

FRÜHWARNUNG UND TRENDERKENNUNG

geschickt nutzen

(„Ich seh' etwas, was Du nicht siehst“)

von Dirk Tunger, Jülich

Wer möchte das nicht: Wissen, was in der Zukunft passiert? Es gibt hierzu etliche Hilfsmittel, die Klärung versprechen: Horoskope, Wahrsager, Propheten.

Um diese Methoden soll es nicht gehen, sondern um ein Instrument, das schon im Jahre 1980 sehr detailliert beschrieben wurde: Ein Frühwarnsystem. Im Bereich der militärischen und polizeilichen Aufklärung ist ein ähnlich artiges System als **nachrichtendienstliches Steuerinstrument** nicht unbekannt, dient es in Einheit mit einem Lagezentrum der Aufspürung von potenziellen Risiken. Unsere heutige Informationslandschaft ist geprägt von dem Wunsch, viel zu wissen, Teil einer Wissensgesellschaft zu sein. Doch genau das sind wir nicht: Die Inhalte der zahllosen verfügbaren Angebote erfassen wir nicht in dem Umfang, der zu einem zukunftsgerichten Handeln notwendig wäre anstatt zu einem bloßen Reagieren. Wenn es den Schaffenden im Informationsmarkt (z. B. den Dokumenten / Bibliothekaren / Informationswirten) gelänge, einen stetig steigenden Anteil an verfügbaren Daten in einem bestimmten Wissensraum nicht nur zu sammeln, sondern strategisch nutzbar zu machen zur frühzeitigen Erkennung von Trends oder Gefahren, dann könnte ein Mehrwert erzielt werden, der ein aktives Risikomanagement oder, im positiven Sinne, ein aktives Management von möglichen Chancen zulässt.

Zu den verfügbaren Daten dürfen aber nicht nur Informationen aus Büchern und

Zeitschriften gezählt werden, sondern müssen ebenso u. a. Daten aus

- unveröffentlichten Nachrichten,
- tiefgreifenden Internetrecherchen,
- allen verfügbaren Fachdatenbanken,
- grauer Literatur,
- allen eigenen firmeninternen Dokumenten

gebündelt erfasst und ausgewertet werden vor dem Horizont spezifischer Fragestellungen. Diese Thematik kann den ins Stocken geratenen Informationsmarkt wieder in Schwung bringen und soll Hauptgegenstand der Ausarbeitung sein.

Wir sind umfassend informiert! Sind wir wirklich?

Täglich passieren in der Welt unzählige Ereignisse, von denen wir in den allermeisten Fällen nichts mitbekommen, weil in den Massenmedien hierüber nicht berichtet wird. Es gibt an mehreren Stellen im Mediensystem Filter, die bestimmen, was in den Massenmedien rezipiert werden kann. Der erste Filter wird gebildet von den agierenden Nachrichtenagenturen: Nicht an jedem Ort, an dem ein Ereignis stattfindet (das wäre fast jeder auf der Welt), kann ein Berichterstatter vor Ort sein. Der nächste Filter sind die Redakteure der Mediengesellschaft: Von den tausenden Meldungen der Nachrichtenagenturen wird wiederum eine Auswahl getroffen. Dies geschieht nach Faktoren, die als Nachrichtenfaktoren bezeichnet werden. Einer wäre die Aktualität, das allgemeine Interesse, wie stark



Dirk Tunger hat an der HAW Hamburg Medien-dokumentation studiert. Zur Zeit ist er am Forschungszentrum Jülich mit der Etablierung bibliometrischer Standardprodukte beschäftigt und damit, seine Dissertation zum Themenkomplex Frühwarnung zu schreiben.
e-Mail: dirk_tunger@yahoo.de

negativ das Ereignis ist oder ob es bereits ähnliche Ereignisse in der jüngsten Vergangenheit gab.

Es gibt noch einen dritten Filter: Wir als Rezipienten selbst. Was wir kennen, nehmen wir wesentlich besser auf als das Unbekannte.

