

# Konzeption eines Frühwarnsystems im strategischen Management am Beispiel der Österreichischen Post AG

Diplomarbeit  
von  
Anthony Simpkins, BSc.



eingereicht am  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften  
der  
Montanuniversität Leoben

Leoben, am 18. Februar 2013

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

## **AFFIDAVIT**

I declare in lieu of oath, that I wrote this thesis and performed the associated research myself, using only literature cited in this volume.

---

Datum

---

Anthony Simpkins

## Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Mitarbeitern der Universität Leoben, sowie der Österreichischen Post AG bedanken, die mich bei der Umsetzung dieser Arbeit persönlich und fachlich unterstützt haben.

Dr. mont. Georg Pölzl und o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Hubert Biedermann ist es zu verdanken, dass ich diese Arbeit, in bester Kooperation beider Organisationen durchführen konnte.

Besonders dankbar bin ich über die exzellente Betreuung, die mir seitens des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, sowie der Österreichischen Post AG zuteil wurde.

Ass.Prof. Dipl.-Ing. (FH) Dr.mont. Werner Schröder, DKFM Michael Stadlmann und Andreas Henhappel, haben mich zu jeder Zeit mit äußerst viel Geduld, fachlicher Kompetenz sowie freundschaftlichem Engagement unterstützt. Dafür bin ich Ihnen tief verbunden.

Anthony Simpkins

## Kurzfassung

Das globale wirtschaftliche Umfeld, in dem Unternehmen agieren, ist heute dynamischer denn je und somit sind strategische Entscheidungen mit einem neuen Maß an Risiko verbunden. Diese Dynamik birgt die Gefahr, dass die Kostenstruktur eines Unternehmens, erst nach zeitlichem Verzug auf Umsatzverläufe reagieren kann.

Es gilt zukunftsorientierte Methoden zu entwickeln, die es ermöglichen diesen Trend umzukehren. Ein Informationsmanagementsystem muss derart ausgerichtet sein, dass Entwicklungen in der Umwelt eines Unternehmens, früher identifiziert und bewertet werden können als es heute der Fall ist.

Ziel dieser Arbeit ist es, die inhaltlichen und strukturellen Anforderungen, welche an ein Frühwarnsystem im strategischen Management gestellt werden, konzeptionell zu erarbeiten. Im ersten Teil dieser Arbeit wird der Status Quo im Bereich der strategischen und operativen Frühwarnung, auf generischer Ebene, anhand einer eingehenden Literaturrecherche erarbeitet. Ein weiteres Kapitel dieser Arbeit, erörtert das nationale sowie das internationale Postwesen, sowie die Tätigkeitsfelder der Österreichische Post AG.

Der abschließende Teil befasst sich mit der praktischen Konkretisierung des Konzeptes. Es wird ein dreidimensionales Modell präsentiert, dessen Ebenen die inhaltliche Ausrichtung, den prozessualen Ablauf, sowie die funktionalen Bereiche des Konzerns zu einem präventiv ausgerichteten System vereinen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen als Grundlage für eine künftige, praktische Umsetzung eines konzernweiten Frühwarnsystems dienen.

## **Abstract**

The global economic environment has become ever more dynamic. As a result, strategic decision-making today is more risk related than ever. This new dynamic bears the strategic danger of cost structures dangling after revenue-streams. In order to invert this trend, new methods need to be designed. Based on an information management system, these methods need to identify and assess company related developments at an earlier stage as it is can be done today.

The ambition of this work is to investigation the theoretical content and the structural requirements of an early warning system in the strategic management. The first part of this work reflects, on a generic level, a résumé of the current state of strategic an operational early warning mechanisms, found in international literature.

The middle section of this work illustrates the business of the national and international postal services and explains the operational fields of the Österreichische Post AG within those.

The final part of this work reflects a firm establishment of the practical transformation of the concept. A three-dimensional model will be presented, which different levels unite the substantial, the process-related and the operational orientation of this system, to one preventative tool. The findings of this thesis are meant to be the foundation of a practical implementation of an integrated early warning system.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>viii</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>ix</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>x</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Ziel dieser Arbeit.....	2
<b>2 Grundlagen der betrieblichen Frühwarnung.....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Begriffsbestimmung.....	4
2.1.2 Operative versus strategische Frühaufklärung.....	5
2.1.3 Operative Frühwarnung bzw. Früherkennung.....	8
2.2 Methoden der operativen Frühwarnung bzw. Früherkennung.....	9
2.2.1 Kennzahlenbasierte Systeme.....	9
2.2.2 Hochrechnungsbasierte Systeme.....	10
2.2.3 Indikatorbasierte Systeme .....	11
2.3 Strategische Frühaufklärung.....	16
2.3.1 Drittvariablen.....	17
2.3.2 Das Prinzip der schwachen Signale.....	18
2.3.3 Merkmale schwacher Signale.....	19
2.3.4 Die Problematik schwacher Signale.....	21
2.3.5 Der Umgang mit schwachen Signalen.....	21
2.3.6 Identifikation “schwacher Quellen” .....	23
<b>3 Der Postmarkt und die Österreichische Post AG.....</b>	<b>26</b>
3.1 Der europäische Postmarkt .....	26
3.1.1 EU-Rechtsvorschriften für den Postsektor.....	27
3.1.2 Richtlinie 2008/06/EG oder „die dritte Postrichtlinie“.....	27
3.1.3 Die Post als soziale und wirtschaftliche Lebensader.....	27
3.2 Der österreichische Postmarkt.....	29
3.2.1 Die Geschichte der österreichischen Post.....	29
3.2.2 Praktische Auswirkungen der dritten Postrichtlinie für die Österreichische Post AG .....	32
3.3 Die Struktur der Österreichische Post AG.....	33
3.3.1 Allgemein.....	33

---

3.4	Risikomanagement der Österreichischen Post AG.....	34
3.4.1	Definitionen im RMS.....	36
3.4.2	Risikomanagement als Prozess.....	39
3.4.3	Die Notwendigkeit eines Frühwarnsystems.....	41
<b>4</b>	<b>Konzeptionierung eines Frühwarnsystems bei der ÖPAG.....</b>	<b>43</b>
4.1	Situation, Komplikation.....	43
4.1.1	Der Auftrag des Vorstandes.....	43
4.1.2	Gesetzliche Bestimmungen.....	44
4.1.3	Reaktion auf Tendenzen im Risikomanagement.....	45
4.1.4	Den sieben größten Gefahren für ein Unternehmen vorbeugen.....	46
4.2	Anforderungen an ein Frühwarnsystem.....	47
<b>5</b>	<b>Systemaufbau.....</b>	<b>49</b>
5.1	Die Themen-Ebene.....	50
5.1.1	Erfassen der momentan genutzten Informationskanäle.....	51
5.1.2	Interviewrunde – Ergebnisse.....	52
5.1.3	Indikatoren je Beobachtungsbereich.....	54
5.1.4	Konjunktur und Wirtschaft.....	56
5.1.5	Markt und Wettbewerb.....	62
5.1.6	E-Substitution.....	64
5.1.7	Rechtliche und regulatorische Entwicklungen.....	67
5.1.8	Financials.....	69
5.1.9	Input vs. Output: Die Komplexität beherrschen.....	71
5.2	Die Organisations-Ebene.....	72
5.3	Die Prozess-Ebene.....	74
5.3.1	Strategische Tätigkeiten.....	75
5.3.2	Systementwicklung & Datenmanagement.....	77
5.3.3	Scanning.....	78
5.3.4	Monitoring.....	84
5.3.5	Datenauswertung.....	85
5.3.6	Bewertung.....	86
5.3.7	Bericht.....	89
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>91</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>a</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>a</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsdreieck eines Frühwarnsystems .....	3
Abbildung 2: operativer Früherkennung und strategischer Frühaufklärung .....	6
Abbildung 3: Aufbau eines indikatorbasierten Früherkennungssystems .....	11
Abbildung 4: Inhaltliche Anforderungen an Indikatoren .....	13
Abbildung 5: Abnahme der Reaktionsfähigkeit mit zunehmendem Zeitverlauf .....	18
Abbildung 6: Internationale Vertretung der ÖPAG sowie EURODIS Netzwerk.....	34
Abbildung 7: Darstellung des Risikomanagement-Prozesses als integrierter Kreislauf.....	40
Abbildung 9: Dreidimensionales Frühwarnmodell mit Detailansicht links .....	49
Abbildung 10: Inhalte der Themen-Ebene.....	53
Abbildung 10: Geopolitische Einteilung der genannten FW-Quellen.....	54
Abbildung 11: Umsatzverteilung der ÖPAG nach Tätigkeitsbereichen .....	55
Abbildung 12: BIP-Verlauf und Umsätze der Division P&L .....	57
Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Wirtschaftsleistung, Paket- und Expressvolumen	58
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Werbeindex und realem Umsatzverlauf.....	59
Abbildung 15: Baltic Dry Index mit Bollinger-Bändern.....	61
Abbildung 16: Vier Hauptaspekte, Anlehnung an Balanced Score Card .....	63
Abbildung 17: Briefvolumen, Internetverbreitung und Wirtschaftsleistung .....	65
Abbildung 18: Keine lineare Korrelation bei hoher Breitband-Durchdringung.....	66
Abbildung 19: Lineare Annäherung zwischen Nutzerverhalten und Briefvolumen .....	67
Abbildung 20: ROCE und EVA-Entwicklung, internationaler Vergleich von Postanbieter..	70
Abbildung 21: Verarbeitung der FWI zu verwertbaren Output-Informationen.....	71
Abbildung 22: Übernehmen der FWV als „Benutzer“ in die Datenmanagement-Software... 76	
Abbildung 23: Schematische Zusammenhang zwischen CRM-Konzept und FWS.....	77
Abbildung 24: Koppelung von FW-Software mit Microsoft® Excel 2007.....	79
Abbildung 25: Drei Faktoren welche das Erfolgspotential des FWS erheblich steigern .....	82
Abbildung 26: Schematisches Ablaufdiagramm des FW-Prozesses .....	83
Abbildung 27: Graphische Darstellung der zwei Szenarien.....	87
Abbildung 28: Beispielhafter Auszug aus FWB.....	89
Abbildung 29: Aufschlüsselung der Einflussfaktoren der gewichteten Kapitalkosten .....	p

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geschichte der österreichischen Post.....	29
Tabelle 2: Ergebnis Interview Runde 1, den Experten vorgeschlagene Indikatoren/Quellen .o	

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Baltic Dry Index
BIP	Bruttoinlandprodukt
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CEE	Central and Eastern Europe
CRM	Customer Relation Management
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EK	Eigenkapital
et al.	et alteri oder et alii = und andere
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
f.	folgende Seite
FK	Fremdkapital
ff.	folgende Seiten
FVWM	Fachverband für Werbung und Marktkommunikation
FW	Frühwarnung
FWB	Frühwarnbericht
FWI	Frühwarninformation
FWP	Frühwarnpersonal
FWS	Frühwarnsystem
FWV	Frühwarnverantwortlicher/-e
GK	Gesamtkapital
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
Hrsg.	Herausgeber/-in
hrsg.	Herausgegeben
IBW	Internes Berichtswesen
IKS	internes Kontrollsystem
IPC	International Postal Corporation
IR	Interne Revision
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
o.V.	ohne Verfasserangabe
PLÖ	Paket & Logistik Österreich
PMG	Postmarktgesetz
ReLÄG	Rechnungslegungsänderungsgesetz
RM	Risikomanagement
RMB	Risikomanagementbericht

RMK	Risikomanagement-Koordinator/-orin
RMS	Risikomanagementsystem
ROCE	Return On Capital Employed
RR	Restrisiko
RV	Risikoverantwortlicher/-e
s.	siehe
S.	Seite
UD	Universaldienst
UDV	Universaldienst Verordnung
vgl.	vergleiche
VS	Vorstand
WACC	Weighted Average Cost of Capital
zit. nach	zitiert nach

# 1 Einleitung

Der nationale sowie internationale Postsektor sieht sich seit einigen Jahren starken Veränderungen ausgesetzt. Zwei Hauptfaktoren sind für jene neuen Rahmenbedingungen verantwortlich.

Zum einen ist die Umsetzung der *dritten Postrichtlinie* das Resultat eines langjährigen Bestrebens der Europäischen Union nationale Monopolstellungen aufzubrechen und somit den europäischen Wettbewerb zu fördern. Die Österreichische Post AG hat sich mit Restrukturierungen im Bereich Organisation und Produkte sowie mit einer auf vier Säulen basierenden Strategie, welche internationale Diversifikation beinhaltet, auf die neuen Herausforderungen eingestellt.

Die wahrscheinlich größte Herausforderung, der sich die Österreichische Post AG, als auch der gesamte Postsektor stellen müssen, ist das Phänomen des veränderten Kundenverhaltens. Die rasante Verbreitung des Internets hat vor allem unser Kommunikationsverhalten grundlegend verändert. Die elektronische Substitution des physischen Schriftverkehrs ist eine existentielle Bedrohung für den konventionellen Postanbieter.

Traditionelle Postanbieter müssen auf diese Entwicklung mit Kosteneffizienz, Rentabilität sowie die bereits genannte Restrukturierung der Produktpalette sowie Expansion antworten, um die Abhängigkeit vom sinkenden Briefgeschäft zu verringern.

Die zurückgehenden Umsätze im Briefverkehr können momentan durch wachsende Raten im Paket und Logistiksektor ausgeglichen werden. Dieser Trend ist hauptsächlich auf den wachsenden Onlinehandel zurückzuführen.

Dieser Wandel vollzieht sich in einem noch nie da gewesenen Grad der Globalisierung. Dadurch werden die operativen und strategischen Aufgabestellungen immer komplexer.

Einzelne Faktoren der sich rasant ausbreitenden Risikolandschaft, lassen sich nicht mehr auf monokausale Ursachen zurückführen und verlangen daher nach neuen, dynamischen Methoden, um den Grad an nicht steuerbaren Restrisiken so gering wie möglich zu halten.

## 1.1 Ausgangssituation und Ziel dieser Arbeit

Die Österreichische Post AG betreibt ein umfangreiches integriertes Risikomanagementsystem.

Neben einem laufenden Prozess welcher Risiken identifiziert, analysiert, bewertet und letztlich in reaktiven Maßnahmen mündet, soll ein aufklärender Prozess ablaufen, welcher Chancen und Bedrohungen für das Unternehmen in einem Entwicklungsstadium erfasst, in dem eine Kategorisierung nach probabilistischen, als auch quantitativen Gesichtspunkten aufgrund des hohen Maßes an Ungenauigkeit nicht sinngemäß erschiene.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein konzeptionelles Modell eines strategisch ausgerichteten Frühwarnsystems (FWS) zu erarbeiten. Am Beispiel der Österreichischen Post AG<sup>1</sup> sollen jene Parameter und groben Abläufe definiert werden, welche eine zukünftige Umsetzung dieses Systems, in einem Unternehmen dieser Größe, zulassen.

Dabei geht es weniger darum jene Inhalte aufzulisten, die in ein FWS Einzug finden würden, sondern vielmehr darum, die strukturellen und personellen Rahmenbedingungen welche für eines solchen FWS notwendig wären, zu definieren.

Am Anfang dieser Arbeit, soll anhand einer generisch strukturierten Literaturrecherche, der aktuelle Entwicklungsstand im Bereich der strategischen Frühwarnung eruiert werden. Es gilt dabei zu überprüfen ob und in welcher Form ähnliche FWS in der Praxis existieren.

Basierend auf diesen Informationen, sollen in Zusammenarbeit mit den Experten der Post, jene organisatorischen Einheiten des Unternehmens identifiziert werden, welche Einzug in dieses System finden. Zudem soll der Einflussbereich des Unternehmens, nach frühwarn-technischen Aspekten, in Themengebiete gegliedert werden.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, die Möglichkeit potentieller Synergien des FW-Prozesses mit bereits vorhandenen Strukturen bzw. Abläufen der Post zu überprüfen.

Auch sollen Automatisierungspotentiale, wie zB. software-gestützte Prozesse auf ihre Anwendbarkeit in diesem System geprüft werden.

---

<sup>1</sup> Anm.: In Folge auch nur Post genannt

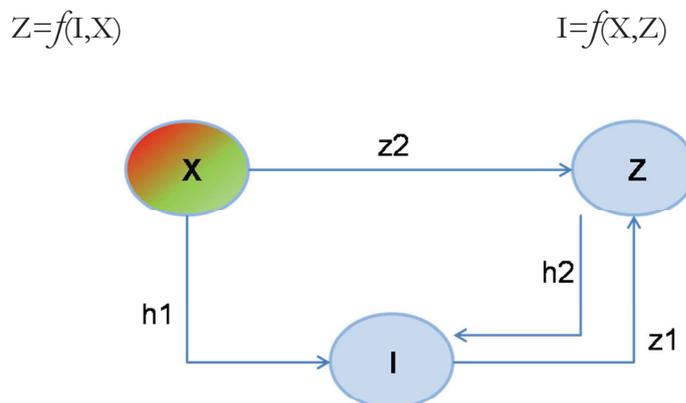
## 2 Grundlagen der betrieblichen Frühwarnung

Das Bestreben Gefahren rechtzeitig zu erkennen, ist nicht neu. In vielen Bereichen des täglichen Lebens sind Frühwarnsysteme unerlässlich geworden. Sei es nun im Verkehr, Wetter, Katastrophenschutz oder in der Medizin.

In der Wirtschaft ist diese Forschung jedoch verhältnismäßig jung und wird in der Regel durch das Risikomanagement in der Praxis umgesetzt. Die Aufgabe des Risikomanagements kann wie folgt definiert werden:

*„Risikomanagement umfasst die gesamte Unternehmenspolitik unter besonderer Berücksichtigung der ihr innewohnenden Chancen und Risiken“<sup>2</sup>*

Die Ziele des betrieblichen Risikomanagements liegen in der Sicherung der Unternehmensexistenz, des künftigen Unternehmenserfolges sowie der Minimierung der Risikokosten.<sup>3</sup>



- Z: Unternehmensziele
- X: exogene Störungen, kann sowohl positiv (grün) als auch negativ (rot) sein
- I: Aktivitäten (Instrumente, Massnahmen) des Unternehmens
- h1, h2: Verhaltensregeln des Entscheiders bezüglich Einsatz von I
- z1, z2: Wirkungsbeziehungen (Z in Abhängigkeit von X und I)

Abbildung 1: Wirkungsdreieck eines Frühwarnsystems<sup>4</sup>

Um die Relevanz einer betrieblichen Frühwarnung zu beschreiben muss man sich vor Augen führen, dass betriebswirtschaftliche Entscheidungen nur auf Basis von Informationen getroffen werden können.

<sup>2</sup> Brühwiler B., 1994, S. 6

<sup>3</sup> Vgl. Wolf K., et al., 2009, S. 30-31

<sup>4</sup> Siehe Gleißner W. et al., S. 1

Die Fähigkeit eines Unternehmens relevante Informationen erfassen, filtern und verarbeiten zu können entscheidet über die Fähigkeit desselben Unternehmens sich in einer komplexen, vernetzten, sich ständig ändernden Umwelt zu behaupten.

Dabei liegt der Schwerpunkt eines Frühwarnsystems nicht darauf, zukünftige Entwicklungen in wahrsagerischer Form vorauszusagen, sondern vielmehr darin, die Methoden der unternehmerischen Zielerreichung transparent zu machen sowie die Wechselwirkungen zwischen exogenen Einflüssen, dem aktuellen Stand der Zielerreichung und den Veränderungen des zukünftigen Grades der Zielerreichung darzustellen.<sup>5</sup>

Die dadurch verlangte permanente Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit den internen und externen Abläufen des Unternehmens führt zwangsläufig zu einem Hinterfragen der zugrundeliegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

In Abbildung 1 wird der Zusammenhang zwischen den unternehmerischen Zielen (Z), den exogenen Einflüssen (X) und den operativen bzw. strategischen Maßnahmen (I) dargestellt.

Dabei ist gleich zu Beginn festzuhalten, dass die exogenen Einflüsse sowohl positiven als auch negativen Einfluss auf die Zielerreichung (Z) haben können.

In der graphischen Darstellung der Problematik ist die Wechselseitigkeit zwischen allen drei Parametern deutlich zu erkennen.

Die Aktionspfeile h1 und h2 verdeutlichen den Zusammenhang zwischen den exogenen Einflüssen (X) und der Wahl der geeigneten Maßnahmen (I). Während die neu aufgetretenen exogenen „Störfaktoren“<sup>6</sup> Einfluss auf das letztendliche Ziel nehmen, ist die Wahl der geeigneten Steuerungsinstrumente und Maßnahmen auch auf den aktuellen Grad der Zielerreichung abzustimmen. In mathematischer Form ausgedrückt könnte man die Zielerfüllung als Funktion von exogenen Einflüssen und Maßnahmen betrachten.<sup>7</sup> Im selben Sinn wäre die Wahl der geeigneten Maßnahmen eine Funktion der exogenen Einflüsse und dem Grad der aktuellen Zielerfüllung.

Betriebswirtschaftliche Entscheidungen sind nach vorne, in die Zukunft gerichtet und verlangen daher nach Informationen die es erlauben, zukünftige Entwicklungen und Einflüsse zu beschreiben. Sogenannte Prognosen.

Diese Prognosen in einem ökonomisch sinnvollen Ausmaß und in der richtigen Granularität zu erstellen ist womöglich eines der herausforderndsten Problemstellungen dieser Thematik.

### 2.1.1 Begriffsbestimmung

Dem Empfänger einer Frühwarninformation muss die Zeit bleiben, um zu reagieren oder bevorzugter Weise pro aktiv handeln zu können. Dies wirft eines der grundlegendsten Probleme eines Frühwarnprozesses auf.

Meist bezieht sich das Controlling auf Vergangenheits- bzw. Gegenwartsorientierte operative Kennzahlen. Anhand von Hochrechnungsmodellen sowie Trendextrapolation wird dann versucht, ein zukünftiges Bild in die Gegenwart zu projizieren.

---

<sup>5</sup> Vgl. Gleißner W. et al., S. 1

<sup>6</sup> Anm. In diesem Zusammenhang können Störfaktoren durch aus positiven Charakter besitzen

<sup>7</sup> Vgl. Gleißner W. et al., S. 1-2

Das Problem dabei ist, dass diese rückwärts orientierten Systeme in der heutigen global vernetzten Welt niemals die unzähligen Einflüsse aus der Umwelt berücksichtigen können.

Zukunft ist vergleichbar mit einem Ereignisbaum mit unzählig vielen Ereignis- bzw. Entscheidungsknoten, die überdies noch über Kausalzusammenhänge mit einander verbunden sind. Die Vorhersage eines bestimmten Ereignisses oder einer Entwicklung kann somit nur annähernd beschrieben werden. Niemals aber exakt.

Für eine strategische Planung eines Unternehmens ist es jedoch unerlässlich geworden, sich in diesen „Nebel“ von Risiken und Chancen vorzuwagen, um von solchen Ereignissen nicht überrascht zu werden.

Ein wesentlicher Ansatz, um diesem Problem entgegenzuwirken sind die Systeme der

- Früherkennung
- Frühwarnung
- Frühaufklärung

Oftmals gibt es jedoch bereits Missverständnisse über die Definition und den thematischen Inhalt dieser Begriffe. In der Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen über die Aufgaben und Inhalte der jeweiligen Bereiche.<sup>8910</sup>

Folgend werden die Systeme erklärt, die gleichzeitig einen entwicklungstechnischen Bogen über dieses Thema spannen.

## 2.1.2 Operative versus strategische Frühaufklärung

In Abschnitt 2.1.1 wurde bereits auf die Relevanz von Frühwarninformationen für die betriebswirtschaftliche Planung eingegangen.

Es gibt jedoch in der Praxis unterschiedliche Methoden, mit unterschiedlichem Fokus um solche Informationen zu beschaffen. Generell unterscheidet man zwischen operativen und strategischen Prognoseverfahren bzw. Frühwarnsystemen.

Handelt es sich um längerfristige Prognosen, so spricht man von strategischen Systemen. Ein Beispiel dafür wäre in einem ausgesuchten Kreis an Mitgliedern der Führungsebene sowie zuweilen mit unternehmensexternen Personen ausführliche Planungsrunden abzuhalten, in denen alternative Zukunftsszenarien diskutiert werden. Die Methoden der strategischen Planung sind meist qualitativer Natur.

Im Gegensatz dazu stehen die Verfahren der operativen Planung, welche eingesetzt werden, um die unmittelbare Zukunft zu beschreiben. Operative Systeme beruhen oft auf mathematischen Verfahren. Ein Grund hierfür ist die Kurzfristigkeit ihrer Prognosen. Sie sind somit weniger anfällig für etwaige Störungen der betrachteten kausalen Zusammenhänge.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Bertram 1993, S. 134

<sup>9</sup> Vgl. Hammer 1998, S. 175

<sup>10</sup> Vgl. Krystek 2006a, S. 224

<sup>11</sup> Vgl. Gleißner W. et al., S. 3

Je weiter die Prognose in die Zukunft reicht, umso anfälliger wird sie für Trendbrüche und Diskontinuitäten, welche die Aussagekraft der Prognose verfälschen. In Abbildung 2 werden die wichtigsten Unterschiede zwischen dem Konzept der strategischen Frühaufklärung und dem der operativen Früherkennung zusammengefasst. Dabei wird auf die einzelnen Prozessschritte *Input-Throughput-Output-Outcome* eingegangen.

Die größten Unterschiede finden sich wohl in der Charakterisierung der Informationen im Zuge des *Inputs*.

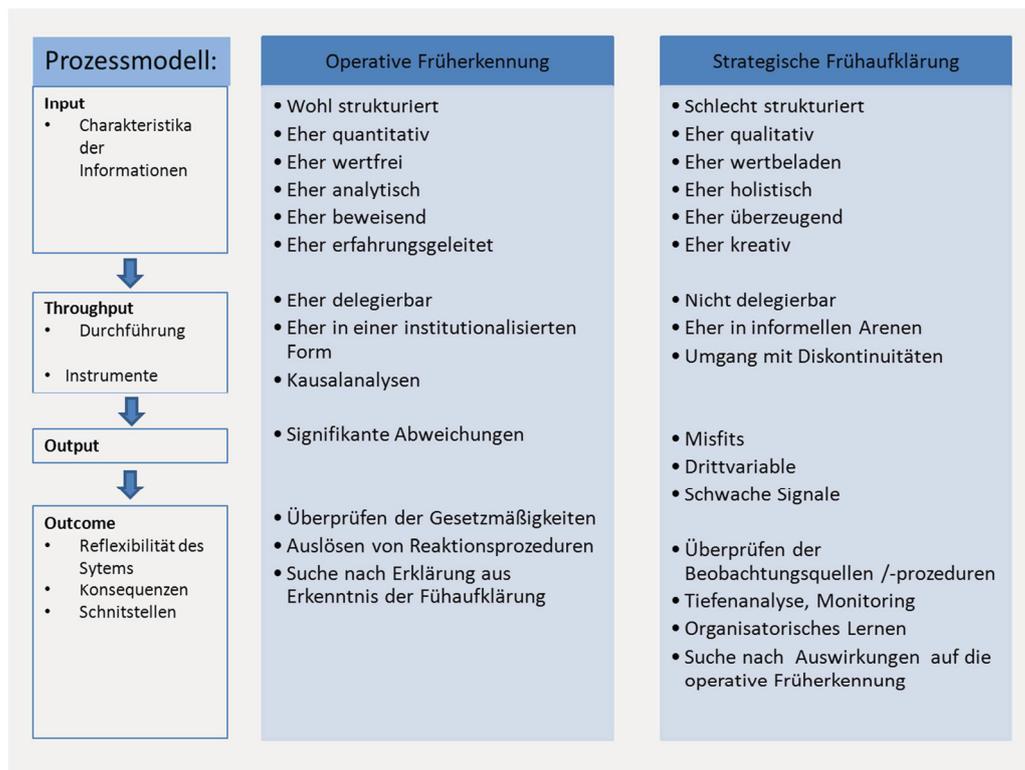


Abbildung 2: operativer Früherkennung und strategischer Frühaufklärung<sup>12</sup>

Bei der operativen Früherkennung sind die Informationen vergleichsweise wohl strukturiert und gut aufbereitet.

Sie lassen wenig Spielraum für Interpretationen. Mitarbeiter und Informationsempfänger sind vorzugsweise Menschen mit gutem analytischem Verständnis.

Im Gegensatz dazu sollten jene Informationsempfänger sowie Entscheidungsträger der strategischen Frühaufklärung mit den Fähigkeiten des vernetzten Denkens und einer hohen Überzeugungskraft ausgestattet sein.

Diese Eigenschaften sind notwendig, um die Fülle an eher schlecht strukturierten, qualitativen Informationen zu verarbeiten. Aufgrund der bereits erwähnten Tatsache, dass strategische Frühaufklärung ein unternehmensweiter Prozess ist, werden oft dieselben Informa-

<sup>12</sup> Eigene Darstellung basierend auf Krystek et al., 2006, S.175ff

tionen von verschiedenen Seiten unterschiedlich bewertet. Somit ist nicht auszuschließen, dass dieselben Informationen oft widersprüchlich bzw. paradox erscheinen.<sup>13</sup>

Um diese Anforderungen zu bewältigen sollte der informationsverarbeitende bzw. entscheidende Mitarbeiter kreativ sowie holistisch veranlagt sein. Diese Fähigkeiten unterstützen die Verarbeitung der Informationen, während die bereits erwähnte Überzeugungskraft unerlässlich für die Vermittlung der tatsächlichen Inhalte ist.<sup>14</sup>

Im *Throughput* unterscheiden sich die beiden Prozesse hauptsächlich in der Delegierbarkeit der Informationsverarbeitung. Aufgrund der Interpretationsabhängigkeit der Informationen und der weitreichenden Konsequenzen für das Unternehmen ist die Durchführung auf das obere Management begrenzt. Hinzu kommt, dass strategische Früherkennung stark auf informellen Informations- und Beschaffungsquellen beruht.

Operative Früherkennungsprozesse lassen sich aufgrund der Datenbeschaffenheit und der eher standardisierten Verarbeitungsprozesse leichter delegieren.

Operative Früherkennungssysteme liefern im Output hauptsächlich Informationen über Abweichungen eines vorgegebenen quantitativen Toleranzkorridors.

Im Gegensatz dazu liefert ein strategisches Frühaufklärungssystem Informationen über Unverträglichkeiten zwischen Entwicklungen von definierten Potentialgrößen, sogenannte „Misfits“. Ebenfalls werden Informationen über „Drittvariablen“ und „schwache Signale“ ausgegeben.

Besonders interessant ist die Betrachtung der Schnittstellen zwischen operativer Früherkennung und strategischer Frühaufklärung im *Outcome*. Hierbei kann die Wechselwirkung beider Bereiche aufeinander Vorteile bzw. Ergänzungen für beide Seiten bringen.<sup>15</sup> Folgende Fragen sind hierbei zu stellen:

- Wie verändert das *Outcome* die strategische Ausrichtung des Unternehmens?
- Welche Einflüsse hat das *Outcome* des strategischen Frühaufklärungsprozesses auf die Indikatoren des operativen Früherkennungsprozesses?
- Welchen Einfluss haben die Erkenntnisse des operativen Früherkennungsprozesses auf die Deutungsfähigkeit der strategischen Frühaufklärung?

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen operativen und strategischen Methoden stellt der zeitliche Bezug dar. In der Literatur gibt es unterschiedliche Angaben über den zeitlichen Horizont der jeweiligen Methoden.

In dieser Arbeit erstreckt sich die operative Betrachtung bis zu drei Jahre in die Zukunft. Die strategischen Methoden richten ihren Blick hingegen vier bis sieben Jahre in die Zukunft.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Liebl F., 2005, S.131

<sup>14</sup> Vgl. Roll M., 2004, S.35

<sup>15</sup> Vgl. Krysek U., 2007, S.51-52

<sup>16</sup> Vgl. Alsan A. et al., 2003, S.33-45

### 2.1.3 Operative Frühwarnung bzw. Früherkennung

#### Operative Frühwarnung

Unter Frühwarnsystemen versteht man im eigentlichen Sinn die bereits im Abschnitt 2.1.1 erwähnten Systeme, welche sich auf operative Kennzahlen stützen.

Diese Kennzahlen können aus dem betrieblichen Rechnungswesen oder Controlling stammen und Größen wie zB. Gewinn, Umsatz, Anlagenauslastung usw. beinhalten. Solche Systeme sind im angloamerikanischen Raum seit den 1960er Jahren im Einsatz. Das Informationsniveau ist hier auf sogenannte „Ausnahmemeldungen“ beschränkt<sup>17</sup>.

In der Regel wird mit Soll-Ist-Zahlen bzw. Soll-Wird-Zahlen die Unter- oder Überschreitung von bestehenden Plänen (Budgets) gemessen. Bei Abweichungen von diesem definiertem Korridor werden Warnsignale an verantwortliche Stellen abgegeben.<sup>18</sup>

Die Stärken dieses Systems liegen darin, dass operative Risiken des Unternehmens mit relativ kostengünstigem Aufwand systematisch erfasst werden können.

Auf der anderen Seite haftet diesem System die bereits erwähnte Vergangenheitslastigkeit an, welche es relativ unflexibel gegenüber qualitativen, also nicht durch Zahlen erfassbare, Veränderungen im Umfeld des Unternehmens machen.

Dieses System der sogenannten ersten Generation ermöglicht somit einem relativ einfachen Einstieg unternehmerische Zukunftsorientierung.<sup>19</sup>

#### Operative Früherkennung

Die im vorherigen Abschnitt beschriebene Frühwarnung kann man als „pessimistisches“ System einstufen. Das soll bedeuten, dass es sich ausschließlich mit dem nicht-erreichen vorgegebener Ziele und den dadurch abgeleiteten Warnsignalen befasst.

In der Praxis ist jedoch das rechtzeitige Erkennen einer Gefahr immer mit potentiellen Möglichkeiten verbunden. Kurzum, jedes Risiko birgt auch Chancen. Früherkennung geht somit einen Schritt weiter als die Frühwarnung und zeigt sowohl negative (Risiken) als auch positive (Chancen) Abweichungen vorgegebener Ziele an.

Die Problematik ist hier ebenfalls, aus der Fülle an Einflüssen, intern sowie extern, die relevanten Indikatoren herauszufinden. Seit den 79er Jahren des 20. Jahrhunderts werden Indikatoren in jenen Bereichen definiert die für die strategische Zielerreichung relevant sind und eine ausreichende Vorlaufzeit haben.<sup>20</sup>

Indikatoren dienen dabei als „Anzeiger“ verborgener Ereignisse bzw. Entwicklungen. Sie weisen auf das eigentlich relevante, jedoch zum Berichtszeitpunkt noch nicht erkennbare Phänomen, das Indikandum hin.

---

<sup>17</sup> Gleißner W. et al., „Moderne Frühwarn und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement“, S. 2-3

<sup>18</sup> Vgl. Romeike F., „Erkennung von Trends und Frühen Signalen im Risikomanagement – Frühwarnindikatoren: Kritischer Faktor Spätwarnung“, S.4-6

<sup>19</sup> Vgl. GIB, „Zukunftssicherung durch strategische Früherkennung“, S.3-5

<sup>20</sup> Vgl. Kühn et al., „Die Unternehmung“, S.223ff

Diese Indikatoren werden als Frühindikatoren (Leading Indicators) bezeichnet und signalisieren diese Ereignisse bzw. Entwicklungen die ihrem Indikandum zeitlich vorauslaufen.<sup>21</sup>

## 2.2 Methoden der operativen Frühwarnung bzw. Früherkennung

### 2.2.1 Kennzahlenbasierte Systeme

Kennzahlen werden in der Regel verwendet, um an sich komplexe und vielschichtige Sachverhalte vereinfacht und vergleichbar darzustellen. Krystek und Müller-Stewens (1993) formulieren Kennzahlen als:

*„quantitativ ausgedrückte Informationen, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftlich relevante und direkt erfassbare Sachverhalte informieren...“<sup>22</sup>*

Der explizite Nutzen von Kennzahlen steckt in der Vergleichbarkeit und dem In-Relation setzen ähnlicher oder verschiedener Bereiche oder Betriebe (Betriebsvergleich). Genauso ist es möglich, aussagekräftige Vergleiche über Ergebnisse und Entwicklungen verschiedener Perioden (Zeitvergleich) zu machen.

Kennzahlen lassen sich entweder als Absolutzahlen (Einzelwerte, Differenzen, Summen oder Mittelwerte) sowie als Verhältniszahlen (Verbindung zweier Absolutzahlen) darstellen.<sup>23</sup>

Die Anzahl an Beschäftigten oder der Überstunden einer Periode können als Beispiele absoluter Kennzahlen genannt werden.

Überstunden je Mitarbeiter hingegen wäre hingegen ein Beispiel für eine Verhältniszahl.

Um einen speziellen Sachverhalt durch Kennzahlen zu analysieren und wiederzugeben eignet sich das Konzept der Kennzahlensysteme. Darunter versteht man das Sammeln, Bündeln und In-Relation setzen mehrerer Kennzahlen.

Oftmals geschieht dies in einer hierarchischen Darstellung, zB. in Form einer Pyramide. Dies birgt den Vorteil unternehmerische Strukturen logisch deduktiv aufzuschlüsseln, um so Ursachen bzw. Ursachenbündel etwaiger Soll-Ist Abweichungen zu identifizieren.<sup>24</sup>

Die Verwendung Kennzahlen-orientierter Frühwarnsysteme ist in der Praxis nur bedingt von Nutzen da, sich Kennzahlen fast ausschließlich mit vergangenheitsorientierten Zahlen befassen. Dieser sogenannte „Ex-post-Analysecharakter“ führt dazu, dass Kennzahlensysteme bestenfalls auf bereits eingetretene Trends und Entwicklungen hinweisen.

### Fazit

Kennzahlen sind nicht dazu geeignet Aussagen über zukünftige Entwicklungen zu treffen und sind somit nicht als einzelnes Instrument in ein Frühwarnsystem einzuführen. Es

---

<sup>21</sup> Vgl. Brockhoff et al., 2001, S.715-752

<sup>22</sup> Krystek/Müller-Stewens, 1993, S. 45

<sup>23</sup> Vgl. Neumann 2004, S. 82

<sup>24</sup> Vgl. Neumann, 2004, S. 82

macht jedoch sehr wohl Sinn, Kennzahlen in der Datensammel-Phase eines Frühwarnsystems zu beachten.

Sie vermögen durch ihren übersichtlichen Charakter neue Perspektiven auf bereits aktuelle Verläufe zu schließen und lenken somit im besten Fall, Aufmerksamkeit auf Quellen neuer potentieller Risiken bzw. Chancen.

## 2.2.2 Hochrechnungsbasierte Systeme

Hochrechnungsbasierte Systeme haben sich aufgrund der Mängel kennzahlenorientierter Systeme gebildet. Diese verbesserte Variante der Früherkennung soll vor allem dem Mangel des „Ex-post-Analysecharakters“ gerecht werden.

Dabei vergleichen diese Systeme Soll-Werte am Ende einer Planungsperiode mit den auf diesen Zeitpunkt hochgerechneten Ist-Werten. Dieser Vergleich soll somit früher Chancen bzw. Risiken erkennen und somit die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens erhöhen.

Der grundlegende Vorteil dieses Systems ist, dass es Informationen somit nicht aus der Vergangenheit in die Gegenwart/Zukunft projiziert werden (feed-back), sondern Informationen aus der geplanten Zukunft in die Gegenwart projiziert werden (feed-forward).<sup>25</sup>

### Fazit

Hochrechnungsbasierte Systeme haben den Vorteil, dass es bereits vor Ablauf einer Planungsperiode möglich ist, anhand von Zwischenergebnissen auf etwaige Fehlentwicklungen hinzuweisen. Somit gewinnt das Unternehmen wertvolle Zeit um Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Auch diese Form der betrieblichen Frühwarnung ist nur begrenzt verlässlich, da auch sie erst mit der Verwendung von aktuellen bzw. vergangenheitsorientierten Daten Schlüsse auf unternehmerische Entwicklungen ziehen kann.<sup>26</sup> Das größte Problem liegt darin, dass Hochrechnungen nicht in der Lage sind Trendbrüche, sogenannte Diskontinuitäten zu erfassen.

Die Gefahr besteht darin, dass der Betrachter durch Hochrechnungen (ähnlich wie bei Kennzahlen) eine von vornherein begrenzte Sicht auf die bezeichnete Problematik hat. Somit wird das Detektieren solcher Diskontinuitäten erheblich erschwert und bedarf persönlicher Expertise und Erfahrung. Das Detektieren und Aufarbeiten solcher Diskontinuitäten benötigt Zeit, welche die Effektivität solcher Methoden stark beschränkt.

Somit ist auch dieses System nicht aussagekräftig genug, um als alleiniges Frühwarnsystem zu fungieren. Ebenso wie kennzahlengestützte Systeme sind sie jedoch geeignet, um die Kommunikation zwischen Experten und Entscheidungsträgern anzuregen und eventuell um neue Aspekte zu bereichern.

---

<sup>25</sup> Vgl. Krystek U./Müller-Stewens, 1993, S. 63

<sup>26</sup> Vgl. Geißler J., 1995, S. 98

### 2.2.3 Indikatorbasierte Systeme

Indikatorbasierte Systeme stellen eine Weiterentwicklung der bereits beschriebenen Methoden dar. Während sich jedoch kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Systeme auf direkte quantitative Beschreibung eines vorliegenden Sachverhaltes bauen, versuchen indikatororientierte Systeme latente Chancen oder Bedrohungen indirekt zu messen. Diese Methode muss keineswegs quantitativer Natur sein. Vielmehr geht es darum, zukünftige Ereignisse bzw. Entwicklungen frühzeitig anhand verschiedener „Vorboten“ eben jenes Verlaufes zu beschreiben.

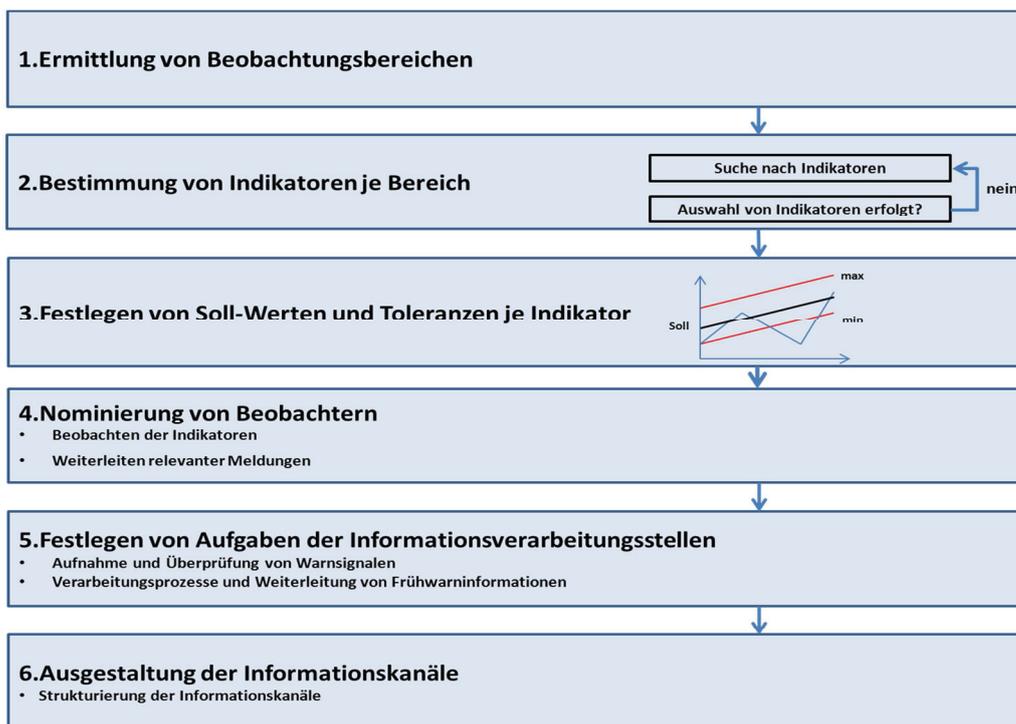


Abbildung 3: Aufbau eines indikatorbasierten Früherkennungssystems<sup>27</sup>

Das eigentliche Interesse liegt dabei auf dem so genannten Indikandum (siehe Abschnitt 2.1.3), dem nicht direkt messbaren Ereignis. Ein Indikandum ist in der Regel ein theoretisches Konstrukt, welches sich qualitativ beschreiben, jedoch nicht quantitativ messen lässt.<sup>28</sup> Es können jedoch quantitative Messungen über ein Indikandum beeinflussendes Element gemacht werden.<sup>29</sup> Man kann zB. das Indikandum „Betriebsklima“ durch die Kennzahl „Fluktuationsquote“ beschreiben lassen.<sup>30</sup>

In Abbildung 3 wird in Anlehnung an KRYSTEK (1990) der prinzipielle Aufbau eines indikatororientierten Früherkennungssystems dargestellt. Dabei lassen sich grundsätzlich sechs Schritte klassifizieren:

<sup>27</sup> Vgl. Krystek U., 1990, S.70 (eigene Darstellung in Anlehnung an Krystek)

<sup>28</sup> Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 76

<sup>29</sup> Vgl. Krystek, 2000, S. 152

<sup>30</sup> Vgl. Hauff S. 2009, S. 9-19

## 1. Definition der Beobachtungsbereiche

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei einem indikatorbasierten System um eine Methode der gerichteten Suche. Dazu ist es notwendig unternehmensinterne sowie externe Bereiche zu definieren, aus denen sich Chancen bzw. Risiken entwickeln können. Es ist erforderlich diesem ersten Schritt große Beachtung zu schenken, da die Effektivität des gesamten Systems bereits in dieser Phase erheblich gefördert bzw. geschwächt werden kann. Alle relevanten Bereiche und Einflussfelder des Unternehmens und seiner Umwelt müssen erfasst und definiert werden. Als Beispiele für externe Beobachtungsbereiche können hier Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- oder Kapitalmärkte angeführt werden. Interne Beobachtungsbereiche können sich unter anderem auf Strukturen der Personal-, Anlagen- oder Produktbeschaffenheit beziehen.<sup>31</sup>

## 2. Bestimmung von Indikatoren je Beobachtungsbereich

Als nächstes gilt es für die definierten Beobachtungsbereiche Indikatoren bzw. Indikatoren-Kataloge zu definieren. Dabei ist es notwendig jene Indikatoren zu erfassen, welche sämtliche internen als auch externen Einflüsse und Entwicklungen anzeigen.

