher Vogel fängt den Wurm

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe behandeln wir:

Früh- und Spätindikatoren

Im Zusammenhang mit Krisen ertönt regelmäßig der Ruf nach einem Frühwarnsystem. Doch der Glaube daran, irgendein gut durchdachtes Kennzahlensystem könnte den Menschen die Verantwortung für die strategische Achtsamkeit abnehmen, erweist sich spätestens bei der nächsten Krise als Illusion. Ob eine Kennzahl für ein Frühwarnsystem genutzt werden kann, hängt davon ab, in welchem Maße aktiv oder passiv mit verfügbaren Daten umgegangen wird.

Zunächst ist eine Kennzahl unabhängig davon, ob sie indikativ genutzt werden soll oder nicht, eine bloße Zahl. Im ersten Schritt muss ihr eine Bedeutung zugeordnet werden, damit sie überhaupt zu einer Information wird. Wenn aus ihr gar ein Indikator werden soll, muss die erhaltene Information in einem zweiten Schritt in den Kontext jener Geschäftsvorfälle eingeordnet werden, die ihr zugrunde liegen.

Solange sich der Kontext auf vergangene Geschäftsvorfälle bezieht, erhält die Information der Kennzahl den Charakter eines Spätindikators. In einem weiteren Schritt kann nun der Indikator mit einer Kette von Annahmen verbunden werden, die in die Zukunft weisen. Durch die Annahmekette verwandelt sich die Information der Kennzahl in einen Frühindikator. Mit der Information werden nun Hoffnungen oder Befürchtungen verbunden – je nach der Entwicklung der Zahl und dem Inhalt der Annahmen. Die Güte eines Frühindikators hängt von verschiedenen Faktoren ab, beispielsweise:

- ▶ Wie fundiert ist die verwendete Annahmekette oder handelt es sich eher um Behauptungen oder Wünsche?
- ▶ Beruht die Kette auf eigenen Erfahrungen oder liegen ihr rein theoretische Ableitungen zugrunde?

- ▶ Beruhen die Annahmen auf fremden Empfehlungen oder auf eigenen Entscheidungen?
- ▶ Ist die verwendete Kette im gesamten Unternehmen kommuniziert und von allen verstanden oder wissen nur wenige Experten, worum es geht?

Frühindikatoren im Krisenfall

Nun waren alle bisherigen größeren Krisen mit unerwarteten Elementen verbunden, die es vorher noch nicht gab. Annahmeketten waren also entweder gar nicht erkennbar oder sie wurden durch die Ereignisse obsolet. Sofern es also darum geht, Zeitpunkt, Betroffenheit, Ausmaß und Verlauf einer Krise zu prognostizieren, hätten Frühindikatoren nicht viel Sinn. Allerdings bringt jede Krise auch viele Ungleichgewichte, Versäumnisse und Ungereimtheiten ans Tageslicht, die vorher durch gute Geschäfte kaschiert wurden. Hier wirkt die Krise nur als Auslöser und nicht als Ursache der Probleme. Und genau hier können geeignete Frühindikatoren ausgesprochen hilfreich sein. So mag jedes folgende Signal für sich keine Gefahr bedeuten – doch und vor allem in geballter Form sollten solche Signale als mögliche Anzeichen grundlegender Verwerfungen ernst genommen werden:

- Allzu große Umsatzmöglichkeiten verleiten dazu, innovative Projekte zugunsten kurzfristiger Kapazitätsausweitungen zu verschieben (die „Anzahl neuer Ideen in der Pipeline“ und der „Anteil Mitarbeiter mit regelmäßigem, direktem Kundenkontakt“ sinken).
- Hoher Arbeitsdruck bewirkt die Vernachlässigung von Qualitätsentwicklung und -sicherung (die „Fehlerkosten“ steigen; die „Alleinstellungsmerk-

male“ gegenüber dem Wettbewerb und der „Anteil der Aufwendungen für Marktbeobachtung“ nehmen ab).

- Zur besseren Schichtauslastung werden Weiterbildungsmaßnahmen gestrichen (der „Anteil Weiterbildungsstunden an den Gesamtstunden“ und der „Erfüllungsgrad der Kompetenz- bzw. Anforderungsprofile“ gehen zurück).
- Die Chance auf schnelles Geld (ver-)führt zu Fusionen, Zukäufen, Neubauten oder ähnlichen Maßnahmen, durch die Flexibilität verloren geht (der „Anteil Strukturkosten an den Gesamtkosten“ und die „Zeit für die Überwindung unternehmensinterner Widerstände“ steigen; die Relation von „Rohertrag zu Personalkosten“ sinkt).
- Zur Steuerung gegen eine Variabilisierung von Kosten werden Kernkompetenzen aufgegeben (der „Anteil der Stammbelagschaft“ nimmt ab, der „Outsourcing-Grad wesentlicher Entwicklungsleistungen und Zulieferungen“ nimmt zu).
- Finanzkonstruktionen sollen zusätzliches Renditepotenzial erschließen, das mit schwer kalkulierbaren Risiken verbunden ist (die „Rate der nicht betriebsnotwendigen Finanzanlagen“ und der „Anteil derivativer Wertpapiere im Umlaufvermögen“ nehmen zu).
- Die Fremdfinanzierungsrate des Wachstums nimmt zu (der „Verschuldungsgrad“ steigt).
- Gewinnausschüttungen werden (teilweise) über Kredite finanziert (der „Finanzierungsmix“ verschlechtert sich).

