

# „Controlling in volatilen Zeiten“

## Unternehmensweites Chancen- und Risikomanagement

-

## Was bringt es dem engagierten Controller?

Adolf J. Dörig, Doerig + Partner AG

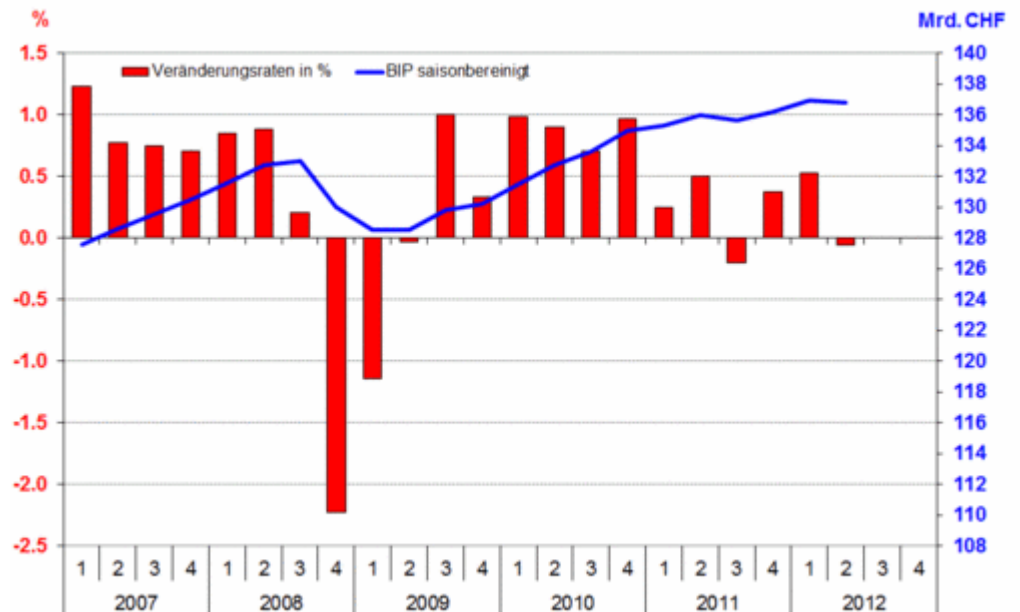
Peter E. Klauser, Tharys AG

## Das Bruttoinlandprodukt im 2. Quartal 2012

Das reale Bruttoinlandprodukt der Schweiz (BIP) hat im 2. Quartal 2012 gegenüber dem 1. Quartal 2012 um 0,1% abgenommen. Die Dienstleistungs- und Warenexporte trugen negativ zum BIP-Wachstum bei. Hingegen lieferten die Konsumausgaben der privaten Haushalte und des öffentlichen Sektors positive Impulse. Produktionsseitig hat sich die Wertschöpfung in der Industrie, im Handel sowie diejenige verbunden mit der Erbringung von Finanzdienstleistungen zurückgebildet. Im Vergleich zum 2. Quartal 2011 resultierte ein BIP-Wachstum von 0,5%.

**BIP real - Vorquartalsveränderungsraten in % und Niveaus:** 2007 :1-2012 :2 (saisonbereinigte reale Werte, verkettet, zu Preisen des Vorjahres, Referenzjahr 2000, ohne Hochrechnung auf Jahresbasis)

<http://www.seco.admin.ch/themen/00374/00456/index.html?lang=de>



# CONTROLLING IST RISIKOMANAGEMENT

# Was ist Controlling

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Was-ist-Controlling.html>



- Die Hauptmerkmale eines Controllingsystems
  - Planung, Steuerung und Kontrolle
- Weitere Aufgabe des Controllings
  - Beschaffung und Interpretation von Informationen.
- Am Zielprozess beteiligten Instanzen Instrumente und Informationen zur Verfügung stellen, damit sie ihre Rolle im Zielerreichungsprozess wahrnehmen können.
- Enge Zusammenarbeit des Controlling mit anderen Management-Teilsystemen wie dem „Organisations-, Führungs- und Informationssystem“.
- Bereichsübergreifende Funktion im Unternehmen
  - Steuerung des Unternehmens unterstützt.
- Das operative Controlling konzentriert sich auf quantifizierte Größen als Grundlage für den Steuerungsprozess, während das strategische Controlling die qualitativen Faktoren in den Planungsprozess mit einbezieht.

# Verbindung von Controlling und Risikomanagement



- Risikomanagement
  - befasst sich mit den Ursachen für Planabweichungen (Chancen und Gefahren)
  - wirkt zwangsläufig auf viele Berührungspunkte zu Planung und Controlling.
- Risikomanagement und Controlling zeigen in der Praxis erhebliche Interdependenzen.
- Definiert man Risiko als Abweichung von einem geplanten Ergebnis, so ergibt sich unmittelbar eine Verbindung zur Planung. Diese ist Gegenstand von Überlegungen des Controllings, ebenso Planabweichungen.
- Analysen potenzieller Ursachen von Planabweichungen (Risikoidentifikation), ihre Bewertung (Risikomessung) sowie die (Risiko-)Steuerung sind für beide Bereiche gleichzeitig von grosser Bedeutung.
- So bietet sich auch im Risikomanagement die Nutzung operativer und strategischer Kennzahlen an (vgl. *Angermüller, 2009*).
- [http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner\\_offiziell-Nr-925-Verbindung-von-Controlling-und-Risikomanagement.pdf](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner_offiziell-Nr-925-Verbindung-von-Controlling-und-Risikomanagement.pdf)

