

INTERVIEW vom 5. April 2006 mit Herrn C. Ernst (CFO der Studer Gruppe)

Sie haben sich für einen toolunterstützten Prozess entschieden, welcher bereits in Grosskonzernen sehr erfolgreich umgesetzt und gelebt wird. Glauben Sie, dass das auch für eine KMU Ihrer Grössenordnung das richtige Vorgehen ist?

Ich glaube die Basis der eigentlichen Fragestellung - sich mit dem Thema Risiko strukturiert, ganzheitlich und systematisch auseinanderzusetzen – hat weniger mit der Grösse einer Firma zu tun als vielmehr mit der Komplexität und „Risikolandschaft“ einer Unternehmung. Bei uns besteht diese Basis.

Sicherlich war auch hilfreich, dass der von OBSERVAR geführte Prozess sehr flexibel ist. Das Tool sowie die Prozessgestaltung konnte, dort wo notwendig, auf unsere Grösse und Ressourcen ideal angepasst werden.

Welches waren Ihre Erwartungen an das Projekt „Chancen- und Risikomanagement“?

Als Endresultat sicherlich eine klare Antwort auf die Frage was unsere Schlüsselrisiken aber auch Chancen sind, wie wir mit ihnen heute umgehen und noch wichtiger: umgehen sollen.

Intern war die Erwartung sicherlich die, dass wir die Sensibilität sowie das Verständnis für Risiken/Chancen sowie deren Steuerung verbessern und verbreitern wollten. Auch wollten wir die Leute dazu animieren, über die Bereichsgrenzen hinweg zu sehen und die Risiken im Gesamtkontext zu sehen.

Wurden diese Erwartungen erfüllt?

Dafür, dass wir solch eine Risiko- und Chancenevaluation zu ersten Mal durchgeführt haben, war das Resultat sehr gut. Wir konnten gemeinsam Transparenz über zusätzliche Möglichkeiten schaffen, sowie einen Aktionsplan erarbeiten mit notwendigen und unterstützenden Massnahmen.

Intern hat dieses Projekt sicherlich einen gewissen Lernprozess angestossen, den es jetzt gilt aufrecht zu halten.

Wieso haben Sie sich für die OBSERVAR und deren Methoden und Tools entschieden?

Würden Sie sich wieder für die OBSERVAR entscheiden?

Kurz zusammengefasst waren die Pluspunkte von OBSERVAR i) Verständnis für unser Geschäft, ii) Kompetenz, iii) ganzheitliche Vorgehensweise, iv) starkes und adaptives Tool sowie ein sehr faires Kosten-Nutzen Verhältnis.

Ich würde mich sicherlich wieder für OBSERVAR entscheiden.

Wer hat die Risiken und Chancen bewertet? Und wie war das Feedback der Teilnehmer?

Wir haben das Projekt mit den Geschäftsleitungen der beiden Geschäftseinheiten durchgeführt. Bewusst wollten wir dieses Projekt so „hoch“ wie möglich ansiedeln, um die Firmensicht im Vordergrund zu haben.

Das Feedback der Teilnehmer war durchwegs positiv. Natürlich bedeuten die Workshops inkl. Vorbereitung einen gewissen Zeitaufwand, alle haben aber einen Nutzen aus diesem Projekt gezogen.

Wie beurteilen Sie die erzielten Resultate bezüglich Plausibilität der Priorisierung der Top Risiken / Chancen und deren Auswirkungen auf die mittelfristigen Unternehmensziele?

Die Systematik des Tools ist eindeutig. Entsprechend können auch klare und aussagekräftige Resultate erstellt werden. Die erste Auswertung der Rohergebnisse war bereits ziemlich nahe am subjektiv erwarteten Resultat. Durch intensive Diskussionen wurden die priorisierten Top Risiken / Chancen beurteilt, teilweise die Bewertungen angepasst und dadurch eine höhere Verlässlichkeit der Ergebnisse erzielt.

Da wir die Risiken / Chancen an unsere bestehende Mittelfristplanung gekoppelt haben, erwarte ich positive Auswirkungen von diesem Projekt auf unsere Zielerreichung, sei dies nur schon durch ein besseres Verständnis für gewisse Risiken, die Priorisierung und deren Handhabung.

Was hat Ihnen an der Methode der OBSERVAR AG gefallen?

Gefallen hat mir an der Vorgehensweise die klare Gliederung des Prozesses. Die Aufteilung in Datenerfassung und Datenanalyse sowie detaillierte Besprechung der wichtigsten Chancen und/oder Risiken ermöglichte eine zielgerichtete Projektführung und Koordination.

Wie intensiv / aufwändig mussten Sie (und die Teilnehmer) sich im Vorfeld auf das Risiko- und Chancenassessment vorbereiten?

Alle Teilnehmer der Workshops sind natürlich gut mit den Gegebenheiten der Unternehmung vertraut. Dies half sicherlich im eigentlichen Projekt und in der Vorbereitung.

Die Teilnehmer mussten sich trotzdem noch zu den einzelnen Workshops vorbereiten (Themenkatalog/Methodenübersicht). Dieser Aufwand blieb aber in einem akzeptablen Rahmen.

