

«Ich will mein unternehmerisches Risiko schon in die Ausarbeitung der Strategie einbeziehen!»

Aufbauend auf der **Balanced Scorecard** (BSC) haben die Harvard Professoren Norton / Kaplan 1996 die „Strategy Map“ entwickelt. Diese ermöglicht eine einheitliche und konsistente Beschreibung der Strategie und stellt die bis dato fehlende Verbindung zwischen Formulierung und Realisierung einer Strategie dar.

In einem ersten Schritt werden in einer Strategy Map die Ziele des Unternehmens in ein Raster aus den anstehenden strategischen Themen und den (vier) Perspektiven gestellt. Anschliessend werden die diversen Ziele durch Ursachen-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden.

Wir stellen uns folgende Fragen: Warum existieren wir (Mission), was ist uns wichtig (Werte), was wollen wir in Zukunft sein (Vision), was ist unser Plan (Strategie), wie beschreiben wir unsere Strategie (Strategy Map), wo setzen wir Fokus und Messpunkte (BSC, Frühwarnindikatoren), was müssen wir tun (Initiativen), was muss ich persönlich tun (my BSC).

Eine Strategie zu definieren ist aber nur eine Seite der Medaille. Die Umsetzung der Initiativen, Projekte und Prozesse muss gesteuert, überwacht und Lehren daraus gezogen werden. Klappt die Umsetzung? Sind wir auf dem richtigen Weg? Stimmt die Strategie noch oder muss sie angepasst werden?



Nun besteht der Kern unternehmerischen Handelns aber auch darin, Risiken einzugehen um Chancen zu nutzen.

Sowohl die Balanced Scorecard, als auch das **Risikomanagement** weisen strukturelle Gemeinsamkeiten auf. Beide machen Vision und Strategie bzw. Philosophie und risiko-orientierte Grundsätze innerhalb eines definierten und systematischen Prozesses steuerbar. Allerdings genügt die klassische BSC den Anforderungen des unternehmerischen Risikomanagements nicht vollumfänglich: Erstens ist die Erfassung aller für ein Unternehmen relevanten Risiken mittels den vier BSC-Perspektiven kaum möglich. Zweitens ist nicht mit Sicherheit geklärt, inwieweit Risiko-Wechselwirkungen tatsächlich erfasst werden. Drittens sind operative Risiken im Zeitpunkt der Strategie-Erarbeitung oft noch nicht bekannt.

Ein hochwertiges, integratives Führungssystem muss Risikomanagement und Balanced Scorecard verbinden. So muss die Gefahr gemindert werden, dass Entscheidungen in Unkenntnis der relevanten Risikokonstellation getroffen werden.

Grundsätzlich stehen mehrere Möglichkeiten offen:

- Balanced Scorecard mit integrierten Risiken und Chancen. Dieses Konzept erweitert jede Perspektive um die wichtigsten Chancen und Risiken, sowie ihrer Einflussfaktoren
- Balanced Scorecard mit eigenständiger Risikoperspektive. Alle Risiken werden mittels Kennzahlen über einen neue Perspektive in die bestehende BSC integriert
- Balanced Scorecard + Risk Scorecard. Es wird eine eigene Scorecard für jeweils Chancen und Risiken gebildet
- Balanced Scorecard + Risikoregister + Frühwarnindikatoren. Diese Variante verfolgt einen generischen Ansatz und erlaubt die Betrachtung von Risiken an jeder Stelle der Unternehmensprozesse. Wenn das werte-orientierte Frühwarnsystem an strategische Erfolgsfaktoren, die sich an den originären Perspektiven der BSC angliedern, gebunden wird, dann werden nicht nur Kausalzusammenhänge zu Grunde gelegt, sondern auch mathematische Verknüpfungen zwischen Frühwarnindikator und KPI geschaffen. Wenn zusätzlich operative Risiken und Frühwarnindikatoren zu operativen Erfolgswerten definiert werden, dann ist das System durchgängig und umfassend.