# Ziele eines unternehmensweiten Chancen- und Risikomanagement



- Wir wollen den nachhaltigen **Unternehmenserfolg** sicherstellen
- Wir wollen offene Kommunikation und **Transparenz** über unsere Chancen und Gefahren
- **Das System** umfasst alle mit unserer Geschäftstätigkeit verbundenen Chancen und Gefahren
- Wir wollen nicht alle Gefahren vermeiden, sondern bewusstes und dokumentiertes **Eingehen** von Risiken innerhalb von definierten Toleranzen
- Durch den kontrollierten Umgang mit Chancen und Risiken wollen wir **Wettbewerbsvorteile** realisieren
- Einhaltung des internationalen COSO ERM 2004 oder ISO 31000 Standard zum unternehmensweiten Risikomanagement

# METHODE UND TECHNIK

# Nutzen eines modernen Chancen- und Risikomanagements mit Tharys



- Risiko- und Chancenmanagement verbinden. Es werden nicht nur **Risiken** sondern auch **Chancen** „brutto und netto“ beurteilt und dargestellt.
- Die Beurteilung und Dokumentation soll sowohl **qualitative** wie auch **quantitative** Komponenten beinhalten.
- Bei den Risiken wird erstens das **inhärente** Risikopotential und zweitens das **aktuelle** heutige Restrisiko beurteilt .
- Die Chancen werden erstens bezüglich der **aktuell** vorhandenen heutigen Chance beurteilt und zweitens werden die **inhärenten** Chancenpotentiale bestimmt.
- Die Beurteilung und Dokumentation erfolgt als Abweichung von einer messbaren Zielgrösse. Als Zielgrösse wird beispielsweise der kumulierte **Plan-EBIT** für die nächsten 3 Jahre verwendet.
- Ein umfassender **Ereigniskatalog** wird erstellt, welcher nicht nur Finanz- und Versicherungsthemen beinhaltet sondern sämtliche mögliche Szenarien (interne und externe), welche einen positiven oder negativen Einfluss auf die Zielerreichung bewirken.



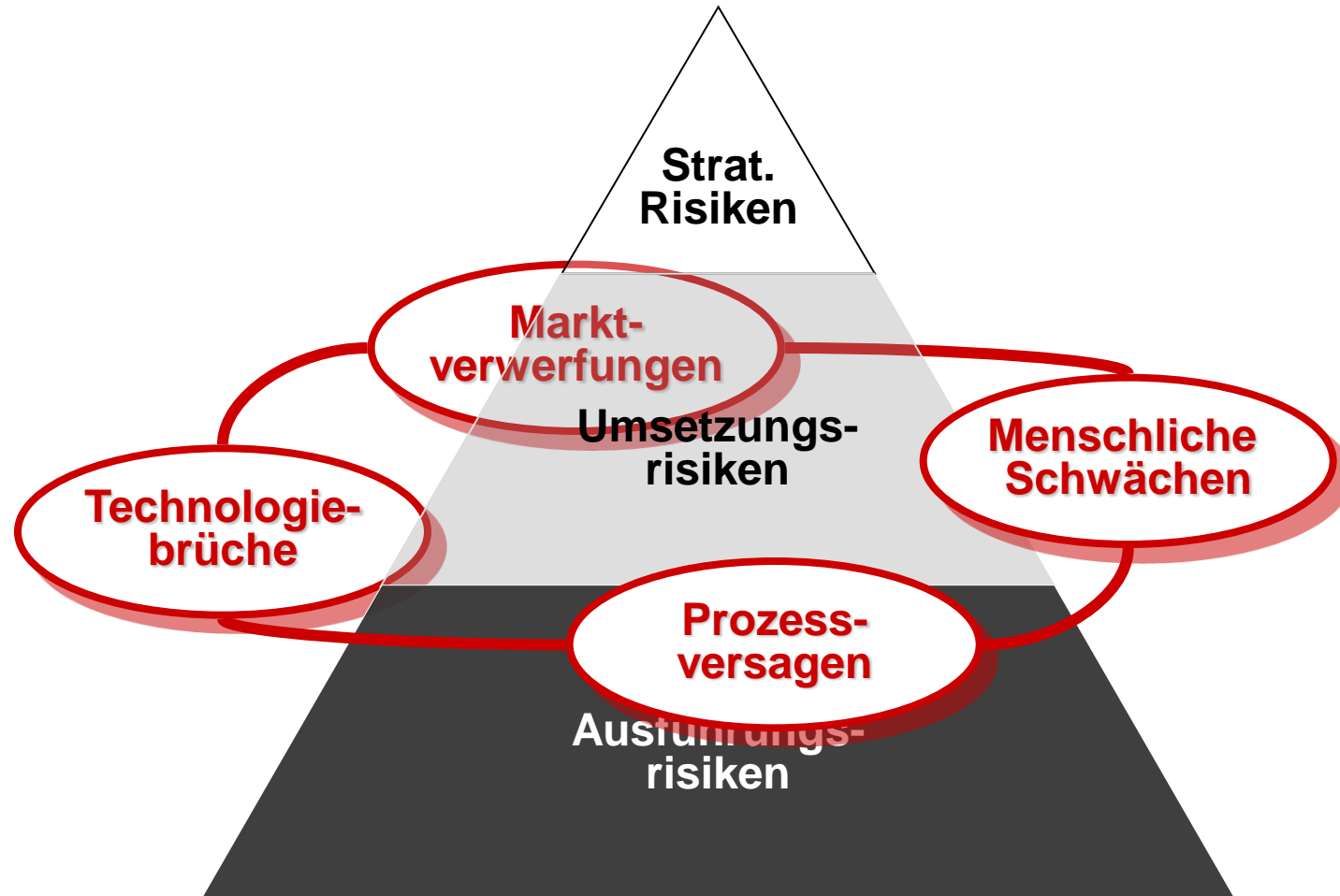
# Nutzen eines modernen Chancen- und Risikomanagements mit Tharys



