

Den Blick nach vorn: wissen, was kommt – vorausschauend steuern mit Frühwarnsystemen



„Wir können die Zukunft nicht in allen Details voraussehen, aber wir können unsere Organisationen, Denkweisen, Systeme ‚evolutionstauglicher‘ gestalten!“

Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher

- Wissen Sie, wie gesund Ihre Kunden und Lieferanten sind?
- Was passiert, wenn Ihre wichtigsten Kunden nicht (pünktlich) zahlen?
- Was passiert, wenn Ihre wichtigsten Lieferanten ausfallen?
- Wie wachsen die für Sie wesentlichen Märkte und Länder?
- Was passiert, wenn für Sie bisher beschränkende Gesetzesbestimmungen aufgehoben werden?
- Sind Sie sicher, dass es für Ihr Geschäftsmodell in 5 Jahren noch Kunden gibt?

Können Sie all diese Fragen ad hoc beantworten? Und haben Sie im Falle von Risiken noch genug Zeit, um zu reagieren? Werden Sie aktiv, bevor Ihre Mitbewerber die Chance ergreifen!

Vorausschauend steuern

Die Welt verändert sich in einem rasanten Tempo: Eine Vielzahl von Veränderungen, Trends und Entwicklungen geschieht gleichzeitig. Als Erfolgsfaktor Nr. 1 eines jeden Unternehmens gelten dessen Anpassungsfähigkeit und Reaktionszeit. Neben der effektiven Steuerung des Unternehmens und der Kundenbeziehungen sind Manager u. a. gefordert, ihr Wissen über den eigenen Markt, über Kunden, Lieferanten und Wettbewerber kontinuierlich zu erweitern, die Entwicklung neuer Technologien ständig zu beobachten sowie gesetzliche Veränderungen zu verfolgen. Ohne Transparenz und Systematik in der Bearbeitung ist ein solches aktives Management nicht möglich. Das Fehlen einer solchen Systematik kann folgende Auswirkungen haben:

- Veränderungen im Markt werden zu spät erkannt
- Gefahren durch Entwicklungen der Wettbewerber und Neueintritte werden nicht bemerkt
- Ausfälle von Lieferanten werden zu spät bemerkt und somit Lieferverzögerungen nicht verhindert
- Potenziale von Neukunden werden oft nicht oder falsch eingeschätzt oder im Zeitverlauf zu spät wahrgenommen
- Kundenunzufriedenheit wird zu spät erkannt

Um diesen Folgen entgegenzuwirken, müssen Unternehmen frühzeitig erkennen, wann eine Gefahr droht oder welche Chancen sich zurzeit auf dem Markt bieten. Hierzu ist es notwendig, alle relevanten unternehmensinternen und -externen Informationen systematisch aufzubereiten, regelmäßig und automatisiert zu überprüfen und entsprechende Aktionen abzuleiten.

Unternehmen (AGs, KgAAs und viele GmbHs) sind bereits seit einigen Jahren durch das KonTraG (Gesetz zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich) dazu verpflichtet, ein unternehmensweites Überwachungssystem für Risiken einzuführen und zu betreiben. Die jüngste Krise hat uns die Bedeutung der frühzeitigen Bestimmung von Risiken zur Begrenzung der Auswirkungen von negativen Marktentwicklungen auf das Unternehmen erneut vor Augen geführt.

„Der Anteil der Europäer schrumpft von 13 auf mickrige 5 Prozent. Allein in Afrika werden im Jahr 2050 dreimal so viele Menschen leben wie in Europa.“

