

MQ Management und Qualität

44. Jahrgang CHF 14.30 / € 13,50 ISSN 1862-2623

Ausgabe 09/2014

Das Magazin für integrierte Managementsysteme



Weiterbildung wird digital

E-Learning, Blended Learning und weitere Trends

**Projektmanagement
via Smartphone**

Mobil auf wichtige Business-
Applikationen zugreifen **Seite 16**

**Management im
Alltag**

Die richtigen Dinge richtig tun
Seite 18

**Beinahe-
Ereignisse**

Die Sicherheitskultur in
Unternehmen stärken **Seite 21**

**Interne
Kontrollsysteme**

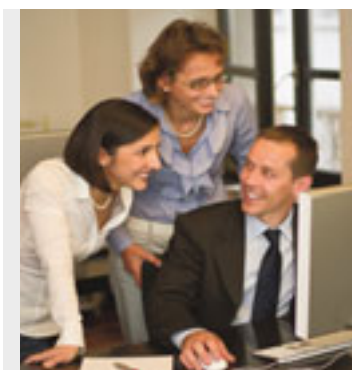
Mit IKS und Risikomanagement
die Geschäfte steuern **Seite 28**

Prof. Dr. Erich Kirchler: «Angst vor vermeintlichem Versagen lähmt.»

Fachübersetzungen per Knopfdruck

>> Die Apostroph Group hat in Zusammenarbeit mit der Neidhart + Schön Group einen Riesenschritt in die Zukunft gemacht: die nahtlose Anbindung zwischen dem Redaktionstool ns.publish und der professionellen Fachübersetzung der Apostroph Group.

Ist der fertige Text in der Ausgangssprache bereit, kann Ihre Fachübersetzung mittels Klick auf den Button «Übersetzung starten» sofort an die Apostroph Group beauftragt werden. Die voll automatisierte Schnittstelle erstellt für Sie den Übersetzungsauftrag und gibt diesen mittels SSL-Verschlüsselung direkt an den Server der Apostroph Group weiter. Der Project Manager von Apostroph Group prüft die vom System zugestellten Dateien und nimmt bei Fragen persönlich mit Ihnen Rücksprache. Danach werden die Texte durch die zertifizierten Sprachenprofis nach EN 15038 übersetzt und geprüft. Die Lieferung zurück an Ihr Redaktionstool ns.publish geschieht anschliessend automatisch, sodass Sie Ihre Texte mit nur einem einzigen Klick ins Redaktionstool übernehmen können. Sie sparen damit nicht nur Zeit und Geld, sondern minimieren gleichzeitig auch Fehlerquellen.



Selbstverständlich sind textliche Veränderungen sowie Nachübersetzungen ebenfalls im Prozess abgedeckt. Dies sichert für alle Arbeiten einen identischen und transparenten Übersetzungsablauf und unterstützt damit Ihre redaktionelle Arbeit zuverlässig und professionell.

Apostroph AG
Töpferstrasse 5
CH-6004 Luzern
T +41 (0)41 419 01 01
mail@apostrophgroup.ch
www.apostroph.ch

Geschäftsmodelle umsetzen

>> Business-Partner versteht sich als Architekt und Ausführungsplaner für die Umsetzung von Strategien und die Organisationsentwicklung über Prozesse.

Das Gedankenbild vom österreichischen Künstler Hans Salcher «Du hattest einen Stuhl unter dir.» ist heute Sinnbild für den Umbruch in vielen Branchen geworden, allen voran bei Banken. Es ist Teil einer Sammlung, die eigens für Business-Partner entworfen wurde. Die Gedanken-Bild-Paare sollen den Betrachter und Leser für die eigene Führungsarbeit inspirieren. Sie bilden gleichzeitig den künstlerischen Rahmen für die Leitsätze des Beratungsunternehmens (www.bipa.ch/leitbild/).



