

Controlling

Preißler

15. Auflage 2020
ISBN 978-3-8006-6235-7
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

7 Frühwarnsysteme im Controlling/ Unsicherheitsanalysen Strategisches Controlling

Controlling beinhaltet die Forderung nach permanenter Frühwarnung. Hierbei sind sowohl interne als auch externe Faktoren rechtzeitig zu erkennen, einzubeziehen und steuernd zu berücksichtigen. Nur so wird die Aktionsfähigkeit des Controllings aufrechterhalten, restriktive Verhaltensweisen abgebaut, Führungsautonomie und Antwortstrategien sichergestellt.

Die Frühwarnung ist so zu gestalten, dass rechtzeitig Signale erkannt und ausgewertet werden und „strategische Überraschungen“ verhindert werden.

In der Unternehmung sollte das Controlling ein Früherkennungssystem/Frühwarnsystem als Signal- und Anzeigesystem installieren, das die Wahrnehmung von Chancen unter Abwägung möglicher Risiken ermöglicht.

Ein Frühwarnungssystem besteht in der Regel aus einem **Kontroll- und Analysesystem, Risikokennzahlen und Empfehlungen/Entscheidung von Maßnahmen**.

Im nachfolgenden werden jene Analyse- und Beobachtungssysteme dargestellt, die sich für Frühwarnsysteme in der Praxis als relativ einfach zu installierend bewährt haben.

Frühaufklärung besteht darin, auch schwache Anzeichen für starre Organisationen zu erkennen und deren Auswirkungen rechtzeitig aufzuzeigen.

In Anlehnung an Müller (Müller, G. Strategische Frühaufklärung, Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften, Bd. 33, München 1981, S.158) wird von einer Frühaufklärung gefordert, dass sie folgende Aufgaben und damit Funktionen erfüllt:

- Sie erfasst diskontinuierliche, unternehmensrelevante Veränderungen bereits zum Zeitpunkt ihres inhaltlich noch unstrukturierten Entstehens (Erfassungsfunktion),
- erforscht ihre Ursachen und Zusammenhänge (Diagnosefunktion),
- prognostiziert ihre Entwicklung langfristig (Prognosefunktion),
- beurteilt ihre Relevanz für das Unternehmen (Relevanzfunktion),
- vergleicht die durch die Veränderungen beeinflussten Entwicklungen mit den in den Planannahmen eingegangenen (Vergleichsfunktion),
- signalisiert signifikante Abweichungen (Signalfunktion),
- generiert mögliche Reaktionsstrategien (Generierungsfunktion) und
- evaluiert deren Auswirkungen (Evaluationsfunktion).

Diese Aufgabenstellung lässt die Vorteile einer Frühaufklärung deutlich hervortreten:

- Abbau der reaktiven Verhaltensweisen und damit Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- Generierung vorausschauender, bezüglich Kosten/Nutzen optimierbarer Antwortstrategien

- Minimierung von Risikopotenzial, Maximierung von Chancenpotenzial durch Neubestimmung der strategischen Stoßrichtung
- Strukturierung der Entscheidungsvorbereitung zur strategischen Planung und damit Reduzierung der politischen Elemente
- Lerneffekt der Planungsabteilung im Hinblick auf künftige Planungen

Die Entwicklung eines Gesamtkonzepts der strategischen Frühaufklärung geht von einer dreistufigen Vorgehensweise aus:

- Es muss nach möglichen empirischen Wirklichkeiten der strategischen Zukunft gesucht werden.
- Es müssen diejenigen Einflussfaktoren exploriert werden, die zu einem „Brechen“ einer unveränderten Größe zugunsten der neuen empirischen Wirklichkeit führen können.
- Es muss nach ersten schwachen Zeichen der Einflussnahme dieser Faktoren Ausschau gehalten werden.

Dieser streng deduktiven Vorgehensweise wird nun die induktive Vorgehensweise gegenübergestellt:

- Beobachten der Umwelt, um diskontinuierliche Entwicklungen festzustellen.
- Ermitteln derjenigen Entwicklungen sowie deren Ursachen, die für das Unternehmen relevant sein könnten.
- Ermitteln und Bewerten zukünftiger Systemzustände.

Bei der induktiven Methode liegt der Akzent auf der Beobachtung der Umwelt, um so zum einen unternehmensrelevante Signale zu erfassen, zu kategorisieren und zu speichern und zum anderen über Indikatorverkettungen über mehrere Beobachtungsebenen hinweg Überraschungen zu antizipieren.

