

Krisenfrüherkennung

Mit Kennzahlen kritische Entwicklungen rechtzeitig entschärfen

Auszug aus „bilanz + buchhaltung, Die Zeitschrift für Buchhaltung und Rechnungswesen“ – 07-08|14

Übersicht: Frühwarnindikatoren

Bereich	Kennzahl	Formel	Aussage/Krisenhinweis/ Besonderheiten	Grundlegende Verbesserungsmöglichkeiten
Vertrieb/ Kunden	Auftragseingang	Auftragseingänge in Euro pro Monat oder Auftragsbestand in Euro / Monatsumsatz	Hinweis auf unattraktive Produkte, Vertriebsprobleme, mangelnde Wettbewerbsfähigkeit, wenn Konkurrenten z. B. einen besseren Kundenservice bieten.	Produkt- bzw. Leistungspalette verändern, Zusatzleistungen anbieten, Vertriebsmitarbeiter in Akquise schulen.
	Auftragsbestand	Summe Produktions- bzw. Bearbeitungszeit * Anzahl Produkte bzw. Aufträge	Wie Auftragseingang	Wie Auftragseingang
	Angebots- erfolgsquote	Erhaltene Aufträge * 100 / abgegebene Angebote	Wie Auftragseingang	Wie Auftragseingang
	Neukunden- quote	Anzahl Neukunden * 100 / Gesamtzahl Kunden	Wie Auftragseingang	Wie Auftragseingang
	Besuchser- folgsquote	Anzahl Kundenbesuche mit Aufträgen * 100 / Gesamtzahl Kundenbesuche	Wie Auftragseingang	Wie Auftragseingang
	Debitorenlauf- zeit	Forderungen * 360 / Nettoumsätze	Steigende Laufzeiten deuten u. U. auf Probleme im Forderungsmanagement, unattraktive Produktpalette oder bessere Wettbewerber hin.	Forderungsmanagement verbessern, Produktentwicklung fördern, Zusatzleistungen anbieten, Kundenpflege verbessern.
	Beschwerde- quote	Anzahl Kundenbeschwerden * 100 / Anzahl Verkäufe	Hinweise auf Qualitätsprobleme, Defizite im Verkauf (Versprechungen werden nicht gehalten).	Individuelle Maßnahmen je nach Rückmeldung. Wichtig: Kunden zu Beschwerden motivieren!
	Stornoquote	Anzahl stornierter Käufe * 100 / Anzahl Verkäufe	Ähnlich Beschwerdequote	Ursachen ermitteln, Provisionssystem prüfen, Vertriebler schulen.
	Preisnachlass- quote	Preisnachlässe * 100 / Nettoumsatz	Mögliche Hinweise auf unattraktives Sortiment, Probleme im Vertrieb, mit der Qualität, für bessere Wettbewerbsangebote, Neukundengewinnung überwiegend über Preise, fehlendes Alleinstellungsmerkmal.	Attraktivität des Sortiments prüfen, Produktentwicklung forcieren, Vertriebler sensibilisieren und schulen (was passiert mit Deckungsbeitrag bzw. Gewinn, wenn Rabatte gewährt werden?).
	Kundenzufriedenheit	Anteil zufriedener Kunden * 100 / Gesamtzahl Kunden	Sinkende Zufriedenheit ist klassisches Alarmsignal, und deutet z. B. auf Vertriebs- oder Qualitätsprobleme sowie bessere Wettbewerber hin.	Kundenpflege verbessern, Produkt- und Lieferqualität erhöhen, Produktentwicklung forcieren, Zusatzleistungen anbieten.