Abbildung 4 zeigt eine graphische Darstellung der von KRYSTEK (1990) geforderten minimalen inhaltlichen Anforderungen an jene Indikatoren. Folgend werden jene Anforderungsmerkmale kurz beschrieben:

- **Eindeutigkeit**

Einflüsse und Entwicklungen in den Beobachtungsbereichen müssen eindeutig zuzuordnen und beschreibbar sein.

- **Vollständigkeit**

Es sollen möglichst alle Chancen sowie Bedrohungen erfasst werden.

- **Frühzeitigkeit**

Einflüsse und Entwicklungen auf das übergeordnete Indikandum müssen durch die zugeordneten Indikatoren zu einem Zeitpunkt angezeigt werden, in dem ein zeitgerechtes Einleiten geeigneter Maßnahmen möglich ist.

- **Rechtzeitige Verfügbarkeit**

Darunter versteht man die sogenannte Frühzeitigkeit der Informationen. Jeder Indikator ist von den ihm zugrundeliegenden Informationen abhängig. Diese Informationen müssen zu einem Zeitpunkt vorliegen, zu dem noch genügend Zeit bleibt um sie auszuwerten, zu interpretieren und geeignete Maßnahmen zu treffen.

---

<sup>31</sup> Hauff S., 2009, S. 14

- **Ökonomische Vertretbarkeit**

Ein Indikator ist nur von Nutzen, wenn der erbrachte Nutzen in einem ökonomisch sinnvollen Verhältnis zu dem Aufwand seiner Erhebung steht.

Diese Anforderungskriterien sind wichtig, um Indikatoren inhaltlich, zeitlich und wirtschaftlich schlagkräftig zu gestalten. Jedoch ist gleichzeitig die Einhaltung aller fünf Kriterien schwierig bis kaum möglich, da sie zum Teil im Widerstand zu einander stehen.

Frühzeitigkeit lässt sich zum Beispiel nur bis zu einem gewissen Grad mit der Anforderung der Eindeutigkeit vereinen, da die Aussagekraft beziehungsweise die Verfügbarkeit der Informationen mit zunehmendem zeitlichem Vorlauf abnimmt.

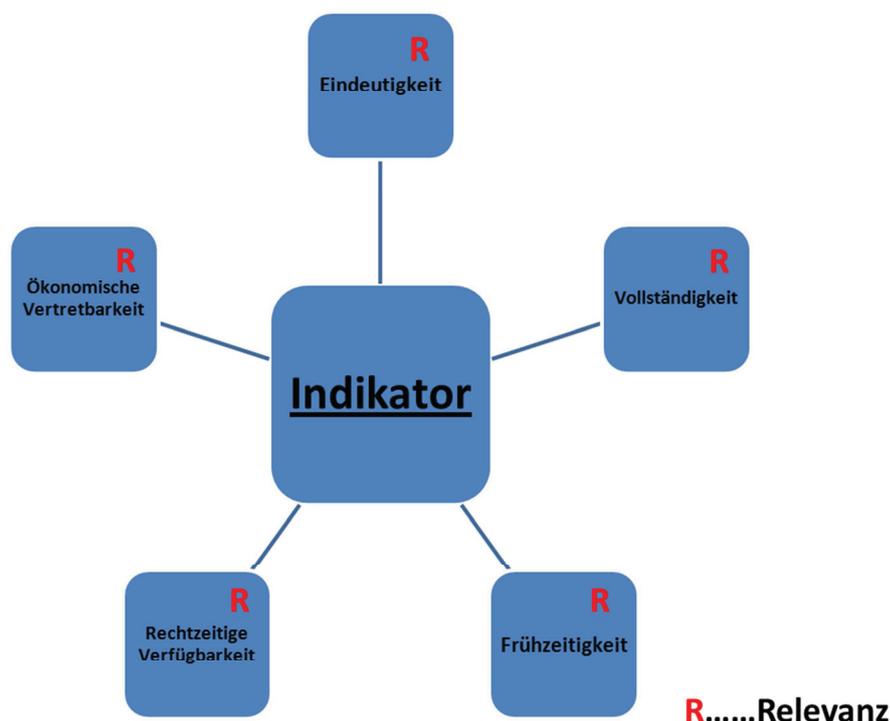


Abbildung 4: Inhaltliche Anforderungen an Indikatoren<sup>32 33</sup>

Ebenso widersprüchlich stehen sich die Merkmale „Vollständigkeit“ und „ökonomische Vertretbarkeit“ gegenüber.<sup>34</sup>

Um dem bereits erwähnten übergreifenden Punkt der Relevanz gerecht zu werden, empfiehlt es sich durch die Verwendung von Kausalketten direkt die Ursachen der potentiellen Gefahren bzw. Chancen zu identifizieren.<sup>35 36</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Krystek U, 2000, S. 153 (eigene Darstellung)

<sup>33</sup> Anm. Die Relevanz wird bei Krystek nicht direkt als Anforderungsmerkmal geführt. Es ist anzunehmen, dass die Relevanz jeden einzelnen Anforderungsmerkmals zugrunde liegt.

<sup>34</sup> Vgl. Krystek U., 2000, S. 153

<sup>35</sup> Vgl. Krystek U., 2000, S. 155

<sup>36</sup> Vgl. Schlüter C. K., 2004, S. 13

Um die eben beschriebenen Mängel der theoretischen Identifikation relevanter Indikatoren zu überwinden, ist es erforderlich persönliche Erfahrung sowie ein gesundes unternehmerisches Verständnis mit einzubeziehen. Durch verschiedene Methoden der Kreativitätstechnik können neue Blickwinkel auf ein Problem eröffnet und latente Möglichkeiten aufgedeckt werden. Indikatoren, welche auf diese Weise identifiziert wurden, sollten anschließend einem Relevanz-Test unterzogen werden.<sup>37</sup>

Eine Möglichkeit für einen solchen Test, wäre eine zeitversetzte Korrelation zwischen den entdeckten Indikatoren und bekannten unternehmerischen Entwicklungen bzw. Einflüssen.<sup>38</sup>

### **3. Festlegen von Soll-Werten und Toleranzen je Indikator**

Nachdem die relevanten Indikatoren in den zu betrachtenden Bereichen definiert sind, gilt es einen Warnungsmechanismus zu installieren. Für quantifizierbare Indikatoren legt man nun einen angestrebten optimalen Wert fest. Einen sogenannten Soll-Wert.

Nun müssen Grenzen definiert werden, bei dessen Unter- bzw. Überschreitung ein Warnsignal abgegeben wird.<sup>39</sup> Dadurch entsteht ein sogenanntes Toleranzfeld. Entwickelt sich ein Indikator innerhalb dieses Toleranzfeldes, kann damit gerechnet werden, dass sich das zu Grunde liegende Indikandum nach Plan entwickelt.

Bei der Bestimmung der Toleranzgrenzen ist darauf zu achten, dass diese weder zu streng noch zu locker gesetzt werden. Ein zu enges Toleranzfeld kann dazu führen, dass zu viele Warnsignale abgesetzt werden. Das kann so weit gehen, dass dieser Indikator in Widerspruch zum Anforderungspunkt der ökonomischen Vertretbarkeit steht.

Ein zu großes Toleranzfeld kann wiederum dazu führen, dass sich Entwicklungen vollziehen, positive als auch negative, ohne dass es überhaupt detektiert wird.<sup>40</sup> Damit wäre jedoch ein Grundprinzip der Frühwarnung und zwar niemals von der Zukunft überrascht zu werden, verletzt.

### **4. Nominierung von Beobachtern**

Wenn ein Warnsignal abgesetzt wird, muss klar geregelt sein wer sich darum zu kümmern hat.<sup>41</sup> Nur wenn die Verantwortung klar zugeteilt wird, ist mit einem effektiven Meldesystem zu rechnen. Somit ist der Erfolg eines indikatorbasierten Frühwarnsystems stark von der persönlichen Qualifikation und Einstellung eines Mitarbeiters abhängig.<sup>42</sup>

### **5. Festlegen von Aufgaben der Informationsverarbeitungsstellen**

Die aufkommenden Informationen müssen an einer Schnittstelle im Unternehmen erfasst und verarbeitet werden. Dies geschieht in der Informationssammel- bzw. Informationsverarbeitungsstelle.

---

<sup>37</sup> Vgl. Krystek/Müller-Stewens, 1993, S. 98

<sup>38</sup> Vgl. Hauff S., 2009, S. 15

<sup>39</sup> Vgl. Krystek U., 2000, S. 156

<sup>40</sup> Vgl. Schlüter C. K., 2004, S. 15

<sup>41</sup> Vgl. Krystek U., 2000, S. 156

<sup>42</sup> Vgl. Hauff S., 2009, S. 16

Kann diese Aufgabe bei kleinen Unternehmen noch nach föderalem Vorbild gelöst werden, so bedarf es bei größeren Unternehmen einer definierten Gruppe an Personen, welche über abteilungsübergreifende Kompetenzen verfügt oder gar einer eigenen Abteilung, um die mehr oder weniger große Flut an Informationen zu bewältigen.

Grundsätzlich hat diese Abteilung die Aufgabe die eingehenden Signale zu sammeln, auf Plausibilität und Wirkung zu überprüfen sowie die Einleitung geeigneter Gegenmaßnahmen zu initiieren.

Die inhaltliche Ausgestaltung dieser Abteilung sollte ausschließlich dem oberen Management vorbehalten sein.

## 6. Ausgestaltung der Informationskanäle

Für den Ablauf eines indikatorbasierten Systems ist es notwendig festzulegen, wie mit Informationen verfahren wird. Die Rolle des Managements wird in diesem letzten Punkt noch einmal gefordert, da es seine Aufgabe ist, im Rahmen einer sinnvollen Verteilung der Verantwortungen den Rahmen des Informationstransfers festzulegen.

Wer hat die Befugnis welche Informationen innerhalb welchen Zeitraumes an wen weiterzuleiten?

Der ordnungsgemäßen und verantwortungsvollen Planung und Umsetzung dieses letzten Punktes kommt noch einmal große Bedeutung zu. Nur so kann eine effektive Handlungswirkungskette basierend auf den verarbeiteten Informationen in die Wege geleitet werden.

### Fazit

Indikatorbasierte Frühwarnsysteme haben den Vorteil, dass sie nicht direkt beschreibbare Entwicklungen zu einem Zeitpunkt detektieren, der genügend Zeit lässt, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Auch in der Praxis scheint dieses System durchaus verbreitet zu sein.<sup>43 44 45</sup> Jedoch gibt es einige Punkte die dieses System bei kritischer Betrachtung in seiner Wirkung einschränken.

Ein Problem liegt darin, dass die Suche nach Chancen oder Bedrohungen in diesem System eine ausschließlich gerichtete ist. Sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in der Umwelt.

Das Problem dabei liegt darin, dass die Gefahr eines „Tunnelblicks“ besteht, bei dem zwar bekannte Indikatoren beobachtet werden, neue Einflüsse und Entwicklungen jedoch vernachlässigt werden. Dabei kann es passieren, dass solche unbekannt Variablen bekannte Kausalketten aufbrechen und somit die Wirksamkeit des gesamten Systems beeinträchtigen.<sup>46</sup>

Der Einfluss von Erfahrung und dem bekannten „Bauchgefühl“ ist bei Entscheidungsträgern weit verbreitet, führt jedoch bei der Wahl der Indikatoren oftmals zu demselben Effekt wie im Absatz oben erwähnt.

---

<sup>43</sup> Vgl. Hahn D., Krystek U., 1984, S. 21

<sup>44</sup> Vgl. Geißler J., 1995, S. 113

<sup>45</sup> Vgl. Schlüter C.K., 2004, S. 11 ff

<sup>46</sup> Vgl. Geißler J., 1995, S. 113

Es ist somit unerlässlich, dass der Katalog an Indikatoren einem andauerndem Überprüfungs- und Ergänzungsprozesses unterliegt. Dabei kann es durchaus auch ratsam sein, andere gegeben falls externe Meinungen mit einzubeziehen, um somit nicht in bekannten Mustern stecken zu bleiben.

Ein weiterer kritischer Punkt den es zu erwähnen gilt, ist die Quantifizierung von Toleranzbereichen. Ein indikatorbasiertes Frühwarnungssystem hat die Eigenschaft, latente Chancen oder Bedrohungen frühzeitig, durch meist qualitative Methoden zu beschreiben. Schritt drei des konzeptionellen Aufbaus eines solchen Systems verlangt jedoch nach quantitativen Sollwerten und Toleranzbereichen.

Vor allem bei neu aufgenommenen Indikatoren stellt dies in der Praxis jedoch oftmals eine Schwierigkeit dar, weil diese Informationen einerseits qualitativer Natur sind und andererseits zu einem Zeitpunkt verlangt werden, an dem es aufgrund des geforderten Vorlaufes nur sehr schwer ist diese Werte akkurat zu liefern.

Die Gefahr des Tunnelblickes und die damit verbundene Notwendigkeit der permanenten Kontrolle und Ergänzung der Indikatoren sowie die oft fragwürdige Quantifizierung qualitativer Sachverhalte machen dieses System zu einer beinahe statischen Methode, welche Gefahr läuft signifikante Veränderungen zu spät oder gar nicht zu antizipieren.

Ein Problem welches alle Systeme der gerichteten Suche gemein haben.<sup>47</sup>

In Abschnitt 2.3 soll ein Konzept vorgestellt werden, welches die Nachteile der gerichteten Suche überwinden soll.

## 2.3 Strategische Frühaufklärung

Die sogenannte dritte Generation der Frühaufklärung wurde entwickelt, um auf die Nachteile der ersten beiden Generationen zu reagieren (siehe Abschnitt 2.1.3 und Abschnitt 2.2).

Zusammengefasst befassen sich jene Systeme hauptsächlich mit operativen Größen und lassen dabei jedoch einen der wichtigsten Aspekte eines erfolgreichen Unternehmens außer Acht.

Jedes Unternehmen, egal welche Größe, weißt Kernkompetenzen auf, welche über einen mehr oder weniger langen Zeitraum mit der Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter „mitgewachsen“ sind und welche eben jenem Unternehmen erlauben im aktiven Wettbewerb zu überleben.

Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens bewegen sich somit zum Teil in einem Bereich der kaum mit quantitativen oder qualitativen Methoden zu beschreiben ist. Kausale Zusammenhänge, welche durch die Methoden der ersten und zweiten Generation quantifiziert werden können, sind anfällig für unerwartete, vom Trend abweichende Ereignisse, welche wiederum zu einer Verfälschung der Aussagekraft solcher Systeme führt.

Das Erfolgspotential eines Unternehmens lässt sich somit nicht ohne weiteres mit den Methoden der Frühwarnsysteme der ersten und zweiten Generation beschreiben.

---

<sup>47</sup> Vgl. Hauff S., 2009, S. 16-19

Ein wesentliches Merkmal der strategischen Frühaufklärung ist, dass sie meist einen gesamtunternehmerischen Bezug aufweist. Operative Frühwarnsysteme sind oftmals auf spezielle Unternehmensbereiche begrenzt.

Strategische Frühaufklärungssysteme sind auf die längerfristige Planung und Zielerreichung des Unternehmens abgestimmt und greifen Informationen zu einem Zeitpunkt auf, an dem sie noch sehr undefiniert bzw. in hohem Masse interpretationsfähig sind.

Man kann also behaupten, dass ein strategisches Frühwarnsystem, egal in welcher Form es nun im Einzelnen umgesetzt wird, zweierlei Aufgaben besitzt.

Einerseits muss es in der Lage sein jene Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu entschlüsseln, welche zu einem signifikantem<sup>48</sup> Unternehmenseinfluss führen, andererseits muss es aber auch über die qualitative Fähigkeit verfügen sogenannte „Drittvariablen“ zu erkennen.<sup>49</sup>

### 2.3.1 Drittvariablen

*„Drittvariablen stellen den Kontext dar unter denen wissenschaftliche Gesetzmäßigkeiten aufgestellt werden“.*<sup>50</sup>

Kausalanalysen sind eine Methode der Frühwarnung, um Ursache-Wirkung-Beziehungen empirisch nachzuweisen und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen. Ein System, dessen Parameter sich nur innerhalb eines kontrollierten Rahmens abspielen und die nicht in der Lage sind definierte Grenzen zu überschreiten, werden als invariant bezeichnet.<sup>51</sup>

Nun ist die Aufrechterhaltung eines invarianten Systems in einem sozio-ökonomischen Aspekt nur äußerst schwierig zu bewältigen.

Nach GALTUNG (1978) kann man in der Sozialwissenschaft ohnehin nur „Quasigesetze“ erstellen, welche mit zunehmender Zeit und bei veränderten Wertebereichen als instabil anzusehen sind. Galtung geht in seiner Annahme sogar so weit zu behaupten, dass eine Invarianz in einem sozio-ökonomischen Zusammenhang mit zunehmender Zeit immer unwahrscheinlicher wird.

Der Grund dafür ist, dass sich soziale Realitäten nicht in geschlossenen Systemen abspielen. Es gibt keinen unveränderlichen Rahmen, sondern einen sich ständig verändernden und erweiternden<sup>52</sup>. Die Faktoren die dazu führen, dass eine Invarianz aufgebrochen wird und schließlich zu einer Diskontinuität wird, werden als Drittvariablen bezeichnet.

Diese Variablen zeitgerecht zu identifizieren und sinnvoll zu bewerten, ist neben dem aufdecken der Kausalzusammenhänge die zweite Hauptaufgabe strategischer Frühwarnsysteme.<sup>53</sup>

---

<sup>48</sup> Anm.: Ein Einfluss wird in diesem Zusammenhang als signifikant erachtet, sofern er zu einer messbaren Abweichung, der in einer Planung definierten Variable führt

<sup>49</sup> Vgl. Krystek U. / Müller-Stewens, 2006, S. 178-179

<sup>50</sup> Galtung J., 1978, S. 52

<sup>51</sup> Anm.: Invarianz leitet sich in diesem Fall von unveränderlich ab

<sup>52</sup> Vgl. Galtung J., 1978, S.52 f

<sup>53</sup> Vgl. Krystek U; Müller-Stewens, 2006, S. 179

### 2.3.2 Das Prinzip der schwachen Signale

Woran erkennt man nun ein sich änderndes System? Wie erkennt man es frühzeitig genug, um noch Änderungen einzuleiten bzw. bestehende Strategien zu ändern? Eine Methode die sich in der Literatur und in der Praxis durchgesetzt hat ist Ansoff's Methode der „schwachen Signale“ oder „weak signals“<sup>54</sup>.

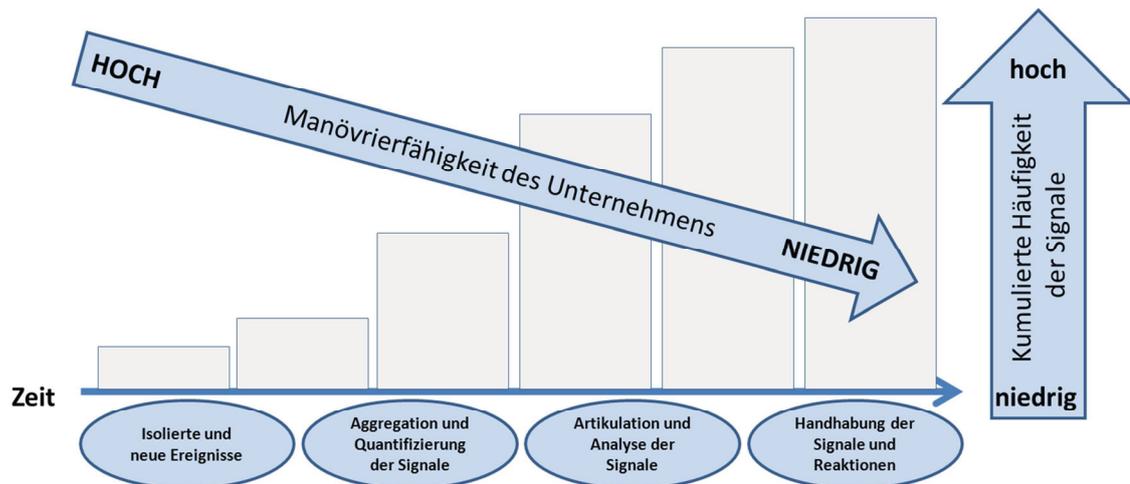


Abbildung 5: Abnahme der Reaktionsfähigkeit mit zunehmendem Zeitverlauf<sup>55</sup>

Dem Konzept der schwachen Signale liegt die Tatsache zugrunde, dass zu dem Zeitpunkt des anfänglichen Erfassens relevanter Signale mehr oder weniger starke Unklarheit über die eintretenden Verläufe herrscht. In der englischen Literatur wird für dieses Phänomen der Begriff „Ignorance“ verwendet.

Liebl fasst das Konzept, vor allem jedoch die Problematik eines solchen strategischen Systems wie folgt zusammen:

*„Man sucht nach etwas, ohne zu wissen, was es sein könnte und wo man es findet.“<sup>56</sup>*

Um diese ungerichtete Suche zu erleichtern, führt man den Begriff der „Issues“ ein.

Issues sind Themen von öffentlichem Interesse, welche kontrovers diskutiert werden<sup>57</sup> und direkten Einfluss auf den zukünftigen Handlungsspielraum eines Unternehmens haben.<sup>58</sup> Diese öffentliche Diskussion hinterlässt Spuren, welche in Form von schwachen Signalen bereits zu einem frühen Zeitpunkt wahrgenommen werden können.

Bei diesen Kommunikationsspuren handelt es sich meist nur um Informationsrudimente, schlecht strukturiert und schwer interpretierbar. Diese Ignoranz, also das Nichtwissen, baut sich erst mit der Zeit und durch wiederkehrende Signale langsam ab.

<sup>54</sup> Vgl. Ansoff I., 1995, S. 21 ff

<sup>55</sup> Vgl. Krystek U, Müller-Stewens, 2006

<sup>56</sup> Liebl F., 2005, S. 128

<sup>57</sup> Vgl. Liebl F., 1996, S. 8

<sup>58</sup> Vgl. Röttger, 2005, S. 140

Verfechter der strategischen Planung beruhend auf Hard-Facts, hacken an diesem Punkt ein. Dem Konzept der schwachen Signale wird vorgeworfen, dass es untauglich für strategische Entscheidungen ist. Es sei nicht möglich Entscheidungen, an welche das Unternehmen definitionsgemäß längerfristig gebunden ist, nur Aufgrund von Vermutungen zu treffen.

Einerseits klingt dieses Argument durchaus gerechtfertigt. Andererseits muss man sich jedoch im Klaren sein, dass der Zusammenhang zwischen Problemstruktur und Manövrierfähigkeit ein folgenschwerer ist.

Abbildung 5 zeigt den schematischen Zusammenhang dieser Problematik. Zu Beginn sind die schwachen Signale nur vereinzelt, oftmals nur einmalig erfassbar. Wären diese Signale zu diesem frühen Zeitpunkt bereits aussagekräftig genug, um darauf eine strategische Entscheidung zu treffen, wäre der zeitliche Handlungsspielraum ein sehr großzügiger.

In der Realität sieht es jedoch in der Regel meist so aus, dass sich diese vereinzelt Signale erst nach mehrmaligen erscheinen zu einer Entscheidungsgrundlage verdichten lassen. In dieser graphischen Darstellung ist die Herausforderung an den Empfänger dieser Informationen gut nachzuvollziehen. Es geht darum, ein sinnvolles Mittelmaß zwischen der Aussagekraft der Signale und dem Aufrechterhalten des zeitlichen Handlungsspielraumes zu gewährleisten.<sup>59</sup>

Somit wiederholt sich in dieser Methode, der in Abschnitt 2.2.3 erwähnte Widersprüchlichkeit der Anforderung nach Vollständigkeit und Frühzeitigkeit der relevanten Informationen.

Wie viel Handlungsspielraum geht verloren, bis eine Entwicklung oder ein sich anbahnendes Ereignis durch Hard-Facts belegbar ist? Wie viele alternative Handlungsmöglichkeiten sind bis zu diesem Zeitpunkt bereits vernichtet?

Diese Fragen werden für die meisten Unternehmen durch praktische Erfahrungen und Erkenntnissen beantwortet. Im Sinne eines strategischen Frühwarnsystems ist jedoch nur eine stufenweise Reaktion, basierend auf dem aktuellen Stand der Ignoranz, zu wählen.<sup>60</sup>

### 2.3.3 Merkmale schwacher Signale

Das Wahrnehmen schwacher Signale kann anfangs als ein Gefühl bezeichnet werden. Es ist somit stark von der Erfahrung und Expertise des Empfängers abhängig, der eine Bedrohung oder Chance „spürt“, sie jedoch noch nicht nachweisen kann.

Zu diesem Zeitpunkt ist noch keineswegs belegbar, ob es sich um konkrete Bedrohungen oder Chancen für das Unternehmen handelt. Es ist jedoch schon darauf zu schließen, dass die sich hinter diesen Entwicklungen verborgenen „Issues“ direkten strategischen Einfluss auf das Unternehmen haben.

Es ist äußerst schwer die Quellen und Ursachen schwacher Signale in diesem frühen Stadium zu ermitteln. Dieser Aufwand würde in Widerspruch zur ökonomischen Sinnhaftigkeit stehen, welche allen Anstrengungen zugrunde liegt.

---

<sup>59</sup> Vgl. Krystek U., Müller-Stewens, 2006, S. 179-180

<sup>60</sup> Vgl. Krystek U., Müller-Stewens, 2006, S. 180

Schwache Signale, welche für das Unternehmen irrelevant sind, werden aussortiert oder scheiden sich durch ihr nicht wiederkehrendes Erscheinen selbst aus. Jene Signale, welche einen strategisch relevanten Charakter für das Unternehmen zu haben scheinen, müssen verstärkt beobachtet werden. Stellt sich die erste Einschätzung als richtig heraus, verdichten sich diese Signale, nach und nach zu einem argumentationsfähigen Hinweis auf bevorstehende Diskontinuitäten oder Paradigmenwechsel.

Die Verstärkung der schwachen Signale muss durch geschulte Beobachtung mit verfolgt werden. Obwohl das Adjektiv „schwach“ weitläufig interpretiert werden kann, so ist doch unumstritten, dass ein schwaches Signal gleichzeitig ein leicht zu übersehendes Signal ist. So eine Verstärkung der Signale ist wie folgt gekennzeichnet<sup>61</sup>:

- Häufung der wiederkehrenden Signale welche, auf ein strategisch relevantes Ereignis hindeuten
- Meinungen und Äußerungen von Schlüsselpersonen des öffentlichen Lebens (Wirtschaft, Politik, Verbände, Organisationen, usw.) über strategisch relevante Themen
- Paradigmenwechsel kündigen sich oftmals durch ein Ausbreiten veränderte Meinungen bzw. Ideen in den Medien an
- Erkennbare Tendenzen in der Rechtsprechung sowie erkennbare Initiativen zur Veränderung oder Neugestaltung von Gesetzen

Schlüsselpersonen werden oft auch als Alpha-Kommunikatoren bezeichnet. Dabei handelt es sich meist um gut vernetzte Personen, deren Aussagen aufgrund ihres Fachwissens und ihrem fachübergreifenden Verständnisses von höherer Qualität für ein strategisches Frühwarnsystem sind.

Alpha-Kommunikatoren können Marktkenner, Experten, Meinungsführer aber auch andere Leitfiguren des öffentlichen Lebens sein.<sup>62</sup>

Die Vorlaufzeit solcher Signale ist ungleich grösser jener von zB. Frühindikatoren und kann Jahre betragen. Genau darin liegt der Wert der schwachen Signale für ein strategisches Frühwarnsystem.

Vorausgesetzt die Signale werden detektiert und richtig gedeutet, erlauben sie der Unternehmensführung zu einem Zeitpunkt Diskontinuitäten in ihre strategische Planung mit einzubeziehen, an dem der Handlungsspielraum groß genug ist, um geeignete Maßnahmen einzuleiten.<sup>63</sup>

Auch hier gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse einer kontinuierlichen Beobachtung und Prüfung zu unterziehen.

---

<sup>61</sup> Vgl. Krystek U., Müller-Stewens 1999, S. 498 f

<sup>62</sup> Vgl. Hofbauer G., 2005, S.33 ff

<sup>63</sup> Vgl. Krystek U., 2007, S. 53

### 2.3.4 Die Problematik schwacher Signale

Das größte Problem der schwachen Signale liegt in der fehlenden Definition der Rahmenbedingungen.

Wann ist eine Information ein schwaches Signal?

Es ist schwierig Primärinformationen als unternehmensrelevante schwache Signale einzuordnen, bevor sich ein für das Unternehmen positive oder negative Entwicklung klar erkennen lässt.

Dieser Mangel an Definition führt oft dazu, dass der Begriff durch wenig aussagekräftige Synonyme umschrieben wird. So werden schwache Signale oft als unscharfe, weiche oder vage Informationen umschrieben bzw. abgeschrieben<sup>64</sup>, oder anhand vergangener Geschehnisse veranschaulicht.

Die Bezeichnung unscharf oder vage ist insofern von geringem Nutzen, da nicht zu unterscheiden ist, zwischen unscharfen Informationen und tatsächlichen schwachen Signalen die auf eine bevorstehende Diskontinuität hinweisen.

Zum Beispiel kann nicht aus unscharfem Wissen über die strategische Pläne der Konkurrenz bereits auf ein schwaches Signal einer bevorstehenden Gefährdung geschlossen werden.

Es wäre als notwendig ein Unterscheidungsmerkmal zu definieren um die Unschärfe von Informationen infolge von Ungenauigkeit oder Mängeln, von der Unschärfe der Informationen in der frühen Phase einer Diskontinuität zu unterscheiden.<sup>65</sup>

Die Problematik, dass schwache Signale weitläufig als „schlecht definierte“<sup>66</sup> Informationen gelten, soll im Fazit-Teil, mit dem Argument der Verarbeitung solcher Informationen auf der Basis subjektiven Verständnisses entgegengewirkt werden.

### 2.3.5 Der Umgang mit schwachen Signalen

Der Auftrag eines strategischen Früherkennungssystems, basierend auf der Methode der schwachen Signale liegt also darin, Informationen aus der Umwelt auf Relevanz für die strategische Ausrichtung des Unternehmens aufzuspüren und zu interpretieren.

Wie geht man dabei vor und wo setzt man am besten an?

Es wird aufgrund der Vielzahl an möglichen schwachen Signalen und Interpretationsmöglichkeiten kaum möglich sein, alle Signale zu verwerten. Es wäre auch aus ökonomischer Sicht nicht sinnvoll.

Somit wird es nicht zu vermeiden sein, dass man von strategisch relevanten Entwicklungen bzw. Ereignissen überrascht werden wird. Obwohl sich eben jene Verläufe bereits durch schwache Signale angekündigt haben.

Diese Methode ist nicht als „Kristallkugel“, welche die Zukunft vorhersagt, zu interpretieren. Der unternehmerische Mehrwert dieser Methode der schwachen Signale ist es, die

---

<sup>64</sup> Vgl. Kirsch W., 1979 a, S.356

<sup>65</sup> Vgl. Zelewski S., 1986, S. 9-11

<sup>66</sup> Vgl. Kirsch et al., 1979 b, S. 53

Effizienz sowie die Effektivität der Kommunikation und Information innerhalb eines Unternehmens bestmöglich zu fördern.<sup>67</sup>

Das übergeordnete Ziel der strategischen Früherkennung ist es Signale, die auf latente Entwicklungen und Ereignisse, welche in Chancen oder Bedrohungen für das Unternehmen resultieren können, rechtzeitig zu entdecken.<sup>68</sup>

Um die relevanten Signale aus der Unmenge an ungeordneten Informationen herauszufiltern, bietet sich der Vergleich mit einem 360° Radargerät an.

Ähnlich einem solchen Gerät tastet auch ein „strategisches Radar“ seine Umwelt permanent ab. Darin liegt einer der wesentlichsten methodischen Unterschiede zwischen operativen und strategischen Systemen.

Ein operatives Frühwarnsystem, sei es nun ein indikator- oder hochrechnungsbasiertes System sucht seine Umwelt nach bestimmten mehr oder weniger gut definierten Variablen ab. Dieser Prozess wird als Monitoring bezeichnet und hat den Nachteil des Tunnelblick-Syndroms.<sup>69</sup>

Ein strategisches Radar hingegen, tastet seine gesamte Umwelt ab und gibt Informationen aus, die als relevant erachtet werden.

Diese nicht gerichtete Suche wird als Scanning bezeichnet.

Ergeben sich aus diesen ersten Informationen Hinweise auf relevante Entwicklungen, werden diese Informationen einem Monitoring unterzogen.

Dabei gilt es diese Informationen einer verstärkten Beobachtung zu unterziehen. Entweder der erste Verdacht erhärtet sich durch wiederkehrende Signale oder er wird nach einer gewissen Zeit als Fehlinformation ausgeschieden.

Ziel des Monitorings ist es, die Qualität der Aussagekraft eines Signales bis zur Argumentationsfähigkeit zu erhöhen. Argumentationsfähig ist ein Signal dann, wenn es soweit belegbar bzw. logisch nachvollziehbar ist, dass man darauf basierend eine strategische Entscheidung durchsetzen kann.

Am Ende des Prozesses von Scanning und Monitoring stehen schwache Signale. Die Verarbeitung dieser Informationen zu solchen Signalen, kann ebenso wie das Fällen von darauf basierenden Entscheidungen, nur vom Führungstab eines Unternehmens durchgeführt werden.

Einerseits liegen die Gründe hierfür in der Tatsache, dass strategische Entscheidungen das Unternehmen auf längere Sicht beeinflussen. Das kann je nach Branche eine unterschiedliche Gewichtung haben. Produzenten von Glühbirnen hatten seit der Erfindung der Glühbirne durch Thomas Edison 1880, über 100 Jahre Zeit um die schwachen Signale zu deuten, die schließlich in der EU-Verordnung zum Verbot herkömmlicher Birnen führte.<sup>70 71</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Krystek U., Müller-Stewens G., 2006, S. 181

<sup>68</sup> Vgl. Hanh D., Krystek U., 2000, S. 88 ff

<sup>69</sup> Anm.: Der Nachteil des Monitorings im operativen Bereich ist jedoch nur relativ. Der Aufwand der nötig ist, um den Scanning-Prozess zu filtern und die Ergebnisse einem anschließenden Monitoring zu Übergeben ist ungleich höher als jener bei operativen Methoden. Hier gilt mit ökonomischem Augenmaß zu bewerten, welches System für einen erfolgversprechender scheint. Mitunter ist es auch eine Frage der Unternehmensgröße. Bei kleineren Unternehmen kann die strategische Frühwarnung bis zu einem gewissen Grad auf die Erfahrung und den Instinkt des Managements beruhen.

<sup>70</sup> Vgl. [http://www.leifiphysik.de/web\\_ph10/umwelt-technik/05\\_gluehlampe/geschichte.htm](http://www.leifiphysik.de/web_ph10/umwelt-technik/05_gluehlampe/geschichte.htm)

<sup>71</sup> Anm.: Diese fachlich korrekte, jedoch überspitzte Formulierung soll die Branchendifferenzen bezüglich der Auswirkung strategischer Entscheidungen verdeutlichen.

Dem Mooreschen Gesetz entsprechend unterliegen gewisse Branchen, wie zB. jene der Kommunikations-, Informations- und Hightech-Industrie, besonders dynamischen Marktbedingungen. Somit ist jede strategische Entscheidung mit besonders hohem Risiko verbunden. Mooresche Gesetz besagt, dass sich die Komplexität integrierter Schaltkreise regelmäßig verdoppelt. Je nach Quelle werden 12 bis 24 Monate als „regelmäßig“ angegeben.<sup>72</sup>

Zum anderen liegt der Grund, weshalb das Verarbeiten von Informationen zu schwachen Signalen der Führungsebene unterliegt darin, dass dieser Prozess weder an geregelte Zeiten, noch an genau definierte Beobachtungsbereiche gebunden ist. Ebenso wenig gibt es definierte Toleranzbereiche, die es zu beobachten gilt und bei dessen Überschreitung eine Warnung ausgegeben wird.

Es bedarf großer Fachkenntnis und Erfahrung, um die unscharfen, nicht formalisierten Informationen intuitiv zu bewerten. Im Gegensatz zu operativen Methoden, müssen die qualitativen Ergebnisse argumentativ begründet werden.

Ein weiterer Grund liegt darin, dass die Arena der Informationsbeschaffung weder zwangsläufig ortsgebunden noch ressortgebunden ist und eine geographische Flexibilität fordert, wie sie in der operativen Ebene eines Unternehmens oftmals schwer umzusetzen ist.

### 2.3.6 Identifikation „schwacher Quellen“

Bei der Frage um die Herkunft der schwachen Signale geht es grundsätzlich darum, die unternehmerische Ausrichtung und die verfolgte Strategie genau zu kennen. Die Quellen von schwachen Signalen können theoretisch überall zu finden sein. Es ist also aus einem ökonomischen Blickwinkel sinnvoll, die Suche auf bestimmte Felder einzugrenzen.

Das soll jedoch nicht im Gegensatz zur Definition des Scannings stehen. Mit Eingrenzung ist nicht gemeint nur speziellen Themen nachzugehen, sondern vielmehr jene Felder zu identifizieren, die einerseits von solchen Einflüssen betroffen sein können und andererseits in ihrer Gesamtheit die gesamte „Angriffsfläche“ des Unternehmens repräsentieren.

Im Praktischen Teil dieser Arbeit werden diese Felder anhand von Interviews mit Experten definiert.

Hat man diese Felder einmal kategorisiert, kann damit begonnen werden, mögliche Quellen zu identifizieren. Diese Quellen sind vielfältig und sollten in einer Datenbank gespeichert werden. Als Quellen kommen alle Arten von Medien in Betracht.<sup>73</sup>

In der Praxis hat sich gezeigt, dass mittlerweile das Internet die gängigste Art des Scannens geworden ist. Wer das Internet regelmäßig benutzt weiß, dass man einer Datenflut ausgesetzt ist die es in keinem anderen Medium gibt. Das Gehirn beginnt automatisch eine Art des Scannens, indem es versucht nur die relevanten Informationen heraus zu selektieren. Der praktische Nutzen des Internets für die Dienste der strategischen Frühwarnung ist unumstritten.<sup>74</sup>

Über Suchmaschinen sind die verschiedensten Themen mit einander verknüpft und helfen somit auch größere Zusammenhänge zu erkennen. Eben diese Menge an Informationen

---

<sup>72</sup> Vgl. Hagelauer R., et al., 1999, S. 298-299,

<sup>73</sup> Vgl. Röttger U., 2005, S. 142

<sup>74</sup> Rauscher L.-H., 2004, S. 43

birgt auch die Gefahr des „Abschweifens“. Der eigentliche Inhalt der Suche wird nach und nach durch „verwandte“ Themen substituiert.

Weitere Quellen können auch Zeitschriften und andere Zykliker sein, in denen sich Experten und Marktkenner zu Entwicklungen oder Ereignissen äußern. Die im Zuge dieser Arbeit geführten Interviews mit diversen Experten der Österreichischen Post haben ergeben, dass Fachveranstaltungen, Expertengespräche, Messen usw. ein wichtiger „Markt“ für schwache Signale sind.<sup>75</sup>

Auf solchen Veranstaltungen ist es oftmals leichter, Informationen zu einem Zeitpunkt zu erlangen, an dem sie noch nicht veröffentlicht wurden. Die Gründe dafür sind mannigfaltig und reichen von rechtlich Restriktionen bis zu Wettbewerbsbedenken etc..

Auf alle Fälle gilt, je früher eine Information zugänglich ist, desto grösser ist ihr Nutzen.<sup>76</sup>

Es gibt jedoch auch Maßnahmen, die von der Unternehmensführung eingeleitet werden können, um die Organisation des Scannens sowie den bestmögliche Nutzen von „schwachen Quellen“ zu nutzen:<sup>77</sup>

- Aufarbeitung bzw. Überarbeitung des aktuellen Informationsverhaltens
- Katalogisieren der regelmäßig auszuwertenden Quellen
- Aufarbeitung bzw. Überarbeitung der aktuellen Meldefrequenz und des Meldeablaufes
- Mögliche Vorlaufquellen identifizieren
- Schulungen zum Thema kreatives bzw. unkonventionelles Denken anbieten<sup>78</sup>

Ein weiterer wichtiger Punkt ist eine aufgeklärte Einstellung des Scanners gegenüber Veränderungen

Die identifizierten Signale müssen irgendwo gespeichert werden. Dafür eignen sich verschiedene Arten von Software. Die Signale können somit in Kategorien gespeichert werden und anhand von Schlagwörtern oder Suchbegriffen bestimmten Kategorien zugeordnet werden.

Die Verwendung so einer Software hat den Vorteil, die Menge an Informationen in einer standardisierten Form zu speichern. Gleichzeitig kann sie dabei helfen den Überblick über Art und Häufigkeit der Signale zu bewahren.

Stellt man gespeicherten Informationen gegenüber und überprüft sie auf Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, so kann man sogenannte „Trendlandschaften“ erstellen.<sup>79 80</sup>

---

<sup>75</sup> Anm.: Als Beispiel wird hier auf das Interview mit Fr. Miriam Teicht – Leiterin Online-Innovationsmanagement verwiesen

<sup>76</sup> Anm.: Es ist natürlich vorausgesetzt, die Integrität einer Quelle solcher Information ist gegeben.

<sup>77</sup> Vgl. Josse G., 2004, S. 168 ff

<sup>78</sup> Anm.: Der Punkt ist aus Sicht dieser Arbeit umstritten. Der Aufwand einem Menschen Kreativität „beizubringen“ ist sehr hoch bzw. ökonomisch wenig sinnvoll. Kreativität stellt eine persönliche Eigenschaft dar, ähnlich der Intelligenz. Es gibt jedoch Methoden, um die Bereitschaft gegenüber solchen Verhaltens zu schärfen.

<sup>79</sup> Vgl. Rehkugler H., 2002, S. 594

<sup>80</sup> Vgl. Liebl F., 1996, S.12 ff

Letztlich liegt es an der Unternehmensführung die aufbereiteten Informationen objektiv zu bewerten, deren Relevanz zu beurteilen sowie angemessene Maßnahmen einzuleiten. Diese Aufgabe ist aus bereits erwähnten Gründen nicht delegierbar.

### **Fazit**

Schwache Signale dürfen nicht als Methode zur Prophezeiung der Zukunft missverstanden werden. Sie können weder den genauen Verlauf der zukünftigen Prozesse und Entwicklungen vorhersagen, noch detaillierte Handlungsvorgaben liefern.

Der Wert dieser Methode liegt darin, dass sie ein Bewusstsein für strategische Entwicklungen, sowie strategische Entscheidungen schafft. Dies geschieht dadurch, dass der Empfänger, mit seinem subjektiven Verständnis der Problematik auf diese äußerlichen Einflüsse eingehen muss.

Nachdem die endgültige Entscheidung über die Relevanz der Information bei der Unternehmensführung liegt, muss die jeweilige Empfehlung argumentiert und begründet werden.

Das dabei die individuellen Wertprämissen der einzelnen involvierten Personen offengelegt werden, kann durchaus zu Spannungen führen. Einigt man sich jedoch letztlich auf ein gemeinsames Vorgehen, so schafft man gleichzeitig ein Gefühl der gemeinsamen Verpflichtung. Dadurch wird ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen, welcher bei der Planung und Umsetzung strategischer Entscheidungen von Nutzen ist.

Die Entscheidung muss letztlich Aufgabe der obersten Führungsebene bleiben. Interpretationen beinhalten in hohem Maß Handlungserwartungen und ein gewisses Anschlussverhalten. Letztlich darf somit nur die Interpretation der Handelnden Gültigkeit besitzen<sup>81</sup>.

