

GERBERICH CONSULTING



PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH

Frueh- und Spätindikatoren

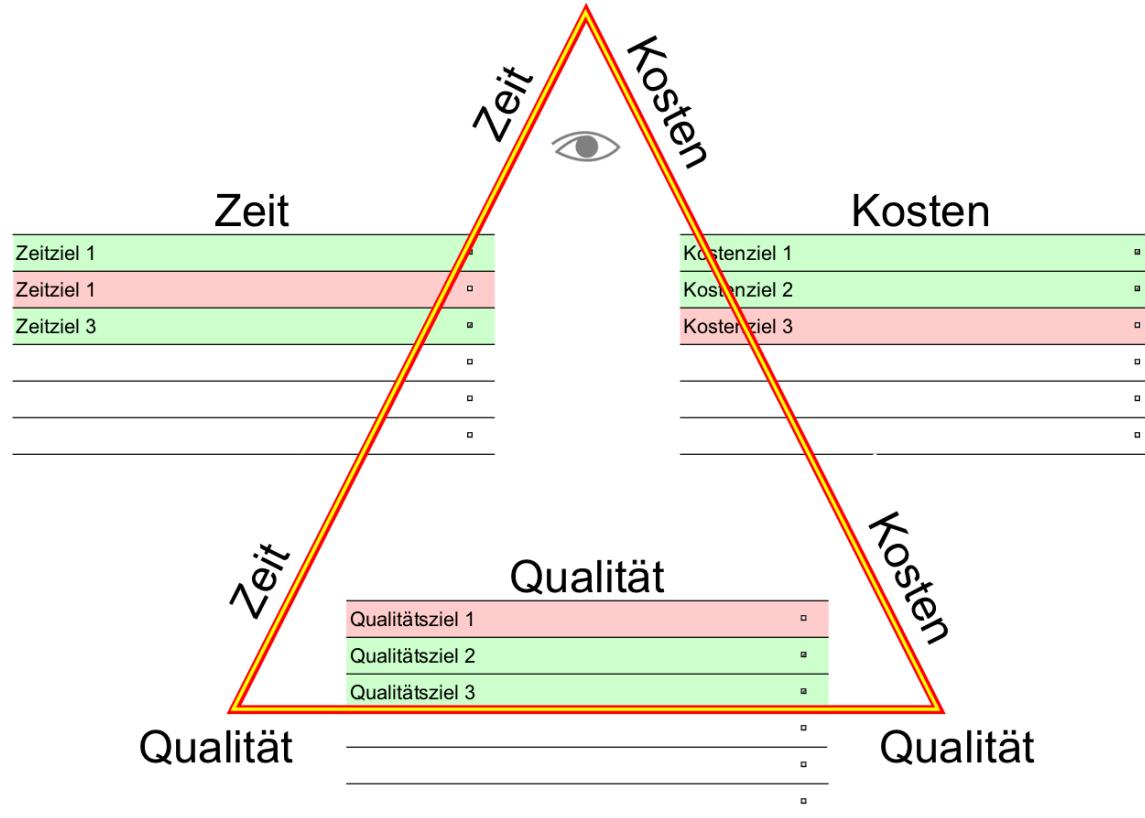
Ziele Kennzahlen Massnahmen

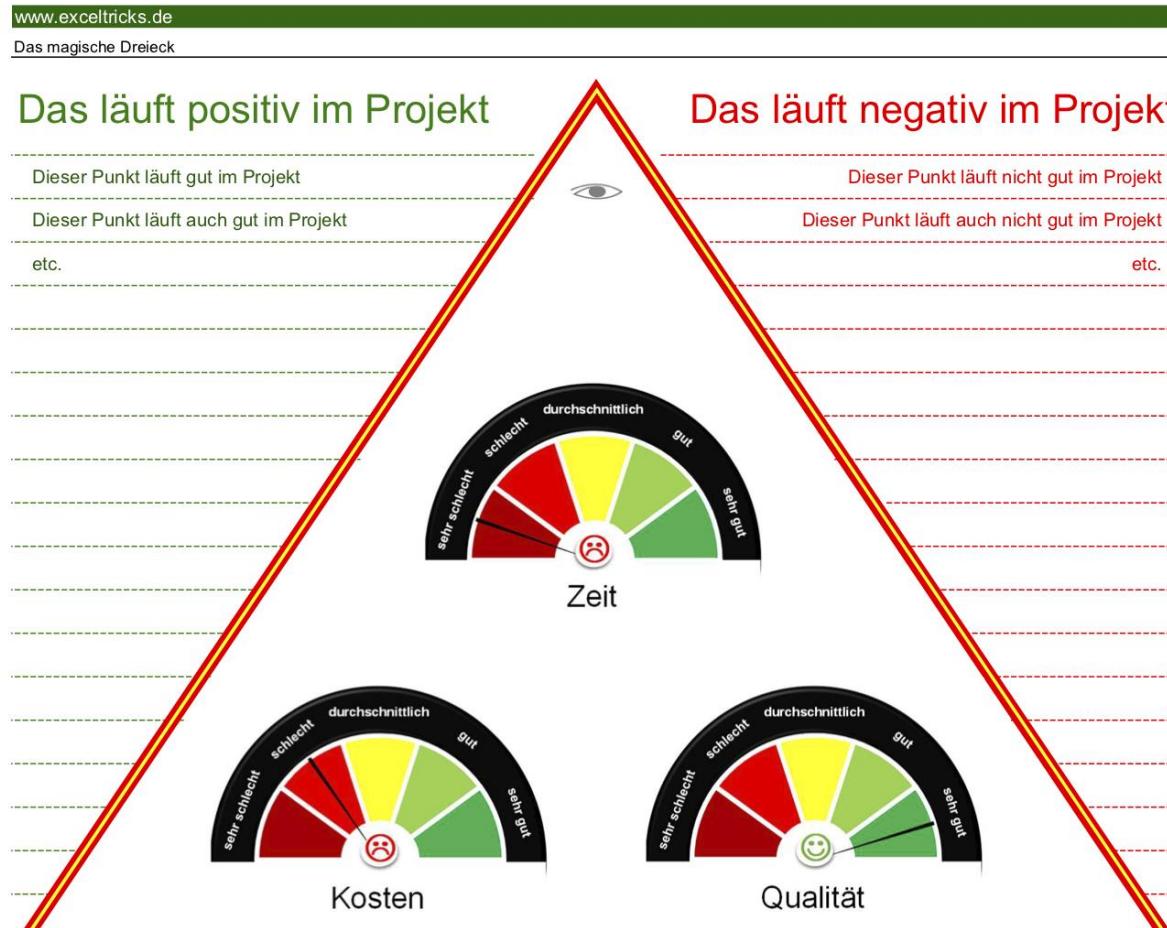




www.exceltricks.de

Das magische Dreieck







Frühindikatoren als Kennzahlen bilden Vorgänge ab, die heute maßgeblich Einfluss auf zukünftige Ergebnisse und Leistungen haben. Diese Kennzahlen sind also auf die Zukunft ausgerichtet. Sie zeigen frühzeitig auf, ob das Unternehmen auch in Zukunft seine Ziele noch erreichen und seine Leistungen erbringen wird. Deshalb werden sie auch Leistungstreiber genannt.

Gerade die Frühindikatoren spiegeln die Besonderheiten der Strategie eines Unternehmens wider. Deshalb sollten Sie für Ihr Unternehmen individuelle Frühindikatoren identifizieren und entwickeln. Diese Kennzahlen sind wichtig, weil Sie mit ihnen genau das planen und steuern, was Sie strategisch erreichen und umsetzen wollen, und weil Sie damit rechtzeitig oder frühzeitig (re-) agieren können. Frühindikatoren zeigen eben frühzeitig eine Entwicklung auf, die vielleicht aus dem Ruder läuft – und dann können Sie rechtzeitig gegensteuern.



Spätindikatoren bilden vergangene Ereignisse ab, indem sie die Ergebnisse und Erfolge darstellen, die sich aus den Ereignissen ergeben haben. Deshalb werden sie auch als Ergebniskennzahlen oder Endpunkte bezeichnet. Das heißt, sie zeigen auf, ob und wie gut eine Strategie umgesetzt oder ein Ziel erreicht wurde.

