

Know-how holen, wie man es braucht

Es gibt Aufgaben, auf die sind Unternehmen meist nicht oder nicht ausreichend vorbereitet. Die Einführung eines Risikomanagement-Systems gehört gewiss dazu. Bei der Hamburger Labinal GmbH setzte man für dieses hochkomplexe Thema auf einen Interim Manager.



Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, das so genannte KonTraG, verpflichtet seit 1998 größere Unternehmen zur Einrichtung eines wirksamen internen Kontrollsystems. Damit sollen unternehmensgefährdende Risiken frühzeitig erkannt und bestenfalls rechtzeitig abgewendet werden. Vernachlässigen Vorstände und Geschäftsführer diese Pflicht und kommt es zum Insolvenzfall, werden sie wesentlich stärker als zuvor in die persönliche Haftung genommen. Darüber hinaus führt ein gutes Risikomanagement zu einem besseren Rating bei Banken und erleichtert die Kreditvergabe. Operativ ist das Thema meist im Controlling angesiedelt, wo Risikokennzahlen ermittelt, aktualisiert und regelmäßig an die Geschäftsleitung berichtet werden.

Risiken und Frühwarnindikatoren müssen von den Verantwortlichen richtig eingeschätzt und Limits dementsprechend eingestellt sein. Kommt es zur Überschreitung der Limits, sollten adäquate Handlungsoptionen festgelegt sein. Die Mitarbeiter müssen entsprechend geschult und für Risiken sensibilisiert werden.

Auch für französische Unternehmen und ihre Töchter schreibt das „Loi de Sécurité Financière“ im Rahmen der Corporate Governance die Einführung eines internen Kontrollsystems zur Erkennung und zum Management von Risiken vor. Es ist vergleichbar mit den Vorgaben nach dem Sarbanes Oxley Act (SOX).

Die Labinal GmbH ist eine Tochter der international tätigen Safran Group aus Frankreich, einem Anbieter von elektronischen Verkabelungen und Ingenieurdienstleistungen in der Luft- und Raumfahrtindustrie. Aufgrund der Verpflichtungen durch das Loi de Sécurité Financière wurde im gesamten Konzern ein internes Kontrollsystem eingeführt, zunächst bei den großen Konzerngesellschaften ersten Ranges, danach bei allen anderen Gesellschaften. 2005 wurde mit der Einführung des „Internal Control“ bei der Labinal GmbH in Hamburg begonnen.

Zunächst wurde in den ersten beiden Jahren versucht, die erforderlichen Prozesse durch eigene Angestellte in den Fachbereichen einzuführen und intern zu managen. Dies betraf die Bereiche Cash, Closure, Purchases und Inventories im

ersten Jahr sowie Konsolidierung, Sales, Human Resources, Investment und Programs im zweiten Jahr.

Das Loi de Sécurité fordert jedoch auch, dass die Prozesse in den einzelnen Bereichen jedes Jahr neu geprüft und bewertet werden. Aufgrund der hier fehlenden internen Fachkenntnisse und der umfangreichen Dokumentationspflichten, die sehr zeitaufwendig sind, wurde 2006 beschlossen, einen externen Risikomanager zu beauftragen. Innerhalb der Finance-Abteilung bei Labinal entschied man sich für den Einsatz eines Interim Managers, dessen Projektziel vom Account Management klar definiert und mit den Finance und Controlling Managern abgestimmt wurde: Der Interim Manager sollte Konzernvorgaben des internen Kontrollsystems innerhalb aller Abteilungen bei Labinal Deutschland umsetzen und den Verantwortungsbereich nach erfolgreicher Einführung an einen internen Zuständigen übergeben.

Wenn das Tagesgeschäft sehr eng ist

Viele Argumente sprachen für den Einsatz eines Externen, denn die Einarbei-

tung eines internen Mitarbeiters in ein vollkommen neues und äußerst komplexes Thema wäre aus Sicht von Labinal zu aufwendig und innerhalb des Tagesgeschäftes nicht umsetzbar gewesen. Ein Externer bringt zudem Erfahrung aus anderen Unternehmen mit, kennt die Benchmarks und Best Practice-Beispiele und kann mit seinem Know-how zur effektiven Umsetzung – insbesondere eines so klar definierten Projektauftrages – beitragen. Er schafft eine Basis, die im Unternehmen nach Projektabschluss weitergeführt und -entwickelt werden kann.

