



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Studie des BDU Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg zu

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

- Kurzfassung -

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

© BDU e.V., April 2005

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

1. **Die Studie**

Der gezielte Einsatz von Frühwarn-Systemen in den Unternehmen gilt als wichtiges Management-instrument, 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 und welche Frühwarnindikatoren in welcher Form oder Präferenz eingesetzt werden.

Risikomanagement wurde in der Vergangenheit vor allem in Verbindung mit der Produktsicherheit und der Produkthaftung gebracht und mit den Möglichkeiten, sich gegen bestimmte Risiken versichern zu lassen.

Anforderungen an Unternehmensführung steigen

Die Anforderungen an die Führung eines Unternehmens, auch im Bereich der KMU, sind allerdings deutlich komplexer geworden. Risikomanagement gehört heute zu den Sorgfaltspflichten eines jeden ordentlichen und gewissenhaften Unternehmers und hat sich zu einem umfassenden Führungsinstrument entwickelt. 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. Dies trifft nicht nur für Aktiengesellschaften und Grossunternehmen zu. Spätestens seit den Vorgaben von Basel II gehören Frühwarnindikatoren auch für die kleinen und mittleren Unternehmen zu den Erfolgsfaktoren unternehmerischen Handelns.

Hohe Beteiligung aus Metallverarbeitung und Maschinenbau

Solche Messgrößen wurden in einer Online-Befragung über 8.000 KMU, Beratern (Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Insolvenzverwalter), Professoren (Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien) und Finanzdienstleistern (Banken und Venture Capital Gesellschaften) zur Beurteilung vorgelegt. Der verwertbare Rücklauf lag bei 5,1 %. Die Befragung erfolgte im Oktober/November 2004.

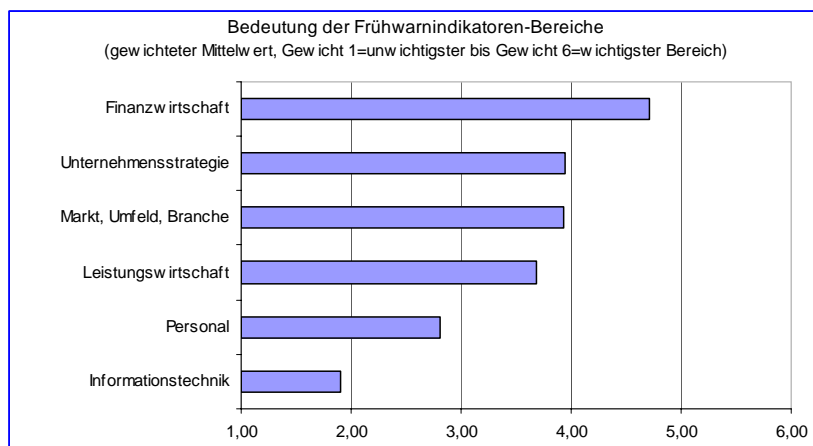
Umsatz, Anzahl Mitarbeiter und Bilanzsumme der teilnehmenden **Unternehmen** zeigt eindeutig den Schwerpunkt auf die KMU. Vertreten waren in dieser Gruppe zu 70 % Kapitalgesellschaften, 25% Personengesellschaften, 4% Einzelunternehmen und zu 1% sonstige Rechtsformen.

Die KMU kamen aus 19 verschiedenen Branchen, angeführt von den Branchen Metallherzeugung und -bearbeitung (38%), Maschinenbau (18%) und Büromöbeln, EDV, Elektrotechnik, Feinmechanik (10%). Die anderen Branchen sind mit weniger als 7% vertreten.

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

2. Die Bedeutung der Frühwarnindikatoren

Der Finanzbereich liefert nach Auffassung aller Teilnehmer die wichtigsten Frühwarnindikatoren. Auf Platz fünf und sechs, darin waren sich die Teilnehmer ebenfalls einig, lagen die Bereiche Personal und Informationstechnik. Die Bereiche Unternehmensstrategie, Markt/Umfeld/Branche und Leistungswirtschaft werden von den Teilnehmergruppen teilweise unterschiedlich bewertet.



Cash Flow, Auftragseingang und Mitarbeiterkompetenz von zentraler Bedeutung

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 als **Frühwarnindikator** erhalten.

Frühwarnindikatoren	Bereiche	Beurteilung	Rang		
			gewichtet	ungewichtet	im Bereich
CashFlow	Finanzwirtschaft	3,58	1	1	1
Mitarbeiterkompetenz	Unternehmensstrategie	3,49	7	3	1
Zahlungsverhalten der Kunden	Markt, Umfeld und Branche	3,39	11	9	1
Auftragseingang	Leistungswirtschaft	3,50	15	2	1
Betriebsklima	Personal	3,45	30	4	1
Verfügbarkeit (Verfügbarkeit von IT-Systemen, Dienstleistungen und Daten)	Informationstechnik	3,37	37	10	1

Anmerkungen: Beurteilung 1=unwichtig, 2=weniger wichtig, 3=wichtig, 4=sehr wichtig
Gewichteter Rang = Bedeutung des Frühwarnindikators x Bedeutung des Bereiches

IT-Frühwarnindikatoren abgeschlagen auf dem letzten Platz

Insgesamt wurden 43 Frühwarnindikatoren im Voraus ausgewählt und den Teilnehmern zur Bewertung vorgelegt. Ausgewählt wurden für jeden Bereich sieben bzw. acht Indikatoren. Zum Auswahlprozess siehe Volltext der Studie.

