

# Verbindung von Frühwarnung und Customer Intelligence: zehn Schritte zu höherer Profitabilität und größerem Geschäftsvolumen

Stefanie Demske und Michaela Babicz



MBA Stefanie Demske, Manager, avantum consult AG, Düsseldorf (E-Mail: stefanie.demske@avantum.de, Internet: [www.avantum.de](http://www.avantum.de))



Dipl.-Betriebsw. Michaela Babicz, Senior Consultant, avantum consult AG, München (E-Mail: michaela.babicz@avantum.de, Internet: [www.avantum.de](http://www.avantum.de))

Was ist mit Blick auf die Erfordernisse der Controllingpraxis unter den Begriffen „Frühwarnung“ und „Customer Intelligence“ zu verstehen? Wie können diese miteinander verbunden werden, um mögliche Risiken und Gefahren im Markt und im Kundenumfeld (z. B. zu erwartende Umsatzeinbrüche aufgrund beobachteter Marktanteilsverschiebungen) abzuwenden und Chancen (z. B. Standortflexibilität zur Verbesserung der Marktabdeckung, kostengünstige Beschaffungswege via Internet) aktiv zu nutzen?

Die Autorinnen beschreiben, wie mit der geschickten Verknüpfung von Customer Intelligence und einem Frühwarnsystem dem Unternehmen ein Radar an die Hand gegeben wird, mit dem jedes Tal in Form von Risiken und jeder Berg in Form von Chancen angezeigt und durch schnelle Reaktionen und Entscheidungen leichter umschiffen oder erklommen werden kann. Diese proaktive Steuerung erhöht die Performance (das Leistungsvermögen) des Unternehmens und sichert den langfristigen Erfolg.

In zehn konkreten Schritten wird anhand eines Praxisfalls illustriert, wie eine IT-Lösung und optimierte Organisation bestmöglich zusammenwirken können.

Der Erfolg eines jeden Unternehmens steht und fällt mit der effektiven Steuerung der Kunden (z. B. zur Erreichung einer langfristigen Kundenbindung) und des Kundenumsatzpotenzials, mit dem Wissen über den eigenen Markt sowie der Nutzung von Chancen (z. B. Akquisition eines Mitbewerbers) und der Vermeidung von Risiken (z. B. mangelnde Beachtung des Konkurrenzverhaltens).

Je **heterogener** (ungleichartiger) die **Kundenstruktur**, desto schwerer fällt es, Vertriebsprozesse und Kundenbeziehungen gezielt zu managen und Risiken (z. B. von Kundenabwanderungen) frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Ohne Transparenz und Systematik in der Bearbeitung ist ein solches aktives Kundenmanagement nicht möglich. Das führt möglicherweise zu fatalen **Folgen**:

- Veränderungen im Markt werden zu spät erkannt.
- Potenziale von Neukunden werden nicht oder oft falsch eingeschätzt oder im Zeitverlauf zu spät wahrgenommen.

- Kundenunzufriedenheit wird zu spät erkannt. Um diesen Folgen entgegenzuwirken, müssen Unternehmen frühzeitig erkennen, wann eine Gefahr droht oder welche Chancen sich zurzeit auf dem Markt bieten. Hierzu ist es erforderlich, **Kunden- und Marktinformationen** (z. B. Zusammenschluss von Wettbewerbern, Preisverfall im Absatzmarkt) systematisch aufzubereiten, regelmäßig und automatisiert zu überprüfen sowie entsprechende Aktionen (z. B. Schärfung des Qualitätsprofils in Verbindung mit Werbemaßnahmen) abzuleiten. Dies kann nur über eine Verbindung von Customer Intelligence mit einem Frühwarnsystem effizient praktiziert werden.

## Ausgangsbeispiel

## Das „Erwachen“ beim Monatsabschluss:

Versetzen Sie sich in die Situation eines Controllers eines mittelständischen Unternehmens.

Es ist Monatsabschluss, auf Ihrem Schreibtisch liegen die neuen Monatszahlen. Sie stellen eine signifikante Umsatzabweichung von 15% fest, die fast vollständig auf das Ergebnis durchschlägt. Sie fragen sich mit Blick auf das zu erstellende Monatsreporting, das für die Geschäftsleitung vorbereitet werden soll, welche Erklärung sich hierfür finden lässt.

Da noch keine Artikelgruppenergebnisrechnung für den besagten Abrechnungsmonat vorliegt, fragen Sie zunächst beim Vertriebsleiter nach, der sich das nicht erklären kann und auf Lieferschwierigkeiten in der Produktion verweist. Der Produktionsleiter erläutert in einem Gespräch, vor acht Wochen sei es zeitweise zu Lieferproblemen gekommen, diese wurden aber zwischenzeitlich behoben.

Auf Ihre Erkundigung, weshalb die angeforderte Liefermenge in diesem Monat so gering sei, antwortet der Produktionsleiter, die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt sei stark zurückgegangen. Laut Vertrieb wurde genau dieses Produkt maßgeblich für einen Kunden, die Meta AG, gefertigt. Der Vertriebsleiter kontaktiert seinen Vertriebsmitarbeiter. Dieser bestätigt, der Kunde sei zur Konkurrenz abgewandert.

In einer solchen Situation wird nicht nur eine große Zahl von Mitarbeitern mit der Problemanalyse beschäftigt, die Analyse kostet auch viel Zeit, bis die Ursache gefunden ist.

Darüber hinaus ist zu diesem Zeitpunkt der Handlungsspielraum dieses Unternehmens stark eingeschränkt: Der Kunde ist bereits an die Konkurrenz verloren. Erfolgsversprechende Aktionen sind jetzt nicht mehr möglich oder sehr teuer.

Doch so muss es nicht sein: Eine drohende Abwanderung – und nicht nur die – kann frühzeitig erkannt werden. Hierzu müssen nur die relevanten Markt- und Kundendaten systematisch aufbereitet, regelmäßig analysiert und mit einer Frühwarnfunktion versehen werden.

