

Dem Risiko keine Chance:

Risiko Management einführen und nutzen



Peter C. Ansorge, Geschäftsführer der PCA Business Development GmbH.



Teymur-Schafi-Neya, PCA Business Development GmbH.

Risiko Management im Unternehmen ist Chefsache!

Die aktuellen und künftigen Risiken der Entwicklung eines Unternehmens sind durch die Unternehmensleitung im Lagebericht richtig darzustellen und zu bewerten. Die Wirtschaftsprüfer beziehen in die Unternehmensprüfung die Maßnahmen der Unternehmensleitung zur Risikovorsorge mit ein (§ 317 Abs. 2 HGB): „Dabei ist auch zu prüfen, ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.“

Häufig unterschätzt in seiner Bedeutung für Unternehmen und Unternehmensleitung, wird allerdings das seit 1998 geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG): Demzufolge müssen auch GmbH entsprechend ihrer Größe, Komplexität und Struktur ein solches Risiko Management einrichten. Insofern präzisiert das KonTraG nur die schon immer geltenden Regeln für die Sorgfaltspflichten eines „ordentlichen Kaufmanns“.

Risiko Management ist eindeutig Chefsache, denn im Schadensfall führt unterlassenes Risiko Management zu Haftungsansprüchen des Unternehmens gegen seine Unternehmensleitung. Die Entscheidungen zur Einführung und Kontrolle von Risiko Management sowie die Entscheidungsprozesse in Risikosituationen sollten sie daher sorgfältig dokumentieren. Denn Regressansprüche des Unternehmens gegen seine Führungskräfte haben nur Aussicht auf Erfolg, wenn schuldhaftes Handeln durch Fahrlässigkeit oder Vorsatz nachgewiesen werden kann.

Ziele und Aufgaben von Risiko Management in Projekten

Die für die Praxis wichtigste Forderung des KonTraG dient dazu, Gefährdungen im Fortbestand des Unternehmens durch vier grundsätzliche Aufgaben des Risiko Managements zu erkennen und zu beseitigen (siehe Abb. Aufgaben des Risiko Management):

1. Risiken rechtzeitig erkennen durch Identifikation und Systematisierung der Risiken nach den für das Unternehmen relevanten Risikoarten
2. Bewertung der Risiken in ihren Auswirkungen auf das Unternehmen
3. Einleitung und Steuerung der notwendigen Gegenmaßnahmen
4. Sicherstellung eines Prozesses zur laufenden Beherrschung der Risiken

Auch wenn Gefahren intuitiv erkannt werden, viele Unternehmen haben nur unzureichende Prozesse und Strukturen in ihrer Organisation, um Risiken bei der Akquisition und Durchführung in Projekten systematisch und frühzeitig zu erkennen und

Gegenmaßnahmen rechtzeitig zu ergreifen. Absicht von Risiko Management ist daher, die Risiken eines Projektes aufgrund menschlichen Fehlverhaltens zu verringern.

So ist bei unzureichender Auslastung die Neigung im Vertrieb groß, durch „wettbewerbsfähige“ Angebote auch risikobehaftete Projekte mit zweifelhafter Werthaltigkeit zu akquirieren.

Natürlich kann die Unternehmensleitung auf risikobehaftete Projekte nicht verzichten, will sie ihre Geschäftschancen am Markt nutzen. Hier geht es aber um Verluste und Schäden aus Projekten, die eine kritische Grenze überschreiten und die den Bestand des Unternehmens sogar gefährden können.

Wie jüngste Untersuchungen zeigen, sind in Deutschland mehr als 70 %

aller Insolvenzen unverschuldete Folgepleiten, wobei nach Creditreform (Stand: II.2007 das Baugewerbe das zweithöchste Insolvenzrisiko mit der zweitschlechtesten Zahlungsfähigkeit birgt). Das Risiko eines entgangenen Umsatzes ist im Zweifel wesentlich geringer als das Risiko des Forderungsausfalls.

Vermeidbare unternehmens-externe Projekt-Risiken sind z. B. die Abhängigkeit von einigen wenigen Großkunden, der ungeschälerte Glaube an die Bonität des Geschäftspartners oder in das Renommee von Großunternehmen. Die Zeiten, da Konzerne an Not leidende Töchter oder Unternehmensteile festhalten, sind vorbei. Und wie wir nur zu gut wissen, sind auch erfolgreiche Großunternehmen nicht immer pünktliche Zahler.

Um unternehmensinterne Projekt-Risiken zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren, sind in einem ersten Schritt entlang des Wertschöpfungsprozesses alle Risiken eines Projektes zu erfassen, die sich auf das Ergebnis des Projektes oder sogar auf die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens auswirken könnten, und zwar angefangen mit dem Vertrag.

Natürlich macht es keinen Sinn, jedes einzelne Projekt unabhängig von Größenordnung und Komplexität einem standardisierten Prüfverfahren zu unterwerfen. Bei der Identifikation sollten vornehmlich Bestand gefährdende Risiken herausgefiltert werden, aber auch die Vielzahl

vermeintlich kleiner Risiken kann zu einer Bestandsgefahr kumulieren.

Die identifizierten Risiken sind im zweiten Schritt für einen konkreten Zeitraum hinsichtlich ihrer realistischen Bedeutung, z. B. Höchstschäden, mittlere Schäden und Kleinstschäden, und wahrscheinlichen Auftretshäufigkeiten sowie in ihren Auswirkungen und Verlustpotenzialen für das Unternehmen zu bewerten.

