



obermayr

ENGINEERING & CONSULTING



*Mit Risiken umgehen.
Statt Risiken umgehen.*

Risikomanagement in der Praxis





Wer bin ich, und was bringt mich zu diesem Thema?

- **Promovierter Wirtschaftsingenieur**
- **Universitätslektor, FH-Dozent (seit 1980), Dozent Middlesex University London**
- **Ingenieurbüro für Maschinenbau und Betriebstechnik, SV-Büro**
- **Technischer Vorstand internationaler Konzern und Konzern-CIO**
- **Div. Sanierungsmanagement als interimistischer GF und CRO**
- **Meine bisherige Arbeit, meine Erlebnisse und Erkenntnisse als Sachverständiger.**
- **Meine Beobachtung in zahlreichen Unternehmen**
- **Meine Beschäftigung mit Arbeitspsychologie**

Risikomanagement in der Praxis



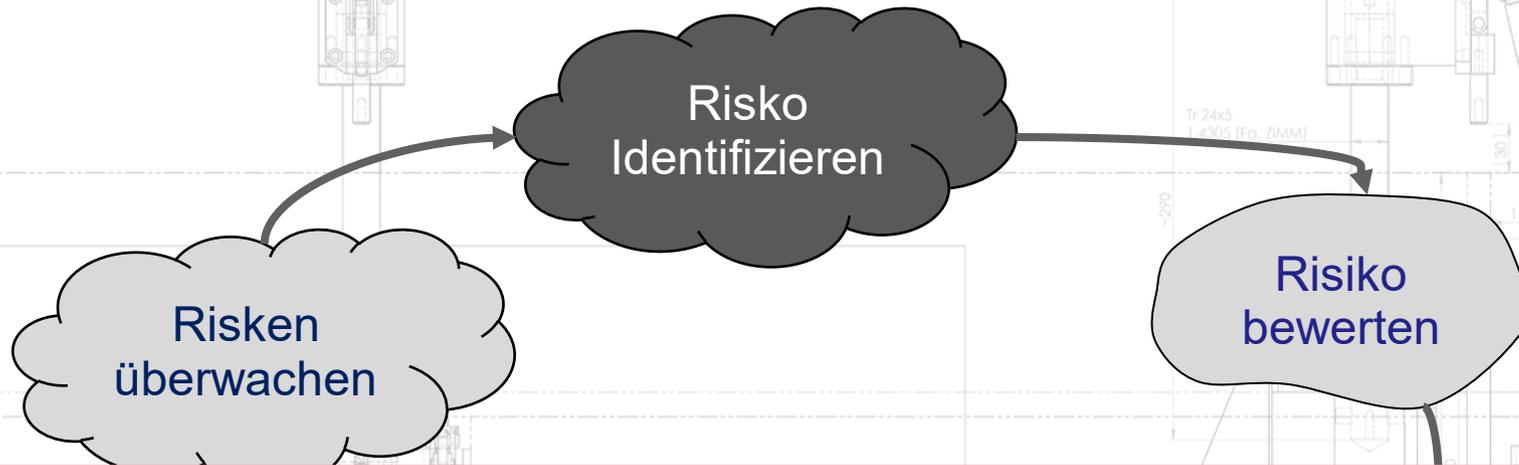
So sehen wir uns gerne, ...

aber so möchten wir nicht enden!



Quelle:
https://www.nw.de/nachrichten/wirtschaft/22540306_Thomas-Middelhoff-Lebensbeichte-in-Buchform.html
© picture alliance/dpa

„Technik“ des Risikomanagements



Warum funktioniert diese Technik so oft nicht?

Auswirkungen prüfen

Maßnahmen umsetzen

Maßnahmen definieren

festlegen



Warum identifizieren wir Risiken nicht?