Wird dieser Prozess kontinuierlich und konsequent durchgeführt, so wachsen ein Wissen und ein Verständnis für strategische Entwicklungen des Unternehmens, in einer die Abteilungen übergreifenden Form mit.

Die Bildung der Zukunft ist ein hochdynamischer und komplexer Prozess. Nur ein System welches ebenso dynamisch und anpassungsfähig ist, wird auf die Dauer Erfolg versprechen.

---

<sup>81</sup> Vgl. Krystek U., Müller-Stewens G., 2006, S. 180-181

## 3 Der Postmarkt und die Österreichische Post AG

### 3.1 Der europäische Postmarkt

Die schriftliche Kommunikation ist eine der ältesten und am meisten verbreitete Form der Verständigung weltweit.

Dabei spielt der Universaldienst (UD) eine wesentliche Rolle. Das Konzept des UD ist auf den Briten Rowland Hill zurückzuführen. In seiner 1837 veröffentlichten Schrift „*Post office reform, its importance and practicability*“ fordert er erstmals in der Geschichte einen einheitlichen Preis für Briefsendungen einer Gewichtsklasse auf nationaler Ebene. Das Versenden von Briefen wurde somit für den Kunden auf breiter Ebene erschwinglich.<sup>82</sup>

Dieses loskoppeln von Preis und Leistung wurde zum Grundmodell aller Universaldienste die bis heute Bestand haben. Der Preis für eine gewisse Leistung orientiert sich nicht direkt an den Kosten die zu der Erfüllung dieser Leistung anfallen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip wird in erster Linie außer acht gestellt. Der Staat subventioniert dem Anbieter eines Universaldienstes sogar die Kosten für diesen unwirtschaftlichen Aufwand.

Der Grund dafür liegt in makroökonomischen Überlegungen. Österreich, sowie jedes andere Industrieland auch, profitiert von der Geschäftigkeit seiner Bürger indem es Steuern auf die erwirtschafteten Erträge einhebt.<sup>83</sup> Grundvoraussetzungen für die Erzeugung eines auf dem Markt absetzbaren Produktes ist die zuverlässige Versorgung mit der notwendigen Energie in Form von zum Beispiel Strom oder Gas.

Hill unterstreicht das schier unermessliche Potential der sozialen und kulturellen Auswirkungen eines geregelten Postwesens auf die englische Gesellschaft des 19. Jahrhunderts:

*“ The loss to the revenue is, however, far from being the most serious of the injuries inflicted on the society by the high rates of postage. When it is considered how much the religious, moral and intellectual progress of the people would be accelerated by the unobstructed circulation of letters and by the many cheap and excellent non-political publications of the present day, the post office assumes the new and important character of a powerful engine of civilization “.*<sup>84</sup>

Um die Produktionsfaktoren wie Mitarbeiter, Maschinen und Werkstoffe so effizient wie möglich in den Wertschöpfungsprozess einfließen lassen zu können ohne, dass es zu Engpässen oder Verzögerungen kommt, ist ein Mix an Kommunikationsformen wie Briefverkehr, Telefonanschluss und/oder Internetanschluss notwendig. Ebenso wichtig sind die eben genannten Kommunikationsformen, um die Absatzmärkte für die erzeugten Produkte bzw. Dienstleistungen zu erreichen.

Der Grundgedanke des Universaldienstes, also die flächendeckende, regelmäßige und erschwingliche Versorgung der Bevölkerung mit strategisch wichtigen Produkten bzw. Dienstleistungen hat sich in den folgenden 160 Jahren seit seiner Erfindung nur unwesentlich verändert.

---

<sup>82</sup> Vgl. Hill R., 1837, S. 7-57

<sup>83</sup> Anm. auch in Ländern mit stark ausgeprägter Landwirtschaft, jedoch ist das Mass der Abhängigkeit von UD für Dienstleistungen höher.

<sup>84</sup> Hill R., 1837, S. 7

Ein Grund hierfür lag in den nationalen Interessen der einzelnen europäischen Staaten. Die Entwicklung der Europäischen Union und die Durchsetzung einer gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsgemeinschaft, traten diese fundamentalen Überzeugungen in den Hintergrund. Die Umsetzung der dritten Postrichtlinie ist die vorerst letzte Etappe einer jahrelangen europäischen Anstrengung, Monopole durch nationalen und internationalen Wettbewerb aufzubrechen um letztlich den Endkundennutzen zu erhöhen.

### **3.1.1 EU-Rechtsvorschriften für den Postsektor**

Der Grundgedanke hinter den regulatorischen Bestrebungen der EU im Postsektor besteht darin, den Binnenmarkt weiter auszubauen und somit allen Bürgern der Union effiziente, zuverlässige, erschwingliche sowie qualitativ hochwertige Postprodukte zugänglich zu machen. Die nicht von der Hand zu weisende Relevanz des Postsektors für das wirtschaftliche und soziale Gefüge der Gesellschaft untermauert das Bestreben nach einer einheitlichen Postpolitik.<sup>85</sup>

### **3.1.2 Richtlinie 2008/06/EG oder „die dritte Postrichtlinie“**

Die Richtlinie 2008/06/EG des Europäischen Parlamentes und des Europäischen Rates ist eine Folgebestimmung der Richtlinie 97/67/EG und verfolgt das Ziel, die rechtlichen Grundlagen für die Vollendung des europäischen Binnenmarktes zu schaffen. 1994, zu Beginn dieser Bestrebung, hat der europäische Rat seine Absicht für den europäischen Postsektor kundgetan.

Demnach sollen alle Maßnahmen ergriffen werden, um die vollständige Öffnung der Postmärkte für den Wettbewerb und die nachhaltige Bereitstellung des Universaldienstes miteinander zu verknüpfen.

Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass Wettbewerb und nicht wie bisher reservierte Bereiche für ein flächendeckendes, regelmäßiges und günstiges Angebot an Postdienstleistungen für jeden Bürger oder juristische Person der Europäischen Union sorgen soll.

### **3.1.3 Die Post als soziale und wirtschaftliche Lebensader**

Im Oktober 2007 kam es bei der Royal Mail in Großbritannien zu einer Arbeitsniederlegung mit folgenschweren Konsequenzen.

Es kam zu Zahlungsausfällen, weil Rechnungen nicht zugestellt wurden. Zeitungen mussten sich nach anderen Absatzmöglichkeiten umsehen. In ländlichen Gebieten kam es zu isolationsartigen Zuständen mit der Folge, dass tausende Menschen in technische Arbeitslosigkeit gerieten. Der Rückstau an nicht bearbeiteten Postsendungen erreichte gewaltige Dimensionen, an die 180 Millionen Briefe und Pakete.

---

<sup>85</sup> Vgl. Europäische Kommission-Der EU Binnenmarkt, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/legislation\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/legislation_de.htm)

Die finanziellen Konsequenzen die sich daraus ergaben wurden nach diversen Wirtschaftsinstituten zwischen 330 Millionen und 1,7 Milliarden Pfund beziffert.<sup>86</sup> Dieses Beispiel verdeutlicht den Stellenwert des Postsektors für die Wirtschaft national und international.

Die Wirtschaftskammer Österreich startete im November 2011 eine Kampagne mit dem Titel „Geht’s der Wirtschaft gut, geht’s uns allen gut“, um Bewusstsein für die Zusammenhänge und den Nutzen der Wirtschaft für jeden Einzelnen zu schaffen.

Ein funktionierender Postsektor ist eine Voraussetzung für eine funktionierende Wirtschaft, jedoch nicht die einzige. Der Slogan Wirtschaftskammer kann somit zur Veranschaulichung des Stellenwertes des Postsektors treffend umformulieren werden: “Geht’s der Post schlecht, geht’s uns allen schlecht!”<sup>87</sup>

Folgend soll zusammengefasst werden, wie man auf so eine Aussage schließen kann.

Der europäische Postmarkt, hat als Teil eines weltweiten Netzwerkes eine tragende Rolle für die Entwicklung der gesamten Wirtschaft. Die Welt hat heute einen Grad der Globalisierung erreicht, an dem die Anbindung an die internationalen Märkte und die „stärke“ der logistischen Kette entscheidende Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes sind.

Die Integration globaler Wertschöpfungsketten kann nur dann erfolgreich sein, wenn Unternehmen ihre Produkte schnell und kostengünstig an den Kunden liefern können. Länder mit schlechter Anbindung an ein internationales Logistiknetz sehen sich mit verschiedenen Faktoren konfrontiert, welche ihre Wettbewerbsfähigkeit schmälern.

Die zwei markantesten Punkte sind zum einen die steigenden Kosten um Produkte an den Verbraucher zu bringen und zum anderen die Absichtsstellungen gegenüber Innovationen und Chancen, wodurch eine Abwärtsspirale des Rückstandes beginnt.

Mit 660 000 Poststellen weltweit betreibt der Postsektor eines der größten physischen Netzwerke auf unserem Planeten. Dieses „physische Internet“ ist vor allem für die KMU’s ein überlebensnotwendiges Fundament für den Unternehmenserfolg geworden. Durch dieses weitverzweigte und grenzübergreifend geregelte Netzwerk erhalten diese Unternehmen lokalen Zugang zu globalen Märkten.<sup>88</sup>

Ein Bruch dieses Logistiknetzwerkes, sei es Menschen- oder Naturbedingt, hat gravierende Folgen für die Wirtschaft.

Die weltweiten Postmärkte, sei es der asiatisch-pazifische, der amerikanische oder der europäische, folgen im Allgemeinen denselben Trends und Entwicklungen. Die größten unter diesen Trends sind die Substitution des physischen Schriftstückes durch elektronische Medien, die Liberalisierung der Postmärkte sowie der weiterhin steigende Boom im Internet-Handel.

Diese Trends sind jedoch nicht nur getrennt voneinander zu betrachten. Die E- Substitution und der boomende Online-Handel basieren auf der Entwicklung und flächendeckenden Verbreitung des Internets. Während immer mehr Menschen aller Altersklassen die Formen der digitalen Kommunikation nutzen, ist es eben dieselbe Gruppe Menschen die vermehrt das Internet für ihre Einkäufe nutzen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Welt Online, [www.welt.de/wirtschaft/article4963131/Britische-Brieftraeger-kaempfen-gegen-den-Fortschritt.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article4963131/Britische-Brieftraeger-kaempfen-gegen-den-Fortschritt.html)

<sup>87</sup> Anm.: Eine überspitzte Formulierung welche die Relevanz des Postsektors zum Ausdruck bringen soll.

<sup>88</sup> Vgl. Union Postale, Nr1, 2008, S.12

## 3.2 Der österreichische Postmarkt

### 3.2.1 Die Geschichte der österreichischen Post

Tabelle 1 zeigt einen Auszug aus der langen und bewegten Tradition der österreichischen Post von einem rudimentären Botennetzwerk im 15. Jahrhundert bis hin zu einem modernen diversifizierter Dienstleistungskonzern von heute.

Tabelle 1: Geschichte der österreichischen Post<sup>89</sup>

ELEMENT	ERFORDERLICH
1490	Erste standardisierte Postverbindung zwischen Innsbruck und Mechelen (Belgien)
1850	Einführung der Briefmarken, Beginn des Transports von Postsendungen mit der Bahn
1863	Internationale Postkonferenz in Paris-Richtlinien für den Abschluss internationaler Postverträge
1869	Erste Postkarten, eine Erfindung der Österreicher, gelangen in Umlauf
1874	Gründung des Weltpostvereins
1916	Erste Hausbriefkästen in Österreich
1918	Weltweit erster ziviler Flugpostdienst in Österreich
1938	Eingliederung in die Deutsche Reichspost
1945	Wiederaufnahme des österreichischen Postdienstes; Reorganisation und Wieder-aufbau des österreichischen Postnetzes
1957	Einführung von Landbriefträgerabgabekästen; Inbetriebnahme einer mechanischen Paketverteilanlage im Postamt Wien 101 (Westbahnhof)
1959	Inbetriebnahme einer mechanischen Briefverteil- und Beutelstückförder- und-verteilanlage im Postamt 101 (Westbahnhof)
1966	Etablierung des Postleitzahlensystems
1986	Express Mail Service (EMS) als neues Service mit prioritärer Behandlung für Briefe und Pakete

<sup>89</sup> Geschäftsbericht Österreichische Post AG 2011-Facts & Figures, S.114-115

1996	Teilung der Österreichischen Post- und Telegraphenverwaltung
1999	Rechtliche Verselbstständigung der Österreichischen Post Aktiengesellschaft
2000	Abspaltung des Geschäftszweiges Postbus an die ÖIAG
2001	Akquisition feibra Österreich (unadressierte Werbesendungen)
2002	Akquisition der slowakischen Paketgesellschaft Slovak Parcel Service (SPS) sowie der In-Time
2003	Übernahme der kroatischen Overseas Trade
2005	Erwerb von feibra Ungarn (unadressierte Werbesendungen); Aufstockung des An-teils an feibra Österreich (unadressierte Werbesendungen) auf 100 %
2006	Börsegang an der Wiener Börse-49 % Streubesitz; Akquisition von Kolos, Slowakei (Werbesendungen); Wiener Bezirkszeitung, Österreich (Medienpost); Weber Escal, Kroatien (Werbesendungen); trans-o-flex, Deutschland (B2B-Speziallogistik)
2008	Weitere Akquisitionen und Erschließungen von Nischen: Übernahme von Weber Escal, Kroatien (Direct Marketing); Scanpoint Europe, Deutschland (Dokumenten-Digitalisierung); Road Parcel Logistics und Merland Expressz, Ungarn (Paketmarkt); Scherübl Transport, Österreich (Pharmatransporte); meiller direct, Deutschland (Direct Marketing); VOP und DHL EXPRESS DDS, Belgien und Niederlande (Paketgeschäft); ST Media, Kroatien (unadressierte Werbesendungen); City Express, Serbien und Montenegro (Paketgeschäft); Beteiligung von 5 % an BAWAG P.S.K
2008	Integration bestehender Gesellschaften und selektive Akquisitionen: 24VIP, Bos-nien-Herzegowina (Paketgeschäft); Cont-Média, Kroatien (Direct Marketing); HSH Holding, Belgien (Paketgeschäft)
2009	Postmarktgesetz definiert Rahmenbedingungen für Liberalisierung des Briefmarktes Akquisition von Rhenus Life Science, Deutschland (Pharmalogistik), neuer Kollektivvertrag für neu eintretende Mitarbeiter.
2010	Erhöhung des Anteils an der EBPP Electronic Bill Presentment and Payment GmbH, einem führenden Unternehmen in der elektronischen Rechnungslegung, von 40 % auf nunmehr 100 %, Einbringung des Direct-Mail-Produzenten meiller direct in ein Joint Venture mit der Schweizerischen post: am neu entstandenen Unternehmen MeillerGHP hält die Österreichische Post 65 %
2011	Vollständige Liberalisierung des österreichischen Briefmarktes ab 1.Jänner Umbenennung der 100 %-Tochtergesellschaft EBPP Electronic Bill Presentment and Payment GmbH in Online Post Austria GmbH, Übernahme eines 26 %-Anteils an der rumänischen PostMaster s.r.l.1

Seit der Einrichtung der ersten standardisierten Postverbindung zwischen Innsbruck und Mechelen (Belgien) im Jahr 1490, sind Postdienstleistungen als Grundlage und Motor für Kommunikation und Handel nicht mehr wegzudenken. In seiner über 500 Jahre währenden Geschichte hat sich das Postwesen stetig weiterentwickelt, um sich den Anforderungen der immer schneller werdenden Welt gerecht zu werden. Das Postwesen im Allgemeinen aber speziell die Post in Österreich, welchen Namen sie auch jeweils getragen hat, bewies stets, dass sie in der Lage ist, sich den ändernden Umweltbedingungen anzupassen oder sogar selbst wegweisende Innovationen durchzusetzen.

Alle Veränderungen, welche das Postwesen in den letzten 500 Jahren durchlaufen hat, hatten jedoch eines gemeinsam: Sie drehten sich nicht um das Produkt, den Brief oder das Paket selbst, sondern lediglich um die technischen und regulatorischen Rahmenbedingungen, um diese Produkte so schnell und sicher wie möglich vom Absender zum Empfänger zu befördern.

Seien es die 1863 in Paris erarbeiteten Richtlinien für den internationalen Postverkehr oder die 1857 in Wien erfundene und eingeführte pneumatische Rohrpostanlage.

Erst mit dem Voranschreiten der elektrischen Kommunikation, insbesondere der auf das Internet gestützten Kommunikationsformen, allen voran das E-Mail, änderte sich das Verhalten des Kunden. Für jeden Postdienstleister stellt das eine substantielle Bedrohung dar, da mit gefährlich schnellem Tempo ein Kerngeschäft der Post wegfällt: das physische Befördern von Briefsendungen.

Das Schlagwort der E-Substitution spiegelt jenen Trend wider, welcher seit ca. einem Jahrzehnt das Kommunikationsverhalten der Menschen fundamental verändert hat. Im Zeitalter der elektronischen Kommunikation sei der physische Brief ein Auslaufposten. So zumindest die allgemeine Meinung.

Es zeichnen sich jedoch überraschende Entwicklungen ab, auf welche noch genauer eingegangen wird.

Doch die Post ist fest mit dem wirtschaftlichen und privaten Bereich verankert. Nach einer 2004 veröffentlichten Studie der UPU haben 96 % der weltweiten Bevölkerung einen direkten (Postzustellung nach Hause) oder zumindest indirekten (Abholung vom Postamt) Zugang zu postalischen Dienstleistungen.<sup>90</sup>

### **Wettbewerb durch vollständige Liberalisierung des Briefmarktes**

Mit 1. Jänner 2011 wurde die dritte EU-Postdienste-Richtlinie umgesetzt. Der Inhalt dieser Richtlinie sieht vor, dass alle europäischen Postmärkte ihre bis dato geschützten Bereiche dem offenen Wettbewerb erschließen müssen.

Ziel ist es in allen europäischen Mitgliedsstaaten den Postmarkt für den freien Wettbewerb zu öffnen sowie bestehende Monopole aufzubrechen. Die Generaldirektion Binnenmarkt und Dienstleistungen der Europäischen Kommission, bewertete die Umsetzung der dritten EU-Postdienste-Richtlinie durchwegs positiv. 16 Mitgliedsstaaten, auf welche sich ca. 95 % des europäischen Postvolumens aufteilen, haben die Richtlinie bereits erfolgreich umgesetzt.

Wettbewerb birgt aber auch immer neue Chancen und so konnten sich die meisten Postgesellschaften, allen voran die Post, erfolgreich auf die neuen Gegebenheiten umstellen. Durch die Öffnung neuer, teils noch ungesättigter Märkte in Ost- bzw. Südosteuropa ist es

---

<sup>90</sup> Vgl. Union Postale, Nr 1, 2012, S.20

auch für die Österreichische Post möglich gewesen, sich in diesen Ländern mit Beteiligungen und Übernahmen einzubringen und somit in einem verändertem Postmarkt durch Diversifikation des Angebotes besser aufgestellt zu sein.

Folgende Auswirkungen hat die Liberalisierung auf die Österreichische Post:

### **Steigende Tendenz bei Direct Mails**

Die 2011 neu gegründete Division Brief, Werbepost & Filialnetz der Österreichischen Post beinhaltet den traditionellsten Geschäftsbereich des Unternehmens:

Das Versenden physischer Briefe.

In diesem Bereich gibt es jedoch unterschiedliche Entwicklungen. Es gilt zwischen zwei Arten von Briefsendungen zu unterscheiden. Jenen Briefen, die private oder geschäftliche Korrespondenz beinhalten und stark von wirtschaftlichen und rechtlich regulatorischen Einflüssen sowie der Verbreitung elektronischer Medien beeinflusst werden und jenen die allgemein als Werbepost bekannt sind.

## **3.2.2 Praktische Auswirkungen der dritten Postrichtlinie für die Österreichische Post AG**

### **Ende des Briefmonopols**

Der Liberalisierungsprozess hat bereits seit Jahren sukzessive Form angenommen. Mit Jänner 2011 ist der letzte reservierte Bereich der Österreichischen Post, Briefsendungen bis 50 Gramm, gefallen. Zur selben Zeit fielen aber auch die Ausgleichszahlungen für die auferlegten Pflichten des Universaldienstes weg.

Ebenso sind alle Briefsendungen, einschließlich jener bis 50 Gramm, seit Jänner 2011 Konzessionspflichtig.

### **Universaldienst und Ausgleich der Nettokosten**

Die Begriffsbestimmung des Universaldienstes und der Universaldienstleisters sind im Postmarktgesetz (PMG), in Abschnitt 2 definiert. Klar ist, dass die Österreichische Post nach wie vor Österreichs Universaldienstleister ist. Das bedeutet, dass ein bestimmtes Maß an postalischer Versorgung durch den Gesetzgeber geregelt ist.

Im speziellen Bedeutet das, dass jeder gemeldete Österreicher täglich seine Post erhält. Dieser Dienst ist mit erheblichem logistischem Aufwand verbunden. Zum Ausgleich dieser Kosten besteht ein Fond in den konzessionierte Postdienstleister einzahlen.

Die Regelung, wer in diesen Fond einzahlt ist jedoch von Seiten der Österreichischen Post, aus wettbewerblich Gründen fraglich zu bewerten. Der Gesetzgeber sieht vor, dass nur jene konzessionierten Postdienstleister in den Ausgleichsfond einzahlen, deren Jahresumsätze aus der konzessionierten Tätigkeit 1 Millionen Euro überschreiten.

Zudem werden der Österreichischen Post Universaldienst-Nettokosten nur ersetzt, wenn sie als unverhältnismäßig gelten. Und als solche sind Kosten nur dann zu bezeichnen, wenn sie 2 % der Gesamtkosten des Unternehmens überstiegen.

Zusammengefasst bedeutet das, dass die Österreichische Post zwar marktanteilig am meisten in den Ausgleichsfond einzahlt, jedoch nicht auf dessen Leistung zugreifen kann.

### **Poststellennetz**

Das PMG schreibt vor, dass in Österreich mindestens 1 650 Post-Geschäftsstellen geöffnet existieren. Außerdem hat die Österreichische Post als Universaldienstleister sicherzustellen, dass in Gemeinden mit mehr als 10 000 Einwohnern sowie in allen Bezirkshauptstädten im städtischen Bereich für mehr als 90 % der Bevölkerung eine Geschäftsstelle maximal 2.000 Meter entfernt liegt. In anderen Regionen beträgt diese Distanz maximal 10.000 Meter.

Das erwähnte Problem der Kosten aus der Aufrechterhaltung des Universaldienstes, wird durch eine weitere gesetzliche Regelung verschärft. Die Österreichische Post darf mit eigenem Personal besetzte Geschäftsstellen nur nach Durchführung eines Aufsichtsverfahrens in sogenannte Postpartner umwandeln.

Ein solches Verfahren sieht vor, dass die Post nachweisen muss, dass die betroffene Geschäftsstelle nachhaltig unrentabel wäre und die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung durch andere Standorte gewährleistet ist.<sup>91</sup>

## **3.3 Die Struktur der Österreichische Post AG**

### **3.3.1 Allgemein**

Die Österreichische Post AG erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von 2,3 Milliarden Euro. Sie beschäftigt ca. 23 000 Mitarbeiter und ist österreichweit mit 1880 eigen- und fremdbetriebenen Filialen vertreten und gehört somit zu den größten Unternehmen Österreichs.

Durch die rechtlich vorgeschriebene, flächendeckende Zustellung von Postdienstleistungen ist die österreichische Post ein wichtiger Faktor in fast allen Bereichen der Gesellschaft, sei es nun Wirtschaft, Logistikinfrastruktur oder Kommunikation.

Die Post ist mit 24 operativen Tochterunternehmen international in 12 Ländern vertreten. Ca. 30% des Konzernumsatzes werden bereits außerhalb Österreichs erwirtschaftet.

Im September 2011 wurden Restrukturierungen durchgesetzt, welche die Aufgabe hatten die Dienstleistungen und Performance noch besser an die neuen „geöffneten“ Marktgegebenheiten anzupassen.

Die traditionellen Divisionen Brief, Paket & Logistik sowie Filialnetz wurden in die neue geschaffene Division Brief, Werbepost & Filialen sowie die Division Paket und Logistik umstrukturiert.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Stratil 2010, S.14-15

<sup>92</sup> Vgl. Geschäftsbericht Österreichische Post AG 2011 – Mehr Werte, S.22-23



Abbildung 6: Internationale Vertretung der ÖPAG sowie EURODIS Netzwerk<sup>93</sup>

### 3.4 Risikomanagement der Österreichischen Post AG

Die Post ist als führender Anbieter von Postdienstleistungen einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Diese Risiken sind operativer als auch strategischer Natur und sind zum größten Teil unvermeidbar. Das bedeutet, dass eine Abweichung der Zielerreichung, als Resultat der Risikoauswirkung, nicht gänzlich verhindert, abgefangen oder mittels Versicherungsmaßnahmen auf dritte umgewälzt werden kann. Ein effizientes Risikomanagement vermag jedoch diese Risiken nach Chancen und Bedrohungen zu unterscheiden und hilft somit dabei sich bestmöglich auf unvermeidbare Situationen einzustellen.

Die Post ist in ihrer langen Geschichte mit dem österreichischen und internationalen Postsektor mitgewachsen und verfügt somit über beachtliches Know-How, sowohl in ihren Kernkompetenzen als auch abseits davon. Andererseits ist der internationale Postsektor auch stark von Innovationen der Österreichischen Post mitgeprägt worden.

Diese generische Entwicklung innerhalb eines durch die Universaldienstverordnung (UDV) geprägten, sehr speziellen Marktes verschafft der Post besonders ausgeprägte Fähigkeiten im Bereich der Risikoidentifikation und Risikobewertung.

Dieses RMS orientiert sich am COSO Standard, einer internationalen Richtlinie für unternehmensweites Risikomanagement.<sup>94</sup> Die grundlegende Aufgabe des RMS ist die Identifikation, Bewertung und Steuerung aller erfassbaren Risiken.<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Geschäftsbericht Österreichische Post AG 2011– Mehr Werte, S.25

<sup>94</sup> Vgl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1994, S. 19

Das erfassen und Offenlegen der wesentlichen Risiken ist Teil jeder guten Geschäftsführung. Rechtlich ist dies im Falle der Österreichischen Post AG im Aktiengesetz geregelt. Demnach muss vom Vorstand „ein Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens genügen.“<sup>96</sup>

Offengelegt werden das RM sowie das IKS (Internes Kontrollsystem), hinsichtlich ihrer wichtigsten Merkmale im Lagebericht.<sup>97</sup> Die Überwachung der Wirksamkeit des IKS und des internen Revisionsystems erfolgt über einen eigenen Prüfungsausschuss.<sup>98</sup>

Nachdem die Post ein in Österreich börsennotiertes Unternehmen ist unterliegt sie ebenfalls den Richtlinien des Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK). Die Einhaltung der ÖCGK Richtlinien, verpflichten die Post ein unternehmensweites RMS zu betreiben, sowie dem Aufsichtsrat regelmäßig darüber zu berichten und die wesentlichsten Risiken im Lagebericht zu veröffentlichen.

Die Dokumentation und Kontrolle des RM lassen sich in folgenden drei Punkten zusammenfassen:<sup>99</sup>

- Das RM muss dokumentierbar und wirksam sein
- Der Vorstand hat dem Prüfungsausschuss regelmäßig die Wirksamkeit des RMS nachzuweisen
- Der Prüfungsausschuss betreibt eine strenge Kontrolle der Prozesse des IKS, der IR sowie des RM

Das IKS und das RM sind zwei Methoden, um die Risiken der unternehmerischen Tätigkeit zu steuern. Jedoch muss zwischen den beiden Systemen klar unterscheiden.

Das RM ist von seiner Ausrichtung stark in die Zukunft orientiert. Es soll möglichst früh Abweichungen von gesetzten Zielen detektieren und die Auswirkungen dieser „SOLLWIRD“ - Differenz quantitativ darstellen.

Das RM ist dem IKS übergeordnet. Dies kann man so behaupten, da das IKS die täglichen Prozesse des Unternehmens analysiert um so mögliche Abweichungen bzw. potentielle Fehler zu erfassen. Das IKS ist ein gegenwartsbezogener, iterativer Prozess der zur kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe führt. Das RM gibt dem IKS somit Beobachtungsschwerpunkte vor.

Die Abläufe die im IKS erstellt werden, richten ihrerseits vermehrte Aufmerksamkeit auf jene gefährdeten Bereiche. Die optimale Steuerung der Risiken lässt sich nur dann bewerkstelligen, wenn beide Systeme optimal ineinander greifen.

---

<sup>95</sup> Vgl. GRI Sustainability Report 2010, S. 6

<sup>96</sup> AktG § 82

<sup>97</sup> Vgl. Rohatschek R., 2009

<sup>98</sup> Vgl. AktG § 92 (4a)

<sup>99</sup> Vgl. Handbuch Risikomanagement der ÖPAG, 2011, S. 2

### 3.4.1 Definitionen im RMS

Vom Vorstand der Post wurden in Anlehnung an die gesetzlichen Bestimmungen sowie internationalen Richtlinien, einheitliche Grundsätze für das RM definiert. Dadurch sollen inhaltliche Missverständnisse bereits im Vorfeld geklärt werden, was wiederum zur Reduktion von Prozessrisiken führt. Folgend sind die wichtigsten Grundsätze des RM der Post zusammengefasst:

#### Risikodefinition

Um zu klären wie ein Risiko aufzufassen ist, wurde vom leitenden Management der Post folgende Definition verfasst:

*„Risiken sind alle Ereignisse und möglichen Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Gesellschaft, die sich negativ auf die Erreichung unserer Unternehmensziele auswirken können.“<sup>100</sup>*

#### Nur Risiken die bekannt sind, können auch gesteuert werden

Die Post verfolgt die Auffassung, dass der RM Prozess dann am effizientesten abläuft, wenn eben dieser Prozess in die täglichen Arbeitsabläufe integriert wird. Somit steigt das Verantwortungsbewusstsein aller involvierten Personen und trägt somit signifikant zum Erfolg des Prozesses bei.

Das Risikoumfeld und die beeinflussenden Risikofaktoren unterliegen aufgrund der komplexen internen sowie externen Einflüsse auf die Zielerfüllung, ständiger Veränderung. Manche Risiken verändern sich schneller als andere. Risiken die nicht erfasst und dokumentiert wurden, können nicht gesteuert werden und bergen ein erhebliches Potential für Schaden am Unternehmen (siehe Abschnitt 2.3.2).

Um die Informationsverbreitung schlagkräftig und zeitlich adäquat gewährleisten zu können, wurde das Berichtswesen des RMS in das bereits bestehende Unternehmenssteuerungs- bzw. Reportingsystem integriert.

#### Risiken sind steuerbar

Sämtliche Anstrengungen der betrieblichen Frühwarnung zielen darauf ab, Risiken rechtzeitig zu erfassen und sie bezüglich ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen zu untersuchen. Dabei gibt es verschiedene Methoden, welche bei richtigem Einsatz den Anteil an nicht vermeidbaren Risiken, den sogenannten Restrisiken, auf ein Minimum beschränken sollen.

Ein RMS ist nur dann erfolgreich, wenn sich die identifizierten Risiken innerhalb ihrer vorab definierten Wertigkeit manipulieren lassen.

Die Post verwendet eine Reihe von Frühwarnindikatoren, welche herangezogen werden um einerseits den Zeitpunkt abzuschätzen zu dem ein latentes Risiko real wird und andererseits die Intensität zu bestimmen mit der sich ein bestimmtes Risiko einstellen wird. Generell ist es sinnvoll solche Indikatoren heranzuziehen, die sich bereits in der allgemeinen Unternehmensplanung bewährt haben.

---

<sup>100</sup> Handbuch Risikomanagement Österreichische Post AG, 2011, S. 4

Zur Steuerung der identifizierten Risiken werden in der Praxis drei Methoden unterschieden:

- Risikovermeidung
- Risikoverminderung
- Überwälzen an Dritte

Im Vorfeld müssen sowohl die Risiko-Verantwortlichen als auch die Mechanismen zur Risikobewältigung genau definiert und allen involvierten Mitarbeitern bekannt sein.

Klare Verantwortungsstrukturen sowie genau definierte Handlungsschemen straffen Abläufe und steigern ihre Effizienz. Abbildung 5 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Reaktionszeit und Handlungsspielraum.

### **Systematische Bewertung von Risiken**

Wie bereits hervorgehoben sind Risiken bezüglich ihrer Ursachen, Einflussbereiche und Auswirkungen zu unterscheiden. Der Bewertung der identifizierten Risiken kommt somit eine besondere Bedeutung zu.

Es ist nicht genug, ausschließlich Kenntnis über die Existenz eines Risikos zu besitzen. Die Bewältigung eines Risikos unter solchen Rahmenbedingungen wäre zu vielen Freiheitsgraden ausgesetzt und das Ergebnis der Steuerung größtenteils dem Zufall überlassen.

Im Sinne der nachhaltigen Wertschaffung und aus Verantwortung aller Stakeholder gegenüber, ist eine systematische Analyse und Bewertung aller Risiken von essentieller Bedeutung. Der Risikoverantwortliche muss die kausalen Zusammenhänge der Entstehung, des Verlaufes und der Auswirkung eines Risikos auf definierte Unternehmensbereiche entschlüsseln.

Bei der Post werden Risiken bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der zu erwartenden Schadenshöhe bewertet.

Das Produkt dieser beiden Variablen bildet den sogenannten Schadenserwartungswert.<sup>101</sup>

$$\text{Schadenerwartungswert [€]} = \text{Eintrittswahrscheinlichkeit [\%]} \times \text{Schadenshöhe [€]}$$

Dieser Wert verleiht einem Risiko eine gewisse Bedeutung, welche wiederum an definierte Abläufe gebunden ist. Die Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeit kann sowohl qualitativ als auch quantitativ begründet werden.

---

<sup>101</sup> Handbuch Risikomanagement Österreichische Post AG, Anhang 3-Bewertungsstandards

Die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts wird in folgende fünf Klassen unterteilt, wobei jeder Klasse eine prozentuelle Spannbreite zugeteilt wird:

- unwahrscheinlich
- möglich
- voraussichtlich
- wahrscheinlich
- sicher

Wenn es sich um qualitative Bewertungsmethoden handelt, unterteilt die Post die zu erwartende Schadenshöhe in folgende Klassen:

- unwesentlich
- gering
- mittel
- kritisch
- katastrophal

Ist die Einteilung der Risiken in Risikoklassen aufgrund quantitativer Methoden möglich, so sind diese den qualitativen vorzuziehen.

### **Kommunikation**

Wenn im betrieblichen Verlauf Gefahren aufgedeckt oder Risiken identifiziert werden, haben diese vollständig kommuniziert zu werden. Dabei ist es wichtig, dass die Notwendigkeit und der resultierende Nutzen des RMS für das Unternehmen in den Köpfen der Mitarbeiter verwurzelt sind, um so der Gefahr von Schuldzuweisungen vorzubeugen.

### **Dokumentation**

Sollten dennoch Schäden durch nicht bewältigte Risiken entstanden sein, so hat der Vorstand die Verpflichtung nachzuweisen, dass Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und zur Risikobewältigung getroffen wurden.

Die Dokumentation der RM-Aktivitäten gilt einerseits der Transparenz gegenüber den Gesellschaftern, andererseits dient sie dem Wirtschaftsprüfer, welcher das RMS im Zuge der Jahresabschlussprüfung zu beurteilen hat.

### **Kontinuierliche Verbesserung des RM**

Das RMS der Post basiert auf vorbeugenden Maßnahmen. Wesentlich für den Erfolg des Systems ist das verantwortungsbewusste Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters. Prävention ist das kumulierte Ergebnis aller koordinierten Anstrengungen der Risikobewältigung. Dies schließt alle Mitarbeiter auf allen organisatorischen Ebenen ein.

Risikokoordinatoren, -manager, -verantwortliche sind lediglich die Schnittstellen der Informationsverarbeitung und Weitergabe, welche diese Anstrengungen letztlich in die zielführenden Bahnen lenken.

Um die Abläufe des RMS kontinuierlich zu verbessern, muss das System einer regelmäßigen Kontrolle, Überprüfung und Veränderung ausgesetzt werden. Veränderungen sind vom Vorstand der Post zu genehmigen und in das Handbuch für RM aufzunehmen.

### **Wie viel Risiko nimmt die Österreichische Post AG in Kauf?**

Um nachhaltigen Unternehmenswert zu schaffen sowie die Arbeitsplätze der konzernweiten Mitarbeiter zu sichern, ist die Post gezwungen gewissen Risiken einzugehen.

Jedes Risiko beinhaltet eine potentielle Chance. Getreu diesem Motto nimmt die Post steuerbare Risiken in Kauf. Zur Steuerung hat der Vorstand Grenzwerte für die Beurteilung der Risiken definiert. Diese sind auf die Aufgaben und Größe der Post sowie ihrer Tochtergesellschaften abgestimmt.

### **3.4.2 Risikomanagement als Prozess**

Zur Bewältigung der Risiken, mit denen sich die Post in ihrem täglichen Geschäft gegenübergestellt sieht, hat sich das integrierte RMS als äußerst schlagkräftiges Instrument zur Entflechtung unternehmerischer Unsicherheiten bewehrt.

Es funktioniert nur auf Basis klarer Richtlinien und genau definierter Handlungsschemen. Eine grundlegende Voraussetzung ist die Identifikation jedes einzelnen Mitarbeiters, mit den Zielen und Werten des Unternehmens.

Abbildung 7 stellt diesen iterativen Prozess dar. Ausgehend von den Vorgaben des Vorstandes der Post über genau definierte Schritte der Beobachtung, Dokumentation, Kommunikation sowie verantwortungsbewussten Einsatz von Gegenmaßnahmen, wird die Höhe des zu tragenden Restrisikos (RR) auf ein Minimum reduziert.

Nun kann ein Unternehmen auch Risiken absichtlich eingehen. Dies geschieht aus strategischen Überlegungen heraus. Diese Variante macht dann Sinn, wenn der unternehmerische Mehrwert einer gewählten Strategie oder eines Projektes, die negativen Auswirkungen der damit verbundenen Risiken überdeckt.

Es ist besonders darauf zu achten, dass das zu tragende Restrisiko durch sämtliche Maßnahmen der Vermeidung, Verminderung sowie Überwälzung auf Dritte, auf ein ökonomisch vertretbares Minimum reduziert wird.

Falls ein Mitarbeiter dauerhaft, nicht mit diesen Werten im Einklang steht, leidet die Effizienz sämtlicher Prozesse, in die jener involviert ist. Der Mitarbeiter selbst wird zu einem Risiko für den Prozess. Obwohl dieser Punkt als Teil der Personalrisiken im Risikoatlas der Post erfasst wurde, ist seine Wichtigkeit für einen funktionierenden Prozess an dieser Stelle gesondert hervorzuheben.

### Die Vorgaben der Unternehmensführung

Die Vorgaben der Unternehmensführung betreffen die allgemeinen Grundlagen des RMS, die Ernennung der einzelnen Risikoverantwortlichen der Post, deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Bewertungsstandards, sowie die Definition von Wesentlichkeitsgrenzen zur Sicherstellung einer einheitlichen Risikobewertung. Die Vorgaben des VS sind im Risikomanagement Handbuch dokumentiert und werden regelmäßig überarbeitet, um der Umsetzung der Unternehmensziele gerecht zu werden.<sup>102</sup>

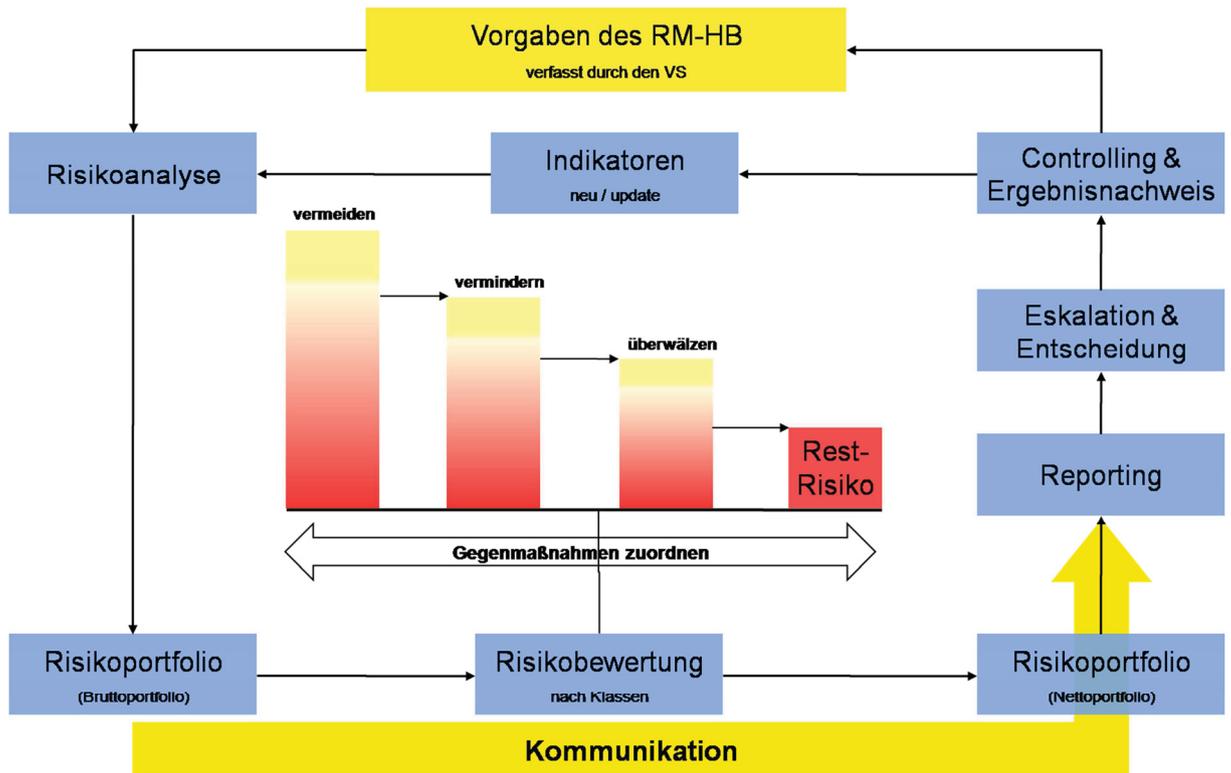


Abbildung 7: Darstellung des Risikomanagement-Prozesses als integrierter Kreislauf<sup>103</sup>

### Risikoanalyse und Bewertung

In einem vierteljährigen Abstand, sind sämtliche Risiken durch die Risikoverantwortlichen, entsprechend den Vorgaben des VS, zu erheben bzw. zu aktualisieren. Dabei werden die erfassten Risiken einerseits nach ihrer Art und ihres Ursprungs hin beschrieben, andererseits werden sie einer Brutto-Bewertung unterzogen. Das bedeutet, dass jedes Risiko nach seiner Eintrittswahrscheinlichkeit und dem zu erwartenden Schadenswert eingestuft wird, bevor noch geeignete Gegenmaßnahmen getroffen werden. Das Ergebnis wird in einem sogenannten *Bruttoportfolio* erfasst. Dieselben Risiken werden nach geplanten bzw. getroffenen Gegenmaßnahmen erneut in einem *Nettoportfolio* erfasst.

<sup>102</sup> Vgl. Handbuch Risikomanagement OPAG, 2011, S. 7-10

<sup>103</sup> Vgl. Anlehnung an Graphik aus Handbuch Risikomanagement Österreichische Post AG, 2011, S.7

Die Einteilung des Schadenerwartungswertes in die jeweiligen Klassen der Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe ist in Abschnitt 3.4.1-Systematische Bewertung von Risiken, erläutert.

Nun werden Risiken nicht isoliert betrachtet. Risiken welche zB. in verschiedenen Organisationseinheiten erfasst wurden, können auf übergeordneter Ebene als sich gegenseitig beeinflussend, aggregierend oder auslöschend erkannt werden. Im Nettoportfolio müssen daher auch diese Umstände berücksichtigt werden.

### **Reporting**

Die jeweiligen RV (Risikoverantwortlichen) erstellen vierteljährlich ihre Berichte, welche vom Risikomanagement-Koordinator (RMK) zusammengeführt und für die Geschäftsleitung aufbereitet werden. Wesentliche Änderungen im Risikoportfolio werden unverzüglich berichtet (*Flash-Reporting*).

Nach einer ersten Plausibilitätsprüfung durch den RMK, wird der vorläufige Gesamtbericht zur unternehmensweiten Plausibilitätsprüfung an das Risikomanagement Gremium (RMG) weitergeleitet. Nachdem das RMG jene Prüfung durchgeführt und den Bericht validiert hat, wird der Gesamt-Risikobericht an den VS weitergeleitet, welchem dieser in weiterer Folge als Betrachtungsbasis für weitere Maßnahmen der Steuerung, sowie Veränderung der Risikostruktur des Unternehmens dient.<sup>104</sup>

### **Controlling und Ergebnisnachweis**

Es ist die Verantwortung des RMK, im Zuge der Auswertung des Risikomanagement-Bericht (RMB), die Plausibilität der angeführten Risiken zu überprüfen sowie sicherzustellen, dass Bewertungsmethoden den vorgeschriebenen Standards des Unternehmens genügen. Sollten sich Änderungen im Handbuch, infolge von Anpassungen durch den VS ergeben, so hat der RMK deren Umsetzung im RMS sicherzustellen. Unterstützt wird der RMK dabei durch das RMG.

