



IWAK

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur
Zentrum an der Goethe-Universität Frankfurt am Main



HessenAgentur

HA Hessen Agentur GmbH



**E · W · R Consulting
Frankfurt am Main**

regio **pro**
REGIONALE BESCHÄFTIGUNGS- UND BERUFSPROGNOSEN

**Entwicklung eines Früherkennungssystems zur Beschäftigungs- und
Qualifikationsentwicklung am Beispiel der
Metropolregion Rhein-Main**

Kurzbericht, Teil II

Andreas Schur, EWR Consulting
Andrea Rothkegel, EWR Consulting
Wilfried Beckmann, EWR Consulting
Sandra Lernecke, EWR Consulting
Michael Erhardt

Juni 2008



**Gefördert vom Hessischen Ministerium für
Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
aus dem Europäischen Sozialfonds**

HESSEN



Hessisches
Ministerium für
Wirtschaft,
Verkehr und
Landesentwicklung

1 Zielstellung und verfügbare Informationen

Zielsetzung des Projektes war und ist die Prüfung von Möglichkeiten zur Identifikation von Indizien, die auf künftige Beschäftigungsrisiken bei Banken und Nicht-Banken deuten und die aus einer Einschätzung von Risiken der künftigen Unternehmensentwicklung ableitbar sind. Nichtbanken sind alle Unternehmen, die nicht spezielle Bilanzierungsvorschriften haben wie Banken, Versicherungen und Krankenkassen. Das entwickelte Instrument für die kurzfristige Früherkennung von Unternehmens- und Beschäftigungsrisiken beruht auf den Informationen, die unternehmensexternen Akteuren zur Verfügung stehen. Zu den öffentlich zur Verfügung stehenden Informationen zählen die Jahresabschlüsse der Unternehmen, gegebenenfalls die Quartalsberichte sowie die veröffentlichten Ad-hoc-Mitteilungen. Ergänzt werden diese durch subjektive Einschätzungen.

2 Bankenspezifische Faktoren

Im Folgenden werden zunächst die Möglichkeiten und Grenzen betriebswirtschaftlicher Werkzeuge zur kurzfristigen Früherkennung für unternehmensexterne Akteure am Beispiel des Bankbereiches im Wirtschaftsraum Rhein-Main benannt.

Für die Analyse von Beschäftigungsrisiken bei Banken zeigen die vorgenannten Informationsquellen naturgemäß ihre Grenzen, weil bis dato teilweise erhebliche Teile des Geschäftes außerbilanziell sind. Im Zuge der aktuellen Bankenkrise gibt es die allgemeine Forderung nach mehr Transparenz. Es ist zu erwarten, dass in der Zukunft deutlich größere Teile des Geschäftes von Banken bilanziert werden müssen. Erschwerend kommt für die Analyse von Banken hinzu, dass Umschichtungen in den Vermögens- und Finanzierungsstrukturen wesentlich schneller erfolgen als bei Nicht-Banken und die Fristigkeitenstruktur innerhalb der Vermögensgegenstände und der Finanzierung wesentlich kurzfristiger als bei den meisten Nichtbanken ist. Die methodischen Schwierigkeiten erhöhen den Aufwand zur Ableitung belastbarer Aussagen.

Beschäftigungsrisiken bei Banken sind vor allem aus zwei Themenbereichen ableitbar: Dies ist zum einen die Ertragskraft: In der Vergangenheit gab es eine Reihe an Beispielen von wirtschaftlich schwerwiegenden Fehlentwicklungen von Banken, die zum Teil über die Sicherungseinrichtungen aufgefangen wurden, was im Ergebnis dazu führte, dass die Institute mit anderen verschmolzen wurden. Dies hatte regelmäßig zur Folge, dass in erheblichem Umfang Arbeitsplätze verloren gingen. Zum zweiten sind Beschäftigungsrisiken in erheblichem Umfang ableitbar aus strategischen Umstrukturierungen, in deren Zusammenhang es ebenfalls zu Verkäufen von Banken oder Teilen des Geschäftes kommt, die jedoch nur schwer aus der zahlenmäßigen Entwicklung bei den hiervon betroffenen Instituten ableitbar sind. Hieraus ergibt sich die Anforderung an ein Analyseinstrument, dass quantitative Indikatoren mit qualitativen Indikatoren ergänzt werden müssen, um strategische Themen einzufangen.