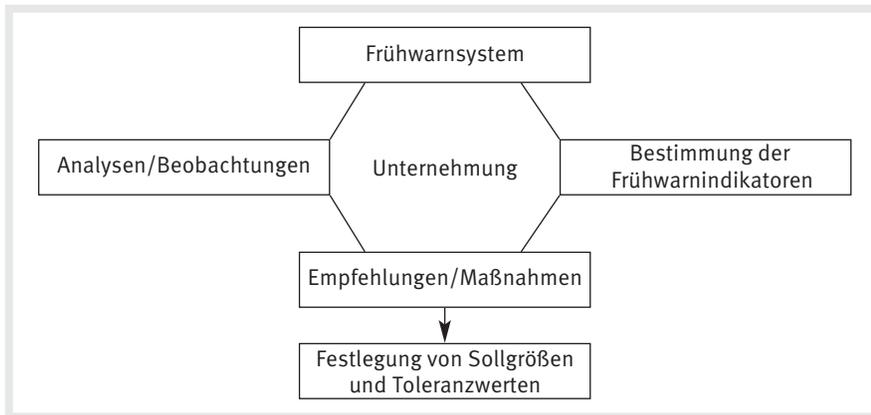
Bei der deduktiven Methode wird versucht, zukünftige denkbare Systemzustände zu ermitteln und zu bewerten.

Controlling beinhaltet die Forderung nach permanenter Frühwarnung. Hierbei sind auch exogene Faktoren rechtzeitig zu erkennen, einzubeziehen und steuernd zu berücksichtigen. Nur so wird die Aktionsfähigkeit des Controllings aufrechterhalten, restriktive Verhaltensweisen abgebaut, Führungsautonomie und Antwortstrategien wiederhergestellt. Jedes Unternehmen sollte auf ein wirtschaftliches und aussagefähiges Frühwarnsystem im Rahmen seines strategischen Controllings zurückgreifen können, denn sie sind „Träger vielseitiger Risiken“. Forderung: die Frühwarnung ist so zu gestalten, dass rechtzeitig Signale erkannt und ausgewertet werden und „strategische Überraschungen“ verhindert werden.

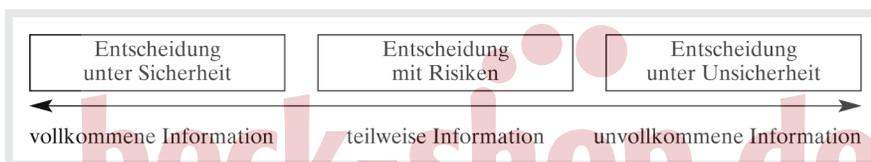
Beim Begriff Frühwarnung meint man Risiko-Orientierung, Erkennen einer erstarrten Organisation und rechtzeitiges Gegensteuern. In der Unternehmung sollte ein Früherkennungssystem/Frühwarnsystem als Signal- und Anzeigesystem entstehen, das die Wahrnehmung von Chancen unter Abwägung der Risiken ermöglicht. Das frühzeitige Erkennen strategischer Probleme und von Risiken ist deshalb eine wesentliche Aufgabe des strategischen Controlling.⁵⁹

⁵⁹Vgl. Pfohl/Zettelmeier: Strategisches Controlling? in ZFB 2/87, S. 145 ff.

Ein Frühwarnungssystem besteht aus einem Analyse- und Beobachtungssystem, Indikatoren und Empfehlungen.⁶⁰



Empfehlungen und Entscheidungen von Maßnahmen sind immer vom Informationsstand beeinflusst:



Ablauforganisation eines Frühwarnsystems:

1. Identifikation der Risiken
2. Bewerten der Risiken
3. Umgehen mit den Risiken
4. Risikoabgrenzung
5. Risikokontrolle.

Wir leben – nach P. Drucker – in einem „Zeitalter der Diskontinuitäten“. Eine geplante Evolution des Unternehmens in einer turbulenten Umwelt, die das Unternehmen stets mit neuen Überraschungen konfrontiert, wird jedoch erleichtert, wenn nicht jede Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmens überraschend ist⁶¹. Die Unternehmen müssen deshalb in der Lage sein bzw. in die Lage versetzt werden, die Dynamik der Umwelt auszunützen, um sich in ihrer Umwelt selbst bestmöglich zu behaupten⁶². Es gilt alle externen Faktoren zu erkennen, die sich auf das Erfolgspotential, des Unternehmens auswirken können. Analog der PESTEL-Analyse von Johnson und Schuler gilt es die folgenden Umweltfacetten zu unterscheiden:

Natürliche, rechtliche, politische und kommunale, soziokulturelle und die technologische Umwelteinflüsse.

⁶⁰Vgl. Hahn, a.a.O., S. 28–33.

⁶¹Vgl. Kirsch, Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 1990, S. 333.

⁶²Vgl. Gomez, Frühwarnung in der Unternehmung, 1983, S. 55.