Weitere Überwachungsmaßnahmen des RMS erfolgen durch die interne Revision, Wirtschaftsprüfer, sowie prozessunabhängig durch den VS.

Der RMK selbst, bzw. in den RMP integrierte Mitarbeiter/-innen, sind dabei von diesen Überwachungsmaßnahmen ausgeschlossen.

### **3.4.3 Die Notwendigkeit eines Frühwarnsystems**

Der RM-Prozess der Post ist ein deterministischer Kreislauf. Das bedeutet, dass jeder erreichte Zustand, kausal von einem oder mehreren vorgeschalteten Zuständen abhängig ist.

Zum Beispiel ist der Zustand der *Risiko-Entscheidung* direkt abhängig von dem Ergebnis des im Kreislauf vorgeschalteten Zustands der *Risikobewertung*. Die Schwerpunkte des *IKS* ergeben sich wiederum aus den Ergebnissen des Bewertungsprozesses usw.

Basierend auf dieser kausalen „Kettenbewegung“ kann man nun die Schlussfolgerung ziehen, dass ein Zustand der polykausal beeinflusst wird, das bedeutet gleichzeitig von mehr

---

<sup>104</sup> Vgl. Handbuch Risikomanagement ÖPAG, 2011, S. 10-15

als einem vorgeschalteten Zustand beeinflusst wird, ein potentieller Ansatzpunkt für tiefgreifende Manipulationen ist.

Aus diesem Grund werden folgend die Einflussfaktoren des Prozesszustandes *Risikoanalyse* als Ausgangspunkt eines neuen Systems zur Erweiterung der Handlungsmaßnahmen, herangezogen.

Bei erstmaligem Durchlaufen des RM-Prozesses, startet der Ablauf basierend auf den allgemeinen Vorgaben des Vorstandes der Post, welche im Handbuch für Risikomanagement festgehalten werden und „Risikoeinstellung“ des Unternehmens definieren.

Nach Beendigung eines Durchlaufes werden die Ergebnisse verarbeitet und dem Vorstand präsentiert. Die gewonnen Erkenntnisse fließen wiederum in den Prozess und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung des Prozesse bei.

Dieses Bewahren und Zugänglich machen von gesammelter Erfahrung schafft auf Dauer ein Verständnis der Mitarbeiter für die Risiken des Unternehmens. Sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene.

Nur so ist es möglich, dass kausale Wirkungsgefüge der Risikofaktoren zu entwirren, um latente Risiken bereits anhand zeitlich vorangehender Ereignisse bzw. Signale zu detektieren.

Ein Frühwarnsystem stellt einen iterativen Prozess dar, welcher sich sowohl auf quantitative Kennzahlen als auch auf qualitatives Informationsmanagement stützt, um so das in Abbildung 7 dargestellte Grundrisiko<sup>105</sup> bereits durch präventive Maßnahmen zu verringern.

---

<sup>105</sup> Anm. ein Risiko welches ohne Maßnahmen des Managements zur Verringerung und Überwälzung an Dritte wird in diesem Zusammenhang als Grundrisiko bezeichnet.

## 4 Konzeptionierung eines Frühwarnsystems bei der ÖPAG

### 4.1 Situation, Komplikation

Die Post betreibt ein konzernweites integriertes RMS. Dieses System verfügt über die notwendigen Mittel sowie Mechanismen, um sämtliche für den Konzern relevanten Risiken systematisch zu erfassen, analysieren und bewerten zu können.

Der Vorstand der Post, unter der Führung des Vorstandsdirektors, hat im Handbuch für Risikomanagement seine Forderungen Frühwarnmethoden kundgetan, welche eine Entwicklung der Risiken in einem frühen Stadium ermöglichen.<sup>106</sup>

Es ist im derzeit implementierten System jedoch nicht einwandfrei geregelt, in welchem Ausmaß diese Frühwarnmechanismen genutzt werden, noch welchen effektiven Mehrwert sie der Umsetzung der Ziele der Post zufügen.

#### 4.1.1 Der Auftrag des Vorstandes

Das leitende Management der Post erteilte den Auftrag zur Konzeption eines Frühwarnsystems für die Österreichische Post.

Dieses Frühwarnsystem muss das Umfeld der Österreichischen Post nach operativen als auch strategischen Gesichtspunkten überwachen. Ziel dieses Frühwarnsystems ist es, einen andauernden und einheitlichen Informationsstand zu schaffen, der es erlaubt anhand spezieller Ereignisse bzw. Signale aus dem Umfeld des Unternehmens auf Entwicklungen zu schließen, welche letztlich zur Entstehung eines Risikos für die Post führen.

Im Zuge der Konzeptionsarbeit sollen alle relevanten strukturellen sowie inhaltliche Voraussetzungen für ein effizientes Frühwarnsystem im Sinne der Forderungen des Vorstandes der Post erschlossen werden.

Weiteres muss dieses System in der Lage sein, als Filter für Informationen, welche aufgrund ihrer kausalen Wirkungskette relevant sind, zu fungieren.

Im Sinne der Auftrags Erfüllung ist es wichtig im Vorfeld dieser Arbeit zu klären, dass ein implementiertes FWS nicht zur Vermeidung latenter Risiken dient.

Das FWS der Post soll vielmehr die externe als auch die interne Umgebung des Unternehmens auf Trends und insbesondere deren Diskontinuitäten untersuchen, da diese nicht von konventionellen Kennzahlen der Unternehmensplanung erfasst werden können.

Das FWS ist als Ergänzung zum bestehenden RMS zu konzipieren. Es sollen keine parallel laufenden Managementsysteme mit ähnlichen Strukturen und ähnlichen Ressourcenentstehen. Der Auftrag des Vorstandes sieht es vor, ein System zu entwickeln, welches das bestehende Risikomanagement in der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützt.

---

<sup>106</sup> Vgl. Handbuch Risikomanagement Österreichische Post AG, 2011, S. 5

Das Ergebnis des FW-Prozesses, welcher dem Prozess des RM zeitlich vorgelagert ist, sind qualitativ hochwertige Informationen den zukünftigen Verlauf der Unternehmenseinflüsse betreffend.

Das FWS stellt dabei keinen Anspruch auf exakte Genauigkeit seiner Prognosen. Es sensibilisiert jedoch alle involvierten Mitarbeiter, Einflüsse auf ihren Bereich aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive zu sehen. Geplant ist es, so eine maximale Anzahl an möglichen „Zukunftsvarianten“, kausal belegbar zu erfassen.

Anstelle ein bestimmtes Ereignis für einen bestimmten Tag zu prophezeien, geht es viel mehr darum auf sämtliche theoretisch möglichen Ereignisverläufe vorbereitet zu sein, um somit zu einem noch früheren Zeitpunkt Möglichkeiten der Reaktion zu erarbeiten.

### 4.1.2 Gesetzliche Bestimmungen

Nicht zuletzt aufgrund vergangener globaler Wirtschaftskrisen haben sich die Anforderungen an das Risikomanagement verändert. Der hohe Grad an Globalisierung, welcher sich zum größten Teil auf die sich rasant verändernden Informations- und Kommunikationstechnologien zurückzuführen lässt, verknüpft die unterschiedlichsten Märkte weltweit auf allen Ebenen.

Internationale Rohstoff- und Finanzmärkte sind derart vernetzt und sensibel, dass sich deren Aktivitäten wie Wellen auf beinahe alle Bereiche der Wirtschaft ausdehnen. Politische, rechtliche, klimatische oder ökonomische Entwicklungen tragen dazu bei, dass die Komplexität solcher Systeme nur noch schwer prognostizierbar ist. Gleichzeitig steigt jedoch die Notwendigkeit, sich und sein Unternehmen auf diese von einander „abhängige“ Umwelt einzustellen.

Die rechtlichen Grundlagen und Richtlinien haben sich ebenfalls auf diese komplexen Bedingungen eingestellt und versuchen auf diese Weise einheitliche Richtlinien und daraus resultierender Transparenz zu schaffen.

Erste grundlegende Schritte in diese Richtung wurden 1998 mit der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) gesetzt.

Ziel des KonTraG ist es:

- Bestehende Schwächen und Verhaltensfehlsteuerungen im System der Unternehmenskontrolle zu korrigieren
- Die Transparenz zu erhöhen
- Sich stärker an den Interessen der Stakeholder<sup>107</sup> zu orientieren

Der folgende Auszug aus dem KonTraG sieht die Implementierung eines geeigneten Frühwarnsystems vor:<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Anm. Stakeholder steht stellvertretend für alle Parteien, welche ein Interesse an den Aktivitäten eines Unternehmens teilen, zB.: Gesellschafter, Anteilseigner, Gläubiger usw.

<sup>108</sup> Anm. Das KonTraG sieht diese Forderung für folgende Gesellschaftsformen vor: AG, KGaA, GmbH & Co. KG

*„Die Unternehmensführung hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“<sup>109</sup>*

Dieser Paragraph sieht vor, dass ein von dem Gesetz betroffenes Unternehmen (siehe Anmerkung<sup>108</sup>), neben einem konzernweiten Risikoüberwachungssystem auch ein effizientes Risikofrühwarnsystem betreibt.

In Österreich sind Unternehmen erst seit dem Inkrafttreten des Rechnungslegungsänderungsgesetzes (ReLÄG 2004), im Dezember 2004 dazu verpflichtet, ihre Risiken auf die Unternehmensentwicklung im Jahresabschluss bzw. Lagebericht zu veröffentlichen. Dennoch setzte Österreich aufgrund europäischer Vorgaben nur „Minimalanforderungen“ in nationales Recht um.<sup>110 111 112</sup>

Für international agierende Unternehmen ist es jedoch üblich, neben den nationalen gesetzlichen Vorgaben, sogenannte „Best Practice“ Richtlinien zu verfolgen, um möglichst hohes Vertrauen durch Transparenz bei Shareholdern bzw. Stakeholdern zu erreichen.

Die Post hat sich aus eben jenen Gründen seit ihrer Notierung an der österreichischen Börse 2006 den Richtlinien des Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK) verschrieben.

Der ÖCGK stellt eine wesentliche Schnittstelle zwischen österreichischen Gesellschafts- und Kapitalrecht dar. Es handelt sich dabei nicht um ein verpflichtendes Regelwerk. Der ÖCGK wurde vom österreichischen Arbeitskreis für Corporate Governance verfasst.<sup>113</sup>

### 4.1.3 Reaktion auf Tendenzen im Risikomanagement

Die Notwendigkeit der Entwicklung eines betrieblichen FWS ist das Ergebnis eines jahrelangen Veränderungsprozesses in beinahe allen Bereichen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens.

Auf der Markt-Seite haben sich vor allem die Kundenpräferenzen durch die Entwicklung des Internets samt all seiner Auswirkungen auf unser Informations- und Kommunikationsverhalten, verändert. All diese Entwicklungen haben wohl eine Auswirkung auf den traditionellen Postmarkt. Sie verlangen nach immer neuen Innovationen, um die bestehenden Kommunikations- und Informationswege benutzerfreundlicher, billiger und leistungsfähiger zu gestalten.

Betrachtet man die größten Krisen der vergangenen zwei Jahrzehnte, kommt man zu dem Schluss, dass jene Krisen, welche die verheerendsten Auswirkungen hatte, zugleich jene mit den geringsten Eintrittswahrscheinlichkeiten waren.

Weshalb wurden solch gravierende Ereignisse nicht frühzeitig genug erkannt? Einerseits hat dies psychologische Effekte. Die Auswirkungen solch gravierender Ereignisse wären für involvierte Unternehmen katastrophal. Unternehmen neigen, genauso wie menschliche Individuen dazu, latente Gefahren für die eigene Existenz zu verharmlosen.

---

<sup>109</sup> § 91 Abs. 2 AktG

<sup>110</sup> Vgl. § 243 Abs. 1 öHGB nach ReLÄG 2004;

<sup>111</sup> Vgl. Klikovics T., 2008, S. 71

<sup>112</sup> Vgl. EU-Modernisierungsrichtlinie Artikel 1 Nummer 14 a);

<sup>113</sup> Vgl. GB ÖPAG 2011-Mehr Werte, S. 66

Bewegt sich dieses Unternehmen bzw. menschliche Individuum in einem Umfeld, welches die Existenz von Existenzbedrohenden Risiken kennt aber generell herunterspielt bzw. es als notwendiger Bestandteil des Systems gesehen wird, entwickelt sich eine Art „Tunnelblick“ für herannahende Katastrophen. Kausale Wirkungsketten werden nicht mehr bis zu ihrem rational belegbaren Ende verfolgt oder Alarmsignale sowie Toleranzgrenzen verkommen zu kaum beachteten Störsignalen.

Ein anderer Grund liegt auch darin, dass RMS zu starr aufgebaut sind. RMS haben nicht die Aufgabe Ereignisse, welche letztlich zu Risiken führen zu verhindern. Sie haben die Aufgabe im gesamten Unternehmen ein Risikobewusstsein zu schaffen. Ein erfolgreiches RMS vermittelt ebenso ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber Risiken und ihrer Dynamik.

Dies geht über einzelne Positionen, wie zum Beispiel die des Risikoverantwortlichen oder des Risikomanagers hinaus, sondern betrifft sämtliche Mitarbeiter in sämtlichen Bereichen auf allen Ebenen. Die so entstandene Sensibilität eines Unternehmens gegenüber Risiken bzw. deren Entstehung, Entwicklung und Auswirkung, welche der Funktion eines betrieblichen FWS bereits sehr nahe kommt.

Um sich diesen Bedingungen anzupassen haben Unternehmen unterschiedliche Strategien entwickelt. Um ein FWS zu konzipieren ist es sinnvoll sich zuerst einmal die allgemeinen Entwicklungen im RM als übergeordnetes System zu betrachten.

Die gesetzlichen Vorgaben stellen ein verlangtes Mindestmaß an umzusetzenden RM-Praktiken sicher. Es obliegt jedoch jedem Unternehmen selbst, freiwillig Maßnahmen zu setzen, welche über die gesetzlich vorgeschriebenen hinausgehen. Dabei handelt es sich vor allem um international anerkannte Standards und Richtlinien.

Dies führt dazu, dass die RMS unterschiedlicher Firmen, allgemein einer sehr hohen Diversifikation bezüglich Individualisierung sowie Qualitätsmerkmale aufweisen.

### **4.1.4 Den sieben größten Gefahren für ein Unternehmen vorbeugen**

2005 wurde im Harvard Business manager eine Studie von Slywotzky & Drzik veröffentlicht, welche sich mit den größten strategischen Gefahren für ein Unternehmen befasst.

Es ist sinnvoll sich dieser Bedrohungen bewusst zu werden, um an diesen Problemfeldern des Unternehmens verstärkte FW-Maßnahmen zu setzten. Die sieben TOP-Risks sind folgend aufgezählt:<sup>114</sup>

- Sinkende Branchenmargen
- Technologische Veränderungen
- Markenerosion
- Konkurrent mit bahnbrechendem Konzept
- Veränderte Kundenprioritäten
- Gescheiterte Projekte

---

<sup>114</sup> Slywotzki et al, 2005, S. 78–88.

- Marktstagnation

Im Zuge dieser Arbeit werden die Beobachtungsbereiche des FWS definieren. Es sei aber bereits vorweg genommen, dass die Post ebenfalls in dieses Muster fällt, wobei manche Punkte stärker ausgeprägt sind als andere.

Um effektiv zu wirken, hat ein FWS zu einem Zeitpunkt anzusetzen, in dem verlässliche quantitative Daten schwer zu bekommen sind. Frühwarnung hat immer etwas mit Erfahrung und Experteneinschätzung zu tun. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit noch auf die Möglichkeit einer software gestützten Datenerfassung und Verarbeitung eingegangen.

Frühwarnung muss zu einem Zeitpunkt ansetzen, an dem es zu noch keiner durch Kennzahlen gekennzeichneten Fluktuation kommt. Kennzahlen sind vergangenheits- bzw. gegenwartsorientiert.

Das bedeutet, dass Entwicklungen und Trends, welche durch operative Kennzahlen indiziert werden, bereits stattfinden. Der Handlungsspielraum des Unternehmens ist somit auf reaktive Maßnahmen begrenzt. Auswirkungen werden bereits im Rechnungswesen erfasst und tragen mit untern zur Verunsicherung der Shareholder und in weiterer Folge zu einem Verlust an Unternehmenswert bei.

## 4.2 Anforderungen an ein Frühwarnsystem

Im Vorfeld dieser Arbeit wurden in diversen Sitzungen mit dem Leiter Risikomanagement, Compliance und Konzernrevision, sowie dem Leiter Risikomanagement, Richtlinien über die Vorgaben, welche ein Frühwarnsystem zu erfüllen habe, erarbeitet.

Demnach habe ein Frühwarnsystem die Aufgabe, das obere Management in ihrer Führungsaufgabe zu unterstützen. Dies geschieht mittels Prognosen, sowie von Experten bewertete zukunftsorientierte Informationen, welche dem Management einen erweiterten Blick in die Zukunft gewähren.

Diese zukunftsorientierten Informationen werden von fachlichen Experten verarbeitet und zu einem möglichen Bild der Zukunft, einem Szenario, verdichtet.

Ähnlich dem RM-Prozess, sollen für das FWS Abläufe und Verantwortlichkeiten definiert werden, welche es in einem späteren Ausbaustadium des FWS erlauben, sämtliche FW-Informationen, wie zB. schwache Signale, zu erfassen und zu verarbeiten.

Ähnlich dem RM-Prozess werden Frühwarninformationen (FWI) erstellt, analysiert und bewertet. Das Ergebnis dieser Anstrengungen wird in einem regelmäßig erscheinenden Bericht zusammengefasst, welcher als Ergänzung zum RM-Bericht als Grundlage zur Maßnahmenergreifung dient.

Ein Frühwarnbericht muss nach folgenden Kriterien erstellt werden:

- Fachlich begrenzt
- Inhaltlich relevant
- Zeitlich relevant

Ziel des Frühwarnberichtes muss es sein, dem oberen Management rechtzeitig Änderungen von internen und externen Bedingungen aufzuzeigen, welche bei Nichtbeachtung Einfluss auf die strategische Zielerreichung hätten.

Um dies zu erreichen, ist es notwendig zu verstehen, dass es nicht „das Frühwarnsystem“ gibt. Operative und strategische Kriterien werden mittels quantitativer und qualitativer Methoden miteinander verknüpft. Es ist somit auch nicht möglich, alle externen und internen Einflussfaktoren zu jeweils einem quantitativen Wert zu reduzieren.

Ebenso wichtig ist es, für den Empfänger der Informationen klarzumachen, auf welchen organisatorischen Bereich des Unternehmens die erfassten FW-Informationen Einfluss haben.

Ziel dieser Arbeit ist es jedoch nicht, numerische Werte zur Beurteilung beobachteter Prozesse zu liefern, sondern inhaltliche und strukturelle Vorgaben zu erarbeiten.

Um das Kriterium der inhaltlichen Relevanz zu erfüllen, muss die Informationsflut in Grenzen gehalten werden. Dem Prozess der Datengenerierung kommt somit eine wichtige Rolle zu.

Genauso wichtig ist es, Verantwortliche festzulegen, welche die generierten Daten bewerten und filtern.<sup>115</sup> Jener Person obliegt es, Informationen weiterzuleiten, auszuscheiden sowie aus zeitlicher oder strategischer Relevanz für einen späteren Zeitpunkt aufzuheben. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit die Möglichkeit einer software-gestützten Informationsverarbeitung diskutiert.

Ein Frühwarnsystem muss in seiner Informationsbeschaffung flexibel sein. Ob es sich nun Kennzahlen bedient oder nur gelegentlich erstellten Umfragen, ist irrelevant, solange diese Methoden den drei oben genannten Kriterien entsprechen.

Es ist jedoch nicht die Aufgabe eines Frühwarnsystems, Chancen bzw. Risiken nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrem Schadenspotential zu quantifizieren. Dies ist die Aufgabe des Risikomanagements.

Es gilt ganz klar das Frühwarnsystem vom Risikomanagement zu unterscheiden. Der Frühwarnbericht ist als Vorlaufstufe des Risikoberichtes zu betrachten. Wie in Abschnitt 4.1.3 angeführt, ist das Know-How im Unternehmen größtenteils vorhanden.

Im Sinne einer schlanken Berichtstruktur, dürfen keine redundanten Berichte erstellt werden. Ein Risiko, welches bereits im Risikobericht berücksichtigt wird, wurde im Idealfall zuvor bereits im Frühwarnbericht bewertet.

---

<sup>115</sup> Vgl. K.D. Leciejewski S.69-70

## 5 Systemaufbau

Das Kapitel Systemaufbau beschäftigt sich mit der Architektur des FWS. Das bedeutet, dass es zum einen darum geht, die „tragenden „ Ebenen des FWS zu definieren, welche eine zielgerichtete Umsetzung der Anforderungen an ein FWS garantieren.

Zum anderen werden für diese Ebenen die erforderlichen inhaltlichen, grundsätzlichen und organisatorischen Inhalte definiert, um einen effizienten und nachhaltig erfolgreichen Ablauf des FWS zu garantieren.

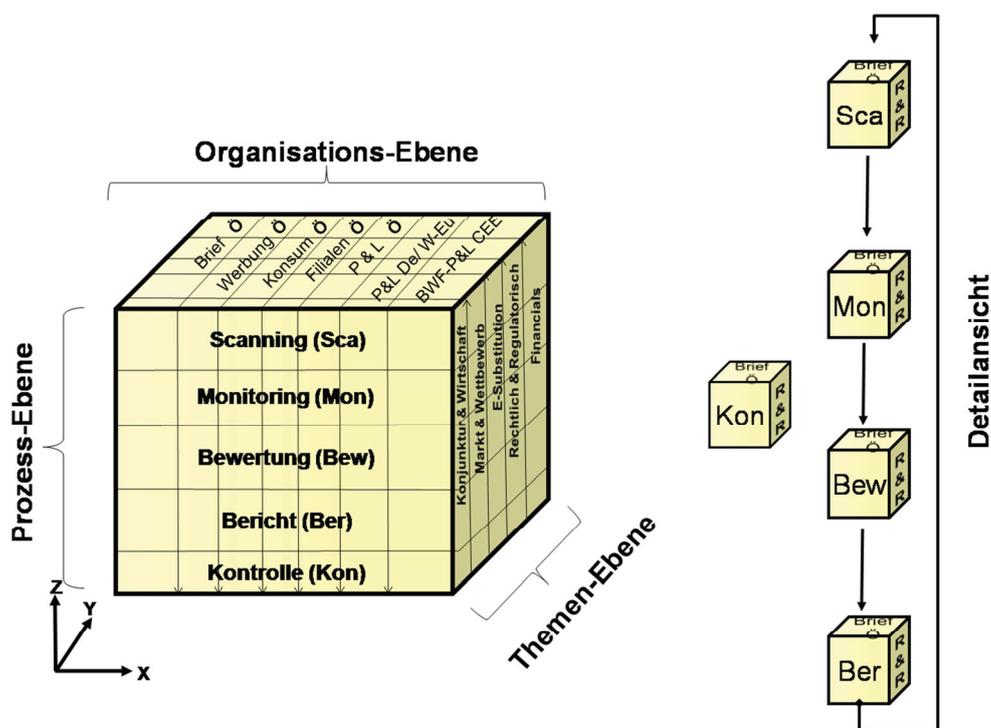


Abbildung 8: Dreidimensionales Frühwarnmodell mit Detailansicht links<sup>116</sup>

Wie bereits erwähnt, wird das FWS von drei sogenannten Ebenen umrahmt. Stellt man sich diese drei Ebenen bildlich vor, so erkennt man, dass es sich dabei um eine dreidimensionale Matrix handelt.

<sup>116</sup> Anm. Graphik in Anlehnung an Model COSO II-Enterprise Risk Management nach Hoffman A.

Jede dieser drei Ebene wurde nach ihrer Funktion hin unterteilt und wie folgt benannt:

- **Themen-Ebene** (Y-Z)
- **Prozess-Ebene** (Z-X)
- **Organisations-Ebene** (Y-X)

Diese Form des Aufbaus und der graphischen Darstellung erlauben es dem Betrachter, sämtliche relevante Aspekte des Systems in einer übersichtlichen Form zu betrachten. Es unterstützt eine ganzheitliche Denkweise, welche für ein FWS aufgrund der zu vermeidenden „Betriebsblindheit“ von größtem Vorteil ist.

Folgend wird ein grober Überblick über diese drei Ebenen vermittelt, welche im Anschluss detailliert behandelt werden.

Die dreidimensionale Matrix wird in ein kartesisches Koordinatensystem mit den Achsen X und Y in der horizontalen, sowie einer Z-Achse in vertikaler Bildebene dargestellt.

In der Z-X Ebene wird der gesamte Systemablauf als Prozess definiert. Es handelt sich dabei um eine *Prozess-Ebene*. Dabei gilt es sämtliche Schritte zu definieren, welche zu einem erfolversprechenden Ablauf des FWP führen. Es ist zugleich jene Ebene welche den nachhaltigsten Einfluss auf das FWS hat und daher in der Implementierung besonderer Aufmerksamkeit bedarf.

In der Y-Z Ebene, werden die inhaltlich wichtigsten Schwerpunkte abgebildet, welche eine Vorgabe für die Frühwarnaktivitäten darstellen. Wichtig ist zu verdeutlichen, dass der Inhalt dieser Ebene, in regelmäßigen Abständen neu evaluiert und auf seine aktuelle strategische Relevanz zu überprüfen ist. Bei Bedarf sind die Themenschwerpunkte auf den neuen Bedarf zu adaptieren. Es handelt sich hierbei um die *Themen-Ebene*

Die graphische Darstellung verdeutlicht den strukturellen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Ebenen der Matrix. Dabei wirken sich Veränderungen in einer Ebene stets auf das gesamte System aus.

Zuletzt werden noch die Inhalte der Y-X Ebene definiert. Dabei handelt es sich um eine organisatorische Ebene, in welcher sämtliche relevante Organisationseinheiten der Post in den Prozess integriert werden. Es wird von der sogenannten *Organisations-Ebene* gesprochen.

## 5.1 Die Themen-Ebene

Es gibt einige Definitionen, welche sich mit dem Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz beschreiben. Um den Unterschied im Sinne der Benennung der „tragenden“ Ebenen zu erklären, bedient sich diese Arbeit der einfachen aber treffenden Definition von Peter DRUCKER:

*“It is fundamentally the confusion between effectiveness and efficiency that stands between doing the right things and doing things right. There is surely nothing quite so useless as doing with great efficiency what should not be done at all.”<sup>117</sup>*

---

<sup>117</sup> Vgl. P. Drucker, 1963, S. 53-60

Dieses Zitat ist insofern für die Konzeption des FWS wichtig, als das es zu verdeutlichen vermag, wie die unterschiedlichen Inhalte der diversen Ebenen nach ihrem Zweck zu gliedern sind.

In diesem Kapitel wird die Frage nach dem Inhalt der Themen-Ebene bearbeitet und beantwortet. Dabei geht es darum herauszufinden, in welche Richtung das FWS sich orientieren muss, um die vom Vorstand der Post gestellten Herausforderungen zielgerecht zu erfüllen.

Die Themen-Ebene bestimmt also die sogenannte „Stoßrichtung“ des FWS.

Diese Ebene gibt jedoch nicht vor, wie die gestellten Aufgaben bestmöglich zu bewältigen sind. Dies wird in der Prozess-Ebene definiert und vorgegeben. Wie aus dem oben angeführten Zitat von DRUCKER hervorgeht, beschäftigt sich die Zielgröße der Effizienz mit der Art und Weise, wie eine Aufgabenstellung umgesetzt wird. Kapitel 5.3 - Die Prozess-Ebene, behandelt die Frage mit welchen Mitteln, Prozesses und Aufwand die Ziele des FWS bestmöglich umgesetzt werden.

Die Konzeption eines geschlossenen FWS mit Schnittstellen zum praktizierten RMS ist zwar ein neuer Ansatz der Unternehmensführung, einzelne FW-Aktivitäten existierten jedoch bereits in verschiedenen Bereichen des Konzernes.

Meist handelte es sich dabei um individuelle Informationsbeschaffung, welche weder nach Inhalt noch Form einer bestimmten Norm unterlagen.

Kernaufgabe eines FWS muss es sein, diese „formlosen“ Informationen auf ein allgemein verständliches Format zu reduzieren, welches es ermöglicht diese Informationen bei Bedarf verschiedenen Empfängern einheitlich zugänglich zu machen.

### 5.1.1 Erfassen der momentan genutzten Informationskanäle

Zwischen Februar und April 2012 wurden in einer ersten Runde Interviews mit leitenden Mitarbeitern aller organisatorischen Bereiche der Post geführt.

Insgesamt wurden in dieser ersten Befragungsrunde 9 leitende Angestellte der Post zum Thema Frühwarnsystem befragt. Bei den befragten Mitarbeitern handelt es sich um Mitglieder des Top-Managements und Leiter der wichtigsten Produktsparten der Post.

Die Auswahl an Interviewpartnern hat sich auf diesen Kreis beschränkt, da Frühwarnung nur von Mitarbeitern wahrgenommen werden kann, welche ein tiefes Verständnis für die externen Einflussfaktoren entlang der Wertschöpfungskette des jeweiligen Produktes haben.

Ein weiterer Grund, weshalb die Frühwarnkompetenzen in der Unternehmensorganisation so hoch oben angesiedelt sind liegt an der Tatsache, dass die Umgebung der Informationsbeschaffung nicht zwangsläufig an das Büro gebunden ist. Ein Großteil der Informationen wird außerhalb des Arbeitsplatzes gesammelt. Solche Informationen haben vorwiegend qualitativen Charakter.

Das bedeutet, dass sie von der subjektiven Beurteilung des jeweiligen Verantwortlichen abhängig sind. Diese Kategorie von Informationen ist vor allem für die strategische Frühwarnung von enormer Relevanz (Siehe Abschnitt 2.1.2,

Abbildung 2).

Ziel dieser Befragung war es herauszufinden, ob es zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits Abläufe bzw. Prozesse zur Erlangung und Bearbeitung von Frühwarninformationen im Unternehmen gibt und wenn ja, in welchem Ausmaß diese genutzt werden.

Ein weiterer Grund für einen ersten Kontakt mit den potentiellen Verantwortlichen lag darin, die generelle Stimmung einzufangen. Der nachhaltige Erfolg eines neuen Systems ist direkt von der Einstellung der involvierten Personen abhängig. Deshalb ist es unerlässlich bereits im Vorfeld die Stimmung zu analysieren.

Sämtliche befragte Mitarbeiter waren von der Sinnhaftigkeit bzw. dem Mehrwert eines FWS überzeugt. Somit lassen sich alle befragten in die Klasse der sogenannten Veränderungs-Promotoren eingliedern.<sup>118</sup> Für die Umsetzung dieses Projektes bedeutet dies, dass auf die konstruktive Unterstützung aller relevanten Personen gezählt werden kann.

### 5.1.2 Interviewrunde – Ergebnisse

In Abschnitt 5.1.1 wurde bereits festgehalten, dass die Implementierung eines betrieblichen FWS, fast ausschließlich von sogenannten Projektpromotoren getragen wird. Promotoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Notwendigkeit und den Mehrwert eines Veränderungsprozesses kennen und fördern.

Es kann somit auch damit gerechnet werden, dass solche Promotoren bereits vor Beginn des eigentlichen Projektes, intern ähnliche Prozesse und Methoden praktiziert haben.

Einer der ersten und zugleich wichtigsten Schritte bei der Konzeption eines neuen Systems ist es, diesen vorhandenen Wissensstand, bzw. die aktuellen Praktiken bezüglich eines FWS zu dokumentieren.

Betriebliche Frühwarnung baut auf dem vorhandenen Wissen der Mitarbeit eines Unternehmens auf. Bei der Konzeption eines FWS muss man sich bewusst sein, dass es sich um ein System handelt, welches einerseits neue Prozesse und Methoden implementiert aber andererseits auch bereits vorhandene Praktiken aufnimmt, standardisiert und für die Entscheidungsträger aufbereitet.

Für die Erhebung des Status Quo wurden 9 Mitarbeiter der Post befragt. Bei den Befragten handelt es sich um Mitarbeiter des Top-Managements aus allen strategischen, sowie operativen Bereichen des Konzerns.<sup>119</sup>

In einer ersten Interviewrunde ging es zunächst einmal darum, alle Beteiligten auf einen gemeinsamen Informationsstand bezüglich der geplanten Konzeption bzw. Implementierung zu bringen.

Dabei konnte beobachtet werden, dass dieser Informationsstand je nach Geschäftsbereich unterschiedlich stark ausgeprägt bzw. orientiert zu sein schien.

Manager aus der Division Brief hatten beispielsweise eine eher strategisch ausgerichtete Vorstellung von Frühwarnung als die auf operative Frühwarnung konzentrierten Manager der Bereiche Paket & Logistik. Dies ist auf die unterschiedliche internationale Entwicklung des Brief-, bzw. Paketgeschäftes zurückzuführen.

---

<sup>118</sup> Vgl. Mohr N. et al., 1998, S. 45-77

Während sich im Briefgeschäft eine scheinbar unaufhaltsame Abwärtstendenz in den Versandmengen eingestellt hat, welche nur durch längerfristige Projekte, vor allem im Geschäftskunden-Segment, zu verlangsamen ist, profitiert das Paketgeschäft vom zunehmenden Online-Handel.

Zusätzlich zwingt die hohe Konkurrenzichte im Paketgeschäft, jeden Anbieter, sich rasch auf veränderte Bedingungen einzustellen.

Die Antworten auf die folgenden zwei Fragen wurden in einer Tabelle erfasst und sind im Anhang nachzuschlagen

*„Bedienen sie sich regelmäßig einer oder mehrerer Quellen aus denen sich frühwarnrelevante Informationen ableiten lassen?“*

Wenn JA, dann

*„Geben sie bitte an, welchem Themenbereich sich diese Informationen entnehmen lassen.“*

Auf die Frage:

*„Welche Frühwarnindikatoren werden zur Zeit nicht beachtet, sind Ihrer Meinung nach aber von Nutzen für ein FWS?“*

Daraus lassen sich folgende Themenschwerpunkte ableiten. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den TOP-Risk Feldern der ÖPAG im Handbuch für Risikomanagement, so erstaunt es nicht festzustellen, dass sich diese beinahe ident sind.

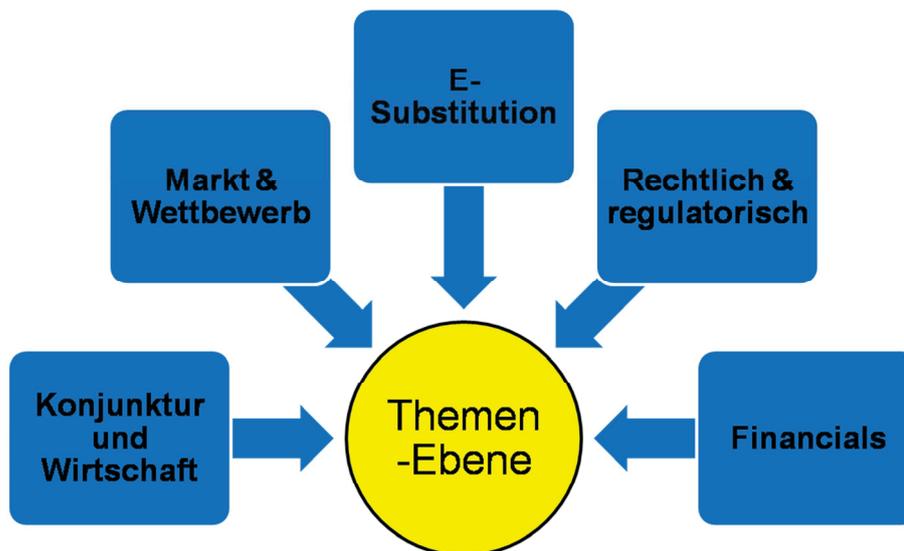


Abbildung 9: Inhalte der Themen-Ebene

Die Logik des Frühwarnprozesses bestätigt dies insofern, als dass sich ein FWS an den Analysen des RMB orientiert. In weiterer Folge werden wir sehen, dass FWS und RMS sich gegenseitig bereichern.

Das RMS identifiziert und bewertet regelmäßig die größten Risikobereiche für die Post und diktiert dem FWS somit die allgemeine Stoßrichtung.

Die Fähigkeiten des FWS liegen wiederum darin, sich über die Grenzen dieser Vorgaben hinwegsetzen zu können, um so neue, weitreichendere und vor allem frühzeitigere Bewertungen liefern zu können.

In Abbildung 9 sind die Ergebnisse der Umfrage zum Thema der genutzten bzw. geforderten Frühwarnquellen und Frühwarnindikatoren den fünf Themenschwerpunkten des FWS zusammengefasst worden.<sup>120</sup>

Sämtliche Aktivitäten des FWP werden sich künftig fast ausschließlich an diesen 6 Schwerpunktthemen orientieren. Dies gilt natürlich nur solange diese Schwerpunkte als aktuell betrachtet werden. Im Zuge der Systempflege gilt es in regelmäßigen Abständen die Inhalte des FWS auf Relevanz zu testen, um das System bei Bedarf an die veränderte Lage anzupassen.

Die Inhalt und Absichten der jeweiligen Schwerpunkte werden folgend im Detail behandelt.

### 5.1.3 Indikatoren je Beobachtungsbereich

Es wurden insgesamt 31 Quellen für Frühwarnindikatoren angegeben, welche zurzeit von den verschiedensten Bereichen innerhalb der Post genutzt werden.

Ordnet man diese Quellen in geographische Muster ein, so zeigt sich ein sehr ausgeglichenes Bild.

#### Geographischer Anteil an FW-Quellen

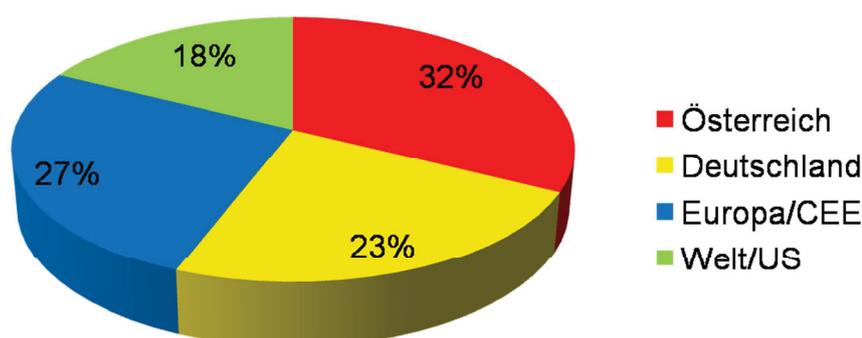


Abbildung 10: Geopolitische Einteilung der genannten FW-Quellen

<sup>120</sup> Anm. Aus der ersten Befragung mit den genannten Experten, gingen die vier in Abbildung 9 dargestellten Themenschwerpunkte hervor. Die Themenschwerpunkte Human Resources sowie Financials als eigenständig zu betrachtende Kategorien, haben sich erst im Laufe der Arbeit durch wiederholte Gespräche mit Experten herausgebildet. Aus Gründen der vollständigen Dokumentation, werden sie jedoch bereits hier abgebildet.

Ca. ein Drittel (32,4%) aller angegebenen Quellen, sind auf Daten Österreich betreffend zurückzuführen. Damit stellen österreichische Frühwarninformationen bzw. Informationen, welche den österreichischen Markt betreffen, den größten Anteil an intern genutzten Frühwarninformationen.

Mit ihren internationalen Beteiligungen im sowohl im Brief als auch im Paket & Logistik Bereich (siehe Abbildung 6), verwundert es nicht, dass ca. 26% aller genutzten FWI den europäischen bzw. den zentral- und osteuropäischen Raum (CEE) betreffen.

Immerhin 23% aller genutzten FWI beziehen sich auf den deutschen Markt.

Diese Zahlen spiegeln sich in den Umsatzverteilungen der Post wider. Die Umsätze sämtlicher Bereiche der Divisionen Brief & Werbepost sowie Paket & Logistik haben sich im Geschäftsjahr 2011, wie in Abbildung 11 dargestellt, aufgeschlüsselt.

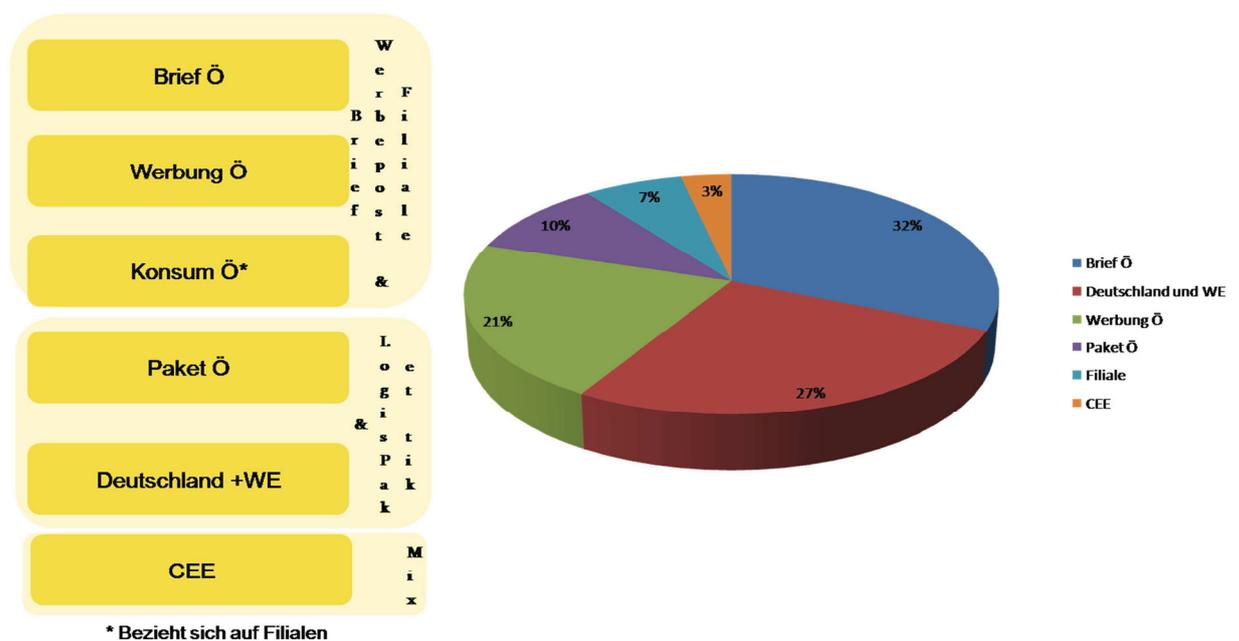


Abbildung 11: Umsatzverteilung der ÖPAG nach Tätigkeitsbereichen<sup>121</sup>

Dabei ist ganz klar zu erkennen, dass der österreichische Markt nach wie vor, die Einnahmen-stärkste geographische Fraktion darstellt. Die Division Brief & Werbepost steht dabei mit ihren Kernbereichen Briefpost, Infomail (sowohl adressiert, als auch nicht adressiert) und Medienpost für satte 32% des Konzernumsatzes.

Mit dem veränderten Kommunikations- und Informationsverhalten, steht jedoch die bis dato größte Umsatzquelle der Post vor schwierigen Herausforderungen. Es sind mehrere Faktoren welche zu einem konstanten Rückgang der Erlöse in der Brief- und Werbepost führen.

<sup>121</sup> Vgl. Abbildung nach G. Dubois, IR, ÖPAG, 2011

Einerseits substituieren elektronische Kommunikationswege den physischen Briefwechsel, andererseits gibt es aber auch rechtliche und regulatorische Entwicklungen, welche stark zulasten des physischen Briefes verlaufen. Als Beispiel für letzteres kann man an dieser Stelle die Bestrebungen der E-Government Initiative anführen.

Ziel von E-Government ist es allen Bürgern/-innen, die Abwicklung sämtlicher Verfahren der öffentlichen Verwaltung, ohne besondere Vorkenntnisse auf elektronischem Wege, zu ermöglichen.<sup>122</sup>

Die Umsatzverluste der Post durch substituierten Amtsverkehr konnten momentan noch nicht in zuverlässige Zahlen gefasst werden. Diese Umstellung geschieht nicht zwingend im Sinne des Kunden.

Eine Umfrage der IPC hat ergeben, dass 71% aller Österreicher Briefe lieber in physischer als in elektronischer Form erhalten. Europaweit sind es immerhin noch ca. 64% aller befragten.<sup>123</sup> Das Thema der elektrischen Substitution ist jedoch aufgrund der strategischen Bedeutung für die gesamte Post, zu einem separaten Thema des FWP geworden und wird noch im Detail behandelt.