3 Krisenmodell

Das entwickelte Analyseinstrument basiert auf einem klassischen Krisenmodell, das im Wesentlichen drei Kategorien unterscheidet: Eine nicht bewältigte Strategiekrise führt zur Ertragskrise, die bei einem Aufzehren der Reserven in eine Liquiditätskrise mündet. Aufgrund der besseren Verfügbarkeit von Daten konzentriert sich das entwickelte Instrument insbesondere auf die Ertragskrise. Verfügbar sind bei Banken und Nicht-Banken insbesondere Jahresabschlüsse. Diese sind gegebenenfalls zu ergänzen durch Quartalsabschlüsse und bieten insbesondere bei „normal“ bilanzierenden Unternehmen eine gute Informationsquelle.

4 Qualitative Analyse

Bei strategischen Unternehmensentwicklungen geht es insbesondere darum „die richtigen Dinge zu tun“. Damit steht die Innovationspolitik des Unternehmens im Mittelpunkt: Welche Produkte bringt das Unternehmen auf welchen Vertriebswegen an die Märkte und sind die Prozesse und Organisation des Unternehmens dazu geeignet im Wettbewerb zu bestehen? Einschätzungen über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in diesen Fragestellungen lassen sich insbesondere durch qualitative Indikatoren abbilden, die auf Meinungen des Managements beruhen. Aus diesem Grunde sind Strategiewechsel oft auch mit einem Wechsel in der Führungsverantwortung des Unternehmens verbunden. Für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist die Entwicklung der Unternehmensumwelt von maßgeblicher Bedeutung. Für ein übergreifendes Analyseinstrument ist von wesentlicher Bedeutung, dass für verschiedene Märkte die aufgeworfenen Fragestellungen unterschiedlich und kaum verallgemeinerbar zu beantworten sind. Zentrale qualitative Fragestellungen zur strategischen Unternehmensentwicklung stellen sich allerdings immer wieder und durchaus ähnlich für Banken und Nicht-Banken. Diese wurden im entwickelten Analyseinstrument zur Früherkennung von Beschäftigungsrisiken abgebildet und beruhen auf qualitativen Einschätzungen der Analysierenden, die in fünf Kategorien zur Bewertung angeboten werden (weit überdurchschnittlich, überdurchschnittlich, durchschnittlich, unterdurchschnittlich, weit unterdurchschnittlich). Kern der qualitativen Analyse zu strategischen Beschäftigungsrisiken ist damit die subjektive Einschätzung des Analysten, die letztendlich mit dem Erfahrungswissen der Person des Analysierenden in engem Zusammenhang steht. Von zentraler Bedeutung für die Aussagekraft dieses Teils des Früherkennungsinstrumentes ist damit die Konstanz bei der Wahl der Person des Analysierenden. Die qualitative Einschätzung ergänzt die zahlenmäßige Auswertung.

Ziel der qualitativen Analyse ist die Identifikation von unternehmensspezifisch vertiefenden Fragestellungen zur strategischen Unternehmensentwicklung. Dies dürfte – wenn Beschäftigungssicherung im Fokus steht - meist für unternehmensexterne Akteure von geringerem Interesse sein als für unternehmensinterne Akteure. Das Interesse der betrieblichen Interessensvertretung nach Beschäftigungssicherung dürfte durchaus groß sein, so dass die Interessensvertretung über diese Fragestellungen durchaus regelmäßig mit dem Management

ins Gespräch kommen dürfte. Die übergreifenden Fragestellungen zur Gewinnung von Hinweisen für Risiken zur strategischen Unternehmensentwicklung stellen sich gleichermaßen für Banken und Nicht-Banken.

