

## Risikomanagementprozess als Grundlage für eine optimale Finanzierung und Projektumsetzung

**Benjamin Richter**

Rödl & Partner

**Keywords:** Geothermie, Risikomanagement, Finanzierung; Projektumsetzung, Wirtschaftlich, Rechtlich

### Zusammenfassung

Die Nutzung der geothermischen Energie erfordert ein Investitionsvolumen im zweistelligen Millionenbereich. Die notwendige Finanzierung erfolgt in der Regel gemeinsam mit Partnern aus der Finanzwirtschaft. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Situation werden Projekte mit unabhängigen und professionellem Risikomanagement bevorzugt. Der kontinuierliche Risikomanagementprozess ist damit Grundlage für eine optimale Finanzierung und auch Basis für eine erfolgreiche Projektumsetzung.

### 1. Einleitung

Der Grundsatz, dass jedes unternehmerische Handeln mit Risiken verbunden ist, trifft auch und auf ganz besondere Weise auf die Geothermie zu. Denn das Zusammenspiel der externen Einflussgrößen (Geologie, Bohrunternehmen, etc.) und der internen Entscheidungen (Bohrstandort, Projektkonzeption, etc.) ist wie in kaum einem anderen Bereich so maßgeblich für den Projekterfolg. Denn jede Entscheidung birgt Risiken und die Auswirkungen sind nicht immer ersichtlich.

Für die Geothermie gilt hier, dass die Auswirkungen teilweise unvorhersehbare Ausmaße annehmen können und somit eine ganzheitliche Integration eines Risikomanagementprozesses notwendig ist.

Die Vorteile der Etablierung eines solchen Systems liegen auf der Hand: die intensive Auseinandersetzung mit dem Projekt gewährleistet eine Transparenz die sich mehrfach positiv auswirkt. So hat dieses „Mehrwissen“ Auswirkungen auf die Budgetgestaltung, die Finanzierung oder auch auf die Zeit- und Ablaufplanung.

### 2. Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess ist nicht als einmalige Sitzung zu sehen bei der alle Bereiche eines Geothermieprojektes besprochen und diskutiert werden. Es ist zwingend notwendig diesen Prozess als einen kontinuierlichen Kreislauf zu verstehen um auch im Zeitverlauf frühzeitig auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte und ihre praktische Umsetzung beschrieben.

#### 2.1 Risikoidentifikation

Die kritischste Situation stellt sich, wenn die Risiken eines Projektes nicht bekannt sind. Doch die Bereiche in denen Risiken auftreten können, sind vielfältig und die Risikopotenziale nicht immer ersichtlich. Deshalb ist ein stetiges Risikobewusstsein unerlässlich.

Im Rahmen der Risikoidentifikation gilt es, die Grundlage für das gesamte Risikomanagementsystem zu schaffen. Werden hier Risiken nicht erkannt, können sie auch nicht umgangen oder verhindert werden. Daher sind in diesem Bereich möglichst umfangreiche Informationen zu sammeln. Dies kann beispielsweise in einer Expertenrunde stattfinden, durch Erfahrungsberichte anderer vergleichbarer Unternehmen oder Projekte durch aktuelle Informationen aus den Medien oder über Kontaktpersonen.

Durch die Bestimmung von Risikokategorien lässt sich eine systematische Untersuchung einzelner Bereiche auf Risikopotenziale hin vornehmen. Damit soll vermieden werden, Teilbereiche zu vergessen. Eine solche Kategorisierung kann beispielsweise nach technischen, wirtschaftlichen, geologischen, operativen und politischen Gesichtspunkten erfolgen (Bild 5).