Das unternehmerische Risiko ergibt sich nicht nur aus einer einzigen Ursache, sondern einem Bündel von auslösenden Faktoren. Die Vielzahl von Informationen gilt es zu systematisieren, um in ökonomischer Weise Schwerpunkte bei der Auswahl von Frühwarnindikatoren setzen zu können. Für jede Form eines Frühwarnsystems ist ein Informationssystem nötig, das folgenden Anforderungen gerecht werden sollte:

- Schnelligkeit und Aktualität
- Objektivität
- Wirtschaftlichkeit
- Aussagefähigkeit

Diese Anforderungen an ein Informationssystem können nur theoretisch erfüllt werden. Die Problematik besteht darin, dass z.B. sehr frühe Informationen nur eine geringe Aussagekraft besitzen und erst mit fortschreitender Informationsdauer ein bestimmtes Risiko deutlicher sichtbar wird. Andererseits ist man gezwungen, auf nur schwache Signale bereits zu reagieren (d.h. mit nur geringem Informationsstand), da ein Gegensteuern bei bereits eingetretenem Risiko, d.h. bei totaler Information, praktisch nicht mehr möglich ist.

Auch die „vollkommene“ Information wird schon aus Kostengründen nicht möglich sein und im Wesentlichen auch gar nicht notwendig. Vielmehr muss eine Auswahl getroffen werden, welche Informationsfelder besonders untersucht werden müssen und welche Indikatoren innerhalb dieser Informationsfelder maßgeblich zum Früherkennen von Risiken geeignet sind.

Aus dieser globalen Systematisierung lassen sich aus den einzelnen Informationsfeldern Insolvenz verursachende Einflussfaktoren ableiten. Beispielhaft sollen die Indikatoren aus einem Bereich dargestellt werden:

Finanzierung

- Eigenkapitalmangel
- zu hohe Zinsbelastung
- falsche Finanzierungsquellen
- Fehlinvestitionen
- fehlerhafte Finanzierungsweise
- zu hohe Privatentnahmen

7.1 Sensitivitätsanalyse

Bei der Sensitivitätsanalyse werden alle als „sicher“ unterstellten Einflussgrößen eines Risikos und mögliche Auswirkungen auf die Ergebnisgrößen durch variierte Änderungsannahmen einbezogen. Voraussetzung jeder Sensitivitätsanalyse ist die Festlegung jener strategischen Variablen, deren Auswirkungen besonders gravierend für eine Entscheidung sind. Bei mehr als zwei Einflussgrößen wird dieses Verfahren allerdings schnell unübersichtlich.

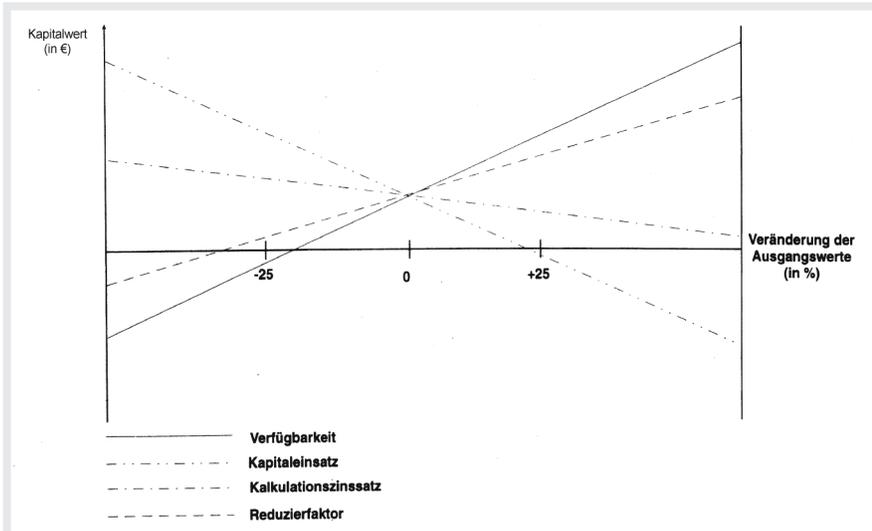


Abb. 7.1: Beispiel: Sensitivitätsanalyse CAD/CAM⁶³

7.2 Risikoanalyse

Entscheidungen unter Unsicherheit sollen durch eine qualitative Risikoanalyse abgesichert werden. Allerdings sind die meisten Entscheidungen (auch die anscheinend Abgesicherten) mit Risiko und Unsicherheit behaftet sind.

Die Risikoanalyse geht davon aus, dass Risikowahrscheinlichkeiten teilweise objektiv erkennbar und fixierbar sind. Man versucht Zielgrößen unter dem Blickwinkel exogener Einflussfaktoren zu ermitteln und teilweise grafisch sichtbar zu machen. Risiko wird hierbei definiert als Abweichung der tatsächlichen Ergebnissituation von der angepeilten Ergebniswahrnehmungsrechnung.

Die Risikoanalyse erfolgt in drei Arbeitsschritten:

1. Festlegung eines Entscheidungsmodells mit Definition der Komponenten der jeweiligen Zielgrößen und deren Verknüpfung mit diesen Zielkomponenten.
2. Ermittlung der Wahrscheinlichkeitsfaktoren.
3. Festlegung der Reihenfolge und die Darstellung der Wahrscheinlichkeiten für die möglichen Kombinationen der exogenen Umweltfaktoren mit den jeweiligen Zielerreichungsgraden.