Persönliche Interessen

**Art und Weise der
Zielverfolgung**

- ☞ Libenter homines id, quod volunt, credunt. Gaius Iulius Caesar
Die Menschen glauben gerne, was sie wünschen.
- ☞ Wir verlieren uns in Überheblichkeit und Arroganz
- ☞ Wir haben Wahrnehmungslücken!
- ☞ Wir fallen auf Verführer hinein!
- ☞ Wir glauben, Erfahrungen zu machen. Aber die Erfahrungen machen uns!
- ☞ Wir verlieren uns in unserer Bequemlichkeit!
- ☞ Wir unter- oder überschätzen die Zeit!
- ☞ Jeder macht alles zu seinem Vorteil!
→ von einem Spruchkalender

Risiko & Interessen



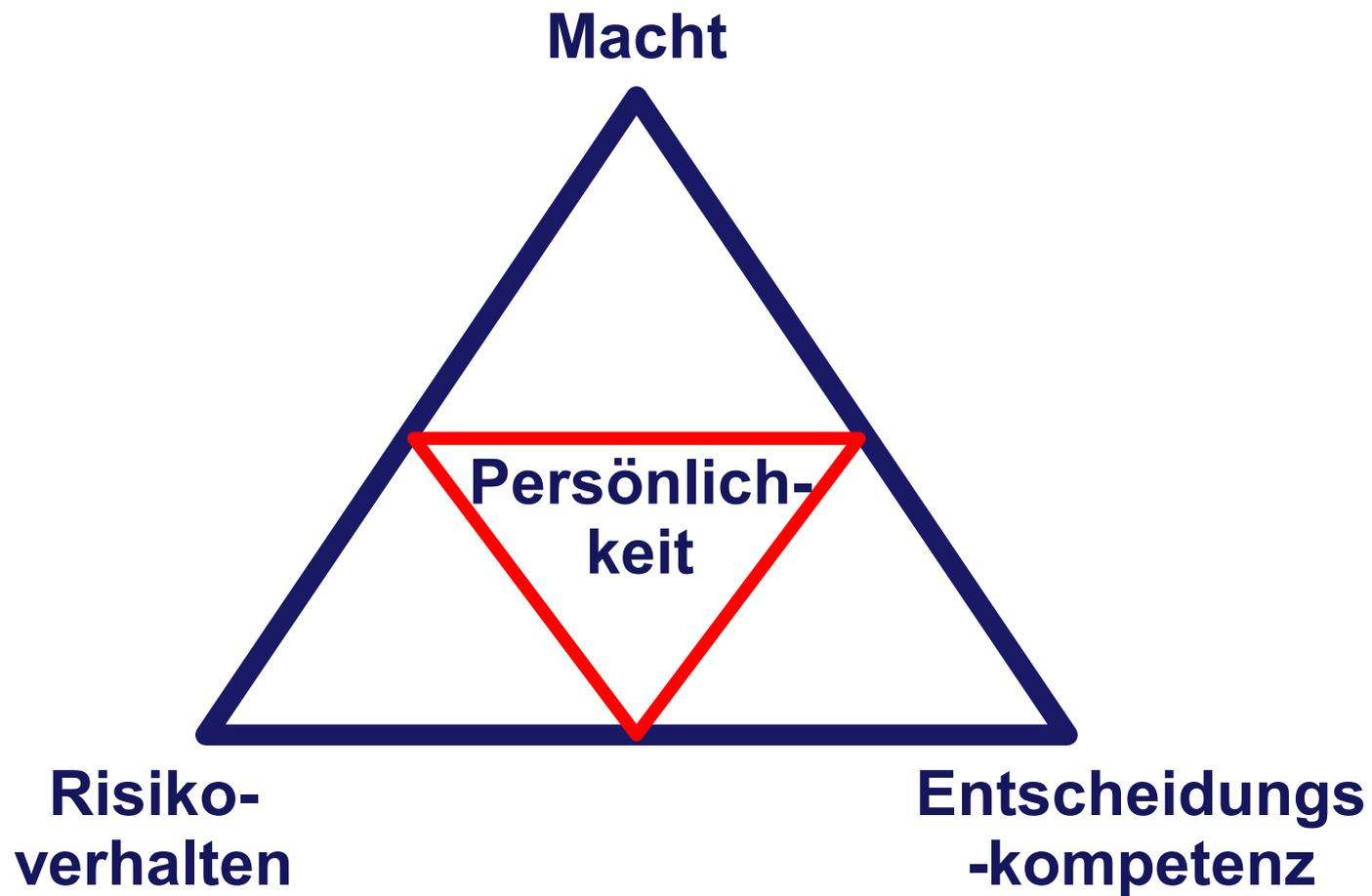
Eigene Interessen

Fremde Interessen

Kunst der Verführung



Bruchlandung „LOLU“





Der „rationale“ Mensch

- Um Risiken frühzeitig aufzudecken und mit entsprechenden Maßnahmen reduzieren zu können, müssen vermehrt psychologische Aspekte des Menschen beachtet werden, denn er geht bei der Einschätzung von Risiken oft irrational vor.
- Bei einer Risikoeinschätzung wird Irrationalität der Menschen insofern vernachlässigt, als dass Zahlen, Daten, Fakten zu Wahrheiten konstruiert werden, an die bedingungslos geglaubt wird. > Langer, M. (2017). Der Faktor Mensch. In: Risk Experts
- Risiken werden überwiegend im Außen gesehen. Das reale Bild zeigt aber, dass die meisten Risiken im Innenbereich bestehen. Unternehmen machen sich oftmals selbst kaputt!
 - ☞ Wie gut sind unsere Prozesse und Kontrollen?
 - ☞ Arbeiten alle Mitarbeitenden für dasselbe Ziel?
 - ☞ Wie dominant ist der CEO?
 - ☞ Wie viel Druck lastet auf den Schlüsselpersonen? Und wodurch bzw. durch wen?
 - ☞ Wie risikobehaftet ist die geplante Expansion oder Akquisition?

Mensch, Komplexität & Wahrnehmungsverzerrungen



■ Die Logik des Misslingens (Dietrich Dörner)

- ☞ Komplexität erzeugt Unsicherheit.
- ☞ Unsicherheit erzeugt Angst. Vor dieser Angst wollen wir uns schützen.
