

Risiko als Steuerungsinstrument

PROJEKTMANAGEMENT Mit der Beeinflussung von drei Risiken das gesamte Gefahrenpotenzial beherrschen? Wie clevere Führungskräfte Projektrisiken erfolgreich steuern und damit ihre eigene Position stärken. Ein Praxisbeispiel.

ANDREAS D. BAUMANN

Selten werden Frühwarnsignale konsequent in Massnahmen umgesetzt. Grund dafür sind häufige Absenzen in der Projektauficht, schwindende Ressourcen und monatlicher Projektleiterwechsel. Tatsachen, die im folgenden Praxisfall Probleme frühzeitig angekündigt hätten. Ein erfolgreiches Schweizer Dienstleistungsunternehmen realisierte konzernweit standardisierte Investitionsprozesse mittels einer bekannten Software. Viele Personen zweifelten an den Erfolgsaussichten aufgrund von divergierender Partikularinteressen. Trotzdem wurde das Projekt ein voller Erfolg. Nicht nur, aber auch wegen eines professionellen Riskmanagements bei der organisatorischen Umsetzung.

Mit drei Risiken alles im Griff

Warum zahlt sich ein modernes Riskmanagement aus? Erstens tendieren Projektleiter dazu, Risiken weniger dramatisch einzustufen, als sie effektiv sind. Zweitens interessieren Risiken in der Projektauficht erst dann, wenn irreparabler Schaden vorliegt. Und drittens fehlt meistens der Nachweis von Risikoabhängigkeiten.

Abhilfe schafft hier ein integriertes Riskmanagement. Dieses setzt Risikoprioritäten, die auf In-

Projektleiter tendieren dazu, Risiken weniger dramatisch einzustufen, als sie effektiv sind.

terdependenzen der Gefahren basieren. Es kristallisieren sich wenige – aber betreffend Beeinflussungsstärke – zentrale Risiken heraus. Risiken, die alle anderen stark beeinflussen. Im beschriebenen Fall waren dies fehlende Ressourcen, Ausfall von Schlüsselpersonen und eine ungünstige Supportorganisation.

Diese an sich unspektakuläre Erkenntnis war verantwortlich dafür, dass eine Business Unit massive Probleme hatte. Die kritischen Risiken, nämlich die unklare Abgrenzung zwischen Projekt und Linie, die fehlende Ownership und die ungünstige Kommunikation, spielten ebenfalls eine wichtige Rolle. Ihre Wirkung ist oft nicht vorhersehbar, weil die Gefahr der unkontrollierten Selbstverstärkung über Rückkoppelung besteht. Die Beeinflussung der passiven Ri-



Zahlreiche Führungskräfte stolpern über die Projektrisiken, statt sie zur Projektsteuerung zu nutzen.

siken (fehlende Benutzerakzeptanz, schlechte Umsetzbarkeit, Informationsdefizit Linie) erfolgte über die Minimierung der oben genannten Risiken.

Passive Risiken dienen als Frühwarnindikatoren. Interessanterweise ergab eine Befragung in deutschen Unternehmen von 2006 als Hauptursachen für gescheiterte Projekte fehlende Res-

ourcen beim Projektstart sowie Mangel an qualifizierten Mitarbeitern – dieselben Risiken, die wir in unserem Praxisfall angetroffen haben.

Risiken holen Manager ein

Nun stellt sich die Frage, wer eigentlich die Hauptverantwortung für die Risiken in einem Projekt trägt? Der Projektleiter zählt auf ei-

ne Projektauficht, die auch zwischen den Zeilen liest. Diese erwartet ihrerseits einen selbstkritischen Projektleiter, und die Führung fordert den Projektabschluss wie geplant. Missverständnisse sind programmiert, weil die Verantwortungen oft unklar definiert sind. Als Folge bleiben Risiken ohne Kümmerer. Riskmanagement liegt letztlich in der strategischen,

nicht delegierbaren Verantwortung der Projektauficht. Daher lautet deren wichtigste Frage an den Projektleiter: «Mit welchen drei Risiken haben wir alle Gefahren im Griff?»

Zurück zum Praxisfall: Eine externe Risikoanalyse führte dazu, dass die Führung einer Business Unit über die dramatische Gefahrensituation informiert werden musste. Sämtliche aktiven und kritischen Risiken waren eingetreten. Dennoch konnte das Projekt abgeschlossen werden. Was war der Grund? Ein spezielles Projektmitglied, das über fundiertes Know-how, Businesskenntnisse und eine hohe soziale Kompetenz verfügte, konnte hinzugewonnen werden. Ohne dieses wäre die Führung dieser Business Unit gestolpert.