Diese Betrachtungen zielten auf die Massenmedien Rundfunk, Fernsehen und Print ab. Wie sieht es mit Online-Medien aus? Es ist dieser Tage üblich, dass jeder Internet-Nutzer gerne googelt. Die Ergebnisliste ist dann nach Wichtigkeit sortiert, damit ist dann alles in Ordnung. Stimmt nicht! Beobachtet man die Live-Suche bei einigen Suchmaschinen, stellt man fest, dass die meisten Suchen aus nur einem, maximal zwei Worten bestehen. Die Trefferlisten sind teilweise unübersehbar lang. Die Wahrscheinlichkeit, dass oben wirklich das wichtigste Ergebnis steht, ist eher gering. Nicht einbezogen sind ebenso alle nicht indexierten Dokumente des Internet. Ein drittes Problem: Von den meisten Dingen haben wir eine vorgefertigte Meinung. Wir nehmen neue Argumente nur ungern in Augenschein, ändern unsere Meinung in den seltensten Fällen. Das bedeutet, dass wir für Neuerungen verschlossen bleiben. In den Betrieben hat sich in den letzten Jahren nicht viel geändert, was die Bereiche Informationsgewinnung, Informationsaufbereitung und Informationsmanagement angeht. In den besten Fällen wurde ein Dokumentenmanagementsystem eingeführt.

Es ist dennoch aber usus, dass Dokumente meistens nur verwaltet werden; der Inhalt, der die Daten, Fakten und möglicherweise auch Informationen enthält, teilweise vor sich hin schlummert.

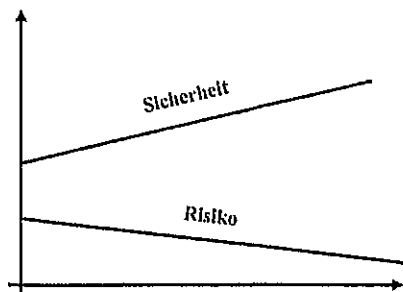
Ein konzernweites Informationsmanagement existiert in den seltensten Fällen. Wer ist also wirklich über alles informiert, was er möglicherweise für eine korrekte Situationseinschätzung wissen müsste? Es ist eine bloße Illusion, dass wir im Bilde sind. Der Mensch als solcher ist das denkbar schlechteste Frühwarnsystem, das es gibt. Zu einfach ist er zu beeinflussen oder in seiner Meinung zu starr, zu leicht zu täuschen, zu wenig ausgeprägt der Sinn für das möglich Kommende.

Warum ein Frühwarnsystem?

Ziel soll es sein, das Risiko, also den Faktor Unsicherheit, zu minimieren. Durch die vernetzten Systeme der modernen Zeit wird es immer schwieriger, sich selber einen authentischen Eindruck der Realität zu machen. Der Eindruck wird durch subjektive Faktoren verzerrt. Dies fängt ab dem Punkt an, dramatische Ausmaße anzunehmen, wo Firmenexistenzen gefährdet sind. Selbst Pleiten der großen Player sind hierbei nicht ausgeschlossen.

Das Ziel eines Frühwarnsystems ist die Umkehr des Trends: Das Risiko minimieren durch eine Maximierung der Sicherheit!

Graphisch sieht das so aus:



Hier muss angemerkt werden, dass eine absolute Sicherheit nicht möglich ist, nur eine Steigerung. Eine absolute Sicherheit

ist allein deswegen schon nicht möglich, weil

- von Normsituationen immer wieder abgewichen wird,
- es zu Regelverstößen in vielerlei Formen kommt,
- Unaufmerksamkeit auftritt und Fehler gemacht werden.

Das Risiko (R) kann als das Produkt von der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses (p) und der angenommenen Schadenshöhe (SH) angesehen werden.

