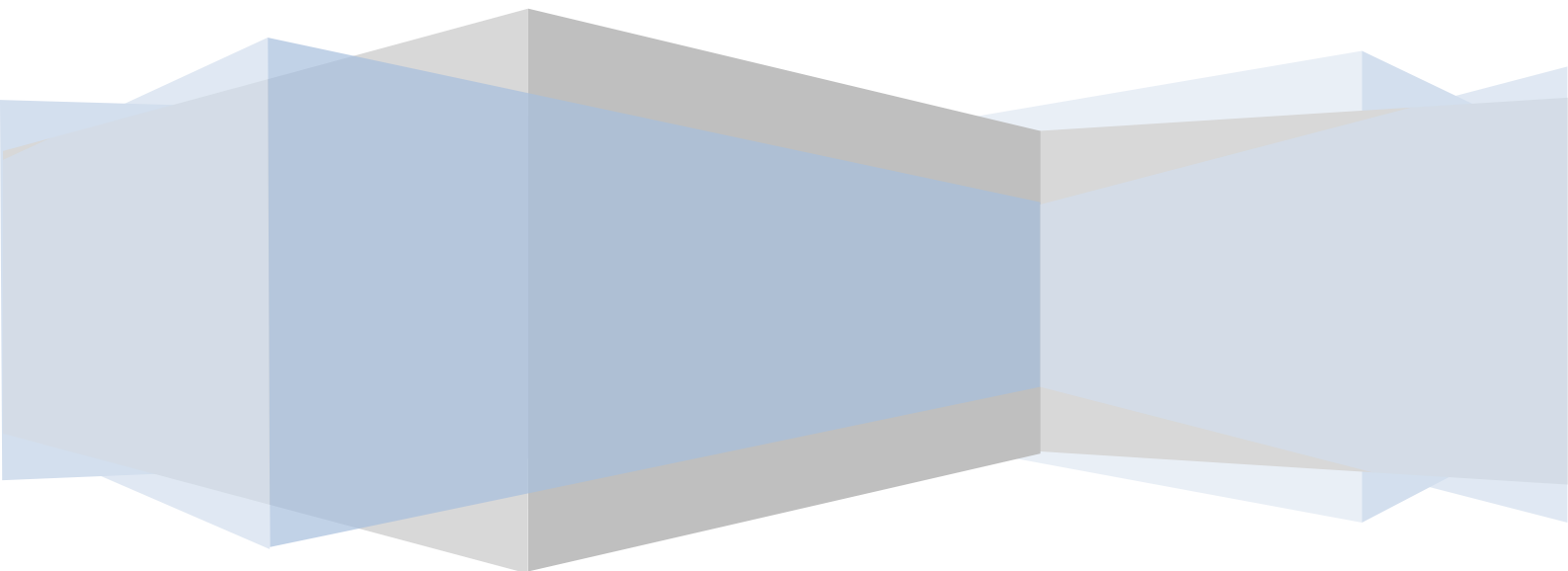


Diplomkaufmann Jörg Becker > www.beckinfo.de

**Controlling Strategie Risikogrenzwerte
Sicherheitsneigung und Werteprofil
BusinessIntelligence-Lesebogen**



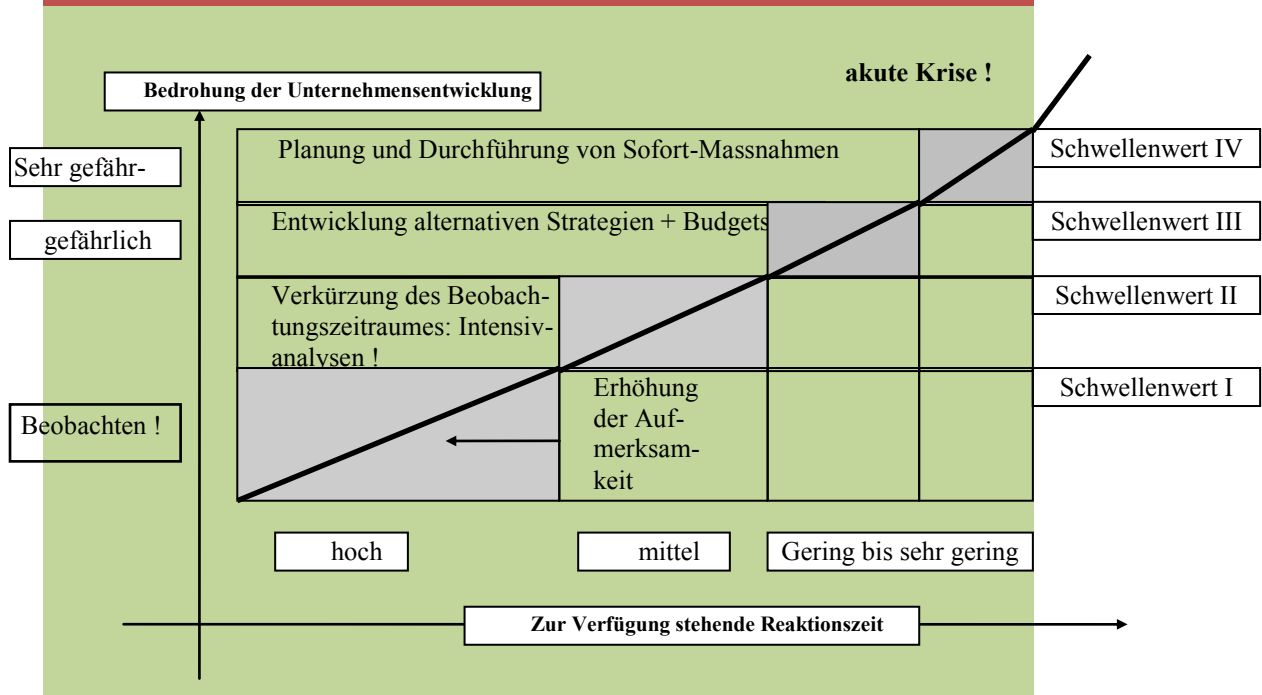
Identifikation der kritischen Risikoschwellen (-grenzwerte)

Risiko-Unterscheidungsmerkmale sind beispielsweise:

- interne vs externe Risiken
- potentielle/verdeckt vorhandene vs aktuelle/offen zutage tretende Risiken
- beeinflussbare vs nicht beeinflussbare Risiken.