Quantifizierung für Entscheide

Geld und Angst. Manager reagieren auf diese Motive. Oftmals bleibt Angst als einziger Beeinflussungshebel – Angst vor dem Projektsturz, der das eigene Image und die Karriere gefährdet. Der für Entscheide notwendige Leidensdruck entsteht erst durch Risikoquantifizierung. Somit ist der Projektleiter als Schadensberechner potenzieller Gefahren gefordert. Dies ist nicht einfach, aber notwendig.

Quantifizierte Risikoszenarien mit Mehrkosten, Zeitverzögerungen, Qualitätsabstrichen und Auswirkungen auf andere Projekte müssen präsentiert werden. Nur so macht Risikoanalyse persönlich betroffen. Gute Entscheide basieren auf wenigen – nicht möglichst vielen – Daten und lassen durchaus auch Intuition zu. Die Selektion der zukünftig relevanten Informationen ist dabei die schwierigste Herausforderung. Etwas bleibt: In jedem Risikofaktor steckt immer auch eine Chance. So verstanden wird Risikovermeidung zur vitalen Chancennutzung.

Dabei kann externe Erfahrung helfen. Die Vorteile eines externen Supports liegen darin, dass der Externe unabhängig ist und nachweislich als geschätzter Kommunikationskatalysator zwischen den Projektorganen wirkt. Seine Analyse löst erfahrungsgemäss eher Aktivitäten aus als interne Beurteilungen. Auf jeden Fall als günstig erweist es sich, die Risikoabhängigkeiten in das Riskmanagement des Unternehmens zu integrieren.

Andreas D. Baumann, Geschäftsführer, ConsultingWorld AG, Zug.

Führungskräfte sind gefordert

DIREKTION Risiken beurteilen ist Kernaufgabe der obersten Führung – und Teil des integrierten Risikomanagements.

DIETER WIDMER UND STEFAN BUSER

Krisen, wie sie im Firmenalltag vorkommen, stellen für alle Beteiligten eine Herausforderung dar. Auf dem Spiel steht dabei in erster Linie die Reputation, das Vertrauenskapital jedes Unternehmens. Die Schlagzeilen, die solche Vorkommnisse produzieren, tangieren das Image der Organisation oft nachhaltig. In jedem Fall lösen sie Irritation und Verunsicherung aus. Dem muss sich die Führungsspitze eines Unternehmens vor, während und nach der Krise stellen.

Die Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken gehört zum Geschäftsleben. Ohne das Aufspüren und Ausnutzen von Chancen gäbe es kein Wachstum. Und ohne die Beurteilung der dabei zwangsläufig entstehenden Risiken wäre keine geordnete Unternehmensentwicklung möglich.

Riskmanagement zahlt sich aus

Ansätze für ein Riskomanagement finden sich zwar in vielen Unternehmen, doch selbst dort, wo Risiken systematisch erfasst werden, hört das Riskmanagement nicht selten auf bei der Aufstellung einer Risk Map oder bei einigen Abschnitten zum Thema Risiko im Geschäftsbericht. Es bestehen daher berechtigte Zweifel, ob in der Mehrheit der Unternehmen ein Riskomanagement tatsächlich gelebt wird. Wie aber lässt sich ein konsistentes, umfassendes Riskomanagement implementieren? Unsere Beratungspraxis zeigt, dass sich in Firmen, vor allem innerhalb der obersten Führungsgremien, zuerst die Erkenntnis dauerhaft festsetzen muss, dass ein fundiertes Riskmanagement sinnvoll ist und sich auszahlt.

Die im neuen Obligationenrecht verankerte Vorgabe für Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung setzt den Verwaltungsrat in die Pflicht. Deshalb sollte die Implementierung eines Riskomanagements ein echter Business Case sein: Mit Zielen und Kosten-Nutzen-Überlegungen sowie einer klaren Vorstellung, wozu das Riskmanagement dienen und wie es sich entwickeln soll. Dann lassen sich Risiken wirklich «managen» und neue Chancen gezielt nutzen.

Dieter Widmer, Geschäftsleitungsmitglied, KPMG, Zürich / Stefan Buser, Leiter Risk and Sustainability Services, KPMG, Zürich.

Die Kulturfallen bei Auslandsinvestitionen

KULTUR Schweizer Firmen öffnen sich in östlichen Staaten wachsende Märkte und günstige Produktionsmöglichkeiten. Wer vor Ort erfolgreich sein will, weiss die mit Auslandsinvestitionen verbundenen Risiken zu erkennen und zu meistern.

GEORGE UND SOFI MALCOTSIS

Welches sind die entscheidenden Risiken? Die Analyse zahlreicher Investitionsprojekte seit den 90er Jahren zeigt, dass Scheitern oftmals mit den kulturellen Unterschieden der Geschäftspartner verbunden ist. Dabei handelt es sich um unterschiedliche Wertevorstellungen, Wahrnehmungen und Verständnisschwierigkeiten. Erfolgreich sind diejenigen Schweizer Firmen, denen es ge-

lingt, kulturelle Unterschiede zu verstehen, zu respektieren und richtig mit ihnen umzugehen.