Endpunkt meint dabei nicht, dass damit das Ziel endgültig erreicht wurde und alle Bemühungen eingestellt werden können. Damit ist vielmehr gemeint, dass ein Zeitraum als beendet betrachtet wird und die Ergebnisse für diesen vergangenen Zeitraum als Kennzahl dargestellt und analysiert werden. Endpunkte in diesem Sinn haben also mehr Meilenstein-Charakter, denn es werden auch danach Ereignisse stattfinden, die die Kennzahl beeinflussen. Nur dann haben Planung und Steuerung für Spätindikatoren einen Wert.

Viele klassische Kennzahlensysteme in Unternehmen setzen sich fast ausschließlich aus Spätindikatoren zusammen. Meistens sind dies typische Kennzahlen, die in vielen Unternehmen angewendet werden. Beispiele sind:

Umsatz

Gewinn

Marktanteil

Kundenzufriedenheit

Anzeige

×



Frühindikatoren (Leading Indicators)

Frühindikatoren sind Kennzahlen, die zukünftige Entwicklungen und Ergebnisse vorhersagen. Sie geben Aufschluss darüber, ob die aktuell durchgeführten Maßnahmen und Strategien voraussichtlich die gewünschten Ergebnisse erzielen werden. Frühindikatoren sind proaktiv und ermöglichen es Unternehmen, rechtzeitig Anpassungen vorzunehmen, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Beispiele für Frühindikatoren:

Kundenperspektive: Kundenzufriedenheitsbewertungen, Anzahl neuer Kundenanfragen, Kundenbindungsquoten.

Interne Geschäftsprozesse: Durchlaufzeiten, Prozessqualität, Innovationsrate (z.B. Anzahl neuer Produktideen).

Lernen und Wachstum: Mitarbeiterzufriedenheit, Anzahl der durchgeführten Schulungen, Mitarbeiterfluktuationsrate.

Spätindikatoren (Lagging Indicators)

Spätindikatoren messen die tatsächlichen Ergebnisse und Leistungen eines Unternehmens in der Vergangenheit. Sie sind retrospektiv und geben Auskunft darüber, wie erfolgreich die bisherigen Strategien und Maßnahmen waren. Spätindikatoren sind oft finanzielle Kennzahlen, die den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens widerspiegeln.

Beispiele für Spätindikatoren:

Finanzperspektive: Umsatz, Gewinnmargen, Return on Investment (ROI), Cashflow.

