



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Studie des BDU Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg zu

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

© BDU e.V., April 2005

**Alle Rechte vorbehalten, auch die fotomechanische
Wiedergabe und Speicherung in elektronischen Medien.**

Inhaltsverzeichnis

1.	Die Studie	2
1.1	Die wichtigsten Ergebnisse	2
1.2	Zielsetzung und Durchführung der Studie	3
1.3	Teilnehmer der Studie	3
1.3.1	Regionale Aspekte	3
1.3.2	Die Teilnehmer	4
2.	Die Bedeutung der Frühwarnindikatoren	6
2.1	Frühwarnindikatoren-Bereiche	6
2.2	Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Finanzen	10
2.3	Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Unternehmensstrategie	13
2.4	Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Markt, Umfeld, Branche	14
2.5	Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Leistungswirtschaft	17
2.6	Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Personalwirtschaft	19
2.7	Frühwarnindikatoren aus dem Bereich IT	22
2.8	Zusammenfassung	23
3.	Der Umgang mit Frühwarnindikatoren	25
3.1	Methoden und Instrumente	25
3.2	Managementfunktionen im Rahmen der Frühwarnung	28
3.3	Das Controlling von Frühwarnindikatoren	30
3.4	Externe Hilfe	31
3.5	Empfehlungen für ein verbessertes Risikomanagement	33

Anmerkung:

Die Gesamtstudie besteht aus drei Teilen: Kurzfassung, Volltext und Zahlen/Graphiken.
Die Gesamtstudie ist auch als CD-ROM erhältlich.

1. Die Studie

Der gezielte Einsatz von Frühwarn-Systemen in den Unternehmen gilt als wichtiges Managementinstrument, um frühzeitig Risikofaktoren identifizieren und Schwachstellen beheben zu können.

Ziel der BDU-Studie ist es, verlässliche Daten zu erheben, inwieweit mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg über geeignete Frühwarnindikatoren verfügen, welche Frühwarnindikatoren verwendet und in welcher Form sie eingesetzt werden.

Aus den Ergebnissen lassen sich Arbeitshilfen und Handlungsempfehlungen für ein verbessertes Risikomanagement ableiten.

1.1 Die wichtigsten Ergebnisse

Risikomanagement gehört zu den Sorgfaltspflichten eines jeden ordentlichen und gewissenhaften Unternehmers.

Risikomanagement ist nicht nur was für Aktiengesellschaften und Grossunternehmen, Risikomanagement hat die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) spätestens mit Basel II eingeholt.

Risiken können plötzlich eintreten oder sich langsam und allmählich einstellen. Für die letztgenannten, die gleichzeitig negativ auf die Ziele eines Unternehmens wirken, sind Frühwarnindikatoren als Messgrößen erforderlich.

57% der in Baden-Württemberg befragten Unternehmen gaben an, dass sie Frühwarnindikatoren in ihren Unternehmen einsetzen. Bei kleineren Unternehmen waren dies nur 48%, bei größeren immerhin 70%. Kapitalgesellschaften haben zu 62% Frühwarnindikatoren im Einsatz und Personengesellschaften und Einzelunternehmen zu nur 45%.

Die klassischen Instrumente wie Planung und Reporting oder ABC-Analysen dominieren auch bei der Frühwarnung. Moderne Instru-

mente wie beispielsweise das Pre-Rating haben im Risikomanagement noch keinen Eingang gefunden.

Dem Controlling wird die herausragende Bedeutung im Rahmen der Frühwarnung zugesprochen.

Von insgesamt 43 ausgewählten Frühwarnindikatoren aus sechs verschiedenen Bereichen (Finanzen, Strategie, Markt, Personal, Leistungswirtschaft und Informationstechnik) sind Cashflow, Mitarbeiterkompetenz, Zahlungsverhalten der Kunden, Betriebsklima, Auftragseingang und die IT-Verfügbarkeit die wichtigsten in den jeweiligen Bereichen.

Größtenteils sind die Frühwarnindikatoren in eine interne Berichterstattung eingebunden. Verantwortlichkeiten für einzelne Indikatoren sind festgelegt. Soll-Werte werden bei der Hälfte und Toleranzgrenzen bei nur einem Viertel der Unternehmen definiert.

Für die Online-Befragung wurden über 8.000 KMU, Berater, Professoren und Finanzdienstleister ausgewählt. Der verwertbare Rücklauf liegt bei 5,1 %. Die Befragung erfolgte im Oktober/November 2004.

1.2 Zielsetzung und Durchführung der Studie

Die Zielsetzung der Studie ist das Vorhandensein, die Bedeutung und den Umgang mit Frühwarnindikatoren in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Baden-Württemberg darzustellen. Aus den Ergebnissen werden Arbeitshilfen und Handlungsempfehlungen für ein verbessertes Risikomanagement abgeleitet.

Die Studie beruht auf einer Online-Befragung, die in den Monaten Oktober und November 2004 durchgeführt wurde.

Befragt wurden KMU, Berater (Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Insolvenzverwalter), Forschung und Lehre (Professoren von Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien) und Finanzdienstleister (Banken, Venture-Capital-Gesellschaften).

Der Fragebogen besteht aus einem speziellen Teil, der nur von den KMU auszufüllen war, dem Hauptteil, der die Bedeutung der Frühwarnindikatoren durchleuchtet und einem abschließenden Teil, der sich mit dem Umgang mit Frühwarnindikatoren beschäftigt.

Im speziellen Teil wurden die KMU nach Branchenzugehörigkeit, Rechtsform und Unternehmensgröße (Mitarbeiter, Umsatz, Bilanzsumme) befragt. Des Weiteren wurde gefragt, ob sich das Unternehmen zur Zeit der Befragung in einer Gründungs-, Expansions-, Stagnations- oder Rezessionsphase befindet.

Zur Ermittlung der Bedeutung von Frühwarnindikatoren wurden sechs Bereiche gebildet:

- Markt, Umfeld und Branche,
- Unternehmensstrategie,
- Leistungswirtschaft,
- Personalwirtschaft,

- Informationstechnik und
- Finanzwirtschaft.

Diese Unterteilung erfolgte in Anlehnung an eine Empfehlung der Deutschen Rechnungslegungskommission für die Risikoberichterstattung (DRS 5).

Im Schlussteil mussten die Befragten angeben, welche Bedeutung sie bestimmten Methoden zur Frühwarnung beimessen, welche Funktionen in einem Unternehmen sich mit Frühwarnung beschäftigen sollten, ob Sollwerte, Toleranzgrenzen, Berichterstattungen, Maßnahmen und Verantwortliche definiert sind.

Um regionale Unterschiede zu erkennen, wurde von allen Probanden der Land-/Stadtkreis des Sitzes ihrer Organisation angegeben.

Insgesamt wurden 6.628 KMU, 1.056 Berater, 375 Professoren und 71 Finanzdienstleister für die Befragung ausgewählt. Der verwertbare Rücklauf liegt bei 5,1 %.

1.3 Teilnehmer der Studie

1.3.1 Regionale Aspekte

41,1% der Teilnehmer kamen aus dem Regierungsbezirk Stuttgart, 23,6% aus dem Regierungsbezirk Karlsruhe, 19,7 % aus dem Regierungsbezirk Freiburg und 15,6% aus dem Regierungsbezirk Tübingen.

Die höchste Teilnehmerzahl war aus dem IHK-Bezirk Stuttgart zu verzeichnen (115), gefolgt von den IHK-Bezirken Karlsruhe (46) und Südlicher Oberrhein (41). Weniger Resonanz fand die Studie in den Kreisen Mannheim, Heidelberg, Neckar-Odenwald und Rhein-Neckar-Kreis (IHK-Bezirk Rhein Neckar).

Die weitere Verteilung auf IHK Bezirke ist auf der nächsten Seite ersichtlich..

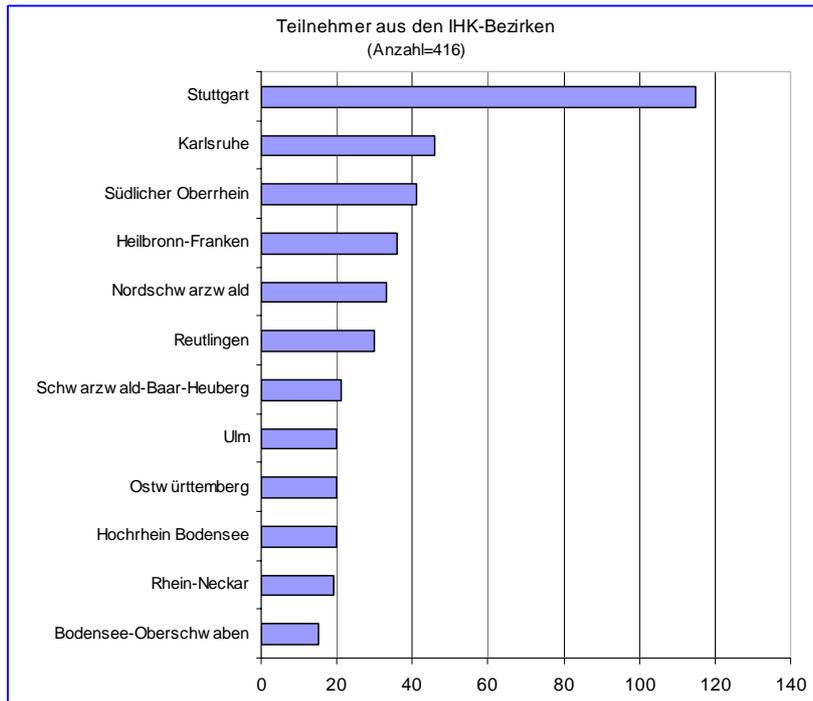


Abbildung 01

1.3.2 Die Teilnehmer

Rund 61% der Teilnehmer waren Unternehmen, 25% Berater, ca. 13% kamen aus Forschung und Lehre und nur ca. 1% aus dem Bereich der Finanzdienstleister.

In der Gruppe Berater waren die Unternehmensberater mit 44% am stärksten vertreten, gefolgt von den Steuerberatern (38%), den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (15%) und den Insolvenzverwaltern (3%).

Das größte Interesse aus der Gruppe Forschung und Lehre hatten die Professoren der Fachhochschulen (51%). Professoren der Berufsakademien waren mit 23%, Universitätsprofessoren mit 15% und sonstige Einrichtungen mit 11% vertreten.

Anzumerken ist, dass von den Venture-Capital-Gesellschaften kein Rücklauf zu verzeichnen war. Eine große deutsche Bank hatte sich im Vorfeld entschieden, an der Umfrage nicht teilzunehmen. Dennoch lag die verwertbare Rücklaufquote bei über 10%.

Bei der Gruppe der Unternehmen wurden

- Rechtsform,
- Unternehmensphase (Gründung, Expansion, Stagnation, Rezession),
- Größe (Mitarbeiter, Umsatz, Bilanzsumme) und
- Branchenzugehörigkeit

zusätzlich erfragt.

Vertreten waren zu 70 % Kapitalgesellschaften, 25% Personengesellschaften, 4% Einzelunternehmen und zu 1% sonstige Rechtsformen.

3% der Unternehmen befanden sich zur Zeit der Befragung in der Gründungs-, 50 % in der Expansions-, 39% in der Stagnations- und 8% in der Rezessionsphase.

Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz und Bilanzsumme zeigen eindeutig den Schwerpunkt auf die Zielgruppe KMU.

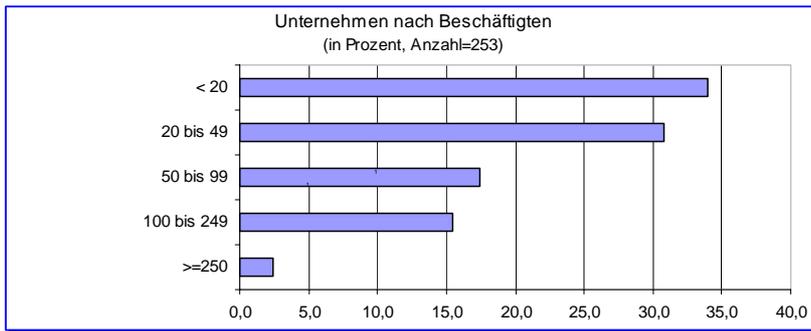


Abbildung 02

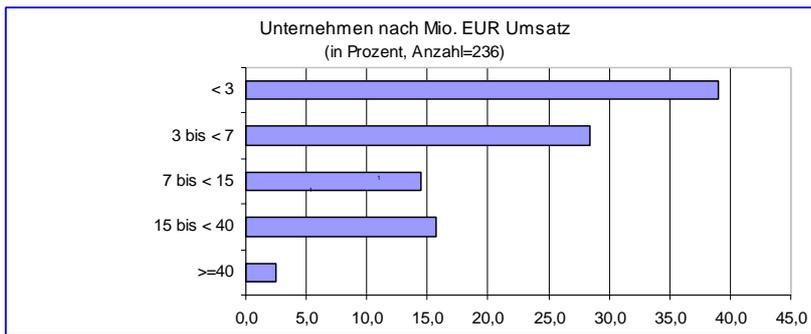


Abbildung 03

Die KMU kamen aus 19 verschiedenen Branchen, angeführt von den Branchen Metallherzeugung und -bearbeitung (18%), Maschinenbau (13%) und Büromöbeln, EDV, Elektrotechnik, Feinmechanik (10%). Die anderen

Branchen sind mit weniger als 7% vertreten. Die Brancheneinteilung entspricht der Einteilung der FERI-Research GmbH, Bad Homburg.

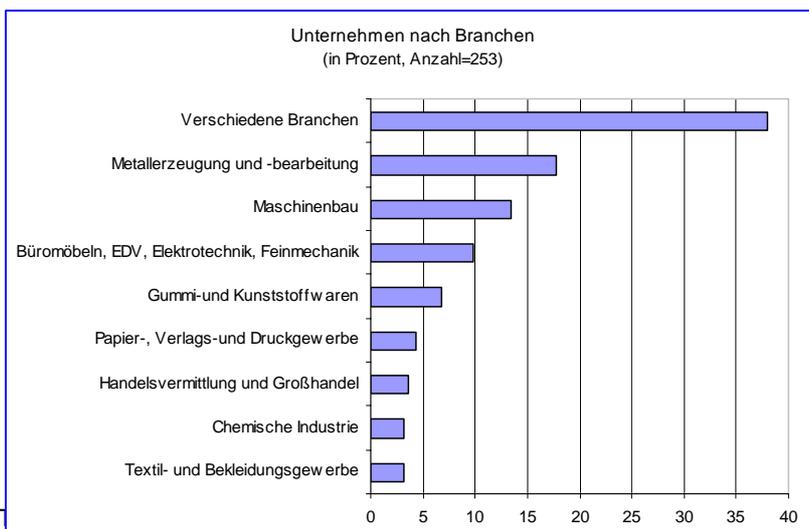


Abbildung 04

2. Die Bedeutung der Frühwarnindikatoren

Von den insgesamt 43 vorgegebenen Frühwarnindikatoren aus den Bereichen Markt/Umfeld/Branche, Unternehmensstrategie, Leistungswirtschaft, Personalwirtschaft, Informationstechnik und Finanzwirtschaft führen das Feld **sechs finanzwirtschaftliche und vier unternehmensstrategische Frühwarnindikatoren an (Top Ten)**.