- ☞ Darum blendet unser Gehirn alles Komplizierte, Undurchschaubare, Unberechenbare aus.
- ☞ Übrig bleibt ein Ausschnitt – das, was wir schon kennen.
- ☞ Weil dieser Ausschnitt aber mit dem Ganzen, das wir nicht sehen wollen, verknüpft ist, unterlaufen uns Fehler – der Misserfolg wird logisch programmiert.“

■ Wahrnehmungsverzerrungen

- ☞ Halo-Effekt (s.o. Vereinfachung)
- ☞ Anhaftung (Affektheuristik)
- ☞ Reihenfolgeeffekt
- ☞ Wiederholungseffekt
- ☞ Signaleffekt, Salienz-Bias (Besonderheit eines Gegenstandes)
- ☞ Erwartungseffekt
- ☞ Boiled Frog Effekt
- ☞ U.a.m.



Mensch & Wirtschaftskriminalität

Wie ist die Einstellung der Führungsebenen zu Wirtschaftskriminalität?

- Ca. 23 Prozent der befragten Manager geben an, dass sie, um ihre Karriere voran zu treiben, zu mindestens einer der folgenden Verhaltensweisen bereit wären: **Externe täuschen, das eigene Management mit falschen Informationen versorgen und unethisches Verhalten** bei Kunden, Lieferanten etc. ignorieren.
- Jeder zehnte Manager würde **Behörden täuschen**, um sich bzw. das Unternehmen nach vorne zu bringen. Diese Zurückhaltung oder Falschinformation richtet sich jedoch nicht nur gegen Dritte, sondern jeder zehnte würde auch **das eigene Management** täuschen (E&Y 2017).
- Aufgrund dessen, dass inzwischen zwei von drei Unternehmen Antikorruptionsrichtlinien implementiert haben und diese auch strengstens verfolgt werden, ist jeder sechste Manager eines deutschen Unternehmens der Meinung, dass **die eigene Wettbewerbsposition durch eben diese Richtlinien geschmälert wird**.
- Der durchschnittliche (meist versteckte) Verlust durch Wirtschaftskriminalität beträgt jährlich rund 5% vom Umsatz.
- Oft sind Wirtschaftskriminelle männliche Führungskräfte, die seit vielen Jahren in einem Unternehmen tätig sind.



