



## Frühwarnsystem

Eine gute Führungskraft arbeitet mit einem zeitlichen Horizont, der in der Regel nicht nur kurz- sondern auch mittelfristig ausgelegt sein müsste. Bereits diese Annahme führt einige Führungskräfte vor erhebliche Probleme. So sind doch die dauernden Telefonanrufe oder E-Mails, die bearbeitet werden müssen, die wartenden Kunden, die bedient werden wollen, oder die Entscheide, die durch zeitliche Rahmenbedingungen die dringende Erledigung verlangen. Dass dabei wichtige Themen auf der Strecke bleiben, ist leider selbstverständlich geworden. Die Einnahme einer längerfristigen Perspektive für die gesunde Geschäftsentwicklung wird auf Randzeiten gedrängt.

Wenn dann aber unerwartete Probleme auftauchen, dann hätte man das voraussehen sollen. Nicht wenige Führungskräfte wünschen sich da eine Art Frühwarnsysteme, um trotz der Hektik die längerfristige Perspektive im Auge zu behalten.

### Der Wunsch nach Kontrolle

Aus Sicht vieler Führungskräfte ist nämlich der Kontrollverlust etwas vom Schlimmsten, was es im Managementleben gibt. „Hast du denn das Geschäft nicht im Griff?“ fragt dann der Chef, und man fühlt sich irgendwie nicht in der Lage, zu antworten. Oder man gibt nicht gerne zu, dass es aufgrund der heutigen Komplexität von Märkten und Kundenanforderungen schlicht nicht mehr immer möglich ist, die Übersicht zu bewahren. Zudem kommt es immer



wieder vor, dass das System (Geschäftsumfeld) anders reagiert, als gedacht. Vor allem wenn die eingeleiteten Massnahmen plötzlich in eine ganz andere Richtung wirken, als man sich das überlegt hatte. Nicht wenige Jahre zurück bezeichnete Steve Ballmer von Microsoft, Google sei ein Konzern mit nur einem Produkt und das iPhone ein Gerät, das nur einen geringen Marktanteil gewinnen wird. Inzwischen kennen wir alle, wie breit Google in verschiedensten Themen abgestützt ist und wie verbreitet das iPhone benützt wird.

### Blick zurück oder Blick nach vorne

Leider ergeben Finanzdaten meistens einen Blick zurück. Natürlich können aus erzielten Daten immer wieder Schlüsse auf die Zukunft gezogen werden. Das gehört auch zur Funktion eines guten Controllers oder Finanzchefs, aus allen Auswertungen rund um das Business die wichtigsten Eckdaten

heraus zu schälen, damit die Unternehmensleitung daraus das Wichtigste ableiten kann. Historien helfen auch Muster zu erkennen, saisonale Schwankungen zu interpretieren oder wiederkehrende Einflüsse richtig einzuordnen.

Viele Führungskräfte glauben durch das Hochrechnen ihrer Zahlen, dass Sie auch die Entwicklung ihrer Firma voraussehen können. Dem ist leider aber nicht so. Nicht voraussehbare Ereignisse können immer geschehen und somit den erwarteten Verlauf auf den Kopf stellen.



Trotzdem staune ich immer wieder, wie wenig Aufwand die heutigen Manager in Kauf nehmen, um für sich eine Art „Frühwarnsystem“ aufzubauen. In jeder Branche gibt es nämlich solche Hinweise, die man mit relativ geringem Aufwand beschaffen kann. Vor allem dort, wo

Ereignisse einen Vorlauf haben, gelingt dies besonders gut. Zum Beispiel Bauprojekte: Diese müssen eingegeben und bewilligt werden. Wer also die Zahl und das Volumen der Bauprojekte verfolgt, weiss schon früh, wie sich sein Markt als Bauzulieferer entwickeln könnte.

### Brauchbare Frühwarnsysteme

Jede Firma ist von unterschiedlichen Parametern abhängig. Aus meiner Sicht geht es bei der Ausgestaltung eines Frühwarnsystems zuerst darum zu verstehen, in welchen Abhängigkeiten eine Firma aufgestellt ist. Kennt man diese Treibfedern beziehungsweise Bremsklötze des Unternehmens, dann kann nach vorhandenen Daten auf diesen Bereichen gesucht werden.

Ein solches System zu entwickeln ist sicher anspruchsvoll, verhindert aber häufig gehörte, unschöne Geschichten, wonach Mitarbeiter in der Probezeit entlassen werden müssen, weil „plötzlich“ nicht genügend Arbeit da ist. Zudem kann beim besten Frühwarnsystem nicht jedes Ereignis vorweggenommen werden. So hat womöglich der arabische Frühling vielen Exportunternehmen, die im arabischen Raum tätig gewesen sind, einen dicken Strich durch die Rechnung gemacht.

Künden sich schwierige Zeiten an, höre ich immer häufiger Unternehmer, die nach einem Frühwarnsystem verlangen. Dann ist es aber häufig zu spät, ein solches aufzubauen. Denn fehlende Sorgfalt bei der Ausgestaltung führt dazu, dass Fehlinterpretationen häufiger sind und die Qualität der logischen, abgeleiteten Aussagen nicht immer genügend gross ist. In besseren Zeiten folgt dann der nächste Fehler, dass solche Instrumente schubladiert werden. Die Aussichten sind ja sowieso positiv, sodass sich niemand mehr um kommende Risiken kümmert.

Jedenfalls kann ich jetzt eine wichtige Warnung vorab abgeben. In wenigen Wochen ist Weihnachten. Ob Sie daran gedacht haben oder nicht, diese wird unaufhaltsam kommen, und Sie sollten sich darauf vorbereiten...

Leo Pfiffner, 2012