Business-Partner hat sich darauf spezialisiert, seine Kunden bei der Umsetzung ihres Geschäftsmodells zu unterstützen und auf dem Weg zu Business Excellence zu begleiten. Die Beratungsansätze gehen davon aus, dass sich nachhaltige Unternehmenserfolge nur dann realisieren lassen, wenn die Werte-Basis von Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitern gelebt wird. In einer ganzheitlichen Sicht beschreibt der Unternehmenswert nicht nur die ökonomische Situation. Die Unternehmenswerte bilden vielmehr eine grundsätzliche Basis für die Zusammenarbeit aller Menschen in der Organisation

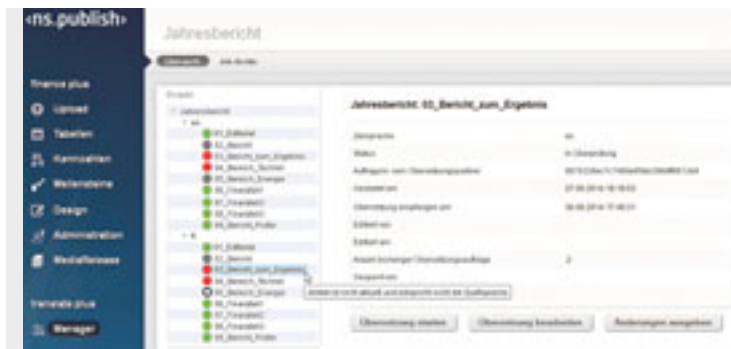
und stellen das «Funktionieren des Systems» sicher.

Neben dieser Werte-Orientierung werden die strategische Positionierung und nachhaltigen Ansätze in der Organisationsentwicklung und im Prozessmanagement als wichtige Erfolgsfaktoren gesehen. Hierauf fokussieren sich die Dienstleistungen:

- bipa-Business-Check zur Standortbestimmung
- bipa-Strategieentwicklung zur Zukunftssicherung
- bipa-Risikomanagement zur Absicherung von Zielen und Plänen
- bipa-Prozessmanagement als Teil eines integrativen Managementsystems

Business-Partner entwickelt für Kunden passgenaue Lösungen und setzt diese mit erprobten Methoden und Werkzeugen gemeinsam in die Praxis um. Über 100 Projekte und 15 Jahre Beratungserfahrung stellen dies unter Beweis – und viele zufriedene Kunden.

Business-Partner GmbH
Bahnhofstrasse 5
CH-9220 Bischofzell
T +41 (0)71 420 06 05
info@bipa.ch
www.bipa.ch



>> Das zentrale Dashboard für den Anwender in ns.publish, der Übersetzungs- und Nachübersetzungsaufträge auslösen kann.

Prozessintegriertes Risikomanagement bei Mettler2Invest (m2i)

Geschäft aktiv steuern mit IKS und Risikomanagement

Von Stefan Schreiber und Thomas Hardegger

IKS und Risikomanagement sind für manche Unternehmen ein notwendiges Übel. Erfolgreiche Organisationen nutzen es aktiv für die Geschäftssteuerung. Durch die Dynamik der Märkte und zunehmende Regulierung steigt die Bedeutung, Chancen und Risiken aktiv zu bewirtschaften. Ein Beispiel aus der Praxis.

Der Schweizer Immobilienmarkt entwickelt sich angesichts günstiger Rahmenbedingungen seit vielen Jahren positiv und unterliegt einem intensiven Wettbewerb der führenden Anbieter. Die Entwicklung und Realisierung von Immobilien ist ein interdisziplinärer Vorgang, der in Bereiche der Betriebswirtschaft, Juristik und bautechnischen Verfahren eingreift. Dementsprechend gross sind die Herausforderungen an die Beteiligten in allen Phasen, von der Projektidee bis zum erfolgreichen Abschluss. Eine hohe Sensibilität und die Fähigkeit, projektbezogene Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen, sind von zentraler Bedeutung. Das Immobiliengeschäft ist an sich ein Risikogeschäft,

weshalb die dort angewendeten Methoden auch für andere Branchen beispielhaft sein können.

Bewährte Lösung bei m2i

Die Beratungsfirma Business-Partner hat in den letzten zehn Jahren zahlreiche Unternehmen beim Aufbau und der Anwendung von Risikomanagement unterstützt. Beim Immobiliendienstleister Mettler2Invest basiert die bewährte Lösung auf der Prozesslandschaft und Organisation. Entsprechende Ziele und Rahmenbedingungen sind von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in einer Risikomanagement-Politik definiert und werden jährlich im Managementreview überprüft.

