

PROJEKT

Wie man ein Risikomanagement einführt

■ Robert Bachert und Andrea Schmidt

Die Notwendigkeit eines Risikomanagements in der Sozialwirtschaft ist unbestritten. Gründe sind die zunehmende Dynamik im Unternehmensumfeld, eine höhere Wettbewerbsintensität, die Mittelknappheit des Staates und hohe Verantwortung für fremde Mittel in sozialen Unternehmen. Zudem wachsen die Risiken für soziale Unternehmen durch nicht refinanzierbare Personalkosten durch Tarifsteigerungen, durch Fehlbelegungen und eine niedrige Auslastungsquote an und das Thema Insolvenz ist kein Tabu mehr. Dies erhöht den Druck auf soziale Einrichtungen zur systematischen Implementierung des Risikomanagements. Wie dies praktisch gehen kann, zeigt der folgende Beitrag.

Viele Führungskräfte sozialer Unternehmen handeln »aus dem Bauch« heraus, um Risiken und Chancen zu erkennen und zu steuern. Diese Vorgehensweise verhindert ein zielgerichtetes und strukturiertes Risikomanagement und beinhaltet die Gefahr, wichtige Risiken zu übersehen oder falsch zu bewerten. Auch werden dabei Chancen nicht wahrgenommen. Um eine strategiegeleitete Entscheidungsgrundlage ableiten zu können, wird in der Literatur zum Risikomanagement der Regelkreis zur Risikobehandlung mit folgenden Schritten empfohlen:

- Risikoidentifikation
- Risikoanalyse oder Risikobewertung

- Risikosteuerung oder Risikocontrolling
- Risikostrategie

Die Durchführung eines Risikomanagements sollte zudem durch eine Dokumentation des Ist- und des Soll-Zustandes unterstützt werden und einer ständigen Beobachtung unterliegen, um die strategische Positionierung des Unternehmens zu unterstützen.

Die Identifikation von Risiken sowie deren Analyse und Steuerung und die Ableitung von strategischen Maßnahmen müssen langfristig im Unternehmen verankert und in die Prozesse und Organisationsstrukturen des Unternehmens eingebunden werden. Dabei ist zu beachten, dass die Maßnahmen des Risikomanagements einen Mehraufwand für die Mitarbeiter des Unternehmens bedeuten, die Maßnahmen der Risikobehandlung an der Größe des Unternehmens orientiert werden sollten und individuelle Lösungen erarbeitet werden müssen. Die Festlegung von Vorgehensweisen für den laufenden Betrieb sowie die ständige Weiterentwicklung sind daneben erforderlich.

Das Rechnungswesen des Unternehmens bietet Möglichkeiten der Integration der Risikosteuerung. Die doppelte Buchführung und daraus abgeleitete Kennzahlen, die interne Kostenrechnung und der Soll-Ist-Vergleich auf Basis des Wirtschaftsplans können Möglichkeiten der Kontrolle bieten. Neben den betriebswirtschaftlichen Bereichen des Unternehmens müssen die fachlichen Systeme und die Möglichkeiten der Angliederung



Robert Bachert ist Vorstand für Wirtschafts- und Finanzberatung beim Diakonischen Werk Baden e. V. Der

Diplom-Sozialpädagoge und Betriebswirt ist zudem Geschäftsführer der Zentrale Buchungsstelle für soziale Unternehmen in Stuttgart.



Andrea Schmidt ist Mitarbeiterin in der Zentralen Buchungsstelle für soziale Unternehmen. Sie ist Diplom-Sozial-

arbeiterin und Betriebswirtin. Internet <http://zsu-online.de>

nicht-monetärer Kennzahlen und Informationen, die über die Entwicklung des Unternehmens berichten und auf Risiken hinweisen können, berücksichtigt werden. Bestehende Abteilungsinformationen und Kommunikationskanäle müssen genutzt oder neue Informationswege aufgebaut werden.

Um den Herausforderungen der Einführung des Risikomanagements gerecht zu werden, wird empfohlen, die Implementierung mit Hilfe eines Projektmanagements durchzuführen. Bei der Implementierung des Risikomanagements durch ein Projektmanagement werden die einzelnen Aufgaben in drei Schritten bearbeitet: Festlegung der Projektstruktur, Projektdurchführung und Projektabschluss.