Der wichtigste finanzwirtschaftliche Frühwarnindikator ist der Cashflow, der wichtigste unternehmensstrategische die Mitarbeiterkompetenz (Leistungsbereitschaft, Fach- und Sozialkompetenz). Siehe hierzu Tabelle unter Kapitel 2.8.

2.1 Frühwarnindikatoren-Bereiche

Der Finanzbereich liefert nach Auffassung aller Teilnehmer die wichtigsten Frühwarnindikatoren. Die Plätze zwei bis vier werden unterschiedlich beurteilt. Auf den Plätzen fünf und sechs, darin waren sich die Teilnehmer ebenfalls einig, lagen die Bereiche Personal und Informationstechnik.

Frühwarnindikatoren aus dem Bereich der Unternehmensstrategie werden bei den Banken fast so hoch eingestuft wie jene aus dem Bereich der Finanzwirtschaft. Forschung und Lehre sieht eine hohe Bedeutung im Bereich Markt, Umfeld, Branche.

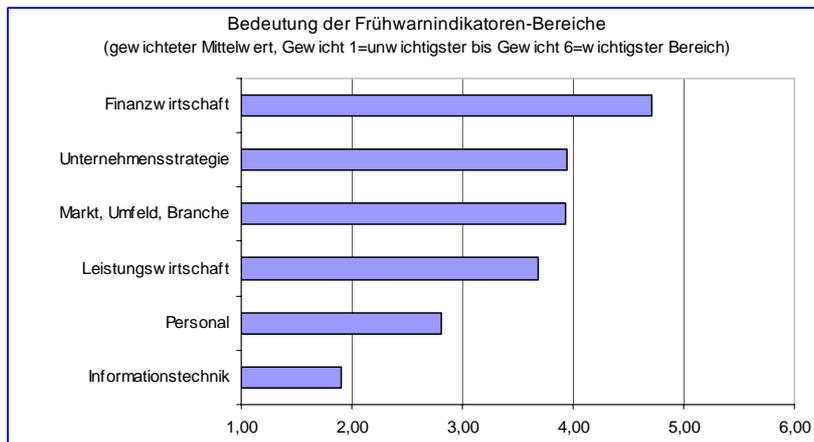


Abbildung 05

Bereiche	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Finanzwirtschaft	[1] 4,64	[1] 4,57	[1] 4,83	[1] 4,78	[1] 4,72
Unternehmensstrategie	[2] 4,12	[3] 4,00	[2] 4,67	[3] 3,85	[2] 3,94
Markt, Umfeld und Branche	[4] 3,62	[2] 4,45	[4] 3,33	[2] 3,97	[3] 3,93
Leistungswirtschaft	[3] 3,88	[4] 3,74	[3] 4,00	[4] 3,59	[4] 3,69
Personal	[5] 2,96	[5] 2,60	[5] 2,83	[5] 2,79	[5] 2,81
Informationstechnik	[6] 1,78	[6] 1,64	[6] 1,33	[6] 2,03	[6] 1,91

Tabelle 01

In der Gruppe der **Berater** wird das Ranking der Frühwarnindikatorenbereiche fast gleich eingeschätzt. Einen Unterschied gibt es bei den leistungswirtschaftlichen Indikatoren. Diese werden von den Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern bedeutender eingestuft als der Bereich Markt/Umfeld/Branche. Die Unternehmensberater sehen in Markt/Umfeld/Branche hingegen eine geringfügige höhere Relevanz.

Die Aussagen der drei teilnehmenden Insolvenzverwalter muss man zwar als Einzelmeinung werten, sie sind aber dennoch höchst interessant, weil diese Gruppe wohl am meisten mit krisengeschüttelten Unternehmen zu tun hat. Ganz klar an zweiter Stelle werden hier die leistungswirtschaftlichen Indikatoren gesehen, gefolgt von den unternehmensstrategischen und personellen.

Bereiche	Berater				Unternehmen Gesamt
	UB	StB	WP	Ins. Verw.	
Finanzwirtschaft	[1] 4,61	[1] 4,54	[1] 4,88	[1] 5,33	[1] 4,78
Unternehmensstrategie	[2] 4,09	[2] 4,13	[2] 4,25	[3] 3,67	[3] 3,85
Markt, Umfeld und Branche	[3] 3,93	[4] 3,41	[4] 3,38	[5] 2,67	[2] 3,97
Leistungswirtschaft	[4] 3,74	[3] 3,97	[3] 3,94	[2] 4,67	[4] 3,59
Personal	[5] 2,89	[5] 3,21	[5] 2,44	[3] 3,67	[5] 2,79
Informationstechnik	[6] 1,74	[6] 1,74	[6] 2,13	[6] 1,00	[6] 2,03

Tabelle 02

Bei den **Professoren** werden die ersten vier Ränge völlig unterschiedlich vergeben.

den Professoren der Berufsakademien auf Platz vier. Die größte Übereinstimmung mit den Unternehmen verzeichnen die Professoren aus den Berufsakademien.

Markt/Umfeld/Branche rangiert bei den Universitätsprofessoren auf dem ersten Platz, bei

Bereiche	Forschung & Lehre			Unternehmen Gesamt
	Uni	FH	BA	
Finanzwirtschaft	[2] 4,38	[1] 4,74	[1] 4,83	[1] 4,78
Unternehmensstrategie	[3] 3,88	[3] 4,19	[2] 4,25	[3] 3,85
Markt, Umfeld und Branche	[1] 4,63	[2] 4,59	[4] 4,00	[2] 3,97
Leistungswirtschaft	[4] 3,63	[4] 3,56	[3] 4,08	[4] 3,59
Personal	[5] 2,50	[5] 2,26	[5] 2,75	[5] 2,79
Informationstechnik	[6] 2,00	[6] 1,67	[6] 1,08	[6] 2,03

Tabelle 03

Unabhängig von der Rechtsform, der Unternehmensgröße und der Unternehmensphase waren sich die **Unternehmen** mit allen anderen Teilnehmern darüber im Klaren, dass die finanzwirtschaftlichen Indikatoren am höchsten zu bewerten sind. Bei einer Skala von 1=unwichtigster bis 6=wichtigster Bereich

verläuft die Bandbreite der Beurteilung der Finanzkriterien von 5,36 (Einzelunternehmen) bis 4,52 (Personengesellschaften), von 4,91 (Umsatz ≥ 7 bis < 15 Mio. EUR) bis 4,72 (Umsatz ≥ 3 bis < 7 Mio. EUR) und von 5,25 (Rezessionsphase) bis 4,59 (Stagnationsphase).

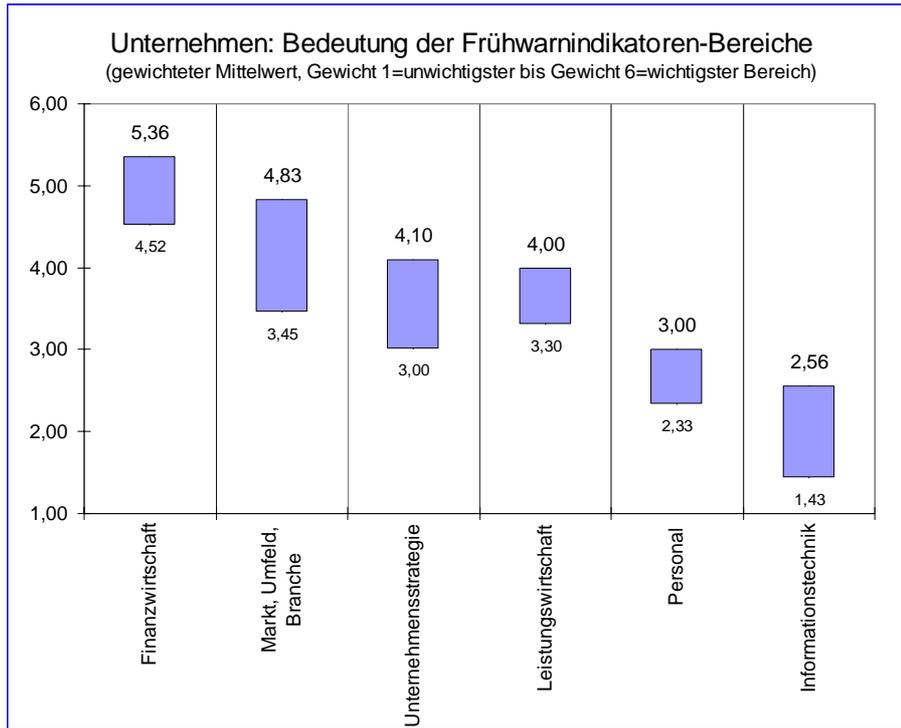


Abbildung 06

Die Frühwarnindikatoren der Bereiche Personal und Informationstechnik werden von den teilnehmenden Unternehmen ohne Ausnahme auf den beiden letzten Rängen gesehen.

Die größten Unterschiede sind bei den Unternehmen mit der Rechtsform des Einzelunternehmens, bei solchen mit einem Umsatz > 40

Mio. EUR und bei Unternehmen in der Gründungsphase zu finden. Hervorzuheben ist, dass bei Einzelunternehmen der leistungswirtschaftliche Bereich eine grosse Rolle spielt, bei Unternehmen mit einem Umsatz >40 Mio. EUR und solchen in der Gründungsphase der unternehmensstrategische hingegen eine untergeordnete.

Bereiche	Rechtsform		Umsatz	Phase	Unternehmen Gesamt
	Einzelunt.		>=40	Gründung	
Finanzwirtschaft	[1] 5,36		[1] 4,83	[1] 5,00	[1] 4,78
Unternehmensstrategie	[3] 3,64		[4] 3,00	[4] 3,29	[3] 3,85
Markt, Umfeld und Branche	[4] 3,45		[1] 4,83	[2] 4,29	[2] 3,97
Leistungswirtschaft	[2] 3,73		[3] 3,50	[3] 4,00	[4] 3,59
Personal	[5] 2,64		[6] 2,33	[5] 3,00	[5] 2,79
Informationstechnik	[6] 2,18		[5] 2,50	[6] 1,43	[6] 2,03

Tabelle 04

Einen interessanten Quervergleich ergeben die Aussagen der Unternehmen in der Staginations- und Rezessionsphase mit den Aussagen der Insolvenzverwalter. Deutlich stärker werden von den Insolvenzverwaltern die leistungswirtschaftlichen und die personellen

Indikatoren bewertet (Rang 2 und 3). Die Bewertung der Insolvenzverwalter zeigt auch, was in vielen Untersuchungen zu den Insolvenzursachen zu lesen ist: interne Ursachen überwiegen gegenüber den externen. Eine Tatsache, die häufig von den Unternehmen

ignoriert wird und die sich in den Aussagen zur Bedeutung der externen Frühwarnindikatoren (Markt, Umfeld, Branche) einerseits

und der internen Frühwarnindikatoren (Leistungswirtschaft, Personal) andererseits widerspiegelt.

Bereiche	Unternehmensphasen		Ins. Verw.
	Stagnation	Rezession	
Finanzwirtschaft	[1] 4,59	[1] 5,25	[1] 5,33
Unternehmensstrategie	[3] 3,85	[2] 3,75	[3] 3,67
Markt, Umfeld und Branche	[2] 4,00	[3] 3,50	[5] 2,67
Leistungswirtschaft	[4] 3,66	[4] 3,30	[2] 4,67
Personal	[5] 2,86	[5] 2,85	[3] 3,67
Informationstechnik	[6] 2,04	[6] 2,35	[6] 1,00

Tabelle 05

Die Ergebnisse der Unternehmen im Einzelnen:

Bereiche	Rechtsform			Unternehmen Gesamt
	Kap. Ges.	Pers. Ges.	Einzelunt.	
Finanzwirtschaft	[1] 4,85	[1] 4,52	[1] 5,36	[1] 4,78
Unternehmensstrategie	[3] 3,80	[3] 3,98	[3] 3,64	[3] 3,85
Markt, Umfeld und Branche	[2] 3,93	[2] 4,14	[4] 3,45	[2] 3,97
Leistungswirtschaft	[4] 3,53	[4] 3,78	[2] 3,73	[4] 3,59
Personal	[5] 2,83	[5] 2,67	[5] 2,64	[5] 2,79
Informationstechnik	[6] 2,06	[6] 1,91	[6] 2,18	[6] 2,03

Tabelle 06

Bereiche	Umsatz in Mio EUR					Unternehmen Gesamt
	< 3	>= 3 bis < 7	>= 7 bis < 15	>= 15 bis < 40	>=40	
Finanzwirtschaft	[1] 4,79	[1] 4,72	[1] 4,91	[1] 4,76	[1] 4,83	[1] 4,78
Unternehmensstrategie	[2] 3,92	[2] 4,10	[4] 3,24	[3] 3,84	[4] 3,00	[3] 3,85
Markt, Umfeld und Branche	[3] 3,70	[3] 3,93	[2] 4,06	[2] 4,35	[1] 4,83	[2] 3,97
Leistungswirtschaft	[4] 3,52	[4] 3,63	[3] 3,82	[4] 3,59	[3] 3,50	[4] 3,59
Personal	[5] 2,98	[5] 2,81	[6] 2,41	[5] 2,65	[6] 2,33	[5] 2,79
Informationstechnik	[6] 2,09	[6] 1,82	[5] 2,56	[6] 1,81	[5] 2,50	[6] 2,03

Tabelle 07

Bereiche	Unternehmensphasen				Unternehmen Gesamt
	Gründung	Expansion	Stagnation	Rezession	
Finanzwirtschaft	[1] 5,00	[1] 4,84	[1] 4,59	[1] 5,25	[1] 4,78
Unternehmensstrategie	[4] 3,29	[3] 3,89	[3] 3,85	[2] 3,75	[3] 3,85
Markt, Umfeld und Branche	[2] 4,29	[2] 4,00	[2] 4,00	[3] 3,50	[2] 3,97
Leistungswirtschaft	[3] 4,00	[4] 3,56	[4] 3,66	[4] 3,30	[4] 3,59
Personal	[5] 3,00	[5] 2,71	[5] 2,86	[5] 2,85	[5] 2,79
Informationstechnik	[6] 1,43	[6] 2,00	[6] 2,04	[6] 2,35	[6] 2,03

Tabelle 08

2.2 Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Finanzen

Zur Beurteilung, ob ein Frühwarnindikator sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig oder unwichtig ist, wurden sieben Kennzahlen ausgewählt, mit denen man gesunde (solvente) von kranken (insolvenzgefährdeten) Unternehmen frühzeitig und mit großer mathematischer Wahrscheinlichkeit trennen kann. Siehe hierzu auch die umfangreichen Veröffentlichungen zur modernen Bilanzanalyse auf Basis Künstlich Neuronaler Netze.