Die Risikokultur einer Organisation

Die Risikokultur einer Organisation ist die entscheidende Einflussgröße, um menschlicher Fehler bei der Identifizierung, Bewertung und Eskalation von Risiken zu minimieren!

Der Risikomanagementprozess hilft nur, wenn die Risiken identifiziert werden und er gelebt wird.

- Was ist Risikokultur und welche Bedeutung hat sie für das Risikomanagement?
- Woran erkennt man gute oder schlechte Risikokultur?
- Was sind die Ursachen für gute oder schlechte Risikokultur?
- Wie kann man die Risikokultur eines Unternehmens nachhaltig verbessern (Fokus auf Mitarbeiter)?
- Wie kann man die Risikokultur eines Unternehmens nachhaltig verbessern (Fokus auf Management/Organisation)?



Das Risiko in einer Gruppe

- Besonders homogene Gruppen mit engen Beziehungen untereinander bergen die Gefahr, die Meinungen anderer nicht mit einzubeziehen.
 - ☞ Guanxi bezeichnet in China das Netzwerk persönlicher Beziehungen, von dessen Wirken dort kaum eine Entscheidung unbeeinflusst bleibt.
- Das Risiko wird grösser, wenn ein direkter Leiter dabei ist, der seine Wünsche auch offen mitteilt.
- Die Gruppenmitglieder sprechen ihre gegensätzlichen Sichtweisen nicht aus (sie üben Selbstzensur), entweder weil
 - ☞ sie Angst haben, die hohe Moral der Gruppe zu ruinieren, oder
 - ☞ weil sie befürchten, von anderen kritisiert zu werden.
- I Lie? We Lie! Why? Experimental Evidence on a Dishonesty Shift in Groups
Kocher, M; Schudy, S.; Spanting, L.
 - ☞ Unethisches Verhalten wie Unehrlichkeit, Betrug und Korruption tritt häufig in Organisationen oder Gruppen auf.
 - ☞ Experimentelle Erkenntnisse deuten darauf hin, dass die Neigung, sich in Gruppen unmoralisch zu verhalten, stärker ist als bei Einzelpersonen.



Die Komponenten der Risikowahrnehmung

- Technische Komponente
- Betriebswirtschaftliche Komponente
- Rechtliche Komponente
- Psychologische Komponente

