



Ein Interim Manager bringt vielfältige Erfahrungen aus anderen Unternehmen mit. Als Externer läuft er zudem nicht Gefahr, betriebsblind für bestimmte Risiken zu sein Bild: IBM

RISIKOMANAGEMENT: INTERIM MANAGER BERATEN MITTELSTAND

Bereits Prävention verbessert Chancen

Mittelständler vernachlässigen oft das Risikomanagement – und vergeben dadurch Chancen. Interim Manager helfen ihnen beim Umgang mit Risiken und Krisen, indem sie effizient neue Strukturen und Kontrollsysteme einführen.

Risiken erkennen, einordnen, beurteilen, geeignete Reportingsysteme und Maßnahmenkataloge entwickeln, um sie zu kontrollieren und zu steuern – das sind die Aufgaben des Risikomanagers. Während Finanzdienstleister und Konzerne Risikomanager beschäftigen, die sich ausschließlich mit den potenziellen Gefahren der unternehmerischen Aktivitäten auseinandersetzen, vernachlässigen kleinere Mittelständler häufig den Aufgabenbereich. Im hektischen Tagesgeschäft bleibt wenig Zeit, systematisches Risikomanagement zu betreiben, geschweige denn aufwendige Kontrollsysteme einzuführen. Dass dies aber gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten umso wichtiger, wenn nicht sogar lebensnotwendig ist, hat die Entwicklung der letzten Monate deutlich gemacht. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) schreibt



„Immer mehr Mittelständler führen derzeit geeignete Risikomanagementsysteme ein, um Krisensituationen besser zu bewältigen“, weiß Personalberater Bernhard von Treuenfels Bild: Treuenfels

seit 1998 für viele GmbHs und AGs die Einführung eines internen Überwachungssystems zur Früherkennung und Gegensteuerung von unternehmensgefährdenden Risiken vor. Kommt es zur Insolvenz und sind entsprechende Instrumente nur unzureichend vorhanden, werden Vorstände und Geschäftsführer deutlich mehr in die persönliche Haftung genommen als zuvor. Aber durch das reine Erfüllen von Gesetzesvorgaben ist noch nichts gewonnen – letztendlich entscheidend ist, dass die vorhandenen Ansätze im Unternehmen auch als sinnvolle Steuerungsinstrumente genutzt werden und sich nahtlos zum Beispiel mit dem Controlling verknüpfen lassen. Der Mehrwert besteht nicht nur im besseren Umgang mit Risiken und Krisen, sondern auch in einem besseren Ansatz für ein Chancenmanagement.

„Zweifelsohne belasten die gesetzlichen Vorgaben die kleineren mittelständischen Unternehmen kosten- und personalmäßig deutlich mehr als Großunternehmen“, konstatiert Dr. Jörg Kariger, Gastprofessor für Unternehmensführung, Controlling und Riskmanagement an der SRH Hochschule Berlin. Nach seiner Erfahrung seien allerdings gerade Unternehmen aus dem Mittelstand, die Risikomanagementsysteme eingeführt haben, krisenresistenter und hätten oftmals die besseren finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. „Unternehmen, die bereits vor mehreren Jahren Risikomanagement eingeführt haben und dies mit der nötigen Konsequenz betrei-

> MARKTCHANCEN

In zunehmend komplexer werdenden Märkten wird es immer wichtiger, Risiken zu erkennen, richtig einzuschätzen und zu steuern. Dies hat das Risikomanagement deutlich aufgewertet. Um die unterstützenden Systeme einzuführen und zu prüfen, greifen Firmen öfters auf Interim Manager als externe Führungskraft zurück. Ein Risikomanagement erhöht die Kreditvergabebereitschaft der Banken, verbessert die Konditionen und macht Prozesse im Betrieb transparent.

ben, stellen meist fest, dass das präventive Erkennen von Risiken zu einer deutlich besseren Verwertung der potenziellen Marktchancen führt“, so Dr. Kariger.

Die Einführung von Risikomanagement stellt für viele Mittelständler aber eine Herausforderung dar, die das eigene Personal schlicht überfordert. Oft greifen Unternehmen deshalb bei der Einführung von Risikomanagement und den gesetzlich vorgeschriebenen Internen Kontrollsystemen (IKS) auf Interim Manager zurück, temporär eingesetzte Führungskräfte, die von spezialisierten Personalberatern wie Treuenfels aus Hamburg vermittelt werden.

„Interim Riskmanager kommen meist aus dem Controlling und vereinen sowohl strategische Fähigkeiten, ein fundiertes Wissen über finanzwirtschaftliche Kennzahlen als auch operatives Know-how. Sie arbeiten innerhalb des Unternehmens in der Linie und tragen für einen bestimmten Zeitraum Ergebnisverantwortung“, erläutert Geschäftsführer Bernhard von Treuenfels.

Der Interim Riskmanager hat dabei zunächst die Aufgabe, die potenziellen Risiken, die in jedem Unternehmen sehr unterschiedlich sind, zu erfassen. Das sind zum Beispiel Produktions-, Transport- und Lagerisiken, Qualitäts- und F&E-Risiken, Finanzprozess- und Finanzrisiken, Länder-, Währungs-, juristische und personelle Risiken. Diese werden nach der Bestandsaufnahme systematisch

analysiert und bewertet. Es folgt die Erarbeitung von Empfehlungen für die Geschäftsleitung, wie mit den Risiken umzugehen sei. Verantwortungsbereiche werden definiert und alle involvierten Mitarbeiter informiert, geschult und für das Thema sensibilisiert. Jeder einzelne Mitarbeiter soll damit zum frühzeitigen Erkennen und Management von Risiken beitragen.