NORBERT WALTER, EHEMALIGER CHEFVOLKSWIRT, DEUTSCHE BANK

Frühwarnsystem und Risikomanagement

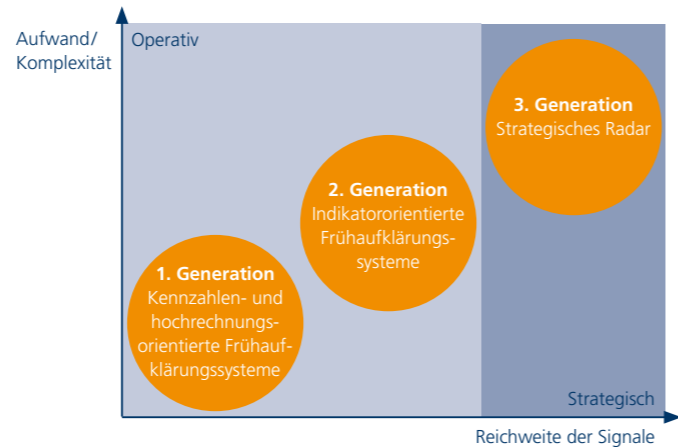
Zum Risikomanagement gehören alle Schritte von der Festlegung der Risikopolitik im Unternehmen, der Risikoidentifikation, -analyse, -evaluation und -steuerung bis hin zur Risikokontrolle. Risikomanagement und Frühwarnung sind eng miteinander verzahnt. Das Frühwarnsystem (FWS) spielt die zentrale Rolle in der frühzeitigen Ortung von „unternehmensbedrohlichen“ Risiken. Allerdings ist die Fokussierung auf „unternehmensbedrohliche“ Risiken zu kurz gegriffen. Die aktive Einbindung eines FWS in das Risikomanagement bietet weitaus mehr: Es erweitert die reine Steuerung der Risiken um die Beobachtung und Bewertung von Chancen. Werden FWS und Risikomanagement in der Praxis optimal integriert, kann dies nicht nur ein tragfähiges Auffangnetz für das Unternehmen in der Krise schaffen, sondern Unternehmen – gerade auch in „guten Zeiten“ – einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.



Das avantum-Frühwarnsystem und seine Ausprägungen

Das avantum-Frühwarnsystem ist ein spezielles Informationssystem, das unseren Kunden relevante Entwicklungen prognostiziert, sie bei Unter- oder Überschreitungen von definierten Toleranzgrenzen alarmiert und ihnen so die Möglichkeit gibt, frühzeitig und proaktiv zu agieren. Durch diese frühzeitigen Aktionen werden einerseits Risiken vermieden, die dem Unternehmen bares Geld sparen, und andererseits Chancen aufgezeigt und genutzt, die dem Unternehmen darüber hinaus zusätzliches Umsatzpotenzial bescheren. Innerhalb der Frühaufklärung unterscheiden wir verschiedene Ausprägungen:

- Das Frühaufklärungssystem der 1. Generation ist das der kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Frühaufklärungssysteme und nutzt vor allem Kennzahlen, die innerhalb des Unternehmens zur Verfügung stehen.
- Die Nutzung von Indikatoren als Warnung beschreibt die 2. Generation der Frühaufklärungssysteme. Beide Generationen sind eher den operativen „Frühwarnern“ zuzuordnen.
- Als strategisches Frühwarninstrument gilt die 3. Generation. Hier werden auf Basis der „schwachen Signale“ Chancen und Risiken abgeleitet und mit Maßnahmen verbunden.



Exemplarisches Vorgehen: mit 10 Schritten zu Ihrem Erfolg

Zur erfolgreichen Implementierung des FWS sind folgende Schritte relevant:

1. Identifikation relevanter Beobachtungsfelder

Zunächst legen wir gemeinsam fest, in welchen Bereichen Ihres Unternehmens und Ihrer Umwelt Chancen und Risiken beobachtet werden sollen. Für die Identifikation der relevanten Chancen-/Risikofelder hat sich bewährt, die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie die externen Chancen und Risiken der für das Unternehmen relevanten Umwelt analog der „SWOT“-Analyse (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) zu bestimmen.

2. Bewertung der Chancen und Risiken vor dem Hintergrund der internen Stärken und Schwächen

Über die identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken hinaus werden die Wechselwirkungen beschrieben. So wird die positive Wirkung von einzelnen Stärken auf Chancen oder die abmildernde Wirkung von Stärken auf Risiken bestimmt, ebenso die Wirkung der Schwächen auf Chancen und Risiken.

3. Bestimmung der Frühwarnmessgrößen je Chance und Risiko

Im Anschluss folgt die Definition der Frühwarnmessgrößen, durch die Veränderungen in den relevanten Chancen-/Risikobereichen frühzeitig angezeigt werden können. Dies können Kennzahlen wie der aktuelle Cashbestand (1. Generation), Indikatoren wie bspw. die Veränderungen im Zahlungsverhalten der Kunden oder Ausschussquoten bei Lieferungen sein (2. Generation). Darüber hinaus können auch schwache Signale (3. Generation) wie generelle Veränderungen im allgemeinen Zahlungsverhalten genutzt werden.