Oft sind es gerade jene außerhalb des Unternehmens liegende Risikoeinflüsse wie beispielsweise wirtschaftspolitische, sozialpolitische, soziologische und demographische Daten, die neben dem internen Erfolgspotenzial den Gesamterfolg wesentlich mitbestimmen und den eigentlich vorhandenen Handlungsspielraum festlegen. Mit Hilfe von Risikoanalysen sollen vorausblickende Sicherheitskonzepte entwickelt werden. Das Konzept hierfür lautet:

- Risiken erkennen
- Ursachen und Wahrscheinlichkeiten bewerten
- Sicherheitsinstrumente planen
- Kosten-/Nutzen analysieren



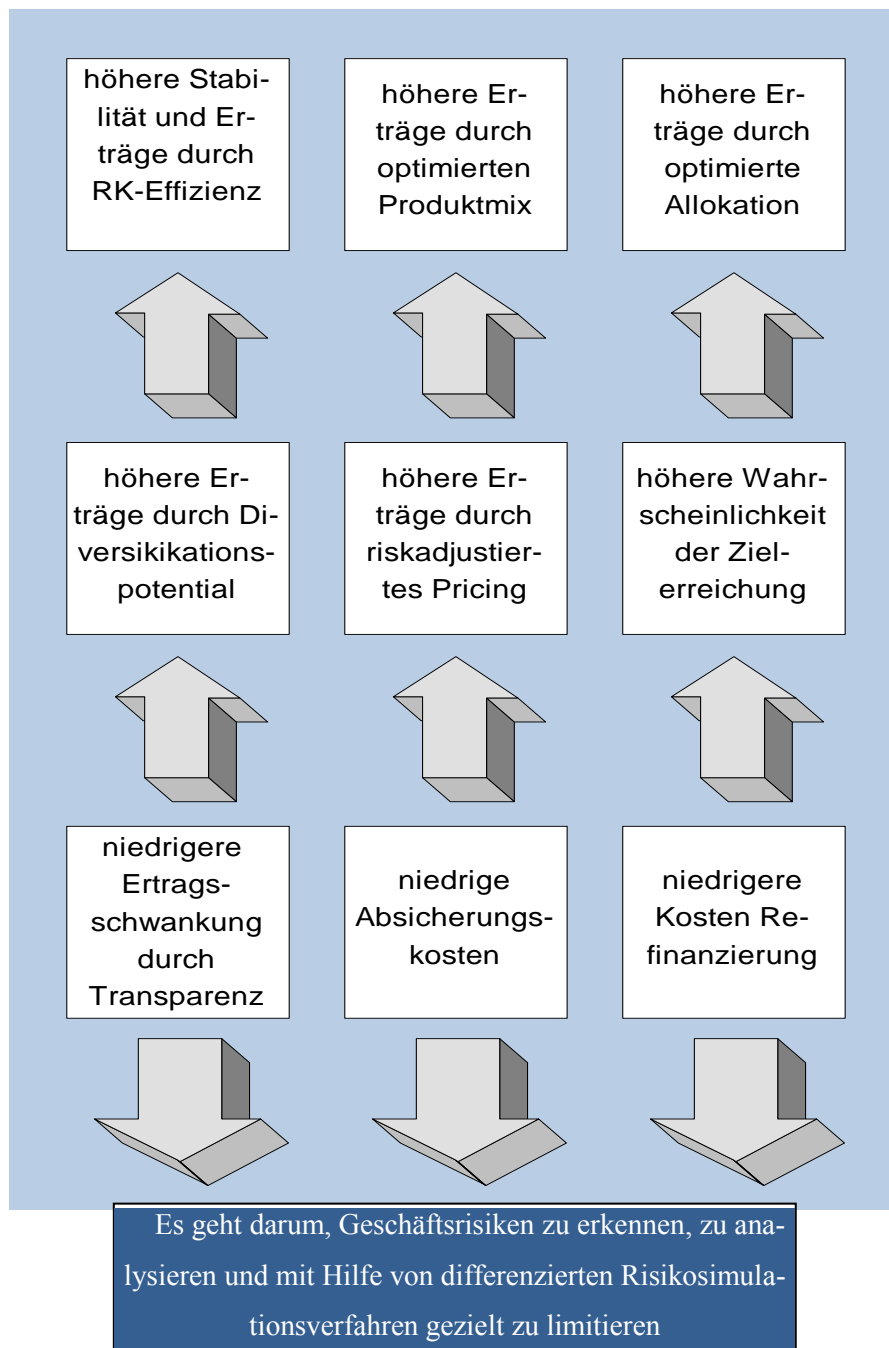
Analyse der kritischen Risikoschwellen

Risikoneigung und Werteprofil

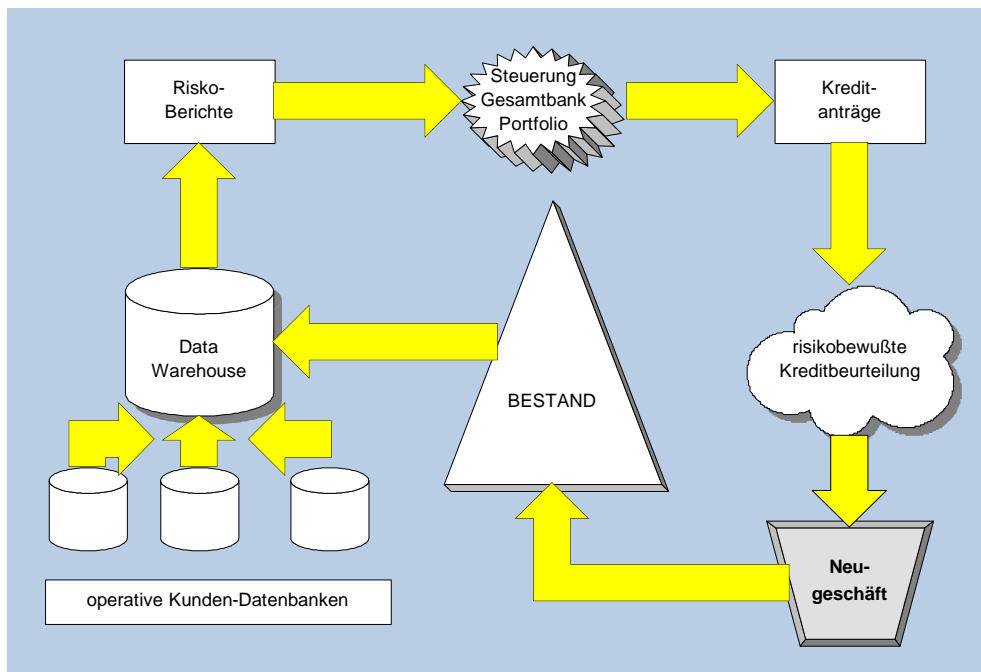
Es geht um Risikobewusstmachung bei allen Entscheidungen und Handlungen. Je nach Unternehmensphilosophie müssen möglichst die vorhandenen Wertstellungsprofile und Risikoneigungen der Entscheidungsträger erfasst werden: die Extrempunkte bilden einerseits risikofreudige sowie andererseits risikoscheue Einstellungen. Beeinflusst werden diese u.U. durch die sich als Gegenpol bietenden Chancenprofile. Ausgelotet werden muss, ob und wo unter Umständen Unsicherheiten im Datenkranz der Planung liegen bzw. welcher Art diese Risiken sind. Dabei geht es auch um die Möglichkeiten zur Quantifizierung der einzelnen Risiken: obwohl fast immer eine Vorstellung existiert, was risikobehaftet ist, ist es ungleich schwieriger, dieses Risikobewusstsein im Detail mit konkreten, quantitativen Daten zu operationalisieren. Ziele hierfür sind:

- Erkennen von Gefahren, die durch Strategieanpassungen zu vermeiden sind oder umgangen werden können
- Herausfiltern von strategischen Schlüsselproblemen
- Informationsbeschaffung zur Segmentierung von strategischen Geschäftseinheiten

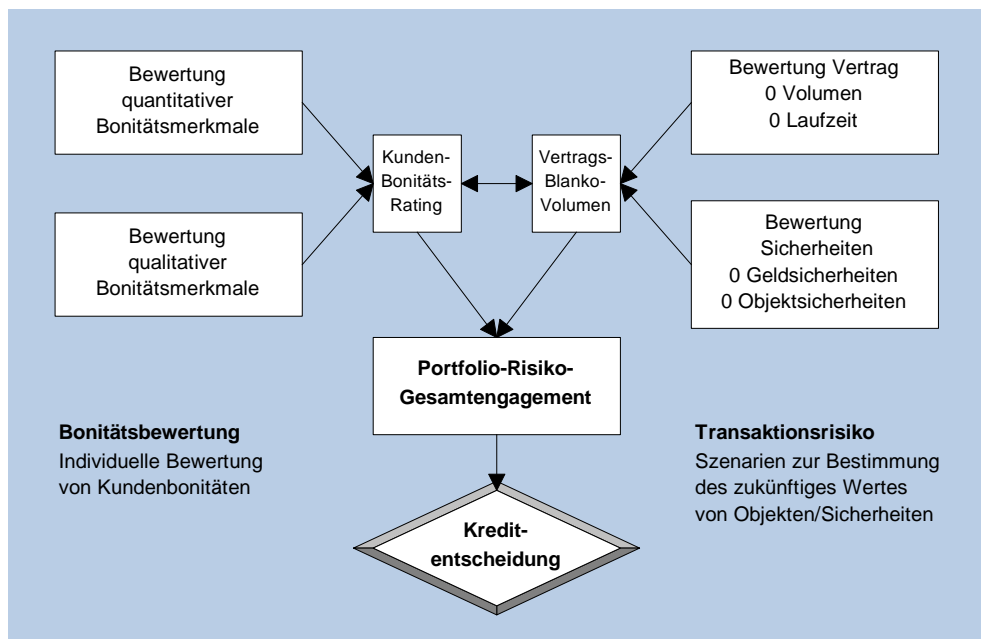
Vgl. Becker, Jörg: Entscheidungstechniken als Krisenschutz ISBN 9783839129067: Wenn Krisen eines lehren, dann dies: man sollte tunlichst alles in seiner Macht stehende unternehmen, um bereits ihren Wurzeln das Wasser abzugraben. Für eine Krise gibt es selten nur einen Grund, sondern meistens viele Ursachen. Ebenso wenig ist für eine Krise immer nur ein, vielleicht auch noch mehr oder weniger anonymes System (beispielsweise zügelloser Kapitalismus, die Gier oder ein Ordnungs- und Regelsystem) verantwortlich. An Krisen sind immer Personen beteiligt, zu nicht geringen Anteilen werden sie von diesen auch erst gemacht. Die besten ausgeklügelten Entscheidungstechniken nutzen wenig, wenn die, die sie anwenden, nicht über die erforderlichen Personalfaktoren und -eigenschaften verfügen. Vor diesem Hintergrund wird versucht, eine begehbare Brücke zwischen Entscheidertechniken und -eigenschaften (Personalfaktoren) zu finden.



Beispielsweise setzt ein Finanzdienstleister mathematisch-statistische Scoring-Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung ein. Damit konnten gleichzeitig Erkenntnisse zur risikobewussten Steuerung des Neugeschäfts herausgefiltert werden.



