

Datenkranz und Meßgrößen von Früherkennungs- und Riskmanagementsystemen



Das Fundament von Früherkennungs- und Riskmanagementsystemen stellen Umfeldaten, entsprechende Szenarien und daraus abgeleitete

Thesen dar. Diese gilt es auf die spezielle Ausgangslage eines Unternehmens auszurichten. Wir zeigen wie diese Systeme entwickelt und betrieben werden.

1. Aufbau und Betreiben von Früherkennungssystemen

Früherkennungs- und Riskmanagementsysteme haben im Zusammenhang mit einer labileren Weltwirtschaft und vermehrten politischen Turbulenzen neue Aktualität erlangt. Wir unterstützen Unternehmen seit Jahren beim Aufbau dieser Systeme und überwachen Meßgrößen aus den Bereichen Wirtschaft und Technologie.

Vom Grundprinzip her werden solche Systeme stets gleich aufgebaut. Das heißt:

- Festlegen der unternehmensspezifischen Einfluss-sphären vor dem Hintergrund der Zielvorstellungen
- Globale und regionale Szenarien für einzelne relevante Sachthemen
- Ableitung von Thesen
- Systematische Verknüpfung dieser Thesen
- Identifikation der Chancen und Risiken
- Wirkungs- und Konsequenzanalysen in sachlicher und regionaler Hinsicht
- Ableitung eines Sets von unternehmensspezifischen Meßgrößen
- Festlegen der Meßverfahren und der einzuschließenden Stellen/Quellen.

Als eigentlicher Rohstoff und damit Grundlage dieser Systeme muß das Management die unternehmensrelevanten Umfeldeinflüsse eruieren, aus denen danach unternehmensrelevante Thesen abgeleitet werden. Das bedeutet, daß Informationen aus den verschiedensten Sach- und Fachgebieten aufzubereiten sind. Der Prozeß der Erarbeitung dieser Unterlagen zwingt das Management, sich auf eine einheitliche Sicht der Dinge festzulegen.

Wir haben Früherkennungs- und Riskmanagementsysteme für verschiedene Branchen aufgebaut. Aus einem Praxisfall abgeleitet in der Folge der Thesenkatalog eines erfolgreichen Unternehmens aus der TIME-Industrie, für welches wir vor Jahren ein Früherken-

nungssystem aufgebaut haben und dieses mit dem Auftraggeber zusammen betreiben.

2. Aus relevanten Umfeldaten abgeleiteter Thesenkatalog

2.1 Politik

- Wir rechnen für das nächste Jahrzehnt trotz politischen Turbulenzen und einem Wiederaufflammen religiöser Konflikte mit einer grundsätzlich stabilen politischen Konstellation. Dies allerdings durchsetzt von einem Aufflammen nationalistischer Strömungen in Verbindung mit protektionistischen Tendenzen. Die finanzielle Belastung der Staatshaushalte führt zudem zu erheblichen wirtschaftspolitischen Spannungen zwischen einzelnen Ländern.
- Das zunehmende Auseinanderklaffen von Einkommen und Vermögen stellt politisch eine Zündbombe dar. Dem Neoliberalismus muss im gesellschaftspolitischen Interesse Einhalt geboten werden.
- Der von der Führungsmacht USA durch die Bush-Administration angerichtete Schaden beschäftigt weiterhin die Weltpolitik. Das Misstrauen ist tief und weit verbreitet – die Interessengegensätze gross. Dennoch werden die USA ihre Führungsrolle weiterhin beibehalten, wenngleich in einer abgeschwächten Form.
- In der Weltpolitik schwächeln die EU-Staaten weiterhin, währenddem China und Indien stets wichtigere Player auf dem internationalen Parkett darstellen.
- Bezüglich des angespannten Verhältnisses zwischen dem Westen und den islamischen Ländern wird es entscheidend sein, ob den Worten des Westens betreffend Nahostkonflikt (Israel-Palästina) konkrete Taten folgen. Das Konfliktpotential im Nahen Osten und in den islamischen Ländern ganz generell dürfte die Weltpolitik im nächsten Jahrzehnt wesentlich beeinflussen. Ein Thema, welches die USA derzeit besser als die EU-Länder angehen.
- Wir gehen davon aus, dass der Friedensprozess im Nahen Osten trotz einem erhöhten Druck auf Israel durch die USA und bedingt Europa nur schleppend weitergeht. Die von Israel geschaffenen Fakten (Siedlungspolitik) erschweren eine von beiden Konfliktparteien akzeptable politische Lösung.
- Den Iran erachten wir mit seinem angestrebten Nuklearprogramm als keine wesentliche Gefahr für den Weltfrieden. Gleiches trifft für Nordkorea zu. In beiden Ländern ist es vor allem die innenpolitische Konstellation, welche diese zu Drohgebärden veranlasst.