Hieraus ergibt sich dann folgende Formel:

$$R = SH \cdot p$$

Über die Höhe eines Risikos kann demnach erst dann geurteilt werden, wenn sowohl die Schadenshöhe als auch die Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmtes Ereignis eintritt, bekannt sind.

Als genauer kann folgende Darstellung gesehen werden, in der nicht nur von einem eintretenden Ereignis ausgegangen wird, sondern von einem kompletten Szenario (s), das die verschiedenen Folgen des Schadenereignisses beschreibt. P ist die Wahrscheinlichkeit, x das Ausmaß. Das Risiko (R) ist demnach die Menge von Tripeln.

$$R = \{ \{ s_i, p_i, x_i \} \}, i = 1, 2, \dots, N$$

Erst wenn man darüber informiert ist, was in welcher Form eintreffen könnte, kann man überhaupt Aussagen über die Höhe des Risikos treffen. Wenn man nicht in der Lage ist, den Schadensfall zu beschreiben, kann man über ein Risiko auch keine Aussage treffen.

Eine Risikolandschaft bauen

Es ist nicht möglich, alle auf der Welt verfügbaren Daten zu erfassen und strategisch auszuwerten im Bezug auf Trends oder Gefahren. Man muss sich beschränken auf eine Landschaft möglicher Ereignisse, die immer wieder auf ihre Ak-

tualität hin überprüft wird. Hat man eine derartige Einschränkung vorgenommen, ist es möglich und sinnvoll zu erarbeiten, aus welchen Quellen Daten herangezogen werden. Nun sollte das Ziel sein, alle verfügbaren Quellen ausfindig zu machen. Die Risikolandschaft kann in Form einer Tabelle angelegt sein und kategorisiert sowohl grob als auch fein die Risikogruppen. Die Tabelle (unten) zeigt für ein beliebiges Unternehmen eine Darstellung von allgemeinen Risikoclustern und deren feinerer Spezifizierung.

Einen Risikokatalog erstellen

Ein Frühwarnsystem, das wirksam arbeiten soll, muss immer auf ein bestimmtes Unternehmen oder ein bestimmtes Geschäftsfeld abgestimmt sein. Es müsste dann ein Katalog erstellt werden, der die einzelnen Unterpunkte der Risikolandschaft in konkreten, rational fassbaren Fragestellungen oder Statements widerspiegelt und präzisiert. Bei der Annahme, dass das Frühwarnsystem für ein Unternehmen in der Metallindustrie, der Firma Metallino AG, installiert wird, kann die erste Spalte „volkswirtschaftliche Risiken“ in etwa so umgesetzt werden:

➤ Streik / Arbeitsniederlegung

- Sind in der Metallindustrie Streiks geplant?
 - Wenn ja: Welche Betriebe / Sparten können davon betroffen sein?
 - Handelt es sich um Warnstreiks oder unbefristete Streiks?
- Sind in Zulieferbetrieben der Metallindustrie Streiks geplant?
- Plant der Betriebsrat der Metallino AG Maßnahmen in dieser Richtung?
 - Wenn ja: Für wann? Wie lange sollen diese dauern?

➤ Unruhen

- Gibt es im Betrieb der Metallino AG Anzeichen, dass der normale Arbeitsablauf gestört ist oder in Zukunft gestört werden könnte?
- Welche Bereiche sind die am gefährdetsten Bereiche durch Unruhen?

volkswirtschaftliche	betriebswirtschaftliche	soziale	gesellschaftliche	externe
Streik / Arbeitsniederlegung	Ausfall der Produktionsumgebung	Untreue	Veränderung von Trends	Flut
Unruhen	Kreditrisiko	Bedrohung	Gerüchte	Feuer
Starke Schwankungen des Aktienkapitals	Marktverschiebung	Terrorismus	geänderte Gesetzgebung	Erdbeben

- Gibt es in Zulieferbetrieben der Metallino AG Anzeichen für Unruhen?
- In welchen Ländern außerhalb von Deutschland liegen Zulieferbetriebe der Metallino AG?
- Sind dabei Länder, die als Unruheherde bekannt sind?

