

Andreas Rotterdam

Der Weg aus der Krise

**Das indikatororientierte Frühaufklärungssystem
zur Krisenprävention im Unternehmen**



Diplomica Verlag

Andreas Rotterdam

**Der Weg aus der Krise: Das indikatororientierte Frühaufklärungssystem zur
Krisenprävention im Unternehmen**

ISBN: 978-3-8366-3578-3

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2010

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einführung	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Ziele und Aufbau	2
2. Frühaufklärung	3
2.1 Allgemeines	3
2.2 Begriffliche Zuordnung	3
2.3 Entwicklungsstufen von der Frühwarnung zur Frühaufklärung	5
2.3.1 Erste Generation: Frühwarnsysteme	7
2.3.2 Zweite Generation: Früherkennungssysteme	8
2.3.3 Dritte Generation: Frühaufklärungssysteme	9
2.3.4 Vierte Generation: Frühaufklärungssysteme	11
2.4 Operative vs. Strategische Frühaufklärung	13
2.5 Zusammenfassung	18
3. Indikatorgestützte Frühaufklärungssysteme	18
3.1 Rahmenkonzeption eines betrieblichen Frühaufklärungssystems	18
3.2 Prognosemethoden	20
3.3 Prinzipieller Aufbau eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems	23
3.3.1 Ermittlung von Beobachtungsbereichen	24
3.3.2 Bestimmung von Indikatoren	25
3.3.3 Festlegung von Sollgrößen und Toleranzgrenzen	26
3.3.4 Nominierung von Beobachtern	29
3.3.5 Festlegung von Aufgaben der Informationsverarbeitungsstelle	29
3.3.6 Ausgestaltung der Informationskanäle	33
3.4 Zusammenfassung	33
4. Frühaufklärungsindikatoren	34
4.1 Klassifizierungsmöglichkeiten von Indikatoren	34
4.1.1 Gliederung der Indikatoren nach Einsatzort	36
4.1.2 Gliederung der Indikatoren nach Beobachtungsfeldern	39
4.1.3 Gliederung der Indikatoren nach Messbarkeit	40
4.2 Gewinnung von Frühaufklärungsindikatoren	41
4.2.1 Systematische Gewinnung von Frühaufklärungsindikatoren	41
4.2.1.1 Entwicklung von Indikatormodellen nach RAFFÉE/WIEDMANN	41

4.2.1.2	Ermittlung von Frühaufklärungsindikatoren nach KÜHN	42
4.2.1.3	Das Balanced Scorecard System zur Gewinnung von Frühaufklärungsindikatoren.....	43
4.2.1.4	Kritische Würdigung der vorgestellten Verfahren	44
4.2.2	Ermittlung von Vernetzungen zwischen einzelnen Indikatoren.....	45
4.2.3	Auswahlkriterien für Frühaufklärungsindikatoren	46
4.3	Beispiele für Frühaufklärungsindikatoren anhand von Indikatorkatalogen ...	48
4.4	Schwierigkeiten und Grenzen der indikatororientierter Frühaufklärungssysteme.....	52
4.4.1	Kritik an der Systemgestaltung	52
4.4.2	Kritik an der Gewinnung von Frühaufklärungsindikatoren durch empirische Untersuchungen	53
4.4.3	Kritik an der Indikatorgewinnung durch kausale Verkettungen	54
4.4.4	Kritische Analyse von Indikatoren als Mittel zur strategischen Frühaufklärung	54
4.5	Zusammenfassung	55
5.	Schluss.....	56
5.1	Zusammenfassung	56
5.2	Ausblick.....	58
	Literaturverzeichnis.....	V