4. Festlegung von Soll-Werten und Toleranzgrenzen je Frühwarnmessgröße und kumulativ (Scoring-Modelle)

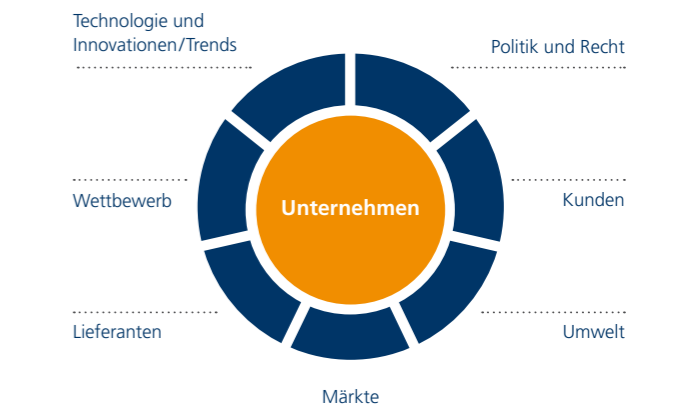
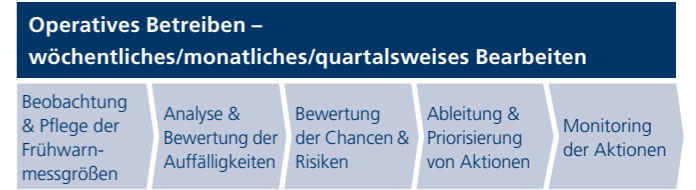
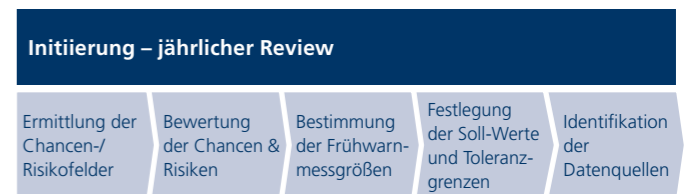
Sind die Messgrößen definiert, werden nun die einzelnen Soll-Werte sowie die oberen und unteren Toleranzgrenzen (oTG und uTG) über Schwellenwerte jeweils pro Indikator definiert. Dadurch legen wir gemeinsam fest, wann die Frühwarnampel auf Gelb oder Rot springt und damit Handlungsbedarf signalisiert. Zudem müssen Kombinationen von verschiedenen Auffälligkeiten betrachtet werden. Eine isolierte Auffälligkeit birgt häufig noch kein Risiko, sondern wird oft erst durch die Verbindung mit anderen kritisch. Solche Kombinationen kann man mit Scoring-Modellen abbilden. Ebenso wichtig ist die Wahl der Vergleichsbasis. Die einzelnen Frühwarnmessgrößen können mit unterschiedlichen Referenzwerten, bspw. aus dem letzten Monat oder dem Vorjahreszeitraum, verglichen werden. Dies muss individuell pro Frühwarnmessgröße entschieden werden.

5. Identifikation der Datenquellen je Frühwarnmessgröße

Jede Frühwarnmessgröße ist nur dann wirklich aussagefähig, wenn die zugrundeliegende Datenbasis auch die entsprechenden Daten liefern kann. Dies können zum einen quantitative Daten aus den eigenen operativen Vorkontrollsystemen oder Erhebungen und externen Analysen und zum anderen qualitative Daten aus Studien, Forschungen oder Veröffentlichungen sein. Für Frühwarnmessgrößen aus dem Kundenbereich eignen sich perfekt Customer-Intelligence-Systeme: Je besser die (Kunden-)Daten, desto genauer sind die Frühwarnungen.

„Das Automobil der Zukunft: Zunächst kommen kleinere und sparsamere Autos. Bis 2015 werden immer mehr Hybrid- und Elektroautos kommen, und spätestens 2025 wird der Markt auf Wasserstoff umschwenken.“

ZUKUNFTSFORSCHER MARVIN CETRON (FORSCHERVEREINIGUNG WORLD FUTURE SOCIETY/FORE-CASTING INTERNATIONAL)



„Download des Gehirns im Jahr 2050 möglich: Schon bald könnte es mit durchgreifenden Fortschritten in der IT-Technik möglich sein, Daten aus dem Gehirn auf Computern zu sichern und eine virtuelle Welt zu kreieren.“

