



Axel Christian: Leiter des Bereichs
Corporate Performance Management
bei CubeServ Deutschland.

STRATEGIE- UND RISIKO-MANAGEMENT

Verschaffen Sie sich durch einen ganzheitlichen Ansatz entscheidende Vorteile.

In der Interaktion zwischen Strategie- und Risiko-Management (S&R-Mgt.) stehen Unternehmen vor zwei entscheidenden Fragestellungen:

1. Welche Risiken gefährden die Erreichung der strategischen Ziele?
2. Welche Risiken entstehen durch Anpassung dieser Ziele?

Ad 1: Bei unzureichender Verbindung zwischen S&R-Mgt. besteht für Unternehmen die Gefahr, den scheinbar einfachsten, weil kürzesten Weg zur Zielerreichung zu gehen. Bei genauer Kenntnis der Risikolandschaft kann es jedoch besser sein, den Weg zum Ziel der Risikolandschaft anzupassen, um erkennbare Risiken zu reduzieren, zu umgehen oder auch abzuwälzen. Hierbei sollte eine permanente Abwägung zwischen Verlängerung der Wegstrecke und der Minimierung von Risiken stattfinden.

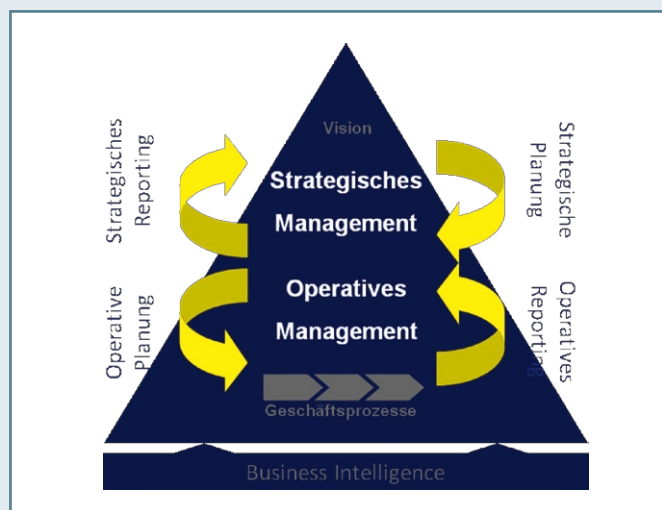
Ad 2: Ebenso wie im ersten Fall besteht bei unzureichender Verbindung zwischen S&R-Mgt. für Unternehmen die Gefahr, den scheinbar einfachsten, weil kürzesten Weg zum neuen Ziel zu gehen. In diesem Zusammenhang können neue Risiken, induziert durch die geänderten Ziele, leicht unbeachtet bleiben. Ein integriertes S&R-Mgt. kann auch hier dabei helfen, neue und bekannte Risiken auf dem Weg zur Zielerreichung zu erkennen und für die Definition der optimalen Wegstrecke zu nutzen.

Kernelemente des Strategie-Managements

Strategie-Management soll im Folgenden als der gesamte unternehmerische Steuerungsprozess zur Erreichung der strategischen Ziele verstanden werden (siehe Grafik).

Entscheidende Aufgabe des Strategie-Managements ist es, eine Verzahnung zwischen der strategischen und operativen Unternehmenssteuerung herzustellen sowie deren konsequente Umsetzung zu gewährleisten.

Im Rahmen der CubeServ Corporate Performance Management Studie 2008 (CPM-Studie 2008) wurden Unternehmen u.a. zum Themenkomplex Strategie-Management befragt. Hierbei fällt auf, dass die Umsetzung der Unternehmensstrategie bei 54 Prozent der Befragten noch immer



keinem durchgängig über alle Organisationseinheiten greifenden Steuerungsprozess unterliegt.

Auf welche kritischen Punkte (Top 3) ist CubeServ in der Praxis wiederholt gestoßen? Auch wenn einige Aspekte bei oberflächlicher Betrachtung zunächst banal erscheinen mögen, so stellen die doch regelmäßig die entscheidenden Hürden auf dem Weg zu einem erfolgreichen Strategie-Management dar:

1. Entscheidende Bruchstellen (insbesondere in der Planung) ignorieren: In diesem Zusammenhang kann häufig die unzulässige Vereinfachung von Komplexität beobachtet werden. Hierbei entstehen die entscheidenden Bruchstellen oft durch die unzureichende Verzahnung von strategischer und operativer Planung sowie die mangelnde Abstimmung zwischen den einzelnen Planungskomponenten (Umsatz-, Material-, Personalplanung etc.).

2. «Man müsste mal...»: Bezogen auf die anstehenden Maßnahmen werden häufig die richtigen Handlungsfelder identifiziert, diese werden aber nicht konsequent angegangen und abgearbeitet. Wichtig ist hier neben der Initiierung der Maßnahmen auch deren konsequente Umsetzung.