5 Quantitative Analyse

Im Mittelpunkt des entwickelten Analyseinstrumentes steht die Untersuchung von Anzeichen zum Vorliegen einer krisenhaften Entwicklung des Unternehmenserfolges. Diese ist letztendlich abgeleitet von der operativen Unternehmensplanung, in der die Fragestellung im Mittelpunkt steht „die Dinge richtig zu tun“. Kern der operativen Unternehmensplanung ist die Umsetzung der strategischen Planung in operative Ziele, die im entwickelten Analyseinstrument insbesondere in der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und der Cashflow-Darstellung abgebildet wird. Am sinnvollsten wäre zweifellos ein Vergleich der Planungen des Managements (SOLL) und des erreichten realen Standes (IST) im Vergleich zu vorangegangenen Perioden. Die Unternehmensplanungen sind regelmäßig für unternehmensexterne Akteure jedoch nicht verfügbar. Bei vielen unternehmensinternen Akteuren, insbesondere auf Seiten der Interessensvertretungen, ist dies oft genau so. Aus diesem Grunde beschränkt sich das entwickelte Analyseinstrument auf die berichteten Ergebnisse der gerade abgeschlossenen Perioden im Vergleich mit davor liegenden Perioden.

Es wurden zwei methodische Ansätze zur Verbesserung der Aussagekraft der Zahlen zur Entwicklung der Ertragslage gewählt:

Es werden drei statt zwei Jahre analysiert, um Einmaleffekte und Ausreißer zu identifizieren. Diese Methode wird gleichermaßen für die Analyseinstrumente von Banken und Nicht-Banken verwendet.

6 Vergleiche auf Branchen- oder Sektorebene

Ein Vergleich des Unternehmens mit anderen Unternehmen der Branche ist hilfreich. Dies ist jedoch für Nicht-Banken im Rhein-Main-Gebiet kaum sinnvoll. Hier müßte ein bundesweiter, eher sogar europaweiter oder weltweiter Vergleich unternommen werden. Aus diesem Grunde wird das Instrument der Analyse von Nicht-Banken auf einen Vergleich des Unternehmens mit seiner eigenen Vergangenheit beschränkt. Das Instrument für Nicht-Banken wurde anhand von rund 20 Unternehmen getestet. Für Banken ist ein Branchenvergleich aufgrund der Bankendichte im Rhein-Main-Gebiet begrenzt sinnvoll. Im Instrument wurden zu Testzwecken ebenfalls rund 20 Banken eingepflegt. Auch hier würde die Aussagekraft des Analyseinstrumentes mit einer größeren Grundgesamtheit jedoch steigen. Eine Ausdehnung auf die Bundesrepublik Deutschland ist sinnvoll. Internationale Vergleiche werden durch Unterschiede in Bilanzierungsvorschriften erschwert und erscheinen auf absehbare Zeit wenig sinnvoll. Dies stellt sich bei Nicht-Banken aufgrund der zunehmenden Standardisierung der

Rechnungslegungsvorschriften anders dar. Hier sind internationale Vergleiche inzwischen durchaus belastbar.

Trotzdem ist sowohl bei Banken als auch bei Nicht-Banken Vorsicht geboten: Es ist immer zu fragen, ob die berichteten Zahlen aus der analysierten Periode mit Vorperioden oder Zahlen von anderen Unternehmen verglichen werden können. Strukturelle Unterschiede schränken die Aussagekraft erheblich ein. Eine Stadtparkasse ist eben nicht mit einer Investmentbank oder einer reinen Direktbank vergleichbar. Für das Bankeninstrument wurde versucht, die strukturellen Unterschiede durch einen Bezug auf das Drei-Säulen-Modell in der Bundesrepublik Deutschland zu minimieren: Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken. Trotzdem ist auch bei einer Analyse innerhalb der Säulen Vorsicht geboten. Es gibt Fälle säulenübergreifender Zusammenarbeit, zum Beispiel die dwpbank, bei der mehrere Säulen zusammenarbeiten. Innerhalb der Säulen sind ebenfalls strukturelle Unterschiede vorhanden. Großbanken sind nur schwer mit kleinen Banken vergleichbar. Am ehesten ist eine Vergleichbarkeit bei Universalbanken gegeben: Große Privatbanken sind vergleichbar, mittlere Genossenschaftsbanken oder große oder kleine Sparkassen ebenfalls. Ein Vergleich der fünf Großsparkassen der Bundesrepublik Deutschland beispielsweise ergibt sehr wohl belastbare Aussagen.