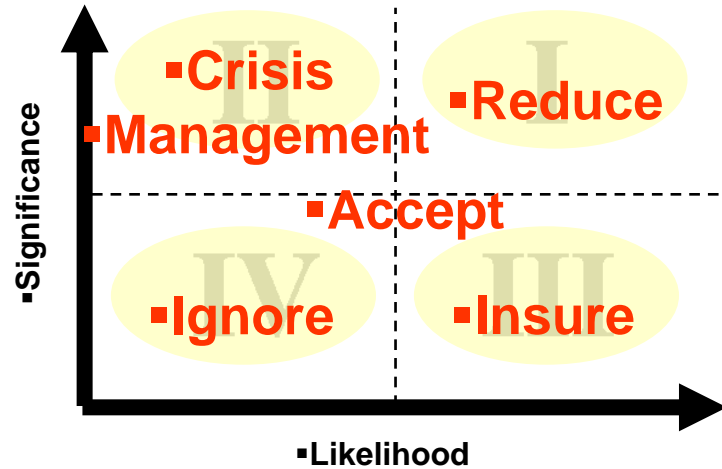
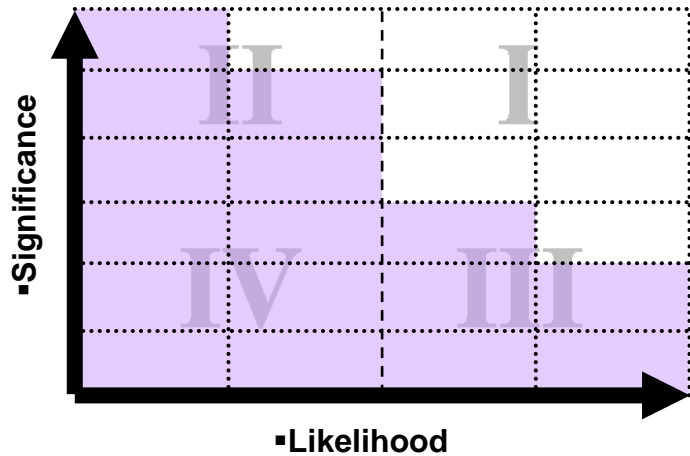
- Alle wesentlichen **Einheiten** eines Unternehmens oder Konzerns werden abgebildet . Eine Konsolidierung der Ergebnisse (bottom-up) und Analyse der Resultate (top-down ) wird praktisch unterstützt..
- Die Beurteilung der Risiken und Chancen erfolgt immer durch das **Führungsteam** der einzelnen Unternehmensteile.
- In wenigen Fällen werden kleine Unternehmensteile (bis 50 Mitarbeiter) durch einen Experten (Schlüsselmitarbeiter) beurteilt. Bewährt hat sich die Beurteilung und Zusammenarbeit von 4 – 8 Führungskräften und Experten.
- Diese sind ebenfalls für die Ausarbeitung von Massnahmen zur Optimierung der aktuellen Situation (Risikoreduktion oder Chancennutzung) verantwortlich.
- Die Überwachung / das Controlling erfolgt möglichst **zeitnah**.
- Die Berichterstattung wirkt konsistent und einheitlich.
- Der Aufwand involvierter Führungskräfte für die fundierte Analyse und die Abstimmung der Massnahmen beträgt **3 bis 5** Tage/Jahr pro wesentliche Einheit.

# Wo ist Ihr "Schwarzer Schwan"?

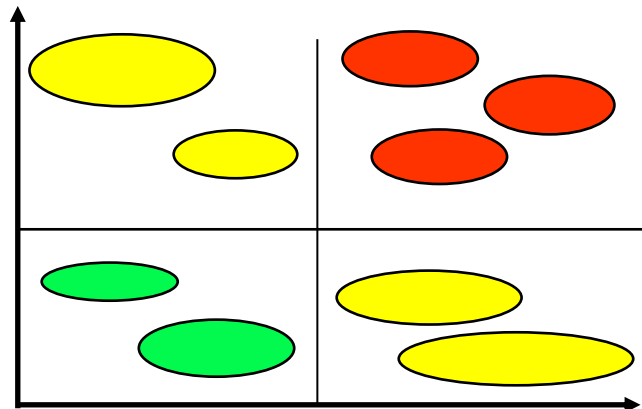
## Fokussierte, holistische Sicht auf die Unternehmung



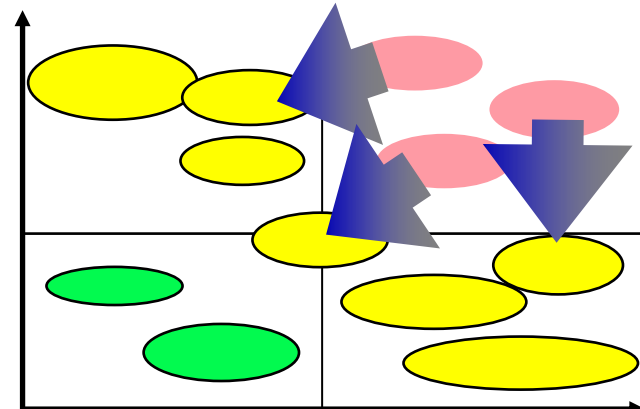
# Risk Management Strategies



Actual Risk Map



Target Risk Map



# Risk Management: Objectives

## ■ For risk prevention

- To provide adequate decision support for investments into risk measures. We can distinguish:
  - Measures to minimize the probability of occurrence of a risk
  - Measures to contain the extent of damage when an event occurs.

## ■ For risk transfer

- To provide an estimate of the expected cost to transfer the risk to a third party
  - i.e. insurance company.

## ■ For risk retention

- To define the level of acceptable residual (remaining) risk and to show up strategies to control and contain related events and their possible damage.