Verknüpfung von Bonitätsbeurteilung und Ausfallrisiko



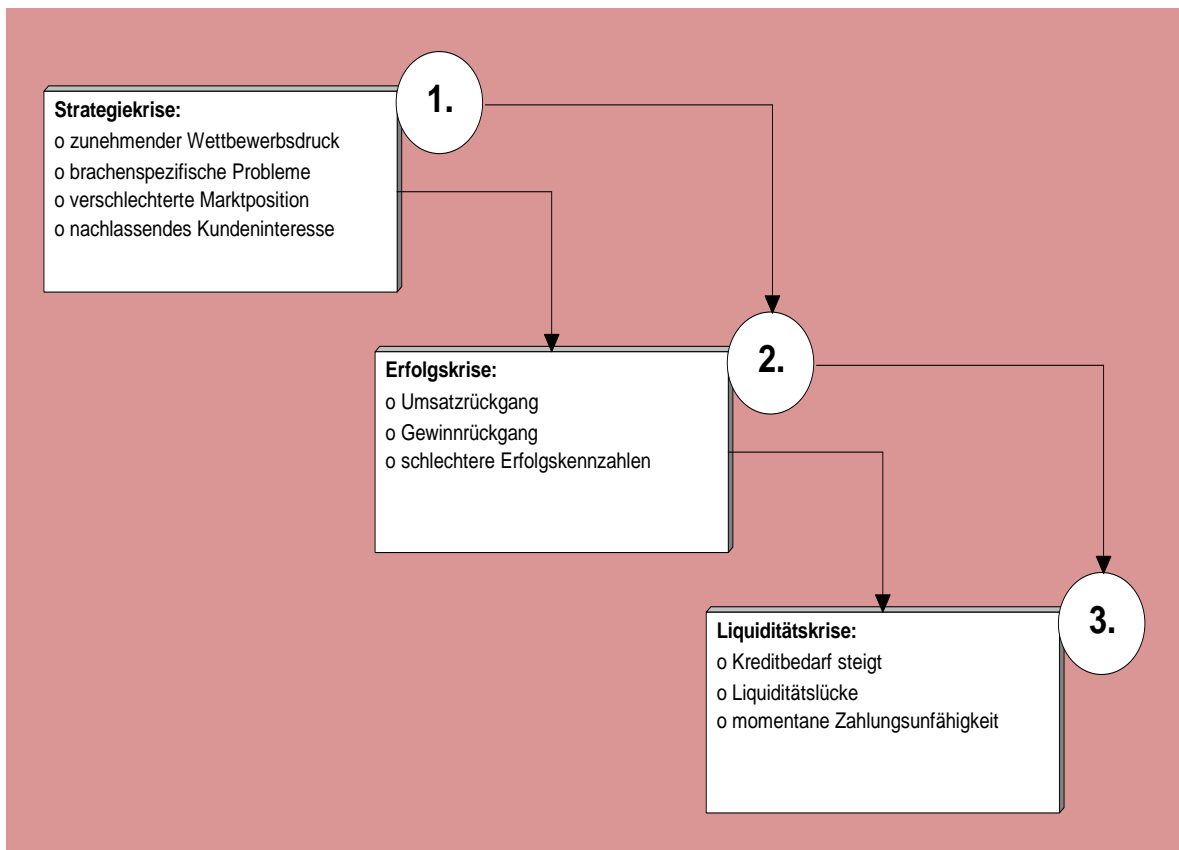
Ablauf zur Bestimmung des Kreditrisikos

Risikomodelle liefern Informationen für die risikoorientierte Steuerung, machen aber die bewusste Entscheidung der Verantwortlichen nicht überflüssig, d.h.:

- Modelle sind nur Abstraktionen von der Realität, d.h. ihre Ergebnisse dürfen nicht verabsolutiert werden, sondern müssen laufend kritisch hinterfragt werden.
- Modelle erlauben es, die oft komplizierte Struktur der Risikofaktoren und deren verwobene Zusammenhänge und ihr Ineinanderwirken zu analysieren
- mit Hilfe von Risikosimulationen lassen sich Chancen und Risiken in detaillierten Profilen gegeneinander abwägen: das Simulationsergebnis kann jedoch niemals besser sein als die Analyse, Bewertung und Quantifizierung der zugrundeliegenden Einzelrisiken
- die Risikoanalyse kann als vorgeschaltete gedankliche Drehscheibe den Kommunikationsprozess untereinander fördern: sicht- und quantifizierbar gemachte Risiken werden eher bejaht als eine Zukunft, die im Dunkeln liegt.

Unternehmensrisiken entstehen nicht über Nacht: vielmehr kündigen sie sich mit mehr oder weniger zahlreichen und zum Teil nicht direkt sichtbaren Symptomen

an. Wer Risiken und strategische Fehler bereits im Vorfeld erkennt, kann Krisen bereits im Vorfeld meistern.



Es kommt darauf an, bereits die Strategiekrisis als erste Stufe einer aufziehenden Schieflage -zunehmender Wettbewerbsdruck, Veränderung der Marktposition, nachlassendes Kundeninteresse u.a.- rechtzeitig zu identifizieren. Oft liegen zwischen dem Erkennen einer Krise und dem Konkurs der Firma nur wenige Wochen, d.h. wird eine Krise erst im späten Stadium der Liquiditätskrisis erkannt, ist eine Rettung des betroffenen Unternehmens oft nicht mehr möglich:

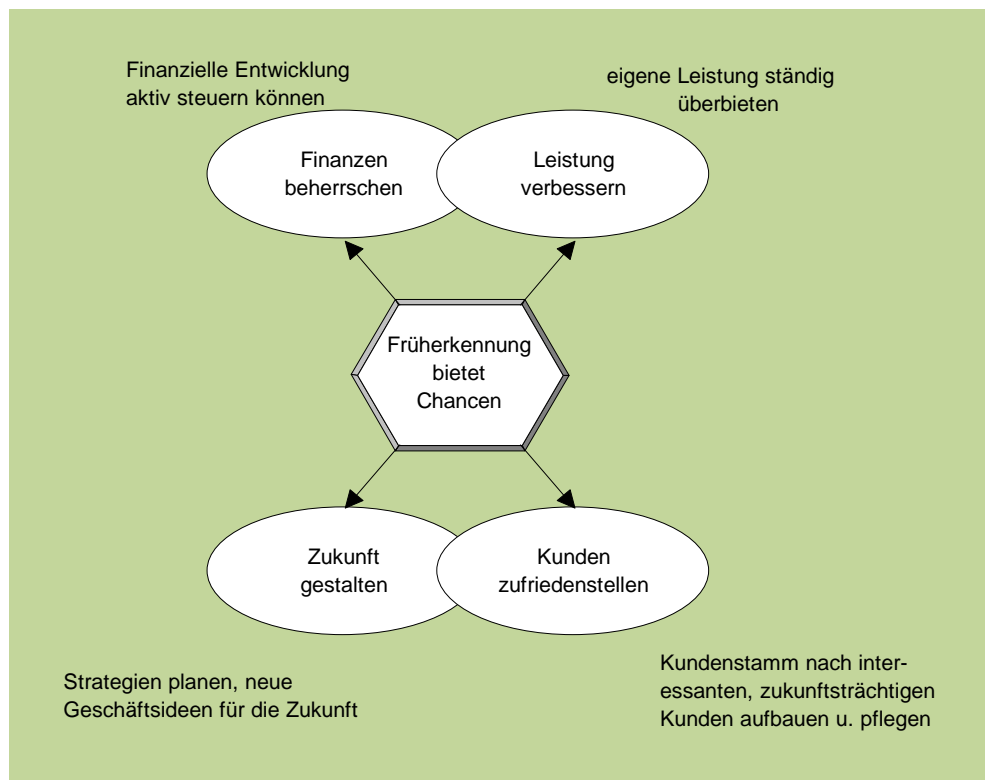
Vgl. Becker, Jörg: Entscheidungstechniken als Krisenschutz ISBN 9783839129067: Im Vordergrund stehen dabei vor allem kleine Wirtschaftseinheiten wie beispielsweise Existenzgründer und KMU (kleine und mittlere Firmen),

