

Public Services Newsletter

Aktuelle Mitteilung

Risiken bei Großprojekten

In den vergangenen Jahren konnte man zunehmend beobachten, dass Personen in Führungspositionen verstärkt Verantwortung für ihr Handeln übernehmen mussten. Das gilt für alle Führungs- und Kontrollebenen und wird in der Öffentlichkeit vor allem wahrgenommen, wenn das Handeln zu teilweise spektakulären Schäden, Verzögerungen oder Krisen führt. Aufsichtsräte müssen sich heute wegen unterlassener Kontroll- oder Hinweispflichten beispielsweise genauso verantworten, wie Vorstände, Geschäftsführer oder Politiker für Nachlässigkeiten beim Aufbau geeigneter und angemessener Unternehmensstrukturen. Die Ursachen für eklatante Fehlentscheidungen des Managements werden dezidiert untersucht - auch um mögliche Pflichtverletzungen aufzuklären. Wurden früher nach Fehlschlägen und Krisen häufig nur die handelnden Personen mehr oder weniger lautlos ausgetauscht, erleben wir heute, dass führende Personen teilweise auch persönlich und öffentlich haftbar gemacht werden.

„Das Klima für Verantwortungsträger ist rauer geworden“

Das Klima für Verantwortungsträger ist in der letzten Dekade eindeutig rauer geworden. Ursächlich liegt dies zum einen sicherlich daran, dass die Anforderungen an eine einwandfreie und transparente Unternehmensführung anspruchsvoller und vielschichtiger geworden sind: Die Vielzahl an gesetzlichen Änderungen und begleitenden Regularien hat zu einer Konkretisierung der Pflichten für Verantwortungsträger geführt. Zum anderen sind in einer zunehmend globalisierten Welt die Erwartungen der Bürger hoch. Auf Nachsicht und Gelassenheit bei der Bewertung ihrer Entscheidungen im mitunter hektischen operativen Geschäft können Entscheider in Wirtschaft oder Politik nicht mehr zählen.

Interessanterweise kommt es vor allem im Zusammenhang mit Investitionen in große Infrastruktur- oder Immobilienprojekte immer wieder zu aufsehenerregenden Fällen. Fragt man die gescheiterten Führungskräfte auf Auftraggeberseite, warum ein solches Projekt derart entglitten ist, erhält man stets ähnliche Antworten: die Projektziele seien zu ambitioniert gewesen, man habe leider die technische Komplexität unterschätzt, nicht ausreichend eigenes und kompetentes Personal gehabt und zudem unkundigen Beratern zu lange vertraut. Darüber hinaus habe man es mit sehr aggressiv auftretenden Auftragnehmern zu tun gehabt, die jede vertragliche Ungenauigkeit zu ihrem Vorteil auszunutzen versuchten.

Problematisch: Gestiegene Anforderungen und kleinere Budgets

Tatsächlich besteht ein maßgebliches Problem darin, dass die Komplexität im Projektgeschäft der Bau- und Immobilienwirtschaft sowie des Anlagenbaus zugenommen hat: Herstellungsverfahren und Gebäudetechnik haben sich auch in diesem Wirtschaftsbereich stark weiterentwickelt, Materialien und Bauteile kommen just-in-time aus aller Welt, Arbeiter aus unterschiedlichsten Nationen und Kulturen arbeiten zusammen. Investitionen in Großprojekte sind aber häufig auch eine Prestigefrage: Das neue Gebäude muss von einem Stararchitekten sein, Projektbudgets werden geschönt, um eine Genehmigung für die Realisierung zu erhalten, Aufträge werden mit zweifelhaften Mitteln vergeben, Risiken und Kostensteigerungen werden so lange wie möglich klein geredet.

Gleichzeitig sollen die in den vergangenen Jahren „gesund geschrumpften“ Abteilungen das Großprojekt quasi nebenbei erledigen. In der Realität des Projekts angekommen, treffen die handelnden Personen in der Tat auf sehr professionell agierende Auftragnehmer, die mit ihren Risiken in solchen Projekten aktiv umzugehen gelernt haben.