- Während der lange dominierende Ost-Westkonflikt mehr und mehr in den Hintergrund rückt, tritt der Nord-Südkonflikt vermehrt in den Vordergrund. Die Folgen der Wirtschaftskrise treffen den Süden besonders stark, was zu politischen Unruhen führt. Die Flüchtlingsproblematik droht eine bisher noch nicht gekannte Dimension anzunehmen.
- Der lange zwischen den rohstoffreichen und rohstoffarmen Ländern schwelende Konflikt weist abnehmende Tendenz auf. Gleiches gilt für die Energiequellen. Auch westliche Staaten mit bürgerlichen Regierungen anerkennen zunehmend, dass für alternative Energieformen ein Wachstumspotential besteht, welches es auszunutzen gilt.
- Eine gefährliche Entwicklung ist in vielen Ländern in der Zunahme von rechtsextremen und linksextremen Tendenzen zu sehen. Sie werden durch die Ungleichheit der Einkommens- und Vermögensverteilung zusätzlich genährt. Parallelen wie diejenige nach dem 2. Weltkrieg in Deutschland sind zurzeit nicht zu übersehen.
- Da es der Sozialdemokratie vor dem Hintergrund der Wählerschichten aus Gewerkschaftskreisen, Arbeitern und Angestellten mit stark divergierenden Interessenlagen nicht gelingen will, überzeugende Antworten und Konzepte auf die volkswirtschaftlichen Probleme zu finden, dürften in Europa die bürgerlichen Kräfte weiterhin eine dominierende Rolle spielen. In den USA stellen die Konservativen der Tea Party ein grosses Problem dar und blockieren dringend erforderliche Reformen.
- Die Komplexität der Zusammenhänge der Wirtschaft machen es schwer, diese von der Politik an die Bürger entsprechend offensiv zu kommunizieren. Schlechte Nachrichten von der Wirtschaftsfrent und unerfüllte Versprechen führen zu einem grossen Misstrauen gegenüber der Politik und deren Exponenten. Verschiedene Mandatsträger der Politik sind von der Komplexität der Materie überfordert.
- Der Verteilungswettkampf wird intensiver geführt und droht in den armen Schwellenländern gar zu eskalieren. Der Hunger weiter Bevölkerungskreise in unterentwickelten Ländern (wohl über eine Milliarde Menschen) wird im Zusammenhang mit den hohen Preisen für Lebensmittel zu einer grossen politischen Herausforderung.

Das schleppende Wachstum nach der Finanzkrise führt in verschiedenen Sektoren der Wirtschaft zu einem eigentlichen Wirtschaftskrieg. Der Finanzbedarf der Staaten ist gross – Kompromisse bei den Steuern können kaum mehr eingegangen werden. Wir rechnen zwar der internationalen Vernetzung der Staatengemeinschaft wegen nicht damit, daß dieser eskaliert. Dennoch werden protektionistische Tendenzen zunehmen.

2.2 Wirtschaft

2.2.1 Wirtschaftswachstum

Die Finanzkrise 2008/09 ist immer noch nicht voll ausgestanden. Die Bankbilanzen sind noch immer nicht ganz saniert – in den Portefeuilles befinden sich noch immer sog. „giftige“ Papiere, welche das Bankensystem für Krisen anfällig machen. Die dringend erforderlichen strukturellen Massnahmen sind im Bankensystem weitgehend ausgeblieben – eine angemessene Regulierung der Märkte nicht in Sicht. Aus der Finanzkrise wurde kaum was gelernt – Exzesse sind weiterhin an der Tagesordnung. Die neuen Möglichkeiten der globalen digitalen Vernetzung wird vom Investment-Banking zu Spekulationsgeschäften ungeahnten Ausmasses genutzt. Das Problem – deren volkswirtschaftliche Wertschöpfung ist praktisch null.