Die Risikoanalysen kann auch durch die Insolvenzforschung unterstützt werden. So könnte z.B. der exogene Umweltfaktor „Marktsituation“ einfließen.

Mehr als 30% der Insolvenzen werden direkt bzw. indirekt durch Umsatzrückgänge ausgelöst. Bereits frühzeitig weisen folgende Indikatoren auf die Gefahr von rückläufigen Umsätzen hin:

⁶³Wildemann, H.: Strategische Investitionsplanung für neue Technologien in der Produktion, ZfB-Ergänzungsheft 1/1986, S. 37.

- Fehlen einer Marketingkonzeption
- Leichte Eintrittsmöglichkeiten in den Markt
- Kundenabhängigkeit
- Problematische Absatzmärkte
- Schwindende Marktattraktivität der Produkte
- Negatives Marktwachstum
- Geringe oder keine Forschung und Entwicklung
- Substitutionsgefahr
- Reklamationshäufigkeit
- Ansteigen der Lagerbestände
- Verkaufsaktionen über den Preis
- etc.

Die prospektive Risikobeurteilung, d.h. das Früherkennen von Risiken, muss sich weitgehend auf Indikatoren qualitativer Art stützen. Dies bedeutet, die Daten sind verbal formuliert und subjektiv bewertet. Um von der reinen Beschreibung und Subjektivität wegzukommen, kann man versuchen, sich an den Insolvenzursachen bzw. dem Einfluss auf das Entstehen der Insolvenz zu orientieren.

Indikatoren	gegenwärtiger Informationsstand	Bewertung	Gewichtung	BxG	+ 1-3	0 4-7	- 8-11	! 12-15
Marktsituation	einige Spezialkunden	2,4	4	9,6				
Fertigungsposition	mittlere Fertigungsposition	2,5	3	7,5				
Informationsstand der Unternehmensführung	stark verspätete Bilanzerstellung, keine Kostenrechnung, mangelhafte Betreuung durch Wirtschaftsprüfer	5	2,4	12				
Führungsstil	Keine Delegation vorhanden, jede Entscheidung erfolgt durch Unternehmer	4	2,8	9,2				

Legende:

+ = Sicherheitsbereich

0 = durchschnittlicher Bereich mit geringem Risiko

- = Gefahrenbereich

! = Alarmbereich, Einschreiten und Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen dringend erforderlich

Abb. 7.2: Beispiel: Qualitatives Beurteilungsprofil

Wie wichtig das Erfassen qualitativer Daten und deren Bewertung sowie Gewichtung nach Ursache und Einfluss auf die Entstehung ist, zeigt das Ergebnis der Insolvenzforschung. So ist beispielsweise ein Unternehmen mit außerordentlich großen Umsatzzunahmen stark insolvenzgefährdet. Auch häufige Überschreitungen des Kontokorrentlimits stellen bereits Jahre vor der Insolvenz ein Insolvenzsymptom dar. Es gilt daher im Zusammenhang mit der Insolvenzforschung, ein Bewertungsschema zu entwickeln, welches die subjektiven Aussagen objektiviert und die Risikointensität deutlich macht.

Auf Basis der qualitativen Informationsdaten sowie deren Bewertung und Gewichtung sollte der Controller einen Beurteilungskatalog sowie ein Risikoprofil entwickeln.

Es können auch Scoring- oder Punktwertmodelle eingesetzt werden durch Multiplikation eines Skalenwertes nach der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit mit Gewichtungsfaktoren. Auch hier besteht die Gefahr der Subjektivität bei Auswahl der Gewichtungskriterien und der Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit.

Obwohl die prospektive Risikobeurteilung in zunehmendem Maße an Bedeutung gewinnt, kann jedoch unter keinen Umständen auf die Diagnose auf Basis quantitativer Daten verzichtet werden. Da sich die quantitativen Daten als Maßstab der Risikointensität aus Vergangenheitswerten ableiten, kann zwar nicht mehr von einem Frühwarnsystem im eigentlichen Sinn gesprochen werden, die Ergebnisse sind jedoch weitgehend frei von subjektiven Tatbeständen. Um den Aussagewert dieser Indikatoren zu steigern, muss der Controller aktuelle Informationen erarbeiten. Die Informationser- und -verarbeitung von Risikoindikatoren auf Basis wirklich aktueller Zahlen wird auch in Zukunft das Kernstück jedes Frühwarnsystems sein.

Um die Fülle der Indikatoren in einem Frühwarnsystem auch tatsächlich erarbeiten zu können, bedarf es einer umfangreichen Dateninformation. Durch eine systematische Darstellung muss der Controller feststellen, welche Daten im Unternehmen vorliegen, bzw. welche zur Erstellung eines Frühwarnsystems betriebsindividuell erhoben werden müssen.