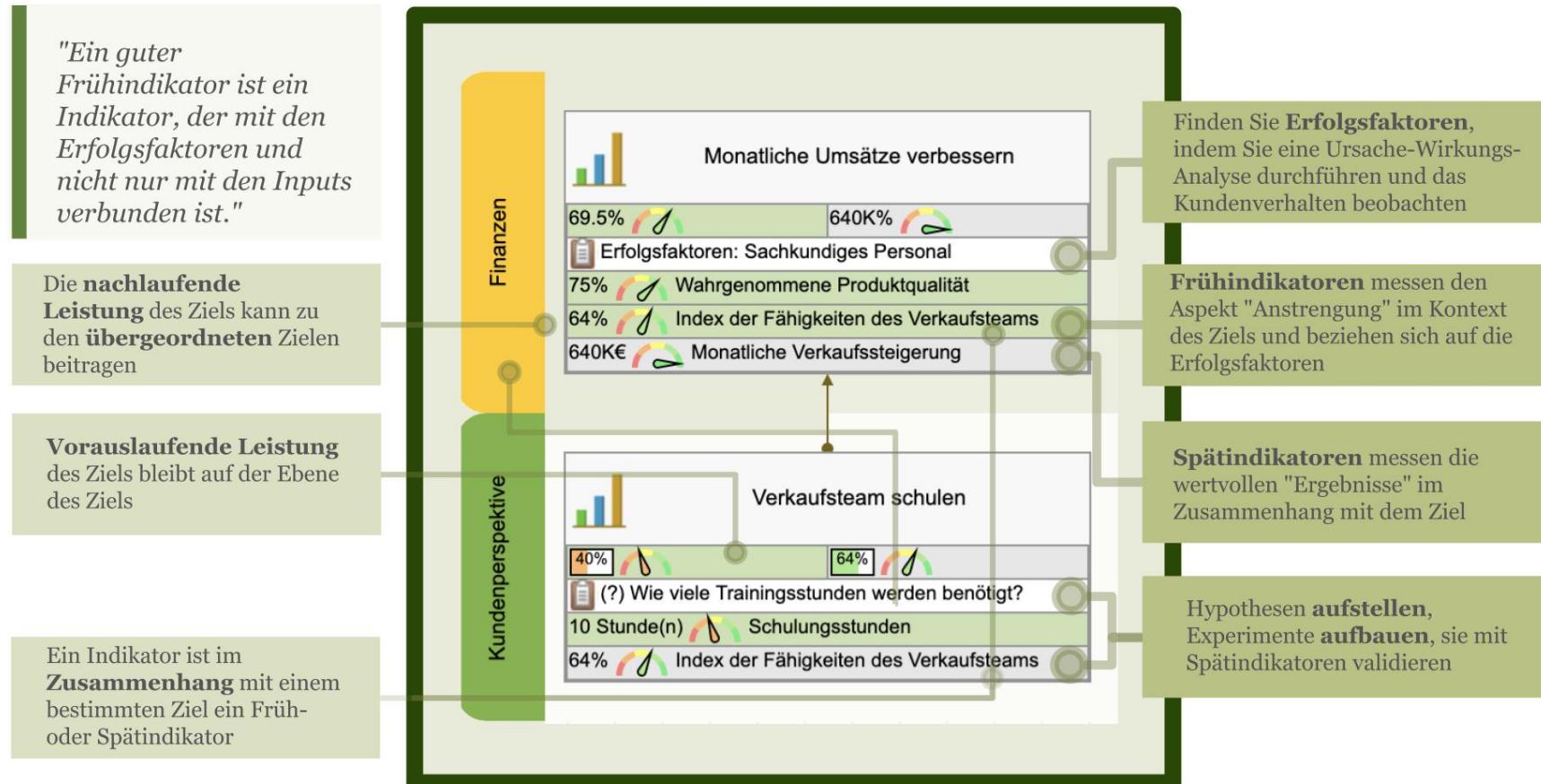
Kundenperspektive: Marktanteil, Umsatz pro Kunde, Kundenlebenszeitwert.

Interne Geschäftsprozesse: Fehlerquote, Produktionskosten, Anzahl der Reklamationen.

Lernen und Wachstum: Anzahl der patentierten Innovationen, Produktivität der Mitarbeiter, Umsatzwachstum durch neue Produkte.



Leistung messen mit Früh- und Spätindikatoren





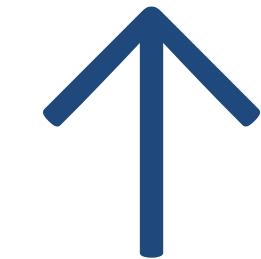
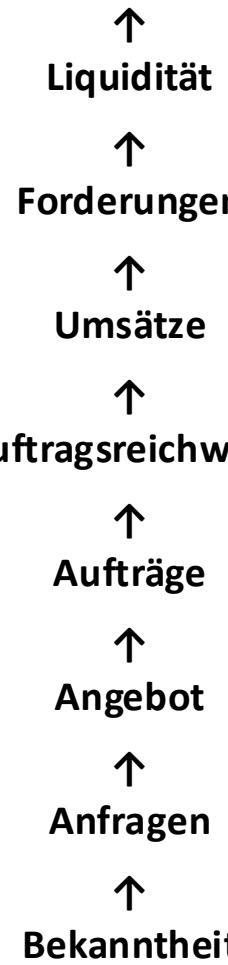
Der Prozess, Früh- und Spätindikatoren zu finden:

- Durchführen einer Ursache-Wirkungs-Analyse
- Zusammenhänge formulieren
- Erfolgsfaktoren (CSF Critical Success Factors) verstehen
- Erwünschte Ergebnisse verstehen (Ist und Soll)
- Quantifizieren der FI und SI
- Massnahmen formulieren
- Messen der Ergebnisse



Spätindikatoren

Cash Flow



← Angebotserfolgsquote

Ist – Soll

Reifegradprofil		1	2	3	4	5
Produktqualität				X		
Pricing		X				
Prozesseffizienz		X				
Prozessgeschwindigkeit	X					
Fachkompetenz					X	

Frühindikatoren



SPÄTINDIKATOREN



Cash Flow



NCF



- Wachstum
- Finanzierung
- Kapitalbindung

Liquidität



Forderungen
Verbindlichkeiten



- DSO
- DPO
- Zahlungsvereinbarungen

Umsatz



Lead Time



- Delays
- SCM
- Mindestbestände
- Reichweite

AB/AR



Aufträge



AE-Quote



- Produkte
- Pricing
- Prozesse
- Service

Angebote



Erfüllungsgrad der Anforderungen



- Basis-Anforderungen
- Schlüssel-Anforderungen
- Schrittmacher-Anforderungen

Anfragen



Auftragsquote aus Zielgruppe



- Abdeckung Zielgruppe
- Kenntnis Anforderung Zielgruppe
- Veränderung Dynamik Zielgruppe

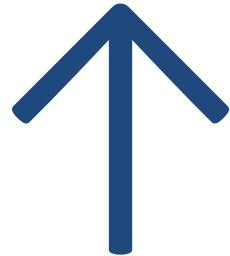
FRÜHINDIKATOREN

Bekanntheit

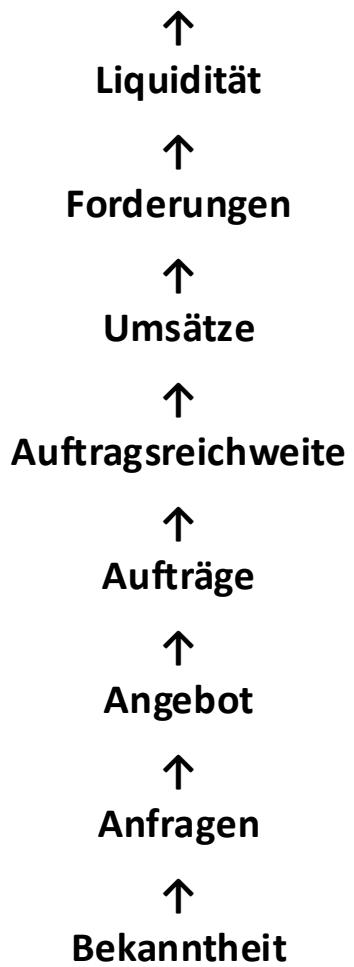


Spätindikatoren

Cash Flow



Frühindikatoren



← Angebotserfolgsquote

Ist – Soll

Reifegradprofil		1	2	3	4	5
Produktqualität				X		
Pricing		X				
Prozesseffizienz		X				
Prozessgeschwindigkeit	X					
Fachkompetenz					X	



Bei Fruehindikatoren besteht Handlungsbedarf, bei Spätindikatoren nur sehr eingeschränkt

So zeigt die Angebotserfolgsquote wieviele der Angebote tatsächlich zu einem Auftrag gefuehrt haben.
Dadurch kann man sich Ziele zur Steigerung der Quote setzen.

Um gezielte Massnahmen zu ergeifen muss man die Ursachen von Ablehnungen kennen
Dies können sein

- Produktqualität und Produktfunktionen die nicht den Anspruechen der Kunden entsprechen
- Preisstrategie und Preisfunktionen
- Effizienz und Effektivität der Angebotsprozesse
- Prozessgeschwindigkeit und OTD
- Kompetenzprofil der Mitarbeiter

Daraus werden Massnahmen formuliert und deren Wirkung ermittelt

Mittels Reifegradmodell kann die Performance des Erfuellungsgrades ermittelt werden