Bei der Suche nach einem Interim Manager sprach die Finance-Abteilung nach Rücksprache mit der Personalabteilung eine Beratungsgesellschaft und verschiedene spezialisierte Personalberatungen an. Dazu gehörte auch die Hamburger Niederlassung von Treuenfels, die einen Schwerpunkt in der Vermittlung von Interim Managern aus den Bereichen Finanzen und Controlling hat. Labinal hatte bereits in der Vergangenheit mehrere Fachkräfte-Zeitarbeiter des Anbieters im Einsatz, bisher allerdings noch keinen Interim Manager. Die temporären Fachkräfte wurden von der Personalabteilung angefragt und dort vertraglich geführt. So hatte die Personalabteilung bei der Sondierung des Marktes entsprechend Vorarbeit geleistet und Treuenfels war als Personaldienstleister im Hause Labinal bereits bekannt.

Anforderungen an den Manager auf Zeit

Die Auswahl eines Interim Managers wurde direkt durch die Finance Abteilung betrieben. Die Hauptkriterien wurden durch den Finance Manager von Labinal definiert: fundierte Fachkenntnisse und Erfahrungen in der Einführung von SOX und internen Kontrollsystemen sowie die Gewährleistung, die Dokumentation so zu erstellen, dass diese den Anforderungen der Wirtschaftsprüfer entspricht. Generell sind die Anforderungen an einen Risikomanager vielfältig: Er muss über langjährige Erfahrung im operativen

Geschäft verfügen, um Risikomanagementsysteme an die konkreten Erfordernisse des einzelnen Unternehmens anzupassen und die materiellen Risiken im Gesamtzusammenhang besser einordnen zu können. In der Regel lassen sich zwischen 70 und 90 Prozent der Unternehmensrisiken durch Kennzahlen feststellen, sodass der unternehmensinterne Verantwortliche für Risikomanagement über fundierte Controllingkenntnisse verfügen sollte. Die fachliche Qualifikation differiert allerdings entsprechend der Unternehmensaktivitäten. Zu den Softskills gehören vor allem analytisches Denkvermögen, die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu verstehen und eine ausgeprägte Kommunikationsstärke.

Insofern war es für Labinal naheliegend, einen Wirtschaftsprüfer zu engagieren. Zusätzlich spielte die kurzfristige zeitliche Verfügbarkeit eine Rolle. Am Ende fiel die Wahl auf einen Interim Manager von Treuenfels, der das beschriebene Qualifikationsprofil erfüllte. Ihm zur Seite gestellt war ein weiterer externer Projektmitarbeiter aus dem Bereich Controlling.

Die Personalabteilung übernahm nach der Entscheidung die organisatorische Unterstützung, etwa hinsichtlich Verschwiegenheitserklärung und Einrichtung von Werks- und Systemzugängen. Zwischen Labinal und Treuenfels wurde ein Dienstleistungsvertrag geschlossen. Generell hat beim Interim Management der Dienstleistungsvertrag die größte praktische Relevanz, eher selten kommen Werkverträge zum Zuge. Hier gibt es aber die unterschiedlichsten Gestaltungsmöglichkeiten, die von der jeweiligen Aufgabe des Interim Managers abhängen. Vorstellbar ist beispielsweise auch eine befristete Anstellung mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen.

Definieren, was erreicht werden soll

Zur Vorbereitung des Interim Manager-Einsatzes fasste der Accounting Manager die zur Projektzielerreichung relevanten Daten zusammen: Der Interim

Manager erhielt vor Ort eine Einführung zu den konzerninternen Richtlinien, einen Überblick über den Bearbeitungsstand der bereits eingeführten Risikomanagement-Prozesse sowie eine Präsentation zur unternehmensinternen Organisation. Die involvierten Abteilungen wurden über den Einsatz des Interim Managers informiert, um eine zeitliche Verfügbarkeit der einzelnen Sachbearbeiter zu gewährleisten.

Im ersten Jahr war der Interim Manager über mehrere Wochen bei Labinal im Einsatz, um das umfangreiche Reporting-Tool in allen Bereichen und Abteilungen zu implementieren. Bei der Umsetzung innerhalb der Abteilungen waren die jeweiligen Abteilungsleiter Ansprechpartner für ihn. Im Folgejahr war er über einen Einsatzzeitraum von mehreren Monaten im Unternehmen, um eine „audit-feste“ Dokumentation der implementierten Prozesse zu erstellen. Dieses Audit, welches von der Konzernrevision der Mutter Safran durchgeführt wurde, hat Labinal erfolgreich bestanden. Nach Projektabschluss und einer internen Schulung der Finance Abteilung übergab der Interim Manager den Aufgabenbereich an den Finance Manager, der heute durch den Account Manager im Bereich Internal Control und Risikomanagement unterstützt wird.



Autor
Bernhard von Treuenfels,
Geschäftsführer Treuenfels
GmbH, Hamburg,
bernhard.treuenfels@
treuenfels.com



Autorin
Julia Fackelmann,
Manager Accounting,
Labinal GmbH, Hamburg,
julia.fackelmann@
de.labinal.com