#### 5.1.4 Konjunktur und Wirtschaft

Wie in Abschnitt 3 erörtert, fungiert ein Postunternehmen als eine Art „Pulsmesser“ der Wirtschaft. Die Post ist mit ihren Dienstleistungen im Brief- und Paketgeschäft, in beinahe sämtliche Prozesse der unternehmerischen Wertschöpfungskette involviert.

Der Umsatz der Post hängt somit in sämtlichen Divisionen stärker von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage ab, als die meisten anderen Branchen. Dies bezieht sich aufgrund der voranschreitenden Globalisierung der Leistungserstellung nicht nur auf jene Länder in denen die Post aktiv vertreten ist.

Von den befragten Managern erachteten ca. 50%, Indikatoren als für das FWS relevant, welche sich auf das Bruttoinlandsprodukt (BIP) beziehen. Das BIP ist ein Maß für die Wachstumsrate einer Volkswirtschaft und wird durch den Wert aller Waren und Dienstleistungen, welche innerhalb eines Betrachtungszeitraumes und innerhalb der jeweiligen Landesgrenzen produziert wurden, definiert.<sup>124</sup>

Bei der Auswertung der derzeit benutzten Quellen, zeigt sich ein recht einheitliches Bild der verwendeten Indikatoren. In einem zukünftigen FWB, sollten Indikatoren der folgenden aufgelisteten Bereiche wirtschaftlichen Einflusses enthalten sein.

#### Indikatoren für P&L

- Konsumentenverhalten und BIP

In einem wirtschaftlichen Konsens, spricht man von Konsum, wenn es sich dabei um den Verbrauch, bzw. Verzehr von Waren und Dienstleistungen durch einen Endverbraucher

<sup>122</sup> Vgl. <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/5237/default.aspx#a1>

<sup>123</sup> Vgl. Geschäftsbericht österreichische post AG-Mehr Werte, 2011, S. 42

<sup>124</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/bruttoinlandsprodukt-bip.html>

handelt.<sup>125</sup> Es handelt sich somit um einen Indikator, welcher vor allem von der gesamtwirtschaftlichen Stimmung abhängt.

Dies trifft vor allem für den privaten Sektor zu. Laut dem Leiter für Vertrieb & Marketing der Division Paket & Logistik besteht erfahrungsgemäß ein stärkerer Zusammenhang zwischen dem tatsächlichen Kaufverhalten der Bevölkerung und diversen Stimmungsindices, als bei rational berechneten Prognosen der Wirtschaftsleistung.

Dies sei darauf zurückzuführen, dass die Österreicher/-innen tendenziell nicht damit rechnen, Einschnitte im eigenen Wohlstand hinnehmen zu müssen.

Als ein Beispiel für so einen irrationalen Verlauf des österreichischen Kaufverhaltens, sei die trotz allgemeiner Rezession in Folge der Weltwirtschaftskrise, steigenden Umsatzzahlen im Bereich Paket & Logistik genannt.

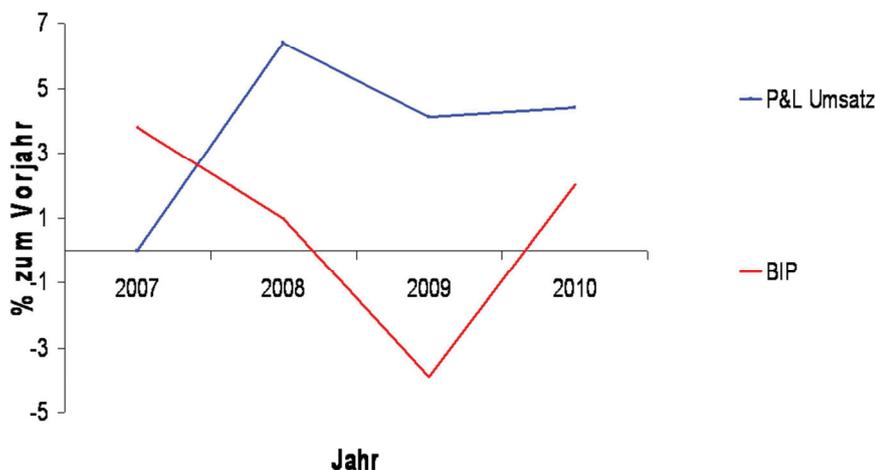


Abbildung 12: BIP-Verlauf<sup>126</sup> und Umsätze der Division P&L<sup>127 128</sup>

In Abbildung 12 spiegelt sich dieses Verhalten wider. Als die Folgen der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 zu einer Rezession der heimischen Wirtschaft führten, ging der Vertrieb der Post von Umsatzeinbußen aus, welche mit dem Einbruch der Wirtschaftsleistung korrelierten.

In der Realität hat sich jedoch das oben beschriebene Phänomen, des allgemeinen Vertrauens in den eigenen Wohlstand, durchgesetzt. Es ist ebenfalls hervorzuheben, dass dieser Effekt hauptsächlich auf negative Konjunktur-Prognosen zutrifft.

Von positiven Konjunkturaussichten lässt sich die Kauffreude der Österreicher/-innen scheinbar direkter beeinflussen, als es dies bei negativen der Fall ist. In Abbildung 12 zeigt

<sup>125</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konsum.html>

<sup>126</sup> Vgl. Bank Austria Economics, S.2

<sup>127</sup> Vgl. Geschäftsberichte der Post 2007, 2008, 2009, 2010

<sup>128</sup> Anm.: Im Sinne der Anschaulichkeit dient 2007 dem Umsatz als Referenzpunkt, da sonst Erstkonsolidierungen von Tochtergesellschaften (zB. trans-o-flex) ein Umsatzplus von über 160 % bedeuteten

dieses charakteristische Verhalten, anhand der gleichzeitigen Umkehr des negativen Umsatzverlaufes mit der positiven Prognose des BIP.

Auf internationaler Ebene lassen sich BIP-Prognosen diverser Wirtschaftsforschungsinstitute sehr wohl als FWI für das Paket- und Expressgeschäft der Post verwenden. Das oben beschriebene Phänomen des „österreichischen Vertrauens“ auf den bleibenden Wohlstand, ist laut Experten der Post nur auf Länder mit vergleichbarer Demographie und Wirtschaftsleistung übertragbar. In Abbildung 13 lässt sich erkennen, wie die durchschnittlichen gesamten Paket- und Expressvolumen mit der Wirtschaftsleistung korrelieren.

Für die Division P&L, dient eine weitere Kennzahl als potenzieller FWI für zukünftige Umsatzentwicklungen. Das verfügbare Haushaltseinkommen. Als „verfügbar“, wird in diesem Zusammenhang jene Geldmenge beschrieben, welche einem Arbeitnehmer, nach Abzug der Steuern und Sozialversicherungsbeiträge, sowie nicht ausgeschütteter Gewinne, übrigbleibt.

Die geleisteten Steuern fließen dem Staat zu und nicht ausgeschüttete Gewinne dem Kapitalmarkt im Sinne von zB. Investitionen.

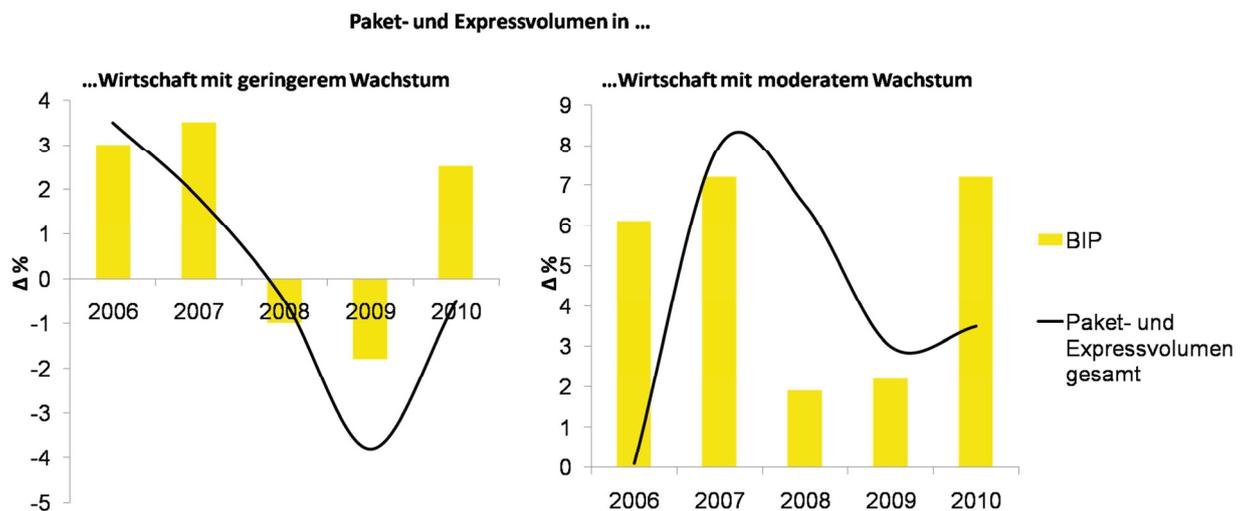


Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Wirtschaftsleistung, Paket- und Expressvolumen<sup>129</sup>

Die Inanspruchnahme von postalischen Dienstleistungen in diesem Sektor, hängt stark vom Konsumverhalten der Bevölkerung ab. Die Entscheidung eines potentiellen Kunden, Geld für ein bestimmtes Produkt auszugeben, hängt naturgemäß stark von dem für Konsumgüter zur Verfügung stehendem Geld ab.

Bei einer Erhöhung des verfügbaren Einkommens, wird die Konsumneigung stimuliert.<sup>130</sup> Aus volkswirtschaftlicher Betrachtung, kann der Konsum als eine Funktion des verfügbaren Einkommens betrachtet werden.

In Zeiten der konjunkturellen Unsicherheit, weißt die Literatur unter anderem auf das zunehmende Sparverhalten der Wirtschaftssubjekte hin.<sup>131</sup> Experten der Post stehen dieser

<sup>129</sup> Vgl. International Postal Corporation-Global Postal Industry Report 2012

<sup>130</sup> Vgl. Dornbusch R. et al., 2003, S. 255-263

<sup>131</sup> Vgl. Lorenz H.W., 2005, S. 60

Entwicklung aus bereits genannten Gründen skeptisch gegenüber und beschränken dieses Phänomen auf ausgeprägte Phasen einer Rezession.

Beispielhaft wird an dieser Stelle nochmals Abbildung 12 angeführt, in der zu erkennen ist, dass die Umsätze der Division P&L als Spiegel des Konsumverhaltens, erst nach einer bereits einjährigen Rezession mit trüben Prognosen, leicht zurückgingen.

Weitere Indikatoren, welche der wirtschaftlichen FW dienlich sein können, betreffen unter anderem Außenhandelsbilanzen, Arbeitsmarktprognosen, Book-to-Bill Ratio usw.

### Indikatoren für Brief & Werbepost

- Werbeklimaindex

Die Entwicklung der Werbekonjunktur ist für die Post ein wichtiger Planungsmaßstab. Wie bereits erwähnt handelt es sich bei der Division Brief um den größten Umsatzposten der Post. Jedoch hat sich aufgrund des steigenden Druckes der E-Substitution, seit Jahren eine konstant negative Entwicklung von durchschnittlich ca. 3% pro Jahr eingestellt.<sup>132</sup>

Während die Entwicklung der privaten und geschäftlichen Briefsendungen als Mittel der Konversation nur schwer beeinflussbar ist, hat sich herausgestellt, dass die von der Post zugestellten Werbesendungen größten Zuspruch bei den Kunden erhalten.

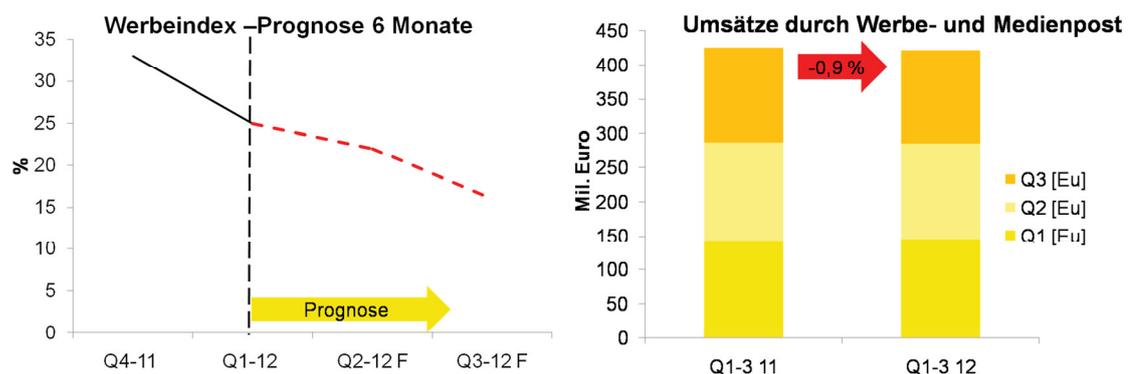


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Werbeindex<sup>133</sup> und realem Umsatzverlauf<sup>134</sup>

Einer Umfrage zufolge antworteten 70% aller befragten Personen auf die Frage welche Werbesendungen sie am aufmerksamsten durchlesen würden, dass dies bei postalisch zugestellter Print-Werbung der Fall sein würde.<sup>135</sup>

Zudem hat eine Kundenzufriedenheitsbefragung der Post aus dem dritten Quartal 2010 ergeben, dass unter allen verfügbaren Werbemedien, Flugblätter und adressierte Postsendungen die beliebtesten Werbemittel sind.<sup>136</sup>

<sup>132</sup> Vgl. Geschäftsbericht ÖPAG, 2011, S.42-43

<sup>133</sup> Vgl. [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=606347&dstid=335](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=606347&dstid=335),

<sup>134</sup> Vgl. Investorenpräsentation Q1-Q3, 2012,

<sup>135</sup> Vgl. Institute für empirische Sozialforschung GmbH, 2011

<sup>136</sup> Vgl. Geschäftsbericht ÖPAG, 2011, S. 43

Es ist somit unerlässlich einen Indikator für die Werbekonjunktur in das FWS der Post einfließen zu lassen. Sowie für jedes Themenfeld, müssen auch hier Indikatoren gewählt werden, welche repräsentativ für die wichtigsten Märkte der Post sind.

Als Beispiel, wird an dieser Stelle ein Indikator für den österreichischen Werbemarkt vorgestellt. Der Fachverband für Werbung und Marktkommunikation (FVWM), erstellt quartalsweise den Werbeklimaindex zur Situationserfassung und Ausblick der Werbebranche.

Dabei werden Unternehmen sämtlicher Teilbereiche dieser Branche befragt. Dazu gehören unter anderem Werbeagenturen, Werbemittelhersteller, Werbegraphiker oder Multimedia-uns Sponsoring-Agenturen.

Ziel dieser Umfrage ist es, ein belastungsfähiges Urteil über die aktuelle Lage, sowie über zukünftige Entwicklungen der Werbekonjunktur zu geben. Die Umfrage basiert auf Einschätzungen des vergangenen Quartals, der aktuellen Lage sowie Ausblick und Erwartungen an das kommende Quartal.

Der Index enthält Aussagen über die momentane Auslastung und Geschäftslage, sowie über den prognostizierten Verlauf der jeweils kommenden Monate. Im Zuge der Umfrage werden ca. 470 Unternehmen der Branche zu ihren Einschätzungen befragt. Das Ergebnis ist ein Saldo aus positiver bzw. negativer Bewertung.

Vor allem die momentane und erwartete Auftragslage, stellt sich als ein guter Indikator für die allgemeine Stimmung der Werbeindustrie heraus. Die Umsätze der Post sind als größter Vertreiber von direct-und Infomail, unmittelbar abhängig von der Auftragslage der Werbeindustrie. Somit ist das Einbeziehen eines Index, welcher jene Lage widerspiegelt von großer Bedeutung für ein FWS.

In Abbildung 14 wird der Zusammenhang zwischen den allgemeinen Erwartungen der Werbeindustrie und dem Umsatz der Post im Bereich Werbe- und Medienpost graphisch veranschaulicht.

### **Internationale Indikatoren**

Die Post ist ein international tätiges Unternehmen. Ihre Umsätze hängen somit sowohl von der jeweiligen nationalen wirtschaftlichen Entwicklung, als auch von der Intensität der wirtschaftlichen Beziehung zwischen diesen Ländern und dem globalen Markt ab.

Es ist für ein FWS somit unerlässlich Indikatoren zu beinhalten, welche eine Vorhersage über diese globalen Beziehungen zulassen. Folgen wird ein Indikator vorgestellt, der mitunter als einer der wichtigsten FWI der internationalen Wirtschaft gilt.

### **Der Baltic Dry Index (BDI):**

Der BDI ist ein Preisindex für das globale Verschiffen von Frachtgütern, wie zB. Erze, Kohle oder Getreide. Der BDI erfasst dabei die Kosten für Zeit- und Ladecharter für 26 Hauptschifffahrtrouten und vier Schiffsklassen. Die Angaben über die Frachtraten stammen direkt von Reedern, Schiffsmaklern und Charterern.

Nachdem die Frachtraten in direktem Zusammenhang mit den Rohstoffpreisen und der internationalen Nachfrage nach diesen stehen, ist der BDI ein relativ genauer Indikator für den globalen Produktionszyklus. Nachdem der Indikator ein Frachtindex für Rohstoffe,

einer Vorstufe von Halb- und Fertigfabrikaten ist, erfasst er den Zustand dieses Zyklus in seinem Anfangsstadium und kann somit zu Recht als ein FWI betrachtet werden.<sup>137</sup>

Abbildung 15 zeigt einen sechsmonatigen Verlauf des BDI. Ebenfalls in der Abbildung zu sehen, sind drei Linien die als Analysehilfen dienen. In diesem Fall handelt es sich um „Bollinger-Bänder“. Das in der Abbildung grau gefärbte mittlere Band wird durch die Methode des gleitenden Durchschnittes der letzten  $n$  Tage errechnet.

In der Praxis handelt es sich meist um die letzten 20 Tage. Die Bandbreite wird durch eine obere und eine untere Linie begrenzt, welche sich je nach dem, durch das Addieren bzw. Subtrahieren des Produktes aus Standardabweichung  $\sigma$  und dem Faktor  $k$  ergeben.<sup>138</sup>

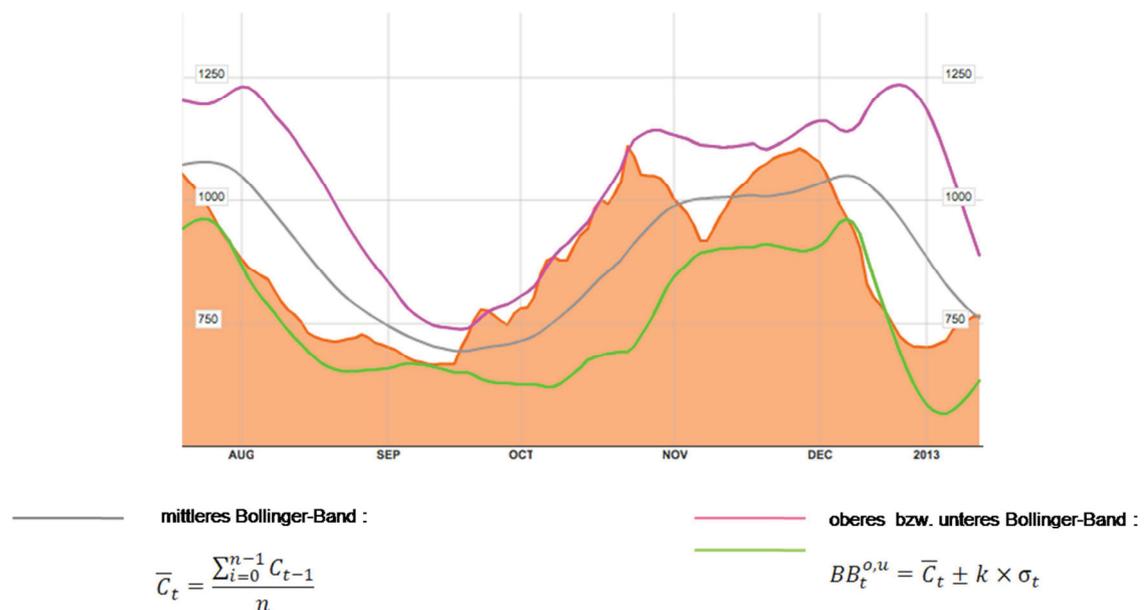


Abbildung 15: Baltic Dry Index mit Bollinger-Bändern<sup>139</sup>

Wenn man eine Normalverteilung der Werte annimmt, so kann man davon ausgehen, dass aktuelle Kurse des Index sich eher dem Mittelwert  $\bar{C}_t$  annähern, als weit davon entfernt zu sein. Bewegt sich der BDI nun zu einem Band hin, ist mit einer darauffolgenden kurzfristigen Bewegung in Richtung des entgegengesetzten Bandes zu rechnen.<sup>140</sup>

Bildet sich allerdings ein Plateau entlang einer der Grenz-Bänder, so ist mit einer Trendwende zu rechnen.<sup>141</sup> Um reale Kursverläufe von Aktien zu analysieren, würde es detaillierter Informationen bedürfen, jedoch ist gerade die Plateaubildung ein zuverlässiger Indikator für die allgemeine Lage der globalen Wirtschaft.

<sup>137</sup> Vgl. [http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2003/10/the\\_shipping\\_news.html](http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2003/10/the_shipping_news.html)

<sup>138</sup> Anm. Die Standardabweichung wird mit einem Faktor  $k$  multipliziert, welcher unter der Annahme, dass die Kurse zufällig und normalverteilt sind, die Wahrscheinlichkeit begrenzt, mit welcher der tatsächliche Kursverlauf innerhalb der Bollinger-Bandbreite bewegt.

<sup>139</sup> Vgl. <http://www.bloomberg.com/quote/BDIY:IND/chart>

<sup>140</sup> Vgl. <http://www.bollingerbands.com/>

<sup>141</sup> Anm. Es ist anzumerken, dass die Standardabweichung nur einer Schätzung unterliegt und somit nur als Richtlinie zu verstehen ist

### 5.1.5 Markt und Wettbewerb

Die Zeiten als das Anbieten postalischer Leistungen in Österreich ausschließlich einem Anbieter, der österreichischen Post, vorbehalten waren sind vorbei. Mit dem Inkrafttreten der Richtlinie 2008/06/EG oder der „dritten Postrichtlinie“ mit Jänner 2011 steht der Postmarkt jedem lizenzierten Postanbieter offen (siehe Abschnitt 3.1.2).

Folgendes Beispiel soll verdeutlichen, dass der österreichische Postmarkt mit seiner verhältnismäßig kleinen Größe Eigenheiten aufweist, welche es für Einsteiger aus dem Ausland sehr anspruchsvoll machen Fuß zu fassen.

2007 kündigte der deutsche Paketversender Hermes an, in den österreichischen Markt einzusteigen. Hermes-Chef Hanjo S. kündigte an, mit 35 Niederlassungen sowie 1000 Pakets-hops, bis 2008 ein Fünftel des heimischen Paketmarktes zu übernehmen.<sup>142</sup>

Das entspricht ca. einem Volumen von 8 Millionen Paketen. Als 100% Tochterunternehmen der weltweit größten Versandhandelsgruppe Otto, hatte Hermes in den Jahren zuvor, in Deutschland eine starke Präsenz im Bereich B2B und C2C aufgebaut.

Das strategische Ziel von Hermes war es, Versandleistungen zu nur 60% des Preises der Österreichischen Post AG anzubieten.<sup>143</sup>

In der Realität konnte Hermes seine Pläne nicht in angekündigter Form umsetzen. Bereits 2009 musste Hermes Österreich-Chef bekanntgeben, dass ein Großteil des Geschäftes wieder an die Österreichische Post ausgelagert werden musste.

Als Grund dafür wurde angeführt, dass die betriebswirtschaftlichen Zustellkonditionen nicht mit jenen der Österreichischen Post AG konkurrenzfähig wären. Ein Umstand welcher der heimischen Post 15 Millionen zuvor verlorener Pakete zurückbrachte.<sup>144</sup>

Laut dem Leiter für Vertrieb & Marketing der Division Paket & Logistik, steht dieses Beispiel stellvertretend für den Konkurrenzkampf am österreichischen Postmarkt. Es gäbe genug Konkurrenten auf europäischer Ebene, welche von ihrer Größe, Finanzkraft und Infrastruktur den österreichischen Markt abdecken könnten.

Jedoch gäbe es in Österreich eine Lohnnebenkostenstruktur die es für eben jene Anbieter aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht rentabel machen würden. Vielmehr konzentrieren sich die Konkurrenten auf einzelne Bereiche des Marktes mit hohen Zuwachsraten und Nutzen für andere Bereiche die Post als Dienstleister.

Bei diesen umkämpften Bereichen handelt es sich vor allem um den P&L Sektor in den Sparten B2B, B2C und C2C. In diesem Bereich hat die Post sowohl mit Konkurrenz von nationalen Postgesellschaften wie zB. Deutsche Post DHL, als auch mit auf den internationalen P&L Markt spezialisierte Unternehmen zu kämpfen. Zu letzterer Kategorie zählen Firmen TNT und UPS. Für ein FWS ist es unerlässlich diese Konkurrenz in einer wirkungsvollen Weise abzubilden.

In Abbildung 16 sind die vier wichtigsten Aspekte graphisch dargestellt, welche bei einem Vergleich mit Konkurrenten aus der Branche unbedingt beachtet werden müssen. Der Inhalt dieser vier Aspekte orientiert sich an erster Linie an den vier Eckpfeilern der Konzernstrategie. Sämtliche FWI und Quellen für FW-Daten müssen sich an den strategisch defi-

<sup>142</sup> Vgl. „Paketdienst Hermes geht nach Österreich“, [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de)

<sup>143</sup> Vgl. „Österreichische Post AG bekommt Konkurrenz-am 1.7. startet Hermes in Österreich“, [www.be24.at](http://www.be24.at)

<sup>144</sup> Vgl. „Österreichische Post schlägt Hermes k.o.“, [www.wirtschaftsblatt.at](http://www.wirtschaftsblatt.at) vom 15.04.2009

nierten Wachstumszielen, dem Kundenvorteil, der Effizienzsteigerung und Flexibilisierung, sowie der Innovation orientieren.

### Kundenperspektive

Unter diesem Aspekt gilt es Indikatoren und Daten zu sammeln, welche sich in zwei Richtungen orientieren. Einerseits an dem direkten finanziellen Wert des Kunden und den Einflussfaktoren, die jenen bestimmen. Andererseits steht die Kundenzufriedenheit selbst im Fokus des Vergleiches mit konkurrierenden Unternehmen.

Folgende Fragen sollten unter anderem in diesem Zusammenhang bedacht werden:

*Welche Zufriedenheitswerte beim Kunden hat die Post gegenüber ihren Konkurrenten?*

*Wie misst sich die Post in Punkto pünktliche Lieferung im nationalen und internationalen Vergleich?*

*Wie viel Umsatz generiert ein Kunde der Post in einem Betrachtungszeitraum durchschnittlich?*

*Welcher organisatorischer Einheit sind prozentuell wie viele abgesetzte Produkte zuzuordnen?*

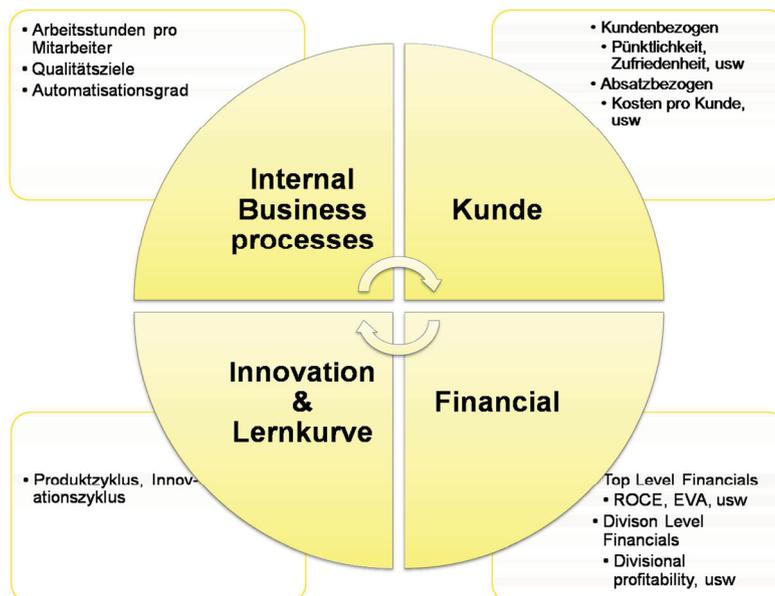


Abbildung 16: Vier Hauptaspekte, Anlehnung an Balanced Score Card

Um diese Fragen auszuwerten gilt es Informationsquellen zu nutzen, welche Einsicht in interne Prozesse verschiedener Firmen geben. Diese Daten sind nicht unbedingt leicht zugänglich. Es empfiehlt sich zu diesem Zwecke Mitgliedschaften in diversen branchenspezifischen Vereinigungen einzugehen. Als Beispiel für solche internationalen Vereinigungen, kann an dieser Stelle die International Postal Corporation (IPC) genannt werden, welche in regelmäßigen Abständen Branchenanalysen sowie Best-Practice Vergleiche publiziert.

Die IPC erhebt für sämtliche Mitglieder regelmäßig die durchschnittlichen Zustellzeitenzeit von der Abgabe eines Briefes, bis zur Zustellung. Dieser Vergleich zeigt, wie viele der national abgegebenen Briefe am Folgetag an ihrer Zieladresse ankommen. Dies ist ein Maß für die Qualität des gesamten Zustellprozesses, welcher sich in Zeit und Zuverlässigkeit widerspiegelt. Ein Postdienstleister wird von der Öffentlichkeit in erster Linie an diesen

zwei Kriterien gemessen. Aus diesem Grund gibt es für Postbetreiber, welche der UDV unterliegen, auch regulatorisch festgelegte Mindestanforderungen an diesen Zustellprozess. Diese Vorgabe ist von Land zu Land verschieden. Während in Österreich mindestens 95 % aller am Tage  $D$  aufgegebenen Briefe, ihr nationales Ziel am darauffolgenden Werktag  $D+1$ , erreicht haben müssen, so liegt dieser Wert in Frankreich bei verhältnismäßig geringen 84%.<sup>145</sup>

Dieser Wert ist eine wichtige Messlatte zur Beurteilung der Qualität der eigenen operativen Prozesse, und zeigt eventuellen Handlungsbedarf auf. Bei einer Abweichung von dem angestrebten Wert, sowohl positiv als auch negativ, sind sämtliche Prozesse auf mögliche Ursachen hin zu überprüfen. Auf diese Weise kann man geeignete Maßnahmen einleiten, bevor es noch zu einer realen Auswirkung auf das Kundenverhalten kommt.

### Finanzperspektive<sup>146</sup>

Der finanzielle Vergleich mit der Konkurrenz darf natürlich in einem FWS nicht außer acht gelassen werden.

In diesem Fall ist es von größter Bedeutung zu definieren, welche finanziellen Kennzahlen, als Vergleichsbasis herangezogen werden sollten. Man muss hierzu KNZ verwenden, welche eine Auskunft über Produktivität bzw. Effizienz eines Unternehmens im Vergleich zur Post liefern.

Es ist auch wichtig zu unterscheiden, auf welcher Basis ein anderes Unternehmen in Konkurrenz am Markt steht. In welcher Form gefährdet ein Konkurrenzunternehmen die Vision der Post, d.h. strebt man nach Marktanteilen, Verkaufsquoten oder Kostenführerschaft. Um die Wirkung solcher KNZ als FWI zu nutzen, ist es wichtig diese Fragen im Vorfeld zu klären. Eine Möglichkeit, die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens mit jener der Konkurrenz zu vergleichen, ist es den ROCE (Return on Capital Employed) mit dem EVA (Economic Value Added) zu vergleichen.

### 5.1.6 E-Substitution

Unter E-Substitution versteht man einen internationalen Trend, dessen Voranschreiten die meisten integrierten Postgesellschaften als eine unaufhaltsame Tatsache anerkannt haben. Dieser Trend bewirkt, dass der physische Brief, von digitalen Formen der Kommunikation ersetzt wird.

Dieses Thema ist für das FWS insofern von besonderer Bedeutung, als dass es einerseits einen dramatischen Einfluss auf die weitaus stärkste Umsatzposition der Post hat und andererseits nur schwer mit Kennzahlen zu belegen ist, welche einen klaren linearen Zusammenhang zwischen einer Entwicklung einerseits und dem internationalen Briefvolumen andererseits zeigen.

---

<sup>145</sup> Vgl. BGBl vom 28.02. 2002, S. 465, §8 (1)

<sup>146</sup> Anm.: Das Thema Financials wird in der Themen-Ebene unter Abschnitt 5.1.8 eigenständig behandelt. An dieser Stelle wird es als Finanzperspektive erwähnt, da es sich mit Inhalten der Kundenperspektive überschneidet (siehe Abbildung 16).

Folgend werden Beispiele genannt welche in einem FWS der Post unbedingt Einzug finden sollten.

E-Substitution ist in erster Linie von vom Zugang einer Bevölkerung zum Internet abhängig. Das Internet ist das Trägermedium für sämtliche „neue“ Kommunikationswege wie zB. e-mail oder soziale Netzwerke.

Es macht jedoch einen Unterschied in welchem wirtschaftlichen Umfeld sich diese Entwicklung abspielt. In besonders fortschrittlichen Wirtschaften mit einer hohen Rate der Digitalisierung, hat sich gezeigt, dass der Internetzugang nicht mehr als lineares Kriterium für die Entwicklung des Briefvolumens anzusehen ist.<sup>147</sup>

Der direkte Zusammenhang ist insofern zu vermeiden, als dass sich in den Rezessionszeiten nach dem Ausbruch der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 gezeigt hat, dass das Briefvolumen in wenig digitalisierte Wirtschaften in geringerem Ausmaß von den Folgen betroffen war, als das in der anderen Kategorie der Fall war.

In Abbildung 17 wird dieser Unterschied graphisch verdeutlicht. Deutlich zu erkennen ist, dass in Ländern mit niedriger Digitalisierungsrate, die Verläufe von Breitband-Durchsetzung und gesamten Briefvolumen grundsätzlich gegenläufig scheint.

Somit kann man diverse Prognosen von Wirtschaftsinstituten sowie dem Statistikamt der Europäischen Kommission, über den Digitalisierungsgrad eines Landes, als aussagekräftigen FWI bezüglich künftiger Absätze der Division BW&F heranziehen.

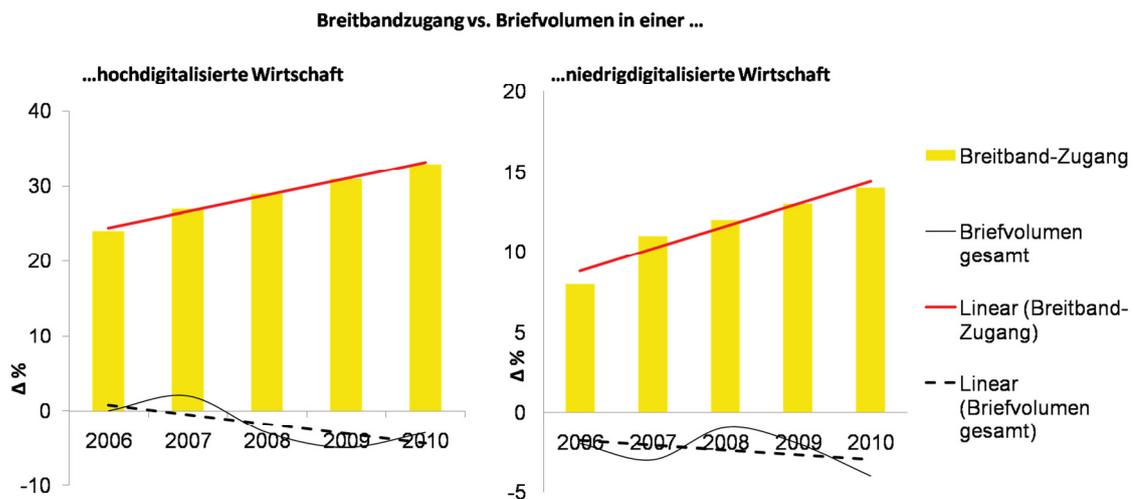


Abbildung 17: Briefvolumen, Internetverbreitung und Wirtschaftsleistung<sup>148</sup>

Dies ist insofern für das FWS von Bedeutung, als dass die Post aufgrund ihrer internationalen Ausrichtung in einigen Ländern der rechts abgebildeten Kategorie vertreten ist (siehe Abbildung 6).

Einen weiteren Aufschluss mit FW-Charakter liefert die rechte Graphik der Abbildung 17. Es scheint in hochdigitalisierten Ländern bei ca. 30% Breitband-Durchsetzung einen Kor-

<sup>147</sup> Anm.: als hochdigitalisiert gilt ein Land dann, wenn der Anteil an Breitbandzugängen mehr als 25 % des gesamten Internetzuganges über den Betrachtungszeitraum ist. Respektive spricht man von wenig digitalisiert, wenn dieser Wert geringer als 15 % ist.

<sup>148</sup> Vgl. IPC, Global Postal Industry Report, 2011, S. 36

relationsbruch zwischen den beiden entgegengesetzten Verläufen zu geben. Die Gründe weshalb die negative Entwicklung der Briefvolumen bei dieser Marke zu enden scheint sind vielfältig und nur schwer zu entschlüsseln.

Es kann aber davon ausgegangen werden, dass es mit Tarifänderungen in einigen Ländern zu tun hat. Als Folge dessen, können nicht nur in Österreich (Format „Großbrief“ <2kg) durchaus größere Objekte im Briefformat verschickt werden.

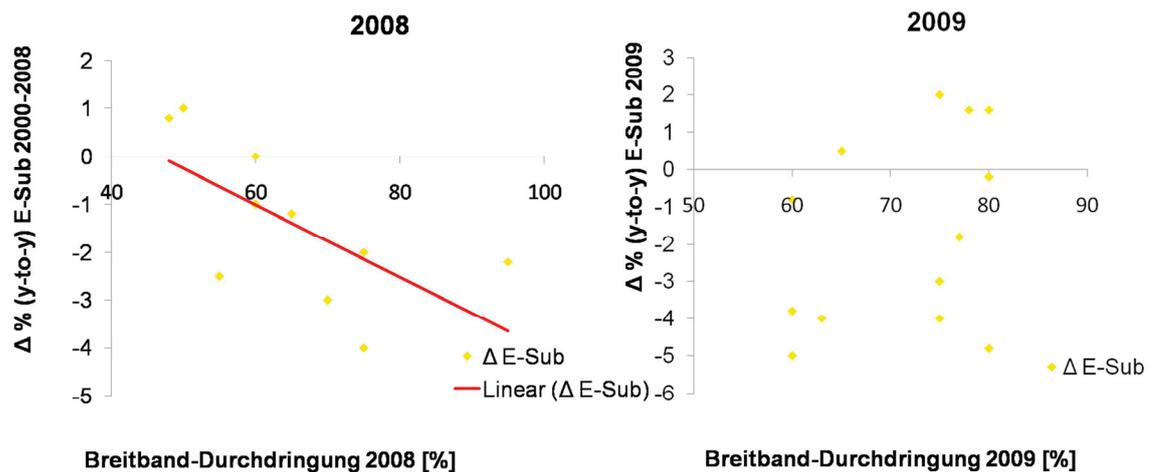


Abbildung 18: Keine lineare Korrelation bei hoher Breitband-Durchdringung<sup>149</sup>

In Abbildung 18 kann man erkennen, wie der lineare Zusammenhang zwischen Digitalisierungsgrad einer Gesellschaft und der voranschreitenden E-Substitution, im Jahr 2009 nicht mehr nachzuvollziehen ist. Als Breitband-Durchdringung versteht man in diesem Fall, den prozentuellen Anteil von Breitbandanschlüssen an den gesamten Internetanschlüssen eines Landes.

Um den Grad des Voranschreitens der E-Substitution in hochdigitalisierten Ländern beschreiben, bzw. prognostizieren zu können, bedarf es einer komplexeren Herangehensweise, als es das in Ländern mit digitalem Aufholbedarf der Fall ist.

Um den Verlauf, der durch E-Substitution geprägten Briefvolumen, in hochdigitalisierten Ländern prognostizieren zu können, wurden der e-Intensity Index von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt.<sup>150</sup>

In Abbildung 19 ist anhand der interpolierten Trendlinie zu erkennen, wie das Ausmaß der E-Substitution in Abhängigkeit des e-Intensity Index annähernd prognostizierbar wird.

Das FWS der Post soll durch seine Scanning-Aktivitäten neue Bedrohungen bzw. potentielle Chancen erkennen, bevor sie noch zu einem Risiko, positiv oder negativ, werden. Bei

<sup>149</sup> Vgl. IPC-BCG, 2011, S. 24-26

<sup>150</sup> Anm. Der e-Intensity Index von BCG ist eine Kennzahl um die Internet-Infrastruktur und die Nutzereigenschaften zu verbinden. Infrastruktur, sowie Nutzereigenschaften werden anhand von drei Punkten beschrieben:

- Ausbauqualität und Verfügbarkeit des Internets
- Werbeausgaben im Internet
- Bereitwilligkeit mit der die Regierung, Geschäftsreibende und Konsumenten das Potential des Internets nutzen

wiederkehrenden Themen, wie zB. der E-Substitution, ist es wichtig über Indikatoren zu verfügen, welche dieses Phänomen auf seine Wirkungsursachen hin beobachtet.

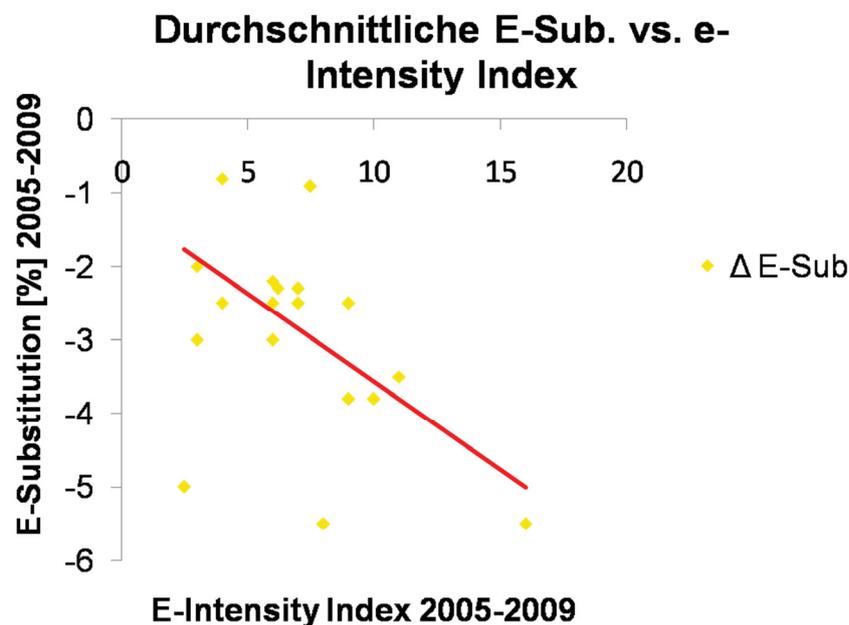


Abbildung 19: Lineare Annäherung zwischen Nutzerverhalten und Briefvolumen<sup>151</sup>

Der e-Intensity Index von BCG ist so ein Indikator, der die Entwicklung der E-Substitution einerseits auf die Verbreitung des Internets und andererseits auf das Anwendungsverhalten der Benutzer hin untersucht.

### 5.1.7 Rechtliche und regulatorische Entwicklungen

Die Post unterliegt nicht zuletzt aufgrund der UDV und der dritten Postrichtlinie nationalen sowie internationalen Gesetzen und Richtlinien. Zum größten Teil werden diese Bestimmungen auf europäischer Ebene vorgegeben. Dies trifft vor allem für jene Vorgaben zu, welche den freien Wettbewerb und grenzübergreifenden Handel fördern bzw. sicherstellen sollen.

Um diese Richtlinien auf nationaler Ebene umzusetzen und deren Einhaltung zu überwachen, sind zwei Institutionen vorgesehen:<sup>152</sup>

- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (bmvti)
- Rundfunk und Telekom Regulierungsbehörde-GmbH (RTR).

<sup>151</sup> Vgl. IPC-BCG, 2012, S. 24-27

<sup>152</sup> Vgl. <http://www.bmvti.gv.at/post/index.html>

Im Grunde liegt die Verantwortung der RTR in der Überwachung von

- Genehmigung der Tarife und allgemeinen Geschäftsbedingungen des reservierten Bereiches
- Überprüfen der genehmigten Tarife und allgemeinen Geschäftsbedingungen für den reservierten Bereich
- Festlegen und Überprüfen der Rahmenbedingungen des UD
- Überwachen der Laufzeitvorgaben

Im Sinne eines FWS, ist es für die Post von größter Bedeutung, über sämtliche Anzeichen und Entwicklungen informiert zu sein, welche zu einem Eingreifen der RTR führen könnten. Wieder ist in diesem Fall der zeitliche Vorlauf von Relevanz für das System.

