

Praxis-Check Risikomanagement für den Aufbau von Re-Produktionsketten

Welche Schwierigkeiten können im Projektverlauf auftauchen? Wie verfare ich mit diesen Risiken? Welche Akteure können zur Risikobewältigung miteinbezogen werden?

Der Praxis-Check hilft Ihnen, wesentliche Projektrisiken zu bestimmen und mit geeigneten Maßnahmen zu beherrschen. Somit können Sie mit dieser Checkliste Schritt für Schritt ihre Re-Produktionskette gegen mögliche Gefahren im Projektverlauf wappnen und den Projekterfolg auf den Weg bringen.

Ihr Vorteil

- ✦ Sie können sicher sein, sowohl allgemeine als auch spezifische Risiken zu identifizieren.
- ✦ Sie planen Maßnahmen zum Umgang mit Projektrisiken im Voraus, so dass böse Überraschungen ausbleiben und sich die Tragfähigkeit des Projektes erhöht.
- ✦ Sie verteilen die Risiken auf diejenigen Akteure, die sie aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit am besten steuern können.
- ✦ Auf weitere Fachinformationen zu jeder Phase können Sie bei Bedarf schnell zugreifen.

Und so gehen Sie vor:

1. Schritt: Treiben Sie den Projekterfolg voran! Werden Sie zum Risikomanagement-Verantwortlichen für Ihre Re-Produktionsketten.

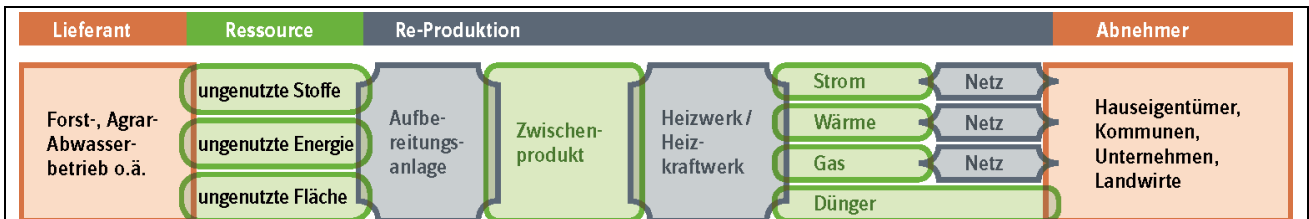
Lesen Sie den Praxis-Check **vor** der Planung und Umsetzung des Projektes durch. Verschaffen Sie sich anhand der Kernaussagen einen Überblick, worauf es im Bereich Risikomanagement besonders ankommt. Nutzen Sie die Kriterien als wichtigen Hinweis, um welche Punkte Sie sich kümmern müssen. In der Spalte „Mehr Infos“ werden zu ausgewählten Themen vertiefende Informationen angeboten. Folgen Sie den dort genannten Hinweisen für weiterführende Inhalte. Fachinformationen zu einzelnen Re-Produktionsketten finden Sie unter www.reproketten.de/infobox

2. Schritt: Planen Sie Ihre Re-Produktionskette gemeinsam mit Fachleuten

Entwickeln Sie das Risikomanagement für Ihr Projekt gemeinsam mit den Projektbeteiligten und qualifizierten Beratern Ihrer Wahl. Nutzen Sie den Praxis-Check dabei als persönlichen Leitfaden. Weisen Sie Partner und Berater auf Besonderheiten des Projektes hin.

3. Schritt: Kontrollieren Sie Ihr Projekt Schritt für Schritt

Haken Sie während der Planung und Errichtung Ihrer Re-Produktionskette alle wichtigen Meilensteine zum Risikomanagement im Praxis-Check ab und kontrollieren Sie den inhaltlichen Projektfortschritt. Im Idealfall sollten Sie für jeden Teilschritt mindestens einen Haken setzen können. Wenn Ihnen dies gelingt, haben Sie ein funktionierendes Risikomanagementsystem realisiert.