## Was ist Frühwarnung, und was hat das mit Customer Intelligence zu tun?

In der Praxis (und Literatur) findet man relativ viele Fachinformationen zu Frühwarnsystemen und zu Customer Intelligence. Allerdings wird die Verbindung von beiden bislang eher selten betrachtet. Um zu verdeutlichen, weshalb eine Verknüpfung von beiden Themenbereichen für Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bieten kann, werden diese zunächst jeweils kurz erläutert.

### a) Von der Frühwarnung zur Früherkennung

Frühwarnsysteme sind spezielle Informationssysteme, die für das Unternehmen relevante **Entwicklungen** (z. B. demografische Änderungen in den Absatzmärkten) prognostizieren, bei Unter- oder Überschreitungen von definierten Toleranzgrenzen alarmieren und dem Unternehmen so die Möglichkeit geben, frühzeitig und vorausschauend zu reagieren (z. B. Entwicklung neuer ansprechender Produkte, Kampagne mit neuem Unternehmensimage). Durch diese frühzeitigen **Aktionen** können **Risiken** vermieden, abgesichert oder eingegrenzt und dem Unternehmen somit bares Geld gespart werden.

Die Entwicklung der Frühwarnsysteme geht in die 60er Jahre zurück. Zunächst lag ein Schwerpunkt auf dem frühzeitigen Orten von Bedrohungen. Daher resultiert der Name „Frühwarnung“. Doch rasch wurde erkannt, die Methode kann nicht nur vor Bedrohungen warnen, sondern auch **Chancen** aufzeigen. Somit entwickelte sich die Frühwarnung zu einer Früherkennung. Heute wird von Frühaufklärung gesprochen, da mit den aktuellen Methoden nicht nur Chancen und Risiken aufgezeigt, sondern Gegenmaßnahmen bzw. Aktionen abgeleitet werden.

Innerhalb der **Frühaufklärung** werden verschiedene **Methoden** unterschieden:

- Das Frühaufklärungssystem der **1. Generation** ist das der kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Frühaufklärungssysteme. Hier werden vor allem Kennzahlen genutzt, die innerhalb des Unternehmens zur Verfügung stehen: Das hochgerechnete, voraussichtliche Ist am Jahresende wird mit dem vor Periodenbeginn erwarteten Plan-Zustand verglichen, und Abweichungen können als Warnungen fungieren.
- Die Nutzung von Indikatoren (z. B. Auftragseingang, Reklamationsquote) als Warnung be-

schreibt die **2. Generation** der Frühaufklärungssysteme. Dabei sind die Indikatoren auch extern orientiert. Beide Generationen sind eher den operativen „Frühwarnern“ zuzuordnen.

- Als strategisches Frühwarninstrument gilt die **3. Generation**. Hier werden auf Basis von „schwachen Signalen“ (beispielsweise gesellschaftliche Trends oder volkswirtschaftliche Veränderungen) Chancen und Risiken abgeleitet und mit Maßnahmen verbunden.

### b) Was ist Customer Intelligence?

Customer Intelligence ist die **Transformation von Kundendaten** (z. B. Nachfragevolumen und Zahlungszielausschöpfung wichtiger Kunden) in Wissen über Kunden, über das Kundenverhalten, die Kundenbedürfnisse. Dies bedingt ein hohes Maß an Systematik bei der Erhebung und Auswertung der Daten. Die „Intelligenz“ der Auswertung schließlich erzeugt den Mehrwert bei der Kundenbetreuung in allen Kundenlebenszyklen – beginnend bei der Kundenanbahnung über die Kundenentwicklungs- und Kundenbindungsphase bis hin zur (möglichen) Kundenrückgewinnung oder „Reanimation“.


**Zielsetzung** von Customer Intelligence – in der Literatur sind häufig auch die Bezeichnungen „Kundenanalytik“ oder „analytisches Customer Relationship Management“ anzutreffen – ist es, die Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden möglichst exakt zu kennen, um so optimal auf den Kunden zugeschnittene Angebote unterbreiten zu können.

Durch die Einbeziehung von **internen und externen Kundendaten** im weitesten Sinne, so z. B. auch sozio-demografischen Daten und unstrukturierten Daten aus dem WorldWideWeb, können mittel- und langfristige Trends innerhalb der eigenen Kundschaft, aber auch potenzieller Neukunden sowie im und um das eigene Markt- und Branchenumfeld aufgezeigt werden und machen dem Unternehmen den Weg frei, sich wandelnden Märkten und Kundenanforderungen zu stellen.

Auch Informationen, die sich **nicht direkt** aus der Interaktion des Kunden mit dem Unternehmen **ableiten**, fließen mit ein:

- Veränderungen im Angebotsportfolio des Kunden,
- neue Standorte,
- der Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen,
- der Wegfall eines Lieferanten oder
- die Eingliederung in einen Konzern.

Diese können Anhaltspunkte für eine erweiterte Zusammenarbeit bieten. Das „intelligente“ Wissen um den Kunden verschafft dem Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

 **Früherkennung in der Unternehmenssteuerung:**

Buchner/Weigand:  
BC 6/2002, S. 129 ff.

### c) Integration beider Themenfelder als ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Customer Intelligence ist die Basis und das Fundament für ein gut funktionierendes Frühwarnsystem.

Im Bereich des Customer Intelligence werden alle relevanten Kunden- und Marktinformationen gebündelt und aufbereitet. Diese Daten dienen dem Frühwarnsystem im Kunden- und Marktbereich, **Auffälligkeiten** und **Abweichungen** zu signalisieren. Darüber hinaus kann das Frühwarnsystem mit diesen Informationen **Trends** für neue Märkte, veränderte Kundenbedürfnisse oder Neukundenpotenziale aufdecken und dieses den entsprechenden Mitarbeitern signalisieren.

Wird im Frühwarnsystem eine Auffälligkeit im Kunden- oder Marktbereich signalisiert, kann das Customer Intelligence System hier zur **Analyse der Abweichungen** dienen und weitere Informationen beisteuern. So lässt sich die Entscheidungsbasis verbessern und die Qualität der Entscheidungen erhöhen.