# UNTERNEHMENSZIELE

# Vorbereitungen

- **Aktuelle Dokumentation der Firmenstrategie und der Firmenziele**
  - „Ohne Ziele keine Chancen und keine Gefahren.“
  - Wenn Chancen und Risiken die Abweichung von Zielen bedeutet, dann müssen die verantwortlichen „Bewerter“ sowohl die Ziele wie auch die Strategie präzise kennen.
  
- **Festlegen der Messgröße zur Beurteilung der Chancen und Gefahren**
  - In der Regel basierend auf der Mittelfristplanung (Zeithorizont 1, 3 oder 5 Jahre)
  - Als einheitliche Messgröße bietet sich beispielsweise der jeweils geplante kumulierte **EBIT** an.
  - Die Messgröße sollte über die ganze Gruppe verwendet werden können, um die Ergebnisse zu konsolidieren und zu vergleichen.
  
- **Bestimmen und informieren der Teilnehmer**
  - Teilnehmer sind diejenigen die für die Erreichung der Unternehmensziele verantwortlich sind und entsprechend präzise über die Chancen und Gefahren informiert sind.
  - Alle notwendigen Informationen und alle wesentlichen Parameter und Begriffe des unternehmensweiten Chancen- und Risikomanagementsystems sind bekannt.

# Ohne klare Ziele keine Gefahren und keine Chancen. Die Bedeutung von messbaren Zielen



- Chancen und Gefahren lassen sich nur im Verhältnis zu einem klaren Bezugspunkt definieren. Für ein Unternehmen stellt dieser Bezugspunkt die geplanten und festgelegten Ziele dar.
- Die Auswirkung von Szenarien und somit deren Bewertung als Chance oder Gefahr lassen sich nur unter Bezugnahme auf die Unternehmensziele und Planung feststellen.
- Mögliche Auswirkungen von Szenarien werden ausgehend von den Visionen, den strategischen Zielsetzungen bis hin zu den operativen Zielen berücksichtigt.
- Mit messbaren Zielen lassen sich die Szenarien unternehmensweit bewerten, vergleichen und konsolidieren.

# THARYS: Festlegen des EBIT-Ziels



(2.1) IBC Ltd. >> Europe >> Schweiz

Assessment Datum: 01.03.2011 | Jahresassessment 2011 Schweiz

Übersicht | **Assessment Details** | Internes Kontroll System | Allgemein | Externe Faktoren

Prozesse/Faktoren | Teilnehmer | Assessment Zusammenfassung | **Matrix/Finanzkennzahlen** | Optionen

Matrix Werte des aktuellen Assessments

▼ 3 Jahr(e): Betrachtungszeitraum

Wenn Sie einen Prozess/Faktor bewerten, müssen Sie stets diesen Zeitraum berücksichtigen.

Eigenkapital	2'200'000	
Fremdkapital	5'950'000	
Eigenkapitalquote	27.0	
<b>Ziel EBIT*</b>	<b>1'500'000</b>	
Risiko Akzeptanz		
Zu bewertende Prozesse	30	1'980'000
Nicht bewertete Prozesse	51	5'737'500
Total aller Chancen	1'040'000	
Total aller Risiken	1'420'000	
Erwartete Zielerreichung	-380'000	
Maximale Schadenshöhe	22'300'000	
Summe aller Risikopotenziale	41'000'000	

