

Risikomanagement als Chance für jedes Unternehmen

Das Fundament der überarbeiteten Strategie der Firma Möbel Märki basiert auf einer Chancen- und Risikobetrachtung. — VON ERIC MONTAGNE, BERTHOLD BARODTE UND ROGER MÄRKI

In Kürze Eine Risikobeurteilung ist seit 2008 in der Schweiz für jedes Unternehmen, das der Revisionspflicht unterliegt, Pflicht. Bei Möbel Märki nutzte man die Risikoanalyse um zugleich potenzielle Chancen zu erfassen. Basierend auf dieser ganzheitlichen Analyse wurden strategische Leitsätze und Massnahmen erarbeitet.



DR. ERIC MONTAGNE ist Partner der i-Risk GmbH. Das Spin-off-Unternehmen der ETH Zürich bietet Unternehmensberatung in Risikomanagement, Chancenmanagement, Business Continuity Management und Strategieentwicklung. eric.montagne@i-risk.ch



DR. BERTHOLD BARODTE ist Partner der i-Risk GmbH. Das Spin-off-Unternehmen der ETH Zürich bietet Unternehmensberatung in Risikomanagement, Chancenmanagement, Business Continuity Management und Strategieentwicklung. berthold.barodte@i-risk.ch



ROGER MÄRKI ist Geschäftsführer der Möbel Märki Handels AG. roger.maerki@maerki-moebel.ch

Den Aufwand nicht scheuen, sondern die neuen gesetzlichen Anforderungen als Chance sehen: Das hat sich das Schweizer Unternehmen Möbel Märki 2008 zum Ziel gesetzt, als es darum ging, im Anhang zur Jahresrechnung Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung zu machen. Dafür setzte das Unternehmen auf eine Zusammenarbeit mit dem ETH Spin-off i-Risk. In einem dreimonatigen Projekt wurden die zentralen Risiken erfasst und mit der externen Sichtweise und den Best-Practice-Erfahrungen von i-Risk ergänzt. Neben der Analyse der Risikoexposition und der Erarbeitung zentraler Massnahmen zu deren Reduktion waren insbesondere die Diskussionen in der Gruppe zur Schaffung eines gemeinsamen Risikoverständnisses und -bildes wertvoll.

Nach der erfolgreichen Implementierung eines unternehmensweiten Risikomanagementprozesses wollte Möbel Märki den Ansatz erweitern und die bestehende Risikoanalyse mit einer Chancenbetrachtung ergänzen, um daraus die strategischen Stossrichtungen zu definieren. In einem sechsmonatigen Projekt führte i-Risk eine umfangreiche Situationsanalyse des Unternehmens und des Umfeldes durch, um über eine breite Datenbasis zur Erarbeitung der strategischen Leitsätze zu verfügen (vgl. Abb. 1 auf Seite 52). Anschliessend wurden Massnahmen zur Effizienzsteigerung, Chancenrealisierung und Risikominimierung identifiziert und eingeleitet.

Um eine ganzheitliche Sichtweise zu erhalten, wurden in die Unternehmensanalyse sowohl Mitarbeitende des Kaders als auch Verwaltungsräte, Partner und Lieferanten einbezogen. Die strukturierten Interviews und Marktanalysen bildeten die Basis für die weiteren Schritte. Zusätzlich wurde die Mehrheit der Mitarbeitenden befragt, die insbesondere wertvolle Informationen für die Überarbeitung der Unternehmensvision lieferten.