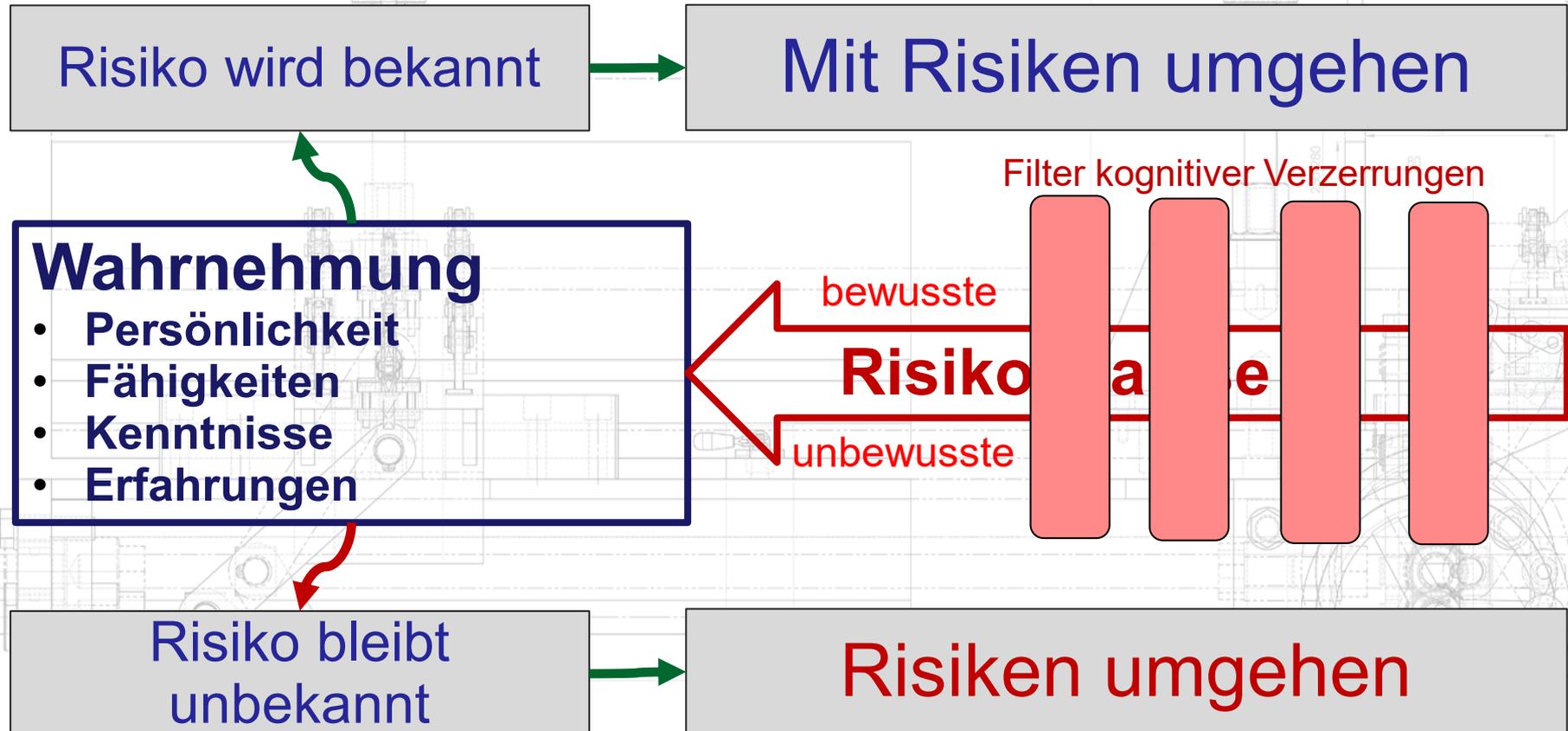
Die Wahrnehmung des Risikos und die mögliche Reaktion darauf ist eine Frage der

Lust-Unlust-Ökonomie!

Wir scheuen nicht die Risiken, sondern die Verluste
"People tend to avoid risks when seeking gains, but choose risks to avoid sure losses" >> Kahneman