\*Bis zum Ende des Betrachtungszeitraumes

Default Risiko Akzeptanz

Zahlen ändern... | Simulation | Assessment löschen

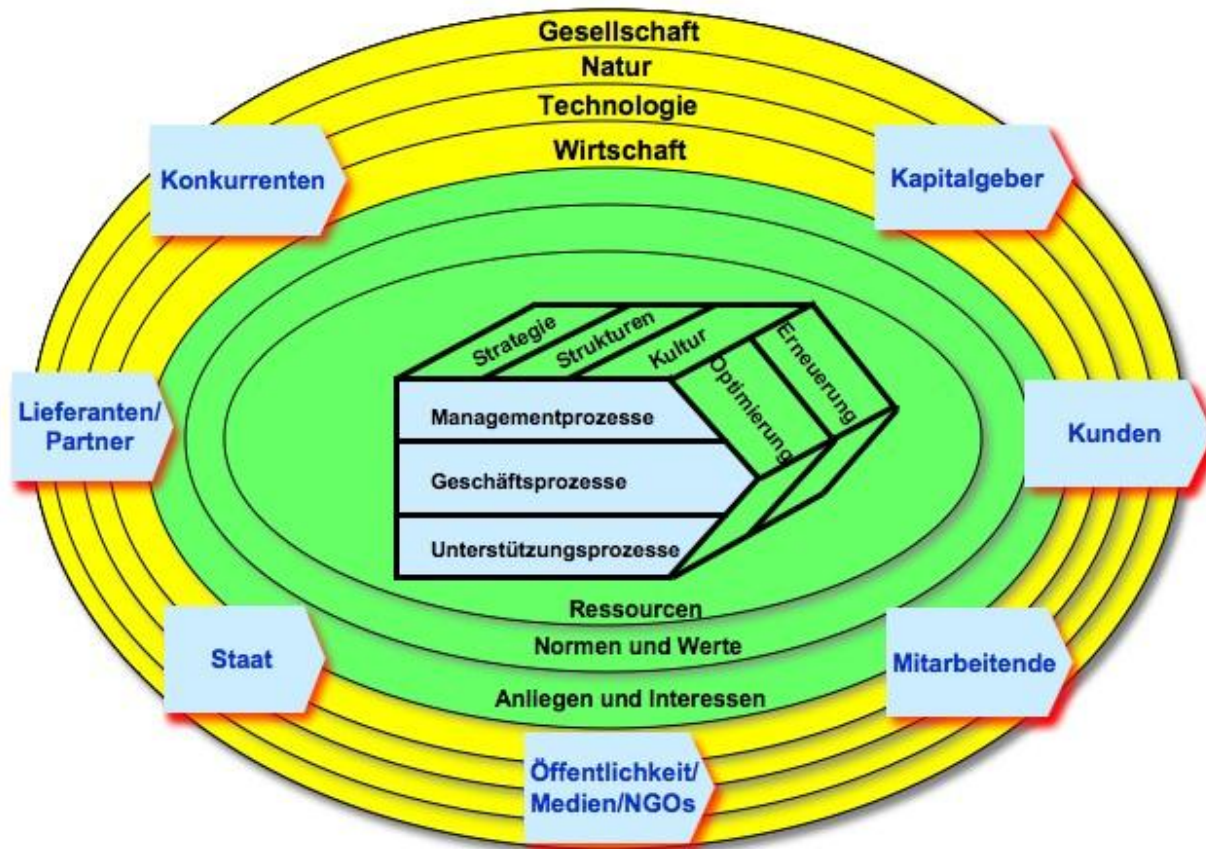
© 2006-2012 THARYS AG



# SZENARIEN- ODER EREIGNISKATALOG

# Prozessorientierte Risiko- und Chancenstruktur

## Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22

# THARYS: Katalog von Szenarien

**(4) Katalog der Szenarien**

Kategorien Szenarien/Faktoren

Hauptkategorien

- Externe Faktoren
- Strategische Prozesse
- Kernprozesse
- Hilfsprozesse

Strategische Prozesse

- Organisation
- Strategie

Szenarien/Faktoren der gewählten Unterkategorie

- Bestehende strategische Partnerschaften
- Expansionsstrategie
- Mergers and Acquisitions
- Neue strategische Partnerschaften
- Restrukturierungen
- Strategie Entwicklung
- Strategieanpassung

**(4.1) Strategische Prozesse >> Strategie**

Ursachen Szenariobeschr. Frühwarnindik. Positive Effekte Vorh. / mögl. Massnahmen Negative Effekte

Strategie Entwicklung

Ursachen:

- Fehlende Ressourcen
- Fehlentscheidungen / -beurteilungen durch das Management
- Fehlerhafte oder ungeeignete Prozesse zur Analyse des str
- Hoher Erwartungsdruck von Aktionären, Öffentlichkeit (z.B. Z
- Identifikation und Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfak
- Stark dynamisches und sich dauernd änderndes Geschäfts
- Strategieentscheidungen ohne Abstimmung zwischen den I

Positive Effekte:

- Bessere Auslastung der Kapazitäten
- Erhöhung der Wertschöpfung
- Frühzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken
- Gemeinsames Verständnis und Fokussierung auf Unternehm
- Höhere Sicherheit der Arbeitsplätze
- Konkurrenzfähigkeit steigt
- Verbesserung der Marktstellung

Szenariobeschreibung:

- Berücksichtigung des Umfeldes
- Identifizieren von aktuellen strategischen Chancen und Risiken
- Konsistenz der Teilstrategien untereinander
- Qualität des Strategiefindungsprozesses
- Qualität, Verständlichkeit und Klarheit der Vision, Mission und S

Vorhandene oder mögliche Massnahmen:

- Dokumentation der Strategie (Strategiepapier)
- Genehmigungsverfahren innerhalb des Konzerns
- Interne Kommunikation der strategischen und operativen Ziele
- Regelmäßige Strategieworkshops des Managements
- Überprüfung der Konsistenz der operativen Zielsetzungen mit d
- Vermehrter Einbezug der Eigentümer

Frühwarn Indikatoren:

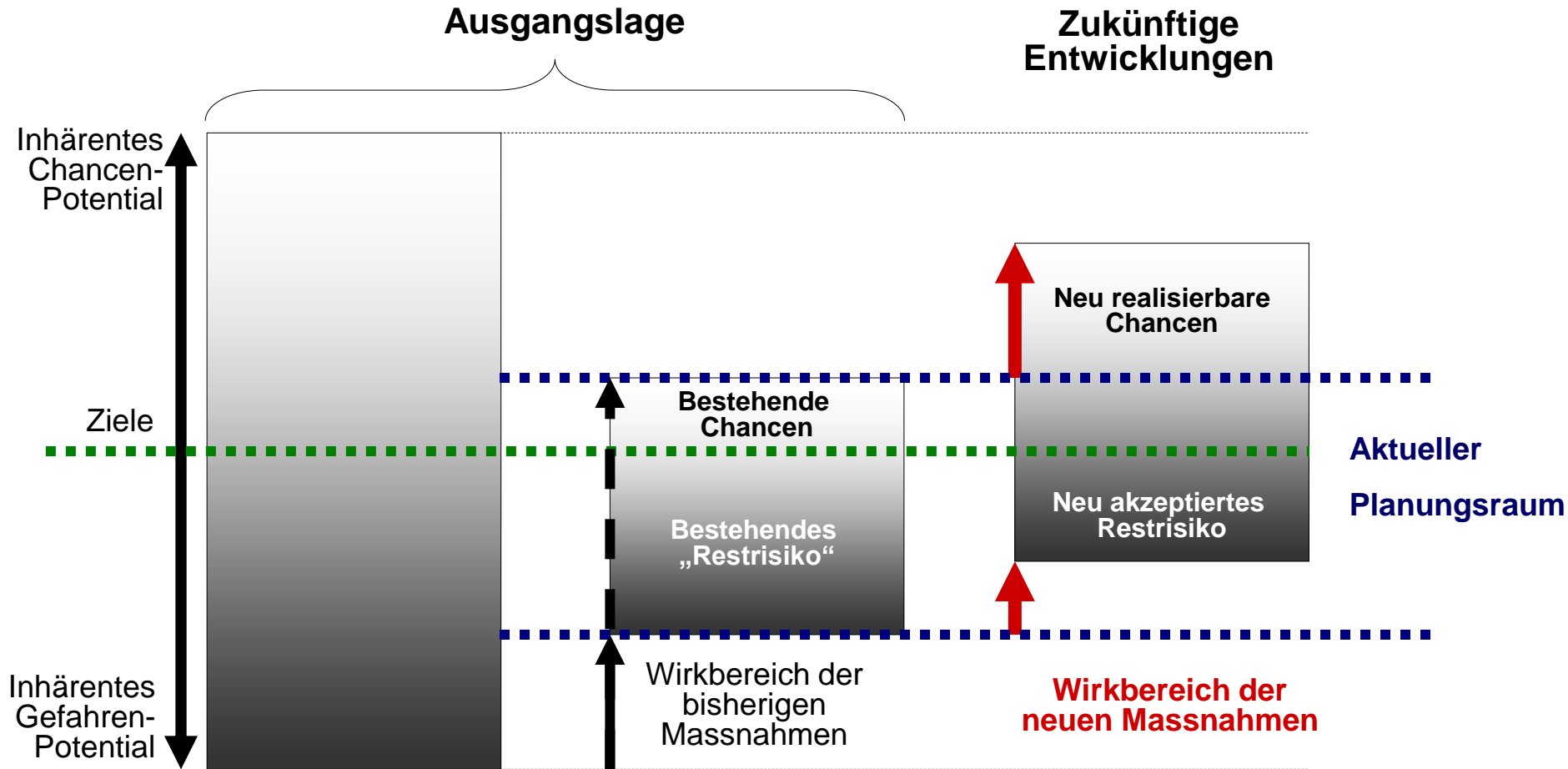
- Veränderungen des globalen Marktes
- Veränderungen in der Struktur der Belegschaft