Demnach legt sich Customer Intelligence in der Praxis wie eine Klammer um das Frühwarnsystem: Es versorgt das Frühwarnsystem mit Informationen, die dort verarbeitet werden, und unterstützt bei Auffälligkeiten in der Frühwarnung bei der Analyse. Damit beide Systeme Hand in Hand arbeiten und die Aktionsfähigkeit des Unternehmens verbessern, ist das richtige Aufsetzen des Frühwarnsystems und die Integration in das Customer Intelligence System entscheidend.

### Die 10 Schritte zum Erfolg

Zur erfolgreichen Implementierung des Frühwarnsystems sind folgende Schritte bedeutsam:

1. Identifikation relevanter Beobachtungsfelder
2. Bewertung der Chancen und Risiken vor dem Hintergrund der internen Stärken und Schwächen
3. Bestimmung der Frühwarnmessgrößen je Chance und Risiko
4. Festlegung von Soll-Werten und Toleranzgrenzen je Frühwarnmessgröße und kumulativ (Scoring-Modelle)
5. Identifikation der Datenquellen je Frühwarnmessgröße

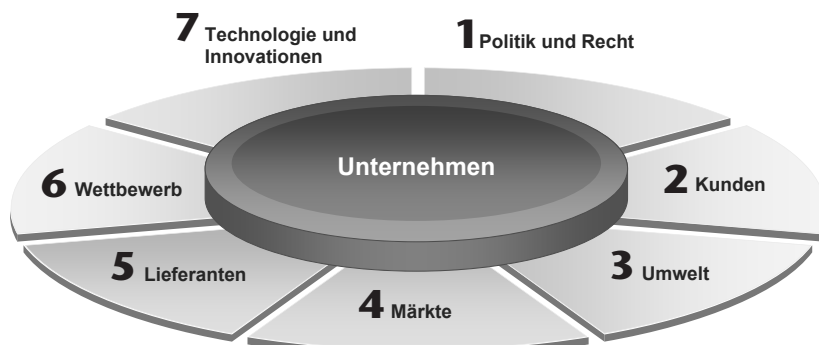


Abb. 1: Beispiele von möglichen Beobachtungsfeldern eines Unternehmens

6. Beobachtung und inhaltliche Pflege der Frühwarnmessgrößen
  7. Analyse und Bewertung der Auffälligkeiten
  8. Bewertung der Chancen und Risiken
  9. Ableitung und Priorisierung von Aktionsplänen
  10. Monitoring der Aktionen
- Die ersten Schritte zum Aufbau des Frühwarnsystems erfolgen zunächst unabhängig von Customer Intelligence, da das Frühwarnsystem neben dem Markt- und Kundenbereich auch alle weiteren relevanten Bereiche des Unternehmens (z. B. Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion) und dessen Umwelt (z. B. Gesetzgebung, Kapitalmarkt) berücksichtigt.

### 1. Schritt: Identifikation relevanter Beobachtungsfelder

Zunächst wird festgelegt, in welchen Bereichen des Unternehmens und dessen Umwelt Risiken und Chancen beobachtet werden sollen. Hierfür werden die relevanten **Risiko-/Chancenfelder** (Beobachtungsfelder), die einzelnen Risiken und Chancen sowie die dazugehörigen Alarmindikatoren identifiziert (siehe Abb. 1). Nur wenn die wirklich bedeutsamen Bereiche gescannt und beobachtet werden, kann ein Frühwarnsystem frühzeitig über erforderliche Veränderungen alarmieren.

### 2. Schritt: Bewertung der Chancen und Risiken

Hierbei hat es sich bewährt, die **internen** Stärken und Schwächen (z. B. Steigerung versus Verlust von Qualitätsstandards) eines Unternehmens so-

#### Checkliste: Beispielfragen zur Bestimmung der Chancen- und Risikofelder

##### Chancen

- Welche Chancen im Markt (z. B. Preisverfall in den Beschaffungsmärkten) kennen wir, adressieren sie aber noch zu wenig?
- Welche Trends sind erkennbar?

##### Risiken

- Wo zeichnen sich Markttrends ab, die sich negativ auswirken können (z. B. Preisverfall in den Verkaufsmärkten)?
- Welche Handlungen eines Wettbewerbers würden ein Risiko für uns darstellen?

##### Schwächen

- Wo liegen unsere zentralen Schwächen (z. B. fehlende Innovationen) gegenüber unseren Wettbewerbern?
- Wo sind wir angreifbar?

##### Stärken

- Was zeichnet uns gegenüber dem Wettbewerb aus (z. B. exzellenter Garantie-/Gewährleistungsservice)?
- Wo liegen die zentralen Stärken in unserer Organisation?

wie die **externen** Chancen und Risiken (z. B. Verbesserung versus Verschlechterung der Infrastruktur) der für das Unternehmen relevanten Umwelt analog der „SWOT“-Analyse zu bestimmen.

Zur Bestimmung der Risiko-/Chancenfelder eignen sich moderierte Gespräche und **Workshops** auf Ebene der Unternehmensleitung unter Einbeziehung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter (z. B. Vertriebsleiter und Außendienstmitarbeiter). Auf Basis dieser Ergebnisse werden die konkreten Risiken und Chancen für das Unternehmen identifiziert und spezifiziert.

Über die aufgenommenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken hinaus werden die **Wechselwirkungen** beschrieben. So wird die positive Wirkung von einzelnen Stärken auf Chancen oder die abmildernde Wirkung von Stärken auf Risiken bestimmt, ebenso die Wirkung der Schwächen auf Chancen und Risiken. Daraus kann später die „Sensibilität“ des Frühwarnsystems beim Aufzeigen von Auffälligkeiten abgeleitet werden.