Für die Befragung wurden die nachfolgenden Kennzahlen vorgegeben:

- Cash Flow,
- Liquidität zweiten Grades,
- Forderungsziel,
- Lieferantenziel,
- Umsatzrentabilität,
- Personalaufwandsquote,
- Eigenkapitalquote.

Alle Kennzahlen sind mit der gleichen oder einer ähnlichen Definition in den Ratingsystemen der Banken und Ratingagenturen wiederzufinden.

Definitionen siehe am Ende des Kapitels.

Der **Cash Flow** ist der wichtigste Frühwarnindikator im Bereich der Finanzen. Auf Platz zwei steht die Umsatzrentabilität.

Die Eigenkapitalquote, eine der wohl wichtigsten Kennzahl in den Ratingsystemen, wird von den sechs teilnehmenden Banken auf Rang drei gesehen. Dass trotz der vielen Informationsveranstaltungen zu Basel II und Rating gerade die Unternehmen die Eigenkapitalquote als Frühwarnindikator nur auf Platz fünf sehen, kann damit erklärt werden, dass die kurzfristig beeinflussbaren Indikatoren ein höheres Gewicht bekamen als solche, die nur über einen längeren Zeitraum steuerbar sind.

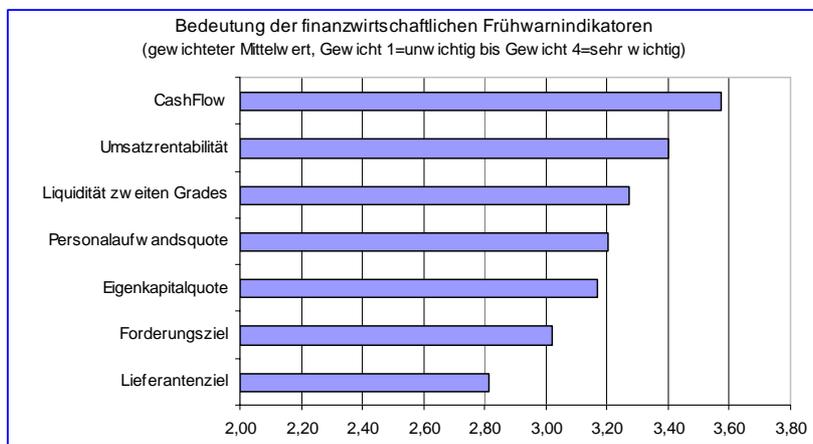


Abbildung 07

Frühwarnindikatoren	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
CashFlow	[1] 3,62	[1] 3,69	[1] 3,67	[1] 3,53	[1] 3,58
Umsatzrentabilität	[2] 3,34	[2] 3,23	[1] 3,67	[2] 3,46	[2] 3,40
Liquidität zweiten Grades	[3] 3,24	[5] 3,00	[4] 3,20	[3] 3,34	[3] 3,27
Personalaufwandsquote	[4] 3,15	[4] 3,04	[5] 3,00	[4] 3,27	[4] 3,20
Eigenkapitalquote	[5] 3,08	[3] 3,09	[3] 3,50	[5] 3,22	[5] 3,17
Forderungsziel	[6] 3,05	[6] 2,81	[5] 3,00	[6] 3,05	[6] 3,02
Lieferantenziel	[7] 2,74	[7] 2,62	[7] 2,83	[7] 2,89	[7] 2,81

Tabelle 09

Die Bedeutung der Lieferantenkredite als traditioneller Finanzierungsweg liegt nach jüngster Umfrage deutlich hinter den Bankkrediten und der Gewinnthesaurierung (siehe hierzu www.eos-finanzpanel.de, Herbst 2004).

Folgerichtig wurde in der vorliegenden Studie der Frühwarnindikator „Lieferantenziel“ bis auf ganz wenige Ausnahmen auf Platz sieben verwiesen.

Deutliche Unterschiede gibt es hingegen bei der Personalaufwandsquote. Während Unternehmen mit der Rechtsform Einzelunterneh-

men diesem Indikator auf der Vierer-Skala die Bedeutung 3,55 und damit in ihrer Gruppe den Platz zwei zuweisen, beurteilen die Universitätsprofessoren die Personalaufwandsquote mit 2,63 und Platz sechs.

Die Gruppe der Berater haben die finanzwirtschaftlichen Frühwarnindikatoren sehr homogen und in Übereinstimmung mit den Unternehmen beurteilt. Lediglich das Forderungsziel wird von den Wirtschaftsprüfern höher eingeschätzt.

Frühwarnindikatoren	Berater			Unternehmen Gesamt
	UB	StB	WP	
CashFlow	[1] 3,72	[1] 3,57	[1] 3,56	[1] 3,53
Umsatzrentabilität	[2] 3,37	[2] 3,27	[2] 3,44	[2] 3,46
Liquidität zweiten Grades	[3] 3,27	[3] 3,18	[4] 3,31	[3] 3,34
Personalaufwandsquote	[4] 3,16	[4] 3,11	[5] 3,19	[4] 3,27
Eigenkapitalquote	[5] 3,14	[5] 3,00	[6] 3,07	[5] 3,22
Forderungsziel	[6] 3,07	[6] 2,89	[3] 3,38	[6] 3,05
Lieferantenziel	[7] 2,70	[7] 2,65	[7] 3,06	[7] 2,89

Tabelle 10

Weniger übereinstimmend fällt der Vergleich von Forschung und Lehre mit den Unternehmen aus: Personalaufwandsquote (Universitäten), Liquidität zweiten Grades (Fachhochschulen)

und Eigenkapitalquote (Berufsakademien) werden sowohl vom Rang als auch von der Bewertung sehr unterschiedlich gesehen.

Frühwarnindikatoren	Forschung & Lehre			Unternehmen Gesamt
	Uni	FH	BA	
CashFlow	[1] 3,86	[1] 3,70	[1] 3,83	[1] 3,53
Umsatzrentabilität	[2] 3,43	[3] 3,11	[4] 3,42	[2] 3,46
Liquidität zweiten Grades	[3] 3,22	[6] 2,83	[5] 3,10	[3] 3,34
Personalaufwandsquote	[6] 2,63	[4] 2,89	[3] 3,50	[4] 3,27
Eigenkapitalquote	[5] 2,71	[2] 3,15	[2] 3,56	[5] 3,22
Forderungsziel	[4] 2,86	[5] 2,85	[6] 2,92	[6] 3,05
Lieferantenziel	[7] 2,57	[7] 2,63	[7] 2,75	[7] 2,89

Tabelle 11

Die Unterschiede bei den Unternehmen, ob nach Rechtsform, Umsatzgröße oder Unternehmensphase, liegen hinsichtlich der Bewertung und Rangfolge nicht weit auseinander. Bemerkenswert ist, dass bei größeren Unternehmen die Eigenkapitalquote als Frühwarnindikator eine grössere Rolle spielt. Dass bei

Unternehmen in der Gründungsphase die Eigenkapitalquote an letzter Stelle steht, ist nachvollziehbar. Für Gründungsunternehmen mit einem noch intakten Eigenkapital sind andere Faktoren wie Cash Flow, Personalaufwandsquote und Liquidität bedeutender.

Frühwarnindikatoren	Rechtsform			Unternehmen Gesamt
	Kap. Ges.	Pers. Ges.	Einzelunt.	
CashFlow	[1] 3,48	[1] 3,66	[1] 3,64	[1] 3,53
Umsatzrentabilität	[2] 3,45	[2] 3,43	[2] 3,55	[2] 3,46
Liquidität zweiten Grades	[3] 3,37	[4] 3,24	[4] 3,45	[3] 3,34
Personalaufwandsquote	[4] 3,26	[5] 3,22	[2] 3,55	[4] 3,27
Eigenkapitalquote	[5] 3,16	[3] 3,37	[5] 3,18	[5] 3,22
Forderungsziel	[6] 3,06	[6] 3,08	[6] 2,82	[6] 3,05
Lieferantenziel	[7] 2,88	[7] 2,92	[7] 2,73	[7] 2,89

Tabelle 12

Frühwarnindikatoren	Umsatz in Mio EUR					Unternehmen Gesamt
	< 3	>= 3 bis < 7	>= 7 bis < 15	>= 15 bis < 40	>=40	
CashFlow	[1] 3,45	[2] 3,40	[1] 3,73	[1] 3,70	[2] 3,50	[1] 3,53
Umsatzrentabilität	[2] 3,41	[1] 3,51	[2] 3,52	[2] 3,41	[2] 3,50	[2] 3,46
Liquidität zweiten Grades	[3] 3,38	[3] 3,32	[4] 3,21	[4] 3,32	[5] 3,40	[3] 3,34
Personalaufwandsquote	[4] 3,29	[4] 3,25	[3] 3,21	[5] 3,27	[2] 3,50	[4] 3,27
Eigenkapitalquote	[5] 3,16	[5] 3,15	[6] 3,13	[3] 3,38	[1] 3,60	[5] 3,22
Forderungsziel	[6] 2,98	[6] 2,99	[5] 3,19	[6] 3,08	[6] 3,17	[6] 3,05
Lieferantenziel	[7] 2,81	[7] 2,85	[7] 2,97	[7] 2,89	[6] 3,17	[7] 2,89

Tabelle 13

Frühwarnindikatoren	Unternehmensphasen				Unternehmen Gesamt
	Gründung	Expansion	Stagnation	Rezession	
CashFlow	[1] 3,57	[1] 3,54	[1] 3,57	[5] 3,25	[1] 3,53
Umsatzrentabilität	[4] 3,17	[2] 3,47	[2] 3,46	[1] 3,45	[2] 3,46
Liquidität zweiten Grades	[3] 3,25	[3] 3,40	[4] 3,25	[2] 3,44	[3] 3,34
Personalaufwandsquote	[2] 3,29	[4] 3,26	[5] 3,25	[3] 3,40	[4] 3,27
Eigenkapitalquote	[7] 2,71	[5] 3,19	[3] 3,28	[4] 3,26	[5] 3,22
Forderungsziel	[5] 3,14	[6] 3,10	[6] 3,00	[6] 3,00	[6] 3,05
Lieferantenziel	[6] 2,86	[7] 2,93	[7] 2,81	[7] 2,95	[7] 2,89

Tabelle 14

Definition der Kennzahlen:

Cash Flow	Betriebsergebnis + Abschreibungen
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}}$
Liquidität zweiten Grades	kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + liquide Mittel – kurzfristige Verbindlichkeiten
Personalaufwandsquote	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Umsatz}}$
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Haftendes Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$
Forderungsziel	$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} \times 360}{\text{Umsatz}}$
Lieferantenziel	$\frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen} \times 360}{\text{(Materialeinsatz + Fremdleistungen)}}$

2.3 Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Unternehmensstrategie

Die unternehmensstrategischen Frühwarnindikatoren, die den Teilnehmern zur Beurteilung vorgegeben wurden, sind:

- Strategien Existenz und Umsetzung,
- Abhängigkeiten von Kunden, Lieferanten, Produkten, Mitarbeitern und Kapitalgebern,
- Führungsverhalten hinsichtlich Durchsetzung, Entscheidung, Zielorientierung, Kommunikation, Motivation und Delegation,
- Mitarbeiterkompetenz hinsichtlich Leistungsbereitschaft, Fach- und Sozialkompetenz,
- Wissenssicherung von Know How
- Nachfolgeplanung und
- Entwicklung von Investitionen.

Bei der Auswahl der Frühwarnindikatoren standen Pate Beurteilungskriterien des Ratings und die Risikofelder verschiedener Risikomanagementsysteme.

Die **Mitarbeiterkompetenz** wurde zum wichtigsten unternehmensstrategischen Frühwarnindikator bestimmt. Es kann weiterhin festgestellt werden, dass die Bewertung der Frühwarnindikatoren bis auf wenige Meinungen sehr eng beieinander liegt. Größere Unterschiede sind zu verzeichnen bei den Banken und bei der

- Nachfolgeplanung Unternehmensberater (3,02), Steuerberatern (3,03) und Wirtschaftsprüfern (3,19) gegenüber 2,83 bei den Unternehmen,
- Entwicklung der Investitionen Professoren der Fachhochschulen (3,22) und größere Unternehmen (3,33) gegenüber 2,88 im Unternehmensdurchschnitt,
- Abhängigkeit Unternehmen in Gründung (3,71) gegenüber 3,36 im Unternehmensdurchschnitt.

Weitere Details sind aus dem gesonderten Anhang „Zahlen und Graphiken“ ersichtlich.

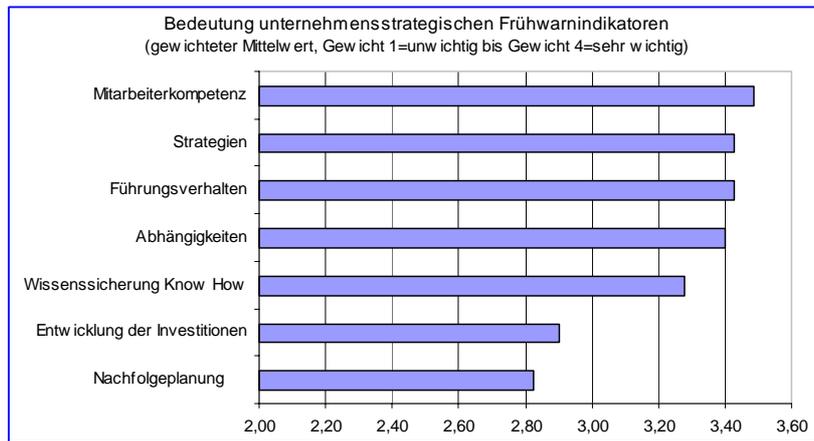


Abbildung 08

Frühwarnindikatoren	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Mitarbeiterkompetenz	[4] 3,43	[4] 3,35	[6] 3,33	[1] 3,54	[1] 3,49
Strategien	[1] 3,54	[2] 3,43	[1] 3,83	[3] 3,37	[2] 3,43
Führungsverhalten	[3] 3,43	[3] 3,37	[1] 3,83	[2] 3,42	[2] 3,43
Abhängigkeiten	[2] 3,46	[1] 3,46	[4] 3,50	[4] 3,36	[4] 3,40
Wissenssicherung	[5] 3,25	[5] 3,20	[1] 3,83	[5] 3,29	[5] 3,28
Entwicklung der Investitionen	[7] 2,85	[6] 3,07	[7] 3,17	[6] 2,88	[6] 2,90
Nachfolgeplanung	[6] 3,04	[7] 2,89	[4] 3,50	[7] 2,70	[7] 2,83

Tabelle 15

2.4 Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Markt, Umfeld, Branche

Die Auswahl der Frühwarnindikatoren Markt, Umfeld, Branche umfasste:

- Umsatzwachstum der Hauptkunden,
- Zahlungsverhalten der Kunden,
- Preisstellung im Vergleich zum Wettbewerb,
- Entwicklung der Marktanteile,
- Wachstum der Branche,
- Veränderung von Rohstoffpreisen,
- Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und
- Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Der wichtigste Frühwarnindikator aus diesem Bereich ist das **Zahlungsverhalten der Kunden**. Mit wenigen Ausnahmen votierten alle Teilnehmergruppen für Platz eins.