3. Fachbereich und IT unabgestimmt: Jedes größere Unternehmen steht irgendwann vor der Frage, wie sich planerische Inhalte und Reportings in IT-Systemen abbilden lassen. An diesem Punkt ist es erfolgsentscheidend, Missverständnisse und Unklarheiten vollständig zu beseitigen, um bei der Übersetzung fachlicher Anforderungen in IT-Systeme keine zielgefährdenden «Interpretationsspielräume» entstehen zu lassen.

Welche Empfehlungen (Top 3) für ein zielführendes Strategie-Management resultieren aus den CubeServ-Erfahrungen?

1. Richten Sie Ihre (operative) Planung an den strategischen Zielen aus! Lassen keine Lücke zwischen operativer und strategischer Planung zu. Die operative Planung muss sich aus der strategischen Planung ableiten und auf die definierten Unternehmensziele beziehen.

2. Richten Sie die persönlichen Ziele auf die Unternehmensziele aus! Innerhalb der Zielkaskade darf keine Optimierung einzelner Bereiche oder Individuen auf Kosten der gesamten Unternehmenszielerreichung stattfinden. Hierfür ist die konsequente Ausrichtung der persönlichen Ziele auf die Unternehmensziele erforderlich.

3. Arbeiten Sie mit wenigen, aber entscheidenden KPI (Key Performance Indikatoren) und Initiativen! Voraussetzung für ein zielgerichtetes Strategie-Management ist die Fokussierung auf einige, wenige KPI und Initiativen mit starkem Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Andernfalls besteht die Gefahr, sich in Detaildiskussionen zu verzetteln und durch zu viel Kleinteiligkeit das Gesamtziel aus dem Blick zu verlieren.

Kombiniertes Strategie- und Risiko-Management

Im Rahmen der CPM-Studie 2008 wurden Unternehmen auch zum Themenkomplex Risiko-Management befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Disziplin erst bei 33 Prozent der befragten Unternehmen als integraler Bestandteil der Organisations- und Bereichssteuerung eingesetzt wird. Angesichts des aktuellen wirtschaftlichen Umfeldes sowie der sich rasch verändernden Märkte und Rahmenbedingungen ist es ratsam S&R-Mgt. nicht mehr isoliert von einander zu betreiben, sondern vielmehr Interdependenzen zwischen beiden Themenfeldern zu identifizieren, um frühzeitig auf Veränderungen und kritische Konstellationen reagieren zu können.

Wie funktioniert ein ganzheitliches Strategie- und Risiko-Management in der Praxis?

Einer der empfehlenswertesten Ansätze zum Strategie-Management ist die Balanced Scorecard Methodik (BSC) nach Kaplan/Norton. Zur Integration des Risiko-Managements in das Strategie-Management empfiehlt es sich, die drei klassischen Bestandteile der BSC (Strategy Map, KPI und Initiativen) jeweils um Risikokomponenten zu ergänzen:

Risiken in Strategy Map positionieren: Identifizieren Sie die Risiken, die die Zielerreichung negativ beeinflussen könnten und positionieren Sie sie auf der Strategy Map. Hierdurch können Abhängigkeiten zwischen Zielen und Risiken erkannt und visualisiert werden.

KPI um KRI ergänzen: Quantifizieren Sie die relevanten Risiken und bilden Sie sie als Key Risk Indicators (KRI) innerhalb der Scorecard ab. Bei der Quantifizierung der Risiken sollte der «gesunde Menschenverstand» im Vordergrund stehen. Trügerische Scheingenauigkeit durch komplexe mathematische Modelle sollte in diesem Zusammenhang vermieden werden.

Risikospezifische Initiativen ergänzen: Initiativen zur Vermeidung und Reduktion von Risiken sollten ergänzt werden. Diese Maßnahmen sollten analog den bestehenden Initiativen zum Strategie-Management ausgearbeitet, angestoßen und überwacht werden.

Mein Rat an Entscheider in den Unternehmen: Warten Sie - gerade in diesen schwierigen Zeiten - nicht passiv auf neue Impulse, sondern nutzen Sie aktiv die dargelegten Ideen zum Überdenken der Wirkungsweise Ihres Strategie- und Risiko-Management. Denn nur wenn Sie Weg (Strategie) und Untiefen (Risiken) sowie deren Wechselwirkung (er)kennen, können Sie Ihre unternehmerischen Ziele erreichen. ■

Bei Interesse an der vollständigen CubeServ Corporate Performance Management Studie 2008 wenden Sie sich bitte an den Autor (axel.christian@cubeserv.com).



CubeServ®

Die CubeServ Group

Die CubeServ Group, spezialisiert auf Corporate Performance Management sowie Premium Business Intelligence Services und Solutions auf Basis von SAP Business Objects Business Intelligence ist seit mehr als neun Jahren als Full Service Provider ein Synonym für Operational Excellence in Konzeption, Einführung, Betreuung und Betrieb von SAP BO/BI Lösungen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

Roland J. Merz, Managing Director
Tel. +41 55 224 30 00

Dr. Norbert Gebauer, Leiter Vertrieb
Tel. +49 40 3085 7080

oder auf www.cubeserv.com