

# *“Ich will mit einem Auge die nachhaltige Strategie und mit dem andern Auge die Risiken im Blick behalten!”*

## **Ausgangslage**

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Eidgenössischen Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung unterstützt ein Projekt der Fachhochschule St.Gallen und der parm ag. Ziel des Projektes ist es, das nachhaltig-orientierte Management von Unternehmen in deren Strategieentwicklung und -umsetzung zu integrieren.

## **Nachhaltige Entwicklung in der unternehmerischen Praxis**

Die Zukunft wird den Unternehmen gehören, welche sich nicht von bisherigen Erfolgen treiben lassen, sondern frühzeitig Veränderungen erkennen und ihre Unternehmensentwicklung dahingehend aktiv gestalten. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Leitbild der „nachhaltigen Entwicklung“ (sustainable development) zunehmend an Bedeutung. Im Nachhaltigkeitskonzept geht es darum, einen integrativen Ansatz zu finden, der ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen in unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen berücksichtigt.

Aus Sicht der Forschung und Praxis des Umweltmanagements gewinnt Nachhaltigkeitsorientierung und Strategieorientierung noch weiter an Bedeutung. Dies weil sich die Umweltmanagementsysteme weitgehend an detaillierten Vorgaben auf operativer Ebene orientieren. Um die Strategiedimension in das betriebliche Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement einzubeziehen bieten sich moderne strategische Managementsysteme wie die Balanced Scorecard an. Zusammen mit einem nachgelagerten operativen Projektmanagementsystem und einem integrierten Risikomanagement kann ein umfassendes und ganzheitliches Management bzw. ein umfassendes Steuerungssystem implementiert werden.

Die integrative und ausgewogene Berücksichtigung der drei Aspekte im Rahmen eines Managementkonzeptes stellt eine grosse Herausforderung für die Unternehmen dar. Um die Entstehung von parallelen Managementsystemen im selben Unternehmen zu vermeiden, die Schnittstellenproblematik zu reduzieren und die damit einhergehenden Koordinations- und Abstimmungskosten zu verringern, ist ein integriertes System, das über ein normales ERP System hinausgeht, unabdingbar.

Die Balanced Scorecard als Managementsystem eignet sich insbesondere darum, weil die für die Nachhaltigkeitsorientierung relevanten Umwelt- und Sozialaspekte häufig qualitativer Natur sind und oft über nicht-marktliche Mechanismen auf die Unternehmen einwirken. In der Balanced Scorecard können neben den monetären auch nicht-monetäre Faktoren, und damit auch die umwelt- und sozialrelevanten Aspekte berücksichtigt werden. Im Weiteren können Umwelt- und Sozialaspekte über Ursachen-Wirkungsketten auf die Strategieumsetzung und damit auf den langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet werden.

Die Anwendung der klassischen Balanced Scorecard im Rahmen der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien erfordert aber eine entsprechende konzeptionelle Modifikation der klassischen Balanced Scorecard.

## **Strategische Risiken**

Insbesondere bei der Berücksichtigung der langfristig orientieren Nachhaltigkeit in der Strategie, kommt dem Risikomanagement eine entscheidende Rolle zu. Die Beurteilung strategischer Risiken ist nicht einfach. Erstens, strategische Risiken sind selten präzise prognostizier- und messbar. Zweitens, strategische Risiken haben meist einen längeren Zeithorizont als operative Risiken. Drittens, strategische Risiken sind oft „kompensierte“ Risiken weil ihr Chancenpotential gross genug erscheint, um allfällige Rückschläge zu akzeptieren. Viertens sind strategische Risiken meist Annahmen über etwas was in der Zukunft liegt wir noch gar nicht kennen.

*„At the root of every flawed strategy is one or more underpinning assumptions about the future that eventually prove to be erroneous.“*

*ROBERT SIMONS*

## Umsetzung durch die parm ag

**Strategische Ebene in Anlehnung an Norton/Kaplan Definition, Formulierung und Umsetzung der Strategie (Strategy Map) mit den für Ihr Unternehmen wichtigen Perspektiven, Zielen und KPIs mit Status und Trendanalysen (BSC).**

**Taktische Ebene in Anlehnung an BCG Matrix**  
Wo stehen die Objekte (Niederlassungen, Projekte, Produkte etc.) hinsichtlich meiner strategischen Ausrichtung?

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

| Reference      | Name                            | Date identified | Risk description    | Impact       | Probability | Strategy | Risk own |
|----------------|---------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|-------------|----------|----------|
| + Demo Project | Resources of engineers with kno | 01.05.13        | According to recen  | Minor        | Possible    | Accept   | GK Kav   |
| + Leaf 2.1-1   | Payment default                 | 17.02.14        | The risk that custo | Critical     | Unlikely    | Transfer | BEA Sy   |
| + Demo Project | Change of customer requirements | 17.12.13        | The risk that the n | Catastrophic | Rare        | Mitigate | MS Ben   |

## Weitere Informationen

Für Kontaktnahme und Fragen steht Herr Eduard Pfister gerne persönlich zur Verfügung.  
Telefon +41 (0)71 243 10 00, E-Mail [eduard.pfister@parm.com](mailto:eduard.pfister@parm.com)