Negative Effekte:

- Andauernde Grundsatzdiskussionen
- Auseinanderdriften der Divisionen (Teilbereiche der untersu
- Erwartungshaltung übersteigt realistische Möglichkeiten
- Gefährdung des Unternehmenswertes und der Sicherheit der
- Konkurrenzfähigkeit ist beeinträchtigt
- Qualitätsminderung
- Strategische Ziele werden nicht erreicht

# ALLGEMEINER ABLAUF

# Gefahren im Griff, Chancen verpasst ? Durch „richtige“ Massnahmen werden Risiko- und Chancen-Profile gezielt verbessert



# Best Practice

## ■ **Schritt 1: Individuelle Erstbewertung (Assessment)**

- Individuell entlang den nach Prioritäten vorbereiteten Szenarien
- Die Teilnehmer bewerten und kommentieren die Szenarien softwaregestützt. Normalerweise besteht die Möglichkeit quantitative wie auch qualitative Bewertungen und Kommentare vorzunehmen.

## ■ **Schritt 2: Analyse**

- Nach der Erstbewertung durch die Teilnehmer erfolgt eine Analyse der Bewertungen.
- Nicht plausible oder unvollständige Bewertungen werden erkannt und bereinigt.
- Grössten Gefahren und Chancen selektiert. (Top-Themen)
- Szenarien und Themen, welche aufgrund grosser Bewertungsdifferenzen einen weiteren Besprechungs- und Abstimmungsbedarf auslösen.
- Liste der Ereignisse mit möglichen katastrophalen Auswirkung.

## ■ **Schritt 3: Festlegen der „Top-Chancen und –Gefahren“**

- Grösste noch ungenutzte Chancenpotentiale.
- Grösste Gefahrenpotentiale und Reduktionsbedarf auf plan- und akzeptierbares Restrisiko.

## ■ **Schritt 4: Festlegen von Massnahmen**

- Verantwortlichkeiten festlegen
- Ziele, Zeitplan und Ressourcenplan .
- Sofortmassnahmen.

# SCHRITT 1

# INDIVIDUELLE ERSTBEWERTUNG

# THARYS: Schritt 1: individuelle Erstbewertung

↑ Chance  
↓ Gefahr

✓ (3.1.1.1) Assessment Assistent Teil 3 ✕

Ereignis / Prozess Strategie Entwicklung

Prozess Verantw. Max Kordes (MKordes)

Betrachtungszeitraum 3 Jahr(e)

Alt

		beinahe unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	möglich	beinahe sicher	sicher	
exorbitant							750'000
sehr gross						●	300'000
gross							150'000
mittel	✓	✓	●	✓	✓	✓	75'000
klein	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25'000
unbedeutend	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10'000
unbedeutend			✓	✓	✓	✓	(10'000)
klein			●	✓	✓	✓	(25'000)
moderat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(75'000)
wesentlich	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(150'000)
kritisch	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(300'000)
katastrophal	✓	✓	✓	✓	✓	●	(750'000)

Wahrscheinlichkeit in %

0 10 20 40 60 80 100

Prozess Details...

Massnahmen...

Assistent...

Die Massnahmen zur Realisierung der aktuellen Chance sind...

perfekt  
 gut  
 ungenügend  
 nicht vorhanden

Die Massnahmen, die das Risikopotenzial reduzieren, sind...

perfekt  
 gut  
 ungenügend  
 nicht vorhanden

Minimieren

**Das (theoretische) Chancen Potenzial für diesen Prozess/Faktor ist zwischen 150'000 EUR und 300'000 EUR**

Es ist möglich dass dieser Prozess/Faktor innerhalb von 3 Jahr (en) zu einem Nutzen zwischen 25'000 EUR und 75'000 EUR führt

Es ist möglich dass dieser Prozess/Faktor innerhalb von 3 Jahr (en) zu einem Schaden zwischen 10'000 EUR und 25'000 EUR führt

**Es ist beinahe sicher dass dieser Prozess/Faktor im absolut schlechtesten Falle\* innerhalb von 3 Jahr(en) zu einem Schaden zwischen 300'000 EUR und 750'000 EUR führt**

\*Schlimmster Fall: ALLE Massnahmen innerhalb der Einheit versagen oder sind vollständig unwirksam.