Insgesamt muss man feststellen, dass die beiden kundenorientierten Indikatoren (Zahlungsverhalten und Umsatzwachstum) und die beiden wettbewerbsorientierten Indikatoren (Preisstellung zum Wettbewerb und Marktanteilsentwicklung) die größte Bedeutung haben.

Die Veränderung der Rohstoffpreise und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wurden eindeutig und abgeschlagen abwechselnd auf die Plätze sieben und acht gesetzt.

Drei der teilnehmenden Banken haben gesagt, dass das Umsatzwachstum der Kunden und das Wachstum der Branche als Frühwarnindikator weniger wichtig seien. Damit rangieren diese beiden Indikatoren im Vergleich zum Durchschnittsergebnis bei den Banken auf Platz fünf mit einer Bedeutung von nur 2,67.

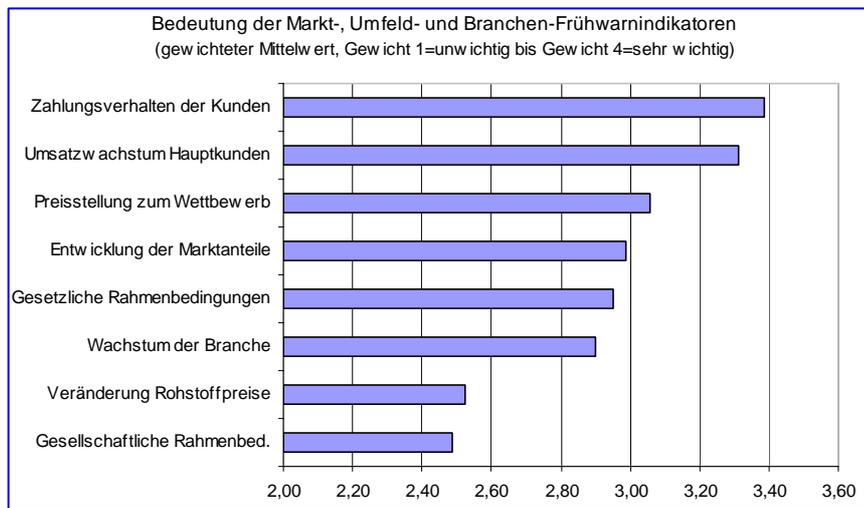


Abbildung 09

Frühwarnindikatoren	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Zahlungsverhalten der Kunden	[1] 3,36	[1] 3,30	[1] 3,83	[1] 3,41	[1] 3,39
Umsatzwachstum Hauptkunden	[2] 3,24	[2] 3,11	[5] 2,67	[2] 3,39	[2] 3,31
Preisstellung zum Wettbewerb	[5] 2,90	[5] 2,91	[3] 2,83	[3] 3,14	[3] 3,06
Entwicklung der Marktanteile	[4] 2,94	[4] 3,07	[2] 3,00	[4] 2,98	[4] 2,99
Gesetzliche Rahmenbed.	[3] 3,00	[6] 2,80	[3] 2,83	[5] 2,97	[5] 2,95
Wachstum der Branche	[6] 2,84	[3] 3,09	[5] 2,67	[6] 2,88	[6] 2,90
Veränderung Rohstoffpreise	[8] 2,29	[7] 2,49	[7] 2,50	[7] 2,63	[7] 2,52
Gesellschaftliche Rahmenbed.	[7] 2,54	[8] 2,33	[8] 2,00	[8] 2,51	[8] 2,49

Tabelle 16

Ein Vergleich mit allen Befragten zeigt, dass die drei **Beratungsgruppen** über alle acht Frühwarnindikatoren dem Durchschnittsergebnis der Unternehmen am nächsten kommen. Bei den Unternehmensberatern liegt der

größte Unterschied in Rang und Bedeutung bei der Preisstellung zum Wettbewerb. Von den teilnehmenden Insolvenzverwaltern wurde das Zahlungsverhalten als einziges Kriterium als sehr wichtig beurteilt.

Frühwarnindikatoren	Berater			Unternehmen Gesamt
	UB	StB	WP	
Zahlungsverhalten der Kunden	[2] 3,15	[1] 3,57	[1] 3,40	[1] 3,41
Umsatzwachstum Hauptkunden	[1] 3,33	[2] 3,23	[5] 3,06	[2] 3,39
Preisstellung zum Wettbewerb	[6] 2,78	[4] 2,94	[2] 3,13	[3] 3,14
Entwicklung der Marktanteile	[3] 3,02	[5] 2,81	[2] 3,13	[4] 2,98
Gesetzliche Rahmenbed.	[4] 2,89	[3] 3,14	[2] 3,13	[5] 2,97
Wachstum der Branche	[5] 2,87	[6] 2,79	[6] 3,00	[6] 2,88
Veränderung Rohstoffpreise	[8] 2,02	[8] 2,43	[7] 2,81	[7] 2,63
Gesellschaftliche Rahmenbed.	[7] 2,52	[7] 2,65	[8] 2,50	[8] 2,51

Tabelle 17

Das Votum von **Professoren** der Berufsakademien hat die größte Deckung zu den Ergebnissen der Unternehmen. Die Professoren der Fachhochschulen nehmen in diesem Vergleich den Mittelplatz ein. Grosse Unterschiede

sind von den Professoren der Universitäten zu verzeichnen. Bemerkenswert hier ist die niedrige Bedeutung der Preisstellung zum Wettbewerb (2,29) im Vergleich zu 3,14 bei den Unternehmen (Theorie und Praxis).

Frühwarnindikatoren	Forschung & Lehre			Unternehmen Gesamt
	Uni	FH	BA	
Zahlungsverhalten der Kunden	[1] 3,43	[1] 3,26	[1] 3,33	[1] 3,41
Umsatzwachstum Hauptkunden	[2] 3,29	[3] 3,04	[2] 3,17	[2] 3,39
Preisstellung zum Wettbewerb	[7] 2,29	[3] 3,04	[4] 3,00	[3] 3,14
Entwicklung der Marktanteile	[2] 3,29	[5] 3,00	[3] 3,08	[4] 2,98
Gesetzliche Rahmenbed.	[6] 2,38	[6] 2,88	[5] 2,92	[5] 2,97
Wachstum der Branche	[2] 3,29	[2] 3,15	[6] 2,83	[6] 2,88
Veränderung Rohstoffpreise	[5] 2,57	[7] 2,48	[8] 2,45	[7] 2,63
Gesellschaftliche Rahmenbed.	[7] 2,29	[8] 2,27	[7] 2,50	[8] 2,51

Tabelle 18

Betrachtet man die Befragungsergebnisse der **Unternehmen** differenziert nach den Rechtsformen, lassen sich nur wenige herausragende Unterschiede feststellen. Anzumerken ist, dass die Preisstellung zum Wettbewerb bei Einzelunternehmen eine nicht so grosse Rolle spielt wie bei den anderen Rechtsformen.

Ein Indiz für das derartige Abweichen der Einzelunternehmen ist in einer intuitiv gelebten

Unternehmenssteuerung vieler kleinerer, deshalb vorzugsweise Einzelunternehmen zu sehen. Die eigene Preisbildung geschieht oft nicht aus rationalen Gegebenheiten, sondern aus gefühlsmäßig, geschätzten Überlegungen heraus. Derartige Unternehmen verhalten sich stark umsatzorientiert. Das Umsatzwachstum der Hauptkunden ist für diese Unternehmen somit wichtiger (siehe auch Tabelle 20).

Frühwarnindikatoren	Rechtsform			Unternehmen Gesamt
	Kap. Ges.	Pers. Ges.	Einzelunt.	
Zahlungsverhalten der Kunden	[1] 3,45	[3] 3,25	[1] 3,64	[1] 3,41
Umsatzwachstum Hauptkunden	[2] 3,39	[1] 3,42	[2] 3,27	[2] 3,39
Preisstellung zum Wettbewerb	[3] 3,10	[2] 3,27	[5] 2,82	[3] 3,14
Entwicklung der Marktanteile	[5] 2,91	[4] 3,15	[3] 3,18	[4] 2,98
Gesetzliche Rahmenbed.	[4] 2,93	[5] 3,05	[4] 3,00	[5] 2,97
Wachstum der Branche	[6] 2,88	[7] 2,92	[6] 2,64	[6] 2,88
Veränderung Rohstoffpreise	[7] 2,52	[6] 3,00	[8] 2,00	[7] 2,63
Gesellschaftliche Rahmenbed.	[8] 2,52	[8] 2,48	[7] 2,45	[8] 2,51

Tabelle 19

Je größer die Unternehmen um so bedeutender ist die Entwicklung der Marktanteile und um so weniger wichtig werden die gesellschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Beispielsweise erhält der letztge-

nannte Frühwarnindikator von den kleinen Unternehmen die Bedeutung von 2,54 zugewiesen, von den großen Unternehmen nur noch 1,83.

Frühwarnindikatoren	Umsatz in Mio EUR					Unternehmen Gesamt
	< 3	>= 3 bis < 7	>= 7 bis < 15	>= 15 bis < 40	>=40	
Zahlungsverhalten der Kunden	[2] 3,42	[2] 3,33	[1] 3,44	[1] 3,41	[1] 3,50	[1] 3,41
Umsatzwachstum Hauptkunden	[1] 3,45	[1] 3,36	[2] 3,29	[2] 3,36	[2] 3,33	[2] 3,39
Preisstellung zum Wettbewerb	[3] 3,05	[3] 3,10	[3] 3,15	[3] 3,32	[4] 3,00	[3] 3,14
Entwicklung der Marktanteile	[4] 2,93	[5] 2,97	[4] 3,00	[4] 3,00	[3] 3,17	[4] 2,98
Gesetzliche Rahmenbed.	[5] 2,92	[4] 3,06	[4] 3,00	[6] 2,94	[7] 2,50	[5] 2,97
Wachstum der Branche	[6] 2,85	[6] 2,83	[4] 3,00	[4] 3,00	[4] 3,00	[6] 2,88
Veränderung Rohstoffpreise	[8] 2,33	[7] 2,68	[7] 2,81	[7] 2,86	[6] 2,83	[7] 2,63
Gesellschaftliche Rahmenbed.	[7] 2,54	[8] 2,48	[8] 2,45	[8] 2,57	[8] 1,83	[8] 2,51

Tabelle 20

86% der Unternehmen, die sich in der Gründungsphase befanden, waren sich darüber einig, dass das Umsatzwachstum der Hauptkunden der wichtigste Frühwarnindikator für sie sei. Die Bedeutung der gesetzlichen Rahmenbedingungen wurde von dieser Gruppe

mit 2,43 weit geringer als im Durchschnitt aller Unternehmen beurteilt.

Interessant ist auch, dass sich die Meinung der Unternehmen aus der Rezessionsphase mit der Meinung der Insolvenzverwalter deckt.

Frühwarnindikatoren	Unternehmensphasen				Unternehmen Gesamt
	Gründung	Expansion	Stagnation	Rezession	
Zahlungsverhalten der Kunden	[2] 3,43	[1] 3,46	[2] 3,34	[1] 3,45	[1] 3,41
Umsatzwachstum Hauptkunden	[1] 3,86	[2] 3,40	[1] 3,36	[3] 3,39	[2] 3,39
Preisstellung zum Wettbewerb	[3] 3,14	[3] 3,07	[3] 3,16	[2] 3,40	[3] 3,14
Entwicklung der Marktanteile	[5] 2,83	[5] 2,97	[4] 3,06	[5] 2,74	[4] 2,98
Gesetzliche Rahmenbed.	[6] 2,43	[4] 2,98	[5] 3,00	[4] 2,93	[5] 2,97
Wachstum der Branche	[4] 3,00	[6] 2,86	[6] 2,93	[5] 2,74	[6] 2,88
Veränderung Rohstoffpreise	[6] 2,43	[7] 2,55	[7] 2,72	[7] 2,68	[7] 2,63
Gesellschaftliche Rahmenbed.	[8] 2,29	[8] 2,49	[8] 2,52	[8] 2,65	[8] 2,51

Tabelle 21

2.5 Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Leistungswirtschaft

Für die wesentlichen Geschäftsprozesse (GP) einer Unternehmung wurde je ein leistungswirtschaftlicher Frühwarnindikator zur Bewertung ausgewählt:

- GP Produktmanagement:
Umsatzanteil neuer Produkte/Dienstleistungen,
- GP Produktplanung und -entwicklung:
Entwicklungsdauer neuer Produkte/Dienstleistungen,
- GP Marketing:
Marktinformationen (z.B. Verfügbarkeit, Qualität),
- GP Akquisition und Auftragsbearbeitung:
Auftragseingang,

- GP Beschaffung:
Zuverlässigkeit der Lieferanten (z.B. Qualität, Preis, Termine),
- GP Produktion:
Produktivität (z.B. Durchlaufzeiten, Ausschuss, Mitarbeiter-/Maschinenleistung),
- GP After-Sales-Support:
Reaktionsgeschwindigkeit der Kundennachbetreuung.

Der wichtigste leistungswirtschaftliche Frühwarnindikator ist der **Auftragseingang** in der Bandbreite von über 20 % mit 3,19 (Steuerberater und Professoren der Fachhochschulen), 3,76 (Unternehmen in der Rezessionsphase) bis hin zu 3,86 (Unternehmen in der Gründungsphase).

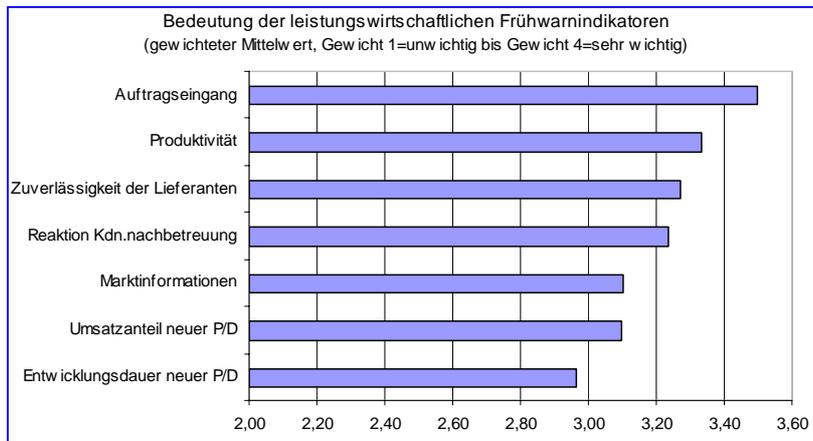


Abbildung 10

Frühwarnindikatoren	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Auftragseingang	[1] 3,36	[1] 3,33	[2] 3,33	[1] 3,59	[1] 3,50
Produktivität	[2] 3,34	[2] 3,26	[1] 3,50	[3] 3,35	[2] 3,33
Zuverlässigkeit der Lieferanten	[5] 3,10	[5] 3,13	[2] 3,33	[2] 3,37	[3] 3,27
Reaktion Kdn.nachbetreuung	[3] 3,33	[6] 3,13	[4] 3,17	[4] 3,24	[4] 3,23
Marktinformationen	[4] 3,14	[7] 3,11	[6] 2,83	[6] 3,08	[5] 3,10
Umsatzanteil neuer P/D	[6] 3,04	[3] 3,24	[4] 3,17	[5] 3,09	[6] 3,10
Entwicklungsdauer neuer P/D	[7] 2,92	[4] 3,17	[7] 2,50	[7] 2,96	[7] 2,97

Tabelle 22

Eine interessante Feststellung ist, dass die Frühwarnindikatoren von Geschäftsprozessen, die der Akquisition vorgelagert sind (Marketing, Produktmanagement, Produktplanung und -entwicklung), nur eine geringe Bedeutung besitzen. Besonders deutlich wird das bei dem Indikator Verfügbarkeit und Qualität der Marktinformationen. Nur Unternehmen mit mehr als 40 Mio EUR Umsatz haben die Marktinformationen auf Platz eins mit einem Wert von 3,67 gesetzt.