In Form einer Checkliste sollte der Controller jene Basisdaten darstellen, die er für sein Frühwarnindikatorensystem benötigt:

Basisdaten	Quelle	Ziel der Erhebung	vorhanden		notwendig	
			ja	nein	ja	nein
Kosten/Leistungen	Kostenrechnung	Kostenstellenrechnung kurzfristige Erfolgsrechnung, Kostenträgerrechnung, Kennzahlen				
fixe/variable Kosten	Kostenartenrechnung	Plankostenrechnung Deckungsbeitragsrechnung				
Deckungsbeitrag	Kostenträgerrechnung	Break-Even-Point-Analyse				

Basisdaten	Quelle	Ziel der Erhebung	vorhanden		notwendig	
			ja	nein	ja	nein
korrigierte Beschäftigte	Lohnverrechnung	Personalkosten				
prod. Stunden	Lohnverrechng. AV Auftrags-scheine	Kostenrechng. Kalkulation Kennzahlen				
prod. Löhne	Lohnverrechng. AV Auswertung Auftrags-scheine	Kostenrechng. Nachkalkulation Kennzahlen				
Maschinenstunden	AV Produktionsdaten	Kostenrechng. Kalkulation Stundensätze Kennzahlen				
Material- und Handelswareneinsatz	Finanzbuchhaltung Lagerbuchhaltung	Betriebsabrechng. Spartenerfolgsr. Kennzahlen qualitative Information				

Problematisch bei der Erstellung von Frühwarnsystemen ist, dass eine Reihe notwendiger Daten nicht oder nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen.

Der Controller muss darum oft mit Hilfsgrößen operieren (qualitativ und quantitativ), um das vorhandene Informationsmanko wenigstens teilweise zu schließen. Diese Unsicherheit ist bei Informationen auch ein Ansatzpunkt im Ansoff'schen Konzept, das verschiedene Grade der Ungewissheit einführt. Diese stellen die Voraussetzung für die Herleitung von Reaktionsmöglichkeiten dar, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden⁶⁴.

⁶⁴Vgl. Hammer, Strategische Planung und Frühaufklärung, 1992, S. 217, 218.

Tab. 7.1: Stadien der Ignoranz bei Diskontinuitäten

Informationsinhalt	Stadien der Ignoranz	Gefühl der Chance/Bedrohung	Quelle der Chance/Bedrohung	Chance/Bedrohung konkret	Reaktion konkret	Ergebnis konkret
Überzeugung, dass Diskontinuitäten bevorstehen		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gebiet identifiziert, das Quelle der Diskontinuitäten ist		Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Charakteristika der Chance/Bedrohung, Art, Schwere und Zeit der Auswirkung		Nein	Nein	Ja	Ja	Ja
Reaktionsmöglichkeiten bekannt: Programme, Aktionen usw.		Nein	Nein	Nein	Ja	Ja
Konsequenzen der Reaktion auf die Ertragslage abschätzbar		Nein	Nein	Nein	Nein	Ja

Laut Ansoff darf ein Unternehmen nicht warten, bis der fünfte Grad erreicht ist, sondern bereits zu einem früheren Zeitpunkt handeln.

Prinzipiell stehen zur Bewältigung bei Auftreten von Diskontinuitäten zwei Ansätze zur Verfügung:

1. reaktives Krisenmanagement
2. präventives Krisenmanagement

Das **reaktive Krisenmanagement** (Management by Surprise, Crash-Management, After-Fact-Approach) umfasst alle Maßnahmen, die nach dem tatsächlichen Auftreten einer Diskontinuität die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens verbessern helfen können. Hierzu gehört unter anderem die Nutzung von Flexibilitätspotentialen in den Geschäftsfeldern des Unternehmens, die Aktivierung alternativer Schubladenpläne zur Beschleunigung des Anpassungsprozesses an die veränderte Umweltsituation und Kostensenkungsprogramm. Diese Pläne werden nicht bekanntgemacht, da dies beträchtliche Unruhen auslösen könnte. Da es für ein Unternehmen nicht immer möglich ist, jede Diskontinuität frühzeitig zu erkennen, hat diese Form des Krisenmanagements aber durchaus seine Berechtigung im Instrumentarium des Controllers.

Der Einsatz des **präventiven Krisenmanagements** (vorbeugendes, antizipatives, aktives Krisenmanagement; Issues-Management) sichert dem Unternehmen einen Reaktionspielraum bis zur vollen Wirksamkeit der Diskontinuität. Das präventive Krisenmanagement zielt darauf ab, Diskontinuitäten in Form strategischer Chancen oder Risiken bereits in einem sehr frühen Stadium ihrer Entstehung zu identifizieren, um den Zeitraum zur Ermittlung und Umsetzung unternehmenspolitischer Aktionen

zu vergrößern. Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass Diskontinuitäten nicht völlig unerwartet und plötzlich auftreten, sondern Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bestehen⁶⁵.