### 3. Schritt: Bestimmung der Frühwarnmessgrößen je Chance und Risiko

Im Anschluss folgt nun die Definition der Frühwarnmessgrößen, durch die Veränderungen in den relevanten Chancen-/Risikobereichen frühzeitig angezeigt werden können. Dies können sein:

- Kennzahlen wie der aktuelle Cash-Bestand (1. Generation) oder
- Indikatoren wie z.B. die Veränderungen im Zahlungsverhalten der Kunden oder Ausschussquoten bei Lieferungen (2. Generation) oder auch
- schwache Signale (3. Generation) wie generelle Veränderungen im allgemeinen Zahlungsverhalten.

Im **Ausgangsfall** wären die Anzahl der Beschwerden, der Lieferverzug in Tagen oder die Anzahl der Tage bis Zahlungseingang (Zahlungsverhalten) mögliche Frühwarnmessgrößen.

#### Folgerungen im Ausgangsfall

#### Schwäche-Risiko-Beobachtung:

Hätte das Unternehmen aus dem Eingangsbeispiel ein Frühwarnsystem eingeführt, müsste als Schwäche die hohe Abhängigkeit bei einem Produkt von einem Kunden aufgeführt werden. Darüber hinaus wären die geringen Wechselhürden für Kunden zum Wettbewerb als Risiko zu nennen.

Diese beiden Effekte verstärken sich nun gegenseitig, weshalb dieses Risiko mit einer hohen Sensibilität im Frühwarnsystem hinterlegt werden muss.

### 4. Schritt: Festlegung von Soll-Werten und Toleranzgrenzen

Sind die Messgrößen definiert, müssen nun die einzelnen Soll-Werte sowie die Toleranzgrenzen über Schwellenwerte bestimmt werden. Dies muss pro Indikator durchgeführt werden. Dadurch wird festgelegt, wann die **Frühwarnampel** auf Gelb oder Rot springen soll und damit Handlungsbedarf signalisiert.

Vielfach ist es zweckmäßig und notwendig, mehrere **Schwellenwerte pro Indikator** zu hin-

		Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Final		0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,04	0,04	0,04
A	ugZ Final	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,02	0,02	0,02
	ugZ Eingabe	0,06											
oTG	Final	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	-0,02	-0,02	-0,02
	Eingabe	0,03			0,05								
B	oTG Final	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	-0,04	-0,04	-0,04
	oTG Eingabe	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,04	0,04	0,04
ogZ	Final	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,02	0,02	0,02
	Eingabe												
ugZ	Final	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	-0,02	-0,02	-0,02
	Eingabe												
oTG	Final	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04
	Eingabe												
C	oTG Final	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,04	0,04	0,04
	ogZ Final	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,02	0,02	0,02
ugZ	Final	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	-0,02	-0,02	-0,02
	Eingabe												
oTG	Final	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04
	Eingabe												

Abb. 2: Beispiel zur Eingabe von Toleranzgrenzen pro Kundencluster

terlegen. **Beispiel:** Betrachtet man die Anzahl der Tage bis zum Zahlungseingang, ist die Eingabe von unterschiedlichen Schwellenwerten für unterschiedliche Kundencluster sinnvoll. Weniger dramatisch ist es, wenn eine Gruppe von C-Kunden in ihrem Zahlungsverhalten schlechter geworden ist als eine bei den Top-3 Kunden.

Im **Ausgangsfall** wäre der Kunde Meta AG im A-Cluster und würde einen entsprechend geringen Toleranzbereich zugeordnet bekommen. Für eine solche Clusterung kann bereits das Customer Intelligence System genutzt werden.

Ein Beispiel zur Hinterlegung der Schwellenwerte im Frühwarnsystem zeigt Abb. 2 (S. 375).

In einem solchen Frühwarnsystem können pro Kundencluster und pro Frühwarnmessgröße obere und untere Toleranzgrenzen (oTG und uTG) sowie obere und untere gelbe Grenzen (ogZ und ugZ) hinterlegt werden (siehe Abb. 2). Hierbei können **Fortschreibungslogiken** (Eingabe in einem Monat mit automatischer Fortschreibung für die Folgemonate) zur vereinfachten Eingabe genutzt werden.

Zudem müssen **Kombinationen** von verschiedenen Auffälligkeiten betrachtet werden. Eine isolierte Auffälligkeit birgt häufig noch kein Risiko, sondern wird oft erst durch die Verbindung mit anderen kritisch. Solche Kombinationen kann man mit Scoring-Modellen abbilden. **Beispiel:** So ist eine Verschlechterung der Zahlungskonditionen bei Lieferanten alleine nicht kritisch, tritt sie aber in Kombination mit der Verkürzung der Kreditlinie auf, kann Handlungsbedarf entstehen.

Ebenso wichtig ist die Wahl der **Vergleichsbasis**. Die einzelnen Frühwarnmessgrößen können gegen unterschiedliche Referenzwerte, beispielsweise gegenüber dem letzten Monat, dem Durch-

schnitt der letzten 12 Monate oder dem Vorjahreszeitraum, verglichen werden (siehe Abb. 3). Unternehmen müssen individuell pro Indikator entscheiden, was die richtige, relevante Vergleichsbasis ist.

Dies sollte im Frühwarnsystem dokumentiert und für jeden nachschlagbar sein, um die Interpretation der Auffälligkeiten zu erleichtern.

### 5. Schritt: Identifikation der Datenquellen je Frühwarnmessgröße

Jeder Indikator ist nur dann wirklich aussagefähig, wenn die zugrunde liegende Datenbasis auch die entsprechenden Daten liefern kann. Dies können sein:

- **quantitative Daten** aus den eigenen operativen Vordaten (z. B. Auftragseingang) oder auch Erhebungen und externe Analysen (z. B. Rohmaterialpreisentwicklungen) und
- **qualitative Daten** aus Studien, Forschungen oder Veröffentlichungen (z. B. Veränderung der Kundenbedürfnisse, Geschäftsklima/Ifo-Indikator).