Risiko der fehlenden Entscheidung

Mit Risiken umgehen - statt Risiken umgehen

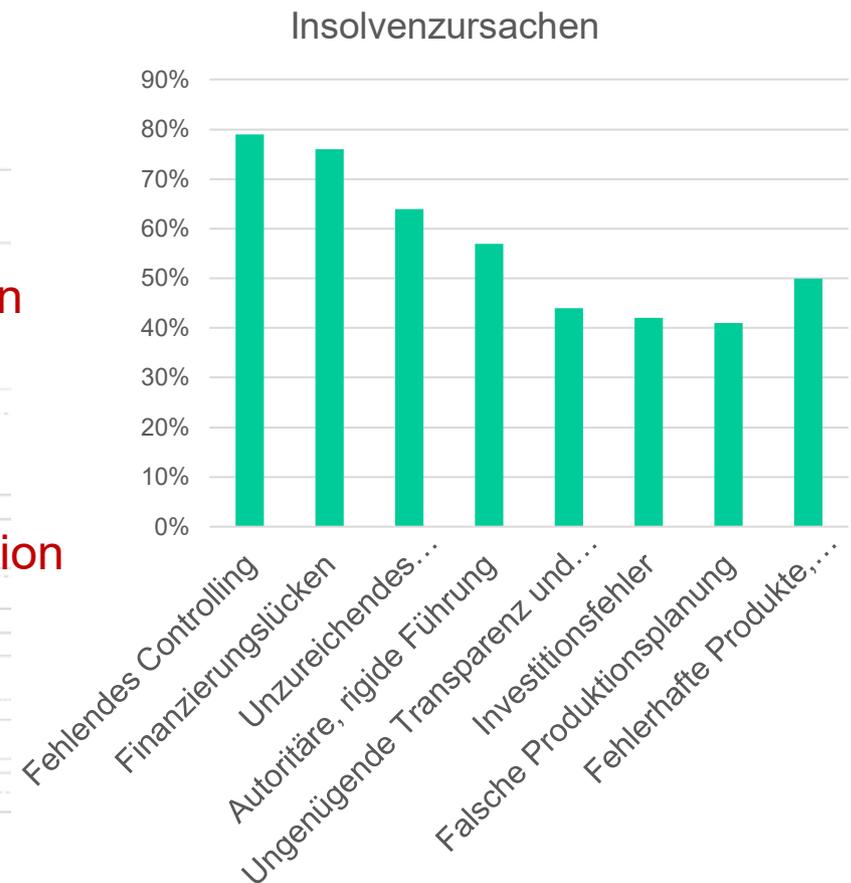


→ Sobald ein Risiko identifiziert wurde erfolgt automatisch und zwangsläufig eine Risikoabschätzung und -bewertung

Die 14 Kardinalsfehler für Unternehmenspleiten!



1. **Fehlendes Controlling 79%**
2. **Finanzierungslücken 76%**
3. **Unzureichendes Debitoren-Management 64%**
4. **Autoritäre, rigide Führung 57%**
5. **Ungenügende Transparenz und Kommunikation 44%**
6. **Investitionsfehler 42%**
7. **Falsche Produkt-/Dienstleistungsplanung 41%**
8. **Dominanz persönlicher über sachlicher Motivation 33%**
9. **Ungenügende Marktanpassung 29%**
10. **Egozentrik, fehlende Außenorientierung 28%**
11. **Mangel an strategischer Reflexion 27%**
12. **Personalprobleme 25%**
13. **Unkontrollierte Investition und Expansion 21%**
14. **Zu viele Wechsel 21%**



Nach Michael Holte
<https://www.firma.de/unternehmensfuehrung/14-faktoren-die-zu-einer-insolvenz-fuehren-koennen-und-wie-sie-sich-davor-schuetzen/>

Checkliste für ein Risikomanagement in der Praxis



1. Eigeninteressen der Teammitglieder und der Gruppe prüfen
2. Gibt es einen eindeutig präferierten Vorschlag?
3. Gibt es Meinungsvielfalt, abweichende Meinungen?
4. Sind die Analogien richtig oder falsch?
 - „Wir waren mit Produkt X sehr erfolgreich. Also müssen wir es weiterentwickeln“
5. Aufforderung, weitere überzeugende Alternativen zu entwickeln
 - Strategie der ETON-Universität GB
6. Überlegung: Was müsste sein, dass man in einem Jahr anders entscheiden würde?
7. Überprüfen, woher und von wann die Daten (Zahlen, Informationen) stammen.
8. Überprüfen, ob ein „Halo-Effekt“ vorliegt.
9. Überprüfen, ob sich das Team zu sehr an der Vergangenheit orientiert.
10. Liegen Szenarien vor? Wenn ja, in welcher Form?
 - Ist das Negativszenario schlimm genug?
 - Ist das Team zu vorsichtig? Verlustaversion; Verlustängste blockieren Entscheidungen
 - Ist das Best-Case-Szenario zu optimistisch?