➤ **Starke Schwankungen des Aktienkurses**

- Veränderung des Aktienkurses von mehr als +/- 10 % an einem Tag.
 - Was sind die Gründe für diese Schwankung?
 - Schwankt nur die Aktie der Metallino AG oder auch andere Aktienunternehmen dieser Branche?
 - Schwankt der dazugehörige Index ebenso stark oder noch stärker?

Vier Sphären schweben über uns

Ignaz Rieser, der sich bereits 1980 mit der Thematik der Frühwarnung beschäftigt hat, kam in seiner Dissertation zu folgendem Ergebnis: Alle Handlungen, die unser tägliches Leben und Arbeiten bestimmen, sind in mindestens eine von vier Sphären einzuordnen, die quasi gleichbedeutend sind mit Informationsbedürfnissen:

Sphären	Informationsbedürfnisse
I Ökonomische	Wirtschaft
II Technologische	Wissenschaft
III Politische	Politik
IV Soziale	Vernetzung

Riesers Sphärenmodell zeigt eines sehr deutlich: der Metallino AG würde es nichts nützen, nur die ökonomisch/wirtschaftliche Seite perfekt zu bearbeiten. Dies könnte zum Verpassen von Neuerungen auf dem Gebiet der Technik führen, Umsatzeinbußen wären die Folge. Ebenfalls möglich bei einseitiger Betrachtung: Durch ein falsches Bild von Sicherheit merkt die Firmenleitung das Defizit erst sehr spät. Von Beginn an muss es also Ziel sein, umfassend und auf der Höhe der Zeit mit allen relevanten Informationen versorgt zu werden.

Man sieht den Wald vor Bäumen nicht

Das herausfordernde Problem auf den Punkt gebracht lautet: Es müssen die für ein spezifisches Unternehmen relevanten Fakten und Informationen gefunden

werden, bevor ein Agieren möglich ist. Anders: Informationen können Geld- und Zeitvorteil gegenüber der Konkurrenz einbringen. Aber nur dann lohnt sich der Aufwand, wenn die Informationen zeitgerecht gefunden werden, als solche ausgegeben und an das entsprechende Management direkt weitergeleitet werden.

Rieser stellte 1980 fest, dass es (aus damaliger Sicht) technisch nicht möglich sei, alle möglicherweise relevanten Informationen zu bündeln, um damit strategisch zu arbeiten. In den letzten 24 Jahren hat sich viel getan. Es können heutzutage Methoden genutzt werden, von denen Rieser nicht zu träumen gewagt hätte. In diesem Zusammenhang kann man an Dokumentenmanagementsysteme denken, an automatische Suchmöglichkeiten, TopicMaps und an vernetzte Datenbestände. Die Herausforderung der heutigen Zeit lautet anders: Diese Möglichkeiten auch wirklich einzusetzen, sich nicht einzubilden, alles zu wissen.

Weitere Voraussetzung für ein Gelingen ist natürlich auch, die Risikolandschaft so gut als möglich zu bauen und die Entwicklungspotenziale so präzise es nur geht zu benennen.

Eine moderne Alarmanlage

Fast jeder hat eine: Alarmanlage: Alles wird mit ihr gesichert, nur eines nicht: Informationseingänge. Das beste Frühwarnsystem hat seinen Namen nicht verdient, wenn die Warnungen nicht ankommen. Die Handelnden und für das Unternehmen Verantwortlichen müssen so schnell durch das Frühwarnsystem unterrichtet werden, wie das nötig und möglich ist. Wenn man feststellt, dass ein großes Schadensereignis bevorsteht, muss umgehend die Konzernleitung informiert werden. In diesem Fall sollte auf den oft langen Dienstweg verzichtet werden, eine direkte Kommunikation von den Verantwortlichen für das Frühwarnsystem mit der Unternehmensleitung sollte stattfinden. Auf jeden Fall sollten einige Regeln beachtet werden:

1. Jedes Signal kann wichtige Daten enthalten. Keines sollte absichtlich unterdrückt werden, weil unternehmenspolitische oder sonstige Gedanken anderes gelagert sind.
2. Alle Möglichkeiten nutzen, an Informationen zu gelangen.