An dieser Stelle ist es angebracht, das Customer Intelligence System einzubinden. Hier werden sämtliche aufbereitete Kundendaten aus dem **Customer Intelligence System** genutzt, um beispielsweise Indikatoren wie Anzahl der Bestellungen, Anzahl der Beschwerden, Zahlungsverhalten oder auslaufende Verträge zu befüllen. Je besser die Daten aus dem Customer Intelligence System sind, desto genauer sind die Frühwarnungen. Die Analyse der Informationsverfügbarkeit ist in der Regel eine Zusammenarbeit der verschiedenen

**aFWS - Hilfe**

Help Back

**Definition: operative Indikatoren**

Operative Indikatoren	Definition	Periode/Zeitraum	Vergleichsbasis 1	Vergleichsbasis 2
Umsatzentwicklung	Veränderung des Umsatzes in %	je Monat	gleitenden Durchschnitts der letzten 12 Monate	entsprechender Monat des Vorjahres
Absatzentwicklung	Veränderung des Absatzes (Menge in Stk) in %	je Monat	gleitenden Durchschnitts der letzten 12 Monate	entsprechender Monat des Vorjahres
Auftragsentwicklung	Veränderung der Auftragsentwicklung in %	je Quartal	Anzahl Aufträge je Periode des Vorjahres	
Zahlungsverhalten	Überschreitung der Zahlungsfrist	in Tagen	5	10
Auslaufende Verträge	Ablauffrist	in Monaten	2	
Zufriedenheit	Scoring Skala anhand von Schulnoten 1-6	pro Quartal		
Anzahl Beschwerden	-	je Monat	0	
Anzahl Retouren/Reklamationen	-	je Monat	0	
Termintreue	Lieferverzug	je Lieferauftrag	0	
Fehllieferungen	Anzahl Fehllieferungen	je Monat	0	

**Wie soll die Frühwarnung erfolgen?**

Anhand folgendes Ampelsystems:

Rot = Risiko bei Überschreitung entsprechender Toleranzgrenze

Gelb = Achtung, starke Tendenz zur Überschreitung entsprechender Toleranzgrenzen

Grün = Chance bei Überschreitung entsprechender Toleranzgrenze

Weiß = keine besonderen Auffälligkeiten

z. B. Beschwerden, Zahlungsverhalten
z. B. Umsatz, Absatz Auftragsentwicklung

Abb. 3: Beispiel einer Dokumentation der Vergleichsbasen

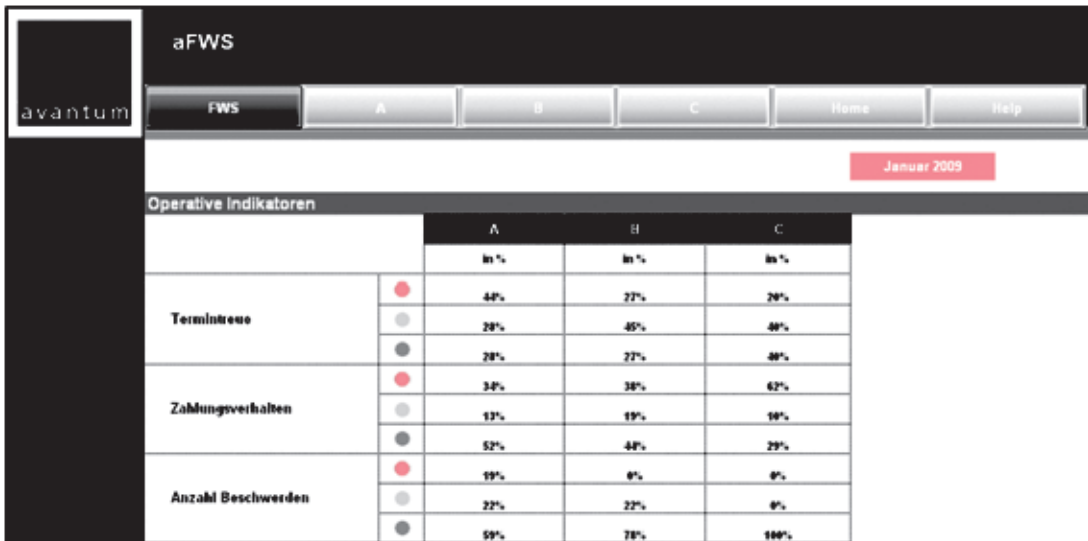


Abb. 4: Überblick über Auffälligkeiten pro Kundencluster und Frühwarnmessgröße

Fachabteilungen wie Controlling, IT, Vertrieb und Marketing.

Diese Schritte zum Einrichten des Frühwarnsystems sollten in regelmäßigen Abständen erneut durchgeführt werden, um die Aktualität und korrekte Wirkungsweise des Frühwarnsystems sicherzustellen.

### 6. Schritt: Beobachtung und inhaltliche Pflege der Frühwarnmessgrößen

Zur operativen Betreuung des Frühwarnsystems werden die definierten Indikatoren (z. B. Termintreue, Kundenbeschwerden) mit Daten (z. B. Zahl der Reklamationen, Ergebnisse aus Kundenbefragungen, Zahl der Kontrakte) befüllt und entsprechende Über- oder Unterschreitungen von Schwellenwerten angezeigt.

In der Praxis hat sich bewährt, viele Mitarbeiter für dieses Thema zu sensibilisieren und beim Sammeln relevanter Informationen zu beteiligen. So kann beispielsweise in regelmäßigen Außendienstmitarbeiter-Sitzungen über Chancen und Risiken (z. B. hinsichtlich der Preis-/Programmpolitik der Wettbewerber) diskutiert und qualitativer Input für das Frühwarnsystem gesammelt werden.

Zur Anzeige der Über- und Unterschreitungen von Schwellenwerten hilft eine gute grafische Aufbereitung, um rasch einen ausreichenden Überblick zu erhalten.