Selbst wenn Geschäftspartner die gleiche Herkunft haben, können gemeinsame Projekte scheitern, wenn die Geschäftskultur der beiden Partner nicht übereinstimmt. Diese Gefahr wird umso grösser, wenn es sich um interkulturelle Geschäfte handelt. Kulturelle Differenzen, die nicht genügend berücksichtigt werden, sind die häufigsten Scheiterungsgründe von Schweizer Investitionen im Osten.

In östlichen Ländern bezieht sich Loyalität auf persönliche Beziehungen zu Individuen. Je schwächer das rechtliche Umfeld oder generell die Sicherheit eines Systems ist, desto bedeutender werden persönliche Beziehungen.

Viele Schweizer Investoren vertrauen zu stark auf Gesetze und Systeme und investieren zu wenig Zeit in den Aufbau von soliden Vertrauensbeziehungen zu ihren lokalen Geschäftspartnern. Da-

raus ergeben sich schwerwiegende Probleme, oftmals führt es dazu, dass sich lokale Geschäftspartner nicht loyal verhalten.

Wahrnehmung eines Vertrages

Das Unterschreiben eines Vertrages gibt uns Sicherheit und ist eine solide Basis für die Zusammenarbeit. Schriftlichkeit ist in unserer Kultur stark verankert. Aus diesem Grund sind wir überrascht und frustriert, wenn sich beispielsweise ein asiatischer Joint-Venture-Partner nicht an einen unterschriebenen Vertrag hält, sondern erneut mit Verhandlungen beginnt, sobald sich äussere Bedingungen verändern.

Die Wahrnehmung eines unterschriebenen Vertrages in Europa und in Asien unterscheidet sich grundlegend. In Europa bedeutet ein Vertrag die endgültige Festlegung von Pflichten und Rechten innerhalb einer festgelegten Frist. Für unsere östlichen Geschäftspartner bedeutet ein Vertrag eine Skizze-

rung von Absichten. Wenn sich äussere Umstände verändern, müssen nach ihrem Verständnis auch die Vertragsbedingungen neu ausgehandelt werden. Oftmals treten solche Fälle ein, wenn der lokale Joint-Venture-Partner nicht mehr auf den ausländischen Geschäftspartner angewiesen ist. Tendenziell sind

Schweizer Auslandsinvestitionen, in denen eine beständige strukturelle, gegenseitige Abhängigkeit besteht, erfolgreicher als Schweizer Auslandsinvestitionen, die auf schriftlichen Verträgen basieren.

Da die Schweizer Wirtschaft nicht von kosteneffektiver Produktion, sondern von Produktinno-

AUSLANDSINVESTITIONEN

So reduzieren Sie kulturelle Risiken

Beziehung In der Schweiz stützen wir uns auf geschriebene und ungeschriebene Regeln und Normen. Östliche Kulturen setzen dagegen auf zeitintensive, persönliche Beziehungen.

Abhängigkeit Abhängigkeitsbeziehungen entstehen z.B., wenn der Schweizer Investor durch regelmässige Einführung neuer Produktdesigns unentbehrlich

wird und die lokalen Partner aufgrund der Betreuung des lokalen Marktes unersetzbar sind.

Know-how Zur Vermeidung von Copyrightverletzungen empfiehlt es sich, kritische Komponenten im Inland zu produzieren.

SOFI Die Swiss Organisation for Facilitating Investments (SOFI) unterstützt Investitionsprojekte von Firmen aus der Schweiz in Entwicklungs- und Transitionsländern.

tion und technologischer Entwicklung lebt, stellen Copyrightverletzungen eine Gefahr für die Schweizer Wirtschaft dar. Einige asiatische Länder haben zwar unter starkem internationalem Druck eingewilligt, die Forderungen der WTO einzuhalten. Es ist jedoch fraglich, ob solche Gesetze in Realität auch durchgesetzt werden können. Denn in Gesellschaften mit kollektiven Kulturen ist das Kopieren stark verankert.

Kopieren wird in kollektiven Kulturen nicht als unethisch oder kriminell betrachtet. Als ausländischer Investor sollte man nicht erwarten, dass Praktiken, die so stark in einer Kultur verankert sind, sich schnell ändern werden. Erfolgreiche Schweizer Firmen produzieren den Grossteil im Ausland, die kritischen Komponenten jedoch in der Schweiz.

Dr. George Malcotsis, Geschäftsführer SOFI, Zürich/Sofi Malcotsis, Beraterin interkulturelle Geschäftsverhandlungen, Zürich.