Bewährte Kenngrößen

In der Praxis haben eine Reihe von Unternehmen weitere Kenngrößen entwi-

Beitragsserie

Bisher haben wir Ihnen folgende Begriffe vorgestellt: Wertschöpfung, Betriebsergebnis, Deckungsbeitrag, Controlling, Working Capital, Cash Flow, Free Cash Flow, ökonomischer Gewinn, Target Costing und strategische Achtsamkeit.

Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter:

www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe

Autoren

Dr. Walter Schmidt, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Dipl.-Ing. Rainer Vieregge, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

Kontakt

Walter Schmidt
walter@ask-schmidt.de

Rainer Vieregge
r.vieregge@4egge4you.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110348**

ckelt, die entstehende Probleme bereits frühzeitig anzeigen:

► Kundenanteil

Wenn Kunden beginnen, ihren Bedarf stärker bei Wettbewerbern zu decken, sinkt der Kundenanteil des eigenen Unternehmens. Solche Rückgänge werden oft überdeckt von weiter anhaltendem Umsatzwachstum, sofern eine steigende Anzahl an Kunden diesen Effekt kompensiert. Wer da nicht hinsieht, verpasst die Chance frühzeitiger Achtsamkeit.

► Relation zwischen Umsatzpotenzial und Umsatz

Steigt das Umsatzpotenzial deutlich schneller als der Umsatz, entstehen Räume, die von Wettbewerbern gefüllt werden können. Steigt es nicht mehr oder deutlich langsamer als der Umsatz, deutet sich der Wendepunkt in der Lebenskurve der tragenden Idee des Unternehmens an.

► Gewichtete Kundenfluktuation

Viele Unternehmen differenzieren nach der Kundengüte: Welche Position besteht gegenüber dem Kunden? Ist das eigene Unternehmen ein strategischer Partner

des Kunden, ein bevorzugter Lieferant? Wenn die Verweildauer strategischer Partner sinkt, ist Gefahr im Verzug.

► Gewichtete Lieferantenfluktuation

Hier gilt es wie bei den Kunden, das strategische Profil im Auge zu behalten. Welchen Status hat das Unternehmen bei seinen Lieferanten? Ist es der bevorzugte Kunde, der auch dann noch beliefert wird, wenn es eng wird?

► Reputation

Die Unternehmensreputation zeigt, wie werthaltig ein Leistungsangebot ist. Sie beeinflusst zugleich die Wertschätzung der Menschen auf dem Arbeits- und Bildungsmarkt, dem Einkaufsmarkt und den Märkten für Finanzdienstleistungen und Fördermittel. Sie ist ausschlaggebend für die Fähigkeit des Unternehmens, sich innerhalb des Kostenkorridors der für nachhaltige Wirtschaftlichkeit erforderlichen Rentabilität zu bewegen. Die Achtsamkeit für Indikatoren der Reputation (etwa spontane Anfragen, Warteliste von Kunden, Blindbewerbungen, Kooperationsangebote, Mediennachfrage und -resonanz) führt zu sehr frühen Signalen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit.

► Marktanteilsabstand zum besten Wettbewerber

Der beste Wettbewerber ist meist in der Lage, die Regeln oder zumindest einen Teil davon zu bestimmen. Andererseits sind die Kunden bei zu starken Ungleichgewichten bestrebt, Alternativen zur Verfügung zu haben, um nicht von nur einem Anbieter abhängig zu sein. Verschiebungen in den Positionen deuten mögliche Spannungen an, bevor sie ausbrechen.

► Relation zwischen Auftragseingang und Produktivitätswachstum

Produktivitätswachstum ist ein strategisches Muss. Allerdings setzen Verbesserungen der Produktivität Kapazitäten frei, die – sofern sie nicht genutzt werden – einerseits Tendenzen zur Verschwendung und andererseits Unsicherheit über den Bestand der Arbeitsplätze begünstigen. Erfolgreiche Unternehmen steuern ihr Produktivitätswachstum daher so, dass der Auftragseingang stets etwas schneller wächst als die Produktivität.

Es gibt reichlich Möglichkeiten, Signale für eine abnehmende Wettbewerbsfähigkeit rechtzeitig aufzunehmen und daraus ein Frühwarnsystem hoher Güte zu errichten. So besteht die Chance, selbstbestimmt zu agieren. Wer den Zeitpunkt verpasst, für den kann es schnell eng werden. □