

Fragebogen Nr. 4: **Agenda für den Mittelstand**
Operative Performance

Ist mein Unternehmen operativ leistungsfähig?

Ist den Mitarbeitern bekannt, welche Ziele das Unternehmen hat? Stehen hinter den Zielen entsprechende Maßnahmen, mit denen wir unsere Ziele erreichen wollen? Wie stellen wir sicher, dass wir unsere Ziele erreichen? Um diese Fragen zu beantworten, hat die STEIDL Unternehmensberatung den Fragebogen **Operative Performance** entwickelt. Die Beantwortung der Fragen gibt Aufschluss darüber, ob Sie mit Ihrem Unternehmen zielorientiert führen, ob Sie Ihre operative Planung modifizieren müssen oder wie Sie Ihre Erfolge nachhaltig tragfähig gestalten.

Bitte beantworten Sie folgende Fragen:

<i>Operative Planung</i>		JA	NEIN
	Gehen Sie bei Ihrer operativen Planung von bestimmten Grundregeln aus, die im ganzen Unternehmen bekannt sind?	0	2
	Ist allen Beteiligten das Geschäftsmodell vertraut, auf dem Sie Ihre operative Planung aufbauen?	0	2
	Ist bei Ihrer operativen Planung gewährleistet, dass eine Balance zwischen Herausforderung und Erreichbarkeit bei den Planungsergebnissen gegeben ist?	0	3
	Haben Sie dafür Sorge getragen, dass Sie bei der Planung die Betroffenen durch rechtzeitige Einbindung zu Beteiligten machen?	0	2
	Machen Sie hinreichend deutlich, dass der Plan das Ordnungsprinzip für das Ist sein muss und nicht umgekehrt?	0	2
	Stehen hinter jeder Teilplanung entsprechende Maßnahmenbündel, die zur Zielerreichung umgesetzt werden müssen?	0	3
	Haben Sie ein System eingerichtet, mit dessen Hilfe Sie bei jeder Maßnahme feststellen können, inwieweit mit den eingeleiteten Maßnahmen die beabsichtigten Ziele erreicht werden?	0	2
<i>Berichtswesen</i>			
	Enthält Ihr monatliches Berichtswesen alle relevanten Informationen vom Ergebnis vor Steuern bis hin zum Cashflow, zu Bilanz- und GuV-Kennzahlen, zum Personalstand und zu Lager- sowie Forderungsbeständen?	0	3
	Ist sichergestellt, dass alle Informationen Ihres Berichtswesens in einem Vergleich Ist/Plan dargestellt werden, um jeder Zeit Abweichungen von der Planung feststellen zu können?	0	3
	Ist Ihr Berichtswesen derart aufgebaut, dass Sie neben den monatlichen Zahlen und denen des kumulierten Jahreszeitraums auch die Möglichkeit haben, eine Vorschau auf das Gesamtjahr durchzuführen?	0	2
	Ist im Unternehmen bekannt, dass die Veränderungen im Cashflow ein wesentlicher Indikator für die Bestandssicherheit des Unternehmens sind?	0	3
	Wird in Ihrem Unternehmen das monatliche Berichtswesen üblicherweise in der letzten Dekade des Folgemonats erstellt?	2	0

<i>Analyse von Abweichungen Ist/Plan</i>			
	Zählt die Analyse von Abweichungen zwischen Ist und Plan in Ihrem Unternehmen zu den grundlegenden Führungsinstrumenten?	0	3
	Ist in Ihrem Unternehmen die kontinuierliche Ergebnisverbesserung ein fortwährendes Management-Thema?	0	2
	Verfügen Sie über praxisbewährte Analyse-Werkzeuge, mit denen Sie sicherstellen können, dass Sie immer den wesentlichen Engpässen nachgehen?	0	3
	Sind die Bereichsverantwortlichen in Ihrem Unternehmen in die Abweichungsanalysen eingebunden?	0	2
	Werden in Ihren Abweichungsanalysen auch Zeitreihenanalysen durchgeführt, um dem Beharrungsvermögen von Abweichungen auf die Spur zu kommen?	0	2
<i>Maßnahmen zur Ergebnissteuerung</i>			
	Überprüfen Sie regelmäßig, ob für alle Abweichungen, die beeinflussbar sind, entsprechende Maßnahmenprogramme eingeleitet und durchgeführt werden?	0	3
	Sind in Ihrem Unternehmen alle Maßnahmen zur Ergebnissteuerung und Ergebnisverbesserung mit namentlich Verantwortlichen versehen?	0	3
	Sind die Befugnisse der oben genannten Verantwortlichen im Unternehmen hinreichend bekannt?	0	2
<i>Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit von Maßnahmen</i>			
	Wird bei Ihnen regelmäßig untersucht, welche Abweichungen beeinflussbar sind und welche nicht?	0	2
	Werden bei den beeinflussbaren Abweichungen die notwendigen Maßnahmen als Projekte aufgesetzt, d. h. mit Sachziel, Kosten- und Zeitziel?	0	2
	Ist die Diskussion über Ergebnisverbesserungsmaßnahmen bei Ihnen Bestandteil der regelmäßigen Business Reviews?	0	2

Auswertung:

0 bis 12 Punkte:

Herzlichen Glückwunsch! Es hat den Anschein, als sei Ihr Unternehmen auf die Erhaltung und stetige Verbesserung Ihrer operativen Leistungsfähigkeit sehr gut eingestellt. Alle Aktivitäten in Ihrem Unternehmen müssen sich an diesem Prüfstein messen lassen.

13 bis 24 Punkte:

Wenn Sie Ihre derzeitigen Aktivitäten unverändert beibehalten, werden Sie sehr bald feststellen, dass Sie immer deutlicher hinter Ihren operativen Zielen zurück bleiben. Sie müssen befürchten, dass die Lücke gegenüber dem Budget ein Ausmaß erreicht, das nicht mehr mit den üblichen Steuerungswerkzeugen überbrückt werden kann.

25 bis 45 Punkte:

Mehr als ein deutliches Alarmsignal! Mit Ihrer derzeitigen Vorgehensweise werden Sie in kurzer Zeit in eine eklatante Planabweichung hineinlaufen. Starten Sie jetzt dort, wo Ihr operativer Plan am deutlichsten unterschritten wird, mit einer ambitionierten und auf die am deutlichsten hervortretenden Engpässe konzentrierten Aufholjagd.

48 und mehr Punkte:

Achtung: Es besteht dringender Handlungsbedarf! Vermutlich ist Ihr Unternehmen schon uneinholbar von den Grundlagen Ihrer operativen Planung entfernt. Sie scheinen in nahezu allen Belangen Ihre Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt zu haben. Sichern Sie sich externe Unterstützung, um auf dem Wege über ein stringentes Veränderungsmanagement wieder zu einer ausgewogenen und nachhaltigen Rendite zurück zu finden.

*Die Aachener **STEIDL Unternehmensberatung** hat sich auf Krisen- und Sanierungsmanagement sowie Strategiemangement für Mittelständler spezialisiert. Ihre Kunden kommen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Metall- und Kunststoffverarbeitung, dem Werkzeugmaschinenbau sowie der Zulieferindustrie. Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl ist seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater.*
www.steidl-partner.de