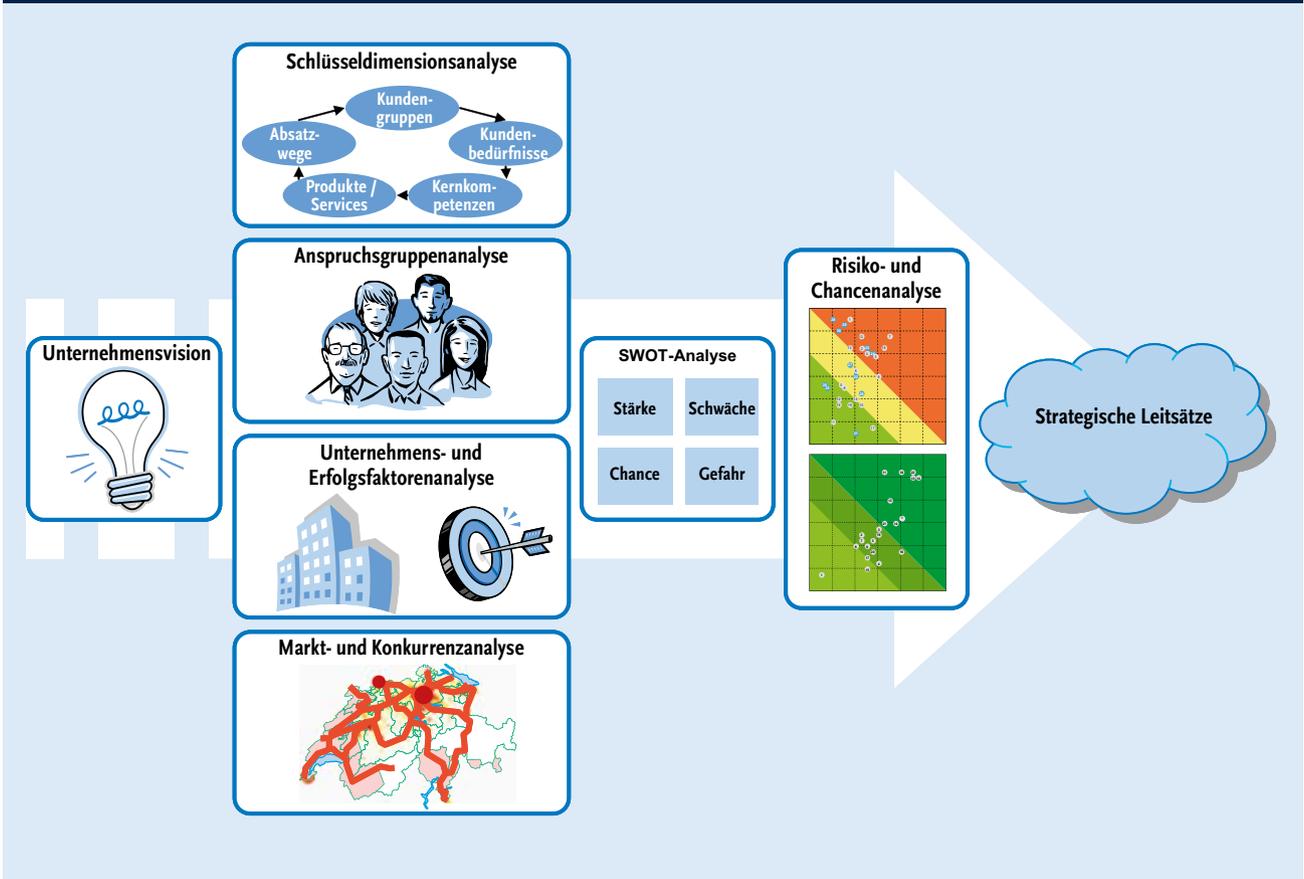
Die gewonnen Erkenntnisse aus der Unternehmensanalyse wurden zur Anpassung der Unternehmensvision genutzt, auf die sich die künftige Entwicklung des Unternehmens ausrichtet:

- Als Einrichtungsfachgeschäft wollen wir für unsere Kunden individuelle Wohnbilder schaffen, in denen sie sich wohl fühlen. Durch ausgewählte Produkte, kundennahe Präsentation sowie

Möbel Märki Handels AG

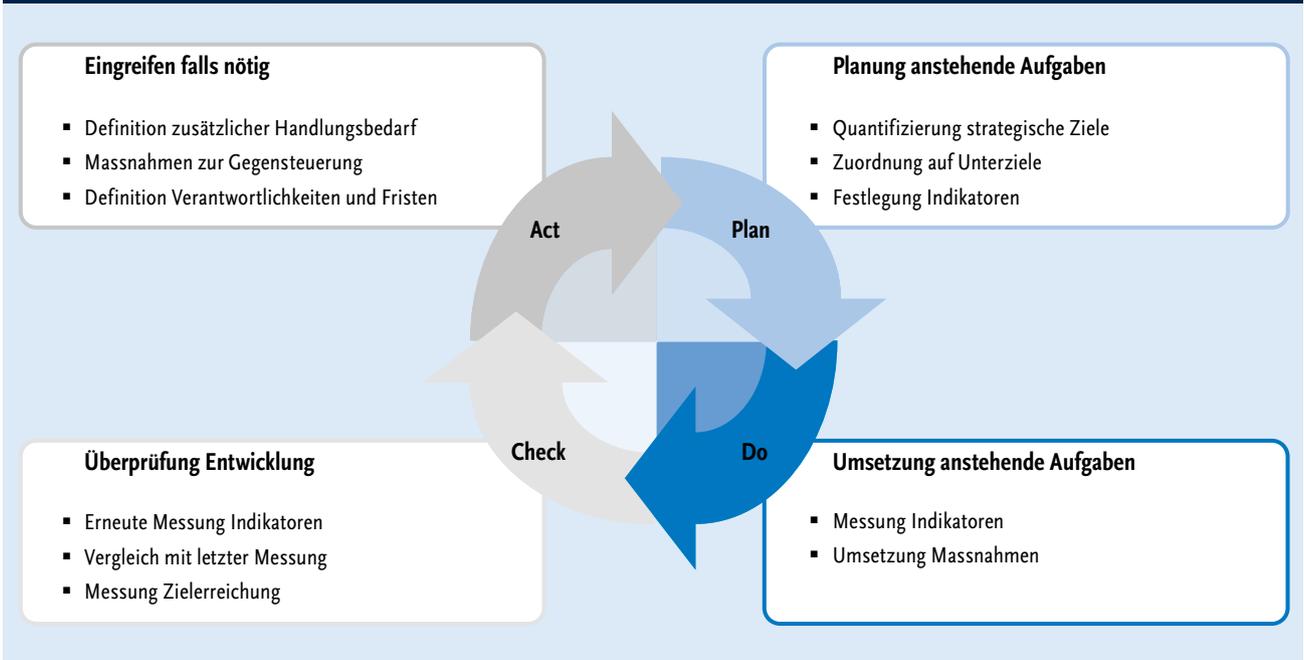
Die Möbel Märki Handels AG ist ein Schweizer Familienunternehmen, das 1963 in einer Aarauer Werkstatt von 50 m² gegründet wurde. Heute ist die Firma eine der grössten Möbelhandelsketten der Schweiz mit Hauptsitz in Hunzenschwil, Aargau. Die 240 Mitarbeitenden in 11 Filialen bedienen jährlich über 30 000 Kunden. Der Umsatz belief sich 2009 auf 77 Mio. Franken. Der Gewinn wird nicht bekanntgegeben.