Bereich	Kennzahl	Formel	Aussage/Krisenhinweis/ Besonderheiten	Grundlegende Verbesserungsmöglichkeiten
Mitarbeiter	Krankheitsquote	Anzahl Krankheitstage * 100 / Soll-Arbeitstage	Steigende Werte können auf Probleme im Umgang miteinander, im Management oder der Firmenkultur hinweisen. Vorsicht: kann auch „normale“ Ursachen haben, etwa Grippewelle.	Rückkehrgespräche führen, Firmenkultur, Mitarbeiterzufriedenheit prüfen, Mitarbeitern besseres Arbeitsumfeld, mehr Verantwortung bieten.
	Fluktuationsrate	Personalabgänge * 100 / Anzahl Mitarbeiter	Wie Krankheitsquote, zusätzlich: Mitarbeiter nehmen Arbeitgeber nicht mehr als attraktiv wahr; Wettbewerber bieten bessere Konditionen.	Wie Krankheitsquote
	Ausfallzeiten	Ausfallzeiten in Stunden * 100 / Soll-Arbeitszeit	Summe aller Ausfallzeiten, z. B. Krankheit, Unfall. Steigende Werte können u. a. auf sinkende Zufriedenheit oder Motivation sowie Probleme mit Management oder Führung hinweisen.	
	Mitarbeiterproduktivität	Produzierte Stücke, Leistungen, Mitarbeiter oder Arbeitsstunden	Rückgang Produktion oder Leistungserbringung, Verzögerungen bei Aufträgen, unzufriedene Kunden, Imageprobleme.	Mitarbeitermotivation bzw. -zufriedenheit prüfen, Schulungen, Mitarbeitern besseres Arbeitsumfeld, mehr Verantwortung bieten.
	Mitarbeiterzufriedenheit	Anteil zufriedener Mitarbeiter * 100 / Gesamtzahl Mitarbeiter	Sinkende Zufriedenheit ist Alarmsignal, z. B. Hinweis auf Führungsprobleme, Mängel in Unternehmenskultur, über- oder unterforderte Mitarbeiter.	Überarbeitung Unternehmensziele, Unternehmens- bzw. Führungskultur, Mitarbeitergespräche, Überprüfung Arbeitsinhalte, Zielvereinbarungen, Delegation von Verantwortung, Überprüfung Entgeltsystem
Abhängigkeiten	Kundenstruktur und -abhängigkeit	Prozentanteil der Kunden, mit denen 80 % des Umsatzes erreicht wird	Wenige Top-Kunden bergen Gefahr, dass es bei Ausfällen oder Auftragsstornos zu Umsatz- und Gewinnrückgängen sowie Liquiditätsproblemen kommen kann, Faustregel: > 10 Kunden, mit keinem Kunden > 10% Umsatz bzw. Deckungsbeitrag.	Kundenakquise verbessern, lang laufende Verträge abschließen
	Lieferantenstruktur und -abhängigkeit	Prozentanteil der Lieferanten, mit denen 80 % der Lieferungen erbracht werden	Wenige Top-Lieferanten bergen Gefahr, dass es bei Ausfällen oder Lieferstopps zu Produktionsunterbrechungen und in der Folge zu Umsatzrückgängen und Kundenverlusten kommen kann.	Für wichtige Materialien usw. mindestens zwei Lieferanten. Regelmäßige Überprüfung auf Eignung, Austausch Lieferanten und ggf. Materialien prüfen.
	Materialstruktur und -abhängigkeit	Prozentanteil der Materialien, mit denen 80 % der Produktion erbracht wird	Bei Lieferengpässen oder Preiserhöhungen drohen Produktionsausfälle, Lieferprobleme und Umsatz- bzw. Gewinnverluste.	Regelmäßige Überprüfung auf Substitutionsmöglichkeiten von wichtigen Materialien, Abschluss langfristiger Verträge
	Programmstruktur und -abhängigkeit	Prozentanteil der Produkte bzw. Leistungen, mit denen 80 % des Umsatzes erwirtschaftet wird	Betriebe mit nur wenigen Produkten bzw. Leistungen laufen Gefahr, bei sich ändernden Kundenwünschen massive Absatz- und Umsatzprobleme zu bekommen. Faustregel: > 10	Produktentwicklung forcieren, Zusatzleistungen entwickeln, Zukunftsfähigkeit Geschäftsmodell prüfen (langfristige Planung, strategische Positionierung,