Eine tabellarische **Aufstellung über alle Kundencluster** kann folgenden Überblick pro Indikator geben (vgl. Abb. 4):

- wie viel % der Kunden bewegen sich oberhalb des Schwellwertes (rote Ampel),
- wie viel % der Kunden bewegen sich unterhalb des Schwellwertes (grüne Ampel), oder
- wie viel % der Kunden bewegen sich innerhalb des gelben Toleranzbereichs.

### 7. Schritt: Analyse und Bewertung der Auffälligkeiten

Von dieser Übersicht aus können nun die auffälligen Kunden pro Cluster beobachtet werden (vgl. Abb. 5, S. 378). Verschiedene **Filterfunktionen**, wie die Farbe der Ampel, ermöglichen gezielte Beobachtungen.

Doch nicht jede Über- oder Unterschreitung eines Schwellenwerts ist auch relevant. Zur Konzentration auf die wichtigen Auffälligkeiten ist es erforderlich, diese zu **bewerten** und zu beurteilen, ob eine Auffälligkeit tatsächlich bedeutsam ist oder es sich um einen einmaligen Ausreißer handelt. Hierbei kommt erneut das Customer Intelligence System zum Einsatz. Es kann bei der Bewertung der Auffälligkeit helfen und unterstützt die einfache Analyse von einzelnen Kunden oder Kundengruppen.

**Beispiel:** Im Customer Intelligence System können Besuchsprotokolle des zuständigen Vertriebsmitarbeiters analysiert werden. Damit lässt sich dann sehr schnell eine etwaige Unregelmäßigkeit im Bestelleingang mit dem zeitgleichen Wechsel des zuständigen Einkäufers erklären. Gesprächsprotokolle können allerdings auch zur näheren Analyse der Beschwerden untersucht werden.

### 8. Schritt: Bewertung der Chancen und Risiken

Ist die Auffälligkeit relevant, wird beurteilt, welches Risiko bzw. welche Chance damit für das Unternehmen verbunden ist, welche Unternehmensbereiche davon betroffen sind und wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der erwartete Schaden/Ertrag ist. Für die relevanten Risiken/Chancen werden entsprechende Aktionspläne zur Steuerung dieser abgeleitet (siehe Beispiel, S. 378).

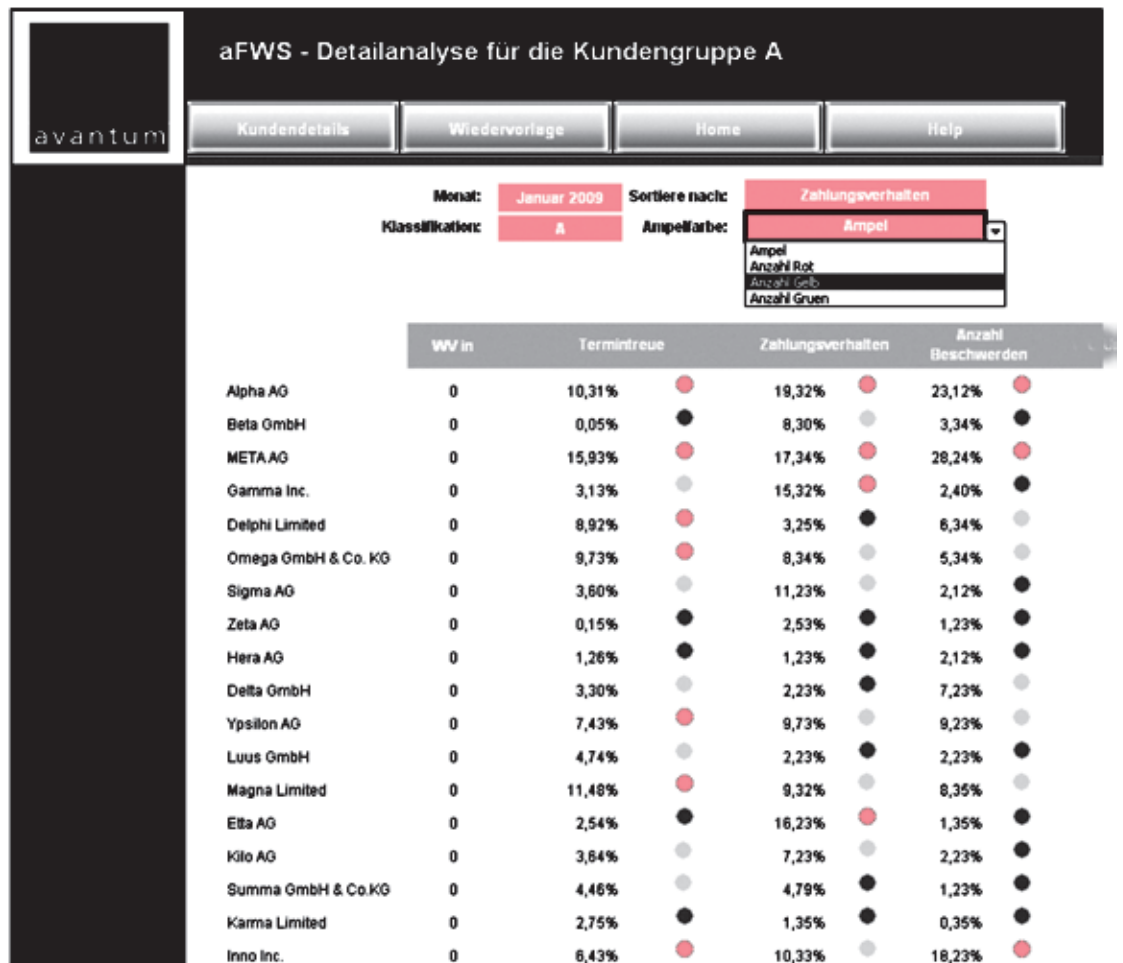


Abb. 5: Überblick über Auffälligkeiten pro Kundencluster und Frühwarnmessgröße

### Folgerungen im Ausgangsfall

### Chancen-/Risiko-Bewertung:

Im Ausgangsfall wird angenommen, der Toleranzbereich wurde bei der Anzahl der Beschwerden und bei der Anzahl der Lieferverzögerungen überschritten. In Verbindung mit einer schnellen Analyse im Customer Intelligence System könnte die Wichtigkeit des Kunden erkannt und als Maßnahme die Kundenkontaktierung und das Einstellen der Lieferverzögerungen vorgeschlagen werden.