Die Kultur des betrügerischen Handelns setzt sich fort – die Beteiligten haben kaum mit Strafen zu rechnen. Mit Vergleichen werden die Anklagen von den Bankinsti-tuten geregelt. Die Politik ist überfordert, wenn es im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien um eine angemessene Regulierung geht. Es fehlt am entsprechenden Fachwissen, um die damit verbundenen Bedrohungspotentiale für die Volkswirtschaften richtig einzuschätzen, zu gewichten und daraus die erforderlichen gesetzlichen Massnahmen abzuleiten

Die Realwirtschaft hat sich zwar von den Schockwellen der Finanzkrise erholt. Dies jedoch künstlich gefördert durch eine äusserst grosszügige Geldversorgung durch die Nationalbanken. Diese Politik der Überflutung der Märkte lässt sich auf Dauer nicht durchhalten. Eine Zinswende ist überfällig. Die Angst vor einem noch schwächeren Wirtschaftswachstum oder gar einem Abgleiten der Märkte in eine Deflation gilt als Schreckgespenst. Man möchte japanische Verhältnisse um jeden Preis vermeiden. Dringend erforderliche Strukturanpassungsmassnahmen werden in vielen Volkswirtschaften vor sich hergeschoben. Der Preis für dieses Nichtstun könnte hoch sein und vielenorts in einer verlorenen Generation münden.

Tab. 1: Wachstum des Bruttosozialprodukts

Land	2014	2015	2016	2017
CH	+ 1,3%	+ 1,5%	+ 1,0%	+ 1,1 %
D	+ 0,7%	+ 1,0%	+ 1,4%	+ 1,2%
A	+ 1,1%	+ 1,2%	+ 1,2%	+ 1,3%
USA	+ 2,4%	+ 2,8%	+ 2,2%	+ 1,8%
Asien	+ 3,5%	+ 3,8%	+ 3,5%	+ 3,2%

Quelle: Basisdokumentation WDP Würgler & Partner, Olten

So bleibt Vieles bezüglich der strukturellen Anpassungen in den Ansätzen stecken. Das globale Wirtschaftswachstum dürfte im nächsten Jahrzehnt tendenziell schwach bleiben.

Wachstumstreiber bleiben für das nächste Jahrzehnt die asiatischen Märkte. Es ist abzusehen, dass China in

diesem Jahrzehnt die USA bezüglich des BSP überholen wird.

Wachstumsstütze bleibt weiterhin Asien mit den Hauptmärkten China und Indien. Dies, obwohl auch hier von den stolzen Wachstumsraten der vergangenen Jahre Abschied genommen werden muß.

Von den hochindustrialisierten Ländern oder Dienstleistungsgesellschaften verlassen die USA als Erste die Wachstumsdelle. Europa bleibt auf Jahre hin in der Strukturfrage und einer Fehlkonstruktion des Euro hängen. Man wird sich mit einem sehr moderaten Wirtschaftswachstum abfinden müssen, welches zwischenzeitlich immer wieder von rezessiven Tendenzen abgewürgt wird.

2.2.2 Sonstige wirtschaftlich Einflussfaktoren

Der durch die Finanzkrise ausgelöste Vermögensverlust bei Privaten und Unternehmen konnte inzwischen wieder kompensiert werden. Die damit verbundenen Rettungsmaßnahmen durch den Staat belasten die wirtschaftliche Entwicklung mittel und langfristig jedoch erheblich. Der angerichtete Flurschaden ist enorm und wird vielenorts übersehen.

Was die Entwicklung der Branchen betrifft, so lassen sich diese thesenartig wie folgt zusammenfassen:

- In der *Finanzindustrie* wird es künftig vermehrt staatliche Regulierungen geben müssen. Das praktische Problem wird darin bestehen, dass die Qualität der Regulierungen und der damit verbundenen Überwachungsprozesse den hohen Ansprüchen zu genügen vermögen.

