

Management Consulting

„S-ERM: Strategisches Enterprise Risk Management“

Über den Kunden

Die Harman Automotive Division ist weltweit führender Hersteller von High-End-Audio- und Infotainment-Systemen für die Automobilindustrie. Sie ist mit ca. 70 % neben der Consumer Division und der Professional Division der größte Unternehmensbereich von Harman International Industries, Incorporated.

Die Harman Automotive Division ist an 28 Standorten in 11 Ländern auf drei Kontinenten vertreten und erzielte 2011/2012 einen Umsatz in Höhe von 4,4 Mrd. USD mit weltweit 13.400 Mitarbeitern.



Zielsetzung

Ziel dieses Projektes war die Aufnahme und Abbildung der Unternehmensrisiken der Automobilsparte von Harman International, Inc. Die dynamische Umwelt des Unternehmens ist bewertbar und somit vergleichbar darzustellen gewesen. Die einzelnen Risiken waren funktionalen und regionalen Verantwortungsbereichen zu zuordnen. Maßnahmen zur Prävention und Reaktion wurden definiert und Umsetzungsprozesse aufgenommen. Für die Verantwortungsbereiche war ein Berichtsprozess zu implementieren, mit dessen Hilfe die Risiken und deren Entwicklung regelmäßig oder bei Bedarf auch ad hoc an die jeweiligen Entscheidungsebenen berichtet wird.

Vorgehensweise

Schritt 0: Projektvorbereitung

Voraussetzung für ein solches Projekt ist die grundsätzliche **Risikostrategie** des Unternehmens. Diese wird in einem Strategieentwicklungsprozess erarbeitet und legt die Leitplanken fest, in welchen Bereichen das Unternehmen bereit ist, Risiken einzugehen und wie hoch diese sein dürfen (Risikotoleranz).

Schritt 1: Risk Inventory

Hierbei wird die **Risikolage des Unternehmens** vollständig beschrieben. Beginn dieser Phase ist der Aufbau von Risikoteams für bestimmte funktionale oder regionale Bereiche. In diesen Teams werden **differenzierte, qualitative Methoden** verwendet, um die Risikolage **nicht prädeterniert und kollektiv vollständig** zu beschreiben (Brainstorming, PEST-Szenario-Analysen, Morphologische Box, SWOT-Analyse, etc.).

Schritt 2: Risk Assessment

- Festlegung von Grenzen und Toleranzen für die **Risikoklassifizierung**
- Bewertung der finanziellen **Risiken**, der **Wahrscheinlichkeit** und der **Trends** der spezifischen Risiken
- Darstellung der **Rangfolge** von Risiken
- Dekomposition von Risiken auf **unabhängige Einzelereignisse**
- Aggregation und **Einordnung** in **Risikoklassen**

Testimonial

„Ich bin mir sicher, dass dieses neue Werkzeug deutlich zur nachhaltigen Sicherung unseres Geschäftes beiträgt. Mithilfe des ERM werden wir Risiken frühzeitig erkennen und schnell sowie effizient die richtigen Gegenmaßnahmen einleiten können“

Dr. Klaus Blickle
Chief Executive Officer & President der Harman International Automotive Division

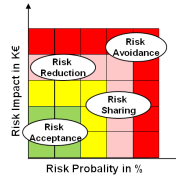
Management Consulting

„S-ERM: Strategisches Enterprise Risk Management“

Vorgehensweise (Fortsetzung)

Schritt 3: Risk Response

Die Risk Response-Map zeigt die Handlungsalternativen je nach Risikoklasse: Avoidance, Reduction, Sharing, Acceptance. Daraus abgeleitet wird die Risk Response-Matrix, die Handlungsalternativen pro Risiko aufzeigt.