Praxis-Check Risikomanagement – Vorbereitung	✓	Mehr Infos
---	---	------------



Foto:
Ulrich Antas | pixelio.de

Allgemeine Zuständigkeiten sind geklärt und zentrale Projektrisiken identifiziert.		
Die Kriterien		
1. Der Verantwortliche für die inhaltliche Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Risiken im Vorfeld der Projektrealisierung wurde bestimmt und ist...		
einer der Projektbeteiligten.		
ein externer Dienstleister/ein externes Beratungsunternehmen.		
2. Der Verantwortliche für die inhaltliche Auseinandersetzung UND die Kontrolle wirtschaftlicher Risiken nach Projektbeginn wurde bestimmt und ist...		
der unter Punkt 1 benannte Akteur.		
die Geschäftsführung der Projektgesellschaft.		
3. Die inhaltliche Auseinandersetzung ist erfolgt und es wurden folgende Risikogruppen ermittelt:		<i>Begriffserläute- rung: Fachinformati- on Risikoma- nagement, Seite 9.</i>
projektendogene Risiken		
projektexogene Risiken		
4. Die Ergebnisse der inhaltlichen Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Risiken wurden dokumentiert, die Plausibilität der Aussagen und Maßnahmen zu wirtschaftlichen Risiken wurden gegengeprüft durch ...		
den wechselseitigen Austausch der Projektakteure.		
einen externen Dienstleister.		

Weiterlesen	Bei Bedarf liefern Ihnen die Fachinformationen zum Risikomanagement von Re-Produktionsketten zusätzlich wertvolles Hintergrundwissen.
--------------------	---

Lieferant	Ressource	Re-Produktion			Abnehmer			
Forst-, Agrar- Abwasser- betrieb o.ä.	<ul style="list-style-type: none"> ungenutzte Stoffe ungenutzte Energie ungenutzte Fläche 	Aufbe- reitungs- anlage	Zwischen- produkt	Heizwerk/ Heiz- kraftwerk	<ul style="list-style-type: none"> Strom Wärme Gas Dünger 	<ul style="list-style-type: none"> Netz Netz Netz 	Hauseigentümer, Kommunen, Unternehmen, Landwirte	
Praxis-Check Finanzierung – Ausführung							✓	Mehr Infos
 Foto: s.media pixelio.de		Das projektendogene Fertigstellungsrisiko (Risiko der Bauphase) wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.						
		Die Kriterien						
		1. Im Falle eines Scheiterns des Projekts in der Bauphase werden Fremdmittel und Abwicklungskosten abgesichert durch...						
		Garantien und Zahlungen des Bauträgers (Bonität überprüfen!).						
		Garantien und Zahlungen eines Eigenkapital-Gebers/ Projektspensoren (Bonität überprüfen!).						
		Versicherungen.						
		2. Im Falle einer Kostenüberschreitung während der Bauphase können die Kostensteigerungen aufgefangen werden durch...						
		vereinbarte Nachschussverpflichtungen der Sponsoren.						
		verfügbare Kreditlinien bei Banken						
		Vereinbarungen mit dem Bauträger/ Generaldienstleister zur Übernahme der zusätzlichen Kosten.						
		3. Für finanzielle Schäden, die aus einer verspäteten Inbetriebnahme resultieren, haftet						<i>Begriffserläuterung: Fachinformation Risikomanagement, Seite 15.</i>
		der Bauträger/ Generaldienstleister (vertraglich abgesichert!).						
		eine Versicherung (z.B. über sogenannte „Delay-in-Startup“(DSU)- oder „Advance-Loss-of-Profit“(ALOP)-Versicherungen).						
		4. Für finanzielle Schäden aus einer dauerhaft beeinträchtigten Leistung technischer Anlagen (infolge von Mängeln bei der Erriichtung) haftet...						
		der Bauträger/ Generaldienstleister (über vertragliche Garantien).						
eine Versicherung.								
Weiterlesen		Bei Bedarf liefern Ihnen die Fachinformationen zum Risikomanagement von Re-Produktionsketten zusätzlich wertvolles Hintergrundwissen.						