7 Analysemethodik

Die entwickelte Methodik zur Analyse von Beschäftigungsrisiken ist geprägt von bilanzanalytischen Ansätzen

- Absoluter und/oder relativer Vergleich mit Vorperioden, um Entwicklungen deutlich zu machen
- Entwicklung der Struktur von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Cashflow-Darstellungen
- Entwicklung von abgeleiteten Kennzahlen, strukturiert in Kategorien

Indikatoren und Kategorien, die Hinweise auf künftige Beschäftigungsrisiken geben, sind im Wesentlichen

- Ertragsentwicklungen
- Ertrags-/Kostenrelation
- Produktivitätsentwicklung
- Finanzierung
- Strukturelle Risiken

Die Kategorienbildung und Auswahl von Indikatoren spiegeln die Erfahrungswerte der Autoren des Früherkennungsinstrumentes aus 15 Jahren Beratungstätigkeit mit dem Schwerpunkt Beschäftigungssicherung wider. Sowohl für Kategorien als auch Indikatoren gilt, dass diese nicht abgeschlossen sind. Ein monokausaler Zusammenhang zwischen der Entwicklung einer Untersuchungskategorie oder eines Indikators auf die zukünftige Beschäftigungs-

entwicklung ist nicht ableitbar. Die Analyse von künftigen Beschäftigungsrisiken setzt voraus, dass ein Gesamtbild der Unternehmensentwicklung betrachtet wird. Ziel ist dabei die Ableitung von Hinweisen für die Erforderlichkeit weitergehender Analysen und Fragestellungen, insbesondere zur strategischen Unternehmensentwicklung. Zur Interpretation der Auswertungen und des Gesamtbildes ist betriebswirtschaftliches Fachwissen erforderlich. Eine regelmäßige Anwendung des Früherkennungsinstrumentes, die am meisten Sinn macht, wenn auch Quartalsdaten analysiert werden, setzt damit unter Umständen eine entsprechende Qualifizierung und/oder Zusammenarbeit mit entsprechenden Fachleuten voraus.

8 Zusammenfassende Bewertung

Trotz der vorgenannten Einschränkungen bleibt festzuhalten, dass sowohl für unternehmensexterne Analysten als auch für unternehmensinterne Akteure, die nicht auf Daten aus Plan-Ist-Vergleichen zurückgreifen können, trotzdem durchaus wertvolle Hinweise auf Beschäftigungsrisiken aus einer Anwendung des entwickelten Früherkennungsinstrumentes ableitbar sind. Dies gilt naturgemäß vor allem, wenn die analysierten Jahresabschlüsse oder Quartalszahlen aktuell sind. Je kürzer der Zeitraum zwischen Abschluss-Stichtag und dem Zeitpunkt der Analyse ist, desto größer die Aussagekraft. Belastbare Aussagen zu drohenden Beschäftigungsrisiken lassen sich mit dem entwickelten Analyseinstrument bei relativ kleinem Aufwand vor allem bei Nichtbanken ableiten. Dies ist empirisch belegbar für rund 20 Unternehmen aus dem Rhein Main Gebiet. Branchenspezifische Unterschiede zwischen Automobilzulieferern, Chemischer Industrie, Verkehrsunternehmen, Konsumgüter oder Investitionsgüterherstellern ergaben sich dabei nicht. Für eine Implementierung des entwickelten Werkzeuges auf breiterer Basis empfiehlt sich aus diesem Grunde zunächst der Bereich der Nicht-Banken. Für das entwickelte Instrument für den Vergleich von Banken stellt sich aufgrund des höheren Aufwandes zunächst die Frage, welche Akteure aus dem Finanzsektor selbst willens und in der Lage sind den Aufwand für eine Pflege der Daten und deren Interpretation zu leisten.