# Instrument zur Eruierung von Stärken und Verbesserungsbereichen

Unternehmen: \_     \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Branche:

\_     \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Sitz des Unternehmens:

\_     \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Telefon/Fax:

\_     \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Interviewer:

\_     \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bereich** | **Ansprechpartner** | **Funktion** | **Datum** | **Anmerkungen** |
| **1** |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |
| **5** |  |  |  |  |
| **6** |  |  |  |  |
| **7** |  |  |  |  |
| **8** |  |  |  |  |
| **9** |  |  |  |  |

**Bereich 1: Führung und Führungsverhalten**

#### A Anonyme Befragung möglichst aller Mitarbeiter

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 (trifft überhaupt nicht zu) – 6 (trifft voll zu)** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **I** | **Strategie** | | | | | | |
| 1 | Ich kenne die Werte für und die Erwartungen der Geschäftsführung (GF) an die Organisation. |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Die GF verhält sich als Vorbild hinsichtlich dieser Werte und Erwartungen. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Ich kenne die Zielsetzungen meines Unternehmens. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Die Unternehmensziele werden auf Ziele für die einzelnen Unternehmensebenen (Bereiche) heruntergebrochen. |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Zielvorgaben erfolgen auf Basis messbarer Parameter (Kennzahlen). |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Gesamt- und Teilziele unterliegen einer permanenten Fortschrittskontrolle. |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Zielabweichungen führen zu Anpassungs- bzw. Abhilfemaßnahmen. |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Ich glaube, dass eine höhere Kundenzufriedenheit für uns wichtig wäre. |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 (trifft überhaupt nicht zu) – 6 (trifft voll zu)** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **II** | **Führungsstil und Motivation** | | | | | | |
| 1 | Mein Vorgesetzter ist in der Lage, mich durch seine Persönlichkeit zu motivieren. |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Mein Vorgesetzter ist Vorbild für mich. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Mein Vorgesetzter ist termintreu. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Mein Vorgesetzter ist offen gegenüber Kritik. |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Die GF ist für Mitarbeiter ansprechbar, geht auf angesprochene Probleme ein. |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Ich betrachte den Führungsstil insgesamt als kooperativ (demokratisch). |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Die Führungskräfte werden regelmäßig von uns beurteilt. |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Mit mir wurden klar definierte Ziele für meine Arbeit vereinbart. |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Bei uns existiert ein objektives Beurteilungs- und Laufbahnplanungssystem. |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Bei uns existieren Fortbildungsmöglichkeiten/Schulungspläne für alle Mitarbeiter. |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Arbeitszeitregelung |  | | | | | |
| 11.1 | Bei uns gibt es Gleitzeit. |  |  |  |  |  |  |
| 11.2 | Bei uns gibt es flexible Arbeitszeiten. |  |  |  |  |  |  |
| 11.3 | Bei uns gibt es einen Ausgleich für geleistete Überstunden. |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Die GF ermutigt mich, Anregungen und Verbesserungsvorschläge für meinen Bereich einzubringen. |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Für umgesetzte Verbesserungsvorschläge gibt es Belohnungen. |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Insgesamt bin ich mit dem Führungsverhalten der GF zufrieden. |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Welche Möglichkeiten der Verbesserung sehen Sie für die Geschäftsführung? | | | | | | |