Nach Bernhard von Treuenfels, dessen Personalberatung in den letzten Monaten verstärkt Interim Manager im Bereich Risikocontrolling und Compliance vermittelte, hat die Einführung durch einen Externen viele Vorteile: „Ein Interim Manager bringt fundiertes Know-how und vielfältige Erfahrungen aus anderen Unternehmen mit, kennt die Benchmarks und Best-Practice-Beispiele für erfolgreiches Risikomanagement, ist äußerst pragmatisch in der Umsetzung und stellt sich flexibel auf die zur Verfügung stehenden Budgets der Kunden ein“, so der Inhaber und

Geschäftsführer der Personalberatung Treuenfels. „Als Externer läuft er außerdem nicht Gefahr, betriebsblind für bestimmte Risiken zu sein, die ein Interner im Laufe der Jahre vielleicht gar nicht mehr wahrnimmt“, so Treuenfels weiter.

Nach der Implementierungsphase übergibt der Interim Manager den Verantwortungsbereich an einen festangestellten Mitarbeiter. Da Risikomanagement zu einem großen Teil auf Kennzahlen beruht, sollte der interne Ver-

Risikomanagement erhöht Chancen auf Bankkredite

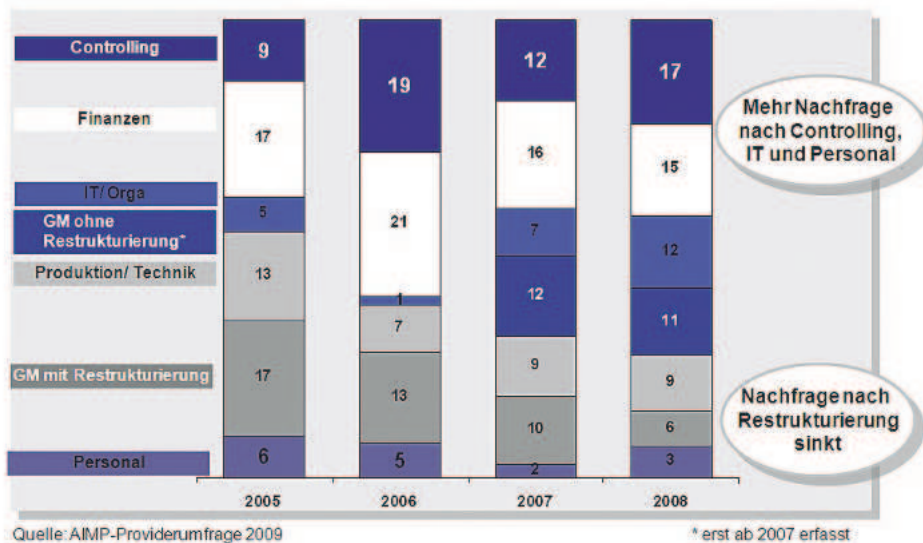
antwortliche über fundierte Controllingkenntnisse verfügen. Aus Sicht von Dr. Jörg Kariger, der seit mehreren Jahren auch als Interim-CFO und -COO im Einsatz ist, sollte der unternehmensinterne Risikomanager im Idealfall nicht in das operative Geschäft eingebunden sein. „Ist der Risikomanager im operativen Geschäft verhaftet und soll gleichzeitig die Risiken erkennen, die damit einhergehen, kontrolliert er sich praktisch selbst“, gibt Kariger zu bedenken. „Allerdings“, schränkt er ein, „ist dies aus personellen Gründen leider oft nicht anders zu lösen“.

Gerade aus diesem Grund werden Interim Manager auch nach der Einführungsphase in regelmäßigen Abständen mit einem externen Audit beauftragt. Hierbei wird die Funktionstüchtigkeit der bestehenden Systeme geprüft und im Bedarfsfall für deren Optimierung gesorgt.

Aus Sicht von Thomas Wagner, Interim Riskmanager und Auditor, sollten auch kleine Unternehmen, die keine Kapitalgesellschaften in ihrer Organisationsstruktur haben und die von daher nicht den Gesetzesbestimmungen von KonTraG Folge leisten müssen, trotzdem risikomanagement-analoge Strukturen aufbauen und pflegen. Dies lohnt sich insbesondere auch, wenn es um Kredite bei Banken geht.

Angesichts einer noch restriktiveren Kreditpolitik ist insbesondere der Mittelstand bei den Kreditverhandlungen extrem davon abhängig, mit welchem Rating er bei den Banken bewertet wird. Das Vorhandensein eines funktionstüchtigen Risikomanagements erhöht die Kreditvergabebereitschaft der Banken, verbessert die Konditionen und führt letztendlich auch zu mehr Transparenz innerhalb des eigenen Unternehmens.

PROJEKTBESETZUNG NACH BETRIEBLICHER FUNKTION
2005 bis 2008 in Prozent



Den vermehrten Einsatz von Interim Managern als Dienstleistung bestätigt die Providerumfrage 2009 des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP). Die Grafik stellt die wichtigsten Einsatzgebiete von Interim Managern nach betrieblicher Funktion dar

■ Claudia M. Gerwien
Journalistin in Hamburg