Das IKS und Risikomanagement sind vollständig in das bestehende Managementsystem integriert. Zentrale Gestaltungselemente sind

- klar umrissene Beobachtungsbereiche mit eindeutigen Verantwortlichkeiten, der
- Prozess des Risikomanagements (Abb. 1) sowie die

- eingesetzten Methoden und Werkzeuge (Abb. 2).

Die Beobachtungsbereiche sind so strukturiert, dass sie strategische und operative Chancen und Risiken möglichst vollständig abdecken und die Verantwortlichkeiten über alle Hierarchieebenen breit abstützen. Für jeden Beobachtungsbereich ist ein Risikokoordinator mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten eingesetzt. Somit gibt es viele «Sensoren» mit frühzeitigen Reaktionsmöglichkeiten. Um Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in ihrer Haftungsfunktion zu unterstützen, konsolidiert der Risikokoordinator die relevanten Vorkommnisse in den Beobachtungsbereichen. Er ist ebenfalls dafür zuständig, die notwendigen Systeme, Prozesse und Instrumente zur Verfügung zu stellen und diese bei Bedarf anzupassen.

Der Prozess des Risikomanagements ist als geschlossener Regelkreis angelegt. Er lebt vom Handeln

der beteiligten Risikokoordinatoren und vor allem der Immobilienentwickler, Projektmanager und Prozessverantwortlichen. Handeln bedeutet in dem Kontext, dass identifizierte und bewertete Chancen und Risiken stets Massnahmen erfordern, die gelenkt werden müssen. Der Prozess wird von den Beteiligten gleichermaßen genutzt, wobei sich die Methoden und Werkzeuge je Beobachtungsbereich unterscheiden (Abb. 2).

Über die gesetzlichen Anforderungen hinaus

Der Beobachtungsbereich der Prozessrisiken deckt nicht nur die gesetzlichen Forderungen des Schweizerischen Obligationenrechts in Sachen IKS und der ordnungsgemässen Buchhaltung ab. Er bezieht auch weitere Risiken ein, welche Einfluss auf den Geschäftsgang haben. Je Prozess werden die Risiken identifiziert, kategorisiert und bei entsprechender Einstufung Kontrollschritte etabliert. IKS und Kontrollschritte sind in die bestehende Prozesslandschaft integriert und in der Organisationssoftware WissIntra abgebildet. Somit ist es auf Knopfdruck möglich, das Kontrollschritt-Inventar prozessbezogen anzuzeigen.

Projektrisiken werden für alle Immobilienprojekte in der Entwicklung und Realisierung beobachtet. Die Risikobetrachtung ergänzt die Immobilienrechnung, welche Informationen zu Anlagekosten, zu erwartenden Erträgen und dem prognostizierten Projektgewinn enthält sowie die Abrechnung der bisherigen Kosten und die Budget-

Zahlen, Daten, Fakten

Das Team der Mettler2Invest AG ist über 20 Jahre erfolgreich in der Baubranche tätig. Mettler2Invest wurde 2010 von Peter Mettler gegründet, welcher zuvor die Bauengineering, die Swissbuilding und die Domo aufgebaut hatte. Das Unternehmen versteht sich als Entwicklungshelfer für Investitionen in Immobilienprojekte, es arbeitet vorwiegend für professionelle Investoren und hat Standorte in St.Gallen, Zürich und Basel. Kernleistungen sind u.a. die Projektentwicklung, Wettbewerbsplanung, Sanierungs- und Vermarktungskonzepte sowie Portfolio- und Asset-Managementberatung. Neben ca. 40 Objekten in der Akquisitions- und Angebotsphase gehören 25 Objekte in der Planungs- und Realisierungsphase mit einem Gesamtwert von über 1400 Mio. CHF zum Projektbestand des Unternehmens.