Rechtliche und regulatorische Veränderungen können einen signifikanten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Post bzw. einzelner Divisionen und Geschäftsbereiche haben.

Auf nationaler Ebene sind in diesem Zusammenhang vor allem das geltende Postmarktgesetz<sup>153</sup> sowie das Zustellgesetz<sup>154</sup> auf Novellierungen hin zu beobachten.

Ebenso gilt es in einem FWS sämtliche Informationen zu sammeln, welche auf Veränderungen der rechtlichen Lage auf internationaler Ebene hindeuten.

Als Beispiel sei an dieser Stelle die grenzübergreifende Erbringung von Postdienstleistungen vor allem im europäischen Raum genannt.

Aus einer Studie geht hervor, dass der europäische Markt im Paket- und Expressbereich, einen Umsatzwert von ca. 42,2 Milliarden Euro ausgemacht hat. Dieser Umsatz ist zu etwa 15% dem B2C Segment und zu weiteren 5 % dem C2C Segment zuzuordnen.

Etwa 15-20 % dieses Umsatzes wurde mit internationalen Sendungen erwirtschaftet. Der Anteil an Bestellungen, welche ins Ausland gehen, ist mit ca. 10% gering und ist nicht der Grund für den großen Anteil am Gesamtumsatz.

Vielmehr handelt es sich um ein Preissystem für internationale Sendungen, welches mit dem des Roaming in der Telekommunikationsbranche vergleichbar ist. Dabei entstehen traditionellen nationalen Postgesellschaften, wie zB. der Post höhere Kosten, durch das verpflichtende Übernehmen einer Sendung vom Ursprungsdienstleister. Dabei ist die Post regulatorisch verpflichtet eben jene Sendungen nach UDV-Kriterien zuzustellen.<sup>155</sup>

Dennoch sind die Gewinnmargen in den meisten Fällen für internationale Sendungen attraktiver als bei nationalen.

---

<sup>153</sup> Anm. BGBl. I. Nr. 123/2009 (Stammfassung), BGBl. I. Nr. 111/2010 (Auszug Budgetbegleitgesetz, Abschnitt Novelle Postmarktgesetz)

<sup>154</sup> Anm. BGBl. I. Nr. 158/1998 (Novelle), <http://www.bmvit.gv.at/post/recht/downloads/a1581998.pdf>  
 BGBl. I. Nr. 137/2001 (Novelle), <http://www.bmvit.gv.at/post/recht/downloads/a1372001.pdf>  
 BGBl. I. Nr. 65/2002 (Novelle), <http://www.bmvit.gv.at/post/recht/downloads/a652002.pdf>  
 BGBl. I. Nr. 10/2004 (Novelle), <http://www.bmvit.gv.at/post/recht/downloads/a102004.pdf>  
 BGBl. I. Nr. 5/2008 (Novelle), <http://www.bmvit.gv.at/post/recht/downloads/a52008.pdf>  
 BGBl. I. Nr. 111/2010 (Auszug Budgetbegleitgesetz, Abschnitt Novelle Zustellgesetz)

<sup>155</sup> Anm. In Österreich sieht der UD vor, dass 95% aller Sendungen zu d+1 geliefert werden.

Ein weiterer Punkt der für das FWS von großer Bedeutung ist, ist ein sogenanntes Rechtsradar.

Die Expertenbefragungen haben ergeben, dass dieses Instrument als konstanter Teil des FWB gewünscht ist. Dabei handelt es sich um eine prägnante Situationserfassung über die wichtigsten Rechtsstreitigkeiten in die Postdienstleister national sowie international involviert sind. Ziel ist es ein einheitliches Verständnis über die Tatsachen, Ursachen und potentiellen finanziellen Auswirkungen im Sinne von direkten Auswirkungen auf die Wertschöpfung des Postdienstleisters sowie das Absehen von vermeintlichen Folgekosten durch Präzedenzfälle.

### 5.1.8 Financials

Dieser Teil der Themen-Ebene wurde für das FWS ausgewählt, um Anzeichen und Signale für sämtliche relevante Trends und Entwicklungen finanzieller Natur, aus der wirtschaftlichen und regulatorischen Umgebung des Konzerns, zu erfassen.

Letzterer Punkt stellt eine thematische Überschneidung mit der rechtlichen & regulatorischen Ausrichtung der Themen-Ebene dar. Es ist jedoch aus Sicht dieser Arbeit nichts gegen eine Überschneidung gewisser Themengebiete einzuwenden, wenn diese dazu dient, eventuelle Lücken im FWS zu schließen.

Als Beispiel werden hier die Überwachung sämtlicher rechtlichen Vorgaben, sowie best-practice Richtlinien der Industrie im Bereich Rechnungslegung und Bilanzierung zur ständigen Beobachtung vorgeschlagen. Die Regulierungsbehörde hat den rechtlichen Auftrag, jene Postdienstleister, welche im Sinne des PMG nach §3 Z4 zur Erbringung des UD verpflichtet sind, in regelmäßigen Abständen auf Einhaltung der Kostenlegungsvorgaben zu überprüfen. Insbesondere gilt es hier auf Entwicklungen zu achten, welche beispielsweise zu Veränderungen in der Berechnungsbasis (Bezugsgrößen) der Hauptkostenstellen führt. Ebenfalls empfiehlt es sich regulatorische Veränderungen im Bereich der Verrechnung von Leistungen an verbundene Unternehmen innerhalb des Konzerns.

Veränderungen könnten im Bereich der Verrechnungsbasis aufgrund von fehlenden (Quersubventionsverbots) oder vorhandenen Vergleichswerten (Drittvergleich), zu finanziellen Abweichungen im Sinne der Mittelfristplanung führen. Nach §5Z1 der Kosterechnungsverordnung haben veränderte Vorgaben schon binnen sechs Monate nach Inkrafttreten derselben umgesetzt zu sein.<sup>156</sup>

Ein weiterer Betrachtungspunkt für das FWS, sollte sich auf KZ der finanziellen Wirtschaftlichkeit und Profitabilität beziehen. Als börsennotiertes Unternehmen, verfolgt die Post das Ziel, ihren Shareholdern eine kontinuierlich attraktive Rendite auf ihre Investitionen, in Form von ausgeschütteten Dividenden zu gewähren. Das FWS muss also jene Aspekte berücksichtigen, welche dieses Ziel beeinflussen können.

Der Verlauf der Wertsteigerung bzw. der Wertverlustes eines öffentlich gehandelten Unternehmens wird anhand seines Aktienkurses wiedergespiegelt. Steigt der Wert des Unternehmens, so steigt in der Regel auch der Wert seiner Aktien. Diese Arbeit schlägt aus diesem Grund zwei finanzielle Größen vor, welche einerseits diesen Wertverlauf berücksichtigt und andererseits den direkten Vergleich mit Konkurrenten der Branche zulässt.

---

<sup>156</sup> Vgl. Post-Kostenrechnungsverordnung, 2010, S.1-2

Die erste Kennzahl ist der Return On Capital Employed (ROCE). In der Literatur wird der ROCE oft als der Quotient aus EBIT und dem betriebsnotwendigen Kapital beschrieben.<sup>157</sup> Die Definition des betriebsnotwendigen Kapitals ist jedoch nicht immer einheitlich. Einigkeit besteht darüber, dass zur Berechnung die kurzfristigen Verbindlichkeiten vom Gesamtkapital abgezogen werden, da diese aus der Lieferungs- und Leistungstätigkeiten geprägt werden, die nicht zinstragen sind. Ebenso findet man die Variante in der zusätzlich noch die liquiden Mittel abgezogen werden.<sup>158</sup>

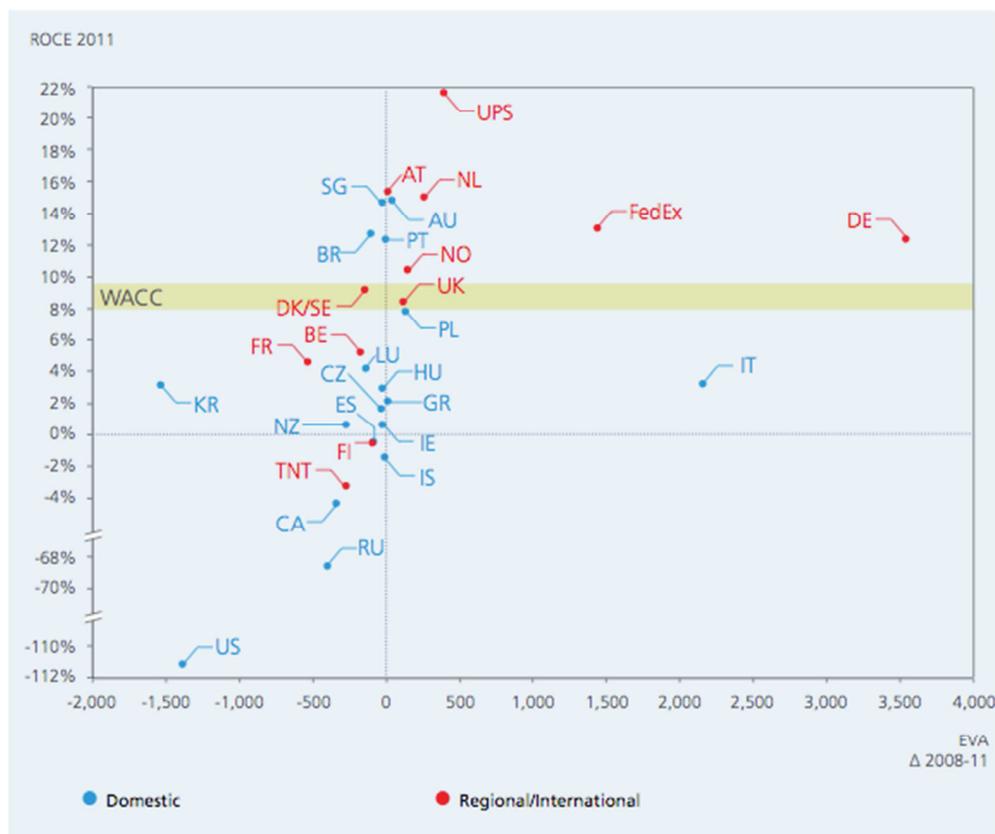


Abbildung 20: ROCE und EVA-Entwicklung, internationaler Vergleich von Postanbietern<sup>159</sup>

Der ROCE ist eine KZ die die Profitabilität des vom Unternehmen eingesetzten Kapitals beschreibt. Liegt dieser Wert über den durchschnittlichen Kosten die aus der Bereitstellung des Kapitals entstehen, so entsteht ein Wirtschaftlicher Mehrwert für das Unternehmen. Genauer gesagt handelt es sich um die gewichteten Kosten des Kapitals, welche sich aus jenen des EK und GK zusammensetzen und beispielsweise Renditeforderungen der EK-Geber sowie Risikoaufschläge beinhalten.

Subtrahiert man nun den WACC von den ROCE, so erhält man den Economic Value Added (EVA). EVA ist eine Kennzahl, die einen direkt Auskunft über die Wertschöpfung eines Unternehmens gibt. Im Gegensatz zum ROCE dient sie auch dem Vergleich mit Konkurrenten, da sie eben genannte Risikokomponenten enthält.

<sup>157</sup> Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/ROCE>

<sup>158</sup> Vgl.: <http://www.investor-verlag.de/value-analyse/grundlagen-der-fundamentalanalyse/betriebsnotwendiges-kapital-roce-eva-wacc/>

<sup>159</sup> Vgl.: IPC Global Industry Report, 2012, S. 17

Für das FWS ist es besonders wichtig diese KZ und ihre Einflussfaktoren zu integrieren. In der folgenden Abbildung 20 wird eine Möglichkeit zur graphischen Aufbereitung des ROCE-WACC-EVA Zusammenhangs aufgezeigt. Eine Aufschlüsselung aller Einflussfaktoren des WACC findet sich im Anhang unter Abbildung 29.

Die durchschnittlichen gewichteten Kapitalkosten der Post-Branche liegen laut IPC zwischen 8-9 %.<sup>160</sup> Im Vergleich mit anderen Branchen der Industrie ist dieser Wert sehr hoch. Der Industriemittelpunkt der durchschnittlichen WACC-Satz liegt bei ca. 6,4-8,4%. In Abbildung 20 ist zu erkennen, dass die Österreichische Post AG im Betrachtungszeitraum ihr Kapital im Vergleich mit internationalen Konkurrenten, mitunter am produktivsten investiert hat. Es gilt im FWS jene Faktoren zu beobachten, welche über Prognosen zukünftige Entwicklungen des WACC ableiten lassen. Als Beispiel wird in dieser Arbeit die Bewertungsgrundlage für den risikofreien Basis-Zinssatz für das EK.

Laut einer Studie, ziehen in Europa ca. 62% aller befragten Unternehmen nationale Staatsanleihen als Grundlage für die Bewertung heran.<sup>161</sup> Somit können über Wirtschaftsanalysen und Prognosen nationaler Wirtschaftsinstitute, Schätzungen für kommenden Verlauf des Basiszinses angestellt werden. Der internationale Vergleich mit Anbietern im Postgeschäft ist ein wichtiger Maßstab für die Attraktivität der Postaktie gegenüber Investoren.

### 5.1.9 Input vs. Output: Die Komplexität beherrschen

Um die Effizienz des FWS zu gewährleisten, muss die Datenerhebung von qualifizierten Personen durchgeführt werden. Die richtigen Daten müssen den richtigen Empfänger erreichen. Das bedeutet nicht zwingend, dass der Kollektor einer Frühwarninformation gleichzeitig auch der Verbraucher derselben sein muss.

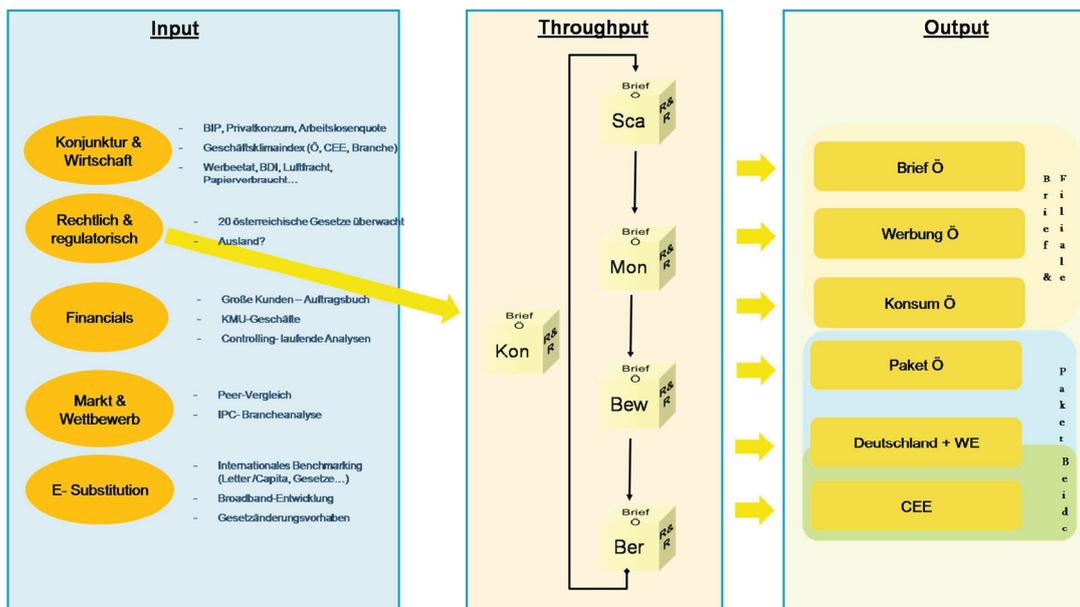


Abbildung 21: Verarbeitung der FWI zu verwertbaren Output-Informationen

<sup>160</sup> Vgl. IPC-Global Industry Report, 2012, S.17

<sup>161</sup> Vgl. KPMG, Kapitalkostenstudie 2011/2012, 2012, S. 30-31

Im Kapitel der Systempflege, beschäftigt sich diese Arbeit mit der Möglichkeit einer software-gestützte Umsetzung eines FWS. Aufgabe einer solchen Software ist es, den Rahmen für eine konzernweite, standardisierte, elektronische Datenerfassung vorzugeben.

Ziel ist es Interpretationsschwierigkeiten aufgrund willkürlicher Dateneingabe zu vermeiden sowie die Zugänglichkeit und vor allem die Zuweisbarkeit von Frühwarninformationen an die betreffenden Verantwortlichen zu gewährleisten. Der Zugang zu diesem System ist wie bereits erwähnt nur qualifizierten Mitarbeitern gestattet.

Das bedeutet, dass diese Aufgabe der Informationseingabe und Informationsweitergabe nur von Mitarbeitern durchgeführt werden sollte, welche ein grundlegendes Verständnis für die Knotenpunkte ihres Verantwortungsbereiches haben, welche die extrinsischen Einflussfaktoren, wie zum Beispiel Marktverhalten und Rechtsvorgaben, mit den eigenen Kompetenzen, wie zum Beispiel Innovationskraft und Produktqualität, verknüpft.

Dieser Umstand macht betriebliche Frühwarnung zur Managementaufgabe.

## 5.2 Die Organisations-Ebene

Nachdem wir in Abschnitt 5.1 die Stoßrichtung des FWS mit der Erstellung der Themen-Ebene festgelegt haben, muss nun geklärt werden, welche Mitarbeiter/-innen welchen Verantwortungsbereich der Themen-Ebene zu betreuen haben. Abbildung 21 zeigt schematisch die Komplexität der Informationsverarbeitung, welche aus der Informationsbeschaffung und der Informationsverteilung an die Verantwortlichen herrührt.

Es muss daher ein System eingeführt werden, welche die Bearbeitung von vor allem qualitativen Daten in einer verlässlichen und nachvollziehbaren Weise ermöglicht. Am geeignetsten erscheint hierfür eine Daten-Management Software. Hierzu gibt es verschiedene angebotene Versionen, welche entweder lizenzpflichtig oder aber auch frei verfügbar (sogenannte freeware) sein kann.

Für diese Arbeit hat sich für eine CRM-Freeware von VTiger™ angeboten. Dieses Programm ermöglicht es, einem Informationen jeglichen Formates zu sammeln, kategorisieren und weiterzuverarbeiten.

Dieses Programm ist zwar an sich für Verkaufsprozesse und die dadurch resultierenden Kundeninteraktionen geschrieben worden, es hat sich jedoch im Zuge dieser Arbeit herausgestellt, dass diese Software über genügend der geforderten Prozesse verfügt, um beispielhaft als Instrument für den Import von Daten im Sinne des FWS der Post zu dienen.

Dies bedeutet vor allem, dass dieses Programm die Möglichkeit bietet, Informationen von verschiedensten Quellen in einer standardisierten Form aufzunehmen und den verantwortlichen Bereichen zuzuordnen.

Es wurde bereits besprochen, dass Frühwarnung eine Managementaufgabe darstellt. Das bedeutet jedoch nicht, dass nur die deklarierten Frühwarnbeauftragten mit dem sammeln von FWI beauftragt werden dürfen. Im Gegenteil, das Sammeln von Informationen welche im Sinne des Auftrages an ein FWS sind, obliegt im Grunde allen Mitarbeitern/-innen.

Die Verarbeitung und Bewertung der FWI, bis hin zur Erstellung des FWB, ist jedoch nur deklarierten Mitarbeitern/-innen des Managements vorenthalten.

Als börsennotiertes Unternehmen, hat die Post, neben der bestmöglichen Erfüllung ihres Auftrages zur Versorgung aller Österreicher/-innen mit postalischen Dienstleistungen, die Verantwortung gegenüber ihren Aktionären in Form einer Dividendenausschüttung auf konstantem bzw. steigendem Niveau.

Somit wirkt sich Schaden für die Post in zwei Formen aus:

- 1.) In finanzieller Form
  - EBIT
  - Dividende für Aktionäre
- 2.) In sozialer Form
  - Imageverlust

In Abbildung 11 ist die Umsatzverteilung der Post nach ihren Tätigkeitsbereich unterteilt, dargestellt. Es ist aus finanzieller Sicht natürlich sinnvoll, ein FWS an jene Bereiche bzw. Produkte der Post zu koppeln, welche finanziell den stärksten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens ausüben.

Dabei ist deutlich zu erkennen, dass die Division BW&F, die mit Abstand stärkste Division der Post (in absoluten Zahlen ausgedrückt) darstellt. Allein diese Division erwirtschaftete 2010 ca. 70% des gesamten Konzernumsatzes.<sup>162</sup>

Zugleich ist es aber auch genau dieser Bereich des Geschäftes, welcher seit Jahren konstante Umsatzeinbußen hinnehmen muss. Die Ursachen hierfür wurden bereits besprochen und liegen hauptsächlich in der Substitution des physischen Briefes durch die wachsende Verbreitung elektronischer Kommunikationsmethoden.

Aus diesem Grund scheint es naheliegend, dass sich das FWS der Post in der Organisations-Ebene verstärkt mit diesem Geschäftsbereich befasst.

Das bedeutet, dass die „Antennen“ des FWS verstärkt nach Signalen, den österreichischen Markt betreffend, in folgenden Bereich agieren.

- Briefpost
- Paket & Logistik (B2B, B2C)
- Infomail
- Medienpost

In der Erstellung der Daten-Management Software werden die erfassten Bereiche des österreichischen Marktes genau erfasst.

Mit ca. 10 % Anteil, hat die Division Paket & Logistik, einen noch relativ geringen Anteil am gesamten Konzernumsatz. Mit prognostizierten jährlichen Zuwachsraten von durch-

---

<sup>162</sup> Vgl. Geschäftsbericht österreichische Post AG, 2010

schnittlich 7 % bis 2020, handelt es sich jedoch hierbei um den Wachstumsmarkt der vergangenen Jahre, vor allem aber dem der Zukunft.<sup>163</sup>

Dieses Wachstum ist ebenfalls auf Substitution zurückzuführen, doch diesmal zugunsten der Postdienstleister. Online-Shopping bietet dem Kunden, durch den Wegfall von Zwischenhändlern, eine günstigere und bequeme Variante des Einkaufs über das Internet. Die erworbenen Artikel werden elektronisch bestellt und elektronisch bezahlt.

Die Zustellung erfolgt für physische Produkte jedoch nach wie vor indem sie an bestimmten Übernahmestellen dem Zustellkreislauf eines Postdienstleisters übergeben werden.

Der Leiter für Vertrieb & Marketing der Division P&L ist sogar der Meinung, dass Unternehmen wie die Post maßgeblich für den Erfolg der Online-Versandhäuser verantwortlich sind.<sup>164</sup> Die rasche und zuverlässige Zustellung der online bestellten Ware erfolge schließlich durch das Angebot und die flächendeckende logistische Infrastruktur von Postdienstleistern wie der Post.

Das Angebot der Versandhäuser verlockt den Kunden zwar zu Kauf, die Zufriedenheit und somit die wiederholte Kaufbereitschaft, rührt jedoch hauptsächlich durch die rasche Abwicklung und Zustellung des Produktes durch die Post.

Nicht zuletzt, da die Gewinne aus der Division P&L jene Verluste der Division BW&F momentan abdecken, wird die Division P&L einen weiteren fixen Bestandteil der Organisations-Ebene ausmachen. Unterteilt wird hierbei zwischen geographischen Märkten. Ebenfalls in Abbildung 11 zu sehen, sind die wichtigsten Regionen der Division P&L in Österreich, Deutschland und Westeuropa.

Die geographische Region CEE wird als potentieller Wachstumsmarkt ebenfalls als fixer Bestandteil der Organisations-Ebene in das FWS aufgenommen.

Nachdem der Umsatz in dieser Region 2010 bei ca. 3 % des Konzernumsatzes lag, wird dieser Bereich zurzeit nicht nach Divisionen unterteilt. Sämtliche FWI werden diesem geographisch abgegrenztem Markt zugeteilt und erst in der anschließenden Verarbeitung und Bewertung den Divisionen zugeteilt.

### 5.3 Die Prozess-Ebene

In der Prozess-Ebene müssen nun sämtliche Abläufe und Methoden definiert werden, welche dazu beitragen, dass der FW-Prozess einerseits inhaltlich relevant sowie andererseits prozessual wirksam abläuft.

Zunächst muss die inhaltliche Relevanz des FW-Prozesses sichergestellt werden. Dazu müssen die Unternehmensziele der Post nach ihren operativen und strategischen Komponenten unterschieden und sämtlichen folgenden Überlegungen vorangestellt werden.

Es sind diese ersten zwei Punkte (siehe Abschnitt 5.3.1 bis 5.3.3), welche die wichtigsten Schnittstellen mit der Themen- und Organisationsebene darstellen. Dabei ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Organisations-Ebene, als Spiegel der Kernkompetenzen der Post

---

<sup>163</sup> Vgl. IPC-BCG, 2012, S. 40-41

<sup>164</sup> Anm. Die widergegebene Meinung des Leiters für Vertrieb und Marketing P&L, ist auf ein Interview mit diesem am 18.03.2012 zurückzuführen

Gegenstand seltenerer Veränderungen sein wird, als es dies in der Themen-Ebene voraussichtlich der Fall sein wird.

Im Zuge der ersten Interview-Runde mit den Experten der Post, wurde auch die allgemeine Stimmung der Befragten gegenüber einem FWS eingefangen. Wie bereits in Abschnitt 5.1.1 analysiert, kann mit breiter Unterstützung der Experten bei der Umsetzung des FWS gerechnet werden.

Dieser Punkt ist bereits ein essentieller Schritt in Richtung effizienter Systemablauf. Folgend, werden die einzelnen Punkte der Prozess-Ebene nach und nach analysiert und auf ihre Bedeutung für den effizienten Ablauf eines FWS hin untersucht.

### 5.3.1 Strategische Tätigkeiten

Es geht hierbei um sämtliche Tätigkeiten welche, sich von der Definition der allgemeinen Zielvorstellungen der Post ableiten lassen.

Zur Umsetzung dieser Ziele verfolgt die Post eine klare Strategie. Sämtliche Mitarbeiter/-innen der Post agieren im Sinne dieser Konzernstrategie mit ihren vier Grundpfeilern:<sup>165</sup>

- Verteidigung der Marktführerschaft im Kerngeschäft
- Wachstum in definierten Märkten
- Effizienzsteigerung und Flexibilisierung der Kostenstruktur
- Kundenorientierung und Innovation

Die Strategie wurde von der Konzernführung zur Sicherstellung der nachhaltigen Wertschöpfung definiert und ist somit grundsätzlich auch für das FWS eine bindende Richtlinie. Bei den strategischen Zielen der Prozess-Ebene geht es nun aber darum jene Funktionen zu definieren, welche als Grundlage für eine spätere Implementierung, also den wiederholbaren Ablauf sowie das Zurückfließen von gewonnenen Erkenntnissen des FWS dient. Folgend, werden die zwei wichtigsten strategischen Ziele aus Sicht des FWS definiert.

#### Unterstützende Wirkung für das RMS

Ein bestehendes FWS hat so aufgebaut und ausgelegt zu sein, dass es dem Auftrag des Vorstandes der Post entsprechend, die Erfassung, Beobachtung und Bewertung der wichtigsten unternehmensinternen sowie externen Entwicklungen und Tendenzen sicherstellt.

Dabei müssen alle involvierten Personen mit dem Inhalt des jeweils aktuellen Risiko-Atlas der Post vertraut sein. Darin werden sämtliche erfassten Risiken in Anlehnung an die Unternehmensziele kategorisiert.

Der Risiko-Atlas gibt demnach einen detaillierten Überblick über sämtliche Unternehmensziele der Post, sowie den dazugehörigen Risiken, welche die Umsetzung eben jener beein-

---

<sup>165</sup> Vgl.: Geschäftsbericht, Österreichische Post AG, 2011, S. 28-30

flussen.<sup>166</sup> Nur so kann sichergestellt werden, dass es beim Erfassen und Beobachten von FWI nicht zu Redundanzen mit dem bestehenden RMS der Post kommt.

Sofern eine interne bzw. externe Entwicklung vom RMS erfasst und eingestuft wurde, ist es in der Regel mit einer Wahrscheinlichkeit des zu erwartenden Eintritts, sowie einem quantitativ oder qualitativ bemessenen Schadenswert belegt.

Entwicklungen bzw. Tendenzen, welche vom FWS der Post erfasst und bewertet werden, sind in ihrer Entwicklungsstufe in einem derart frühen Stadium, dass es in der Regel nicht möglich ist, ihnen beide eben genannten Parameter zur Bestimmung des Schadenswertes zuzuordnen.

Dieser Umstand ist eine fundamentale Tatsache für den strategischen Aufbau eines FWS. Aus diesem Grund, wird an dieser Stelle nochmals auf die Verantwortung des Managements im FW-Prozess hingewiesen.

### Klarheit und Transparenz

Es muss im Sinne eines effizienten Ablaufes definiert werden, welche Personen des Managements mit Frühwarnkompetenzen ausgestattet werden. Mitarbeiter/-innen welche mit diesen Kompetenzen ausgestattet sind, werden Frühwarnverantwortliche (FWV) genannt.

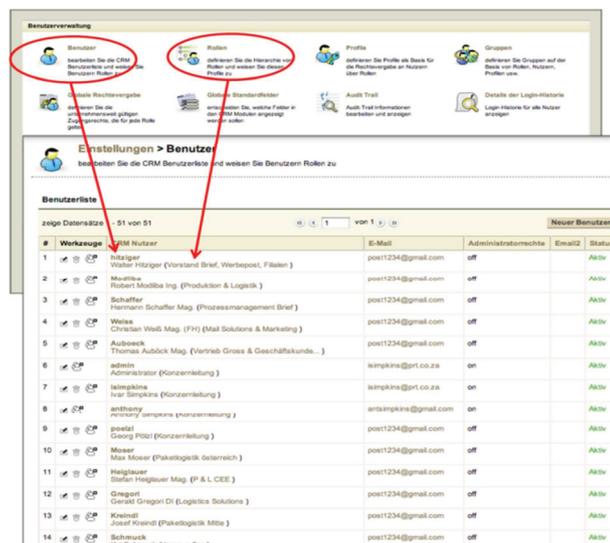


Abbildung 22: Übernehmen der FWV als „Benutzer“ in die Datenmanagement-Software

Es gibt drei grundlegende Frühwarnkompetenzen:

- Eintragen bzw. Austragen von FWI
- Weiterleiten von FWI an andere FWV
- Auswertung von FWI als Grundlage für den FWB

<sup>166</sup> Vgl. Handbuch Risikomanagement Österreichische Post AG, 2009, S.9-11

Jeder Mitarbeiter/-in der Post ist dazu angehalten FWI zu sammeln. Je mehr Mitarbeiter/-innen des Konzerns mit den Entwicklungen und Trends vertraut sind, welche innerlichen bzw. äußerlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Post haben, umso sensibler wird das Unternehmen gegenüber noch so unscheinbar wirkenden Entwicklungen.

Die Existenz und Relevanz eines FWS muss somit über die Management-Ebene des Konzerns hinweg, allen Mitarbeitern/-innen vermittelt werden. Jedoch sind nicht alle Angestellten der Post aufgrund ihres Einsatzgebietes bzw. fachlichen Qualifikation dazu geeignet, strategische aber auch operativ relevante Entwicklungen und Tendenzen als frühwarnrelevant einzustufen.

Im Zuge dieser Arbeit wurden sämtliche FWV der Post identifiziert und in die Datenmanagement-Software übernommen. Die Identifikation der FWV wird in Abschnitt 5.3.3 abgehandelt.

Abbildung 22 veranschaulicht erstmals in dieser Arbeit die Verwendung der eigens für die Aufgaben eines FWS der Post adaptierte Version einer Datenmanagement-Software.

Ebenfalls erkenntlich ist die Möglichkeit Benutzern, Rollen (=Positionen), Profile (=Verantwortungsbereiche) und Rechte zuzuordnen.

### 5.3.2 Systementwicklung & Datenmanagement

In diesem Kapitel werden die Funktionsweise und die internen Abläufe der CRM Software von VTiger™ beschrieben.

Nachdem man sich auf die Inhalte der drei Ebenen des Frühwarnmodells geeinigt hat, ist es notwendig dieses Model in eine Software zu übernehmen. Wie bereits erwähnt handelt es sich bei der in dieser Arbeit verwendeten Software um eine sogenannte „Open-Source“ Software, für die es keine käuflich zu erwerbende Lizenz bedarf.

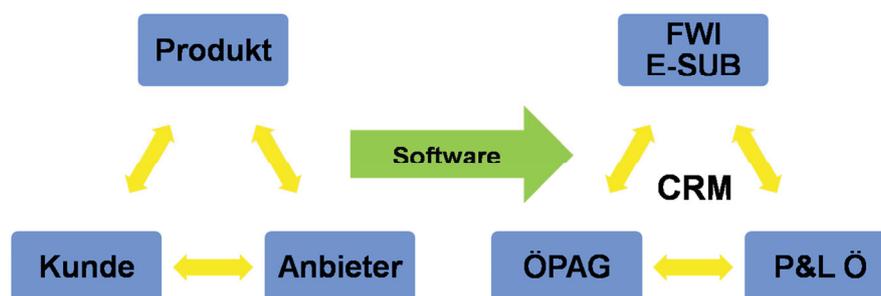


Abbildung 23: Schematische Zusammenhang zwischen CRM-Konzept und FWS

Dieses Programm wurde entwickelt, um sämtliche Prozesse abzubilden, welche während der Anbahnung, Abwicklung und Nachbetreuung einer Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden entstehen können.

Es gibt verschiedenste Datenmanagement Software-Produkte am Markt, welche für die gestellten Anforderungen in Frage kommen. In dieser Arbeit wird anhand einer dieser

Möglichkeiten das unterstützende Potential zur praktischen Umsetzung eines Frühwarnsystems aufgezeigt. Betrachtet man die unterschiedlichen Divisionen der Post als Anbieter bestimmter Produkte und Dienstleistungen, so ist die Post selbst als Kunde ihrer eigenen organisatorischen Einheiten zu sehen.

Das Produkt, welches die Post von den Einheiten ihrer Organisations-Ebene erhält, sind gesammelte und nach einem vorgegebenen Muster verarbeitete Informationen, welche nach ihrer Auswirkung auf das Mutterunternehmen gegliedert, der Post eine erweiterte optionale Sicht auf mögliche zukünftige Verläufe bietet. Diese Beziehung ist in Abbildung 23 schematisch dargestellt.

Die in dieser Arbeit benutzte CRM-Software bietet dabei beispielhaft ein „Werkzeug“ um die Informationsflut, welche durch den Filterprozess der Produktbeschaffung entsteht, zu bewältigen, sowie die systeminternen Schritte des Datenverarbeitungsprozesses transparent macht.

### 5.3.3 Scanning

Scanning ist ein Prozess welcher in der Praxis nur äußerst schwierig nach normierten Vorgaben und Regeln umzusetzen ist. Es ist ein Prozess der sehr stark von den Ein- bzw. Vorstellungen und Prinzipien des verantwortlichen Individuums geprägt ist.

Es ist mitunter dieses Kriterium, welches Frühwarnung, insbesondere die strategischen Aspekte davon, zu einer Führungsverantwortung macht. Die einzelnen Gründe hierfür wurden in dieser Arbeit bereits näher erörtert.

Es empfiehlt sich nach einer Methode zu suchen, welche diese individuelle Vorstellung von potentiellen Risiken bzw. Chancen auf eine einheitliche Basis stellt, welche es ermöglicht, die Ergebnisse dieses Filterprozesses objektiv nachzuvollziehen und nach einer eingehenden Analyse der Daten zu bewerten.

Betrachten wir an dieser Stelle den frühesten Schritt in der Früherkennung. Es wurde bereits besprochen, dass das FWS der Post quantitativ als auch qualitativ ausgeprägt ist. Um tatsächlich unabhängig von vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogenen Daten zu sein, welche mitunter bereits zu realen Risiken mutiert sind, stützt sich das FWS der Post auf die Methode des gerasterten Abtastens seiner Umgebung. Dieser Vorgang wird auch als Scanning bezeichnet.

Abbildung 24 zeigt, wie die operativen Einheiten der Post mit der Themen-Ebene des FWS verknüpft sind. Es handelt sich hierbei um eine interaktive Excel Tabelle, deren Inhalte aus der FW-Software in bestimmten Intervallen übertragen werden.

Eine zweistündiges Aktualisierungsintervall scheint aus Sicht dieser Arbeit als ausreichend. Im Zuge dieser Arbeit hat man sich mit Methoden beschäftigt, die diesen automatisierten Datentransfer ermöglichen. Dazu wurde, wie bereits zuvor bei der CRM-Software, eine lizenzfreie Version einer Datenmanagement-Software benutzt.<sup>167</sup>

Bei den importierten Daten handelt es sich um eine Quantifizierung der FWI, welche von der Gruppe des FWP in die FW-Software eingetragen werden. Jedes Kästchen der Excel Tabelle wird demnach mit einem Wert gefüllt, welcher der kumulierten Anzahl an FWI entspricht, die dem jeweiligen Themen- und Organisationsraster angehören.

---

<sup>167</sup> Anm.: In diesem Fall wurde die Datenmanagement-Software von MySQL™ verwendet.

In Abbildung 24 werden diese Veränderungen mittels eines Balkens dargestellt. Die Länge des Balkens spiegelt den quantitativen Inhalt der FWI im Betrachtungszeitraum wider.

Excel ermöglicht es nun mit Hilfe des Menüpunktes „Bedingte Formatierung“, für bestimmte Felder Grenzwerte festzulegen. Eine über- bzw. Unterschreitung dieser Werte wird mittels Symbole automatisch angezeigt.

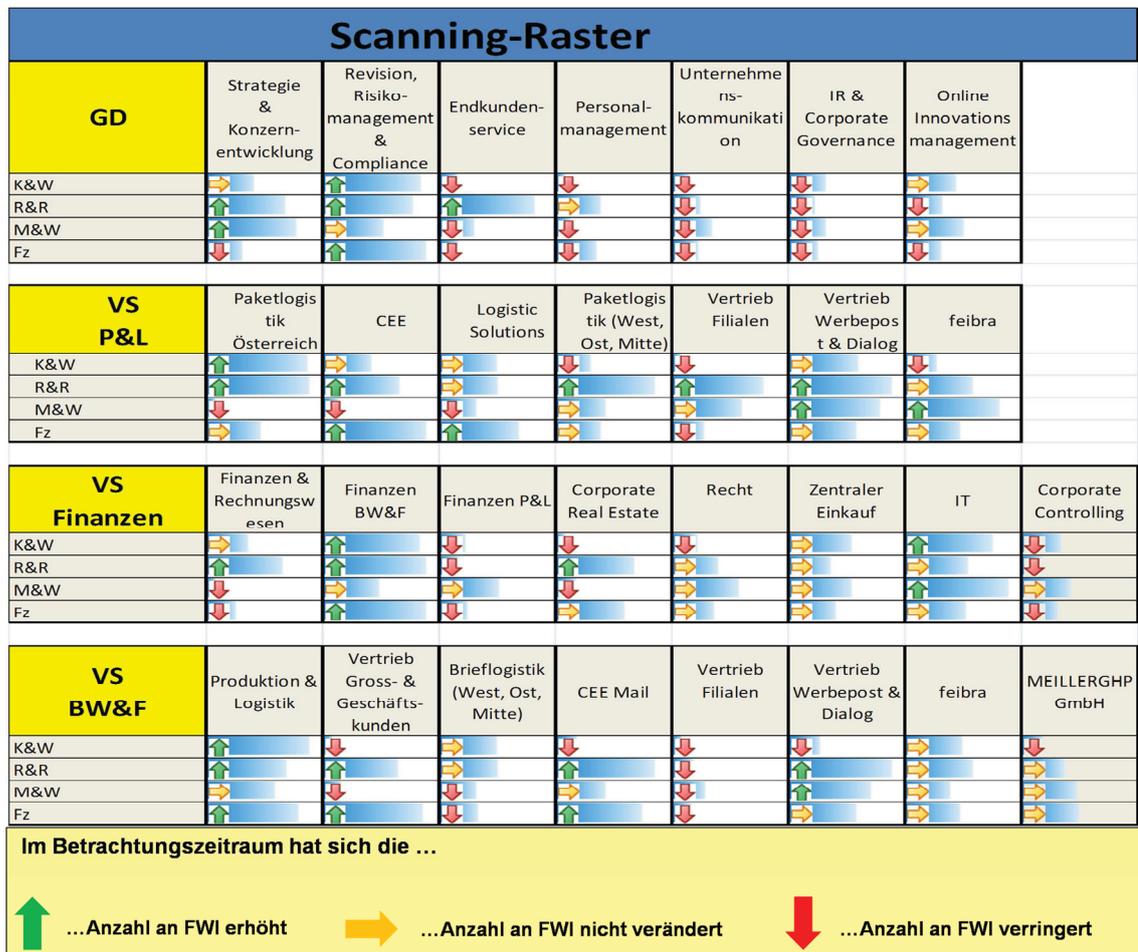


Abbildung 24: Koppelung von FW-Software mit Microsoft® Excel 2007

Im angeführten Beispiel handelt es sich um ein dreiteiliges Pfeilsystem, welches anzeigt ob sich der quantitative Inhalt eines Rasters positiv bzw. negativ verändert hat oder ob sich im Betrachtungszeitraum keine Veränderung vollzogen hat.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, anzuzeigen wie häufig einem Raster im Betrachtungszeitraum Informationen zugegangen sind. Rückschlüsse auf eine Monitoring-Empfehlung für diesen Bereich wären somit automatisiert.

Es gibt im Excel die Möglichkeit, einer Zelle mehrere Regeln zuzuordnen. Über eine Datenimport-Software an das FWS gekoppelt, stellt Excel somit eine wirkungsvolle Methode dar, um den Scanningprozess auf breiter Ebene automatisiert und übersichtlich zu gestalten.<sup>168</sup>

<sup>168</sup> Vgl. Fahnenstich K., et al., 2007, S.116-122

Die maßgebenden Beteiligten des Scanningprozesses, sind zum einen das sogenannte FWP und zum anderen die FWV. In der Hierarchie des FWS, ist stets eine untergeordnete Ebene mit dem Bereitstellen der Daten betraut, während eine Übergeordnete Gruppe eine Kontrollfunktion übernimmt. Es ist aber hervorzuheben, dass beide Ebenen mit der Beschaffung und Eingabe der FWI betraut sind.

Folgend werden die Funktionen und Anforderungen des FWP und der FWV behandelt sowie ihre gegenseitige Beziehung erläutert.

### **Das Frühwarnpersonal (FWP)**

Die Mitarbeiter/-innen welche, zum Stab des FWP gehören sind von den FWV nach genauen Kriterien zu bestimmen. Dies ist insofern von immenser Bedeutung, als das diese Gruppe mitunter den nachhaltigsten Einfluss auf die Art und Qualität der Daten hat, welche die letztliche Wirkung des FWS beeinflussen.

Die folgenden Punkte Beschreiben die wichtigsten Eigenschaften bzw. Befugnisse der Gruppe des FWP.

- Auftragsorientiertes Handeln
- Sinn für organisationsübergreifende Zusammenhänge
- Verständnis für Kausalbeziehungen und deren Auswirkung
- Inputkompetenz in der Datensoftware

Auftragsorientiertes Handeln ist eine Grundvoraussetzung aller Beteiligten des FWS. Das bedeutet, dass ein Mitglied der Gruppe des FWP selbstständig, aus eigener Motivation heraus, im besten Interesse der Post, sämtliche ihm möglichen FWI und Signale identifiziert und entsprechende Maßnahmen setzt. Das FWS funktioniert nur, wenn sich die fachliche Kompetenz und persönliche Motivation sämtlicher Beteiligter, mit den Zielen des FWS deckt.

Es gibt drei Faktoren, welche die Vorgaben und Umsetzung des FWS wirkungsvoll unterstützen. Diese Faktoren werden in Abbildung 25 dargestellt. Es werden zusätzlich noch einige beispielhafte Methoden und Umsetzungshilfen genannt.

Um die Schnittstelle der Mitarbeiter/-innen mit der unterstützenden Software so effizient wie möglich zu gestalten ist es sinnvoll, regelmäßige Workshops und Fortbildungen zu veranstalten. Es ist wichtig, dass der Benutzer keine Scheu vor der Bedienung der Software hat, da sonst die Grundlage des FWS, der Daten-Input in seiner Qualität gefährdet ist.

Dem Punkt Kommunikation wird eine besonders große Bedeutung zugemessen. Dabei ist nicht nur die Kommunikation innerhalb der jeweiligen organisatorischen Einheit und darüber hinaus gemeint, sondern auch die Informationsverbreitung. Sowohl von unten nach oben, im Sinne einer Meldungskette, sondern auch in entgegengesetzte Richtung. Das Erarbeiten systematischer Bewertungskriterien und Verhaltensvorgaben für bestimmte Situationen wird aus Sicht dieser Arbeit als maßgebend erachtet.