die nicht einen allein aus ihrer Größe heraus aufgespannten Schutzschirm genießen dürfen. Die aber auf der anderen Seite den Vorteil haben, dass in ihrem Bereich die Zusammenhänge noch überschaubar bleiben und gleichzeitig flexibel und proaktiv agieren (statt nur passiv zu reagieren) können und deren Entscheidungswege kurz sind. Das Ganze soll eingebettet sein in ein breit gefächertes System aus Wissens-, bilanzen.

Auch „weiche“ Gefährdungsfaktoren einbeziehen

Die Insolvenzgefährdung eines Unternehmens wird durch verschiedene Faktoren bestimmt. Zwar lassen sich Insolvenzen nur sehr selten auf eine Ursache zurückführen, dennoch ist ein maßgeblicher Faktor auf die Insolvenzentwicklung die Ertragslage und ihre Veränderung. Insolvenzen stellen immer einen Ausnahmetatbestand dar. Vor allem kleine Unternehmen scheiden durch eine stille Liquidation ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt aus. Die absoluten Insolvenzzahlen können dabei nur einen sehr groben Anhaltspunkt für die Insolvenzgefährdung geben: um das Gefährdungspotenzial näher zu quantifizieren, müssen die absoluten Zahlen auf die Gesamtzahl der Unternehmen bezogen werden.

Für die Früherkennung erlangen sog. „weiche Faktoren“ -beispielsweise Auftrags- eingang der Branche, Inflationsrate, Kundenzufriedenheits-Index, Cash Flow, innerbetriebliche Krankheits- und Fluktuationsquote- eine zunehmende Bedeutung. Bilanz und BWA liefern nur vergangenheitsbezogene Daten. Daraus nicht ableiten lassen sich u.a. Trends und Innovationen, die sich nicht im Produkt- oder Dienstleistungsangebot des Unternehmens wiederfinden und damit wichtige Signale einer aufziehenden Krise sein können. Neben vergangenheitsbezogenen Finanzzahlen wichtig sind u.a. Daten zu Alter des Maschinenparks, Ausfallzeiten, Reparaturkosten, F+E-Kosten im Vergleich zur Konkurrenz oder Patentanmeldungen.



Früherkennung als Potenzial nutzen

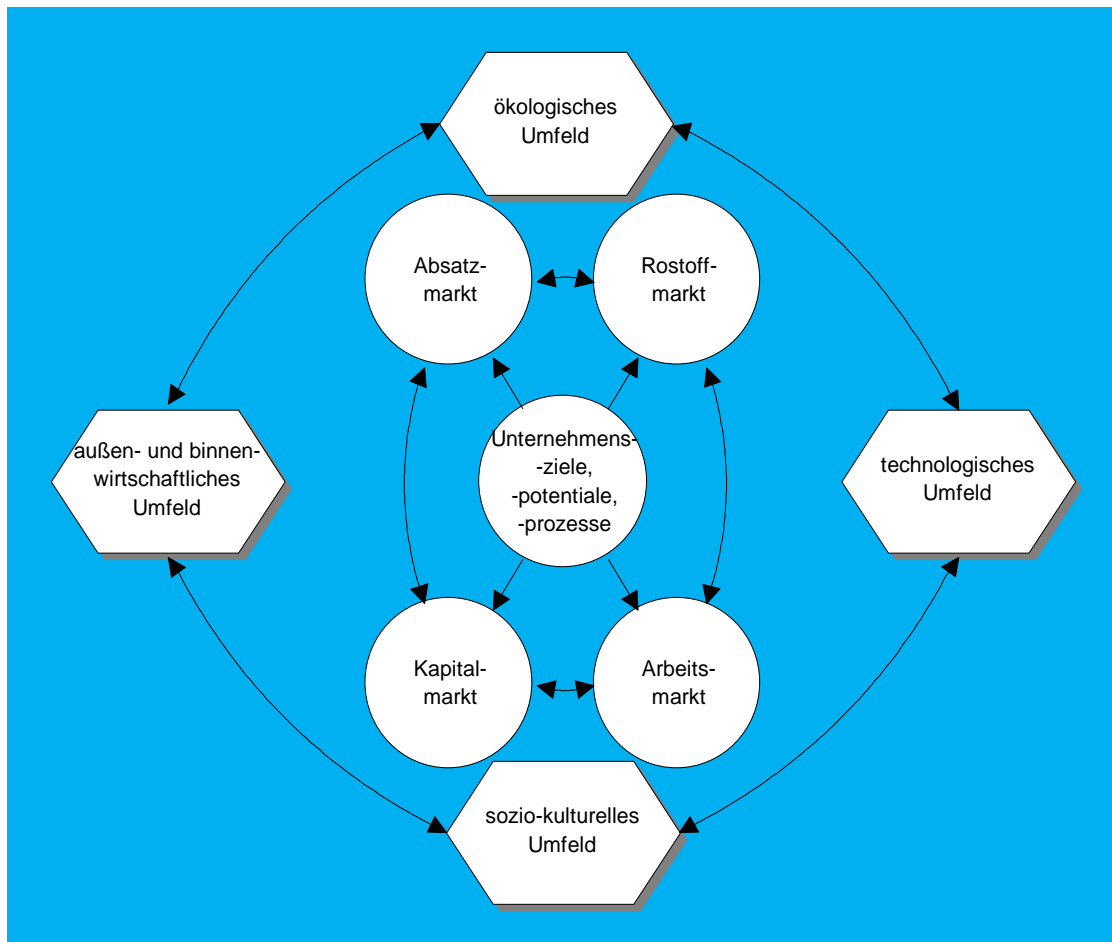
Die immer mehr zunehmende Dynamik der Märkte verstärkt gleichzeitig den Druck auf eine perspektivisch ausgerichtete Planungsbasis. Es geht darum sich schneller als die Konkurrenz auf das zukünftige Umfeld einstellen zu können, d.h. in Zeiten des schnellen Wandels wird Früherkennung/-warnung immer mehr zum Königsweg: Gefahren und Risiken werden dadurch aufgespürt, bevor sie für das Unternehmen bedrohliche Folgen zeigen, Gelegenheiten/Potenziale können erfaßt werden, bevor sie verlorengehen. Frühwarnsignale aus dem Markt sind:

- Zersplitterung des Marktes
- Abnahme des Marktes aufgrund Substitutionstendenzen
- Vergrößerung des Marktes aufgrund neuer Abnehmer, Globalisierung u.a.
- Stagnierende oder schrumpfende Mengennachfrage
- Abnehmende Preiselastizität

- Zunehmender Importdruck
- Verschlechterte Exportmöglichkeiten
- Absinkende Eintrittsbarrieren für Newcomer
- Steigende Marktaustrittsbarrieren aufgrund zunehmender Kapitalintensität
- Trend zur Vereinheitlichung von Produkten; abnehmendes Differenzierungspotenzial
- Abnehmende Kundentreue bei Markenprodukten
- Mehr Wettbewerber und Überkapazitäten
- Zunahme des Preiswettbewerbs
- Konzentrationsprozesse bei Produzenten, Handel u.a.
- Nachfragekonzentration, z.B. durch Einkaufsorganisationen
- Veränderung der Kundenstruktur
- Wegfall von Handelsstufen
- Immer kleiner werdende Marktnischen werden von einer zunehmenden Zahl von Wettbewerbern besetzt

Offensiv agieren anstatt nur reagieren

Das Unternehmen braucht ein radarähnliches System, welches Störgrößen frühzeitig signalisiert. Je weniger Zeit verbleibt, desto geringer der Spielraum für Gegenmaßnahmen, d.h. es ist günstiger den zu erwartenden Wandel offensiv anzugehen anstatt unter Druck externer Störereignisse nur noch reagieren zu können. Der Zweck für den Einsatz von Frühwarntools: Trendwenden nicht erst dann bemerken, wenn diese entstanden sind.



Vgl. Becker, Jörg: Entscheidungstechniken als Krisenschutz ISBN 9783839129067: Gewinn ist immer auch eng mit Risiko verknüpft, d.h. ganz ohne Risiko gibt es auch keinen Gewinn. Der Kampf gegen das Risiko wird wesentlich vom vorhandenen Entscheidungsvermögen, d.h. Entscheidungstechniken als Denkhilfen, bestimmt. Es gilt Murphys Gesetz von der Böswilligkeit des Zufalls: nicht entscheiden heißt, den Zufall entscheiden zu lassen. Und der ist meist nicht kreativ, aber oft missgünstig. Der Zufall mag Entscheidungen abnehmen, aber die Folgen gehen immer ganz zu Lasten des Nicht-Entscheidungers. D.h. Erfolg = Summe richtiger Entscheidungen !

Preis- und Wettbewerb-Signale

Frühwarntools sind nicht auf Daten aus Geschäftsaktivitäten gerichtet, die bereits stattgefunden haben. Vielmehr geht es um Analyse und dadurch Erkennen von Ereignissen, deren Wirkungen mit einem zeitlichen Versatz wichtig für die spätere Ergebnis- und Wachstumssicherung des Unternehmens sind. Deshalb sind Frühwarntools auch Bestandteil der strategischer Planung mit der Maßgabe, mit zeitlichem Vorlauf mögliche Störereignisse für die Unternehmensentwicklung zu signalisieren. Frühwarnsignale bezügl. Preise und Wettbewerb sind:

- Preiserhöhungen sind schwerer durchsetzbar
- Im Vergleich zum Wettbewerb höhere Preise verhindern Mengenwachstum und Marktanteilsgewinne
- Preisdifferenzierungspotenzial wird nicht ausgeschöpft
- Abnehmender durchschnittlicher Auftragswert
- Verhandlungsmacht der Kunden nimmt zu
- Verlängerung der Zahlungsziele
- Erhöhte Garantieleistungen
- Zunehmende Zahl verlorener Aufträge
- Innovationsrate sinkt
- Reaktionszeiten bei Marktveränderungen nehmen zu

Option, um sich Zeit kaufen zu können

Frühwarnindikatoren sind ein Instrument, um sich Zeit einkaufen zu können. Dabei lassen sich für Vorlaufzeiten, d.h. die Zeitspanne , in der aus einem schwachen Signale ein „hard fact“ wird i.D.R. nur grobe Anhaltspunkte finden. Frühwarnsignale Vertrieb und Sortiment sind:

- Zunehmende Abschlussdauer
- Steigende Anzahl von Fehlbesuchen
- Rate der Neukundengewinnung sinkt
- Durchschnittsumsatz pro Kunde sinkt

- Anzahl von Kundenverlusten steigt
- Steigende Vertriebskosten bei stagnierendem Umsatz
- Sortimente veralten aufgrund veränderter Kaufgewohnheiten
- Trotz zunehmender Sortimentsbreite und Sortenvielfalt keine Umsatzsteigerung
- Verringerte Preiselastizität der eigenen Produkte