Gehen Sie in Zukunft strukturierter und bewusster vor beim Erkennen und Managen von Risiken und Chancen?

Sicherlich. Dies sehe ich als den eigentlichen Lernprozess innerhalb dieses Projektes. Risiken gehören (genau wie Chancen) zum Geschäft. Es geht ja primär darum, diese strukturiert und somit nachvollziehbar aufzuarbeiten und nachher mit ihnen bestmöglich umzugehen. Wichtig ist auch, dass diese Risiken & Chancen immer einen Link zu unseren mittelfristigen Zielen halten, um so auch quantitativ messbar zu sein.

Was erwarten Sie von den neuen Massnahmen welche anlässlich des Assessments als Aktionsplan bestimmt wurden?

Wir werden diese definierten Massnahmen und Arbeiten laufend überwachen und sicherstellen, dass dort wo nötig gewisse Verbesserungen vorgenommen, resp. Opportunitäten ausgenützt werden.

Gerade diese Massnahmen stellen sicher, dass das Projekt nicht als ein einzelnes isoliertes Projekt gesehen wird, sondern dass wir kontinuierlich über die Erreichung unserer Ziele diskutieren und uns Gedanken über weiteres Verbesserungspotential machen.

Deshalb erwarte ich mittelfristig positive Auswirkungen auf unsere finanziellen Resultate.

Wie nützlich war die Unterstützung des Prozesses mit der OBSERVAR Software?

Die Software ist der eigentliche „rote Faden“ im Prozess. Anhand der klaren Gliederung sowie der handlichen und benutzerfreundlichen Umgebung der Software ist es für den Benutzer einfach, sich in der Thematik wiederzufinden. Ich glaube die Software ist ganz entscheidend für das Projekt und den eigentlichen Erfolg.

In Unternehmungen werden meistens nur die Risiken (negative Abweichungen von den Zielsetzungen) bewertet. War es sinnvoll, auch die separate Chancenbeurteilung durchzuführen?

Durchaus. Es sind ja die zwei Seiten einer Münze.

Zugegeben, auch wir haben naturgemäss mehr über Risiken und deren Handhabung diskutiert als über Chancen. Aber gerade diese Ganzheitlichkeit hat die Akzeptanz für das Projekt stark erhöht.

Wie beurteilen Sie die Erfahrung, Kompetenz und Moderation der OBSERVAR Berater?

Die Berater haben durch ihre Kompetenz und ihr Fachwissen massgeblich zum Erfolg dieses Projektes beigetragen. Gerade die Fähigkeit, sich in unsere doch sehr unterschiedlichen Geschäftsfelder hineinzusetzen und einzubringen war ganz wichtig. Auch hier zeigte sich einmal mehr, dass eine externe Person durchaus eine interessante Erweiterung der Firmenperspektive sein kann. Die Moderation der beiden Workshops war tadellos und ermöglichte es allen Teilnehmern sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen.

Als Projektleiter fühlte ich mich wohl betreut, Fragen wurden rasch beantwortet, der doch enge Zeitplan wurde genau eingehalten.

Der Bundesrat hat ein neues Gesetz lanciert, welches die juristischen Personen verpflichtet ein dokumentiertes, der Firmengrösse und Komplexität angemessenes Risiko-Management System zu führen. Sie haben sich bereits vor einem allfälligen Zwang durch die Gesetzgeber für entsprechende Schritte entschieden.

Erwarten Sie dadurch Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Mitbewerbern?

Das Risiko-Management muss sicherlich als Bestandteil eines funktionierenden Internen Kontrollsystems gesehen werden. Das es Bestrebungen gibt, weitere Verbesserungen im Bereich IKS oder Corporate Governance vorzunehmen ist sicherlich lobenswert.

Gerade was das Risikomanagement angeht, bin ich aber überzeugt, dass dadurch eh Wettbewerbsvorteile entstehen werden und somit automatisch ein gewisser „Zugzwang“ für den Markt/Konkurrenz besteht. Des Weiteren bin ich überzeugt, dass jede Firma, die mittel-, langfristig im Markt erfolgreich operieren möchte, sich mit dem Thema intensiv und strukturiert beschäftigen muss.

Wie beurteilen Sie das Kosten / Nutzen – Verhältnis und würden Sie diesen Prozess wieder durchführen?

Das Kosten-Nutzenverhältnis war gut und ausgewogen. Ich kann wirklich sagen, dass ich den Prozess genauso wieder durchführen würde. Dieser verlief nahezu ideal, auch dank der tatkräftigen Unterstützung von OBSERVAR.



Christoph Ernst
Leiter Corporate Services
CFO Studer Gruppe

Studer Draht- und Kabelwerk AG
Herrenmattstrasse 20 - CH-4658 Däniken
www.studercables.ch

Unternehmenseinheit Cables

mit etwa 280 Mitarbeitenden.
Kabelherstellung / hochwertige Compounds zur
Leiterisolation

Unternehmenseinheit HARD

mit etwa 70 Mitarbeitenden.
Elektronenstrahlvernetzung von Kunststoffen und
Sterilisation von medizinischen Geräten.