Mangelhaftes Rechnungswesen, fehlendes Controlling



■ Hersteller von Toren. Ausgangssituation:

- ☞ Unternehmen kalkuliert mit vorhandenen Kalkulationsunterlagen und Kostensätzen einschließlich Zuschlagssätze.
- ☞ Aufträge werden mit einem „schönen Gewinn“ abgeschlossen; dennoch fehlen am Jahresende 0,7 Mio. €

■ Problematik:

- ☞ Falsche Kalkulationsbasis
 - ☞ Zuschlagssätze sind veraltet
 - ☞ Unrichtige Kuppelkalkulation
 - ☞ Planzeiten zu kurz
- ☞ Mangelhafte Betriebsführung
 - ☞ Hoher Anteil an unproduktiven Nebenzeiten
 - ☞ Geringer Zeitgrad



Investitionsfehler Firma „H“

■ Hersteller von Brettschichtholz. Ausgangssituation:

- Es soll auf eine vollautomatische Anlage umgestellt werden.
- Der Unternehmer (Senior) führt mit 4 verschiedenen Herstellern die Kaufverhandlungen > verkettete Anlage

■ Problematik

- Es gibt kein Gesamtkonzept, damit auch keinen „führenden“ Hersteller.
- Die Anlagenhersteller bieten Anlagen mit unterschiedlichen Leistungen an.
- Jeder Hersteller baut „seine“ Anlagen auf.
- 20% der Soll-Leistung wird erreicht.
- Als Überbrückung müssen Waren vom Wettbewerb zugekauft werden.
- Hersteller weigern sich, Nachbesserungen zu leisten.
- Mängelgutachten wird erstellt und vom RA übermittelt.
- Daraufhin übernimmt ein Hersteller die führende Rolle; die Anlagenleistung wird auf 90% der geplanten Leistung gesteigert.



Beispiel Möbelindustrie

- Festhalten am Geschäftsmodell
 - Festhalten an den Produkten und am Verkaufskonzept
 - Verhinderung Produktumstellung
 - Produktion nicht mehr an die aktuellen Bedürfnisse angepasst
 - Festhalten am Großserienkonzept anstatt kundenzogener Kleinserien- bis Einzelfertigung
- **Führt an den Rand der Insolvenz. Zuschuss von Gesellschafteranteilen**
- Umstellung des Geschäftsmodells durch neuen GF
 - Entwicklung eines neuen Produktprogramms
 - Umstellung der Produktion auf Kleinserien- bis Einzelfertigung
 - Umstellung der administrativen Aufgabenerfüllung in prozessorientierten Teams
- **Gesellschafter akzeptieren die Umstellung nicht. Festhalten am alten Konzept. „Wir waren früher doch so erfolgreich“!**
- Ein weiterer neuer GF wird eingestellt.
- **Erst beim 3 GF wird die Umstellung akzeptiert. Heute ist das Unternehmen wieder erfolgreich**



Investitionsfehler Firma „X“

■ Hersteller von Solaranlagen. Ausgangssituation:

- ☞ „Garagenfertigung“
- ☞ Hoher Anteil an Nebentätigkeiten
- ☞ Platzproblem
- ☞ Kapazitätsproblem

■ Lösung: Bau einer neuen Betriebsstätte > für die nächsten 10 Jahren

■ Problematik

- ☞ Investitionssumme sehr hoch weil sehr (zu) groß gebaut
- ☞ Wirkungsgrad sinkt
- ☞ WIP steigt
- ☞ Nutzungsgrad zu gering
- ☞ Qualität verschlechtert sich (Paradoxon)
- ☞ Lieferzeiten verlängern sich

Kontakt

Dipl.-Ing. Dr. Norbert Obermayr

Dr. Obermayr e.U. Risk- & Cost-Engineering

4030 Linz, Himmelbergerstraße 3/10

Mobil: +43 650 2307121

n.obermayr@obermayr-ec.com

www.obermayr-engineering.com



Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns
Eugène Ionesco

*Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit*



*Mitglied Schweizerische Kammer technischer
und wissenschaftlicher Gerichtsexperten*



www.obermayr-ec.com

COST-MANAGEMENT

RISK-MANAGEMENT