Tipps und Trends

Deutschland

Die Verantwortung nicht delegieren sondern compliant managen

Hier schließt sich der Kreis zur Verantwortung der Führungskräfte: Es gehört zu ihren wichtigsten Pflichten, geeignete Unternehmensstrukturen – auch in der Projektorganisation – sicherzustellen, damit die Anforderungen bei der Realisierung von Großprojekten gemeistert werden können. Neben der Auswahl des geeigneten Personals gehören hierzu daher unter anderem auch wesentliche Elemente eines internen Kontrollsystems, insbesondere in Bezug auf das Risiko- und Compliance Management, sowie wirksame und zweckmäßige Informations- und Kontrollmechanismen. Gerade das Risikomanagement übernimmt hierbei eine zentrale Funktion: Die fortlaufende Identifikation, Bewertung und Steuerung der Risiken bei Großinvestitionen ist alles andere als einfach und sollte nur durch erfahrene Spezialisten erfolgen.

Arroganz, Selbstüberschätzung und Überschätzung der Möglichkeiten der eigenen Mitarbeiter gehören vor diesem Hintergrund zu den größten Managementfehlern. Auch die Tolerierung unzureichender Kommunikations- und Informationswege als Strategie, um Verantwortung abzuschieben – nach dem Motto „die tatsächliche Situation konnte ich gar nicht kennen“ – wird zu Recht als Führungsversagen eingestuft.

Zu den wirksamsten Mitteln, um Großprojekte erfolgreich abzuwickeln und einem persönlichen Haftungsdesaster als Verantwortungsträger zu entgehen, gehören hingegen: Geordnete Strukturen zu schaffen, ordnungsgemäßes Handeln vorzuleben; sicherzustellen, dass die eigenen Fähigkeiten und die der Mitarbeiter realistisch eingeschätzt werden, strukturiert und professionell mit Risiken umzugehen und schließlich präzise, zeitnah und objektiv zu kommunizieren. ■

Ansprechpartner:



Mario Bacher, Partner,
Ernst & Young Real Estate GmbH
Tel.: 06196 996 26259
E-Mail: mario.bacher@de.ey.com



Dr. Axel Freiboth, Manager,
Ernst & Young Real Estate GmbH
Tel.: 016196 996 10773
E-Mail: axel.freiboth@de.ey.com

Ansprechpartner

Deutschland

Wirtschaftsprüfung

Hans-Peter Busson
Eschborn/Frankfurt am Main
Telefon +49 6196 996 25271
hans-peter.busson@de.ey.com

Steuerberatung

Gabriele Kirchhof
Köln
Telefon +49 221 2779 25680
gabriele.kirchhof@de.ey.com

Real Estate

Michael Janetschek
Eschborn/Frankfurt am Main
Telefon +49 6196 996 24540
michael.janetschek@de.ey.com

Organisationsberatung für die öffentliche Verwaltung und NPOs

Lars Andersen
Berlin
Telefon +49 30 25471 25697
lars.d.andersen@de.ey.com

Schweiz

Wirtschaftsprüfung

Bernadette Koch
Bern
Telefon +41 58 286 77 52
bernadette.koch@ch.ey.com

Beratung öffentliche Hand

Christian Sauter
Zürich
Telefon +41 58 286 43 08
christian.sauter@ch.ey.com

Österreich

Elfriede Baumann
Wien
Telefon +43 1 211 70 1141
elfriede.baumann@at.ey.com

Redaktionelle Gesamtverantwortung

Hans-Peter Busson
Eschborn/Frankfurt am Main
Telefon +49 6196 996 25271
hans-peter.busson@de.ey.com

Wenn Sie unseren Newsletter nicht mehr erhalten möchten, schreiben Sie uns an public.services@de.ey.com

Anmeldungen zum Bezug des Public Services Newsletters können Sie unter folgenden Homepages vornehmen:

Deutschland: www.ps-ey.de
Schweiz: <http://ch.ps-ey.de>
Österreich: <http://at.ps-ey.de>

Alle bisherigen Ausgaben des Public Services Newsletters können ebenfalls unter den oben genannten Homepages abgerufen werden.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Die internationale Ernst & Young-Organisation im Überblick

Die internationale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die rund 144.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die internationale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.de.ey.com

In Deutschland ist Ernst & Young mit rund 7.100 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. "Ernst & Young" und "wir" beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2012
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.