1. Festlegung der Projektstruktur

Zur Projektplanung gehören die Festlegung des Projektziels, des Projektteams, der Projektaufgaben und des konkreten Vorgehens, sowie die Erarbeitung eines Projektzeitplans mit Meilensteinen. Allgemein formuliert ist das Projektziel die Ein-

führung des Risikomanagements in das Unternehmen. Um dieses Ziel greifbarer zu gestalten sollten Unterziele formuliert werden, um dieses Oberziel zu erreichen. Beispiele für Unterziele, die in jedem Unternehmen im Hinblick auf beispielsweise das Zielausmaß oder Zielinhalt und den zeitlichen Bezug operationalisiert werden müssen, sind:

- Die Chancen und Risiken für das Unternehmen sind identifiziert.
- Die Chancen und Risiken des Unternehmens sind bewertet und nach Prioritäten aufgeteilt.
- Für jedes Risiko gibt es Maßnahmen zur Steuerung und Überwachung.
- Risikostrategien sind formuliert.

Zur Erreichung der Ziele und Erledigung der konkreten Aufgaben, die sich aus den Zielen ableiten, muss ein Projektteam zusammengestellt werden. Der Vorstand oder die Geschäftsführung sollten in der Projektgruppe mitarbeiten. Unterstützt werden diese durch Personen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen wie dem Rechnungswesen und

Projektplanung Risikomanagement					
Ziel	Maßnahmen, Aufgaben	Vorgehensweise, Methode	Beteiligte Personen	Zeitraumen	Meilenstein

Abb. 1: Raster für eine Projektplanung

Marktrisiken	Maßnahmen
Sinkendes Marktpotential	Beobachtung der demografischen Entwicklung im Einzugsgebiet und rechtzeitige Anpassung der Kapazitäten
Neue Substitutionsmöglichkeiten	Verfolgung der gesetzgeberischen Entwicklung; aktive Vertretung der Interessen direkt oder über Spitzenverbände; Anpassung des Leistungsangebotes
Anstieg der Wettbewerbsintensität	Beobachtung der aktuellen und potenziellen Wettbewerber im Einzugsgebiet; Schaffung von Markteintrittsbarrieren
Fehlende Differenzierungsmöglichkeit	Anpassung des Unternehmensprofils an die Anforderungen der Zielgruppe; Schärfung des eigenen Profils in Abgrenzung zu Wettbewerbern
Leistungsrisiken	Maßnahmen
Gesetzgeberische Auflagen	Sicherstellung der Einhaltung von gesetzgeberischen Anforderungen (Compliance); Qualitätssicherungsmaßnahmen
Ausfall von Schlüsselpersonen	Mitarbeiterentwicklung, Nachfolgeregelungen, Vertretungsregelungen
Personalbeschaffungsprobleme	Regelmäßige Analyse der Altersstruktur des Personalbestandes; Beteiligung an der Ausbildung
Kostenstrukturrisiken	Maßnahmen
Nicht refinanzierte Personalkostensteigerungen (Tarifentwicklung)	Flexibilisierung des Tarifwerkes
Hohe Fixkostenanteile	Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Einsatzmöglichkeiten
Finanzstrukturrisiken	Maßnahmen
Rückläufige Investitionsfinanzierung durch die öffentliche Hand	Prüfung privatwirtschaftlicher Finanzierungsformen unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf Risiko und Bonität
Unzureichende Rating-Ergebnisse	Verbesserung der Rating-Ergebnisse durch gezielte Beseitigung der Schwachstellen (Optimierung der Bilanzstruktur, Verbesserung der Informationspolitik gegenüber der Bank etc.)

Abb. 2: Beispiel für eine Zusammenstellung möglicher Risiken für ein sozialwirtschaftliches Unternehmen.
Quelle: Risiken; Lutz 2008 in Bachert, Peters, Speckert; 2008; S. 52.

der Leistungserbringung. Bei der Wahl der Teammitglieder sollte der jeweilige Erfahrungs- und Wissenshintergrund der Personen berücksichtigt werden. Die Teamgröße sollte der Unternehmensgröße angepasst sein und die Hinzuziehung weiterer Personen, auch externer Fachleute, bei der Erledigung konkreter Aufgaben sollte möglich sein.

Damit das Projektteam zielgerichtet arbeiten kann, ist die Erstellung eines Zeitplans mit Meilensteinen erforderlich. In einem Projektplan können die Projektziele die Aufgaben zur Erreichen des Ziels, die Vorgehensweise, die beteiligten Personen, der zeitliche Rahmen sowie Meilensteine zur Überprüfung erfasst werden (vgl. Abb. 1).

2. Projektdurchführung

Bei der Projektdurchführung müssen die Instrumente für die Phasen des Regelkreislaufs – Risikoidentifikation; Risikoanalyse; Risikosteuerung und Risikostrategie – eingeführt und angewendet werden. Es bestehen hier verschiedene Möglichkeiten des Vorgehens, die von der Größe der Einrichtung abhängen. Die folgenden Empfehlungen richten sich an kleine bis mittlere soziale Unternehmen, die das Risikomanagement neben den alltäglichen Aufgaben erfüllen müssen, ohne zusätzliches Personal zur Verfügung zu haben.