Die Integration von Balanced Scorecard, Risikomanagement und Frühwarnsystem führt zu klar besseren, transparenteren und sicheren Entscheidungen und spart enorm Zeit.

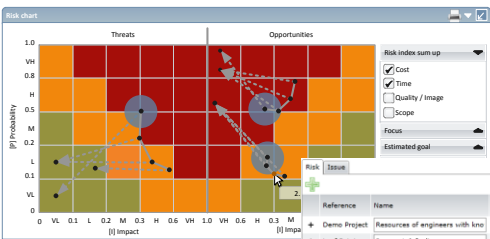
„Zu mancher richtigen Entscheidung kam es nur, weil der Weg zur falschen gerade nicht frei war“

Hans Krailsheimer (1888-1958), dt. Aphoristiker

«So lösen wir das Problem»

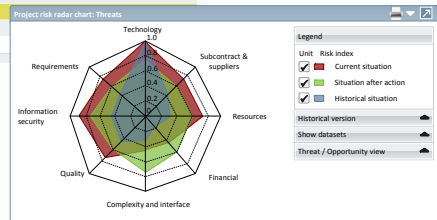
Strategische Ebene.
Definition, Formulierung und Umsetzung der Strategie mit den für Ihr Unternehmen wichtigen Perspektiven, Zielen und KPIs mit Status und Trendanalysen

Name	Status	Short trend	Long trend	History	Actual value	Target value	Detected status
Financial							
Increase company value	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Earnings per share growth (EPS)	16%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Dividend payout ratio	47%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Economic value added (EVA)	11703 T EUR	9700 T EUR	9700 T EUR	9700 T EUR	9700 T EUR	9700 T EUR	9700 T EUR
Secure net current assets	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Time for payment	24 d	30 d	30 d	30 d	30 d	30 d	30 d
Liquidity ratio 2	105%	110%	110%	110%	110%	110%	110%
Increase revenue and profit	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Revenue	26826 T EUR	26700 T EUR	26700 T EUR	26700 T EUR	26700 T EUR	26700 T EUR	26700 T EUR
Net sales growth	14%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
EBIT ratio	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Operational profit	21323 T EUR	20900 T EUR	20900 T EUR	20900 T EUR	20900 T EUR	20900 T EUR	20900 T EUR
Order stock	261200 T EUR	257000 T EUR	257000 T EUR	257000 T EUR	257000 T EUR	257000 T EUR	257000 T EUR
Order inflow	29847 T EUR	29700 T EUR	29700 T EUR	29700 T EUR	29700 T EUR	29700 T EUR	29700 T EUR
Customers	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Processes	83%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Risikobasiertes Führungssystem.
Durchgängigkeit der Risikobetrachtung ermöglicht Transparenz, Effizienz, schafft Sicherheit und spart Kosten/Zeit.

Reference	Name	Date identified	Risk description	Impact	Impact	Probability	Probability	Strategy	Risk own
Demo Project	Resources of engineers with line	01.05.13	According to recent	Minor	10,000.00	Possible	10.00%	Accept	OK
Leaf 2.1.1	Payment default	17.02.14	The risk that custo	Critical		Unlikely	3.00%	Transfer	SEA
Demo Project	Change of customer requirements	17.12.13	The risk that the n	Catastrophic	1,000,000.00	Rare	1.00%	Mitigate	MS



Operative Ebene.
Sind meine Objekte (Projekte, Produktionseinheiten, Prozesse, Ressourcen etc.) sowie deren operative Risiken unter Kontrolle?

Weitere Informationen

Haben Sie Fragen oder wünschen Sie weitere Informationen zur Anwendung?
Herr Sommer berät Sie gerne persönlich und gibt Ihnen weitere Auskünfte
Telefon +41 (0)71 243 10 00, E-Mail martin.sommer@parm.com