Frühwarnindikatoren	Umsatz	Unternehmen
	>=40	Gesamt
Auftragseingang	[3] 3,50	[1] 3,59
Produktivität	[1] 3,67	[3] 3,35
Zuverlässigkeit der Lieferanten	[3] 3,50	[2] 3,37
Reaktion Kdn.nachbetreuung	[5] 3,33	[4] 3,24
Marktinformationen	[1] 3,67	[6] 3,08
Umsatzanteil neuer P/D	[7] 2,67	[5] 3,09
Entwicklungsdauer neuer P/D	[6] 3,17	[7] 2,96

Tabelle 23

Dass die Entwicklungsdauer als Frühwarnindikator für den Geschäftsprozess Produktplanung und -entwicklung als weniger wichtig beurteilt wird, ist zwar eine Überraschung, kommt aber dennoch nicht unerwartet. Die im April 2004 vom BDU-Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg veröffentlichte Innovationsstudie kommt zu dem Ergebnis, das ca. 75% der damaligen Teilnehmer von sich aus behauptet haben, weniger oder nicht innovativ zu sein. Zufall oder doch Realität, dass gerade solche Indikatoren, die mit dem Innovationsprozess in enger Verbindung stehen, ohne grosse Bedeutung sind?

Erfreulich ist, dass die Professoren der Fachhochschulen die Indikatoren Umsatzanteil sowie Entwicklungszeiten neuer Produkte und Dienstleistungen auf Platz eins und zwei mit einer Bewertung zwischen wichtig und sehr wichtig sehen.

Frühwarnindikatoren	F&L	Unternehmen
	FH	Gesamt
Auftragseingang	[3] 3,19	[1] 3,59
Produktivität	[4] 3,15	[3] 3,35
Zuverlässigkeit der Lieferanten	[5] 3,07	[2] 3,37
Reaktion Kdn.nachbetreuung	[5] 3,07	[4] 3,24
Marktinformationen	[5] 3,07	[6] 3,08
Umsatzanteil neuer P/D	[1] 3,44	[5] 3,09
Entwicklungsdauer neuer P/D	[2] 3,37	[7] 2,96

Tabelle 24

Gut nachvollziehen kann man, dass je größer die Unternehmen werden, umso stärker man auf die Zuverlässigkeit der Lieferanten achtet.

Frühwarnindikator	Umsatz in Mio EUR	
	>= 3 bis < 7	>= 7 bis < 15
Zuverlässigkeit der Lieferanten	[3] 3,30	[3] 3,38

Frühwarnindikator	Umsatz in Mio EUR	
	>= 15 bis < 40	>=40
Zuverlässigkeit der Lieferanten	[2] 3,43	[3] 3,50

Tabelle 25

Die Reaktionsgeschwindigkeit der Kundennachbetreuung sehen die Unternehmensberater und Steuerberater weit vorne (Platz eins bzw. zwei). Ob hierdurch deutlich wird, dass dieser Indikator von den dienstleistungsprägnanten Teilnehmern höher eingestuft wird als von den anderen Teilnehmern, konnte nicht eindeutig geklärt werden.

Frühwarnindikatoren	Berater	
	UB	StB
Auftragseingang	[1] 3,47	[3] 3,19
Produktivität	[3] 3,33	[1] 3,33
Zuverlässigkeit der Lieferanten	[5] 3,09	[4] 3,13
Reaktion Kdn.nachbetreuung	[1] 3,47	[2] 3,22
Marktinformationen	[4] 3,17	[5] 3,00
Umsatzanteil neuer P/D	[5] 3,09	[6] 2,97
Entwicklungsdauer neuer P/D	[7] 3,07	[7] 2,76

Tabelle 26

2.6 Frühwarnindikatoren aus dem Bereich Personalwirtschaft

Die für die Beurteilung ausgewählten Frühwarnindikatoren des Bereiches Personalwirtschaft waren:

- Krankheitsquote,
- Unfallquote,
- Fluktuationsquote (Kündigung durch Mitarbeiter),
- Fort- und Weiterbildungsquote,
- Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter,
- Altersstruktur und
- Betriebsklima.

Mit deutlichem Abstand (0,39 Bewertungspunkte) ist für die Teilnehmer der Befragung das **Betriebsklima** der wichtigste Frühwarnindikator im Bereich Personalwirtschaft. Mit dem Betriebsklima sehr eng verbunden ist der zweitwichtigste Indikator, die Fluktuationsquote. Die Indikatoren Altersstruktur und Unfallquote werden als nicht so wichtig angesehen.

Auf den mittleren Plätzen befinden sich mit der gleichen Bewertung die Krankheitsquote und die Fort- und Weiterbildungsquote, gefolgt von den Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter.

Anzumerken ist, dass die Krankheitsquote von den Unternehmen höher eingestuft wird als von allen anderen Teilnehmern. Hingegen stufen Berater sowie Forschung und Lehre die Aus- und Weiterbildungsquote höher ein als dies bei den Unternehmen gesehen wird.

Bei der Bankenaussage ist klar zu erkennen, dass die Fluktuationsrate für die Unternehmen eine größere Rolle spielen sollte.

Sicherlich gibt es plausible Zusammenhänge zwischen Betriebsklima und Fluktuation einerseits sowie Betriebsklima und Krankheitsquote andererseits. Allerdings spielen hier auch Faktoren des Arbeitsmarktes (Angebot und Nachfrage) eine mindest genau so wichtige Rolle.

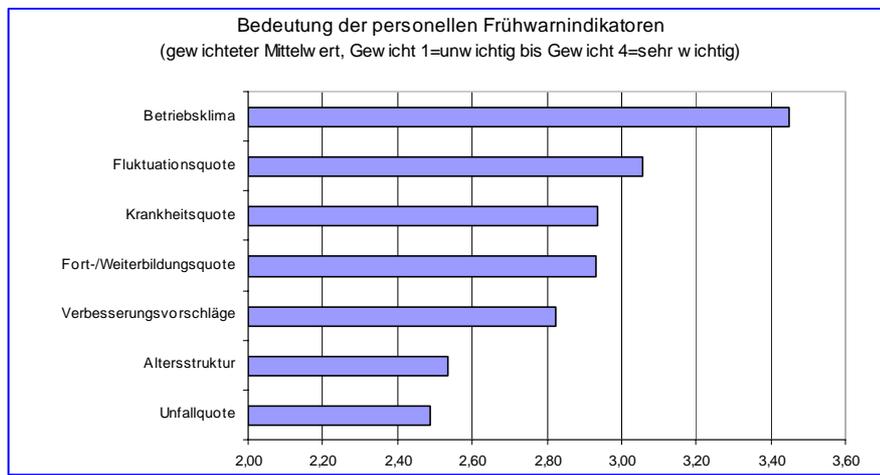


Abbildung 11

Frühwarnindikatoren	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Betriebsklima	[1] 3,44	[1] 3,37	[2] 3,00	[1] 3,48	[1] 3,45
Fluktuationsquote	[2] 3,12	[2] 3,33	[1] 3,50	[3] 2,97	[2] 3,06
Krankheitsquote	[5] 2,87	[5] 2,70	[4] 2,67	[2] 3,02	[3] 2,93
Fort- und Weiterbildungsquote	[3] 3,08	[3] 3,00	[3] 2,83	[4] 2,86	[4] 2,93
Verbesserungsvorschläge	[4] 2,91	[4] 2,90	[5] 2,50	[5] 2,78	[5] 2,82
Altersstruktur	[6] 2,52	[6] 2,55	[5] 2,50	[7] 2,54	[6] 2,53
Unfallquote	[7] 2,36	[7] 2,24	[5] 2,50	[6] 2,59	[7] 2,49

Tabelle 27

Bei den Aussagen der **beratenden Berufe** im Vergleich zu den Unternehmenseinschätzungen fällt auf, dass der Indikator Altersstruktur von den Wirtschaftsprüfern sehr hoch bewertet wurde. Während Unternehmen in der Rezessionsphase zu einer ähnlichen Beurteilung gelangen, sehen die teilnehmenden Insolvenzverwalter diesen Frühwarnindikator mit einer Bedeutung von nur 2,67.

Verständlich hingegen ist, dass die weiterbildungsintensiven Befragungsgruppen Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, die Aus- und Weiterbildungsquote sehr hoch bewerten.

Den niedrigsten Wert hat die Unfallquote von den Unternehmensberatern bekommen. Bei der Krankheitsquote geht die Meinung der Unternehmensberater mit der Unternehmensmeinung ziemlich auseinander.

Frühwarnindikatoren	Berater			Unternehmen Gesamt
	UB	StB	WP	
Betriebsklima	[1] 3,47	[1] 3,43	[1] 3,40	[1] 3,48
Fluktuationsquote	[2] 3,04	[2] 3,30	[5] 2,94	[3] 2,97
Krankheitsquote	[5] 2,80	[5] 2,89	[4] 3,00	[2] 3,02
Fort- und Weiterbildungsquote	[3] 2,93	[3] 3,16	[2] 3,31	[4] 2,86
Verbesserungsvorschläge	[4] 2,85	[4] 3,08	[6] 2,69	[5] 2,78
Altersstruktur	[6] 2,31	[6] 2,54	[3] 3,07	[7] 2,54
Unfallquote	[7] 2,30	[7] 2,43	[7] 2,38	[6] 2,59

Tabelle 28

Betriebsklima und Fluktuationsrate wird von den **Professoren** durchweg in einem sehr engen Zusammenhang gesehen. Bei den Professoren der Universitäten sind beide Kriterien gleichgewichtig, bei den Professoren der Fachhochschulen liegen diese nur 0,03 und bei den Professoren der Berufsakademien 0,08 Bewertungspunkte auseinander.

Verbesserungsvorschläge als Frühwarnindikator sind für die Universitätsprofessoren weniger wichtig, für die Kollegen aus den Fachhochschulen und Berufsakademien jedoch wichtig.

Frühwarnindikatoren	Forschung & Lehre			Unternehmen Gesamt
	Uni	FH	BA	
Betriebsklima	[1] 3,57	[2] 3,23	[2] 3,42	[1] 3,48
Fluktuationsquote	[1] 3,57	[1] 3,26	[1] 3,50	[3] 2,97
Krankheitsquote	[5] 2,50	[5] 2,67	[5] 2,92	[2] 3,02
Fort- und Weiterbildungsquote	[3] 3,14	[4] 3,00	[4] 3,00	[4] 2,86
Verbesserungsvorschläge	[6] 2,00	[3] 3,11	[3] 3,08	[5] 2,78
Altersstruktur	[4] 2,71	[6] 2,65	[6] 2,42	[7] 2,54
Unfallquote	[7] 1,86	[7] 2,37	[7] 2,18	[6] 2,59

Tabelle 29

Die Feststellung, dass **Unternehmen** in der Rechtsform des Einzelunternehmens Verbesserungsvorschläge als Indikator stärker in den Vordergrund stellen, kann nicht erklärt werden.

Weder die Branchenzugehörigkeit noch die Umsatzgröße oder Anzahl der Mitarbeiter dieser Unternehmen spielen eine signifikante Rolle.

Die gleiche Aussage gilt auch für die sehr hohe Bedeutung der Fluktuationsrate bei diesen Unternehmen.

Frühwarnindikatoren	Rechtsform			Unternehmen Gesamt
	Kap. Ges.	Pers. Ges.	Einzelunt.	
Betriebsklima	[1] 3,52	[1] 3,34	[1] 3,55	[1] 3,48
Fluktuationsquote	[2] 3,02	[4] 2,71	[2] 3,45	[3] 2,97
Krankheitsquote	[3] 3,01	[2] 3,05	[5] 3,00	[2] 3,02
Fort- und Weiterbildungsquote	[4] 2,84	[3] 2,84	[4] 3,18	[4] 2,86
Verbesserungsvorschläge	[5] 2,77	[5] 2,68	[3] 3,36	[5] 2,78
Altersstruktur	[7] 2,49	[7] 2,64	[7] 2,55	[7] 2,54
Unfallquote	[6] 2,55	[6] 2,68	[6] 2,73	[6] 2,59

Tabelle 30

Gutes Betriebsklima ist gleichbedeutend mit geringer Fluktuation, geringer Krankheits- und hoher Aus- und Weiterbildungsquote: dies scheint die Wertung der Frühwarnindikatoren von allen Unternehmen unabhängig von der

Größenordnung auszusagen. Besonders deutlich wird das bei den Unternehmen größer 40 Mio. Umsatz und bei den ganz kleinen Unternehmen.

Frühwarnindikatoren	Umsatz in Mio EUR					Unternehmen Gesamt
	< 3	>= 3 bis < 7	>= 7 bis < 15	>= 15 bis < 40	>=40	
Betriebsklima	[1] 3,59	[1] 3,42	[1] 3,37	[1] 3,49	[1] 3,33	[1] 3,48
Fluktuationsquote	[2] 3,03	[4] 2,81	[3] 2,91	[3] 3,05	[2] 3,17	[3] 2,97
Krankheitsquote	[2] 3,03	[2] 2,97	[2] 2,94	[2] 3,11	[2] 3,17	[2] 3,02
Fort- und Weiterbildungsquote	[4] 2,80	[3] 2,84	[5] 2,79	[4] 2,92	[2] 3,17	[4] 2,86
Verbesserungsvorschläge	[5] 2,79	[5] 2,76	[4] 2,79	[5] 2,73	[6] 2,83	[5] 2,78
Altersstruktur	[7] 2,53	[7] 2,47	[6] 2,59	[6] 2,70	[7] 2,50	[7] 2,54
Unfallquote	[6] 2,65	[6] 2,60	[7] 2,42	[7] 2,49	[5] 3,00	[6] 2,59

Tabelle 31

Wenn man als zusätzliches Kriterium allerdings die Unternehmensphasen hinzunimmt, differenziert sich diese Aussage. In der Stag- nations- und Rezessionsphase scheint die Bedeutung der Fluktuationsquote abzunehmen. Wichtiger werden insbesondere in der Rezessionsphase die Altersstruktur der

Belegschaft und Kenngrößen, die eine Aussage zur Absenz von Mitarbeitern zulassen.