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Insolvenzverfahren in Deutschland.....	1
Abb. 2-1: Klassifikation von Frühaufklärungssystemen	6
Abb. 3-1: Prinzipieller Aufbau eines indikatororientierten Frühaufklärungssystem (FAS)	23
Abb. 4-1: Anwendung der Dimensionalen Analyse zur Konstruktion eines Indikatorennetzes.....	45
Abb. 4-2: Beispiel einer Kausalkette.....	46
Abb. 4-3: Unternehmensinterne Indikatoren.....	49
Abb. 4-4: Indikatorenkatalog nach PIONTEK (eigene Darstellung)	50
Abb. 4-5: Bedeutung von Indikatoren der Frühaufklärung – Vergleich der Erhebung von GEIBLER und HAHN/KLAUSMANN	51

Abkürzungsverzeichnis

EDV	elektronische Datenverarbeitung
FAS	Frühaufklärungssystem
RoI	Return on Investment

1. Einführung

1.1 Einleitung

Die Entwicklung des unternehmerischen Umfelds ist durch wachsende Komplexität und zunehmende Dynamik bestimmt. Das bedeutet für die Unternehmen die Notwendigkeit einer permanenten Beobachtung relevanter Entwicklungen. Zunehmende Dynamik, das meint die Veränderungsgeschwindigkeit und -häufigkeit¹, hat zur Folge, dass die Vorlaufzeit von Ereignissen abnimmt und die Reaktionszeit der Unternehmen, Anpassungsmaßnahmen an diese Veränderungen einzuleiten, sinkt. Somit kann das frühzeitige Wahrnehmen relevanter Veränderungen überlebensnotwendig sein.

Bei einer steigenden Zahl an Unternehmenszusammenbrüchen² - die Statistik (Abb. 1-1) der Jahre 2001/2002 verzeichnet einen Zuwachs von ca. 16% - drängt sich die Frage auf, wie Entwicklungen, die den Unternehmensfortbestand gefährden können, rechtzeitig erkannt werden können.

	Gesamt- insolvenzen		Unternehmens- insolvenzen		Verbraucher- insolvenzen **)		sonstige Insolvenzen **)	
1999	33.870	- 0,3%	26.620	- 4,3%	2.450	-	4.800	-
2000	41.780	+ 23,4%	27.930	+ 4,9%	10.360	+ 322,9%	3.490	- 27,3%
2001	49.510	+ 18,5%	32.390	+ 16,0%	13.490	+ 30,2%	3.630	+ 4,0%
2002	84.330	+ 70,3%	37.620	+ 16,1%	21.520	+ 59,2%	25.190	+ 593,9%
2003 Hj.	49.130	+ 23,3%	19.640	+ 7,0%	15.580	+ 69,3%	13.910	+ 13,1%
2003	100.350	+ 19,0%	39.470	+ 4,9%	33.510	+ 55,7%	27.370	+ 8,7%
2004 Hj. *)	54.700	+ 11,3%	19.300	- 1,7%	20.910	+ 34,2%	14.490	+ 4,2%

*) von Creditreform geschätzt

***) Privatinsolvenzen werden erst seit Einführung der neuen Insolvenzordnung (1999) ausgewiesen

Abb. 1-1: Insolvenzverfahren in Deutschland³

Zur Beantwortung dieser Frage lässt sich die Frühaufklärung heranziehen. Sie dient dazu, Veränderungen im Unternehmensumfeld so frühzeitig wahrzunehmen, dass der Unternehmensführung genügend Zeit zur Entwicklung von Handlungsalternativen bleibt.

¹ Vgl. BAISCH, [Früherkennungssysteme, 2000], S. 1.

² Laut Creditreform.de hat die Zahl der Unternehmensinsolvenzen im ersten Halbjahr 2004 um 11,3 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum weiter zugenommen. Quelle:

<http://www.creditreform.de/presse/00090.php>.

³ http://www.creditreform.de/angebot/Downloads_Analysen/Wirtschaftsanalysen/Insolvenzen5.pdf.

Da Insolvenzen einen hohen volkswirtschaftlichen Schaden verursachen, hat der Gesetzgeber durch das Gesetz zu Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) Frühaufklärung verbindlich⁴ gemacht.⁵

Als Instrumente stehen der Frühaufklärung verschiedene Frühaufklärungssysteme zur Verfügung, die in dem vorliegenden Buch dargestellt werden.