Für die Identifikation der Chancen und Risiken wird die Verwendung einer Checkliste empfohlen, welche die Risiken verschiedener Bereiche enthält. Die Auflistung kann Risiken enthalten aus den Bereichen Marktrisiken, Leistungsrisiken, Kostenstrukturrisiken und Finanzstrukturrisiken, die auf ihre Bedeutung für das eigene Unternehmen überprüft werden müssen (vgl. Abb. 2).

Die Risikoanalyse und Risikobewertung erfordert die Festlegung von Verfahren sowie die Überprüfung vorhandener Maßnahmen oder die Erarbeitung neuer Maßnahmen zur Messung oder Einschätzung der Chancen und Risiken. Bei der Erarbeitung der Verfahren muss immer die Integration in die Geschäftsabläufe und Strukturen berücksichtigt werden. Die Verfahren sollten sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risi-

kos sowie die Höhe des möglichen Schadens beinhalten. Es wird empfohlen, die bestehende Bestandsaufnahme der Risiken um die jeweiligen Verfahren zur Messung oder Einschätzung zu ergänzen und mit der jeweiligen Bewertung zu versehen. Daraus abgeleitet können in einer Matrix die Risiken strukturiert dargestellt und in Prioritätsklassen unterteilt werden. Mit Hilfe einer »Risk Map« können die Risiken beispielhaft in die Kategorien Bagatellrisiko, Kleinrisiko, mittleres Risiko, Großrisiko und Katastrophenrisiko unterteilt werden (vgl. Abb. 3).

Die Risikosteuerung sollte mit Hilfe der Risk Map abgeleitet werden. Die Einteilung der Risiken in Prioritäten ermöglicht es, die Steuerungsmaßnahmen auf die mögliche Gefährdung abzustimmen. Die jeweilige Steuerung (Vermeiden, Vermindern, Überwälzen, selbst tragen) sollte entschieden und die notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden. Damit der Umgang mit den Risiken später überwacht werden kann, muss auch hierüber eine Dokumentation erfolgen. Es ist unbedingt notwendig, dass für jedes Risiko eine Maßnahme zur Überwachung angedacht und implementiert wird. Zudem sollte die Verantwortung zur Überprüfung sowie die Frequenz der Überprüfung festgelegt werden.

Die Erarbeitung von Risikostrategien orientiert sich am Leitbilde, an den Zielen, an der Gesamtstrategie des Unternehmens und nicht zuletzt an den ermittelten Risiken und deren Klassifizierung aus der Risk Map. Mit der Strategie wird der Rahmen für den Umgang mit Risiken festgelegt. Unterschieden werden kann eine risikoneutrale, risikoaverse und risikofreudige Unternehmensleitung. Ein Beispiel aus der Behindertenhilfe kann die Ableitung einer Strategie aus den erkannten Zielen verdeutlichen (Abb. 4).

3. Projektabschluss

Der Projektabschluss beinhaltet die Verankerung der Risikobehandlung im Unternehmen. Zur Übertragung des Projekts in den laufenden Betrieb gehört die Dokumentation sowie die Festlegung des weiteren Vorgehens, um eine permanente Lernleistung der Organisation zur Anpassung an die

Umweltveränderungen sicher zu stellen. Dabei muss gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben zur Risikobehandlung kennen und neue Mitarbeiter sich in das Risikomanagement einarbeiten können. Aus diesem Grund ist die Dokumentation des Risikomanagements in einem Handbuch, beispielsweise dem Qualitätsmanagementhandbuch, unabdingbar.

Fazit

Sechs Punkte sind für ein erfolgreiches Risikomanagement in der Sozialwirtschaft unabdingbar:

- Eine erfolgreiche Einführung und Durchführung des Risikomanagements im Unternehmen erfordert ein strukturiertes Vorgehen nach einem Regelkreislauf.
- Das Risikomanagement muss eingebunden werden in die Unternehmensstruktur (EDV, Personalwesen, Rechnungswesen, Leistungserbringung etc.).
- Das Risikomanagement erfordert die Formulierung operativer Ziele.
- Bei der Implementierung müssen ausreichend personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße bereitgestellt werden.
- Die Beschäftigung mit den Risiken des Unternehmens darf nicht zu einer Vernachlässigung der Chancen führen.
- Um die Akzeptanz der Mitarbeitenden für das Risikomanagement zu erhöhen, ist es unabdingbar, eine Risikostrategie im Unternehmen aufzubauen und mit Leben zu füllen. ♦