7.3 Multiple Diskriminanzanalyse

Die Diskriminanzanalyse wurde 1936 von R. A. Fischer beschrieben „The use of multiple measurements in taxonomic problems“. Eine der am häufigsten eingesetzten mathematisch-statistischen Methoden der Früherkennung von Insolvenzgefahren, sowohl für den Unternehmer selbst als auch für seine Kreditgeber, ist die „multiple Diskriminanzanalyse“. Bei ihr wird mit Hilfe mathematisch-statistischer Methoden eine Funktion aufgebaut, die mit relativ großer Wahrscheinlichkeit die Vorhersage gestattet, ob es sich bei einem bestimmten Unternehmen um einen Insolvenzkandidaten handelt oder nicht.

Die Diskriminanzanalyse basiert auf der empirischen Untersuchung mehrerer Unternehmungen, von denen ein Teil in Konkurs gegangen, ein anderer Teil aber nicht gescheitert ist. Dabei bedient sie sich der Auswertung bestimmter Kennzahlen, die mit entsprechender Gewichtung in eine sogenannte „Diskriminanzfunktion“ eingehen.

Der Konkurstest von Tamari baut ebenfalls darauf auf:

Tamari entwickelte aufgrund jahrelanger empirischer Untersuchungen ein Punktesystem, dem er die folgenden sechs Kennzahlen zugrunde legte:

- Eigenkapitalausstattung
- Gewinnentwicklung
- Liquidität
- Produktionswert: Warenbestand
- Produktionswert: arbeitendes Kapital
- Umsatz: Forderungen

Entsprechend ihrer jeweiligen Höhe werden die einzelnen Kennzahlen mit Punkten bewertet. Je weniger der maximal erreichbaren Punktzahl von 100 für eine Unternehmung errechnet werden, desto größer ist die Gefahr der Insolvenz.

Die Diskriminanzanalyse lässt sich in zwei Gruppen unterscheiden:

- univariante Diskriminanzanalyse für jede Kennzahl (wird ein eigener Trendwert bestimmt)
- multivariante (multiple) Diskriminanzanalyse (mehrere Kennzahlen werden gleichzeitig betrachtet und zur Klassifikation herangezogen).

In Kreditinstituten ist die multiple Diskriminanzanalyse der verbreitetste Ansatz:

$$Z = k_1 \cdot X_1 + k_2 \cdot X_2 + \dots + k_n \cdot X_n$$

⁶⁵Vgl. Krystek, Frühaufklärung für Unternehmen, 1993, S. 27–33.

Dabei ergibt sich die Unternehmungskennzahl Z , die den Grad der Insolvenzgefährdung beschreibt aus der Addition verschiedener mit entsprechenden Faktoren (k_1, k_2 usw.) gewichteter Kennzahlen (X_1, X_2 usw.). Eine Gewichtung der Kennzahlen wird vorgenommen, um einerseits deren unterschiedlicher Bedeutung gerecht zu werden und andererseits hinsichtlich der divergierenden rechnerischen Höhe der Zahlen eine Vergleichbarkeit zu erzielen.

Von mehreren bekannten – teilweise sehr speziellen – Varianten der multiplen Diskriminanzanalyse soll hier beispielhaft eine Diskriminanzfunktion beschrieben werden (Koban; zurückgehend auf Altman, Beermann u.a.), die den Vorteil hat, dass sie von sämtlichen Produktions- und Handelsunternehmen, unabhängig von deren jeweiliger Rechtsform angewendet werden kann. Dabei setzt sich die Diskriminanzfunktion meist aus den nachstehenden Kennziffern und Gewichtungsfaktoren zusammen:

$$X_1 = \text{Cash flow}$$

Verbindlichkeiten

$$k_1 = 1,50$$

$$X_2 = \text{Bilanzsumme}$$

Verbindlichkeiten

$$k_2 = 0,08^{66}$$

$$X_3 = \text{Gewinn}$$

Bilanzsumme

$$k_3 = 10,0$$

$$X_4 = \text{Gewinn Umsatz}$$

$$k_4 = 5,0$$

$$X_5 = \text{Vorräte Umsatz}$$

$$k_5 = 0,30$$

$$X_6 = \text{Umsatz}$$

Bilanzsumme

$$k_6 = 0,10$$

Nach diesen Werten gestaltet sich die Diskriminanzfunktion folgendermaßen:

$$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$$

Die sich aus der Berechnung ergebenden Z -Werte sind – wie folgt – zu interpretieren:

$Z < 2$: Die Unternehmung ist als sehr gut zu bezeichnen.

$Z = 1$: Dieser Punkt ist der Trennwert (cut off point). Unternehmen, die unter diesem Wert liegen, sind tendenziell als insolvenzgefährdet einzustufen; für Unternehmen, deren Wert darüber liegt, besteht grundsätzlich keine Gefahr.

$Z < 0$: Die Situation von Unternehmen, deren Z -Wert im negativen Bereich liegt, muss als sehr gefährlich angesehen werden.