### 9. und 10. Schritt: Ableitung und Priorisierung von Aktionsplänen / Monitoring der Aktionen

Diese Aktionen werden auf Basis der Risiko-/Chancenbewertung priorisiert. Die Priorisierung kann anhand einer einfachen **dreistufigen Skala** (hoch, mittel, niedrig) erfolgen. Die mit einer hohen Priorität versehenen Aktionen werden dann an die Unternehmensleitung berichtet und anschließend gemonitort (überwacht). Hierzu werden die Aktionen auf eine Zeitachse gelegt und dann in regelmäßigen Abständen nachgehalten (Welche Aktionen waren geplant, welche wurden durchgeführt – was ist das Ergebnis, welche wurden

den nicht durchgeführt – warum nicht – wann werden sie durchgeführt?).

Sowohl das Customer Intelligence System als auch das Frühwarnsystem arbeiten mit einer Masse von Daten, aus denen über **intelligente Logiken** die relevanten Informationen herausgefiltert werden (z. B. die automatische Aufbereitung der Kunden nach Kundenclustern, die Verdichtung (Aggregation) von Daten über diese Cluster und das automatische Erzeugen der Abweichungen zu den Durchschnittswerten). Dies kann in der Praxis nur dann funktionieren, wenn dies durch intelligente technische Lösungen unterstützt wird, die heute Business-Intelligence-Werkzeuge bieten (siehe auch *Oehler* in dieser BC-Ausgabe, S. 358 ff.).

Der Einsatz eines Business-Intelligence-Werkzeuges hat den Vorteil, dass der implementierte Prozess zum Betreiben eines solchen Frühwarnsystems ideal unterstützt wird und es die Frühwarnung und Customer Intelligence auch technisch miteinander verbindet.

Hierfür hat sich in der Praxis folgender **Fluss von Daten zu Informationen** bewährt (siehe auch Abb. 7): Die bereits definierten **Datenquellen** (siehe oben Schritt 5), intern wie extern, werden

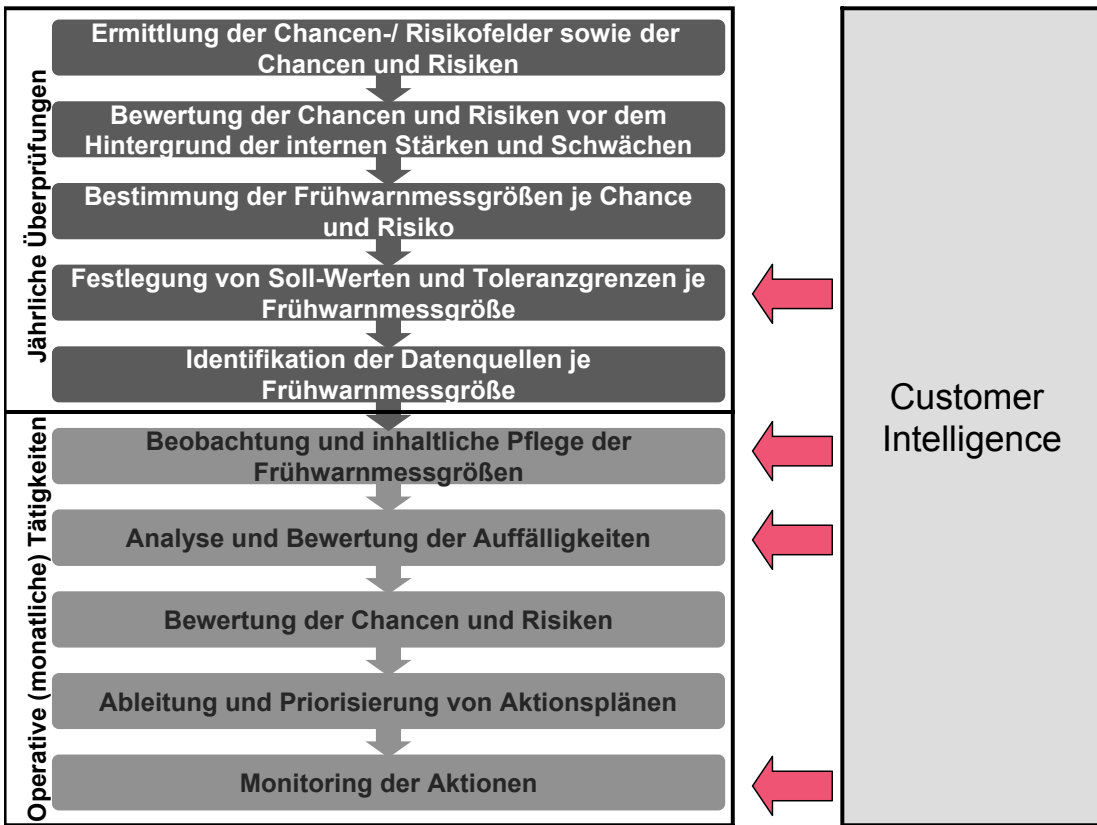


Abb. 6: Aufbau eines integrierten Frühwarnsystems mit Customer Intelligence

- in einer zentralen Datenbank gesammelt,
  - in einer Datentransformationsschicht harmonisiert,
  - so aufbereitet, dass sie vergleichbar sind.
- In einer nächsten Schicht, dem **Datenmanagement**, werden die Daten inhaltlich logisch aufbereitet, zusammengefügt und gespeichert.