Lieferant	Ressource	Re-Produktion			Abnehmer			
Forst-, Agrar- Abwasser- betrieb o.ä.	<ul style="list-style-type: none"> ungenutzte Stoffe ungenutzte Energie ungenutzte Fläche 	Aufbe- reitungs- anlage	Zwischen- produkt	Heizwerk/ Heiz- kraftwerk	<ul style="list-style-type: none"> Strom Wärme Gas Dünger 	<ul style="list-style-type: none"> Netz Netz Netz 	Hauseigentümer, Kommunen, Unternehmen, Landwirte	
Praxis-Check Finanzierung – Ausführung							✓	Mehr Infos
Das projektendogene Funktionsrisiko (technisches Risiko im engeren Sinne) wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.							✓	Mehr Infos
Die Kriterien							✓	Mehr Infos
1. Mögliche Minderungen der Projekterträge infolge des Verfehlen der geplanten Produktquantitäten oder -qualitäten werden abgesichert durch ...							✓	Mehr Infos
die grundsätzliche Verwendung hinreichend erprobter Technologien und Verfahren.							✓	Mehr Infos
den Abschluss langfristiger Wartungsverträge, die Mindestverfügbarkeiten und Vertragsstrafen bei Nichteinhaltung vorsehen.							✓	Mehr Infos
Das projektendogene Betriebs- und Managementrisiko wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.							✓	Mehr Infos
1. Mögliche Erlösminderungen, die ihre Ursachen in Fehlern bei der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Betriebsabläufen haben, werden abgesichert durch...							✓	Mehr Infos
die Übertragung der Betriebsführung an hinreichend qualifizierte Personen.							✓	Mehr Infos
den Abschluss von Betriebsführungsverträgen, die Anreize für eine sachgerechte Betriebsführung setzen (z.B. Verträge mit variablen Vergütungskomponenten).							✓	Mehr Infos
Das projektendogene Versorgungsrisiko wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.							✓	Mehr Infos
1. Mögliche Erlösminderungen infolge einer nicht termingerechten Belieferung von Rohstoffen in ausreichender Menge und Qualität zu prognostizierten Preisen werden abgesichert durch...							✓	Mehr Infos
langfristige Bezugsverträge, die Qualitäten, Quantitäten und Preise (zumindest in Spannen) festlegen und Kompensationen bei Nichteinhaltung vorsehen (z.B. über Take-or-Pay-Verträge).							✓	Mehr Infos
die Ausführung der Ressourcenbereitstellung innerhalb der Projektgesellschaft (Eingliederung der Ressourcenbereitstellung).							✓	Mehr Infos
das Sondieren und Bereithalten alternativer Bezugsmöglichkeiten.							✓	Mehr Infos
Weiterlesen		Bei Bedarf liefern Ihnen die Fachinformationen zum Risikomanagement von Re-Produktionsketten zusätzlich wertvolles Hintergrundwissen.					✓	Mehr Infos



Foto:
Gerd Altmann | pixelio.de






Foto:
Rainer Sturm | pixelio.de







Foto: Andreas Hermsdorf | pixelio.de

*Details zu
technischen
Anlagen:
kettenspezifi-
sche Steckbrie-
fe, Spalte
Technik.*