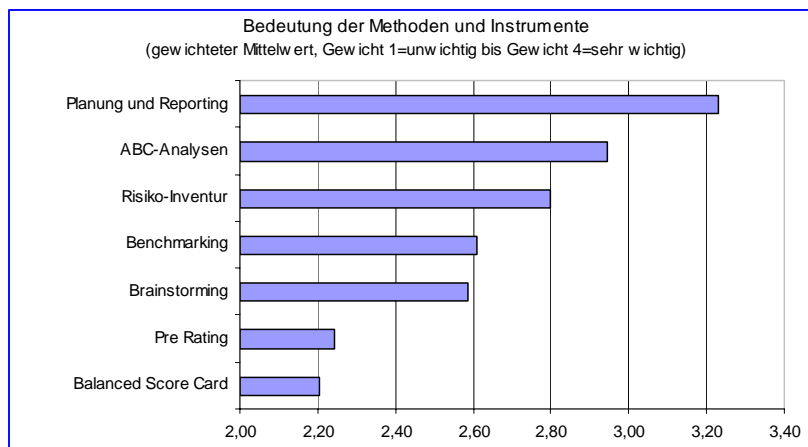
In der Gesamtübersicht liegen unter den Top Ten der wichtigsten Indikatoren sechs der finanzwirtschaftlichen und vier der unternehmensstrategischen Frühwarnindikatoren. Die Frühwarnindikatoren aus dem Bereich der Informationstechnik (IT) finden sich auf den letzten Plätzen aller abgefragten Einfluss-Faktoren. Dabei wird dem IT-Frühwarnindikator „Einhaltung rechtlicher Erfordernisse und unternehmensinterner Vorschriften (Compliance)“ die geringste Bedeutung zugemessen.

3. Der Umgang mit Frühwarnindikatoren

Knapp 50 Prozent der Unternehmen ohne Frühwarnsystem

Zum Zeitpunkt der Befragung gaben 57% aller Unternehmen an, dass sie Frühwarnindikatoren in ihren Unternehmen einsetzen.

Die wichtigste **Frühwarnfunktion** in den Unternehmen ist das „Controlling/Finanz- und Rechnungswesen“. Die Auswertungen zeigen hier, dass die klassischen **Methoden** wie Planung und Reporting sowie ABC-Analysen jeglicher Art am besten geeignet sind, Frühwarnsignale zu geben



Wissenslücke bei Risiko-Inventur und Pre Rating

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 dem ihm zustehenden hohen Wert belegt. In den Unternehmen ist diese Methode offensichtlich noch nicht ausreichend bekannt. Dies muss als weiterer Beleg dafür gewertet werden, dass dem Aufbau eines professionellen Risikomanagements in den KMU bislang noch zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

In diesem Zusammenhang kann ebenfalls nicht überraschen, dass die Möglichkeiten des Ratings als Frühwarninstrument derzeit nicht zufriedenstellend wahrgenommen werden. Rating wird wohl ausschließlich als Kreditrating verstanden, obwohl der methodische Ansatz ein hervorragendes Instrument zur Frühwarnung darstellt. So kann ein gezieltes Pre-Rating – als Selbst-Rating eingesetzt – beste Dienste bei der Beurteilung von Risiko-Entwicklungen bieten. Insgesamt ist ein Nachholbedarf in den Unternehmen bei den neueren Methoden zur Risikofrüherkennung festzuhalten.

Resümee:

Da kleinere und mittlere Unternehmen mindestens den gleichen Bedingungen im Markt unterliegen wie Großunternehmen, sollten sie sich auch mit den gleichen oder vergleichbaren Instrumenten ausrüsten, um den Kampf für ihre Zukunftsbewältigung erfolgreich zu meistern. Dem gezielten und auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmten Aufbau eines Frühwarnsystems wird gerade von den KMU noch zu wenig Bedeutung beigemessen. Die Vorgaben des KonTraG und von Basel II verlangen aber von den Unternehmen größere Anstrengungen, um die Zukunft zu sichern.

Preise

		Verkaufspreis
1	Kurzstudie, 6 Seiten	Kostenlos als pdf
2	Vollstudie ohne Tabellenteil, 35 Seiten 120g Papier, Farbcover BDU mit Klemmbindung	50,00 €
3	Tabellenteil, 85 Seiten 120g Papier, Farbcover BDU mit Ring-Draht- heftung	50,00 €
4	Vollstudie mit Tabellenteil, 120 Seiten 120g Papier, Farbcover BDU mit Ring-Draht- heftung	100,00 €
5	CD-ROM mit Vollstudie und Tabellenteil (ohne Papier)	200,00 €
6	CD-ROM – bei Anrechnung Pos. 2	150,00 €
7	CD-ROM – bei Anrechnung Pos 4	100,00 €

Jeweils + 16% MwSt.

Bestellung an:

BDU Servicegesellschaft für Unternehmensberater mbH

Ulrike Hauschild

Zitelmannstraße 22

53113 Bonn

Fax: 0228/9161-9918

Impressum

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand

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

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