Die Abteilung für Risikomanagement, Compliance & Revision hat einen Verhaltens- und Ethikkodex für die Mitarbeiter/-innen der Post entworfen. Dieser „Code of Conduct“ ist

ein Sammelwerk von Verhaltenshinweisen und –normen, welche in unterschiedlichen geographischen Umgebungen und Zusammenhängen, in Abhängigkeit der jeweiligen Situation, angewendet werden können und sollten.<sup>169 170</sup>

Es empfiehlt sich ein ähnliches Werk mit Verhaltenshinweisen und Normen bezüglich der geltenden Frühwarnpolitik zu verfassen. Ein Leitfaden, welcher jedem Benutzer, seiner Position im FWP entsprechend, Sicherheit und Vertrauen im Umgang mit FWI und dem FWP an sich gibt.

In Abbildung 25 sind die wichtigsten Mittel der drei Hauptfaktoren der Prozessförderung aufgelistet. Dies betrifft nicht nur das FWP sondern sämtliche Beteiligten des FWS, inklusive den Mitgliedern des RMG.

### **Die Frühwarnverantwortlichen (FWV)**

Die Gruppe der FWV bildet die erste Kontrollinstanz des FWS. Als Mitarbeiter/-innen, welche für diese Position in Frage kommen, handelt es sich mit einigen wenigen Ausnahmen um den Führungskreis der Post. Im Fokus stehen also Manager/-innen, welche einer organisatorischen Einheit des Führungsstabes des Vorstandes der Post vorstehen.

In Abbildung 24 sind die wichtigsten Stabsstellen der vier Vorstände der Post tabellarisch involviert. Als Beispiel wird der Stab des Generaldirektors herangezogen. Dieser besteht zurzeit aus acht Stabsstellen, welche dem Themenschwerpunkt Strategie und Konzernentwicklung zuzuordnen sind.

Die Aufgaben, welche vom Generaldirektor und seinem Stab wahrgenommen werden, erstrecken sich unter anderem auf die strategische Ausrichtung des Postkonzerns, Personalmanagement, Unternehmenskommunikation, Online Innovationsmanagement sowie Konzernrevision, Risikomanagement und Compliance.

Insgesamt resultieren daraus acht FWV. Die Qualifikationen und Anforderungen an die FWV sind in dieser Arbeit bereits erarbeitet worden.

Zu den primären Aufgaben der FWV zählen unter anderem:

- Die Ernennung des FWP
- Kommunikation mit FWP und FWG
- Unterstützung des FWP
- Kontrolle der Scanning-Aktivitäten des FWP
- Bewertung der FWI, welche vom FWP in die Datensoftware geladen wurden
- Freigabe/Ablehnung der bewerteten Inputdaten
- Fördern einer erfolgreichen Lernkurve

---

<sup>169</sup> Vgl. Konzernrevision, Risikomanagement & Compliance, Code of Conduct, 2011, S. 1-8

<sup>170</sup> Vgl. Brühwiler et al., 2010, S. 178-181

Der FWV muss im Zuge seiner Mitarbeiterbeurteilung, jene Kandidaten evaluieren welche die vorhin genannten Anforderungen an die Position eines FWP erfüllen. Ebenso ist er dafür verantwortlich, dass das ihm unterstellte FWP stets mit den aktuellen Vorgaben und Richtlinien des FWG vertraut ist. Eine zentrale Aufgabe des FWV ist das fördern eines frühwarnfreundlichen Arbeitsklimas.

Das bedeutet, der FWV hat seinen Mitarbeiter/-innen den Mehrwert, den ihre Frühwarnarbeit der Post beschert, als Jobenlargement<sup>171</sup> zu vermitteln.<sup>172</sup> Nachdem das FWS in einem verhältnismäßig „ungewissen“ Rahmen operiert, sind Fehleinschätzungen und Fehlprognosen nicht zu vermeiden. Es ist besonders wichtig, ein tolerantes Umfeld für solche Vorkommnisse zu erzeugen.

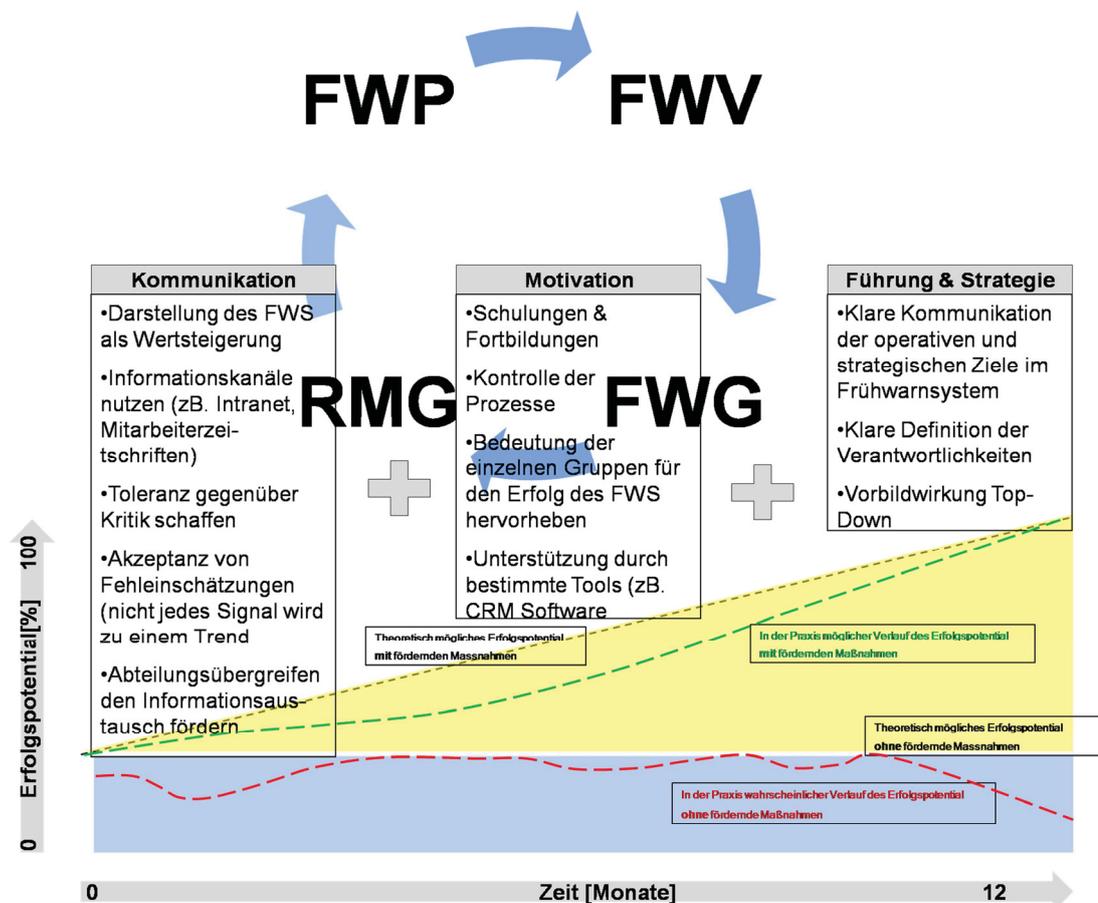


Abbildung 25: Drei Faktoren welche das Erfolgspotential des FWS erheblich steigern<sup>173 174</sup>

Nicht jedes schwache Signal entwickelt sich zu einem Trend und nicht jeder Trend entpuppt sich als so relevant wie prognostiziert. Handelt es sich jedoch tatsächlich um eine unterlassene Einschätzung von vorliegenden FWI, bzw. eine Fehlinterpretation gesammel-

<sup>171</sup> Anm. Unter Jobenlargement, versteht man einen Begriff der in der Führungslehre Anwendung findet. Es ist eine Bezeichnung für die Weitergabe von Tätigkeiten und Kompetenzen in hierarchischen Strukturen, die arbeitsteilig wirtschaften.

<sup>172</sup> Vgl. <http://wiki.infowiss.net/Job-Enlargement>

<sup>173</sup> Anm. Die in der Praxis anzunehmenden Verläufe lassen sich aus der Lehre des Change Managements ableiten. Demnach spiegelt sich das Erfolgspotential an der eigenen Wahrnehmung des MA wider

<sup>174</sup> Vgl. Vahs D., 2007, S.328, eigene Darstellung

ter Daten, so hat der FWV die Gründe dafür zu identifizieren und auf periodischer Basis mit seinem FWP aufzuarbeiten. Am förderlichsten ist es, diese Fälle, falls möglich anonym zu behandeln, um etwaige Meinungsbildung zwischen den einzelnen Mitgliedern des FWP zu vermeiden.

In der Software werden zunächst sämtliche Benutzer, welche in den FWP involviert sind aufgenommen. Wie in Abbildung 22 zu sehen, werden anschließend den Benutzern ihre Position zugeteilt. Dabei handelt es sich um die gängige Beschreibung jener Position, die sie im Unternehmen bekleiden.

Die Position alleine ist noch nicht mit jenen Rechten verbunden, welche der Benutzer braucht, um seine Aufgabe im FWS erfüllen zu können. Der User und die Position definieren eine Hierarchie im System. Als Beispiel wird hier der Leiter des Personalmanagements angeführt. Der User dem diese Position zugeteilt ist namentlich im System erfasst.

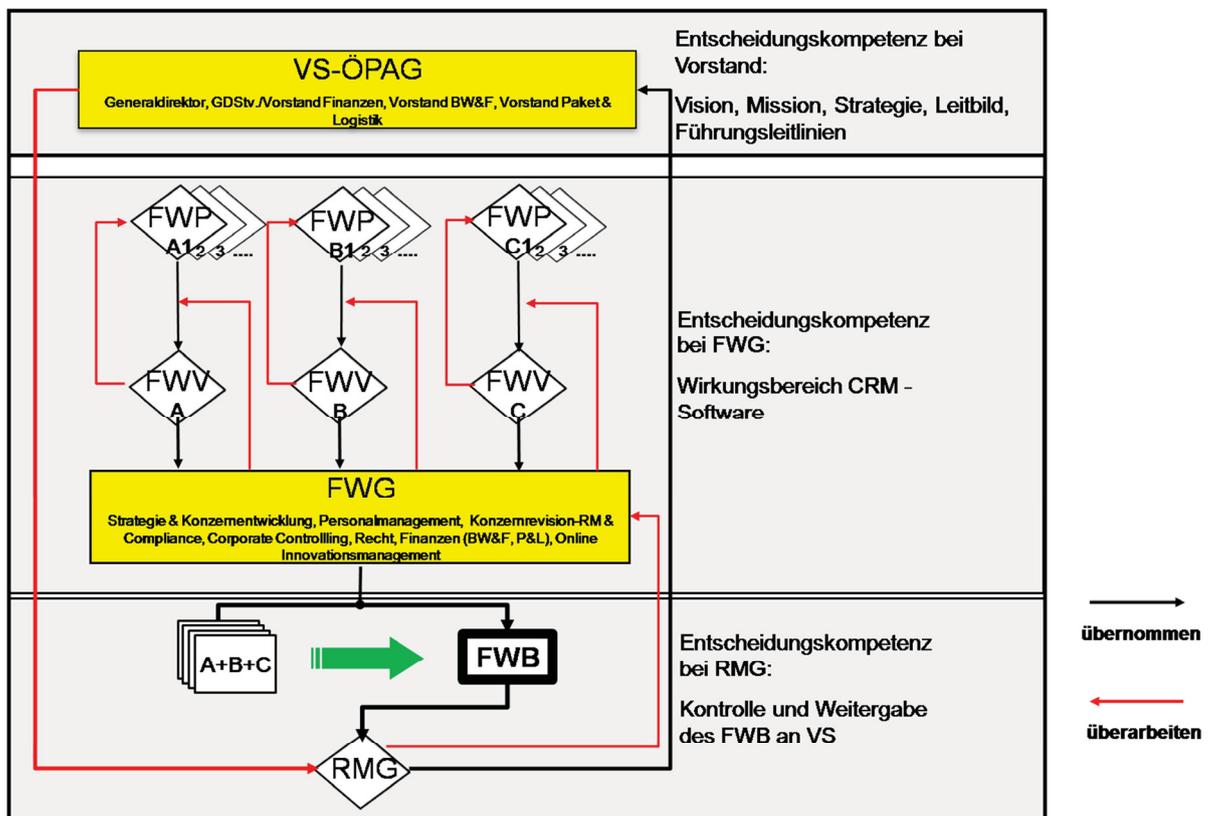


Abbildung 26: Schematisches Ablaufdiagramm des FW-Prozesses

Um zu gewährleisten, dass der Leiter der Personalabteilung jene Rechte hat, die er benötigt, um seine Frühwarnverantwortung gegenüber seinem FWP wahrzunehmen, teilt ihm der Systemadministrator ein bestimmtes Profil zu. Dieses Profil bestimmt, welche Kommunikations-, Bewertungs- und Kontrollbefugnis der bzw. die Leiter/-in des Personalmanagements im FWS hat.

Nun gehört dieser Mitarbeiter/-in dem Führungsstab des Generaldirektors an und ist somit einer von mehreren FWV. Im Sinne des FWS haben sämtliche FWV dieselben Rechte und Pflichten und können somit zu einer Gruppe zusammengefasst werden.

Im Wesentlichen, werden drei Gruppen definiert, welche durch ihre jeweiligen Gruppenprofile unterschieden werden.

Im der Daten Software können Prozessabläufe zwischen verschiedenen Profilen definiert werden. Einer der wichtigsten Vorteile eines softwaregestützten FWS ist die Möglichkeit, FWI anderen Profilen zugänglich zu machen.

Betrachtet man noch einmal das Beispiel des bzw. der Personalleiter/-in.

Die Mitglieder der Gruppe FWP, welche hierarchisch dem FWV des Personalmanagements unterstehen, sammeln FWI, welche aus Sicht des FWV auch für andere organisatorische Einheiten der Post relevant sind.

Nachdem der FWV die FWI bestätigt hat, schaltet er diese über die Profile-Funktion in der Software für eben jene Benutzer bzw. Gruppen frei. Der Aufwand der Informationsverbreitung wird somit auf ein Minimum begrenzt.

Der Vorteil der daraus resultiert, ist die rasche und unkomplizierte Verbreitung von FWI innerhalb der des Unternehmens. Dadurch werden etwaige Lücken im Scanning-Prozess geschlossen, sowie Erkenntnisse ausgetauscht bzw. erweitert.

Sobald die FWI vom jeweiligen FWV kontrolliert wurden, werden sie für die nächst-höhere Gruppe freigeschaltet.

### **Das Frühwarnremium (FWG)**

Beim FWG handelt es sich um jene letzte kontrollierende Instanz, welche letztlich den FWB für den Vorstand des Unternehmens verfasst.

Nachdem ein User im System mehreren Profilen mit unterschiedlichen Rechten, sprich Gruppen, zugeordnet werden kann, handelt es sich in dieser Gruppe größtenteils um Mitarbeiter/-innen welche bereits eine Funktion als FWV inne haben.

Die Mitglieder dieser Gruppe sind jedoch verstärkt dem Stab des Generaldirektors zuzuordnen. Der Grund hierfür liegt darin, dass der Auftrag an das FWS so formuliert wurde, dass es Schaden in finanzieller Form, sowie Image-Schaden und Reputationsverlust für die Post vermeiden bzw. verringern solle. Wie bereits erwähnt, sind die FWV aus dem Stab des Generaldirektors, diesen Themen verstärkt zuzuordnen.

Abbildung 26 veranschaulicht die hierarchisch gegliederten Bewertungsstationen des FWS und zeigt gleichzeitig ein schematisches Abbild des gesamten FW-Prozesses.

### **5.3.4 Monitoring**

Während es sich beim Scannen um einen Prozess handelt, bei dem es um das Erfassen von Informationen geht, die zuvor gänzlich unbekannt waren, geht das Monitoring einen wesentlichen Schritt weiter. In dieser Arbeit wird Monitoring als ein Prozess verstanden, bei dem ein durch vorangehende Tätigkeit (Scannen) identifiziertes Themengebiet, genauerer Beobachtung unterliegt.

Die Voraussetzung für das Inkrafttreten dieses Prozesses ist es also, dass ein durch Scanning-Aktivitäten begründeter Verdacht, auf eine bestimmte Entwicklung in einem oder mehrere Themengebiete des FWS besteht.

Das Scanning und Monitoring soll im Endeffekt einen Filterungsprozess darstellen, an dessen Ende verdichtete Informationen auf einen Trend bzw. eine Entwicklung hinweisen. Haben schwache Signale einen widerkehrenden Charakter, so kann man durchaus von starken Signalen sprechen.

An sich untersucht man bei diesem Prozessschritt den betroffenen Themenbereich auf folgende Entwicklungen hin.

Verstärkte Signale können zum Beispiel auf das Eintreten eines bevorstehenden, punktuellen Ereignisses (Event) mit bekannter bzw. erwarteter Auswirkung hindeuten. Die Monitoring-Aktivität konzentriert sich in diesem Fall gezielt auf die Einflussfaktoren, welche Aufschlüsse über das Eintreten und den Ausgang des Events geben. So ein Event könnte beispielsweise ein juristischer Schiedsspruch oder die Veränderung einer rechtlichen Grundlage sein.

Das gezielte und regelmäßige Beobachten gewisser Indikatoren und Kennzahlen ist eine Sonderform des Monitoring.

Ergänzend zu den Ergebnissen der Scanning-Aktivitäten, werden ausgesuchte Indikatoren einer permanenten Beobachtung unterzogen. In der Regel handelt es sich dabei meist um Kennzahlen wirtschaftlicher Natur sowie branchenspezifischer Prognosen.

Beispielhaft werden hier, der in Abbildung 15 beschriebene BDI, sowie die Umsatzentwicklung in Folge der Wirtschaftsprognose in Abbildung 13 genannt.

Der BDI dient als „Alarmglocke“. Bildet sich ein Plateau entlang des oberen bzw. unteren Bollinger-Bandes, deutet dies auf eine Entwicklung der globalen Wirtschaft zum entgegengesetzten Band hin. Der nächste Schritt des Monitoring wäre es, den Einfluss dieser globalen Entwicklung auf lokale Märkte von Interesse zu begrenzen. Es muss geklärt werden, wie die globale Veränderung der Wirtschaft, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmaß, Einfluss auf die Umsatz- und Kostenentwicklung des Unternehmens hat.

Gewarnt durch die globale Entwicklung, rücken somit Wirtschaftsprognosen in den Mittelpunkt des Prozesses, welche Einflüsse der globalen Entwicklungen auf den eigenen Zielmärkten verfolgt.

### 5.3.5 Datenauswertung

Das Datenverarbeitungsprogramm nimmt sämtliche Einträge der FWV auf und legt sie in einem Speicher gemäß ihrer organisatorischen Zuordnung ab. Die abgelegten Meldungen werden anhand von Stichwörtern, ähnlich einer „Datencloud“ abgelegt. Diese Stichwörter müssen so gewählt werden, dass sie dem Empfänger der Trendmeldung einen groben Überblick über dessen Inhalt gibt.

Nachdem bei der Dateneingabe vom User, sowohl die Parameter für die Organisations-Ebene, als auch für die Themen-Ebene definiert werden müssen, hat die Software nun die notwendigen Informationen um die Trendmeldungen, in Form einer Matrix darzustellen.

Sollte eine Trendmeldung nur auf ein einmaliges Ereignis bzw. auf eine Meinung von Schlüsselpersonen zurückzuführen sein, welche sich im zeitlichen nicht wiederholen, so filtert die Datensoftware diese Trendmeldungen als irrelevant aus.

Hier obliegt es der Erfahrung eines Experten zu entscheiden, wie oft ein bestimmtes Feld der Matrix mit Trendmeldungen bestückt werden muss, um die quantitativen Kriterien eines Trends zu erfüllen.

Es besteht die Möglichkeit jene einmaligen Signale für ein bis zwei Berichtszyklen in der Datenbank zu speichern und erst danach zu löschen. Der Grund hierfür, liegt in dem hohen Maß an Ungewissheit, welches sich aus der Komplexität der kausalen Wirkungskette ergibt.

Es ist nicht mit Gewissheit vorherzusagen, wann ein Trend für die Post schlagend wird. Es ist auch nicht zu sagen, ob sich ein Trend tatsächlich wie beschrieben einstellen wird oder ob er sich in seiner zeitlichen und inhaltlichen Auswirkung verändert.

Das Ergebnis dieses Filterprozesses ist eine Matrix welche sämtliche organisatorischen Bereiche mit positiven bzw. negativen Entwicklungen in den Bereichen der Themen-Ebene verbindet.

Es ist also unerlässlich, dass das Frühwarnmodell hinsichtlich seiner Organisations- und Themen-Ebene, regelmäßig auf seine inhaltliche und zeitliche Relevanz überprüft wird. Dies ist Teil der Systemkontrolle.

### 5.3.6 Bewertung<sup>175</sup>

Die Aufgabe der Bewertung besteht darin aus den gesammelten FW-Informationen, eine Meinung über den Einfluss der erfassten Entwicklungen und Tendenzen, auf die Zielsetzungen des Unternehmens zu bilden.

Die Bewertung wird auf drei Ebenen durchgeführt. Mitglieder des FW-Personals, der FW-Verantwortlichen als auch jene des FW-Gremiums, haben die Inhalte des FWS einer permanenten Validierung zu unterziehen.

Dieser Prozess beginnt bereits zu Beginn. Es ist aufgrund der individuellen Bewertung des FW-Potentials einer Information durch ein Mitglied des FW-Personals, dass diese zu Beginn des Prozesses in das FW-System aufgenommen wird.

Durch die subjektiv beeinflusste persönliche Bewertung des FW-Verantwortlichen, kann eine vom FW-Personal importierte Information gestrichen, bzw. zur Überarbeitung retourniert werden.

Der Grund hierfür liegt darin, dass jede Beurteilung einer FW-Information, durch das dispositive Wertesystem der bearbeitenden Person beeinflusst wird. Vor allem im Bereich des Scanning, kommt dieser Umstand besonders stark zur Geltung.

Diese Arbeit geht nicht auf die Vielzahl der verschiedenen, in der Literatur bekannten Bewertungsmethoden ein. Es ist aus Erfahrung und Gesprächen mit den Experten der Post davon auszugehen, dass dieser Bewertungsprozess, basierend auf den aufbereiteten Informationen des Monitorings, in argumentativen Konsens entschieden wird.

Das bedeutet, dass anstatt sich genormter Bewertungsverfahren zu bedienen, die fachliche Kompetenz und jahrelange Erfahrung der Mitglieder des FW-Gremiums, die zugrundelie-

---

<sup>175</sup> Anm: In diesem Abschnitt wird werden die gängigen Abkürzungen teils ausgeschrieben um den Lesefluss zu erleichtern

genden FW-Informationen auf ihre wahrscheinlichen Chancen- bzw. Bedrohungsverläufe hin begründen und dementsprechend ihre Empfehlung im FW-Bericht aussprechen.

Vergleichbar wäre die Vorgehensweise mit der Methode der Szenario-Analyse, deren Ergebnisse man dann mit Hilfe einer SWOT-Analyse in die vermeintlichen realen Möglichkeiten bzw. Schwächen des Unternehmens projiziert.

Die FWI, welche als Ergebnis des Scanning und Monitoring, dem FWG übergeben werden, lassen sich dementsprechend in die OT-Komponenten (Opportunities & Threats) dieses Verfahrens einteilen. Oder anders ausgedrückt, in die externen Einflussfaktoren.

Während die externen Faktoren gar nicht oder nur schwer beeinflussbar sind, werden Entscheidungen über die reaktive Antwort des Unternehmens auf diesen Einfluss getroffen, indem man sie gegen die internen Komponenten (Strength & Weaknesses) aufwiegt.

Als mögliches Beispiel wird an dieser Stelle der Einfluss einer BIP Prognose auf die Umsatzentwicklung der Division BW&F herangezogen.

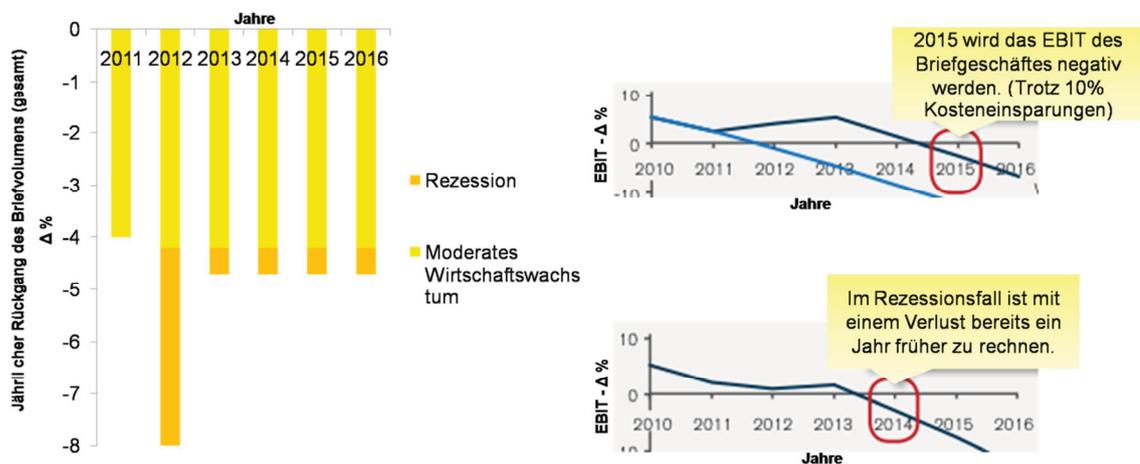


Abbildung 27: Graphische Darstellung der zwei Szenarien<sup>176</sup>

Es werden folgend der Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen westlichen Wirtschaft und der jährlichen Veränderung, des auf dem Briefgeschäft basierenden EBIT eines typischen integrierten Postanbieters, als Bewertungsgrundlage angeführt.<sup>177</sup>

- **Szenario 1:**

Im diesem Szenario gehen Prognosen von einem moderaten Wirtschaftswachstum in sämtlichen Ländern der Betrachtung aus. Das FWS liefert keine Indizien dafür, dass sich eine gegenläufige Entwicklung in der Weltwirtschaft einstellt.

Nun ist den Experten bekannt, dass sich in diesem Fall der Rückgang des Briefvolumens, wie bereits besprochen, an der durchschnittlichen Ausbreitung des Internets orientiert.

<sup>176</sup> Vgl. IPC-BCG, Focus on the Future, 2012, S. 27, eigene Darstellung

<sup>177</sup> Anm. als typischer integrierter Postanbieter wird an dieser Stelle ein Postdienstleister gemeint, der sämtliche Leistungen von der Abholung, Sortierung und Zustellung von postalischen Gütern anbietet

In Abbildung 27 ist zu erkennen, dass in diesem Fall der erwartete durchschnittliche Rückgang der Briefvolumens bei ca. 4 % liegt.

Mit einem negativen Verlauf der Briefmengen-Entwicklung, wie in diesem Szenario beschrieben, haben Postanbieter seit einigen Jahren zu kämpfen und gleichen diesen Verlust in der Regel durch wachsende EBIT-Margen im Bereich P&L aus.

Bei dieser rückläufigen Entwicklung der Briefmengen, gehen Experten davon aus, dass ein integrierter Postanbieter, dessen EBIT-Marge 2010 noch bei ca. 5% lag, spätestens im Jahr 2014 mit negativen Margen zu rechnen hat. Negative Margen im Briefgeschäft, erreicht derselbe Anbieter bereits bis zu zwei Jahren früher, wenn er es verabsäumt mit Kosteneinsparungen auf diesen Trend zu reagieren.

Liefert das FWS nun eine negative Einschätzung des wirtschaftlichen Wachstumsverlaufes, so hat das FWG die Konsequenzen dieser Entwicklungen abzuschätzen. Dies soll in Szenario 2 beispielhaft veranschaulicht werden.

- **Szenario 2:**

Diesmal liefert das FWS Indizien dafür, dass es zu einer globalen Rezession kommen wird. Ein Anhaltspunkt für diese Prognose findet sich beispielsweise in einem der Indikatoren der globalen Wirtschaft.

Angenommen der BDI stieg zwei Monate hintereinander entlang des oberen Bollinger-Bandes, so ist mit einer Trendwende hin zum negativen Verlauf zurechnen. Dies wurde als Anlass genommen um die wirtschaftliche Situation in jenen Ländern zu monitoren, in denen das Unternehmen tätig ist, da in diesem Fall mit einem Einbruch der internationalen Wirtschaft und in Folge einer Rezession, zu rechnen ist.

In diesem Szenario kommt es zu einer Rezession, die ein ganzes Jahr anhält und ca. 6 Prozentpunkte unter den wirtschaftlichen Prognosen liegt. In den folgenden Jahren ist mit einem leichten aber konstanten Wachstum zu rechnen.

Das FWG kann nun diese FWI heranziehen, um zukünftige Umsatz- und Kostenverläufe zu argumentieren.

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Rückgang des Briefvolumens im Jahr der Rezession sehr stark ausfällt. Dies wird vor allem auf Einsparungen in der Werbebranche zurückzuführen sein. In den folgenden Jahren, wird von einem leichten Wirtschaftswachstum ausgegangen.

Es wird mit einem Volumenrückgang gerechnet, der zwar geringer ist als im Jahr der Rezession, jedoch noch über den Werten des aktuellen Jahres liegt.<sup>178</sup> Der Übergang der EBIT-Margen in den negativen Bereich, ist in diesem Rezessions-Szenario, trotz 10 % Kosteneinsparung, bereits ein Jahr eher als in Szenario 1.

Diese zwei Varianten sollen veranschaulichen, mit welchen Szenarien das FWG konfrontiert werden kann. Die Bewertung des tatsächlichen Einflusses auf das Unternehmen, muss zu Maßnahmen führen, die eine Reduktion der Kosten in vergleichbarem Ausmaß wie dem Rückgang des Umsatzes bewirken.

---

<sup>178</sup> Vgl. IPC-BCG, Focus on the Future, 2012, S. 26-30

### 5.3.7 Bericht

Die Zusammenfassung sämtlicher Ergebnisse der Bewertung der FWI und die Aufbereitung dieser, in übersichtlicher und kompakter Weise, geschehen periodisch in Form des FWB.

Ziel des FWB ist es, die Erkenntnisse des FW-Prozesses und Einschätzungen des FWG in übersichtlicher Form zu präsentieren.

Die Informationen sollen dabei auf ein Wesentliches reduziert bleiben. Inhaltliche Überschneidungen mit dem Risiko-Bericht sind zu vermeiden. Trends und Entwicklungen, welche im Berichtszyklus  $x$  einer Bewertung des FWG unterzogen wurden, müssen im Berichtszyklus  $x+1$ , bei vorausgesetzter Aktualität der Entwicklung, auf eine mögliche Quantifizierung ihres Schadenerwartungswertes analysiert werden.

Ist dies möglich, so ist diese Entwicklung als Risiko in den Risikoatlas des Unternehmens zu übernehmen. Die Überführung eines Trends oder Entwicklung in ein Risiko, geschieht problemlos, indem man in der Software den Status dieses „Inventars“ auf das entsprechende Risiko aktualisiert.

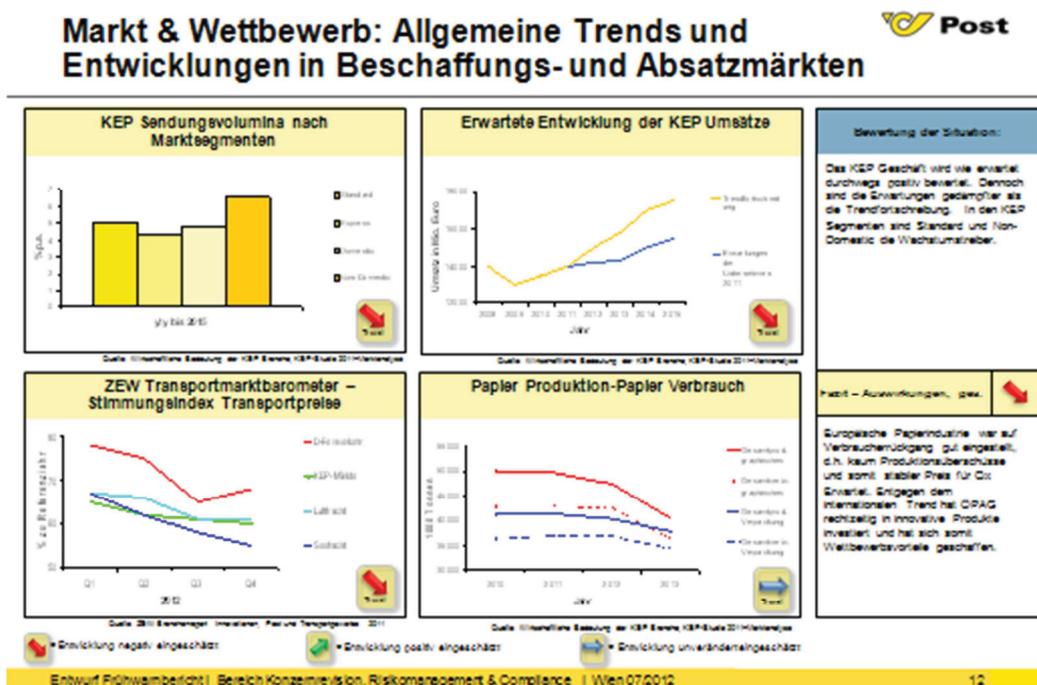


Abbildung 28: Beispielhafter Auszug aus FWB

Im Zuge dieser Arbeit wurde ein Entwurf eines FWB erstellt, welcher sämtliche erarbeitete Themen enthält und als mögliche Vorlage für kommende Versionen dienen kann.

In Abbildung 28 ist ein Auszug aus diesem exemplarischen FWB dargestellt.<sup>179</sup>

<sup>179</sup> Anm.: Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei dem FWB im Anhang, sowie dessen hier angeführten Auszug, um ein reines Anschauungsbeispiel handelt. Inhaltliche Ergebnisse, werden erst in späteren Entwicklungsstufen erarbeitet und sind nicht Teil dieser Aufgabenstellung.

Allgemein ist zu sagen, dass pro Themengebiet maximal zwei Seiten im FWB zur Verfügung stehen. Einzige Ausnahme hiervon ist das Thema Konjunktur & Wirtschaft, die Gespräche mit den Experten der Post auf den Wunsch nach detaillierter Auflistung der wirtschaftlichen Indikatoren nach Ländern in denen die Post aktiv tätig, bzw. beteiligt ist.

Die Inhalte der präsentierten Ergebnisse orientieren sich nach dem Grad der Relevanz, der ihnen vom FWG im Zuge der Bewertung zugeteilt wurde. So finden nur jene FWI ihre Berechtigung im FWB, welche eine Entwicklung bzw. einen Trend beschreiben, der auf die Umsetzung der unternehmerischen Ziele den aktuell größten Einfluss ausübt.

Im Zentrum der vier in Abbildung 28 dargestellten Informationsblöcke, findet sich die entweder verbale oder graphische Darstellung einer als relevant erachteten Entwicklung.

Die beiden übereinandergestellten Blöcke rechts im Bild, fassen die Bewertung der Situation (oberer Kasten), sowie die Einschätzung der Auswirkung (unterer Kasten) zusammen.

Zu jedem FWI, sowie bei den Zusammenfassungen, findet sich jeweils rechts unten im Eck ein Pfeil, welcher den prognostizierten Auswirkung des jeweiligen Verlaufes auf das Unternehmen widerspiegeln soll.

Es wurden drei verschiedene Pfeile erarbeitet. Nach einem Ampelsystem sollen rote Pfeile eine negative Auswirkung auf das Unternehmen bescheinigen, während grüne Pfeile naturgemäß einen positiven Verlauf bzw. eine Chance signalisieren.

Ein blauer Pfeil wird dann verwendet, wenn sich derzeit keine Veränderung der Entwicklung erkennen lässt, die weitere Beobachtung der FWI, aufgrund der Relevanz einer potentiellen Veränderung, als jedoch unbedingt notwendig erscheint.

Auf diese Weise, erhält der Vorstand des Unternehmens eine Art Werkzeug, welches ihm dabei hilft bei Bedarf, nationalen sowie internationalen Entwicklungen aufgeklärter entgegenzutreten. Unterm Strich soll das FWS als Unterstützung für Entscheidungen herangezogen werden können

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Im ersten Teil dieser Arbeit wird der Status Quo im Bereich der strategischen und operativen Frühwarnung, auf generischer Ebene, anhand einer eingehenden Literaturrecherche erarbeitet. Basierend auf den Ergebnissen der Recherche, kommt man zu der Schlussfolgerung, dass es kein einheitliches Verständnis über die Anforderungen, den Aufbau sowie die Inhalte eines strategischen FWS gibt. Ein wesentlicher Punkt, der die geforderte Wirkung vieler in der Praxis ausgeführten „FW-Anstrengungen“ als fraglich erscheinen lässt, ist die zu starke Vergangenheitsbeziehung der genutzten Kennzahlen.

In dem darauf folgenden Kapitel, erörtert diese Arbeit die Rolle der Österreichischen Post AG als Dienstleistungskonzern im nationalen sowie internationalen Wettbewerb. Dies ist als Überleitung zum praktischen Teil dieser Arbeit besonders wichtig, da es Überblick und Verständnis über die Herausforderungen und Chancen gibt, denen sich das Unternehmen, aufgrund stark veränderter Marktanforderungen, gegenübergestellt sieht.

Im praktischen Teil dieser Arbeit wird ausgeführt, wie man basierend auf dem generierten Wissen der eben geschilderten Aspekte, an die praktische Umsetzung eines theoretischen FW-Konzeptes heranging.

Wichtig für den Erfolg eines FWS ist es, dass man Methoden der gerichteten (KNZ) und der nicht gerichteten (Scanning) Suche in einem System vereint, um somit die Möglichkeit für etwaige „Lücken“ zu minimieren. Scanning ist aus Sicht dieser Arbeit der Schlüssel zu einem erfolgreichen FWS. Mit dem dreidimensionalen Model, welches in dieser Arbeit präsentiert wird, soll eine Möglichkeit aufgezeigt werden, wie man diese komplexe Aufgabe in einem größeren Unternehmen, schlagkräftig umsetzen kann.

Eine leicht zugängliche Software zeigt hier beispielhaft das vor, was bei einer professionellen Umsetzung durch eine IT-Abteilung, zu einem schlagkräftigen strategischen Management-Werkzeug werden kann. Die Basis für jedes zukunftsorientiertes FWS muss ein effizientes Datenmanagement sein.

Durch die organisationsübergreifende Vernetzung der Software und das einheitliche Eingabeformat der FWI wird es möglich, große Datenmengen zu sammeln, zu filtern und einer Bewertung zu unterziehen.

Bei konsequenter Umsetzung dieses Prozesses, entsteht ein dynamisches Bild jener Trends und Entwicklungen, welche durch die Methoden des RM noch nicht erfasst werden können. Ein derart aufgebautes FWS fungiert als „Verstärker“ des bestehenden RMS. Es operiert, sowie in dieser Arbeit erörtert, in den vertrauten Strukturen und Zyklen des RM-Prozesses.

Die notwendigen, personalbezogenen Aufgaben und Verantwortungen, können somit in den Kompetenzbereich, der in den RM-Prozess involvierten Mitarbeiter/-innen übertragen werden. Nach einer sechs bis zwölf monatigen Implementierungsphase sollte die zusätzliche Belastung der involvierten Mitarbeiter/-innen auf ein Minimum reduziert sein.

Hauptverantwortlich dafür zeichnet der Automatisierungsgrad des FW-Prozesses über die implementierte Software, den es aus Sicht dieser Arbeit voranzutreiben gilt.

Dadurch soll einerseits der Prozessablauf optimiert werden und andererseits die mit der Datenpflege verbundene Arbeitslast der involvierten Personen, merklich verringert werden.