*Begriffserläute-
rung:
Fachinformati-
on Risikoma-
nagement,
Seite 15.*

Lieferant	Ressource	Re-Produktion			Abnehmer	
Forst-, Agrar- Abwasser- betrieb o.ä.	<ul style="list-style-type: none"> ungenutzte Stoffe ungenutzte Energie ungenutzte Fläche 	Aufbe- reitungs- anlage	Zwischen- produkt	Heizwerk/ Heiz- kraftwerk	<ul style="list-style-type: none"> Strom → Netz Wärme → Netz Gas → Netz Dünger 	Hauseigentümer, Kommunen, Unternehmen, Landwirte
Praxis-Check Finanzierung – Ausführung					✓ Mehr Infos	
 <p>Foto: Michael Staudinger pixelio.de</p>		<p>Das projektendogene Markt- und Absatzrisiko wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.</p> <p>Die Kriterien</p> <ol style="list-style-type: none"> Mögliche Erlösminderungen, die durch das Verfehlen der prognostizierten Absatzmengen entstehen, werden abgesichert durch... <ul style="list-style-type: none"> langfristige Abnahmeverträge mit Mindestabnahmeverpflichtungen und Kompensationszahlungen bei Nichteinhaltung (z.B. Take-or-Pay-Verträge). das Bereithalten/Erschließen alternativer Absatzmöglichkeiten. Mögliche Erlösminderungen, die dadurch entstehen, dass der tatsächliche unter dem prognostizierten Absatzpreis liegt, werden abgesichert durch... <ul style="list-style-type: none"> den Abschluss von Abnahmeverträgen mit Preisvorgaben (zumindest innerhalb einer Bandbreite). 			<p>Begriffserläute- rung: Fachinformati- on Risikoma- nagement, Seite 15.</p>	
 <p>Foto: Thomas H. Kupas pixelio.de</p>		<p>Das projektendogene Abandonrisiko (Projektabbruchrisiko) wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.</p> <ol style="list-style-type: none"> Mögliche Risiken des vorzeitigen Projektabbruchs durch einen der zentralen Projektbeteiligten werden abgesichert durch... <ul style="list-style-type: none"> das Unterzeichnen von Verpflichtungsvereinbarungen, die für Eigenkapital-Geber für eine festgelegte Zeit einen bestimmten Mindestanteil vorsehen. 				
 <p>Foto: Gerd Altmann pixelio.de</p>		<p>Das projektendogene finanzielle Risiko wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.</p> <ol style="list-style-type: none"> Mögliche Schwierigkeiten bei der Kapitalaufbringung werden überwunden durch... <ul style="list-style-type: none"> die Einbringung von Sicherheiten durch Eigenkapital-Geber (zur vereinfachten Fremdkapital-Aufnahme). die Erschließung alternativer Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Mezzanine-Kapital über stille Beteiligungen, Nachrangdarlehen). öffentliche Fördermittel. 			<p>Vertiefende Informationen: Fachinformati- on Finanzie- rung, Seite 10 und Fachinfor- mation Förder- programme, Seite 8f.</p>	
Weiterlesen		Bei Bedarf liefern Ihnen die Fachinformationen zum Risikomanagement von Re-Produktionsketten zusätzlich wertvolles Hintergrundwissen.				

Lieferant	Ressource	Re-Produktion			Abnehmer			
Forst-, Agrar- Abwasser- betrieb o.ä.	<ul style="list-style-type: none"> ungenutzte Stoffe ungenutzte Energie ungenutzte Fläche 	Aufbe- reitungs- anlage	Zwischen- produkt	Heizwerk/ Heiz- kraftwerk	<ul style="list-style-type: none"> Strom Wärme Gas Dünger 	<ul style="list-style-type: none"> Netz Netz Netz 	Hauseigentümer, Kommunen, Unternehmen, Landwirte	
Praxis-Check Finanzierung – Ausführung							✓	Mehr Infos
		Die Kriterien						
		2. Mögliche Unzulänglichkeiten bei der Erbringung des Schuldendienstes werden abgesichert durch...						
		den Aufbau und das Vorhalten einer Schuldendienstreserve aus Eigenkapital-Geber-Einlagen oder operativen Rückflüssen.						
		Nachschussverpflichtungen der Eigenkapital-Geber.						
		3. Mögliche Finanzierungslücken als Folge des zeitlichen Auseinanderfallens von Ein- und Auszahlungen werden abgesichert durch...						
		den Aufbau und das Vorhalten einer Betriebsmittellinie.						<i>Weitere Liquiditätsmaßnahmen: Fachinformation Finanzierung, Seite 16, Punkt 4.</i>
		das Bereithalten kurzfristiger (Dispo-)Kredite.						
 <p>Foto: Maret Hosemann pixelio.de</p>		Das projektexogene Versorgungsrisiko wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.						
		1. Mögliche Erlösminderungen infolge des Zurückbleibens der Rohstoffmengen in Umfang oder Qualität hinter den Planwerten (aufgrund natürlicher Umstände) wird vorgebeugt durch...						
		eine umfassende Untersuchung der Standortqualität durch Gutachten.						
		die Überprüfung und ggf. Anpassung der Infrastruktur und der eigenen logistischen Prozesse.						
 <p>Foto: Thorben Wengert pixelio.de</p>		Das projektexogene Rechts- und Regulierungsrisiko wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.						<i>Informationen zu gesetzlichen Vorschriften in den kettenspezifischen Steckbriefen, Spalte „Was ist zu tun – formal“.</i>
		1. Möglichen Risiken hinsichtlich der Ausgestaltung und Durchsetzbarkeit von Verträgen wird vorgebeugt durch...						
		die Miteinbeziehung von Juristen oder sonstigen Fachberatungsstellen im Zuge der Vertragsanbahnung.						
		2. Möglichen finanziellen Risiken durch Änderungen des Regulierungsumfeldes wird vorgebeugt durch ...						
		eine vorherige Rücksprache mit den entsprechenden Behörden.						
		eine Erörterung des Bestandsschutzes behördlicher Genehmigungen durch Juristen oder sonstige Fachberatungsstellen.						
Weiterlesen		Bei Bedarf liefern Ihnen die Fachinformationen zum Risikomanagement von Re-Produktionsketten zusätzlich wertvolles Hintergrundwissen.						