Interessant ist auch, dass die Fort- und Aus- bildungsquote in Phasen wirtschaftlicher Probleme weniger Bedeutung besitzen.

Frühwarnindikatoren	Unternehmensphasen				Unternehmen Gesamt
	Gründung	Expansion	Stagnation	Rezession	
Betriebsklima	[1] 3,43	[1] 3,50	[1] 3,47	[1] 3,45	[1] 3,48
Fluktuationsquote	[2] 3,00	[2] 3,05	[3] 2,90	[5] 2,80	[3] 2,97
Krankheitsquote	[4] 2,86	[3] 3,02	[2] 2,97	[2] 3,25	[2] 3,02
Fort- und Weiterbildungsquote	[2] 3,00	[4] 2,89	[4] 2,83	[6] 2,75	[4] 2,86
Verbesserungsvorschläge	[6] 2,57	[5] 2,77	[5] 2,81	[6] 2,75	[5] 2,78
Altersstruktur	[5] 2,67	[7] 2,44	[7] 2,57	[3] 3,00	[7] 2,54
Unfallquote	[7] 2,43	[6] 2,48	[6] 2,67	[4] 2,95	[6] 2,59

Tabelle 32

2.7 Frühwarnindikatoren aus dem Bereich IT

Die Auswahl der IT-Frühwarnindikatoren erfolgte auf Basis des internationalen Standards CobIT (Control Objectives für Information and Related Technology), der vom Verband der EDV-Prüfer (ISACA-Information System Audit and Control Association) erarbeitet wurde:

- Vertraulichkeit (Schutz vor unbefugter Preisgabe vertraulicher Informationen),
- Integrität (Schutz vor unvollständigen und manipulierten Daten),
- Verfügbarkeit (Verfügbarkeit von IT-Systemen, Dienstleistungen und Daten),
- Effektivität (Wirksamkeit der IT),
- Effizienz (Wirtschaftlichkeit der IT),

- Compliance (Einhaltung rechtlicher Erfordernisse und unternehmensinterner Vorschriften) und
- Zuverlässigkeit (Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung).

Der wichtigste Frühwarnindikator aus dem Bereich Informationstechnologie ist für die Befragten die **Verfügbarkeit** von Systemen, Dienstleistungen und Daten.

Nachdenklich stimmt, dass die Einhaltung rechtlicher Erfordernisse und unternehmensinterner Vorschriften (Compliance) zwar als wichtig beurteilt wurde, aber mit einem Wert von 2,97 auf dem letzten Platz gelandet ist. Nimmt man die Beurteilung aller 43 Frühwarnindikatoren und gewichtet die Einzelbeurteilung mit der Bedeutung der Frühwarnbereiche (siehe Kapitel 2.1) liegt die Compliance auf Rang 43.

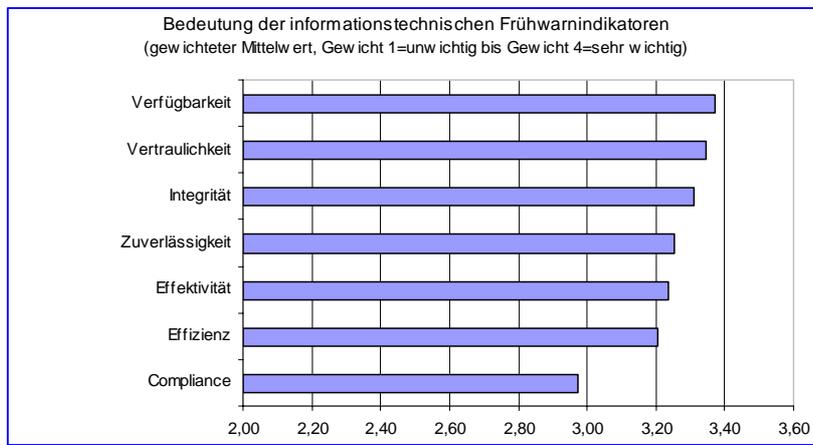


Abbildung 12

Frühwarnindikatoren	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Verfügbarkeit	[1] 3,40	[2] 3,23	[1] 3,67	[2] 3,39	[1] 3,37
Vertraulichkeit	[2] 3,35	[6] 3,00	[4] 3,33	[1] 3,41	[2] 3,35
Integrität	[4] 3,32	[4] 3,08	[4] 3,33	[3] 3,35	[3] 3,31
Zuverlässigkeit	[2] 3,35	[1] 3,27	[1] 3,67	[6] 3,20	[4] 3,25
Effektivität	[5] 3,27	[3] 3,17	[3] 3,50	[4] 3,23	[5] 3,24
Effizienz	[6] 3,23	[4] 3,08	[4] 3,33	[5] 3,22	[6] 3,20
Compliance	[7] 3,05	[7] 2,90	[4] 3,33	[7] 2,95	[7] 2,97

Tabelle 33

Ähnlich wie im Bereich der unternehmensstrategischen Frühwarnindikatoren kann man feststellen, dass die Beurteilung der IT-Indikatoren bis auf wenige Ausnahmen sehr eng zusammenliegt. Die Bewertungsskala reicht von 2,71 (kleinster Wert) bis 3,83 (größter Wert).

Unternehmensberater, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer vertreten mit einer Abweichung von maximal 0,15 Bewertungspunkten die gleiche Meinung wie die Unternehmen.

Forschung und Lehre stuft den Schutz vor unbefugter Preisgabe vertraulicher Informa-

2.8 Zusammenfassung

Die Tabelle auf der nachfolgenden Seite fasst die Beurteilungen der 43 Frühwarnindikatoren nochmals zusammen.

Die Frühwarnindikatoren sind in absteigender Reihenfolge ihrer Wichtigkeit dargestellt. Die Reihenfolge berechnet sich aus einer Gewichtung wie folgt:

Bedeutung des Frühwarnindikators multipliziert mit der Bedeutung des jeweiligen Frühwarnindikatorenbereiches.

Aus der Tabelle ersichtlich sind die Zugehörigkeit zu den Frühwarnindikatorenbereichen, die Beurteilung auf der Vierer-Skala von 1= unwichtig bis 4=sehr wichtig, die gewichtete und ungewichtete Rangfolge sowie der Rang innerhalb des Bereiches. Die jeweils am höchsten bewertete Indikatoren aus den einzelnen Bereiche sind zusätzlich hervorgehoben.

Es ist festzustellen, dass die finanzwirtschaftlichen Indikatoren eindeutig als die wichtig-

tionen (Vertraulichkeit) wesentlich niedriger ein als die Unternehmen.

Die Unternehmen selber sind sehr homogen in ihrer Beurteilung. Dies gilt für die unterschiedlichen Rechtsformen genau so wie für Größenordnung und Phase der Unternehmen. Lediglich die Unternehmen mit einem Umsatz größer 40 Mio. EUR Umsatz sehen gleichgewichtig auf Platz zwei Effektivität und Effizient.

Weitere Details sind im Anhang „Zahlen und Graphiken“ ersichtlich.

sten beurteilt wurden. Dies korrespondiert mit dem hohen Gewicht der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen in den Ratingsystemen der Banken.

Cash Flow, Mitarbeiterkompetenz, Zahlungsverhalten der Kunden, Auftragseingang, Betriebsklima und die Verfügbarkeit von IT-Systemen, Dienstleistungen und Daten haben in ihren jeweiligen Bereichen die höchste Note bekommen.

Die informationstechnischen Frühwarnindikatoren stehen geschlossen auf den Rängen 38 bis 43. Allerdings muss betont werden, dass dennoch eine Punktzahl auf der Vierer-Skala von 2,97 bis 3,37 vergeben wurde. Dies bedeutet, dass die Indikatoren als wichtig zu betrachten sind, auch wenn sie Vergleich schlechter abgeschnitten haben.

Die personalwirtschaftlichen Frühwarnindikatoren stehen geschlossen auf den vorletzten Rängen 30 bis 37.

Siehe auch Anhang „Zahlen und Graphiken“.

Frühwarnindikatoren	Bereiche	Beurteilung	Rang		
			gewichtet	ungewichtet	im Bereich
CashFlow	Finanzwirtschaft	3,58	1	1	1
Umsatzrentabilität	Finanzwirtschaft	3,40	2	7	2
Liquidität zweiten Grades	Finanzwirtschaft	3,24	3	18	3
Personalaufwandsquote	Finanzwirtschaft	3,20	4	21	4
Eigenkapitalquote	Finanzwirtschaft	3,17	5	23	5
Forderungsziel	Finanzwirtschaft	3,02	6	28	6
Mitarbeiterkompetenz	Unternehmensstrategie	3,49	7	3	1
Strategien (z.B. Existenz und Umsetzung)	Unternehmensstrategie	3,43	8	5	2
Führungsverhalten	Unternehmensstrategie	3,43	8	5	2
Abhängigkeiten (z.B. von Kunden, Lieferanten, Produkten, Mitarbeitern, Kapitalgebern)	Unternehmensstrategie	3,40	10	7	4
Zahlungsverhalten der Kunden	Markt, Umfeld und Branche	3,39	11	9	1
Lieferanziel	Finanzwirtschaft	2,81	12	39	7
Umsatzwachstum der Hauptkunden	Markt, Umfeld und Branche	3,31	13	13	2
Wissenssicherung von Know How	Unternehmensstrategie	3,28	14	15	5
Auftragseingang	Leistungswirtschaft	3,50	15	2	1
Produktivität (z.B. Durchlaufzeiten, Ausschuss, Mitarbeiter-/Maschinenleistung)	Leistungswirtschaft	3,33	16	12	2
Zuverlässigkeit der Lieferanten (z.B. Qualität, Preis, Termine)	Leistungswirtschaft	3,27	17	16	3
Preisstellung im Vergleich zum Wettbewerb	Markt, Umfeld und Branche	3,06	18	26	3
Reaktionsgeschwindigkeit der Kundennachbetreuung (After-Sales-Service)	Leistungswirtschaft	3,23	19	20	4
Entwicklung der Marktanteile	Markt, Umfeld und Branche	2,99	20	29	4
Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen	Markt, Umfeld und Branche	2,95	21	32	5
Umsatzanteil neuer Produkte/Dienstleistungen	Leistungswirtschaft	3,10	22	24	5
Marktinformationen (z.B. Verfügbarkeit, Qualität)	Leistungswirtschaft	3,10	22	24	5
Entwicklung der Investitionen	Unternehmensstrategie	2,90	24	35	6
Wachstum der Branche	Markt, Umfeld und Branche	2,90	25	35	6
Nachfolgeplanung	Unternehmensstrategie	2,83	26	37	7
Entwicklungsdauer neuer Produkte/Dienstleistungen(Idee bis Marktreife)	Leistungswirtschaft	2,97	27	30	7
Veränderung von Rohstoffpreisen	Markt, Umfeld und Branche	2,52	28	41	7
Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen	Markt, Umfeld und Branche	2,49	29	42	8
Betriebsklima	Personal	3,45	30	4	1
Fluktuationsquote (Kündigung durch Mitarbeiter)	Personal	3,06	31	26	2
Krankheitsquote	Personal	2,93	32	33	3
Fort- und Weiterbildungsquote	Personal	2,93	32	33	3
Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter	Personal	2,82	34	38	5
Altersstruktur	Personal	2,53	35	40	6
Unfallquote	Personal	2,49	36	42	7
Verfügbarkeit (Verfügbarkeit von IT-Systemen, Dienstleistungen und Daten)	Informationstechnik	3,37	37	10	1
Vertraulichkeit (Schutz vor unbefugter Preisgabe vertraulicher Informationen)	Informationstechnik	3,35	38	11	2
Integrität (Schutz vor unvollständigen und manipulierten Daten)	Informationstechnik	3,31	39	13	3
Zuverlässigkeit (Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung)	Informationstechnik	3,25	40	17	4
Effektivität (Wirksamkeit der IT)	Informationstechnik	3,24	41	18	5
Effizienz (Wirtschaftlichkeit der IT)	Informationstechnik	3,20	42	21	6
Compliance (Einhaltung rechtlicher Erfordernisse und unternehmensinterner Vorschriften)	Informationstechnik	2,97	43	30	7

Tabelle 34

3. Der Umgang mit Frühwarnindikatoren

Zum Zeitpunkt der Befragung gaben 57% der Unternehmen an, dass sie Frühwarnindikatoren in ihren Unternehmen einsetzen. Bei den Unternehmen mit einer Umsatzgröße kleiner 15 Mio. EUR Umsatz waren dies nur 48% während es bei Unternehmen größer 15 Mio. EUR Umsatz immerhin 70% waren. Kapitalgesellschaften haben zu 62% Frühwarnindikatoren im Einsatz und Personengesellschaften und Einzelunternehmen zu nur 45%.

Unabhängig davon, ob Frühwarnindikatoren eingesetzt werden, ist das wichtigste Frühwarninstrument „Planung und Reporting“ und die wichtigste Frühwarnfunktion im Unternehmen das „Controlling/Finanz- und Rechnungswesen“.

Hilfe bei der Vorbereitung und Durchführung einer Sanierung erwartet man sich in erster Linie von den Steuerberatern, gefolgt von den Banken und danach gleichauf von den Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern.

3.1 Methoden und Instrumente

Welche Methoden und Instrumente sind geeignet, das Management eines Unternehmens frühzeitig darauf hinzuweisen, wenn bestimmte Indikatoren Toleranzgrenzen erreicht bzw. überschritten haben?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde den Teilnehmern die nachfolgende Auswahl für ihre Beurteilung zur Verfügung gestellt:

- Pre-Rating,
- Balanced Score Card,
- Risiko-Inventur (Analyse und Bewertung von Unternehmensrisiken,
- Benchmarking,
- Analysetechniken (ABC-, Portfolio-, Soll/Ist-, Potenzial-, Break-even-Analyse),
- Planung und Reporting und
- Brainstorming.

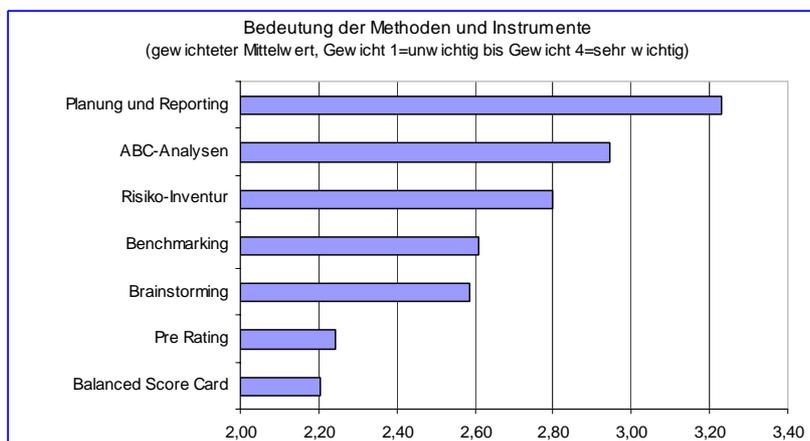


Abbildung 13

Die Auswertung zeigt, dass die klassischen Methoden wie **Planung und Reporting** sowie **ABC-Analysen** jeglicher Art am besten geeignet sind, Frühwarnsignale zu geben.