# SCHRITT 2: ANALYSE

## Gemeinsame Analyse der Chancen und Gefahren

- Die **Top-Chancen und –Gefahren** werden definiert.
  - „Das ist unsere Unternehmung“
  - Die Verantwortlichen geben ihr Commitment gemeinsam ab.
  - Die Szenarien mit den grössten Auswirkungen auf die Ziele sind definiert.
  - Alle Informationen aus den Vorbereitungsarbeiten (bestehende Massnahmen, Systeme und Prozesse) sind bekannt.

# THARYS: Analyse



(2.1) IBC Ltd. >> Europe >> Schweiz

Assessment Datum: 03.03.2009 Jahresassessment 2009

Übersicht | Assessment Details | Internes Kontroll System | Allgemein | Externe Faktoren

Assessment Details

Systemverfügbarkeit (Hardware) | Systemverfügbarkeit (Software) | Verfügbarkeit und Funktionsfähigkeit von Produktionsanlage | Verfügbarkeit und Funktionsfähigkeit von Kunden | Schlüsselmitarbeiter | (Monopol-) Lieferanten

Szenario Verantwortlicher: Frank K Zanetti

Antworten / Bewerter: 4 / 4

Chance Aktuell: 19'400

Qualität der Massnahmen: 3'000

(2.1.1) Hilfsprozesse >> Personalwesen >> Schlüsselmitarbeiter >> 03.03.2009 <<

Szenario Verantwortlicher: Frank K Zanetti

Bewertungen im Detail | Vergleich mit vorherigem Assessment

Bewerter	Unit	TopRis	Massn	Massn	TopOp
Meier, Fritz (FMeier)	Schweiz	<input type="checkbox"/>	3	3	<input type="checkbox"/>
Jost, Bruno (BJost)	Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/>	3	3	<input type="checkbox"/>
Hug, Michael (MHug1)	Schweiz	<input type="checkbox"/>	3	3	<input type="checkbox"/>
Meier, Hans (hm1)	Schweiz	<input type="checkbox"/>	3	3	<input type="checkbox"/>

Chancenpotenzial: 760'000

Aktuelle Chance: 19'400

Risiko Akzeptanz: 56'000

Aktuelles Risiko: 101'000

Risikopotenzial: 900'000

Zielerreichung: -81'600

Unsicherheit: 120'400

Alle Werte anzeigen | Werte hinzufügen | Werte löschen

Massnahmen festlegen... | Kommentare anzeigen... | Prozessdetails anzeigen...

© 2006-2012 THARYS AG

# SCHRITT 3: BESTIMMEN DER NOTWENDIGEN MASSNAHMEN

## Massnahmen und Projekte

- **Bestehende und neue Massnahmen** zur Chancennutzung oder zur Gefahrenminderung werden besprochen und definiert.
  - Während der Diskussion findet ein intensiver Wissensaustausch statt. Die Teilnehmer können ihre bisherigen Einschätzungen und Bewertungen anpassen.
- Der **Schlussbericht** an die GL und den VR beinhaltet alle wesentlichen Analyseergebnisse („Top“) und eine Gesamtdarstellung der beschlossenen Massnahmen.
- Alle Ergebnisse sind mittels einer geeigneten Software nachvollziehbar „verbucht“. Die Massnahmenumsetzung kann unmittelbar beginnen. Die Überwachung der Umsetzung wird sofort unterstützt und wirksam.

# THARYS: Festlegen von Massnahmen

(2.1.1.1) Mögliche Massnahmen zu: ...sprozesse >> Personalwesen >> Schlüsselmitarbeiter >> 03.03.2009 <<

Prozess/Faktor: **Schlüsselmitarbeiter** (500)

Prozess Verantwortlicher: Frank K Zanetti

Um die Daten für eine einzelne Massnahme zu verändern, klicken Sie auf der entsprechenden Zeile.

Action description	Status	Verantwortlich	Fin. Ressource	Pers. Ressource	Abschlussdatum	Erfüllung
Aus- und Weiterbildung	nicht vorhanden					
Beziehungspflege und Wertschätzung	nicht vorhanden					
Einrichtung von Wissensplattformen: Foren zur B	nicht vorhanden					
<b>Fringe Benefits</b>	permanent	Frank Zanetti				
Führungsprozesse						
Klare Vertretungsregelungen (auch Urlaubsvertre						
Konkurrenzklauseln im Arbeitsvertrag vereinbare						
Konzernrichtlinien für Geschäftsreisen (Reisen de						
Krisenplanung für ev. Ausfall von Schlüsselmitarb						
Offene Kommunikation						
Personalmanagement						
Rechtzeitige Nachbesetzung von Schlüsselmitarb						
Stellenbezogene Nachfolgeplanung						

Neue Massnahme...  Minimize Window

(2.1.1.1.1) Massnahmen Details zu: Hilfsprozesse >> Personalwesen (652)

Prozess/Faktor: **Schlüsselmitarbeiter** (500)

Prozess Verantwortlicher: Frank K Zanetti

Gewählte Massnahme: **Fringe Benefits**

Bemerkungen (Max. 500): Die Geschäftsleitung hat zusätzliche Leistungen an sehr motivierte Mitarbeiter bewilligt. Wir wollen damit die Leistung hochhalten.