Lieferant	Ressource	Re-Produktion			Abnehmer			
Forst-, Agrar- Abwasser- betrieb o.ä.	<ul style="list-style-type: none"> ungenutzte Stoffe ungenutzte Energie ungenutzte Fläche 	Aufbe- reitungs- anlage	Zwischen- produkt	Heizwerk/ Heiz- kraftwerk	<ul style="list-style-type: none"> Strom Wärme Gas Dünger 	<ul style="list-style-type: none"> Netz Netz Netz 	Hauseigentümer, Kommunen, Unternehmen, Landwirte	
Praxis-Check Finanzierung – Ausführung							✓	Mehr Infos
 <small>Foto: Thomas Max Müller pixelio.de</small>	<p>Das projektexogene Risiko infolge von Umweltschäden wurde identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen gesteuert.</p>						✓	<p><i>Details zu Umweltschäden in den ketten-spezifischen Steckbriefen, Spalte Standort & Umwelt.</i></p>
Die Kriterien								
1. Mögliche finanziellen Belastungen infolge der Auswirkungen des Baus und des Betriebs der Anlage auf die Umwelt werden abgesichert durch...								
die Bildung von Rückstellungen für Rekultivierungs-, Beseitigungs- oder sonstigen Kosten zur Kompensation entstandener Schäden.								
 <small>Foto: s.media pixelio.de</small>	<p>Das projektexogene Force Majeure Risiko (Risiko der höheren Gewalt) wurde identifiziert und mit geeigneter Maßnahmen gesteuert.</p>						✓	
1. Risiken, die außerhalb des Einflusses der Projektbeteiligten liegen (z.B. Schäden infolge von Naturkatastrophen), werden abgesichert durch...								
den Abschluss von Versicherungen.								
Weiterlesen		Bei Bedarf liefern Ihnen die Fachinformationen zum Risikomanagement von Re-Produktionsketten zusätzlich wertvolles Hintergrundwissen.						

Ihre Ansprechpartner

Der Forschungsverbund „RePro – Ressourcen vom Land“ freut sich über jegliche Anregungen und Hinweise zum Praxis-Check.

Ihre Fragen zum Aufbau regionaler Re-Produktionsketten beantworten wir ebenfalls gerne.

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine Mail.

Forschungsverbund „RePro – Ressourcen vom Land“

Innovationsmanagerin für den Aufbau regionaler Re-Produktionsketten

Helke Wendt-Schwarzburg

inter 3 Institut für Ressourcenmanagement

Tel. 030/34 34 74 46; wendt-schwarzburg@inter3. de

Regionalkoordinatorinnen Re-Produktionsketten in der Klimaschutzregion Elbe-Elster

Yvonne Raban | Sophie Streese

Stadt Uebigau-Wahrenbrück

Tel. 035341/60 113; yvonne.raban@uewa.de | sophie.streese@reproketten.de

Regionalkoordinator Re-Produktionsketten in der Bioenergieregion Wittenberg

Felix Drießen

Landkreis Wittenberg, Fachdienst für Raumordnung und Regionalentwicklung

Tel. 03491/ 47 97 51; felix.driessen@landkreis.wittenberg.de

Der Praxis-Check „Risikomanagement“ wurde im Forschungsprojekt „RePro – Ressourcen vom Land“ erarbeitet. Bearbeiter(innen): Özgür Yildiz (TU Berlin) und Helke Wendt-Schwarzburg (inter 3 Institut für Ressourcenmanagement).

Das Projekt wird in der BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Landmanagement – Modul B“ gefördert. Förderkennzeichen 033L008A-F