Datenquellen für alle Risikocluster suchen und Erkennungsmöglichkeiten für alle Risikocluster bereithalten.

3. Es ist zu gewährleisten, dass alle verfügbaren Daten verarbeitet werden und auf ihren Gehalt an Relevanz untersucht werden.
4. Nebeneinander existieren technisch und personell verfügbare Daten. Es ist sicherzustellen, dass beide Arten von Signalen wahrgenommen werden.
5. Für den Fall einer Auslösung des Frühwarnsystems ist eine eindeutige Reihenfolge der zu Informierenden aufzustellen.

Spieglein, Spieglein an der Wand ... – Informationsbeschaffungsverfahren

Regel 2 besagt, alle Möglichkeiten zu nutzen, an Informationen zu gelangen. Hierzu ist es zuerst notwendig, alle Verfahren zu kennen, an Informationen zu gelangen. In Stichworten gibt es fünf voneinander unterschiedliche Verfahren:

- I. **Informationsrecherche**
Nutzung aller öffentlich zugänglichen Informationen;
- II. **Befragung**
Klärung von Sachverhalten durch Öffentlichkeit;
- III. **Aufklärung / Erkundung / Überwachung**
Formen des Beobachtens: verdeckt / unverdeckt / über längeren Zeitraum;
- IV. **Konkurrenzbeobachtung**
Kombination aus (I), (II) und (III);
- V. **Studium**
Aneignung von Informationen durch intensive Beschäftigung mit einer Thematik, auch ein Studium an Hochschulen ist denkbar.

Es ist nicht immer nötig oder möglich, alle Verfahren nebeneinander einzusetzen. Es muss einfach unter Beachtung der konkreten Fragestellungen und Szenarien individuell entschieden werden, welche Kombination aus den fünf Verfahren sinnvoll ist. Der Mittelaufwand muss betriebswirtschaftlich in engem Zusammenhang und Verhältnis zum betrieblichen Aufwand stehen.

Grundsätzlich lässt sich nur sagen, dass das Ergebnis umso präziser wird, je mehr Daten beschafft werden können. Teilweise ergeben sich komplexere Methoden des

Vorgehens aus anfänglichen Recherchen Schritt für Schritt. Wichtiger aber als die Beschaffung der Daten ist die bestmögliche strategische Auswertung. Der Datenpool kann noch so groß sein, wenn nicht entsprechend der Regeln ausgewertet wird und dieses Ergebnis dann nicht dementsprechend der Unternehmensleitung präsentiert wird, ist das Unterfangen, ein Frühwarnsystem in der Unternehmung zu installieren, fehlgeschlagen.

Die aufgezeigten Methoden waren sowohl für die externe als auch die interne Ausrichtung. Dies soll bedeuten, dass eine nach innen gerichtete Beschaffung und Auswertung nicht vergessen werden darf. Präziser: Folgende Aktivitäten, die aus den fünf Methoden der Informationsbeschaffung hervorgehen, könnten angewandt werden:

- ❖ Mitarbeitereingaben zulassen,
- ❖ Mitarbeiterbefragungen durchführen,
- ❖ Netzwerkprotokolle / Netzwerkaktivitäten auswerten,
- ❖ Controlling-Kennzahlen aktiv einsetzen,
- ❖ Klatsch / Tratsch beachten,
- ❖ Witze über den Betrieb / Witze über Interna ernst nehmen,
- ❖ Interne Newsgroups oder Themenforen einrichten und inhaltlich scannen.

Als nächstes kann die verdichtete strategische Auswertung erfolgen.

