

MUSTERLÖSUNG, H.P. KÖNIGS, SPRINGER VIEWEG „IT-RISIKOMANAGEMENT MIT SYSTEM“, 5. AUFLAGE

KONTROLLFRAGEN UND AUFGABEN ZU KAPITEL 5

Lösung zu Frage 1

Normatives Management	Langzeit-Perspektive (5 bis 20 Jahre)
Strategisches Management	Mittelfrist-Perspektive (1 bis 5 Jahren)
Operatives Management	Kurzfrist-Perspektive (Jahresplan)

Lösung zu Frage 2

Im Balance-Scorecard-Modell der Autoren Robert S. Kaplan und David P. Norton werden die Unternehmensperspektiven

- „Lernen und Entwickeln“,
- „Interne Prozesse“,
- „Kunden“ und
- „Finanzen“

differenziert und in gegenseitiger Abhängigkeit (Ursache / Wirkung) und Ausgewogenheit behandelt. Innerhalb dieser Perspektiven sollen auch die nach innen und nach aussen gerichteten Ziele sowie die Produktivitäts- und Wachstumsziele eines Unternehmens aufeinander abgestimmt werden.

Lösung zu Frage 3

a)

Strategische Ziele und Messgrößen:		
Strategische Ziele	Zielgrößen	Risiko-Toleranzen
Jährliche Rendite im Durchschnitt der nächsten 3 Jahre	ROCE = 15 % (ROCE = Return on Capital Employed Ratio)	5 %
Marktanteil für Outsourcing von IT-Dienstleistungen in Deutschland nach 3 Jahren	60 %	10 %
Marktanteil für Outsourcing von IT-Dienstleistungen bei Grossfirmen (mit über 20'000 Arbeitsplätzen) in Deutschland nach 3 Jahren	80 %	20 %

b)

Strategie:
Vergrößerung Marktanteil durch Wachstum, verbesserte Service-Qualität und gesteigerte Akquisitionsaktivität.

c) und e)

Abgeleitete Geschäftsziele, Messgrößen und Risiko-Toleranzen:		
Abgeleitete Geschäftsziele	Messgrößen	Risiko-Toleranzen (Akzeptabler Bereich)
Steigerung der Anzahl Neukunden innert 2 Jahren	20 %	10 % - 25 %
Gesteigertes Qualitätsniveau	4.5 Sigma	4.5 – 5.0 Sigma
Höhere Verfügbarkeit der zentralen IT-Systeme	99.9 %	99.9 - 99.95 %
Vergrößerung Betriebskapazitäten innert 2 Jahren	30 %	10 % - 35 %
Ausbau Verkaufs-/ Akquisitionsstellen mit entsprechend ausgewiesenen Fachleuten innert einem Jahr	20 %	15 % - 25 %

d)

Risiko-Appetit:
<ul style="list-style-type: none">• Wir akzeptieren 15 % jährliche Mehrkosten für neue Betriebseinrichtungen, Personal und Qualitätssteigerungsprogramme• Wir akzeptieren, dass die Konkurrenz zunimmt, während wir unseren Marktanteil steigern wollen und wir durch ein entsprechendes Pricing die Profit-Marge schmälern müssen.• Wir akzeptieren nicht eine Reduktion der Qualität, Sicherheit und Verfügbarkeit unserer Dienstleistungen.

Lösung zu Frage 4

Der Zweck der Balanced Scorecard ist eine aufeinander abgestimmte und ausgeglichene Behandlung von Zielen in den vier verschiedenen Perspektiven „Finanzielle Perspektive“, „Kundenperspektive“, „Interne Prozessperspektive“ sowie „Lernen und Entwicklungsperspektive“. Sie sorgt auch für die Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit den Zielen der Geschäftsbereiche, Niederlassungen, Ressourcen-Strategien (z.B. IT-Strategie) und letztlich für die Umsetzung einer Vision und einer der Strategie.

Sie bezieht die immateriellen Vermögenswerte (u.a. die Sicherheit) und die weichen Unternehmensfaktoren wie Kenntnisse, Fähigkeiten und Sicherheit in den Zielfindungsprozesse mit ein. Durch die Kausalität einzelner Unternehmensziele und deren gegenseitige Beeinflussbarkeit und Kaskadierung können Synergien und Hebelwirkungen bei wünschenswerten Zielen erreicht werden. So erlauben insbesondere die weichen und unternehmensinternen Ziele (z.B. die Lernen- und Entwicklungs-Perspektive), die von den Anspruchsgruppen geforderten übergeordneten „harten“ Ziele (z.B. die Finanzziele) positiv zu beeinflussen. Durch die Überwachung der Zieleinhaltung mittels „vorlaufender Indikatoren“ erlaubt die Balanced Scorecard auch die Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen und die Behandlung von Risiken mit entsprechenden Massnahmen.

Lösung zu Frage 5

KGIs: in Kundenperspektive und Finanzperspektive

KPIs: in Lernen- und Entwicklungsperspektive und Interne Prozessperspektive

Lösung zu Frage 6

Der Begriff Policy ist im Risikomanagement ganz allgemein der Begriff für eine Vorschrift oder Richtlinie mit der vor allem Ziele, Grundsätze, Verhaltensweisen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Hinweise auf Ressourcen kommuniziert werden. Im

anglo-amerikanischen Gebrauch werden Policies als „Guides to action“ bezeichnet, was im deutschen Sprachgebrauch als „Leitlinie zum Handeln“ verstanden werden kann.

Lösung zu Frage 7

Die heute im Einsatz befindlichen Management-Systeme sind meist als **Prozesse** aufgebaut; diese zielen auf

- **Anpassung hinsichtlich zukünftiger Veränderungen** und
- **laufende Verbesserung und Optimierung**

im Rahmen eines Plan-Do-Check-Act-Zykluses (PDCA-Zyklus).

Im Einzelnen beschreiben sie die Aufgaben des Managements und verknüpfen „Strukturen“, „Prozesse“, „Mittel“ und „Methoden“, um die Management-Aufgaben (vor allem *Ziele setzen, steuern und kontrollieren*), erfolgreich bewältigen zu können. Als solche beinhalten sie in systematischer Weise die wichtigen Aktivitäten, Verantwortlichkeiten, Kontroll- und Nachvollzugsvorschriften, um auch im Sinne von „Interner Kontrolle“ und „Risikomanagement“ die Management-Ziele nachhaltig und nachvollziehbar erreichen und umsetzen zu können. Dabei wird durch das Management-System auch der **Unternehmenskultur** (u.a. Management-Commitment und Mitarbeiterverhalten) in angemessener Weise Rechnung getragen.

Lösung zu Frage 8

Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus ist ein Problemlösungsprinzip (Prinzip der Prozessabfolge), ursprünglich als Shewhart-cycle und später als „Deming cycle“ bezeichnet, das vor allem der fortlaufenden Anpassung, Verbesserung und Optimierung des jeweiligen Management-Gegenstandes, wie Qualität oder Sicherheit dient.