Das Internet – respektive die Möglichkeiten von Plattformen – wird die Transparenz in der Finanzindustrie wesentlich erhöhen und neue Geschäftsmodelle zur Folge haben. Die traditionellen Formen der Finanztransaktionen werden in den Grundfesten erschüttert und in einigen Fällen ihrer Wertschöpfungsbasis beraubt. Ein grundsätzliches Reengineering der Finanzindustrie ist in den nächsten Jahren angesagt.

Es herrscht in der Finanzindustrie derzeit noch ein Mangel an Fähigkeiten vor, um die sich bietenden Möglichkeiten auszuschöpfen. Dies ermöglicht es trotz regulatorischen Hemmnissen Quereinsteigern, sich die entsprechenden Marktanteile in den innovativen Geschäftsformen zu erobern. Der Wertschöpfungsanteil der Finanzindustrie weist im nächsten Jahrzehnt eine schrumpfende Tendenz auf.

- Der *Anlage- und Maschinenbau* hat die Krise zwischenzeitlich überstanden und profitiert von einem gewissen Nachholbedarf.
- Die *Staaten mit ihren Services* werden durch die Staatsverschuldung beeinträchtigt. Die Steuereinnahmen der Unternehmen stagnieren – die Ausgaben für Sozialleistungen steigen andererseits wesentlich an. Die Verschuldung der staatlichen

Haushalte nimmt teilweise ein bedrohliches Ausmass an, welches die Handlungsspielräume der Politik einengt.

Der durch die staatlichen Beteiligungen vordergründig erfolgte Machtzuwachs ist zu relativieren. Ein Staat ohne die entsprechenden finanziellen Handlungsspielräume agiert eingeschränkt. Diese Gefahr wird uns in den nächsten Jahren begleiten. Dies vor allem auch deshalb, weil Steuererhöhungen politisch kaum oder nur schwer durchsetzbar sind.

- Das *Gesundheitswesen* und die *sozialen Dienste* gleichen einer schweren Dampfwalze, welche alles unter sich begräbt, was sich an Einsparungsmöglichkeiten in den Weg stellt. Der Zwang zu fundamentalen Restrukturierungen nimmt zwar zu, bleibt aus institutionellen Gründen jedoch chancenlos. Dies obwohl die Gesundheitskosten in verschiedenen Staaten einen kaum noch vertretbaren Plafond erreicht haben.
- *Tourismus und Freizeit* sind im globalen Rahmen weiterhin Wachstumsbranchen. Die regionalen Unterschiede sind allerdings beträchtlich und die Angebote unterliegen einem laufenden Wandel.
- Der *Großhandel und Handel* geht von seiner Bedeutung am BSP her leicht zurück. Dies, obwohl der Einkauf immer mehr auch zum Freizeitvergnügen mutiert, was sich als stützend erweist. Der Internethandel führt zu effizienteren und transparenteren Abläufen im Handel und vor allem zu neuen Geschäftsmodellen. Die traditionellen Handelsformen verlieren an Bedeutung.
- Die *TIME-Industrie* (Telekom, Informatik, Medien und Entertainment) bleibt eine Wachstumsbranche, welche grossen Veränderungen unterliegt. Die eigentlichen Gewinner der Konvergenz kommen in vielen Bereichen aus der Telekomindustrie.
- Die Bereiche *Transport und Kommunikation* bleiben Wachstumsbranchen, deren Anteil am BSP sich weiterhin leicht erhöht.
- Die *Energiewirtschaft* wird weiter entpolitisiert und vermehrt den Marktkräften ausgesetzt. Der Stellenwert erneuerbarer Energien nimmt zu.
- Bei der *chemischen Industrie* sind die strukturellen Anpassungen noch in vollem Gange. Während die Pharmaunternehmen immer noch mit beachtlichen Wachstumsraten rechnen dürfen, bleibt der Bereich der Grundchemikalien und der Spezialchemikalien weiterhin einem starken Wettbewerbsdruck und strukturellen Anpassungsbedarf ausgesetzt.
- Der *Bergbau, die Landwirtschaft, die Lebensmittelindustrie sowie die Bauwirtschaft* stellen Basisindustrien mit global durchschnittlichen Wachstumsraten dar.

Rein fundamental befindet sich die Weltwirtschaft in einem vorteilhaften Zyklus. Durch die Ungleichgewichte

im Bereich der vorhandenen Ressourcen können die vorhandenen Optionen jedoch nur schleppend ausgeschöpft werden.