In einem dritten Schritt sind für die erkannten Risiken Gegenmaßnahmen zu ergreifen und zu dokumentieren und bei den am Projekt Beteiligten zu kommunizieren.

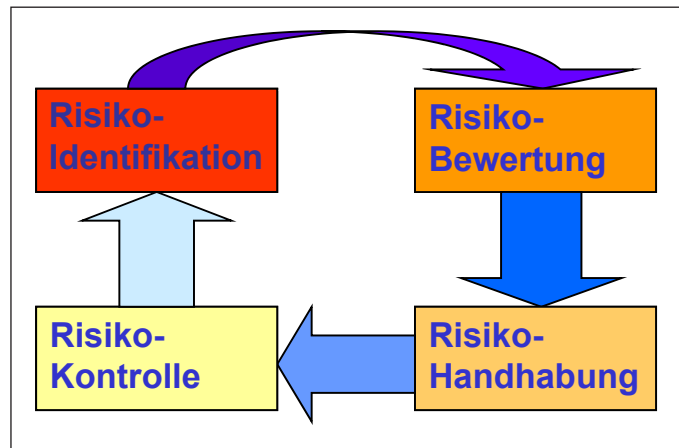
Risiko Management zur Beherrschung der eventuell auftretenden und tatsächlichen Risiken eines Projektes besteht im Grunde aus einem in der Organisation „operativen Frühwarnsystem“ und einer „Kontrollautomatik“.

Konzeptpapiere zum Risiko Management, wie man sie häufig findet, sind lediglich Absichtserklärungen und reichen zur Risiko Kontrolle nicht mehr aus. Risiko Management verlangt klare Zuordnung zu bestimmten Funktionen sowie konkrete und dokumentierte Arbeitsabläufe inkl. der Vollmachts- und Befugniserteilung.

Reibungslose Einführung von Risiko Management in der Organisation

Der Aufwand für die Identifikation und Überwachung von Projekt-Risiken ist im Verhältnis zu den vermiedenen Verlusten aus Projekten vergleichsweise gering.

Entscheidend dabei ist, das Risikobewusstsein der an der Akquisition und Abwicklung von Projekten beteiligten Personen und Abteilungen zu



Aufgaben des Risiko Management

schärfen und in einen kontinuierlichen Prozess zu integrieren.

Dies stellt sicher, dass diese Maßnahmen dann auch wirklich umgesetzt und „gelebt“ werden, denn wir meinen ja zu wissen: „Nur was von mir selbst erfunden wurde, macht wirklich Sinn und kann ich auch umsetzen“.

Risiko Management von Projekten ist daher auch ein Prozess zur Veränderung von Einstellungen und Arbeitsweisen der am Projekt Beteiligten. Denn die Projekt-Risiken müssen sowohl von Führungskräften wie von Mitarbeitern verstanden werden, kalkulierbar sein und damit beherrschbar werden.

Untersuchungen zeigen, dass am Beginn eines Veränderungsprozesses ca. 30% der Führungskräfte und Mitarbeiter in einer Organisation pro Veränderung sind, ca. 50% haben sich nicht festgelegt und ca. 20% sind contra Veränderung. Um die noch schwankende Mitte für die Einführung von Risiko Management in der Organisation zu gewinnen, setzt dies erhebliche Führungserfahrung und Methodenkenntnis bei dem dafür Verantwortlichen voraus.

Wie lässt sich nun Risiko Management von Projekten in die Organisation integrieren und „am Leben erhalten“? Am besten dadurch, indem man an Hand eines konkreten Projektes sowohl die Notwendigkeit von Risiko Management für das eigene Unternehmen sachlich begründet und offen kommuniziert und alle im Projekt Mitwirkenden, z. B. Vertrieb, Kalkulation, Einkauf/Logistik, Projekt Management, Bauleitung usw., von Anfang an an der Entwicklung und Einführung beteiligt.

Dies kann erfolgen durch interaktive und gut strukturierte Workshops, auf Basis der Bedingungen im eigenen Unternehmen Inhalte und Vorgehensweise im Risiko Management gemeinsam entwickelt und möglichst EDV-gestützt dokumentiert werden.

Erfahrungsgemäß werden solche Veränderungs-Prozesse durch externe Veränderungs Manager wesentlich beschleunigt. Als „Helfer“ und „unterstützende Antreiber“ haben sie den unbefangenen „Blick von außen“ und besitzen neben der unabdingbaren Sach- und Methodenkenntnis die für die Umsetzung erforderliche Erfahrung und die zwingend notwendige Unabhängigkeit.

Der Nachweis von tatsächlich praktiziertem Risiko Management gegenüber Banken schlägt sich im Übrigen unmittelbar in einem höheren Rating, mithin in einer niedrigeren Risikoprämie für Fremdkapital nieder.

Der Autor Peter C. Ansorge ist Geschäftsführer der international tätigen PCA Business Development GmbH (www.pca-bd.de) mit dem Leistungsprofil kurzfristige Geschäftsentwicklung und Restrukturierung für mittelständische und konzerngebundene Unternehmen sowie mit dem Competence Center Bau. In diesem Zusammenhang wurde mit der Universität Siegen ein Forschungsprojekt „Transformation von Geschäftsmodellen in disruptiven Märkten der Gebäudetechnik“ durchgeführt. Herr Teymur-Schafi-Neya ist Mitglied im Competence Center Bau. Die operativ tätigen Realisierungsberater und Interim Manager verfügen über Führungserfahrung in der Industrie. Ihr Motto: „Zielsicher zum Erfolg“.