Die Risiko-Inventur, die mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) als Methode verstärkt bekannt wurde, wird von den Beratern und Banken mit einem hohen Wert belegt, während die Unternehmen diese Methode offensichtlich noch nicht entsprechend kennen. Das ist nachvollziehbar, weil angenommen werden kann, dass das Risikomanagement in den KMU wenig verbreitet ist.

Nicht überraschend ist, dass die Möglichkeiten des Rating als Frühwarninstrument derzeit nicht wahrgenommen werden. Rating wird wohl ausschließlich mit dem Kreditrating in Verbindung gebracht, obwohl der methodische Ansatz ein hervorragendes Instrument zur Frühwarnung darstellt. Das Pre-Rating als Selbst-Rating leistet beste Dienste bei der Beurteilung von Risiko-Entwicklungen, während Risiko-Ereignisse besser mit der Risiko-Inventur zu bewerten sind.

Insgesamt ist ein Nachholbedarf in den Unternehmen bei den neueren Methoden zur Risikofrüherkennung festzuhalten.

Methoden/Instrumente	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Planung und Reporting	[1] 3,42	[1] 3,37	[1] 4,00	[1] 3,10	[1] 3,23
ABC-Analysen	[3] 3,05	[2] 3,06	[2] 3,50	[2] 2,87	[2] 2,95
Risiko-Inventur	[2] 3,21	[3] 2,90	[3] 3,17	[4] 2,60	[3] 2,80
Benchmarking	[4] 2,75	[4] 2,78	[6] 2,50	[5] 2,52	[4] 2,61
Brainstorming	[5] 2,49	[6] 2,45	[5] 2,60	[3] 2,66	[5] 2,59
Pre Rating	[7] 2,42	[7] 2,33	[7] 2,33	[6] 2,15	[6] 2,24
Balanced Score Card	[6] 2,42	[5] 2,68	[4] 2,67	[7] 2,00	[7] 2,20

Tabelle 35

Dem Frühwarninstrument Risiko-Inventur wird von den einzelnen **Beratergruppen** mehr zugebraut als dies die Unternehmen sehen. Die Wirtschaftsprüfer geben der Risiko-Inventur auf der Vierer-Skala 0,78 Punkte, die Unternehmensberater 0,66 Punkte und die Steuerberater 0,45 Punkte mehr.

Auch bei der Balanced Score Card trauen Unternehmensberater und Steuerberater die-

sem Instrument hinsichtlich der Frühwarnung mehr zu als die Unternehmen.

Dieser gewaltige Unterschied zwischen Nachfrage (Unternehmen) und Angebot (Berater) ist eventuell damit zu erklären, dass es den Beratern bisher nicht gelungen ist, ihre Kunden von der Wichtigkeit der vorgenannten Instrumente entsprechend zu überzeugen.

Methoden/Instrumente	Berater			Unternehmen Gesamt
	UB	StB	WP	
Planung und Reporting	[1] 3,31	[1] 3,41	[1] 3,81	[1] 3,10
ABC-Analysen	[3] 2,93	[2] 3,13	[3] 3,13	[2] 2,87
Risiko-Inventur	[2] 3,26	[3] 3,05	[2] 3,38	[4] 2,60
Benchmarking	[4] 2,89	[4] 2,62	[5] 2,69	[5] 2,52
Brainstorming	[7] 2,36	[5] 2,47	[4] 2,81	[3] 2,66
Pre Rating	[6] 2,43	[7] 2,31	[6] 2,50	[6] 2,15
Balanced Score Card	[5] 2,54	[6] 2,34	[7] 2,19	[7] 2,00

Tabelle 36

Vergleicht man die Meinungen **Forschung und Lehre** und die der Unternehmen, scheint möglicherweise eine Antwort auf die oben gestellte Frage vorzuliegen. Forschung und Lehre gibt ähnlich wie die Berater der Risiko-Inventur und der Balanced Score Card eine erheblich höhere Bedeutung als die Unternehmen. Wenn nun Forschung und Lehre, Beratung und Banken diesen beiden Frühwarn-

instrumenten eine hohe Bedeutung zusprechen, liegt die Einschätzung aus Unternehmenssicht wohl eher an dem Informationsgrad darüber, was diese Instrumente zu leisten im Stande sind.

Bemerkenswert ist auch das hohe Gewicht, dass die Professoren der Berufsakademien dem Pre-Rating zu sprechen (3,08).

Methoden/Instrumente	Forschung & Lehre			Unternehmen Gesamt
	Uni	FH	BA	
Planung und Reporting	[1] 3,57	[1] 3,37	[1] 3,33	[1] 3,10
ABC-Analysen	[3] 3,14	[2] 3,07	[2] 3,08	[2] 2,87
Risiko-Inventur	[2] 3,29	[3] 2,89	[4] 3,00	[4] 2,60
Benchmarking	[4] 2,57	[4] 2,85	[5] 2,92	[5] 2,52
Brainstorming	[4] 2,57	[6] 2,23	[7] 2,64	[3] 2,66
Pre Rating	[7] 2,29	[7] 2,15	[2] 3,08	[6] 2,15
Balanced Score Card	[6] 2,38	[5] 2,67	[5] 2,92	[7] 2,00

Tabelle 37

Im Bereich der **Unternehmen** gibt es weder von der Rechtsform noch von der Unternehmensphase abhängigen nennenswerten Unterschied in der Beurteilung.

Allerdings sehen Insolvenzverwalter die Bedeutung der Frühwarninstrumente gegenüber den Unternehmen, die in der Rezessionsphase sind, teilweise erheblich anders. Für Insolvenzverwalter steht die Risiko-Inventur an Platz 1, gefolgt von den ABC-Analysen (Platz 2) und dem Pre-Rating (Platz 3). Bei den genannten Unternehmen hingegen steht

die Risiko-Inventur auf Platz 3 und das Pre-Rating auf Platz 6.

Größenabhängige Unterschiede lassen sich beim Pre-Rating und beim Benchmarking festhalten: je größer die Unternehmen sind, umso bedeutender werden die Instrumente zur Frühwarnung. Die Bandbreiten liegen bei 0,93 (Pre-Rating) und 0,72 (Benchmarking).

Weitere Details sind aus dem Anhang „Zahlen und Graphiken“ ersichtlich.

Methoden/Instrumente	Umsatz in Mio EUR					Unternehmen Gesamt
	< 3	>= 3 bis < 7	>= 7 bis < 15	>= 15 bis < 40	>=40	
Planung und Reporting	[1] 2,96	[1] 3,12	[1] 3,15	[1] 3,29	[1] 3,50	[1] 3,10
ABC-Analysen	[2] 2,76	[2] 2,91	[3] 2,66	[2] 3,08	[3] 3,00	[2] 2,87
Risiko-Inventur	[4] 2,50	[5] 2,39	[2] 2,75	[3] 2,97	[3] 3,00	[4] 2,60
Benchmarking	[5] 2,35	[4] 2,42	[4] 2,62	[4] 2,76	[2] 3,17	[5] 2,52
Brainstorming	[3] 2,55	[3] 2,86	[6] 2,41	[5] 2,73	[6] 2,50	[3] 2,66
Pre Rating	[6] 1,94	[6] 2,05	[5] 2,53	[6] 2,54	[5] 2,67	[6] 2,15
Balanced Score Card	[7] 1,84	[7] 1,77	[7] 2,34	[7] 2,49	[7] 2,33	[7] 2,00

Tabelle 38

3.2 Managementfunktionen im Rahmen der Frühwarnung

Zur Beurteilung, welche Managementfunktionen im Unternehmen für die Frühwarnung von Bedeutung sind, standen zur Auswahl:

- Controlling, Finanz- u. Rechnungswesen,
- Informationstechnologie,
- Innovationsmanagement,
- Marketing,
- Qualitätsmanagement,
- Risikomanagement und
- Strategiemangement.

Das Votum fällt sehr eindeutig und einhellig aus. Das **Controlling/Finanz- und Rechnungswesen** erhält auf der Vierer-Skala Bedeutungswerte zwischen 3,43 (Unternehmen in der Gründungsphase) und 4,00 (Professoren der Berufsakademien).

Das Qualitätsmanagement rangiert auf Platz zwei mit einem Abstand von 0,39 Punkten und in der Bandbreite von 2,71 (Professoren der Universitäten) bis 3,45 (Einzelunternehmen), allerdings mit teilweise sehr starker Unterscheidung in den Befragungsgruppen.

Deutlich abweichend wird auch das Risikomanagement als Frühwarnfunktion gesehen. Die geringere Bedeutung des Risikomanagements als Frühwarnfunktion korreliert bei den Unternehmen offensichtlich mit dem Ergebnis zur Risiko-Inventur als Frühwarninstrument.

Das Ergebnis deutet darauf hin, dass Risikomanagement und Risiko-Inventur, sich in den KMU noch nicht etablieren konnten, obwohl selbst Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Funktion und Instrument als bedeutsam ansehen.

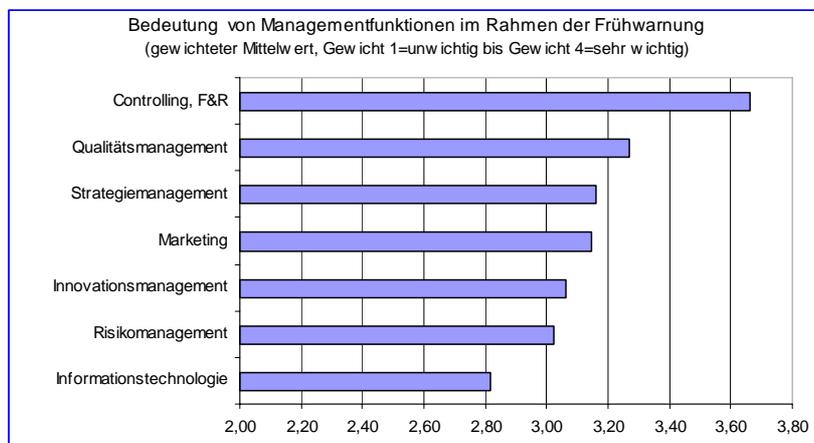


Abbildung 14

Managementfunktionen	Befragungsgruppen				
	Berater	F&L	Banken	Unternehmen	Gesamt
Controlling, F&R	[1] 3,66	[1] 3,56	[2] 3,50	[1] 3,67	[1] 3,66
Qualitätsmanagement	[4] 3,21	[6] 2,97	[6] 3,33	[2] 3,34	[2] 3,27
Strategiemangement	[2] 3,40	[2] 3,42	[1] 3,67	[4] 3,00	[3] 3,16
Marketing	[6] 2,98	[5] 3,15	[2] 3,50	[3] 3,20	[4] 3,14
Innovationsmanagement	[5] 3,15	[4] 3,18	[2] 3,50	[5] 3,00	[5] 3,06
Risikomanagement	[3] 3,36	[3] 3,21	[2] 3,50	[7] 2,83	[6] 3,02
Informationstechnologie	[7] 2,82	[7] 2,74	[7] 3,00	[6] 2,84	[7] 2,82

Tabelle 39

Das Ergebnis der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zeigt auch, dass das Marketing als Frühwarnfunktion von dieser Gruppe nicht so hoch bewertet wird.

Unternehmensberater sehen für das Strategiemangement eine gleich hohe Bedeutung wie für das Controlling, F&R.

Managementfunktionen	Berater			Unternehmen Gesamt
	UB	StB	WP	
Controlling, F&R	[1] 3,50	[1] 3,74	[1] 3,74	[1] 3,67
Qualitätsmanagement	[6] 3,07	[2] 3,42	[2] 3,42	[2] 3,34
Strategiemangement	[1] 3,50	[4] 3,34	[4] 3,34	[4] 3,00
Marketing	[5] 3,09	[6] 2,85	[6] 2,85	[3] 3,20
Innovationsmanagement	[4] 3,22	[5] 3,05	[5] 3,05	[5] 3,00
Risikomanagement	[3] 3,33	[3] 3,37	[3] 3,37	[7] 2,83
Informationstechnologie	[7] 2,73	[7] 2,76	[7] 2,76	[6] 2,84

Tabelle 40

Grosse Meinungsunterschiede sind im Vergleich **Forschung und Lehre** mit den Unternehmen zu erkennen, insbesondere das deutlich höher bewertete Strategiemangement

und das Risikomanagement. Universitäten sehen das Qualitätsmanagement als Frühwarnfunktion nur auf Platz sieben.

Managementfunktionen	Forschung & Lehre			Unternehmen Gesamt
	Uni	FH	BA	
Controlling, F&R	[2] 3,71	[1] 3,52	[1] 4,00	[1] 3,67
Qualitätsmanagement	[7] 2,71	[5] 3,04	[4] 3,08	[2] 3,34
Strategiemangement	[3] 3,67	[2] 3,37	[2] 3,42	[4] 3,00
Marketing	[5] 2,86	[3] 3,22	[4] 3,08	[3] 3,20
Innovationsmanagement	[4] 3,00	[3] 3,22	[6] 3,00	[5] 3,00
Risikomanagement	[1] 3,86	[5] 3,04	[2] 3,42	[7] 2,83
Informationstechnologie	[5] 2,86	[7] 2,70	[7] 2,58	[6] 2,84

Tabelle 41

Unternehmen in der Gründungsphase halten die Marketingfunktion als die wichtigste Frühwarnfunktion und das Strategiemangement als die unwichtigste. Unternehmen in der Rezessionsphase bewerten das Risikomanagement

höher als im Unternehmensdurchschnitt. Die weiteren Ergebnisse der Unternehmen wiesen keine größeren Unterschiede zum Durchschnitt auf (Näheres hierzu siehe Anhang „Zahlen und Graphiken“).

Managementfunktionen	Unternehmensphasen				Unternehmen Gesamt
	Gründung	Expansion	Stagnation	Rezession	
Controlling, F&R	[2] 3,43	[1] 3,70	[1] 3,63	[1] 3,75	[1] 3,67
Qualitätsmanagement	[2] 3,43	[2] 3,36	[2] 3,28	[2] 3,40	[2] 3,34
Strategiemangement	[7] 2,57	[5] 3,07	[4] 2,93	[6] 3,05	[4] 3,00
Marketing	[1] 3,57	[3] 3,31	[3] 3,04	[3] 3,21	[3] 3,20
Innovationsmanagement	[4] 3,00	[4] 3,09	[5] 2,86	[5] 3,11	[5] 3,00
Risikomanagement	[5] 2,86	[7] 2,85	[7] 2,73	[4] 3,16	[7] 2,83
Informationstechnologie	[6] 2,71	[6] 2,89	[6] 2,78	[7] 2,89	[6] 2,84

Tabelle 42

3.3 Das Controlling von Frühwarnindikatoren

Zu den Aufgaben des Controlling von Frühwarnindikatoren zählen u.a.