⁶⁶Für $k_2 \cdot X_2$ ist höchstens der Wert 1 einzusetzen, auch wenn sich rechnerisch ein höherer Wert ergibt.

Zu dieser, wie auch zu jeder anderen Form der multiplen Diskriminanzanalyse ist zu sagen, dass die Klassifikation in Einzelfällen auch daneben liegen kann, da es sich um ein Verfahren der Prognoserechnung handelt, das zwangsläufig gewisse Unsicherheiten aufweist. Als Methode zur Früherkennung einer möglichen Insolvenz gewährt es jedoch sowohl dem Unternehmer, als auch seinen Kreditgebern die Möglichkeit, rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Diskriminanzfunktion sollte aus diesen Gründen auch für mehrere Jahre berechnet werden, um die Entwicklung im Zeitablauf beurteilen zu können.

7.4 Strategische Lücke/GAP-Analyse (Ziellücke)

Ziele sind letztlich der Wunsch, die Erwartung bestimmte (zukünftige) Ergebnisse zu erreichen. Die GAP-Analyse ist ein geeignetes Instrument, um aufzuzeigen, wie weit die definierten (strategischen) Ziele durch gegenwärtige eingesetzte Methoden auch tatsächlich erreichbar sind. Grundgedanke ist die Trendextrapolation der Vergangenheit durch Zielprojektion auf die Zukunft.

In der GAP-Analyse werden quantifizierbare Zielvorgaben in Form einer Zielkurve festgehalten. Demgegenüber wird eine Prognosekurve unter der Annahme, dass keine Änderung in der Strategie erfolgt, gegenübergestellt. Der Abstand zwischen Ziel- und Prognosekurve ist die „strategische Lücke“. Je weiter sich die beiden Kurven voneinander entfernen, umso notwendiger wird entweder eine Strategieänderung oder Überprüfung der eingesetzten operativen Instrumente.

Die Ablauforganisation bei der GAP-Analyse ist wie folgt:

- Auswertung der strategischen Zielsetzung und Umsetzung in konkrete Unternehmensstrategie.
- Aufzeigen, ob zukunftsbezogene strategische Ziele mit der gegenwärtigen Unternehmensstrategie überhaupt erreicht werden können.
- Festhalten von qualifizierbaren Zielvorgaben in einer Zielkurve.
- Je höher die Lücke, desto dringlicher ist eine (sofortige) Strategieänderung bzw. Methodenänderung.

Es ist zwischen strategischer und operativer Lücke zu unterscheiden. Während die **operative Lücke** unter Beibehaltung der vorgesehenen Strategie (z.B. Ausweitung des Basisgeschäfts) ausschließen machen kann, können strategische Lücken nur durch eine Neuorientierung (z.B. neue Produkte, neue Medien) geschlossen werden.

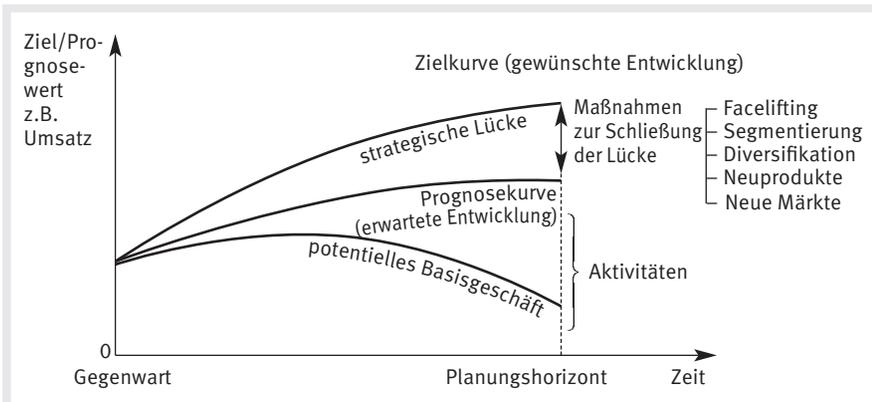


Abb. 7.3: Erkennen von Ziellücken

7.5 Strategische Bilanz/Strategischer Engpass

Die Ermittlung des strategischen Engpasses ist ein weiterer Schritt im Rahmen der Analyse der strategischen Ausgangssituation. Als Hilfsmittel dazu dient die strategische Bilanz. Bilanzpositionen sind die Faktoren Kapital, Material, Personal, Absatz und Know-how. Dazu werden jeweils die wichtigsten positiven (Aktiva) bzw. negativen (Passiva) Abhängigkeiten zwischen dem eigenen Unternehmen und Außenstehenden ermittelt. So kann zum Beispiel das Wachstum des eigenen Unternehmens so groß sein, dass die Konkurrenz vom eigenen Unternehmen abhängig wird (Aktivum), bzw. das Wachstum eines Konkurrenzunternehmens so hoch ein, dass das eigene Unternehmen vom Wettbewerb abhängig ist (Passivum). Auf einer Skala von 0–100 Prozent wird der Wert der Abhängigkeiten je Bilanzposition und Bilanzseite erfasst. Dabei bedeuten 100 Prozent auf der Aktivseite eine sehr hohe, 0 Prozent eine sehr niedrige Attraktivität des Unternehmens für die Umwelt. Auf der Passivseite stellen 100 Prozent eine vollkommene Abhängigkeit, 0 Prozent keine Abhängigkeit von anderen dar.