2.4 Technologie

- In technologischer Hinsicht besteht in vielen Bereichen ein eigentlicher Anwenderstau. Verschiedene ausgereifte Basistechnologien mit beachtlichem Potential kommen derzeit erst in Nischenbereichen zum Einsatz. Von dieser Seite ist die Grundlage für kräftige Wachstumsimpulse gelegt.
- Andererseits ist nicht zu verleugnen, dass eine Tendenz besteht, aufgesetzt auf Basistechnologien Weiterentwicklungen um ihrer selbst willen voranzutreiben. Dies ohne sich um die Nutzenaspekte möglicher Anwendungen entsprechend Gedanken zu machen. Das Spektrum solcher Entwicklungen reicht von der ICT, der Gentechnologie, der Nanotechnologie bis hin zur Biotechnologie.
- Der Engpass der Entwicklung liegt demzufolge in erster Linie in nutzenträchtigen Anwendungslinien und nicht in neuen Basistechnologien.

2.5 Gesellschaft

- Das neoliberale Gesellschaftsmodell – welches jeder Regulierung ablehnend gegenüberstand - hat versagt. Der künstlich angeheizte Hype zur Rechtfertigung astronomischer Saläre für die so genannt besten Führungskräfte ist geplatzt. Die gefeierten Stars der Wirtschaft haben sich in vielen Fällen als Versager und in Einzelfällen gar als Betrüger erwiesen.
- Der gesellschaftspolitische Schaden ist immens. Die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise werden für breite Bevölkerungsschichten erst in den nächsten Jahren richtig spürbar. Der Druck zu grundlegenden Veränderungen der gesellschaftspolitischen Modelle nimmt zu.

2.6 Rohstoff und Energie

- Entgegen den Befürchtungen in den 60er Jahren dürfte der Engpass der wirtschaftlichen Entwicklung im nächsten Jahrzehnt nicht in den Bereichen Rohstoff und Energie liegen.

2.7 Ökologie

- Eine vermehrte Berücksichtigung ökologischer Aspekte im Rahmen des wirtschaftlichen Handelns findet immer mehr Anhänger und ist zwischenzeitlich gesellschaftsfähig geworden. So wird Grün - einst als Feindbild verschiedener technologischer Anwendungen im Bereich der ICT weitherum verschrien -, heute in vielen Fällen als wirksames Marketinginstrument erfolgreich eingesetzt.

- Mit dem Machtverlust der neoliberalen Bewegung dürfte der Widerstand für eine umweltfreundliche Wirtschaft geringer werden.

Diese Thesen werden im Bestreben, zusätzliche Gefährdungspotentiale respektive Chancen ausfindig zu machen in der Folge systematisch miteinander verknüpft.

3. Messgrößen und Meßverfahren

Der Zweckmässigkeit von Früherkennungs- oder Riskmanagementsysteme hängt primär davon ab, daß auf pragmatische Art und Weise die wichtigsten Einflussgrößen gemessen werden. Die richtigen Meßverfahren und vor allem die einzubeziehenden Stellen und Quellen entscheiden schlußendlich über den Erfolg. Für jede Messgröße wird zudem eine kritische Bandbreite festgelegt, bei deren Erreichen ein bereits vorher in den Grundzügen festgelegtes Maßnahmenpaket in Angriff genommen wird.

3.1 Sachspezifische Meßgrößen

3.1.1 Politische Einflüsse

- 3.1.1.1 Konflikt Islam-Westen
- 3.1.1.2 Konflikt Israel-Palästinenser im Speziellen
- 3.1.1.3 Nord-Süd-Konflikt
- 3.1.1.4 Verschuldungsproblematik der öffentlichen Hand
- 3.1.1.5 Bilaterale und multilaterale Wirtschaftsverträge

3.1.2 Wirtschaftliche Einflüsse

- 3.1.2.1 Konjunktur / Wirtschaftszyklen
- 3.1.2.2 Neue Geschäftsmodelle
- 3.1.2.3 Effizienz der Produktion
- 3.1.2.4 Entwicklung Wertschöpfungspotentiale
- 3.1.2.5 Entwicklung strategischer Erfolgspositionen