**B Befragung der Geschäftsführung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 (trifft überhaupt nicht zu) – 6 (trifft voll zu)** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **I** | **Strategie** | | | | | | |
| 1 | Wir haben klare Werte für und Erwartungen an unsere Organisation entwickelt (Politik und Ziele). |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Unternehmenspolitik und -ziele sind im gesamten Unternehmen bekannt. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Die Unternehmensziele werden auf Ziele für die einzelnen Unternehmensebenen (Bereiche) heruntergebrochen. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Zielvorgaben erfolgen auf Basis messbarer Parameter (Kennzahlen). |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Gesamt- und Teilziele unterliegen einer permanenten Fortschrittskontrolle. |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Zielabweichungen führen zu Anpassungs- bzw. Abhilfemaßnahmen. |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Wir kennen zumindest unsere bedeutendsten/stärksten Wettbewerber. |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Wir führen regelmäßig Kundenbefragungen durch. |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Wir kennen die Bedürfnisse unserer Kunden. |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Wir kennen den Marktanteil unserer Produkte/ Produktgruppen. |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Wir haben klare Marktziele formuliert (Wachstum/Rückzug, neue Geschäftsfelder). |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 (trifft überhaupt nicht zu) – 6 (trifft voll zu)** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| II | Führungsstil und Motivation | | | | | | |
| 1 | Wir vereinbaren mit jedem Mitarbeiter klare und messbare Ziele. |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Unser Entlohnungs- und Laufbahnsystem orientiert sich an den individuellen Zielerreichungsgraden. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Wir ermutigen unsere Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen für ihren Arbeitsbereich (Kostenreduktionen, Produktqualität, Kundenorientierung, Arbeitsbedingungen etc.). |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Für umgesetzte Verbesserungsvorschläge gibt es Belohnungen. |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Umgesetzte Maßnahmen werden im Unternehmen bekannt gegeben. |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Wir sind als Führungskräfte stets offen für Kritik. |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Wir halten regelmäßige Teamsitzungen ab: |  | | | | | |
| 7.1 | zur Unternehmenssituation allgemein |  |  |  |  |  |  |
| 7.2 | zu technischen Fragestellungen/Problemen |  |  |  |  |  |  |
| 7.3 | zur Verteilung von Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich) |  |  |  |  |  |  |
| 7.4 | zur Behebung von Störungen des Betriebsklimas |  |  |  |  |  |  |
| 7.5 | zum allgemeinen Meinungsaustausch |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 (trifft überhaupt nicht zu) – 6 (trifft voll zu)** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| III | Qualifizierungsstand und Fortbildung | | | | | | |
| 1 | Die Mitarbeiter beherrschen alle Tätigkeiten innerhalb ihres Arbeitsbereichs. |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Die Mitarbeiter sind in der Lage, weitere Aufgaben aus anderen Bereichen zu übernehmen (z.B. Qualitätssicherung, Planung, Instandhaltung etc.). |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Die Mitarbeiter besitzen die Fähigkeit zu selbstständigem Arbeiten, Eigeninitiative und zur Improvisation. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Fachliche Qualifikation sowie Sozial- und Methodenkompetenz entsprechen durchgängig den betrieblichen Anforderungen. |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Die im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten leisten einen wesentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg. |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Der Weiterbildungsbedarf wird gemeinsam von Führungskraft und Beschäftigten festgelegt. |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Hieraus werden individuelle, bedarfsorientierte Qualifizierungspläne entwickelt. |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Die Durchführung der Qualifizierungspläne wird überprüft und die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen bestätigt. |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Die Verantwortlichkeiten für die berufliche Weiterbildung sind eindeutig geregelt. |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | | | | |

### Bereich 2: Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit

#### Anonyme Befragung möglichst aller Mitarbeiter

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 (trifft überhaupt nicht zu) – 6 (trifft voll zu)** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| I | **Arbeitsplatz** | | | | | | | |
| 1 | Mein Arbeitsplatz (Lärm, Beleuchtung, Raumklima etc.) ermöglicht mir ein konzentriertes und effizientes Arbeiten. | |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Ich bin mit meinen Arbeitsmitteln (Werkzeuge) zufrieden. | |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Meine Gesundheit wird durch meinen Arbeitsplatz nicht gefährdet (Schutzausrüstung, Lärm, Kopierer etc.). | |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Ich bin insgesamt mit den Bedingungen zufrieden. | |  |  |  |  |  |  |
| **II** | **Aufgabenbereich und Perspektiven** | | | | | | | |
| 1 | Mein Aufgabenbereich ist mir eindeutig klar. | |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Ich habe genügend Entscheidungs- und Handlungsspielräume. | |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Ich bin mit der Weiterbildung zufrieden. | |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Ich werde ausreichend geschult. | |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Ich wurde gut eingearbeitet. | |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Ich kann die mir gestellten Aufgaben mit meinen jetzigen Kenntnissen/Fähigkeiten gut bewältigen. | |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Ich würde gerne andere/weitere Aufgaben wahrnehmen. | |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Ich bekomme genügend Anerkennung für meine Leistungen (Lob, Prämien etc.). | |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Ich habe ausreichende Entwicklungs- und Aufstiegschancen. | |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Insgesamt bin ich zufrieden mit meinem Aufgabengebiet. | |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | | | | | |
| III | | **Bezahlung und Sozialleistungen** | | | | | | |
| 1 | | Mein Lohn/Gehalt entspricht meiner Leistung. |  |  |  |  |  |  |
| 2 | | Die Sozialleistungen sind gut (Kantine, Pausenregelungen etc.). |  |  |  |  |  |  |
| 3 | | Ich würde ein größeres Angebot an sozialen Leistungen begrüßen. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | | Insgesamt bin ich mit der Bezahlung und den Sozialleistungen des Unternehmens zufrieden. |  |  |  |  |  |  |
| 5 | | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | | | | |
| **IV** | | **Betriebsklima** | | | | | | |
| 1 | | Mit meinen Kollegen/-innen komme ich gut aus. |  |  |  |  |  |  |
| 2 | | In meinem Unternehmen/Team/Bereich/meiner Arbeitsgruppe herrscht eine angenehme Atmosphäre. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | | Fehler werden in meinem Unternehmen/Team/Bereich/meiner Arbeitsgruppe als Chance angesehen. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | | Die internen Veranstaltungen machen Spaß. |  |  |  |  |  |  |
| 5 | | Wir sollten mehr gemeinsame Veranstaltungen machen. |  |  |  |  |  |  |
| 6 | | Insgesamt bin ich mit meinem Kollegenkreis zufrieden. |  |  |  |  |  |  |
| 7 | | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | | | | |

**Bereich 3: Aufbau- und Ablauforganisation**

#### Befragung der Geschäftsführung

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **●** = ja **●** = nein **●** = teilweise | **●** | **●** | **●** |
| **I** | **Aufbauorganisation** | | | |
| 1 | Existiert ein Organigramm mit Darstellung aller Organisationseinheiten und Verantwortlichkeiten Ihres Unternehmens? |  |  |  |
| 2 | Ist dieses Organigramm allen Mitarbeitern bekannt und zugänglich? |  |  |  |
| 3 | Wird das Organigramm regelmäßig gepflegt? |  |  |  |
| 4 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | |
| **II** | **Ablauforganisation** | | | |
| 1 | Kennen Sie die Schlüsselprozesse Ihres Unternehmens? |  |  |  |
| 2 | Sind alle wesentlichen Abläufe Ihres Unternehmens schriftlich und für jeden Mitarbeiter zugänglich festgehalten? |  |  |  |
| 3 | Sind Ablaufbeschreibungen in einer für alle betroffenen Mitarbeiter verständlichen Sprache und Sprachform verfasst? |  |  |  |
| 4 | Geht aus den Ablaufbeschreibungen eindeutig hervor, was zu tun ist und wer mit wem zusammenarbeitet? |  |  |  |
| 5 | Werden neue Mitarbeiter in die Ablauforganisation ihres Arbeitsbereichs eingewiesen? |  |  |  |
| 6 | Existieren Arbeitsanweisungen für die wichtigsten Arbeits- bzw. Verfahrensschritte? |  |  |  |
| 7 | Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen die Leistungsfähigkeit Ihrer Prozesse? |  |  |  |
| 8 | Verfügt Ihr Unternehmen über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem? |  |  |  |
| 9 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | |

**Bereich 4: Materialwirtschaft und Beschaffungswesen**

#### Befragung des Einkaufsleiters bzw. Geschäftsführers

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **●** = ja **●** = nein **●** = teilweise | **●** | **●** | **●** |
| 1 | Ist der Beschaffungsablauf eindeutig geregelt (Bedarfsmeldung, Bestellung, Verfahren bei Änderungen)? |  |  |  |
| 2 | Sind Verfahren zur Lieferantenauswahl und -beurteilung festgelegt? |  |  |  |
| 3 | Erfolgt deren Auswahl anhand definierter Kriterien (Preis, Qualität, Ruf etc.)? |  |  |  |
| 4 | Existiert ein Verzeichnis „zugelassener Lieferanten“? |  |  |  |
| 5 | Erfolgt eine Überwachung der Lieferanten (anhand von Checklisten, Erfahrungen mit dem Lieferanten etc.)? |  |  |  |
| 6 | Beziehen Sie einen Großteil Ihrer Waren von einem/einigen wenigen Hauptlieferanten? |  |  |  |
| 7 | Existiert ein dokumentiertes Verfahren für die Lagerung und Handhabung der Waren (Warenannahme, Eingangs-, Zwischen-, Endlager etc.)? |  |  |  |
| 8 | Arbeiten Sie mit einem automatisierten Warenwirtschaftssystem (Anwarnung von Mindestbeständen, automatisiertes Bestellverfahren etc.)? |  |  |  |
| 9 | Ist sichergestellt, dass Beschädigungen der Waren vermieden werden (geeignete Transportmethoden, Temperatur und Luftfeuchtigkeit etc.)? |  |  |  |
| 10 | Gibt es Lagerungsvorschriften? |  |  |  |
| 11 | Erfolgt eine Überwachung nur begrenzt lagerfähiger Produkte? |  |  |  |
| 12 | Kann die Produktqualität nach der Endprüfung sichergestellt werden (durch entsprechende Verpackung, passende Versandart etc.)? |  |  |  |
| 13 | Ist sichergestellt, dass keine fehlerhaften Produkte zum Kunden gelangen? |  |  |  |
| 14 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | |

**Bereich 5: Produktion und Verfahrenstechnik** (nicht bei Dienstleistern)

#### Befragung des Produktionsleiters bzw. Geschäftsführers

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **●** = ja **●** = nein **●** = teilweise | **●** | **●** | **●** |
| **I** | **Anlagentechnik** | | | |
| 1 | Sind Produktionsanlagen und die Verfahrenstechnologie auf dem Stand der Technik? |  |  |  |
| 2 | Gibt es Verfahren/Zuständigkeiten zur Sicherstellung einer beherrschten Produktion? |  |  |  |
| 3 | Treten regelmäßige Produktionsengpässe auf? |  |  |  |
| 4 | Fahren die Produktionsanlagen regelmäßig in Vollauslastung? |  |  |  |
| 5 | Werden die Produktionsanlagen in regelmäßigen Abständen gewartet? |  |  |  |
| 6 | Es gibt klar geregelte Zuständigkeiten für die Beobachtung der technischen Entwicklungen in unserer Branche. |  |  |  |
| 7 | Wir investieren regelmäßig in technische Innovationen. |  |  |  |
| 8 | Bei technischen Innovationen werden die betroffenen Mitarbeiter angemessen eingearbeitet bzw. geschult. |  |  |  |
| 9 | Arbeiten Sie mit einem EDV-gestützten PPS-System? |  |  |  |
| 10 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **●** = ja **●** = nein **●** = teilweise | **●** | **●** | **●** |
| **II** | **Gesetzliche Bestimmungen** | | | |
| 1 | Sind alle gesetzlichen Bestimmungen zum Arbeitsschutz/zur Arbeitssicherheit in der Produktion bekannt? |  |  |  |
| 2 | Wird die Einhaltung dieser Bestimmungen sichergestellt? |  |  |  |
| 3 | Sind die aufgrund gesetzlicher Vorgaben geforderten Betriebsbeauftragten bestellt? |  | | |
| 3.1 | Abfallbeauftragter (§§ 54, 55 KrW-/AbfG i.V.m. §§ 55 bis 58 BImSchG)   * Betreiber von genehmigungsbedürftigen Anlagen gemäß § 4 BImSchG * Anlagen mit besonders überwachungsbedürftigen Abfällen * Betreiber von Abfallbeseitigungsanlagen u.Ä. * Besitzer (von Abfällen) i.S.d. § 26 KrW-/AbfG |  |  |  |
| 3.2 | Immissionsschutzbeauftragter  (§§ 53 bis 58 BImSchG i.V.m. §§ 1 bis 10 der 5. BImSchV)   * Betreiber genehmigungsbedürftiger Anlagen |  |  |  |
| 3.3 | Gewässerschutzbeauftragter (§ 64 Bestellung von Gewässerschutzbeauftragten)   * Unternehmen mit der Genehmigung, täglich mehr als 750 m3 Abwasser einzuleiten * bei geringeren Mengen Abwasser nach Ermessen der Behörde |  |  |  |
| 3.4 | Störfallbeauftragter  (§§ 58a bis 58d BImSchG i.V.m. der 5. und 12. BImSchV))   * Betreiber von besonders gefährlichen Anlagen i.S.d. § 1 Abs. 2 der 5. BImSchV |  |  |  |
| 3.5 | Gefahrgutbeauftragter (§ 3 GGBefG i.V.m. §§ 1 bis 5 GbV)   * Unternehmen, die an Gefahrguttransporten beteiligt sind und nicht unter die definierten Ausnahmen fallen, z.B. von nicht mehr als 50 Tonnen netto gefährlicher Güter, bei radioaktiven Stoffen nur der UN-Nummern 2908 bis 2911, für den Eigenbedarf in Erfüllung betrieblicher Aufgaben beteiligt sind. |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **●** = ja **●** = nein **●** = teilweise | **●** | **●** | **●** |
| **III** | Produkte (gilt auch für Unternehmen ohne zertifiziertes QM-System) | | | |
| 1 | Werden die produktbezogenen Anforderungen inkl. gesetzlicher bzw. behördlicher Forderungen (z.B. beim Einsatz von Gefahrgütern) festgestellt und dokumentiert (Zeichnungen, Berechnungen, Spezifikationen, Sicherheitsanalysen etc.)? |  |  |  |
| 2 | Werden Vollständigkeit und Eindeutigkeit der Produktvorgaben geprüft? |  |  |  |
| 3 | Existieren am Arbeitsplatz schriftliche Prüfpläne und -anweisungen für: |  | | |
| 3.1 | Eingangsprüfungen? |  |  |  |
| 3.2 | Zwischenprüfungen in relevanten Prozessphasen? |  |  |  |
| 3.3 | End- bzw. Ausgangsprüfungen? |  |  |  |
| 4 | Sind die jeweiligen Prüfmerkmale/-parameter eindeutig festgelegt? |  |  |  |
| 5 | Sind Richt- bzw. Toleranzwerte für Fehler festgelegt? |  |  |  |
| 6 | Existieren klar geregelte Verfahren zur Reaktion auf Abweichungen bei Prüfungen? |  |  |  |
| 7 | Werden fehlerhafte Produkte gekennzeichnet? |  |  |  |
| 8 | Ist hierbei die Phase des Produktionsprozesses eindeutig erkennbar? |  |  |  |
| 9 | Sind Verfahren zur Behandlung fehlerhafter Produkte festgelegt (Ausschuss, Nachbearbeitung, Sonderrabatt etc.)? |  |  |  |
| 10 | Erfolgen die Prüfungen durch entsprechend geschultes bzw. qualifiziertes Personal? |  |  |  |
| 11 | Werden festgestellte Fehlerursachen in den Abläufen behoben? |  |  |  |
| 12 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | |

**Bereich 6: Marketing und Vertrieb**

#### Befragung des Marketing- und/oder Vertriebsleiters bzw. Geschäftsführers

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **●** = ja **●** = nein **●** = teilweise | **●** | **●** | **●** |
| 1 | Wird ein Großteil des Umsatzes mit einem bzw. einigen wenigen Kunden erzielt? |  |  |  |
| 2 | Sind Verfahren/Zuständigkeiten festgelegt für die Produktinformation des Kunden (Montage- und Bedienungsanleitungen, Warnhinweise, Wartungsanleitungen, Ersatzteillisten etc.)? |  |  |  |
| 3 | Werden Anfragen/Aufträge auf Eindeutigkeit und Machbarkeit (Zeit, Wissen, Technik) überprüft? |  |  |  |
| 4 | Ist die Koordination der beteiligten Unternehmenseinheiten sichergestellt? |  |  |  |
| 5 | Werden Angebot und nachfolgender Auftrag vor Bestätigung auf Übereinstimmung überprüft? |  |  |  |
| 6 | Werden Kundenreklamationen oder sonstige Rückmeldungen des Kunden ausgewertet und bei der Entwicklung/Fertigung neuer Produkte berücksichtigt? |  |  |  |
| 7 | Werden Kundenreklamationen an den jeweils betroffenen Bereich zur Auswertung weitergeleitet (Beschaffung, Produktion etc.)? |  |  |  |
| 8 | Gibt es eine maximale Reaktionszeit auf Kundenreklamationen? |  |  |  |
| 9 | Gibt es Ersatzteillisten und werden die entsprechenden Ersatzteile auch bevorratet? |  |  |  |
| 10 | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | |

**Bereich 7**: **Investitionen und Finanzierung**

**Bereich 8**: **Rechnungswesen und Controlling**

#### Befragung des Leiters Finanzen und Controlling (o.Ä.) bzw. des Geschäftsführers

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **●** = ja **●** = nein **●** = teilweise | **●** | **●** | **●** |
| 1 | Wird für die Folgeperiode ein Investitionsplan erstellt? |  |  |  |
| 2 | Werden hierbei die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die steuerlichen Optimierungspotenziale berücksichtigt? |  |  |  |
| 3 | Werden verschiedene Finanzierungsoptionen durchgerechnet (Kauf, Leasing, Kredit)? |  |  |  |
| 4. | Existiert ein EDV-gestütztes Rechnungswesen? |  |  |  |
| 5 | Gibt es eine EDV-gestützte Lohnbuchhaltung, die entsprechende Schnittstellen zur Finanzbuchhaltung und zur Kostenrechnung zur Verfügung stellt? |  |  |  |
| 6 | Gibt es eine EDV-gestützte Anlagenbuchhaltung, die entsprechende Schnittstellen zur Finanzbuchhaltung und zur Kostenrechnung zur Verfügung stellt? |  |  |  |
| 7 | Führen Sie eine Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung inkl. Mahnwesen durch? |  |  |  |
| 8 | Greifen Sie hierbei auf Softwareprodukte zurück, die entsprechende Schnittstellen zur Finanzbuchhaltung und zur Kostenrechnung zur Verfügung stellen? |  |  |  |
| 9 | Existiert eine bereichsbezogene Periodenplanung zu Umsätzen, Kosten und zum Bereichsergebnis? |  |  |  |
| 10 | Existiert ein übergeordneter Drei- oder Fünfjahresplan? |  |  |  |
| 11 | Wird eine Kalkulation auf Produkt- bzw. Projektebene durchgeführt? |  |  |  |
| 12 | Existiert eine Liquiditätsplanung und -sicherung? |  |  |  |
| 13 | Existiert eine Deckungsbeitragsrechnung? |  |  |  |
| 14 | Existiert ein Berichtswesen mit Soll-Ist-Abgleich, Gegenmaßnahmen bei Abweichungen, rollierender Planung (Erwartungswerte), Information der Bereichsleiter und der Geschäftsführung etc.? |  |  |  |
| 15. | Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? | | | |

**Bereich 9: Produktivität und Wirtschaftlichkeit**

#### Befragung der Geschäftsführung

**Vorbemerkung**

Um die Produktivität sowie die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens im Zeitablauf beurteilen zu können, werden Finanzkennzahlen als strategische und operative Controllinginstrumente herangezogen. Die Aussagekraft dieser aus Bilanz und GuV abzuleitenden Kennziffern hängt wesentlich von einem objektiven Vergleichsmaßstab ab. Von daher ist es für jedes Unternehmen jeder Branche von besonderem Interesse, Vergleichszahlen heranzuziehen, die typisch sind für die jeweilige Branche.

Die folgende Checkliste fragt nach Kenntnis und praktischem Einsatz der gängigsten und aussagekräf­tigsten Bilanzkennzahlen. Generell sind diese Kennzahlen für Unternehmen jeder Branche anwendbar. Einige Kennziffern sind aber, beispielsweise für Unternehmen der Dienstleistungsbranche, von so untergeordneter Bedeutung, dass sich deren Abfrage erübrigt. Diese Kennzahlen sind entsprechend markiert.

Zu berücksichtigen ist ferner, dass Kleinunternehmen sowie freiberufliche Personengesellschaften ihren Gewinn durch einfache Einnahmen-Ausgaben-Überschussrechnung ermitteln können (§ 4 Abs. 3 EStG). Diese Unternehmen erstellen keine Bilanz. Der Einsatz von Kennziffern zur Messung des wirtschaftlichen Erfolgs reduziert sich auf die Kennziffern, die vollständig aus der GuV abgeleitet werden können.

Allerdings ist bei allen Kennziffern, die aus der Bilanz abgeleitet werden können, zu berücksichtigen, dass die in der Bilanz aktivierten Werte oftmals nicht den tatsächlichen Werten im Unternehmen entsprechen (stille Reserven, Bewertungswahlrechte etc.).