Nach der Bewertung können für jeden Posten der Bilanz die Abstände zwischen dem aktiven und passiven Zahlenwert ermittelt werden. Die Bilanzposition mit dem geringsten Abstand (Rang 1) stellt den strategischen Engpass dar.

Zur Überwindung des Engpasses lassen sich nunmehr Maßnahmen entwickeln, die zur Verstärkung der Abhängigkeit anderer bzw. zur Reduzierung der Abhängigkeit von anderen führen kann.

Zur Überwindung des Engpasses sollten Maßnahmen entwickelt werden, die das „Aktiva“ stärken und die eigene Abhängigkeit reduzieren.

AKTIVA	Engpaß-Faktor: Personal			Datum	PASSIVA				
	Maßnahmen zur Verstärkung der Abhängigkeit anderer	s	o		e	Maßnahmen zur Reduktion der Abhängigkeit von anderen	s	o	e
1	Beschleunigte Einführung des neuen Führungssystems	1	2	1		Lehrlingsbetreuung verbessern	1	2	2
2	Verstärkung der internen Kooperationsbereitschaft	1	1	1		Eigene Facharbeiter ausbilden	1	2	2
3	Projekt-Management einführen	2	2	2		Treuoprämie für Facharbeiter einführen	2	2	2
4	Einführung von regelmäßigen Abteilungsbesprechungen	2	2	1		Arbeitsbedingungen in der Produktion verbessern	1	0	1
5	Tantiemesystem für Mittelmanagement einführen	2	2	2		Werkbussse einsetzen, um Standortnachteile auszugleichen	2	2	2
6	Vorschlagswesen einführen	2	2	1		Interne Stellenausschreibungen ausbauen	2	2	1
7	Akkordlohn durch Prämienlohn ersetzen	0	2	2		Interne Schulung forcieren	1	1	1
8						Aufstiegchancen für Facharbeiter (Karrierprogramm)	0	1	2
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									

+

←

./

→

Legende zur Abbildung:

s = schnell wirksam

o = operational

e = effizient

0 = nicht/fast nicht zutreffend

2 = sehr stark zutreffend

1 = Mittelform zwischen nicht und stark

Abb. 7.5: Maßnahmen zur Überwindung eines strategischen Engpasses (Quelle: R. Mann, Praxis Strategisches Controlling, S. 48)

Ähnlich wie die strategische Bilanz ist die Input-Output-Bilanz aufgebaut.

7.6 Input-Output-Bilanz

In der sogenannten Input-Output-Bilanz werden alle Faktoren wie Materialien und Energien erfasst, die für die Herstellung benötigt werden und in die Produktion eingehen. Sie werden den entstehenden Emissionen gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung bzw. Bilanzierung von Input- und Outputfaktoren zeigt alle an die Umwelt bewusst oder unbewusst abgegebene Stoff- und Energiemengen auf. Durch diese Darstellung entsteht ein Ansatz, der Interaktionen zwischen Unternehmen und Umwelt verdeutlicht. Die verbrauchten Stoff- und Energiemengen werden auf den einzelnen Ebenen der Unternehmung erfasst und das Unternehmen dabei als „Black Box“ betrachtet.

Auf der *ersten Ebene* werden die Inputs in Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Energien unterteilt. Der Output wird unterteilt in Produkte (Primär-, Kuppelprodukte) sowie stoffliche und energetische Emissionen.

Die *zweite Ebene* erfasst die Materialien und Produkte konkret in der Form, in der sie im Rechnungswesen ebenfalls dargestellt werden (auf der Inputseite die eingekauften Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbfabrikate).

In der *dritten Ebene* wird die chemische Zusammensetzung der Inhaltsstoffe der Inputmaterialien und Produkte aufgeschlüsselt. Die ökologische Bewertung der Stoff- und Energieströme wird in dieser dritten Ebene wahrgenommen.

Tab. 7.2: Grundmodell einer Stoff- und Energiebilanz

Input-Output-Systematik, Stoff- und Energiebilanz	
Input	Output
I. Stoffe	I. Produkte
1. Rohstoffe	1. Primärprodukte
2. Hilfsstoffe	2. Kuppelprodukte
3. Betriebsstoffe	
4. Weitere Materialien	II: Stoffliche Emissionen
	1. Abfall
II. Energien	2. Abwasser
1. gasförmig	3. Abluft
2. flüssig	
3. fest	III. Energetische Emissionen
	1. Abwärme
	2. Lärm
Summe Input	entspricht
	Summe Output