Über hinterlegte **Logiken** zum Berechnen der Indikatoren und deren Abweichung zu den Vergleichswerten können **Funktionalitäten**, wie das automatische Aufzeigen bei Verlassen von Toleranzbereichen und damit verbundener E-Mail-Versand an die Verantwortlichen, implementiert werden. Diese Informationen stehen dann

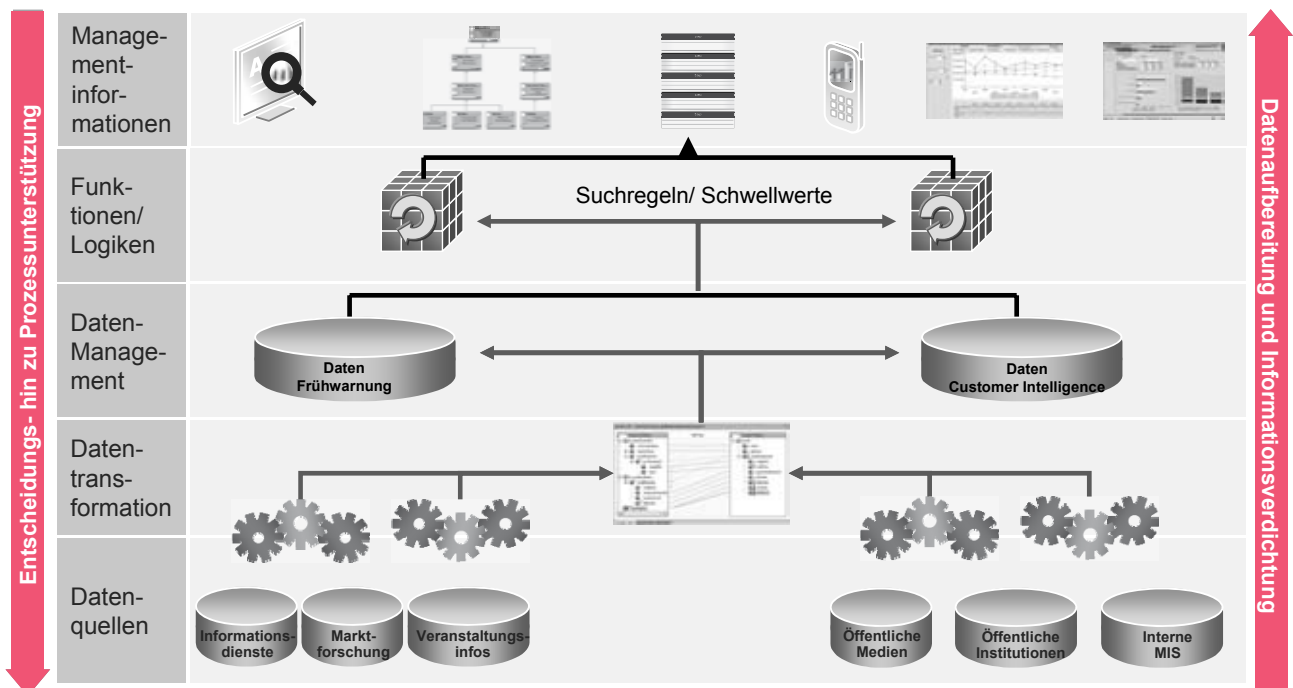


Abb. 7: Von Daten zu steuerungsrelevanten Informationen

für die Analyse auf verschiedenste Arten zur Verfügung.

### Ausblick und Nutzen

Die Verbindung von Customer Intelligence und Frühwarnsystemen bringt folgende **Vorteile**:

- rechtzeitiges Erkennen von **Trends** (z. B. Anzahl der Anfragen und Angebote in einem Zeitraum, Konsumentenstimmungen) verleiht größeren Handlungsspielraum;
- **Risiken** (z. B. steigender Marktanteil eines Wettbewerbers) und Chancen (z. B. kundenorientierte Vertriebsstruktur) können frühzeitig erkannt und proaktiv gesteuert werden;
- kontinuierlicher, ereignisgetriebener Informationsaustausch ermöglicht vorausschauende **Entscheidungen** und **Maßnahmen** (z. B. frühzeitige persönliche Kontaktaufnahme mit dem Kunden, um bei Lieferschwierigkeiten eine Abwanderung durch Erhöhung der persönlichen Bindung zu vermeiden oder um bei nachlassendem Bestellverhalten über attraktive Angebote ebenfalls die Bindung zu verstärken);
- **Doppelarbeiten** (z. B. das Erfassen von Umsätzen, Anlage von Kunden und deren Stammdaten) können vermieden werden;
- bestehende Business-Intelligence-Werkzeuge können mehrfach genutzt werden.

#### Ausgangsfall

#### Nutzen beim Einsatz eines Frühwarnsystems in Verbindung mit Customer Intelligence:

Sind alle beschriebenen Schritte in diesem Beitrag umgesetzt worden, könnte sich der Ausgangsfall wie folgt darstellen:

Als Controller haben Sie eine neue E-Mail erhalten; Ihr Frühwarnsystem hat sich gemeldet: Das Bestellverhalten der Meta AG, einer Ihrer wichtigsten Kunden, hat sich signifikant verändert. Die Anzahl der Auftragsgänge ist im letzten Monat um 9% im Vergleich zum rollierenden Durchschnitt zurückgegangen.

Sie loggen sich in Ihr Customer Intelligence System ein und stellen fest:

Bei diesem – hochprofitablen – Kunden ist es im letzten Quartal zweimal zu Lieferverzögerungen gekommen. Nun greifen Sie zum Hörer, rufen den Vertriebsleiter an und bitten ihn, zum Kunden hinzufahren und dieses Thema aktiv anzusprechen und ihm ggf. einen Sonderbonus bei Umsatzsteigerung zu gewähren und eine Liefertreuegarantie zu vereinbaren.

Zwei Tage später ... Ihr Telefon klingelt: Der Chefeinkäufer der Meta AG ruft an und bedankt sich für die aufmerksame Betreuung und lädt Sie zu einem Mittagessen ein. Sie freuen sich und beschließen, für heute Schluss zu machen und zum Golfen zu fahren.

□

Zeitschrift für Bilanzierung,  
Rechnungswesen und Controlling

**34. Jahrgang**  
**Heft 8 · August 2010**