Konzept Frühwarnsystem

Um ein funktionierendes Produkt zu erhalten, benötigt man für alle bisher angestellten strategischen Überlegungen einen Rahmen, der die grobe Funktionsweise des angestrebten Frühwarnsystems umspannt. Hierzu ist es sinnvoll, die einzelnen Schritte zu gliedern:

Festlegung von groben Beobachtungssträngen (Fragestellungen): In groben Zügen muss feststehen, welche Ausrichtung das Frühwarnsystem haben soll, welcher Bereich zu erfassen ist. Dass nicht alles erfasst werden kann, wurde bereits erläutert.

Dateneingang: Es ist zu erwägen, welche Quellen die relevanten Daten tragen.

Dieser Vorgang muss immer neu wiederholt werden. Es muss auf eine Verhältnismäßigkeit geachtet werden zwischen Beobachtungssträngen und Datenmaterial.

Datenveredelung: Die eingehenden Daten dürfen nicht für sich allein betrachtet werden, sondern müssen im Zusammenhang gesehen und verstanden werden. Es muss dabei vor allem (größtenteils technisch, mit Unterstützung von Dokumentenmanagement-Systemen und semantischen Funktionen) gesichtet, bewertet, interpretiert, selektiert und weiterverarbeitet werden.

Datenauswertung → Informationsgewinnung: Aus Daten werden dann Informationen, wenn ein Mehrwert vorliegt. Dieser ist im vorliegenden Fall dann vorhanden, wenn die Einschätzung von Trend oder Gefahr bestmöglich vorgenommen werden.

Aktion: Alarmauslösung.

Frühwarnung in der Praxis

Die technische Weiterentwicklung, die Erkenntnis, nicht allumfassend zu sein und der Wille zur Selektion ermöglichen über 20 Jahre nach Riesers Feststellung, dass ein Frühwarnsystem nicht wirklich praktikabel sei, das Gegenteil von dem zu behaupten! Beim „Bau“ und dem Betrieb muss mit Sicherheit auch das Anwendung finden, was führende Zukunftsforscher sagen: **Erwarte das Unerwartete.**

Der Unterschied zwischen Zukunftsforschung und Frühwarnung ist aber dennoch vorhanden: Die Zukunftsforschung zeigt mögliche Ereignisse der Zukunft nur auf. Ein Frühwarnsystem löst beim möglichen Eintritt eines zumeist negativen Ereignisses einen gezielten Alarm aus, um ein vorher definiertes Schadenszenario abzuwenden. Oder es wird eindeutig aufgezeigt, wo Trendpotenzial liegt, wenn ein derartiges Szenario zu Grunde liegt.

Kein Unternehmen sollte riskieren, die Zukunft zu verpassen. In dieser Sicht liegt für die Informationsbranche die Chance,

vom Kellerarchiv der Vergangenheit zukunftsgerichtet in die Mitte der Produktionskette vieler Betriebe zu gelangen. Dann bestünde die Möglichkeit, sich dem Rechtfertigungsdruck, eine bloße Kostenstelle zu sein, entledigen zu können.

Schritte der Umsetzung: Bis hierhin ist vieles Geschriebene graue Theorie. An dieser Stelle soll die Praxis beginnen, das, was umsetzungsrelevant ist. Dem Ziel, das Risiko zu minimieren, steht dieses selbst im Wege. Es zeigt sich in drei Formen, als

- **bekanntes Risiko**
die Form mit den geringsten Schwierigkeiten; lediglich die Entwicklung muss beobachtet werden.
- **verdecktes Risiko**
ist in Grundzügen bekannt, aber noch ungeklärt ist der genaue Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung.
- **unbekanntes Risiko**
die schwierigste Form, da in Risikofeldern erst nach diesem Typ Risiko gesucht werden muss.