Abb. 1: Situationsanalyse



Um nicht nur die Risiken, sondern auch die Chancen zu erkennen, ist eine umfangreiche Situationsanalyse nötig.

Abb. 2: Zielerreichungs-Prozess



Der vierphasige Prozess hilft, die strategischen Leitsätze umzusetzen.



Bild: z.v.g.

Der Einblick ins Wohnzimmer sagt viel aus über die Person, die darin lebt. Gute Beratung kann niemandem schaden.

eine ausserordentliche und einmalige Dienstleistung aller Mitarbeitenden erfüllen wir die Wohnbedürfnisse unserer Kunden von A bis Z.

Situationsanalyse ist notwendig

Im nächsten Schritt wurden die Schlüsseldimensionen definiert. Dabei galt es festzulegen, welche Bereiche die zu entwickelnde Strategie umfassen muss. Die Betrachtung der Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen gibt darüber Auskunft, in welchem Spannungsfeld sich das Unternehmen befindet und welche Interessen durch die neue Strategie bestmöglich abzudecken sind. Ergänzend dazu wurde der Markt gemäss Porter analysiert, um Auskunft über die Attraktivität und die Gegeben-

heiten im Markt und die Konkurrenzsituation zu erhalten. Anhand dieser Untersuchungen wurde die Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse (SWOT-Analyse) erstellt, welche die Basis für die Risiko- und Chancenbetrachtung bildete.

Die Risikomatrix zeigt die möglichen Schadensausmasse und deren Eintretenswahrscheinlichkeiten. In der Chancematrix werden die Chancen mit dem jeweiligen potenziellen Gewinn und der Realisierbarkeit aufgezeigt. Die Gegenüberstellung von Risiken und Chancen erlaubt, die strategischen Stossrichtungen auf einer objektiven Basis abzustützen und generiert wertvolle Informationen für die Geschäftsleitung. Zum Beispiel kann daraus fundiert die Entscheidung für oder wider den Eintritt in einen neuen Markt gefällt werden.

Die Chancen- und Risikobetrachtung bildete das Fundament für die Erarbeitung der strategischen Leitsätze für Möbel Märki. Zu den fünf Perspektiven Wachstum, Leistungsangebot, Produkt-Markt-Orientierung, Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfungssystem wurden jeweils zentrale strategische Stossrichtungen formuliert. Beim Wachstum steht insbesondere die noch sorgfältigere Kundenpflege im Fokus. Das Leistungsangebot zielt vor allem auf eine optimale Erfüllung der Wohnbedürfnisse der Kunden durch herausragende Beratung und ein vollumfängliches Angebot hervorragender Qualität ab. Bei der Produkt-Markt-Orientierung sollen die geeigneten Kommunikationskanäle gewählt und dem Kunden gegenüber grösstmögliche Transparenz in der Preispolitik gewährleistet

werden. Die Wettbewerbsvorteile sollen in Zukunft auf der ausserordentlichen Dienstleistung liegen. Das Wertschöpfungs-system bietet durch aktive Teilnahme an Einkäuferverbänden und engen Partnerschaften mit ausgewählten Herstellern für den Kunden ein attraktives Produktportfolio.

