

Übersicht gewinnen, Chancen nutzen: Was Risikomanagement bringen kann

Wenn es so etwas wie ein zentrales Merkmal unternehmerischen Handelns gibt, ist es vielleicht das Risiko. Die Möglichkeit des Scheiterns ist eine der Voraussetzungen dafür, dass aus unternehmerischem Risiko wirtschaftlicher Erfolg werden kann. Unternehmer sind jedoch keine Hasardeure. Moderne Verantwortliche vermeiden es, blind Wetten einzugehen – stattdessen sorgen sie mit klugem Risikomanagement dafür, ihrem Projekt zu einem planmäßig günstigen Verlauf zu verhelfen.

„Hunderte von Risiken stecken in jedem Industrieprojekt und je komplexer das Vorhaben, desto komplexer auch das Risikomanagement“, sagt Lutz Micheel, Director von Buckstay. Seine Kunden folgen in der Regel seinem holistischen Ansatz. Dabei werden nicht nur Risiken aller Kategorien erfasst, Risikomanagement wird zudem als wichtige Managementaufgabe angesehen und ist hierarchisch dementsprechend hoch angesiedelt.

Auch wenn dem Projektmanagement zu Beginn viele Risiken bekannt sein mögen, sind deren konkrete Auswirkungen es meist nicht. Deshalb greifen viele Konzerne auf die externe Expertise von erfahrenen Spezialisten wie Lutz Micheel zurück. Dessen Arbeit beginnt am besten sehr früh im Projekt. Zunächst verschafft er dem Unternehmen eine möglichst vollständige Übersicht über alle Risiken, wobei Lutz Micheel Risiko neutral definiert, nämlich als „mögliche Abweichung der Ist-Daten von den Plandaten“.

Risikomanagement früh implementieren und in der Hierarchie oben ansiedeln

Wie dynamisch sich Risiken entwickeln können, zeigt sich nicht zuletzt an Projekten, die auf eine sehr lange Laufzeit ausgelegt sind. Der Bau eines Staudamms etwa ist immer ein gravierender Eingriff in die Kulturlandschaft, der das bestehende Gleichgewicht der Natur ebenso verändert wie die sozialen und wirtschaftlichen Umstände ihrer Bewohner. Allein deshalb bringen derartige Infrastrukturprojekte sehr komplexe Risiken mit sich. In Zeiten der Klimakrise nimmt die Komplexität weiter zu: Der Bau eines Staudamms ist ein Jahrhundertprojekt, entsprechend müssen

auch hinsichtlich Wetter und Naturkatastrophen Jahrhundertereignisse einkalkuliert werden – angesichts ungewisser globaler und regionaler Klimamodellierung werden diese Risiken zunehmend wichtig und sind schwieriger zu kalkulieren.

Lutz Micheel managt seit mehr als 20 Jahren Risiken in Industrieprojekten weltweit. Seine Teams folgen nicht zuletzt dank webbasierter Risk Management Tools bis ins Detail definierten und nachvollziehbaren Prozessen und Strukturen. Basis sind fünf wesentliche Schritte, die für jedes einzelne Risiko durchgeführt werden: Identifizierung, qualitative Bewertung, quantitative Bewertung, Antwort/Gegenmaßnahmen und schließlich Überwachung. In der Gesamtbetrachtung ergibt sich eine Matrix, in der alle Risiken übersichtlich – sortiert nach Risikoprioritätszahl (RPZ) – dargestellt sind, und die auf einen Blick erkennen lässt, welche dieser Risiken beispielsweise besonders wahrscheinlich eintreten und zudem einen hohen Schaden verursachen können. Sämtliche Risiken zu analysieren und zu bewerten sowie angemessene Mittel zu ihrer Steuerung und Kontrolle zu finden, ist eine fortlaufende Aufgabe, in die alle Projektbeteiligten einbezogen werden.

Abweichung von den Plan-Daten kann eine Chance bedeuten

Entscheidend für die „Buckstay-Methode“ ist, dass sich die Berater nicht allein auf das Risikomanagement fokussieren, sondern integrativ tätig sind und die wesentlichen Schnittstellen und Zusammenhänge des Projekts im Blick haben. „Wir haben eine klare Sichtweise hinsichtlich Veränderungen, Verträgen, Terminplanungen und Kosten und verknüpfen so die klassischen Aufgaben des Projektmanagements mit dem Risikomanagement“, sagt Lutz Micheel. Wichtig dabei ist für Buckstay, den Kunden über die operative Ausführung des Risikomanagements hinaus auch konzeptionelle Unterstützung bieten zu können. Ziel dabei ist es, nicht nur Gegenmaßnahmen für konkrete Risiken vorzuschlagen, sondern den gesamten Prozess des Risikomanagements so zu implementieren, dass Fehler sich nicht wiederholen können und künftige Fehlerquellen rechtzeitig erkannt werden.

Ist diese Basis gelegt, können Lutz Micheels Auftraggeber den größten Nutzen aus ihrem Risikomanagement ziehen: Sie verstehen es nicht nur als Pflichtaufgabe und geben sich auch nicht damit zufrieden, potenzielle Risiken einzuhegen und zu beherrschen. Stattdessen erkennen sie Risikomanagement als zentrales Werkzeug ihres unternehmerischen Handelns an. Moderne Unternehmen mit einem holistischen Blick auf ihr Risikomanagement sind sich stets darüber im Klaren, dass das bewusste Eingehen kontrollierbarer Risiken jegliches Wirtschaften überhaupt erst möglich macht. Sie verstehen, dass ein Abweichen der Ist-Daten von den Plandaten auch eine Chance bedeuten kann.

Wettbewerbsvorteil durch kluges Risikomanagement

In wettbewerbsorientierten Branchen müssen Unternehmen ihre eigenen Produkte, Prozesse und Projekte fortlaufend so optimieren und auf Effizienz trimmen, dass sie mit ihren Mitbewerbern mithalten oder einen Vorsprung herausarbeiten können. Der Rahmen, in dem sich industrielle Großprojekte als nachhaltig wirtschaftlich erweisen, ist oft sehr eng. Der richtige Umgang mit Risiken führt für Außenstehende nicht unbedingt zu sichtbaren Veränderungen. Vor allem, wenn Risiken erfolgreich gemanagt wurden, bleibt als sichtbarer Teil oft nur eine Kostenstelle.

„Erfahrene Geschäftsführer und Projektmanager wissen jedoch sehr genau, welchen Anteil am Erfolg ihr Risikomanagement wirklich geleistet hat“, sagt Lutz Micheel. Sie wissen auch, dass eine kluge Investition ins Risikomanagement zu Beginn eines Projekts sie davor bewahren kann, in Kostenfallen zu stolpern, die in großen Industrieprojekten nur scheinbar unvermeidlich sind. „Wenn das zentrale Merkmal unternehmerischen Handelns das Eingehen von Risiken ist“, ergänzt Lutz Micheel, „so ist das zentrale Merkmal von Wettbewerb der Umgang mit Risiken.“