Phase	Auswahl	Betreuung	Insolvenz	Schließung
Ereignis	Finanz-Rating	Warning Signals	Financial DD	Insolvenzrisiko
Aktion		Financial DD	Insolvenzrisiko	Insolvenzrisiko
Entscheidung	z.B. Auftragsvergabe	z.B. Aktivierung Second Source	z.B. Freigabe, Aufbau Second Source	z.B. Verlagerung
Basis	1. D&B-Rating 2. Bewertung	1. D&B Early Warning 2. Checkliste 3. DTA-Szenario 4. Bewertung	1. Plan B 2. DTA-Szenario 3. Bewertung	1. Plan C 2. Maßnahmenkatalog Tag 1-30

Schritt 4: Risk Controlling

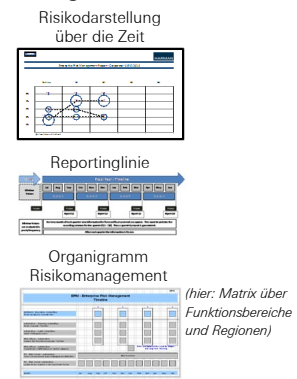
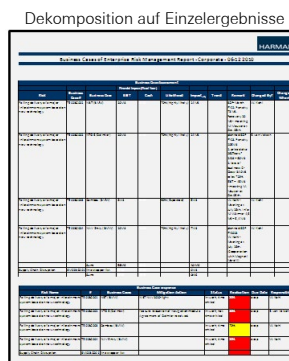
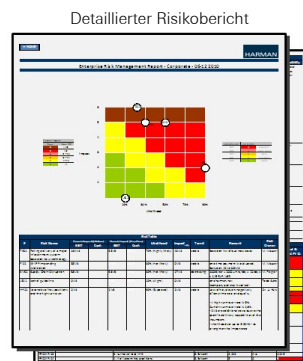
Messbarkeit der Trends mit Risikoindikatoren aufbauen und validieren:

Zusammenfassung der Einzelrisiken pro Risikokategorie. Relevant sind hier die KRIs (Key Risk Indicators) sowie die monetäre Bewertung der Einzelrisiken.

Risk Category	Risk	Risk Class	Risk Response	KRI	Risk Impact
Beschaffungsrisiko	Lieferanteninsolvenz	B	Risk Sharing	# Anzahl Lieferanten mit Rating 0-18 Punkten	3MS
	Schließung Ausproduktion, Lieferstop	A	Risk Avoidance	# Anzahl der Lieferanten in Insolvenz	30 MS
	Materialpreise elektronische Bauteile	B	Risk Sharing	% Anteil nicht fixiertes EKV	1,5MS
Kundenrisiko	Kundeninsolvenz	C	Risk Reduction	# Anzahl Kunden mit Rating 18-25 Punkten	38MS
	Verlust Plattform	A	Risk Avoidance	Umsatzanteil offener Nachfolger bis 2012	140MS

Ergebnis

- **Größere Transparenz** über die Risiken der einzelnen Unternehmensbereiche
- **Bessere Risikoeinschätzung** der Sparte
- **Systematische und zentrale Beobachtung** der Entwicklung der Finanzstärke von Lieferanten gewährleistet sofortiges Optimierungspotenzial
- **Schnelle Nutzung der Ergebnisse** für Budgetierung, Erstellung von Planszenarien und Kommunikation mit Lieferanten und Kunden
- **Berücksichtigung der Trade-Offs** zwischen der Entwicklung und der Produktion in der Dimension Risiko als mögliche weitere Anwendung
- **Ständig aktuelle Übersicht** der Risiken für die Geschäftsplanung



Über Perlitz Group

- International tätige Unternehmensberatung mit Sitz in Mannheim, gegründet 1996
- Service aus einer Hand in Management Consulting, Management Software, Executive Training und Research
- Kernkompetenzen in Strategie, Innovation, Vertrieb & Marketing, Service & After Sales und Strategischer Restrukturierung
- Branchenkompetenz in Automobil, Maschinen- und Anlagenbau, Metall- und Elektroindustrie, Pharma, Healthcare und Chemie

Ihr Ansprechpartner

Andreas Offinger, Geschäftsführer
 Telefon: +49 621 150 42-24
 Mobil: +49 160 7121 361
 E-Mail: andreas.offinger@perlitz.com