- das Festlegen von Soll-Werten und Toleranzgrenzen,
- die Einbindung der Frühwarnindikatoren in eine bestehende Berichterstattung und
- das Erarbeitung von Maßnahmen und die Benennung von Verantwortlichkeiten, sobald Soll-Werte und Toleranzgrenzen erreicht bzw. überschritten sind.

In wie weit Unternehmen, die entweder Frühwarnindikatoren im Einsatz haben (56,5% aller Unternehmen) oder planen, Frühwarnindikatoren zukünftig einzuführen (19,0% aller Unternehmen) die oben genannte Aufgaben wahrnehmen bzw. wahrnehmen werden, zeigt die untenstehende Graphik.

Unternehmen mit Frühwarnindikatoren haben diese zu 68,5% auch in ihre Berichterstattung eingebunden. Ähnlich hoch sind die Angaben, ob Maßnahmen bei Erreichen/Überschreiten der Frühwarnindikatoren erarbeitet (65,0%) und ob Verantwortlichkeiten festgelegt (62,0%) werden.

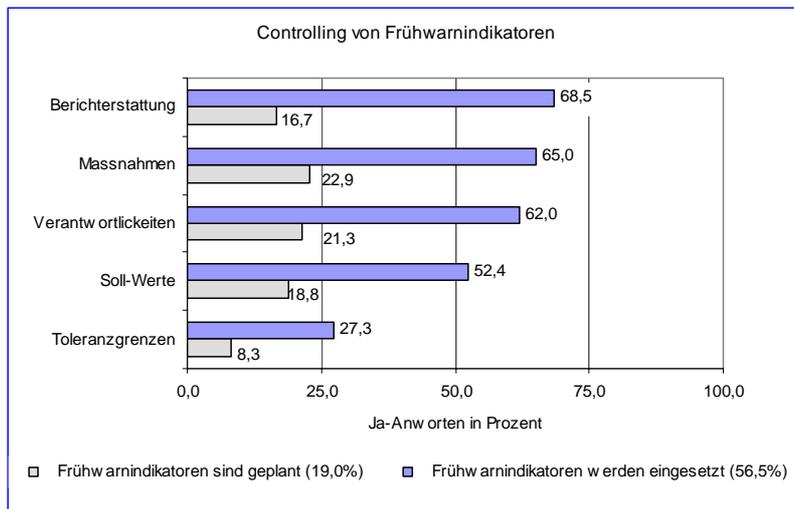


Abbildung 15

Nur etwa die Hälfte der Unternehmen hat für ihre Frühwarnindikatoren Soll-Werte und bei der Festlegung von Toleranzgrenzen sind dies sogar nur 27,3%!

Unternehmen ab 15 Mio EUR Umsatz beschäftigen sich intensiver mit dem Controlling ihrer Frühwarnindikatoren als dies kleinere Unternehmen tun.

Unternehmen mit Frühwarnindikatoren in Planung haben die Fragen nach Berichterstattung, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Soll-Werten und Toleranzgrenzen deutlich weniger häufig mit Ja beantwortet.

Nachholbedarf besteht allerdings nicht nur bei diesen Unternehmen. Nimmt man alle fünf Aufgaben zusammen, so gibt es sogar bei den Unternehmen mit Frühwarnindikatoren 45%, die gesagt haben, dass sie die Aufgaben gar nicht oder nur teilweise wahrnehmen. Bei Unternehmen mit Frühwarnindikatoren in Planung waren es zum Zeitpunkt der Befragung sogar 82%, die aussagten, diese Aufgaben künftig nicht oder nur teilweise wahrzunehmen. Die Autoren warnen vor dieser Haltung.

Weitere Details siehe hierzu den Anhang „Zahlen und Graphiken“.

Unternehmen ohne Frühwarnindikatoren (24,6%) wurden im Rahmen der Befragung gebeten, eine Aussage darüber zu machen, ob sie Soll-Werte, Toleranzgrenzen, Berichterstattung, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit Frühwarnindikatoren für sehr sinnvoll, sinnvoll, weniger sinnvoll oder nicht sinnvoll halten.

Diese Unternehmen tendieren dazu, die Controllingaufgaben eher in Richtung sinnvoll einzustufen.

Die Abbildung zeigt, dass das Festlegen von Toleranzgrenzen nicht so beliebt ist. Zur Erinnerung: Unternehmen mit Frühwarnindikatoren sagten zu nur 27,3%, dass sie Toleranzgrenzen festgelegt haben.

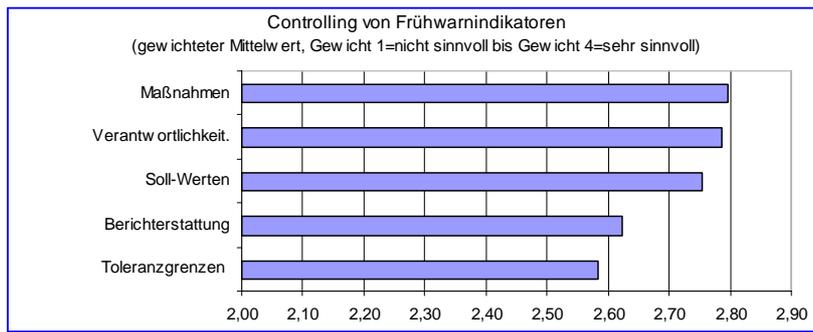


Abbildung 16

3.4 Externe Hilfe

„Zu den internen Ursachen einer Unternehmenskrise zählen beispielsweise ein unzureichendes Planungs- und Kontrollsystem, eine falsche Markteinschätzung oder der Mangel an Eigenkapital. Aber auch eine konjunkturelle Flaute oder steigender Konkurrenzdruck können die finanzielle Krise auslösen. Als Ursache der Finanzkrise nannten 83% der betroffenen Mittelständler die konjunkturelle Flaute, 72% die schlechte Zahlungsmoral der Kunden, 63% die hohe Steuer- und Abgabenlast, 62% den Wegfall von Kunden und Lieferanten und ebenso viele den Mangel an Eigenkapital. Über die Hälfte gerät durch hohe Forderungsausfälle in eine finanzielle Krise“.

(Quelle: Mittelstandsstudie der DZ BANK zu Krisenmanagement und Unternehmensfinanzierung, www.mittelstandsstudie.de)

26% der Unternehmen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in der Stagnations- bzw. Rezessionsphase befanden, gaben an, weder Frühwarnindikatoren zu haben noch künftig einzuführen, 22% planten die Einführung und 52% hatten Frühwarnindikatoren im Einsatz.

Insgesamt also ein hoher Prozentsatz ohne Frühwarnindikatoren in Phasen, in denen ausgewachsene Krisen schnell heranreifen können.

Von wem lassen sich Unternehmen helfen, wenn in solchen Situationen eine Sanierung vorbereitet oder durchgeführt werden muss?

Von den insgesamt sechs zur Auswahl stehenden externen Unterstützungen sind Steuerberater, Banken und Unternehmensberater auf die ersten Plätze gesetzt worden.

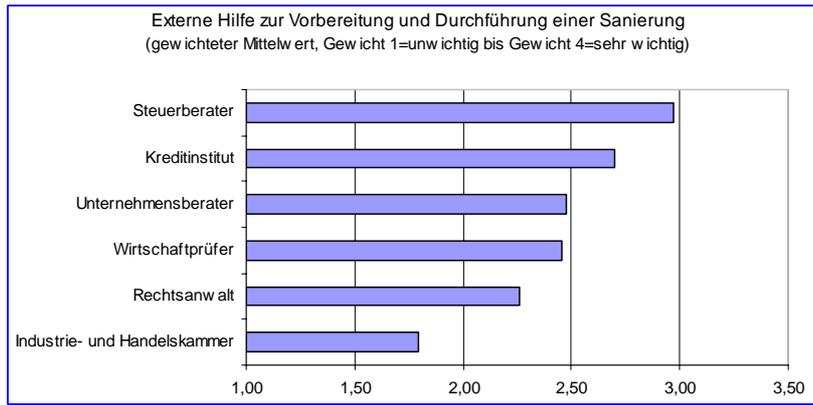


Abbildung 17

Bei der Auswahl externer Hilfe spielt die Rechtsform eines Unternehmens keine Rolle.

Die Unterschiede in Rangfolge und Bewertung sind unerheblich.

Externe Hilfe	Rechtsform			Unternehmen Gesamt
	Kap. Ges.	Pers. Ges.	Einzelunt.	
Steuerberater	[1] 2,94	[1] 3,02	[1] 3,00	[1] 2,97
Kreditinstitut	[2] 2,61	[2] 2,88	[2] 2,82	[2] 2,70
Unternehmensberater	[4] 2,40	[3] 2,68	[3] 2,70	[3] 2,48
Wirtschaftsprüfer	[3] 2,44	[4] 2,59	[4] 2,09	[4] 2,46
Rechtsanwalt	[5] 2,30	[5] 2,14	[4] 2,09	[5] 2,26
Industrie- und Handelskammer	[6] 1,82	[6] 1,70	[6] 1,73	[6] 1,79

Tabelle 43

Anders sieht es bei der Größenordnung der Unternehmen aus. Ab einem Umsatz größer 15 Mio EUR werden die Steuerberater von den Wirtschaftsprüfern von Platz eins verdrängt. Die Banken verlieren ab dieser Größenordnung ebenfalls ihren Platz zwei.

Die Unternehmensberater gewinnen an Bedeutung ganz klar ab 40 Mio EUR Umsatz aufwärts. Ansonsten liegt diese Berufsgruppe mit einer Ausnahme auf Platz drei der Bedeutung.

Externe Hilfe	Umsatz in Mio EUR					Unternehmen Gesamt
	< 3	>= 3 bis < 7	>= 7 bis < 15	>= 15 bis < 40	>=40	
Steuerberater	[1] 3,02	[1] 2,95	[1] 3,06	[2] 2,89	[4] 2,40	[1] 2,97
Kreditinstitut	[2] 2,65	[2] 2,51	[2] 3,06	[4] 2,76	[3] 2,67	[2] 2,70
Unternehmensberater	[3] 2,40	[4] 2,27	[3] 2,59	[3] 2,80	[2] 2,80	[3] 2,48
Wirtschaftsprüfer	[5] 2,11	[3] 2,50	[5] 2,36	[1] 3,11	[1] 3,00	[4] 2,46
Rechtsanwalt	[4] 2,12	[5] 2,22	[4] 2,37	[5] 2,48	[5] 2,17	[5] 2,26
Industrie- und Handelskammer	[6] 1,84	[6] 1,77	[6] 1,63	[6] 1,83	[6] 1,80	[6] 1,79

Tabelle 44

Unternehmen, von denen man erwartet, dass sie dem Gedanken der Vorbereitung und Durchführung einer Sanierung näher stehen, also Unternehmen in der Stagnations- oder

Rezessionsphase, würden sich bei Steuerberatern, Banken und Unternehmensberatern bevorzugt helfen lassen.

Externe Hilfe	Unternehmensphasen				Unternehmen Gesamt
	Gründung	Expansion	Stagnation	Rezession	
Steuerberater	[3] 2,86	[1] 3,05	[1] 2,91	[1] 2,76	[1] 2,97
Kreditinstitut	[1] 3,14	[2] 2,72	[2] 2,69	[3] 2,41	[2] 2,70
Unternehmensberater	[2] 3,00	[5] 2,37	[3] 2,59	[2] 2,45	[3] 2,48
Wirtschaftsprüfer	[6] 1,75	[3] 2,53	[4] 2,41	[4] 2,35	[4] 2,46
Rechtsanwalt	[4] 2,00	[4] 2,41	[5] 2,10	[5] 2,19	[5] 2,26
Industrie- und Handelskammer	[4] 2,00	[6] 1,78	[6] 1,88	[6] 1,31	[6] 1,79

Tabelle 45

3.5 Empfehlungen für ein verbessertes Risikomanagement

Risikomanagement wurde in der Vergangenheit vor allem in Verbindung mit Produktsicherheit und Produkthaftung gebracht und mit den Möglichkeiten, sich gegen bestimmte Risiken versichern zu lassen. Im Bereich der Kapitalanlagen ging es ausschließlich darum, die Risiken von Marktpreisschwankungen zu managen.

Die Anforderungen an die Führung eines Unternehmens, auch im Bereich der KMU, wurden zunehmend komplexer. Risikomanagement gehört heute zu den Sorgfaltspflichten eines jeden ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters. Risikomanagement wird sich somit zu einem umfassenden Führungsinstrument entwickeln.

Risiken können plötzlich eintreten oder sich langsam und allmählich einstellen. Man spricht von Risiko-Ereignissen und Risiko-Entwicklungen.

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) stehen im Fokus des Risikomanagements die Risiko-Ereignisse, gemessen in Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten,

dargestellt in Risikoportfolios oder Risikolandschaften.

Für Risiken, die sich schleichend einstellen und gleichzeitig negativ auf die Ziele eines Unternehmens wirken, werden Frühwarnindikatoren als Messgrößen notwendig.

Solche Messgrößen wurden in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt und von den Teilnehmern der Online-Befragung bewertet.

Die Methodik des Ratings ist als Instrument am ehesten geeignet, Risiko-Entwicklungen systematisch in das Risikomanagement zu integrieren. Hierfür notwendig ist

- die Auswahl passender Frühwarnindikatoren,
- die Gewichtung der Frühwarnindikatoren untereinander,
- die Festlegung von Soll-Werten und Toleranzgrenzen,
- die Bestandsaufnahme gemessen an den Frühwarnindikatoren und
- die Festlegung von Verantwortlichen.

Zwei Fragen müssen Unternehmer jedoch zu Beginn beantworten: verstehen sie Risikomanagement als Last oder als einen strategischen Erfolgsfaktor und wollen sie Transparenz für sich und Ihr Management.

Impressum

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

Studie des Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

Die Gesamtstudie besteht aus drei Teilen: Kurzfassung, Volltext und Zahlen/Graphiken.
Die Gesamtstudie ist auch als CD-ROM erhältlich.

Initiator
Günter Monjau
RMC Risk Management Consulting GmbH
79410 Badenweiler
www.rmc-gmbh.de

Text, Tabellen und Graphiken
Günter Monjau
Detlef Stachel
Stachel Mittelstands-Beratung BDU
79379 Müllheim
www.stachel-bdu.de

Auswahl der Frühwarnindikatoren
Günter Monjau
Detlef Stachel
Jürgen Arnold
UVIS Beratung GmbH
89077 Ulm/Donau
www.uvis.de
Roland Fausel
Fausel & Partner GbR
75217 Birkenfeld
www.fausel-partner.de
Martin Gugel
Gugel Unternehmensberatung
75245 Neulingen
www.gugel-unternehmensberatung.de
Paul-Josef Zeisler
confidence consult GmbH
71961 Freiberg am Neckar
www.confidence.de

Technische Realisierung der Online-Befragung
Ulrich Hartung
Emergent Actio KG
79271 St. Peter
www.emergent-actio.de

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg
Zitelmannstraße 22 53113 Bonn www.rak-bw.BDU.de