Stefan Schreiber, Dipl. Architekt FH/STV, MAS ZFH in Real Estate Management, ist Partner und Immobilienentwickler bei Mettler2Invest AG, St.Gallen. stefan.schreiber@mettler2invest.ch
Thomas Hardegger, Dipl. Ing. FH, ist geschäftsführender Gesellschafter bei Business-Partner, Bischofszell, thomas.hardegger@bipa.ch

Abb. 1

Prozess und Organisation des Risikomanagements nach Beobachtungsbereichen



Der Beobachtungsbereich der Unternehmensrisiken berücksichtigt die Konsolidierung der Chancen und Risiken aus Prozessen und Projekten und geht darüber hinaus vor allem auf strategische Geschäftsmöglichkeiten und Gefahren ein. Das Risikomanagement ist auf Ebene von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung Teil der Strategiearbeit. Die Erkenntnisse aus den verschiedenen Beobachtungsbereichen werden in der etablierten Regelkommunikation berücksichtigt, was die Aufwände gering hält und die Akzeptanz stärkt.

Nutzen und Schlussfolgerung

Die dargestellten Vorgehensweisen sind aus dem Alltag von Mettler2Invest nicht mehr wegzudecken. Das Management besitzt eine umfassende Sicht auf Prozesse und Projekte und kann allenfalls frühzeitig steuernd eingreifen. Für Immobilienentwickler und Projektmanager bestehen praxistaugliche Werkzeuge, welche Transparenz sicherstellen und den Verlauf ihrer Projektarbeit messbar würdigen.

Nicht ein Zertifikat und die IKS-Existenzprüfung sind das Ziel, sondern die Absicherung des Geschäftserfolges durch frühzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken. Erreicht werden kann dies durch die passgenaue Integration des Risikomanagements in das Managementsystem. ■

rierung der noch zu erwartenden Kosten in einem Liquiditätsplan. Alle wichtigen Projektinformationen sind in einem Projektcockpit dargestellt und mit den Werten der Vorperioden vergleichbar.

Chancen mit wirksamen Massnahmen untermauern

Für alle Projekte existiert eine Übersicht relevanter Chancen und Risiken. Jedes erfolgskritische Ereignis wird mittels Szenariotechnik bewertet, was zu einem Erwartungswert führt (CHF-Betrag). Damit ist es möglich, neben dem prognostizierten Projektgewinn eine Streu-

breite für mögliche Abweichung anzugeben. Alle Bewertungen fließen in eine Gesamtübersicht, in der Toprisiken zur besseren Orientierung speziell markiert sind. Das System basiert auf einer einfachen Excelanwendung mit hinterlegter, phasenbezogener Checkliste. Die Erfahrung zeigt, dass die Nutzung von Checklisten kritisch ist, da jedes Projekt seine eigenen Gesetzmässigkeiten hat, welche zu beachten sind. In einem Projekt neu angelegte Chancen und Risiken können in die bestehende Checkliste eingebunden werden, was den Lernprozess für alle Beteiligten fördert.

Das Kontrollschritt-Inventar und die Risikoübersicht aus den Projekten dienen als Indikatoren für Prozess- und Projektaudits. Damit besteht ein übergeordneter Regelkreis zur Risikoüberwachung sowie zur laufenden Verbesserung der Prozesse. Chancen können nur genutzt und Risiken nur vermieden, vermindert oder überwältigt werden, wenn sie mit wirksamen Massnahmen untermauert sind. Zu diesem Zweck werden Massnahmen je Projekt oder für das gesamte Managementsystem in einer zentralen Massnahmenliste verfolgt.

Abb. 2

Methoden und Werkzeuge des Risikomanagements bei Mettler2Invest (Auszug)

Beobachtungsbereich (Zyklus)	Risikoidentifikation	Chancennutzung und Risikobewältigung	Risikoüberwachung
Unternehmensrisiken (jährlich)	Risikoanalyse im Rahmen Strategieentwicklung und Jahresabschluss	Regelkommunikation anhand Sitzungsraaster mit festgelegter Agenda	Risikoportfolio und adjustierte Strategie
Projektrisiken (monatlich)	Risikoanalyse je Projekt: Berücksichtigung Einflüsse auf Projektergebnis (Einsatz Risikomanager auf Excel-Basis)	Projekt- und Massnahmenmanagement	Projektcontrolling und Projektaudits mit Fokus auf Risikobewertung
Prozessrisiken (gem. Plan, um alle Prozesse abzudecken)	Risikoanalyse je Prozess: Berücksichtigung Einflüsse auf Geschäftsgang (Einsatz Organisationssoftware)	Prozessmanagement mit integrierten Kontrollschritten und Massnahmenmanagement	Prozessaudits mit Fokus auf definierte Kontrollschritte