Drei Risikoformen stehen nebeneinander. Jetzt ist der Aufwand gefragt, den man betreiben will, um das Risiko zu minimieren. Es ist eine Frage und Abhängigkeit des Zeit-, Mittel- und Ressourceneinsatzes, wie hoch der Erfolg sein wird. Um sich nichts vorzumachen: Es ist hinreichend bekannt, dass der Sektor des Informationsmarktes, in dem keine best practice Arbeitsschritte existieren, sehr zeitaufwändig ist. Der Lohn des Einsatzes liegt dafür auch in einem Bereich, der diesen Aufwand wert ist. Bedingung: Trotz fehlender best practice Methoden eine effiziente Arbeitsweise zu nutzen.

Table of secure

Die erste Tabelle auf der nächsten Seite zeigt eine kurze Zusammenstellung möglicher Schritte, um den drei Risikotypen auf den Pelz zu rücken.

Diese Tabelle bildet den großen Rahmen für ein funktionierendes Frühwarninstrument. Ebenso wichtig wie einzelne Schritte sind hierbei natürlich auch angewandte Methoden, die in der zweiten Tabelle auf der nächsten Seite aufgelistet werden.

	bekannte Risiken	verdeckte Risiken	unbekannte Risiken
Risikolandschaft definieren	immerwährende Recherche nach Veränderungen der Rahmenbedingungen	Analyse der öffentlichen Berichterstattung und neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse / Methoden	Risikoträger und deren Funktionsweise ermitteln
Selektion	Bewertung nach der Höhe des Risikos und dem möglichen Schaden	Bewertung der Risikoträger, vor allem auf Verstärker/ Multiplikatoren	Ermittlung des Risikopotentials und der Möglichkeit der Bewältigung
Untersuchung	Ranking der verschiedenen Risiken, Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotentialen	Immerwährende Überprüfung	Ausführliche Darstellung des Risikofeldes
Ergebnis der Untersuchung	Alarmwerte festlegen	Alarmwerte festlegen	Alarmwerte festlegen
Handlung	konkrete Maßnahmen festlegen (Aktionsplan)	Möglichkeiten / Strategien der Reaktion festlegen	ständige Beobachtung des Risikofeldes und der Alarmwerte

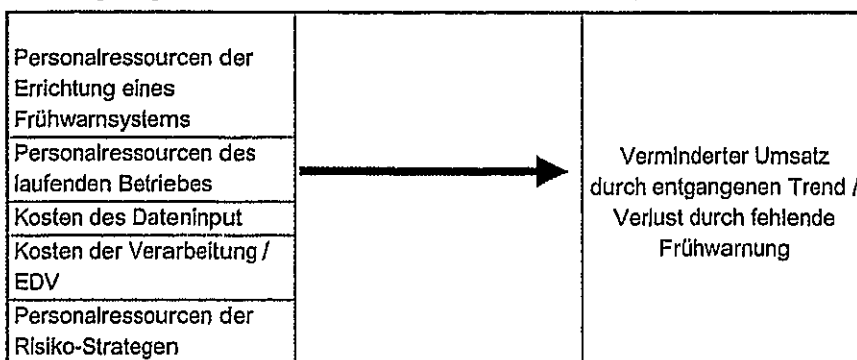
Risikotypen	angewandte Methoden
bekannte Risiken	Recherche, Presseauswertung, Experteninterview, Monitoring, Aufbau von Risikolandkarten der Rahmenparameter
verdeckte Risiken	Aufbau von Risikolandkarten, Gewichtung der Risikoträger, Monitoring
unbekannte Risiken	Anwendung von Szenariotechnik, Aufbau von Risikolandkarten, Konstruktion idealer Szenarien

Benchmarks für ein Frühwarnsystem

Folgende Parameter sollten gegeneinander abgewogen werden:

Eines fällt sofort auf: **Personalressourcen sind der größte Posten in der qualitativen Informationsarbeit.** Ein hohes Maß an Qualität ist oft nur mit Personalauf-

wand im Team zu erreichen. Es muss das Bestreben sein, diesen Personalaufwand nur in einer Einrichtungsphase zu haben und dann stetig abzubauen auf ein gewisses Grundlevel, auf dessen Niveau ein Absenken zu verkraften ist.