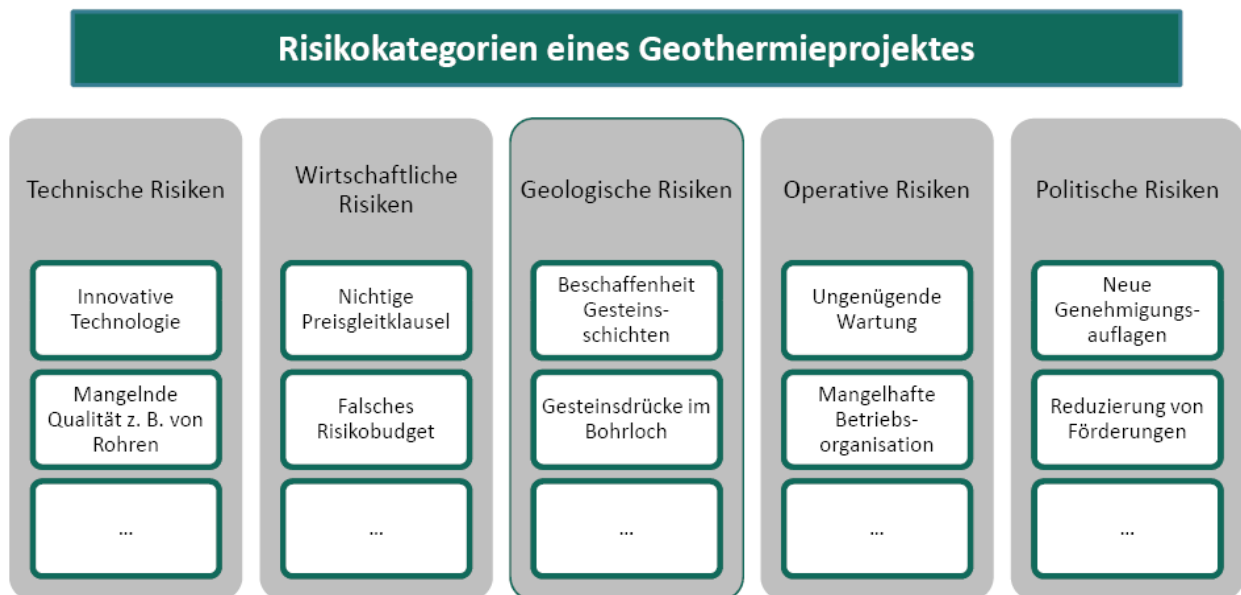


Abbildung 1: Risikokategorien eines Geothermieprojektes

Da Risiken nicht konstant sind und sich stetig verändern bzw. neue Risiken stattfinden, ist der Prozess soweit wie möglich in die Arbeitsabläufe zu integrieren und in regelmäßigen Abständen zu prüfen.

## 2.2 Risikobeurteilung

Sind die Risiken identifiziert, schließt sich die Risikobeurteilung an. Dabei wird in einem ersten Schritt untersucht auf welche Teilbereiche des Projektes sich ein Risiko auswirkt. Dann können eine monetäre Bewertung sowie eine Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit erfolgen. Es geht dabei nicht um die Festlegung exakter Werte, sondern lediglich um die Kategorisierung um entsprechende Prioritäten bestimmen zu können. Insbesondere bestandsgefährdende Risiken müssen demnach mit besonderer Dringlichkeit behandelt werden.

## 2.3 Risikohandhabung

Nur wenn man bewusst alle Risiken identifiziert und diese transparent macht, können alle notwendigen Maßnahmen ergriffen werden, um diese zu vermeiden, zu vermindern, etc. Ziel ist es dabei, durch risikopolitische Handlungsalternativen das Gesamtrisiko zu vermindern, so dass lediglich ein akzeptables Restrisiko von den Projektverantwortlichen getragen werden muss.