## Literaturverzeichnis

- Ansoff I, "Managing Strategic Surprises by Response to weak Signals", California Management Review No.2, University of California, Berkeley 1995
- Alsan A, Oner A. M., "An integrated view of foresight: integrated foresight management, model", foresight, Vol. 5, Iss. 2, Hrsg.: Emerald Group Publishing, 2003
- Bank Austria Economics & Market Analysis Austria, "Wirtschaft im Überblick", Nr.1-2012, Hrsg.: UniCredit Bank Austria AG, Wien, 2012
- Boston Consulting Group, „Turning Local: From Madrid to Moscow, the Internet is Going Native“, September 2011
- Boston Consulting Group, "Focusing on the Future", Hrsg.: International Postal Corporation, 2012
- Bertram U., „Früherkennungsorientierte Steuerung“, Theoretische Grundlagen und Anwendung für Versicherungsunternehmen, München 1993
- Brockhoff K., Bea F.X., Dichtl E, Schweitzer M., „Prognosen“, Hrsg.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd.2-Führung, 8.Aufl., Stuttgart 2001
- Brühwiler B., „Internationale Industrieversicherung“, Riskmanagement, Unternehmensführung, Erfolgsstrategien, Hrsg.: Verlag Versicherungswirtschaft e.V., Karlsruhe, 1994
- Brühwiler B., Romeike F., „Praxisleitfaden Risikomanagement-ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden“, Hrsg.:Erich Schimdt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, "Internal Control-Integrated Framework", 1994
- Dornbusch R., Fischer S., Schartz R., „Makroökonomik“, Hrsg.: Oldenburg Verlag, 2003
- Drucker P. F., „Managing for Business Effectiveness“, Hrsg.: Harvard Business Review, 1963
- EU-Modernisierungsrichtlinie Richtlinie 2003/51/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2003 zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG, 83/349/EWG, 86/635/EWG und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen, von Banken und anderen Finanzinstituten sowie von Versicherungsunternehmen; ABl. EU Nr. L 178/16
- Fahnenstich K., Haselier H.G., „Microsoft® Excel 2007-Das Taschenhandbuch“, Hrsg.: Microsoft Press Deutschland, Unterschleissheim, 2007
- Galtung J., „Aufsätze zur Methodologie“, Methodologie und Ideologie, Hrsg.: Suhrkamp Verlag, Band I, Frankfurt am Main 1978
- Gesellschaftsrecht, „Aktengesetz 1965“, Bundesgesetz, BGBl. I Nr. 59/2005, Wien 2005
- GIB-Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung, „Zukunftssicherung durch strategische Früherkennung-Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen“, Hrsg.: Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH, Berlin 2010
- Geißler J., „Frühaufklärungssysteme - Instrumente zur frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Unternehmen. Eine Analyse des derzeitigen Erkenntnisstandes und die Entwicklung eines Modells der Kombination eines strategischen und operativen

- Frühaufklärungssysteme mit dem Ziel, einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen beiden Systemen zu gewährleisten“, Diss., Technische Universität Dresden, Dresden 1995
- Gleißner W., Füser K., „Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement“, Der Betrieb 2000, Heft 19 Leinfelder-Echterdingen, Stuttgart 2000
- Hagelauer R., Bode A., Hellwagner H., Proebster W., Schwarzstein D., Volkert J., Plattner B., Schulthess P., „Informatik-Handbuch“, 2. Auflage, Hrsg.: Pomberger, München 1999
- Hahn D., Krystek U., „Frühwarnsysteme als Instrumente der Krisenerkennung“, Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Kontroverse Beitr. zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Hrsg.: Staehle W. H./Stoll E., Wiesbaden 1984
- Hahn D., Krystek U., „Früherkennungssysteme und KonTraG“, Praxis des Risikomanagements, Hrsg.: Dörner D., Horvath P., Kagermann H., Schäffer-Poeschl, Stuttgart 2000
- Hauff S., „Konzeptionen der Früherkennung“, Diskussionspapiere des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg, Nr. 2, Hamburg 2009
- Hammer R.M., „Strategische Planung und Frühaufklärung“, 3. Auflage-unwesentlich verändert, München 1998
- Hill R., „Post Office Reform“, Its importance and its practicability, privately printed by W. Clowes and Sons, Stamford Street, 1837
- Hofbauer G., „Alpha-Kommunikatoren und die Diffusion von Innovationen“, Reihe Arbeitspapiere-Working Papers, Heft 10, Hrsg.: Fachhochschule Ingoldstadt, Ingoldstadt 2005
- Hoffjan A., „Rechtliche Bestimmungen auf einen Blick: So erfüllen Sie alle gesetzlichen Vorgaben!“, Kompaktkurs Risikomanagement, Kapitel 2, Hrsg.: Management Circle AG, Eschborn, 2009
- Jossé G., „Strategische Frühaufklärung in der Touristik“, Wiesbaden 2004
- Kirsch W., Esser W. M., Gabele E., „Das Management des geplanten organisatorischen Wandels von Organisationen“, Stuttgart 1979 a
- Kirsch W., Trux W., „Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse“, Frühwarnsysteme, Ergänzungsheft 2/79, Zeitschrift für Betriebswissenschaft, 49.Jg., Hrsg.: Albach H., Hahn D., Mertens P., Wiesbaden 1979 b
- KPMG, „Kapitalkostenstudie 2011/2012-Entwicklung in volatilen Märkten“, 2012
- Klikovics T., „Externes Risikoreporting“, Dissertation, Universität St. Gallen, 2008
- Krystek U., „Frühwarnsysteme-Frühaufklärungssysteme: Zeitgewinn durch Eröffnung retrograder Handlungsspielräume“, Management und Zeit, Hrsg.: Götze U., Backes M., Heidelberg 2000
- Krystek U., „Frühwarnsysteme“, Krisenmanagement. Grundlagen-Strategien-Instrumente, Hrsg.: Hutzenschreuter T., Griess-Nega T., Wiesbaden 2006
- Krystek U., „Strategische Früherkennung“, Controlling & Management, Hrsg.: Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 2, 2007
- Krystek U., Müller-Stewens G., „Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen“, Frühaufklärung für Unternehmen, Hrsg.: Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 1993

- Krystek U, Müller-Stewens G., „Strategische Frühaufklärung“, Strategische Unternehmensplanung-Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, Hrsg.: Hahn D., Taylor B., 9. Aufl, Berlin-Heidelberg 1999
- Krystek U., Müller-Stewens G., „Strategische Frühaufklärung“, Strategische Unternehmensplanung-strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 8.Aufl, Hrsg.: Hahn D, Taylor B., Berlin/Heidelberg 2006
- Kühn R., Walliser M., „Problementdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften“, Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Hrsg.:Verlag Haupt, Bern 1978
- Leciejewski K.D., „Risiken früh erkennen-den Wert des Unternehmens steigern“, HARVARD BUSINESS manager 4/1999, Hrsg.: manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg
- Liebl F., „Trends, Issues, Stakeholders“, Strategische Frühaufklärung, Hrsg.: R. Oldenbourg Verlag, München 1996
- Liebl F, „Frühaufklärung. Bestandsaufnahme und Perspektiven“, Handbuch Technologie- und Informationsmanagement. Strategie-Umsetzung-Controlling, Hrsg.: Albers S., Gassmann O, Wiesbaden 2005
- Lorenz H.-W., „Mikroökonomik“, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Friedrich-Schiller-Universität Jena
- Neumann A. M., „Partizipative Früherkennung von Chancen und Risiken-Perspektiven und Bedingungen für neue Ansätze zur langfristigen Sicherung der Existenz von Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze“, München 2004
- Österreichische Post AG, „Geschäftsbericht 2011: Zahlen und Werte“, Hrsg.: Österreichische Post AG, Wien 2011
- Österreichische Post AG, „Handbuch Risikomanagement Österreichische Post AG“, Wien 2009
- Post-Kostenrechnungsverordnung, Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, 433. Verordnung, 2010
- Rauscher L.-H., „Strategische Frühaufklärung“, Neuer Vorschlag zur finanziellen Bewertung, Hrsg.: Lohmar, Köln 2004
- ReLÄG 2004,Rechnungslegungsänderungsgesetz, BGBl. I Nr. 161/2004, 2004
- Rehugler H., „Früherkennungsmodelle“, Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Hrsg.: Krüpper H.-U./Wagendorfer A., Stuttgart 2002
- Röttger U., „Strategisches Issue Management“, Konzepte und organisatorische Gestaltung, Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3, Hrsg.:Schäffer-Poeschl Verlag, Düsseldorf 2005
- Rohatschek R., „Lageberichterstattung gemäß §§ 243, 243a und 267 UGB“, Stellungnahme der Arbeitsgruppe „Lagebericht“, Austrian Financial Reporting and Auditing Committee, Wien 2009
- Roll M, „Strategische Frühaufklärung“, Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft am Beispiel des Luftverkehrs, Wiesbaden 2004

- Romeike F., van den Brink G.J., „Erkennung von Trends und Frühen Signalen im Risikomanagement-Frühwarnindikatoren: Kritischer Faktor Spätwarnung“, Risiko Manager, Ausgabe 13/2006, Hrsg.: Bank-Verlag GmbH, Köln
- Schlüter C. K., „Strategische Frühinformationssysteme für KMU: fallstudienbasierte Analyse und Aufdeckung konzeptioneller Verbesserungspotentiale“, Berichte aus der Betriebswirtschaft, Hrsg.: Shaker Verlag GmbH, Aachen 2004
- Slywotzky AJ, Drzik J., “Countering the biggest risk of all”, Hrsg.: Harvard Business Review, 2005
- Stratil A., „PMG Postmarktgesetz-Textausgabe mit Erläuterungen“, Sonderausgabe 116, Hrsg.: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung; Wien 2010
- Union Postale, „Der Postsektor im Vormarsch seit 1875“, Nr.1, 2008, , Hrsg.: Weltpostverein, Bern
- Union Postale, „Der Postsektor im Vormarsch seit 1875“, Nr.1, 2012 ,; Hrsg.: Weltpostverein, Bern
- Vahs D., „Organisation-Einführung in die Organisationstheorie und –praxis“, Hrsg.: Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 2007
- Wolf K., Runzheimer B., „Risikomanagement und KonTraG-Konzeption und Implementierung“, Hrsg.: GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2009
- Zelewski S., „Konzepte für Frühwarnsysteme und Möglichkeiten zu ihrer Fortentwicklung durch Beiträge der Künstlichen Intelligenz“, Arbeitsbericht Nr.7, 2. Auflage des Arbeitsberichts 4, Köln 1986

## Websites

[www.be24.at](http://www.be24.at), „Österreichische Post AG bekommt Konkurrenz-am 1.7.startet Hermes in Österreich“, heruntergeladen am 13.August 2012, Hrsg.: Styria Börse Express GmbH, Wien

[www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de), heruntergeladen am 13.August 2012 Hrsg.: Verlag Der Tagesspiegel GmbH, Berlin

[http://www.leifiphysik.de/web\\_ph10/umwelt-technik/05\\_gluehlampe/geschichte.htm](http://www.leifiphysik.de/web_ph10/umwelt-technik/05_gluehlampe/geschichte.htm), heruntergeladen am 19. September 2012

[www.welt.de](http://www.welt.de), heruntergeladen am 30.Juli 2012

[www.wirtschaftsblatt.at](http://www.wirtschaftsblatt.at), „Österreichische Post schlägt Hermes k.o.“, heruntergeladen am 13.August 2012, Hrsg.: WirtschaftsBlatt Digital GmbH, Wien

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/legislation\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/legislation_de.htm) vom 30.Juli 2012

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/bruttoinlandsprodukt-bip.html>, heruntergeladen am 14. Jänner 2013

<http://www.bloomberg.com/quote/BDIY:IND/chart>, heruntergeladen am 16. Jänner 2013

[http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2003/10/the\\_shipping\\_news.html](http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2003/10/the_shipping_news.html), heruntergeladen am 16. Jänner 2013

<http://www.bollingerbands.com/>, heruntergeladen am 16. Jänner 2013

[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=606347&dstdid=335](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=606347&dstdid=335), heruntergeladen am 19. Jänner 2013

<http://www.bmvit.gv.at/post/index.html>, heruntergeladen am 19. Jänner 2013

<http://www.investor-verlag.de/value-analyse/grundlagen-der-fundamentalanalyse/betriebsnotwendiges-kapital-roce-eva-wacc/>, heruntergeladen am 25. Jänner 2013

<http://wiki.infowiss.net/Job-Enlargement>, heruntergeladen am 30. Jänner 2013

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konsum.html>, heruntergeladen am 05. Februar 2013

# Anhang



## Frühwarnbericht - Entwurf

Ausgabe xx / Qx / 201x



**WENN'S WIRKLICH  
WICHTIG IST, DANN  
LIEBER MIT DER POST.**



## INHALT

### Management Summary

### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Flach

### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

### E-Substitution

### Financials

### Human Resources

### Anlassbezogene Spezialthemen

## Management Summary Die wichtigsten Erkenntnisse



<b>Wirtschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eckpunkte</li> <li>• Erkenntnisse</li> </ul>	<b>Markt &amp; Wettbewerb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eckpunkte</li> <li>• Erkenntnisse</li> </ul>	<b>Markt &amp; Wettbewerb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eckpunkte</li> <li>• Erkenntnisse</li> </ul>
<b>Rechtliche &amp; regulatorische Entwicklungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eckpunkte</li> <li>• Erkenntnisse</li> </ul>	<b>E - Substitution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eckpunkte</li> <li>• Erkenntnisse</li> </ul>	<b>Markt &amp; Wettbewerb</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eckpunkte</li> <li>• Erkenntnisse</li> </ul>



## INHALT

### Management Summary

#### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

#### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Flach

#### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

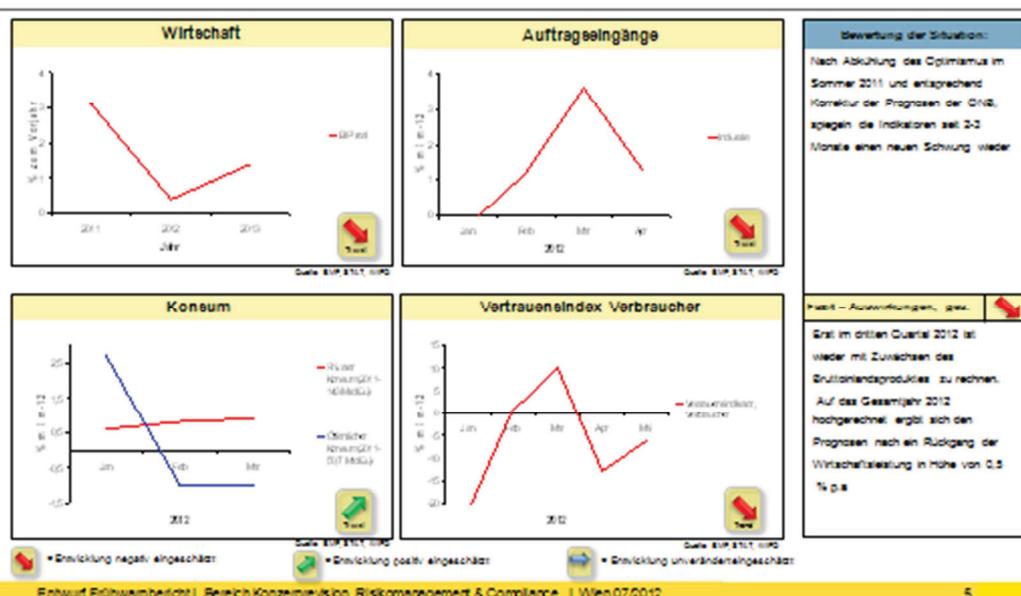
#### E-Substitution

#### Financials

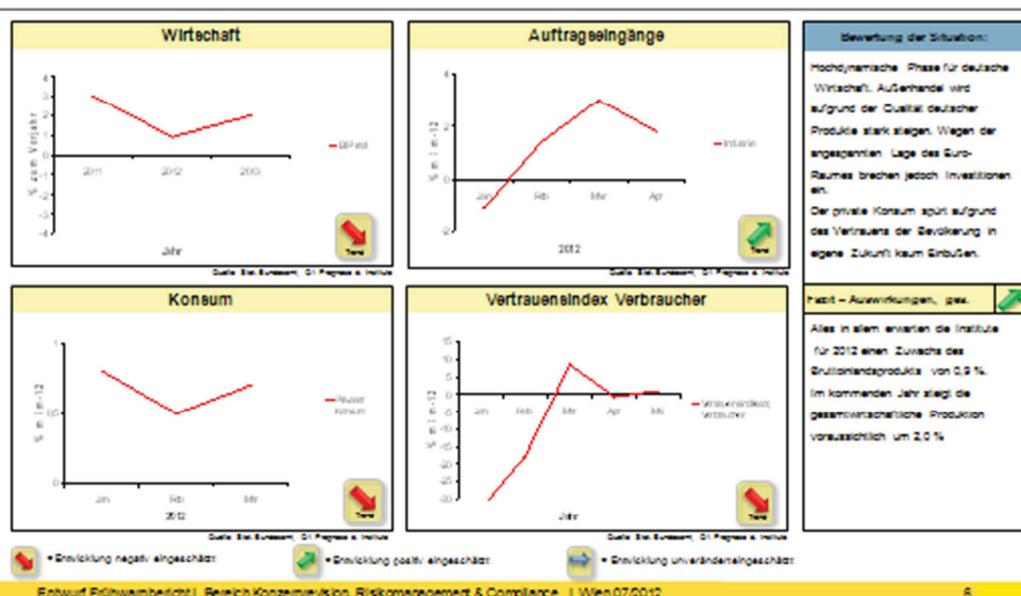
#### Human Resources

#### Anlassbezogene Spezialthemen

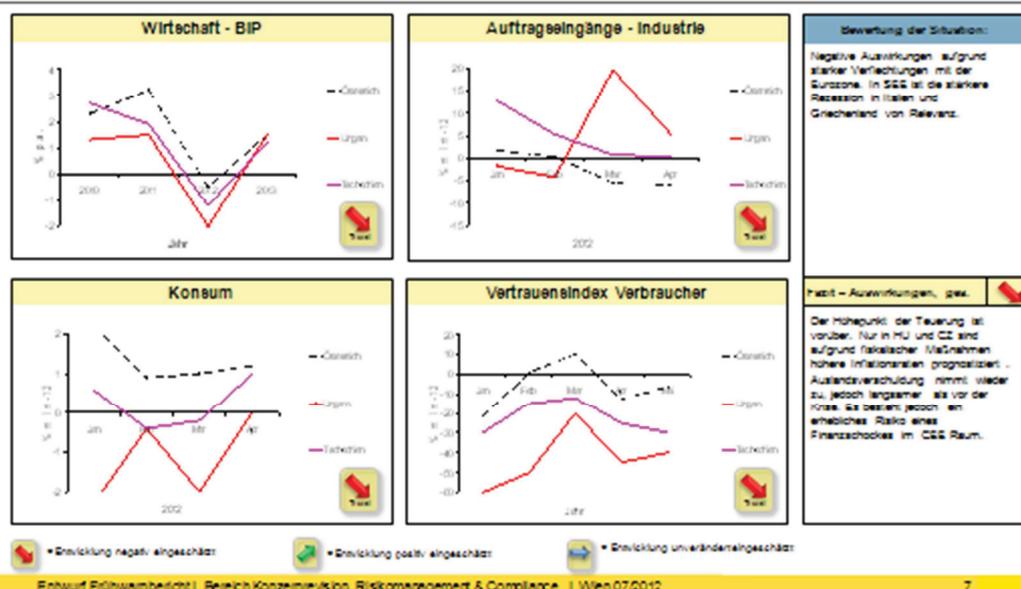
## Wirtschaftsindikatoren: Österreich



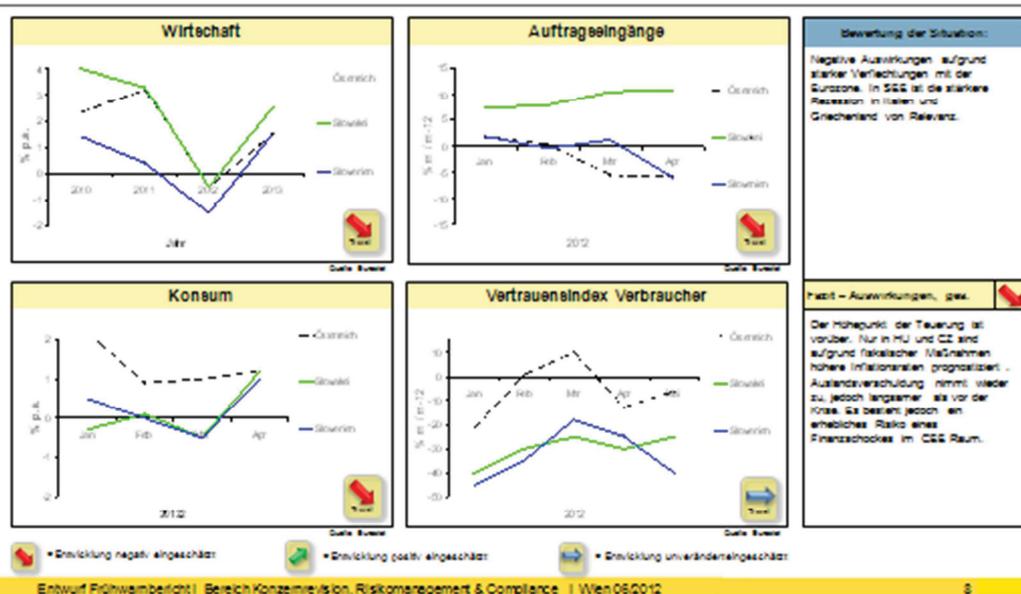
## Wirtschaftsindikatoren: Deutschland



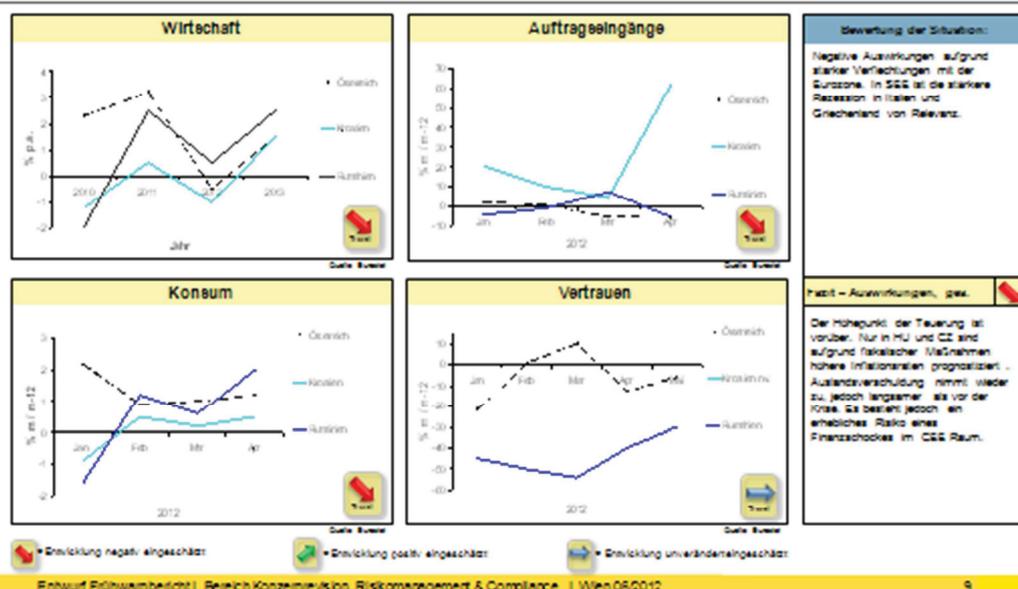
## Wirtschaftsindikatoren CEE 1/3: Ungarn & Tschechien (in Relation zu Österreich)



## Wirtschaftsindikatoren CEE 2/3: Slowakei & Slowenien (in Relation zu Österreich)



## Wirtschaftsindikatoren CEE 3/3: Kroatien & Rumänien (in Relation zu Österreich)



## INHALT

### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Fleisch

### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

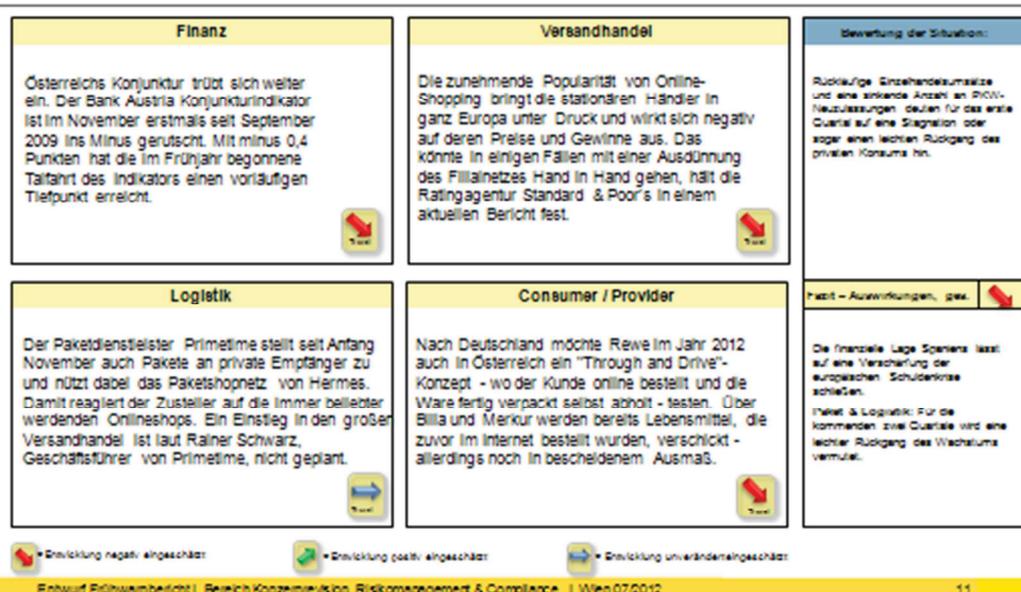
### E-Substitution

### Financials

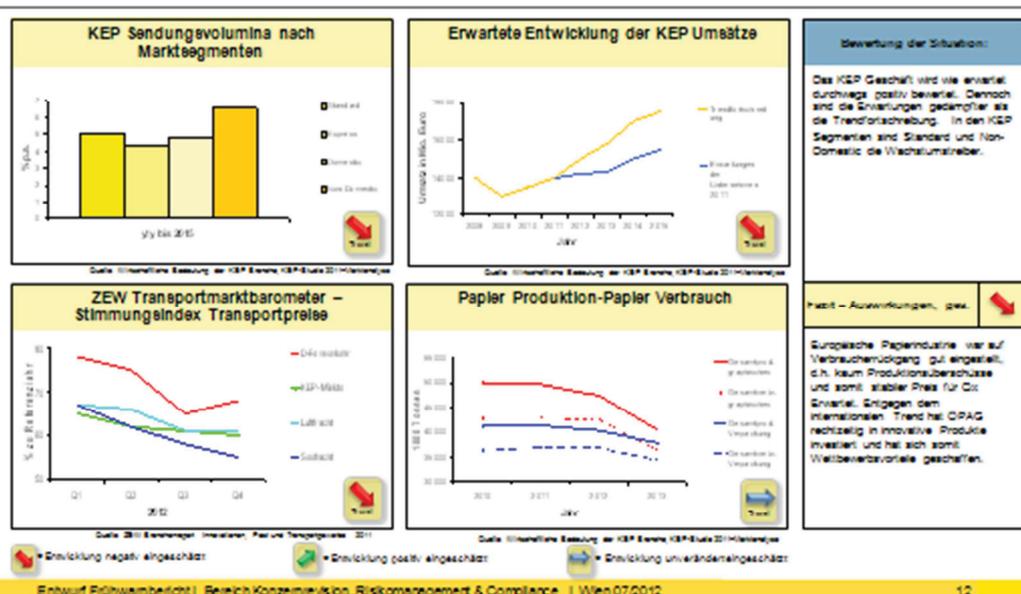
### Human Resources

### Anlassbezogene Spezialthemen

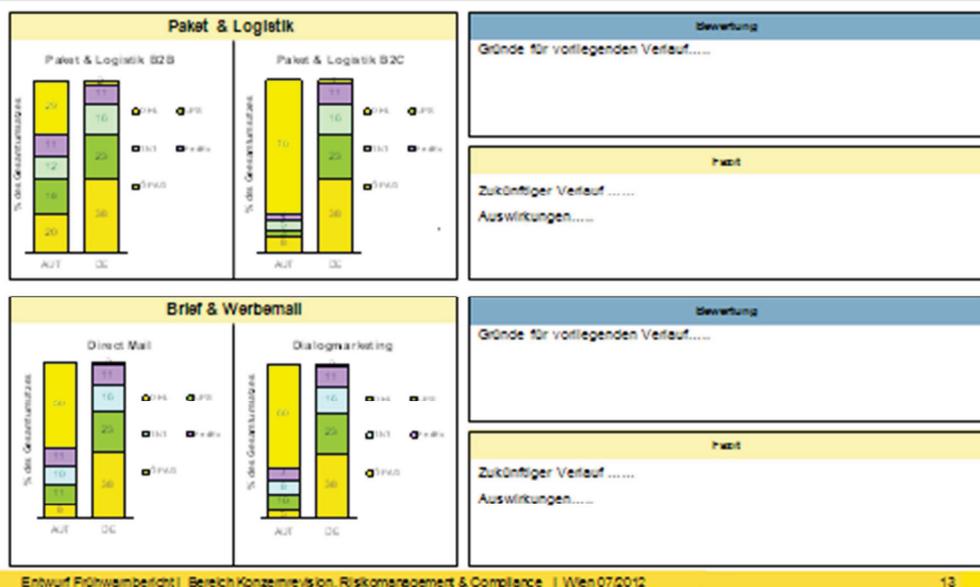
## Markt & Wettbewerb: Branchenanalyse



## Markt & Wettbewerb: Allgemeine Trends und Entwicklungen in Beschaffungs- und Absatzmärkten



## Markt & Wettbewerb - Marktanteil gemessen am Gesamtumsatz des Segmentes in Österreich & Deutschland



Entwurf Frühwambericht | Bereich Konzernrevision, Risikomanagement &amp; Compliance | Wien 07.2012

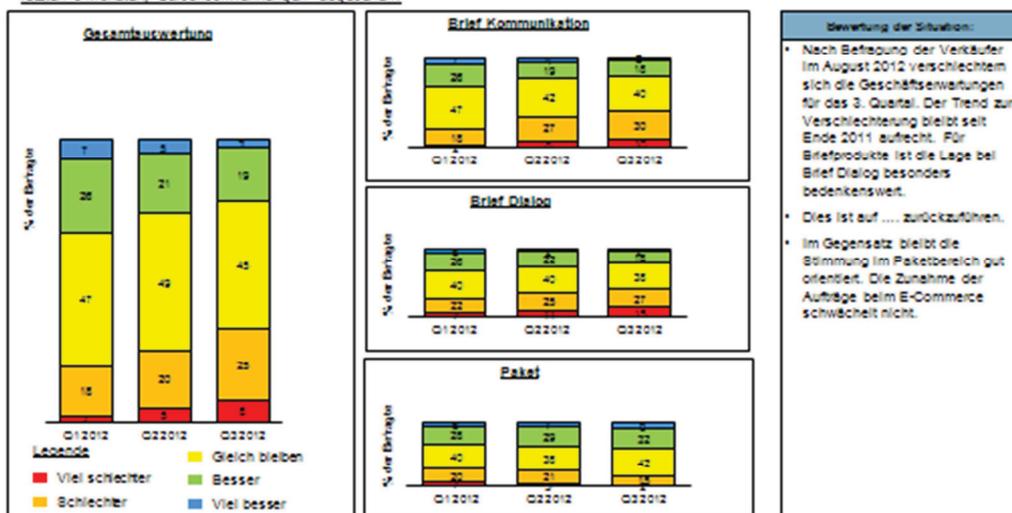
13

## Interne Vertriebsprognose

Umfrage zur Geschäftserwartung bei den Verkäufern – Gesamtauswertung und Ansicht nach Hauptproduktgruppen



Nach Ihrer Einschätzung, wie wird die Auftragslage für den nächsten 3 Monaten im Vergleich mit den letzten 3 Monaten, Saisonschwankungen abgesehen?



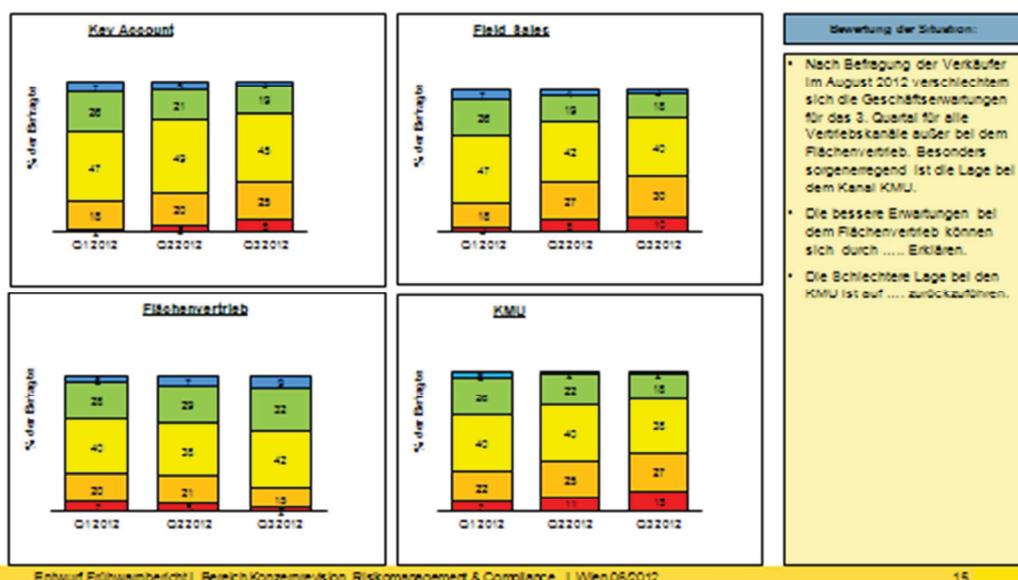
Entwurf Frühwambericht | Bereich Konzernrevision, Risikomanagement &amp; Compliance | Wien 06.2012

14



## Interne Vertriebsprognose

Umfrage zur Geschäftserwartung bei den Verkäufern – nach Vertriebskanäle



## Markt & Wettbewerb: Konkurrenz - Flash Q1 2012 – Zahlen und Fakten



## INHALT

### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Fleisch

### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

#### E-Substitution

#### Financials

#### Human Resources

#### Anlassbezogene Spezialthemen

## Beispiel rechtliche und regulatorische Entwicklungen 1/2

<p><b>Postmarktgesetz</b></p> <p>Besonderes Augenmerk legt dabei auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ 21 Allgemeine Geschäftsbedingungen für Dienste im Universalbereich</li> <li>§ 24 Hauptbriefkasten, Hauptbriefschalen</li> <li>§ 27 Postbehörden, Postregulierungsbehörden</li> </ul> <p style="text-align: right;"> <b>Neu</b></p>	<p><b>Zustellgesetz</b></p> <p>Besonderes Augenmerk legt dabei auf:</p> <p>Abchnitt 2, Elektronische Zustellung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ 25 Anwendungsbereich</li> <li>§ 25 (1) Zustellung mit Zustellnachweis durch einen Zustellenden</li> <li>§ 27a Unmittelbare elektronische Auslieferung</li> </ul> <p style="text-align: right;"> <b>Neu</b></p>	<p><b>Status offene Nachbetriebsketten:</b></p> <p>Bewertung aller Szenarien sowie Quantifizierung der potentiellen Auswirkungen.</p> <p>Beschwerde beim Verwaltungsgerichtshof über Bescheid der Regulierungsbehörde über Umfang der DU-Verpflichtung</p>
<p><b>Dienstrecht</b></p> <p>Besonderes Augenmerk legt dabei auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilitätsgesetz 2, Dienstrecht, Arbeit und Soziales</li> <li>• Kollektivvertrag für Bedienstete der CRAG gemäss § 19 Abs 2 Postmarktgesetz (PTSG)</li> <li>• Dienstrechtsverträge jeder Art</li> </ul> <p style="text-align: right;"> <b>Neu</b></p>	<p><b>Datenschutz</b></p> <p>Besonderes Augenmerk legt dabei auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutz Direktmarketing</li> <li>• Datenschutzgesetz</li> <li>• Datensicherheit, DSG</li> <li>• Datenverkehr mit dem Ausland</li> </ul> <p style="text-align: right;"> <b>Neu</b></p>	<p><b>Markt – Auswirkungen, gew.</b> </p> <p><b>Postmarktgesetz:</b></p> <p>Xxxxx</p> <p><b>Zustellgesetz:</b></p> <p>Xxxxx</p> <p><b>Dienstrecht:</b></p> <p>Xxxxx</p> <p><b>Datenschutz:</b></p> <p>Xxxxx</p>
<p> Entwicklung negativ eingeschätzt</p>	<p> Entwicklung positiv eingeschätzt</p>	<p> Entwicklung unverändert eingeschätzt</p>

## Beispiel rechtliche und regulatorische Entwicklungen 2/2, kritische Rechtsfälle



Bezeichnung	Streitwert	Gericht	Rückstellung	Entscheidung	Aktuelle Einschätzung
1 Canon Europa vs. Niederland B.V. und tofKG	746.187,10 €	LG Dursprung	Keine	Urteil O3-12	Finanzieller Schaden; Ca ist nicht damit zu rechnen dass dmax Urteil nachträgliche Auswirkungen auf die ÖRiG hat
KOMMENTAR: Schadenersatz aufgrund Verlust während des Transportes am 10.02.2010; Haupttermin 02.02.2011; Zweifel an Pannahgbitration; tof KG, eventuelle Haftung der tof Niederland unter, vergleichsweise Erledigung durch Zahlung der tof Niederland das doppelte Betrages der limitierten Haftung; Entscheidung: Teil- und Grundurteil, Klage gg tof KG abgewiesen, Schadenersatzanspruch gg tof NL dem Grunde nach in voller Höhe zugesprochen, Berufung ? (Firm 17.02.2012)					
2 ARI gegen Jaktic	Xxxx €	LG (Rechtbank) Amsterdam	Xxxx €	Urteil O3-12	Seachprozess, Alternative Postanforder stellen Sammelklage vor
KOMMENTAR: Klage und Widerklage wegen der Höhe des Kaufpreises 100% der Anteile an City Direct, Serbien.					
3 Canon Europa vs. Niederland B.V. und tofKG	746.187,10 €	LG Dursprung	keine	*2013	Finanzieller Schaden; Ca ist nicht damit zu rechnen dass dmax Urteil nachträgliche Auswirkungen auf die ÖRiG hat
KOMMENTAR: Schadenersatz aufgrund Verlust während des Transportes am 10.02.2010; Haupttermin 02.02.2011; Zweifel an Pannahgbitration; tof KG, eventuelle Haftung der tof Niederland unter, vergleichsweise Erledigung durch Zahlung der tof Niederland das doppelte Betrages der limitierten Haftung; Entscheidung: Teil- und Grundurteil, Klage gg tof KG abgewiesen, Schadenersatzanspruch gg tof NL dem Grunde nach in voller Höhe zugesprochen, Berufung ? (Firm 17.02.2012)					

Entwurf Frühwambericht | Bereich Konzernrevision, Risikomanagement &amp; Compliance | Wien 07.2012

19

## INHALT



### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Fleisch

### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

#### E-Substitution

#### Financials

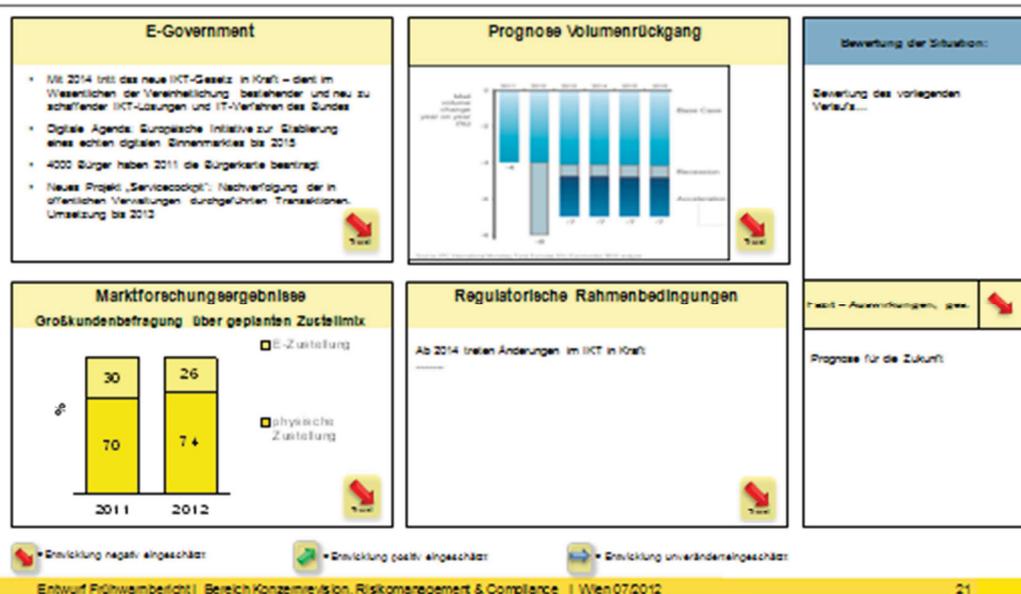
#### Human Resources

#### Anlassbezogene Spezialthemen

Entwurf Frühwambericht | Bereich Konzernrevision, Risikomanagement &amp; Compliance | Wien 07.2012

20

## Beispiel E-Substitution



## INHALT

### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Fleisch

### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

### E-Substitution

### Financials

### Human Resources

### Anlassbezogene Spezialthemen

## Financials: Wichtigsten Änderungen der Rechnungslegungsvorschriften nach IFRS & IAS



IFRS	Bewertung
IFRS 20 IFRS 13 IFRS 12 ...	Änderungen treten in Kraft am...
	Fazit
	Die Änderungen bewirken
IAS	Bewertung
IAS 22 IAS 26 IAS 27 IAS 19 ...	Änderungen treten in Kraft am...
	Fazit
	Die Änderungen bewirken

Implementierung eines Risikowasystems | Bereich Konzernrevision, Risikoregierung & Compliance | Wien 02/2012

23

## INHALT



### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Fleisch

### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

### E-Substitution

### Financials

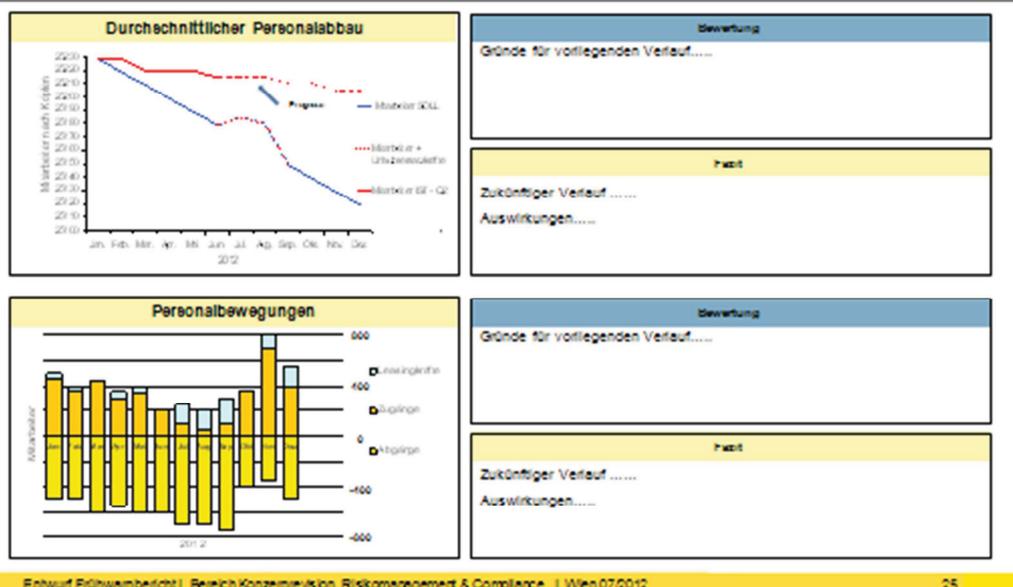
### Human Resources

### Anlassbezogene Spezialthemen

Entwurf Frühwambbericht | Bereich Konzernrevision, Risikoregierung & Compliance | Wien 06/2012

24

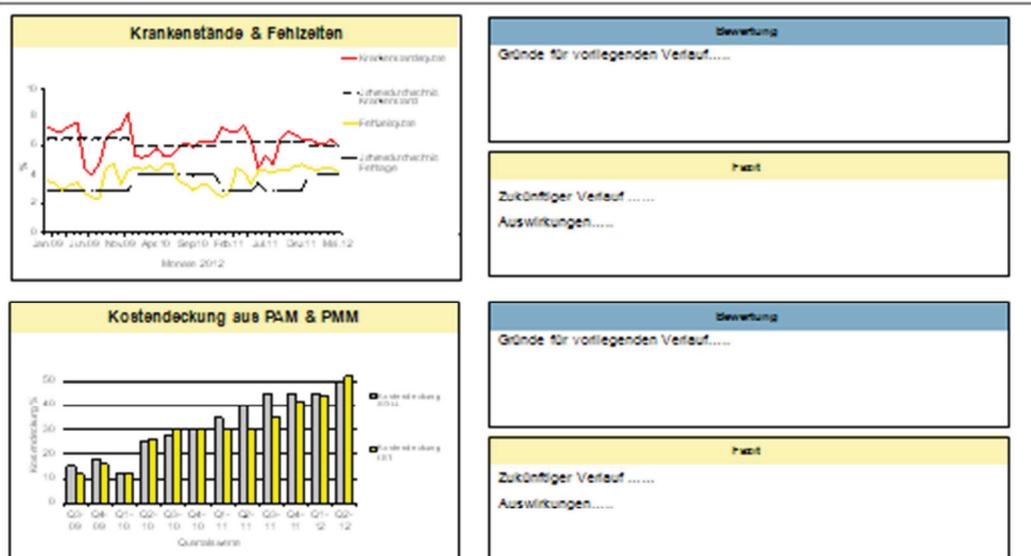
## Human Resources: Personalabbau & Personalebewegungen



Entwurf Frühwambericht | Bereich Konzernrevision, Risikomanagement &amp; Compliance | Wien 07.2012

25

## Human Resources: Krankenstände, Fehlzeiten & Personalkostendeckung aus PAM / PMM



Entwurf Frühwambericht | Bereich Konzernrevision, Risikomanagement &amp; Compliance | Wien 07.2012

26

## INHALT



### Konjunktur & Wirtschaft

- Österreich
- Deutschland
- CEE

### Markt & Wettbewerb

- Branchenanalyse
- Allgemeine Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten
- Marktverteilung nach Segmenten
- Konkurrenz – Fleisch

### Rechtliche & regulatorische Entwicklungen

### E-Substitution

### Financials

### Human Resources

### Anlassbezogene Spezialthemen

## Anlassbezogene Spezialthemen



Jede Ausgabe kann auch mit Sonderthemen bereichert werden...

Tabelle 2: Ergebnis Interview Runde 1, den Experten vorgeschlagene Indikatoren/Quellen

<i>Geschäftsfeld</i>	<i>IBW /Auftragbuch</i>	<i>Juristische Warnsystem</i>	<i>E-Sub Thema</i>	<i>Arbeitslosen- quote</i>	<i>In/ Out Sourcing Trends</i>	<i>Werbudget</i>	<i>Werbemix</i>	<i>Insolvenz</i>
PLÖ	tägliche Mengentwicklung Paket							
Brief - Management Service - E-Sub		zu erstellen bez. E-sub in Europa	Letter pro Capita					
Strategie				x				
Mail Solutions & Marketing		zu erstellen bez. Datenschutz			x	x	x	
Brief - Logistik & Produktion			x Benchmark Ausland					
Paket - CEE	x			x				
Brief & Filialnetz - Finanz			x			x		
Brief - Management Service			x			x (Werbabgabe)	x (Focus Werbebilanz)	
Filialnetz - Partnernetz	KMU Entwicklung Kundenfrequenz							x

<i>Geschäfts-feld</i>	<i>BIP</i>	<i>Baltic Dry - Luftfracht</i>	<i>Papier- verbrauch</i>	<i>Rohstoff- index - Oilpreis</i>	<i>Klimaindex (Branche, Region, Allgm.)</i>
PLÖ		x			
Brief - Management Service - E-Sub	x				
Strategie	x	x			
Mail Solutions & Marketing			x		x
Brief - Logistik & Produktion	x			x	
Paket - CEE	x				x
Brief & Filialnetz - Finanz				x	
Brief - Management Service	x		x Partner-schaft mit NÖ Pressehaus		x
Filialnetz - Partnernetz					

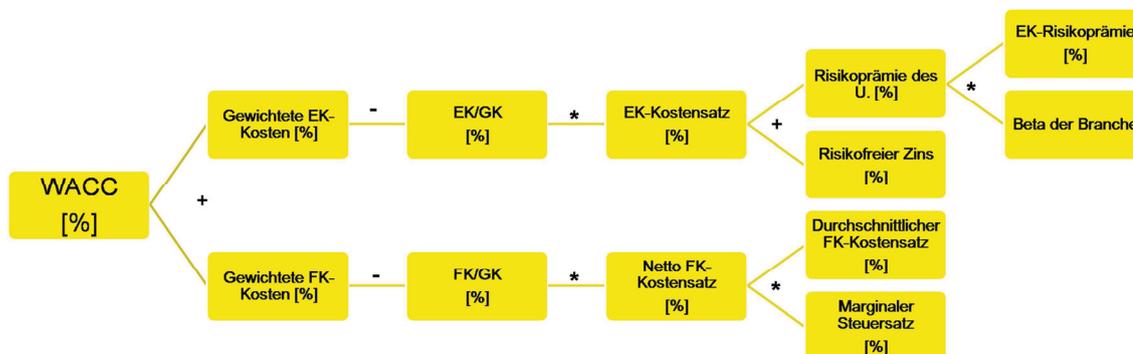


Abbildung 29: Aufschlüsselung der Einflussfaktoren der gewichteten Kapitalkosten