Bereich	Kennzahl	Formel	Aussage/Krisenhinweis/ Besonderheiten	Grundlegende Verbesserungsmöglichkeiten
Einkauf/ Produktion			Produkte, mit keinem Produkt mehr als 10 % vom Umsatz/Deckungsbeitrag.	Beschreibung zentraler Faktoren wie Kunden, Produkte, Wettbewerb).
	Ausschussquote	Ausschussanteil * 100 / Gesamtproduktion	Qualitätsprobleme in Produktion oder Beschaffung	Maschinen reparieren bzw. austauschen, vorbeugende Instandhaltung, Lieferanten bzw. Material austauschen.
	Lager-Umschlaghäufigkeit	Wareneinsatz und Lagerbestand zu Einstandspreisen	Fehlende oder fehlerhafte Beschaffungsstrategien (z. B. kein Just-in-Time, nur Vorratshaltung), Produktionsunterbrechungen.	Warenwirtschaftssystem einführen, individuelle Beschaffungsstrategien für Materialien umsetzen.
	Stillstandzeiten Maschinen	Stillstandzeiten in Stunden * 100 / Soll-Laufzeit in Stunden	Produktionsausfälle, Lieferterminprobleme, unzufriedene Kunden, steigende Kosten, negatives Image.	Wartungskonzept erstellen, Maschinen austauschen, Investieren, Alternativen prüfen, z. B. Bezug bestimmter Produkte von Dritten.
	Neuproduktquote	Anzahl Produkte bzw. Leistungen, jünger 2 Jahre * 100 / Gesamtzahl Produkte bzw. Leistungen	Nachlassende Sortimentsattraktivität, Wettbewerbsnachteile, Kundenverluste	Produktentwicklung forcieren, in Unternehmensziele aufnehmen.
	Time-to-Market	Zeitdauer von Produkt- bzw. Leistungs-idee bis Markteinführung	Wie Neuproduktquote	Wie Neuproduktquote, zusätzlich: professionelles Innovationsmanagement einführen.
	Beschaffungspreisindex	Beschaffungspreise lfd. Jahr / Beschaffungspreise Vorjahr	Analyse der Preisentwicklung für wichtige Materialien oder Dienstleistungen, Kostensteigerungen.	Material- bzw. Lieferantensubstitution, Intensivierung Verhandlungen, Abschluss langfristiger Verträge.
Weitere mögliche Frühwarn-Kennzahlen	Working-Capital	Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten	Steigende Werte v. a. bei Forderungen bzw. Vorräten oft Indikator für strukturelle Probleme, z. B. kein Forderungsmanagement, Vernachlässigung Produktentwicklung, Sortimentsfehler, zu breites oder tiefes Sortiment, Vernachlässigung Kundenakquise bzw. -pflege, Kommunikationsprobleme usw.	Reduzierung Forderungen und Vorräte, Forderungsmanagement bzw. Warenwirtschaft einführen, Produktentwicklung forcieren, Sortimente anpassen, mit Lieferern intensiver verhandeln. Achtung: bei Verschlechterung der Kennzahl droht binnen ca. 3 Jahren Insolvenz, wenn keine Maßnahmen ergriffen werden.
	Working-Capital-Ratio	Umlaufvermögen * 100 / kurzfristige Verbindlichkeiten	Kennzahl entspricht Liquiditätsgrad III, gute Werte liegen bei 130-200 %.	Wie Working-Capital
	Antwortzeitverhalten	Anzahl innerhalb 24 Std. beantworteter Anrufe bzw. Mails / Gesamtzahl Anrufe bzw. Mails	Lange Antwortzeiten werden von Kunden kaum noch akzeptiert. Potenzielle Neukunden gehen u. U. zum Wettbewerb, wenn dieser besser erreichbar ist.	Automatische E-Mail-Antwort mit Rückmeldungszeitraum erstellen, Telefon auf Anrufbeantworter umstellen, Rückrufe binnen 1 Tag umsetzen.
	Durchlaufzeiten	Zeitdauer, von der Auftragsannahme bis zur Erledigung	Je länger Zeitraum, desto weniger Aufträge können erledigt werden, steigende Zeiten führen zu höherer Kapitalbindung.	Abläufe anpassen, Zuständigkeiten der Mitarbeiter nach Fähigkeiten regeln, IT besser nutzen.

Autor: Diplom-Betriebswirt Jörgen Erichsen, Unternehmensberater, Leverkusen