Erfolgversprechend sind insbesondere integrative Ansätze, die quantitative Verfahren wie Korrelationsanalysen, Trendextrapolation, Glättungsverfahren mit qualitativen Methoden wie Portfoliotechnik, Szenariotechnik oder Expertenbefragung verknüpfen und integrieren. Spezifische Schwächen einzelner Verfahren und Methoden können durch einen kombinierten Einsatz vermieden oder durch Stärken anderer Verfahren jeweils ausgeglichen werden. Zu den Komponenten zählen:

- es werden Frühwarninformationen entweder durch Zeitvergleich von Kennzahlen oder innerjährliche Hochrechnungen von Über- und/oder Unterschreitungen bestehender Planungen ermittelt
- es werden Frühwarnindikatoren, die mit zeitlichem Vorlauf Informationen über latente, mit den herkömmlichen Instrumentarien nicht oder erst zu spät wahrnehmbare Entwicklungen, ermittelt.
- Indikatoren sollen sich dabei nicht mehr an vergangenheitsorientierten Größen ausrichten, sondern verstärkt auf die Beschreibung latenter Chancen und Risiken abzielen
- es geht darum, positive oder negative Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen, die sich in einer Veränderung der jeweiligen Indikatoren im Zeitablauf über oder unter bestimmte Schwellenwerte hinaus ausdrücken
- im Rahmen pyramidenhaft aufgebauter Informationssysteme ist dabei die Wahrscheinlichkeit größer, bedrohliche Entwicklungen im unteren Teil der Pyramide, d.h. in weniger aggregierten Daten- früher zu erkennen als direkt an der Spitze eines Kennzahlenbündels und
- ein Frühwarnsystem muß zusätzlich auch in der Lage sein, Informationen in Form von Branchenvergleichen, Segmentvergleichen u.a. herzustellen.

Vgl. Becker, Jörg: Entscheidungstechniken als Krisenschutz ISBN 9783839129067: Voraussetzung für Entscheidungen sind Ziele und Alternativen:

- ohne klare Ziele gibt es auch keine sinnvollen Entscheidungen
- keine Alternativen zu kennen bedeutet Handeln ohne Freiheitsgrade

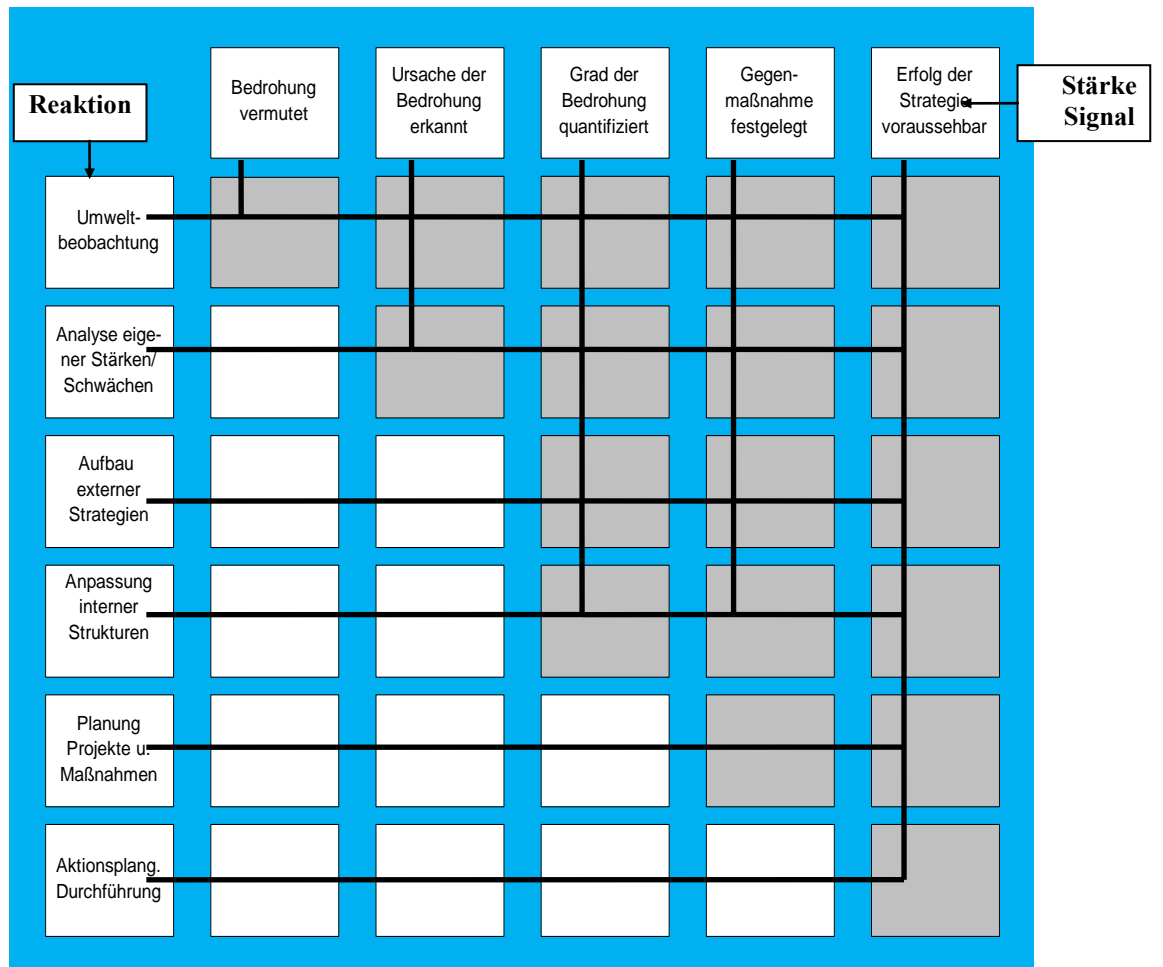
Mit den einzelnen Ausprägungsstufen von Frühwarninstrumenten: Soll-Ist-Abweichungsanalyse, Ausbau von Kennziffersystemen zu Indikator-Katalogen und Strategisches „Radar“ zur Erfassung auch schwacher Signale lassen sich folgende Aufgaben des Risikomanagements unterstützen:

Signale: sowohl Unternehmens- als auch Umfeldsignale, auch in schwacher Form erfassen und bereitstellen