Datenbank

Wesentlichstes Arbeitsmittel eines Frühwarnsystems ist eine Datenbank, in die die veredelten Daten fließen. Das Wichtigste hierbei ist nicht die Vorhaltung, sondern die **Bewertung der Qualität und der Relevanz.** Das bedeutet, dass

hierauf auch der Arbeitsschwerpunkt gelegt werden muss. Das umfassendste Beobachten ist nicht viel wert, wenn die Filterung mit Hilfe von Bewertungen der Daten nicht funktioniert. Ein Beispiel für eine solche Bewertungsskala ist die folgende:

- Irrelevant
- Arbeitsroutine
- interessant
- + Themenkomplex soll regelmäßige Beachtung von Führungskräften erhalten.
- ++ Themenkomplex soll täglich beobachtet werden.
- +++ Themenkomplex soll täglich beobachtet werden, Rückmeldungen und Austausch untereinander.

Ein wesentlicher Bestandteil einer Skala ist die gerade Anzahl an Elementen: Der Mensch als solcher tendiert bei Entscheidungen gerne in die Mitte. Diese Angewohnheit muss von Anfang an unterbunden werden.

Die Skala basiert auf Zeichen, nicht auf Ziffern, da Ziffern aus dem Alltag oft schon eine feste Bedeutung haben. Diese Bewertung kann nicht für jeden Datenschnipsel selber vorgenommen werden, sondern findet auf der Basis von Risiken oder Risikokomplexen statt. Alle eingespielten Daten werden vom System durch Volltext und semantische Analysen auf die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Risikokomplex untersucht. Daraufhin wird es den jeweiligen Profilen zugeordnet.

Es ist möglich, strategische Trenderkennung und Frühwarnung zu betreiben. Hierzu sind die nötigen theoretischen Grundlagen gelegt. In der Praxis muss es immer eine nötige Anpassung geben, die für jedes Geschäftsfeld individuell ist. Im Prinzip kann aber die Aussage, praktische Frühwarnung sei technisch nicht möglich, für den heutigen technischen Stand widerlegt werden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	21	29	G	E	

Frau Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger schrieb uns, dass wir ihre Internet-Anschriften von Heft 3/04 auf Seite 249 korrigieren sollen in:
<http://wiwi.uni-giessen.de/home/bwl4/> oder alternativ
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling/>

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

29. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Ettersschlag
 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controllert Akademie AG,
 Gauting/München – deyhle@t-online.de

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein e. V., München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.
 Internet-Adresse: www.controllerverein.com

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
 Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,
 42655 Solingen – E-Mail: alfred.biel@aplus-online.de
 Internet-Homepage: www.controllermagazin.de

E-Mails an CM:

sfroehlich@wolters-kluwer.de

Umschlaggestaltung

Deyhle Design, Starnberger Str. 3, 82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00
deyhledes@aol.com

Herstellung

Druck-Service Karl, Felix-Wankel-Str. 3, Gewerbegebiet KIM,
 82152 Krailling, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

Anzeigen

bitte an Verlagsredaktion z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

Impressum

Verlag

VCW Verlag für ControllingWissen AG • A WoltersKluwer Company
 Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz)
 E-Mail: info@controllingwissen.de
 Online-shop: www.controllingwissen.de

CM-Organisation

Silvia Fröhlich; hdeyhle@wolters-kluwer.de
 VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag
 Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

Abonnement-Verwaltung

WKD Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Abonnenten-Service,
 Janderstr. 10, 68199 Mannheim, Tel. 0621/86 26 276; Fax 0621/86 26 269

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr
 Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement EUR 111,-- plus EUR 9,--
 Versand; im europäischen Ausland 17,40 EUR
 Einzelheft EUR 18,50 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden,
 besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag
 das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
 Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.