Aus den Erkenntnissen der vorgängigen Schritte wurden zahlreiche Massnahmen erarbeitet, wie beispielsweise:

- ▶ Zur optimalen Abdeckung der Kundenbedürfnisse wird das Internet als zusätzlicher Absatzkanal geprüft.
- ▶ Die vorhandenen Kundenbeziehungen werden noch vertiefter und persönlicher gepflegt, um eine noch stärkere Kundenbindung zu erzielen.
- ▶ Die internen Prozesse werden optimiert.
- ▶ Die Kernkompetenz der Kundenberatung wird mittels fortlaufender Schulungsprogramme ausgebaut.

Wie Massnahmen effizient umgesetzt werden

Um eine erfolgreiche und effiziente Umsetzung der Massnahmen zu fördern, wurden Fristen und Verantwortlichkeiten für jede Massnahme bestimmt.

Für die Zukunft ist es wichtig, die strategischen Leitsätze umzusetzen und die aus dem Projekt entstandene Dynamik zu nutzen. Dabei werden in einem vierphasigen Prozess die strategischen Ziele quantitativ definiert, Indikatoren festgelegt, die Zielerreichung anhand der Indikatoren überprüft und bei Bedarf korrektive Massnahmen ergriffen (vgl. Abb. 2 auf Seite 52).

Der Schritt der Planung der anstehenden Aufgaben umfasst die quantitative Definition der strategischen Ziele, die Zuordnung auf Unterziele und die Festlegung geeigneter Messgrössen. In dieser Phase wird das Fundament für

eine erfolgreiche Einführung und aktive Steuerung der Strategie gelegt, denn nur was gemessen wird, kann korrigiert werden.

In der Umsetzung werden erstmals die Werte der definierten Indikatoren gemessen und als Kenngrössen aufgenommen. Anschliessend werden die festgelegten Massnahmen implementiert. Im dritten Schritt wird die Zielerreichung gemessen. Dazu werden die Indikatoren überprüft und die ermittelten Werte mit den vorgängigen Messwerten und den Zielwerten verglichen. Je nach Zielerreichungsgrad werden anschliessend Steuerungsmassnahmen eingeleitet.

Literatur

- Barodte, B.; Fischer, A.** (2009): *Risiko – nur eine Seite der Medaille. Management und Qualität, Ausgabe 9/2009.*
- Barodte, B.; Montagne, E.; Boutellier, R.** (2008): *Risikomanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Der Schweizer Treuhänder, Ausgabe 3/2008.*
- Fischer, A.; Montagne, E.; Boutellier, R.** (2009): *Implementierung von qualitativem Risikomanagement in KMU – Erfahrungsbericht eines wissenschaftlich fundierten Management-Instruments. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis, Josef Eul Verlag, Köln.*
- Kaplan, R.; Norton, D.** (2006): *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, Boston.*
- Kotter, J. P.** (1996): *Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.*
- Montagne, E.; Künzler, S.; Barodte, B.; Glauser, H. U.** (2008): *Risikomanagement - Verschaffen Sie sich Vorteile! Insight, Ausgabe 2/2008.*

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel Möbel Märki

Eine strategische Neuausrichtung erfordert nicht nur eine Risiko-, sondern auch eine Chancenanalyse.

Möbel Märki beweist, dass die gesetzliche Forderung nach einer Risikobeurteilung von Firmen nicht als Pflicht, sondern als Chance betrachtet werden muss.

- ▶ Durch eine breit abgestützte Analyse und die Verbindung von Chancen und Risiken kann das Unternehmen insbesondere die Qualität der strategischen Entscheide verbessern und mit kosteneffizienten Massnahmen sowohl Risiken reduzieren als auch Chancen realisieren. Langfristig wird so ein höheres Mass an Sicherheit und Gewissheit geschaffen und der Unternehmenserfolg gesteigert.
- ▶ Es lohnt sich, die Situationsanalyse breit auszulegen. Nur so sind alle folgenden Analysen auf einem guten Fundament abgestützt. Dabei ist es von Vorteil, sowohl in einem Top-

Down-Ansatz die Geschäftsleitung zu befragen, als auch Bottom-Up weitere Partner und Kunden mit einzubeziehen. Damit wird Mehrwert für die weiteren Schritte generiert und die Akzeptanz sowie Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden erhöht.

- ▶ Bei einer strategischen Neuausrichtung sollte die Chancen- und Risikoanalyse ins Zentrum rücken, da nur bei Berücksichtigungen beider Aspekte eine ausgewogene Entscheidungsgrundlage zur nachhaltigen Definition der Strategie geschaffen wird. Eine konsequente Anlehnung der Strategie an die Chancen und Risiken des Unternehmens und deren Kombination fördert die Realisierbarkeit der Strategie und sichert den langfristigen Unternehmenserfolg. ■