Die Interpretation aller Kennzahlen erfordert einen tiefergehenden Einblick in die jeweilige Bilanz und vor allem in den Bilanzanhang (bei Kapitalgesellschaften), um diese Tatbestände zu identifizieren und in die Interpretation der Kennziffern einfließen zu lassen.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | **bekannt** | **Einsatz** |
| I | **Finanzielle Struktur** (sinnvoll für jedes bilanzierende Unternehmen) | | |  |  |
| 1 | Eigenkapitalquote | = | Eigenkapital/Bilanzsumme |  |  |
| 2 | Fremdkapitalquote | = | Fremdkapital/Bilanzsumme |  |  |
| 3 | Verschuldungskoeffizient | = | Fremdkapital/Eigenkapital |  |  |
| **II** | Vermögensaufbau | | |  |  |
| 1 | Anteil Anlagevermögen | = | Anlagevermögen/Bilanzsumme |  |  |
| 2 | Anteil Umlaufvermögen | = | Umlaufvermögen/Bilanzsumme |  |  |
| **III** | Umschlagskennzahlen | | |  |  |
| 1 | Debitorenumschlagsdauer | = | Forderungen/Umsatz |  |  |
| 2 | Lagerumschlagsdauer | = | Bestände Waren + RHB/Materialeinsatz**1)** |  |  |
| **IV** | **Bestandsorientierte Liquidität** | | |  |  |
| 1 | Liquidität 1. Grades | = | Zahlungsmittelbestand (ZMB)/kurzfristige Verbindlichkeiten |  |  |
| 2 | Liquidität 2. Grades | = | ZMB + kurzfristige Forderungen/kurzfristige Verbindlichkeiten |  |  |
| 3 | Liquidität 3. Grades | = | ZMB + kurzfristige Forderungen + Vorräte/kurzfristige Verbindlichkeiten |  |  |
| **V** | **Langfristige Liquidität** (für Unternehmen mit großem Anlagevermögen) | | |  |  |
| 1 | Deckungsgrad 1 | = | Eigenkapital/Anlagevermögen (AV) |  |  |
| 2 | Deckungsgrad 2 | = | Eigenkapital + langfristige Verbindlichkeiten/AV |  |  |

1) i.d.R. nicht sinnvoll bei Unternehmen der Dienstleistungsbranche und Unternehmen ohne bzw. mit geringer Lagerhaltung

Die Kennziffernkategorien I bis V sind nur anwendbar in Unternehmen, die zur Bilanzierung verpflichtet sind. Sie können nicht bzw. nur mit hohem Aufwand gebildet werden bei einer Gewinnermittlung durch einfache Einnahmen-Ausgaben-Überschussrechnung (s.o.).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | **bekannt** | **Einsatz** |
| **VI** | **Zeitraumbezogene Liquidität** | | | |  |  |
|  |  | Jahresüberschuss | | |  |  |
|  | **+** | Abschreibungen | | |  |  |
|  | **–** | Zuschreibungen | | |  |  |
| 1 | **=** | **Cashflow 1** | | |  |  |
|  | **+** | Erhöhung langfristiger Rückstellungen | | |  |  |
|  | **–** | Auflösung langfristiger Verbindlichkeiten | | |  |  |
| 2 | **=** | **Cashflow 2** | | |  |  |
|  | **+** | sonstige betriebliche Aufwendungen | | |  |  |
|  | **–** | sonstige betriebliche Erträge | | |  |  |
| 3 | **=** | **Cashflow 3** | | |  |  |
|  | **–** | Gewinnausschüttungen | | |  |  |
| 4 | **=** | **Cashflow 4** | | |  |  |
| VII | **Rentabilitätslage** | | | |  |  |
| 1 | Eigenkapitalrentabilität | | = | Betriebsergebnis/Eigenkapital |  |  |
| 2 | Fremdkapitalrentabilität | | = | Fremdkapitalzinsen/Fremdkapital |  |  |
| 3 | Gesamtkapitalrentabilität | | = | Gewinn + Fremdkapitalzinsen/Gesamtkapital |  |  |
| 4 | Umsatzrentabilität | | = | Gewinn/Umsatzerlöse |  |  |
| **VIII** | Mitarbeiterproduktivität | | | |  |  |
| 1 | Betriebsleistung je Mitarbeiter | | = | Umsatz/Anzahl Mitarbeiter |  |  |
| 2 | Wertschöpfung je Mitarbeiter | | = | Umsatz/Personalkosten |  |  |
| 3 | Wertschöpfungskoeffizient | | = | Umsatz – Wareneinsatz/Personalkosten**2)** |  |  |
| **IX** | Zusätzliche Informationen | | | | **ja** | **nein** |
| 1 | Werden Vergleichsdaten aus der Branche herangezogen (z.B. durch regelmäßiges Benchmarking)? | | | |  |  |
| 2 | Orientiert sich Ihr Unternehmen hierbei in seinen Zielsetzungen an den jeweils Besten der Branche? | | | |  |  |

**2)** kein Einsatz bei Dienstleistern