Der erste Schwerpunkt dieses Buches umfasst die theoretische Analyse eines Frühaufklärungssystems zur operativen Frühaufklärung und zeigt den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion auf. Den zweiten Schwerpunkt bildet die Analyse von Indikatoren von Frühaufklärungssystemen. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Gliederung, die systematische Gewinnung und die Beurteilung von Frühaufklärungsindikatoren.

1.2 Ziele und Aufbau

Nach dieser Einleitung werden im zweiten Kapitel allgemeine Begrifflichkeiten erläutert und voneinander abgegrenzt. Daran anschließend erfolgt ein Überblick über die Entwicklungsstufen, in die sich die Historie der Frühaufklärungssysteme einteilen lässt. Dazu wird die Entwicklung von Frühwarn- zu Frühaufklärungssystemen nachvollzogen. Abgesehen von der historischen Differenzierung wird für den weiteren Verlauf in diesem Buch einheitlich von Frühaufklärung gesprochen.

Frühaufklärungssysteme können sowohl operativ als auch strategisch ausgerichtet sein. Daher erfolgt eine Gegenüberstellung von operativer und strategischer Frühaufklärung, insbesondere eine Herausarbeitung der Unterschiede.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit einer umfassenden theoretischen Analyse eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems. Dazu wird eingangs ein Rahmen geschaffen, in das sich das indikatororientierte Frühaufklärungssystem einfügt. Des Weiteren werden mit diesem System in Zusammenhang stehende Problemfelder angesprochen und Prognosemethoden erläutert. Anschließend wird der Aufbau eines indikatororientierten Frühaufklärungssystems erörtert und die in diesem Zusammenhang auftretenden Probleme diskutiert.

⁴ Das Gesetz gilt für Aktiengesellschaften.

⁵ Vgl. KEMPER/SACHSE, [Frühwarnsystems, 1999], S. 51.

Das vierte Kapitel widmet sich intensiv der Gewinnung, Systematisierung und Beurteilung von Frühaufklärungsindikatoren. Zudem werden sie auf ihre Eignung für die strategische Frühaufklärung hin untersucht.

Das fünfte Kapitel beinhaltet eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen dieses Buches. Daran schließt sich ein Ausblick an, der weitere Forschungsaspekte auf dem Gebiet der Frühaufklärung aufzeigt.

2. Frühaufklärung

2.1 Allgemeines

Wegen der beschleunigten Dynamik und erhöhten Komplexität im Umweltwandel besteht die Gefahr, dass die Unternehmensführung Veränderungen zu spät erkennt, analysiert und reagiert. Die verkürzte Reaktionszeit schränkt oftmals die Möglichkeit der Einflussnahme stark ein, wodurch die Erreichung der Unternehmensziele in Gefahr gerät. Im schlimmsten Fall ist die Existenz der Unternehmung bedroht.⁶

Die Aufgabe der Frühaufklärung besteht im Erkennen von zukünftigen Entwicklungen, d. h. alle Umweltveränderungen ohne Zeitverzug zu registrieren und ihre Bedeutung im Sinne von Gefahren oder Chancen in bezug auf die Unternehmensziele zu erkennen. So soll der Unternehmensführung ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt werden, um Maßnahmen zur Gefahrenabwehr oder Chancennutzung zu entwickeln und einzusetzen.⁷

2.2 Begriffliche Zuordnung

In diesem Kapitel werden die Begriffe Krise, Risiko und Chance definiert und die Abgrenzung zwischen Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung vorgenommen.

Eine Definition der Unternehmenskrise ist dem GABLERS Wirtschaftslexikon zu entnehmen. Demnach ist eine Unternehmenskrise gekennzeichnet durch „ungeplante und ungewollte, zeitlich begrenzte Prozesse [..], die in der Lage sind, den Fortbestand der Unternehmung substanziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies

⁶ Vgl. HAZEBROUCK, [Management Support System, 1998], S. 52.