- Veränderungen: Hinweis auf Veränderungen der bisherigen oder der neuen Erfolgspotenziale
- Ursachen: Analyse der Zusammenhänge zwischen beobachteten Signalen und Entwicklungen
- Bewertung: Beurteilung der Signale nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen
- Planung: Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in Ziel- und Planprozesse

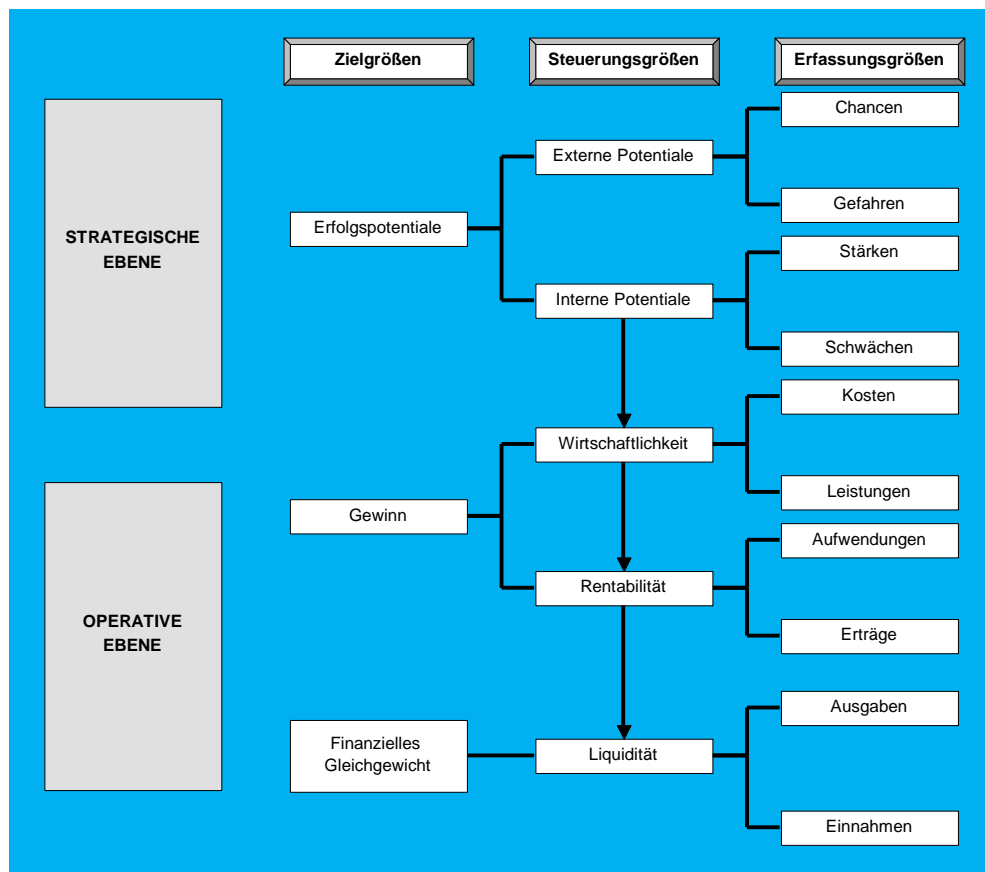
Scanning mit 360-Grad-Suchverfahren

Die Frühwarninstrumente müssen informations- und datenmäßig sehr eng sowohl mit der eigenen strategischen Ausrichtung des Unternehmens als auch mit der externen Unternehmensumwelt verknüpft werden. Es müssen auch schwache Signale, d.h. nur unscharf strukturierte Informationen, herausgefiltert werden. Mögliche kritische Ereignisse sind meist das Ergebnis eines längeren Prozesses, der lange Zeit vorher oft nur durch schwache Signale auf sich aufmerksam zu machen beginnt.



Abhängigkeit der Reaktion von der Stärke des Frühwarnsignals

Mit der Methode des Scannings werden wie mit einem „strategischen Radar“ quasis mit einem 360-Grad-Suchverfahren bestimmte Raster im Umfeld des Unternehmens nach schwachen Signalen abgetastet. Hat man mit diesem Scanning schwache Signale empfangen, die Hinweise auf kritische Ereignisse sein könnten, schließt sich im zweiten Schritt ein Monitoring an. Hierbei handelt es sich um einen analytischen Diagnoseprozess, um zusätzliche und tiefgreifende Informationen zum dem georteten Signal dazugewinnen zu können.



Ziel-, Steuerungs- und Erfassungsgrößen der Frühwarninstrumente

Die Methode der „leading indicators“ versucht mögliche Nachteile rein statistischer Verfahren dadurch zu umgehen, indem „Anzeiger“ Informationen über Ereignisse aufnehmen und dann in Signale umsetzen sollen. Die jeweils als Frühwarnindikatoren ausgewählten Beobachtungsfelder müssen flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden.

Vgl. Becker, Jörg: Entscheidungstechniken als Krisenschutz ISBN 9783839129067:

- Wissens-, Personen-, Standortbilanz im Hintergrund
- Kombination von Qualität und Stärken

- Ausgangslage: Entscheiderprofil
- Weites Entscheidungsfeld der Existenzgründung
- Entscheidungsmatrix schafft Übersicht
- Technik der Polarprofile
- Entscheidungsbaumtechnik
- Risiko-Entscheidungsrechnung mit Quantilen
- Entscheidungshilfen von Auftragsinformationen
- Entscheidungshilfen von Liquiditätsinformationen
- Persönliche Potentialfaktoren des Entscheiders
- Business Intelligence – Entscheidungspotentiale
- Durchblick im Entscheiderfaktoren-Wirkungsnetz
- Wirkungsanalyse für Einzelfaktoren
- Aktiv- und Passivsummen der Faktorwirkungen
- Wahrnehmung des wahrscheinlichen Risikos
- Risikoanalyse statt Kristallkugel
- Entscheidungs-Tool Customer Retention
- Szenariotechniken für mehrere Zukünfte
- Konzept der Vorsichtslinie
- Entscheidung: Offensiv agieren oder defensiv reagieren ?
- Scanning mit 360-Grad-Suchverfahren
- RoI-Entscheidungsrechnung
- RoI-Sensitivitätsrechnung
- Entscheidungstechnik Gewichtsverfahren