IAN PEARSON, CHEF DER ABTEILUNG FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG DER BRITISCHEN TELEKOM

Checkliste: Beispielfragen zur Bestimmung der Chancen- und Risikofelder

- Stärken**
- Was zeichnet uns gegenüber dem Wettbewerb aus?
 - Wo liegen die zentralen Stärken in unserer Organisation?
- Schwächen**
- Wo liegen unsere zentralen Schwächen gegenüber unseren Wettbewerbern?
 - Wo sind wir angreifbar?
- Chancen**
- Welche Chancen im Markt kennen wir, adressieren sie aber noch zu wenig?
 - Welche Trends sind erkennbar?
- Risiken**
- Wo zeichnen sich Markttrends ab, die sich negativ auswirken können?
 - Welche Handlungen eines Wettbewerbers würden ein Risiko für uns darstellen?

6. Beobachtung und inhaltliche Pflege der Frühwarnmessgrößen

Neben der Bestimmung der Inhalte des FWS unterstützen wir Sie bei der technischen Integration in eine Business-Intelligence-Lösung, um die Anbindung an die operativen Systeme sowie die Aufbereitung und Analyse der Daten zu gewährleisten. Im operativen Betreiben des FWS werden die definierten operativen und strategischen Indikatoren wie bspw. Umsatz- und Absatzentwicklung, Zahlungsverhalten, auslaufende Verträge, Anzahl der Beschwerden, Produktpolitik, mögliche Mergers & Acquisitions mit Daten befüllt und entsprechende Über- oder Unterschreitungen von Schwellwerten angezeigt. Nach Bedarf können zuständige Mitarbeiter automatisch über entsprechende Abweichungen informiert werden, um ggf. notwendige Schritte direkt einzuleiten.



Abb.: Beispiel zur Hinterlegung von Toleranzgrenzen pro Kundencluster

7. Analyse und Bewertung der Auffälligkeiten

Nicht jede Über- oder Unterschreitung eines Schwellwertes ist auch relevant. Um den Fokus auf die wichtigen Auffälligkeiten zu lenken, ist es erforderlich, diese zu bewerten und zu beurteilen, ob die Auffälligkeit tatsächlich relevant ist oder es sich um einen einmaligen Ausreißer handelt.



Abb.: Überblick über die Über- und Unterschreitungen pro Kundencluster und Frühwarnmessgröße

8. Bewertung der Chancen und Risiken

Ist die Auffälligkeit relevant, wird beurteilt, welche Chance/welches Risiko für Ihr Unternehmen Auswirkungen haben kann, welche Ihrer Unternehmensbereiche davon betroffen sind und wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der erwartete Ertrag/Schaden ist.

9. Ableitung und Priorisierung von Aktionsplänen

Für die relevanten Chancen bzw. Risiken werden entsprechende Aktionspläne zur Steuerung dieser abgeleitet.

10. Monitoring der Aktionen

Diese Aktionen werden auf Basis der Chancen-/Risikobewertung priorisiert, an die Unternehmensleitung berichtet und anschließend gemonitort.



Abb.: Detailanalyse einzelner Kundengruppen

Ihr Nutzen

- Chancen und Risiken durch die Integration von Frühwarnsystemen und Risikomanagement rechtzeitig erkennen
- Auswirkungen von Chancen und Risiken können frühzeitig genutzt oder abgewehrt werden
- Doppelarbeiten werden vermieden
- Integration in Ihre bestehende BI-Landschaft

„Im Jahr 2023 wird Industriespionage überholt sein und das Horten von Herrschaftswissen strafbar. 2023 werden Gesetze rund um den Globus Regierungen, Organisationen und Firmen zwingen, alle Informationen offenzulegen: Verträge, Gehälter, Bilanzen, Programmiercodes, Rezepturen, Formeln. 2023 wird totale Transparenz die Norm sein und nicht nur ein Marketing-Gag.“

WOLFGANG GRULKE, GRÜNDER UND PRÄSIDENT VON FUTURE WORLD

Fazit

Ein in Ihre bestehende BI-Landschaft integriertes Frühwarnsystem hilft Ihnen, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen, Entscheidungen frühzeitig and proaktiv zu treffen und damit die Veränderungen frühzeitig für sich zu nutzen oder abzuwehren. Seien Sie schneller als der

Wettbewerb: Umschiffen Sie jedes Tal in Form von Risiken, erklimmen Sie jeden Berg in Form von Chancen durch schnellere Reaktionen und Entscheidungen und erleichtern Sie sich die Zukunftssicherung Ihres Unternehmens!