Massnahmen Details | Konfiguration

Workflow: **Permanente Massnahme** | Startdatum: 5.09.2012 | Kontroll Periode: halbjährlich

Verantwortlich: Frank Zanetti | Stellvertretung: Silvia Huber

Ressourcen:

	Finanziell	Personell
Budget	250'000	Account
Spent	125'000	Budget
	-	Spent

Prüfverlauf drucken | Kontrolle durchgeführt | Aktualisieren

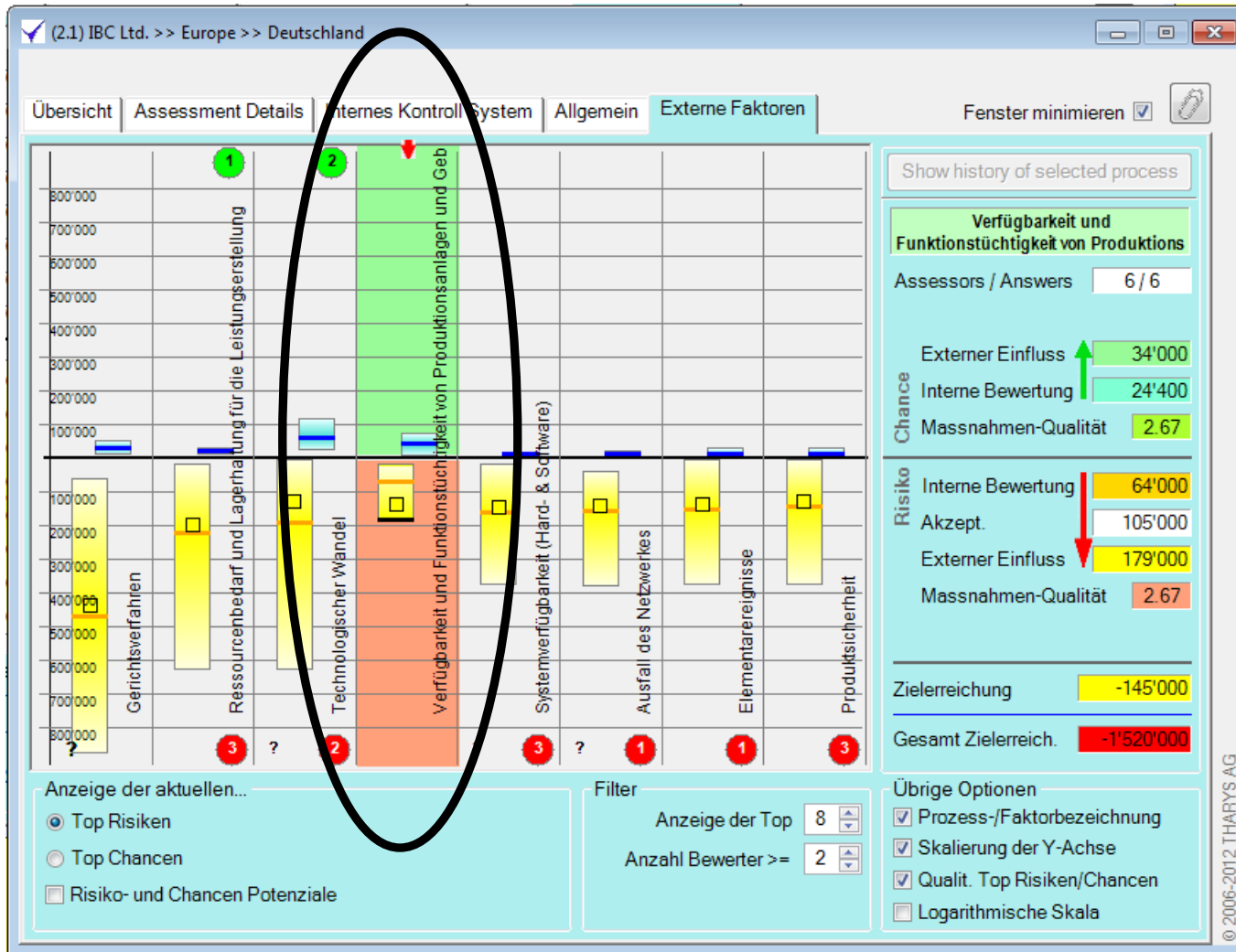
# DYNAMISCHE STEUERUNG UND ÜBERWACHUNG

## Externe Einflussfaktoren

- Im klassischen Risikomanagement finden die Bewertungen jährlich oder halbjährlich statt.
- Weil viele Risiken und auch Chancen von externen Einflüssen (Rohstoffpreise, Wechselkurse, Demographie) abhängen, ändert sich die Situation für das Unternehmen laufend.
- Es ist wichtig, solche Frühwarnindikatoren in das System einfließen zu lassen. Dadurch kann dem Management anhand eines Dashboards gezeigt werden, wie sich die Risiko- und Chancensituation verändert hat.
- Durch die Vernetzung des Risikomanagement-Systems mit Frühwarnindikatoren wird dieses zu einem effizienten Führungsinstrument.



# THARYS: Dynamische Überwachung



# ZUSAMMENFASSUNG

# Erwartete Resultate einer systematischen Analyse von Chancen und Gefahren



- Klarheit über den **Ist-Zustand**:
  - die Chancen- und Gefahrensituation
  - die Wirksamkeit bestehender Massnahmen, Systeme und Prozesse
  
- Klarheit über den **Soll-Zustand**:
  - die Erreichung der mittelfristigen Unternehmensziele (nächste 1 - 3 Jahre)
  
- Klarheit über die **notwendigen Veränderungen**:
  - Darstellung der bereits bestehenden Massnahmen und Projekte
  - Planung der neuen Projekte (Was? Wer? Wann? Wie?)
  
- Transparenz über den **Ziel-Zustand**:
  - die Erreichung der mittelfristigen Unternehmensziele unter Berücksichtigung der zusätzlichen Aktionspläne
  
- „**Commitment**“ der Verantwortlichen

# Ansprechpartner

- **Adolf J. Doerig**

[doerig@doerigpartner.ch](mailto:doerig@doerigpartner.ch)

+41 79 404 09 48

- **Peter E. Klauser**

[Peter.klauser@tharys.com](mailto:Peter.klauser@tharys.com)

+41 43 543 14 00

**Besuchen Sie uns am  
Stand im Foyer**