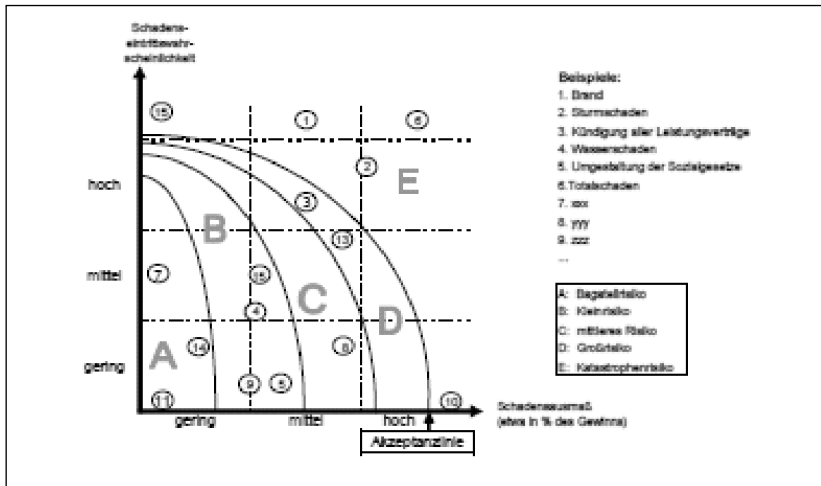


Abb. 3: Mit einer »Risk-Map« können die Risiken bewertet werden.
Quelle: Speckert in Bachert, Peters, Speckert; 2008; S. 146.

Stand: Juli 2008

Risikostrategie des Vereins Behindertenhilfe e.V.

Die Bewältigung der unternehmensrelevanten Risiken hat in unserem Unternehmen einen hohen strategischen Stellenwert. Deshalb ist diese Aufgabe auf der oberen Managementebene angesiedelt. Alle denkbaren Risiken im Rahmen eines Risikomanagementsystems aufzuführen, ist praktisch undurchführbar und liegt auch nicht im Interesse der Klarheit der Berichterstattung. Daher beschränken wir uns auf die bestandsgefährdenden Risiken, d.h. Risiken mit einem wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage unseres Unternehmens. Dabei beachten wir, dass für die Definition eines Risikos als bestandsgefährdend nicht nur die voraussichtliche Schadenshöhe für das Risiko bestimmend ist, sondern auch die Wahrscheinlichkeit seines Eintritts. So ist beispielsweise die Zerstörung der betrieblichen Anlagen und Gebäude durch ein Erdbeben zwar bestandsgefährdend und damit nach dem Wesentlichkeitsgrundsatz grundsätzlich berichtspflichtig. Das Eintreten dieses Ereignisses ist jedoch höchst unwahrscheinlich, so dass eine Berichterstattung unterbleiben kann.

Die Aufgabe unseres Risikomanagementsystems besteht nicht darin, sämtliche Risiken zu vermeiden, sondern vielmehr, auf die Risiken unseres Unternehmens bewusst und zielorientiert einzugehen, die eingegangenen Risiken systematisch zu steuern und zu überwachen sowie alternative Maßnahmen vorzubereiten, um bedrohlichen Entwicklungen rechtzeitig gegenzusteuern und damit die Zielerreichung der Organisation zu ermöglichen.

Bei Risiken, die einen Toleranzwert überschreiten, besteht eine wechselseitige Informations- und Handlungspflicht zwischen Führung und Aufsichtsgremien.

Abb. 4: Das Beispiel einer Risikostrategie in der Behindertenhilfe.
Quelle: Speckert in Bachert, Peters, Speckert; 2008; S. 146.

Literatur

Robert Bachert/André Peters/Manfred Speckert (Hg.): Risikomanagement in sozialen Unternehmen: Theorie, Praxis, Verbreitungsgrad. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2008.
Robert Bachert/Dietmar Vahs: Change Management in Non-Profit-Organisationen. Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.

Soziales Europa

EDITION SOZIALWIRTSCHAFT
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.)
Europa sozial managen
Werte – Wettbewerb – Finanzen
Bericht über den 5. Kongress der Sozialwirtschaft vom 26. und 27. April 2007 in Magdeburg
Nomos

Europa sozial managen
Werte – Wettbewerb – Finanzen
Bericht über den 5. Kongress der Sozialwirtschaft vom 26. und 27. April 2007 in Magdeburg
Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) 2008, 193 S., brosch., 39,- €, ISBN 978-3-8329-3190-2 (Edition Sozialwirtschaft, Bd. 24)

Zusammen mit europäischen Partnern können soziale Dienste und Einrichtungen in Deutschland ihre Arbeit optimieren. Die deutsche Sozialwirtschaft kann, wenn sie sich auf internationale Kooperationen einlässt, mit einer europäischen Dividende rechnen. Das war die Botschaft des 5. Kongresses der Sozialwirtschaft 2007 in Magdeburg. Dieser Sammelband dokumentiert Ansprachen, Vorträge, Referate und Präsentationen der Veranstaltung.



Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► www.nomos-shop.de