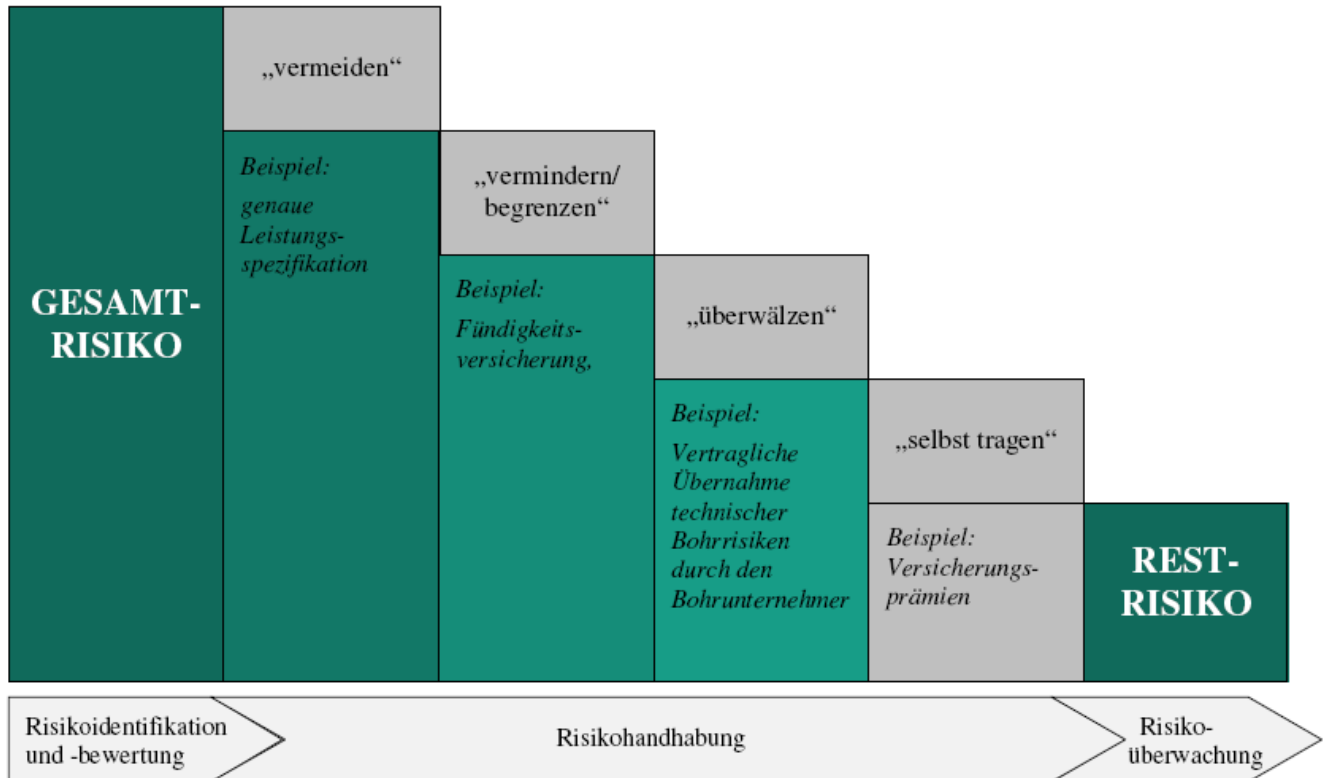


Abbildung 2: Risikopolitische Handlungsalternativen

Bei der Vermeidung von Risiken ist das Ziel eindeutig: Durch das Unterlassen einer Handlung, etc. wird vermieden, dass das Risiko überhaupt eintreten kann. Ein Beispiel hierfür ist die genaue Leistungsspezifikation in Verträgen. Damit wird die Lieferung einer anderen Leistung ausgeschlossen, die nicht dem Absicherungswunsch des Projektes entspricht.

Eine weitere Strategie ist das Vermindern oder Begrenzen von Risiken. Hier ist als Beispiel eine Fündigkeitsversicherung zu nennen. Nur Teile die nicht in die Versicherungssumme einfließen verbleiben als Restrisiko beim Versicherungsnehmer.

Im Rahmen der Überwälzung werden Risiken auf externe Projektbeteiligte ausgelagert. Hier sind insbesondere Versicherungen und Gewährleistungsklauseln zu nennen.

Aus wirtschaftlichen Gründen können nicht alle Risiken gesteuert werden. Dies würde eine unverhältnismäßig hohe finanzielle Belastung bedeuten. So müssen Preissteigerungsrisiken beispielsweise beobachtet werden, können jedoch nicht immer ohne größeren Aufwand gesteuert werden (z.B. zwingende Notwendigkeit eines bestimmten Materials).

Nicht immer lassen sich für Risiken vorgefertigte Lösungen finden. Insbesondere bei neuen Projekten ist man mit sehr individuellen Risiken konfrontiert. In diesem Sinne müssen zumindest für einen Teil der Risiken projektspezifische Lösungsansätze erarbeitet werden.

## 2.4 Risikoüberwachung

Im Rahmen der Risikoüberwachung sollen die identifizierten Risiken überwacht und die Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen kontrolliert werden.

## 3. Ergebnis

Grundvoraussetzung für den Erfolg eines funktionsfähigen Risikomanagementprozesses ist die Beachtung aller Schritte innerhalb des Prozesses. Denn das Wissen über ein mögliches Risiko und die Aufnahme in ein Risikobudget ist nicht ausreichend. Viel mehr zählt die tatsächliche Maßnahmenplanung zur Handhabung des Risikos sowie die laufende Überwachung und Dokumentation der Risiken.

Wird dieser Prozess richtig aufgesetzt hat man eine gute Grundlage für die Erstellung aussagekräftiger Wirtschaftspläne und einen nachhaltigen Beitrag zur erfolgreichen Projektumsetzung geschaffen. Zusätzlich bietet ein solches System externen Kapitalgebern die notwendige Transparenz zur Information über das Projekt.



Benjamin Richter  
Rödl & Partner, Arabellastraße 15, 81925 München  
benjamin.richter@roedl.de



Katharina Hepp  
Rödl & Partner, Arabellastraße 15, 81925 München  
katharina.hepp@roedl.de