3.1.3 Technologien

- 3.1.3.1 Einfluß Internet auf Wertschöpfungsketten
- 3.1.3.2 Wettbewerbsverzerrungen durch sensible Technologien
- 3.1.3.3 Monopolistische / Oligopolistische Tendenzen
- 3.1.3.4 Entwicklung wichtiger Standards
- 3.1.3.5 Gap zu Spitzentechnologien
- 3.1.3.6 Entwicklung kritischer technologischer Engpässe
- 3.1.3.7 Marktpenetration künstliche Intelligenz

3.1.4 Gesellschaft

- 3.1.4.1 Tendenzen der Gesellschaftsmodelle
- 3.1.4.2 Veränderung von Werthaltungen

3.1.5 Rohstoff und Energie

3.1.5.1 Verschiebungen von Engpässen

3.1.5.2 Preisentwicklungen

3.1.6 Ökologie

3.1.6.1 Entwicklung der Zahlungsbereitschaft für ökologische Produkte

3.2 Länderspezifische Meßgrößen

3.2.1 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

3.2.1.1 Politik und Rechtssicherheit

3.2.1.2 Marktreglementierung

3.2.1.3 Gewinn- und Kapitaltransfer

3.2.1.4 Steuersystem

3.2.2 Marktpotential

3.2.2.1 Länderspezifisches BIP-Wachstum

3.2.2.2 Bevölkerungswachstum

3.2.2.3 Konsumentenpreisindex

3.2.3 Entwicklungsniveaus einzelner Volkswirtschaften

3.2.4 Technologienutzung in den relevanten Volkswirtschaften

4.2.4.1 Internet / Breitbandanschlüsse

4.2.4.2 Stand Telekommunikation

4.2.4.3 ICT-Investitionen

3.2.5 Ökologiebewußtsein

4. Schlußfolgerungen

Der Nutzen von Früherkennungs- oder Riskmanagementsystemen hängt weitgehend vom praxiskonformen Aufbau ab. Es gilt nur das zu messen und zu verfolgen, was für den Unternehmenserfolg relevant ist.

Gut konzipiert schützen diese Systeme wirksam vor Überraschungen und fördern das strategische Denken und Handeln im Tagesgeschäft auf allen Ebenen.

Betreffend dem Aufwand hängt viel von den angewandten Meßverfahren ab. Hier sind oft auch unkonventionelle Verfahren gefragt. So genoß ein Bankinstitut über Jahre einen guten Namen bezüglich der Zielgenauigkeit der Konjunkturprognosen. Das Geheimnis dieser guten Prognosen bestand darin, daß man von einem Unternehmen der Medienindustrie über den aktuellen Stand der Auftragsbestände besonders konjunktursensitiver Abteilungen informiert wurde. Daraus hat die volkswirt-

schaftliche Abteilung treffsichere Schlußfolgerungen in konjunktureller Hinsicht abgeleitet.

Zweckmäßige Früh- und Riskmanagementsysteme stellen eine gesunde Mischung aus Kunst, Bauchgefühl und betriebswirtschaftlichem Sachverstand dar.

5. WDP Würgler & Partner - schlagkräftig und preiswert

Wir begleiten Sie bei der Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter Früherkennungs- und Riskmanagement-Systeme. Das beinhaltet insbesondere:

- Entwicklung eines unternehmensspezifischen Sets an relevanten Umfelddaten
- Aufbau und Betrieb eines Früherkennungs- und Riskmanagement-Systems
- Verfolgung ausgewählter Meßgrößen und Alert-Service beim Erreichen kritischer Bandbreiten
- Auswertungs- und Reportingfunktionen

Unsere Dienste zeichnen sich durch Praxisnähe, Wirtschaftlichkeit und Qualität aus.

6. Kontakt

Gerne präsentieren wir Ihnen unseren Lösungsansatz.

Auf Ihre Kontaktaufnahme freut sich:

Dr. Andreas Würgler
WDP Würgler & Partner
 Ruttigerweg 4
 CH-4600 Olten
 Tel. +41 (0)62 216 61 01
 Fax +41 (0)62 216 86 90
 E-Mail: wurgler@wdpmc.ch
 Internet: wdpmc.ch

