



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 Jan Kühl, Senior Consultant bei 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 Jan Kühl zurück. Dessen Arbeit beginnt am besten sehr früh im Projekt. Zunächst verschafft er dem Unternehmen eine möglichst vollständige Übersicht über alle Risiken, wobei Jan Kühl Risiko neutral definiert, nämlich als „mögliche Abweichung der Ist-Daten von den Plandaten“.

Umsetzung eines strukturierten Ansatzes und Verwendung zeitgemäßer Tools

Jan Kühl verfügt über langjährige Erfahrungen im Management von Projektrisiken. Seine Teams folgen dabei definierten und nachvollziehbaren Prozessen und Strukturen. Bei einer entsprechenden Komplexität der Projekte werden webbasierte Risk Management Tools eingesetzt.

Basis sind fünf wesentliche Schritte, die für jedes einzelne Risiko durchgeführt werden:

- 1) Identifizierung
- 2) Qualitative Bewertung
- 3) Quantitative Bewertung
- 4) Antwort/Gegenmaßnahmen
- 5) Überwachung

In der Gesamtbetrachtung ergibt sich eine Matrix, in der alle Risiken dargestellt sind und die auf einen Blick erkennen lässt, welche dieser Risiken beispielsweise besonders wahrscheinlich eintreten und zudem einen hohen Schaden verursachen können (s. **Abbildung**). Sämtliche Risiken zu analysieren und zu bewerten sowie angemessene Mittel zu ihrer Steuerung und Kontrolle zu finden, ist eine fortlaufende Aufgabe, in die alle relevanten Projektbeteiligten einbezogen werden.

| | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|--------|--------|------|-----------|
| Eintrittswahrscheinlichkeit | Sehr Hoch | | | R1 | R3 | R5 |
| | Hoch | | R2 | | | |
| | Mittel | | | R4 | R8 | R6 |
| | Gering | R7 | | | | R6 |
| | Sehr Gering | | | | | |
| | | Sehr Gering | Gering | Mittel | Hoch | Sehr Hoch |
| | | Auswirkung | | | | |

Abbildung: Exemplarische Darstellung einer Risikomatrix

Integration des Risikomanagements mit anderen Kerndisziplinen des Projektmanagements

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 Jan Kühl.

Wichtig für Buckstay ist es, den Kunden über die operative Ausführung des Risikomanagements hinaus auch konzeptionelle Unterstützung bieten zu können. Ziel dabei ist, 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.

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, welchen Anteil am Erfolg ihr Risikomanagement wirklich geleistet hat“, sagt Jan Kühl. Eine kluge Investition ins Risikomanagement zu Beginn eines Projekts kann sie davor bewahren, in Kostenfallen zu stolpern, die in großen Industrieprojekten nur scheinbar unvermeidlich sind. „Wenn das zentrale Merkmal unternehmerischen Handelns das Eingehen von Risiken ist“, ergänzt Jan Kühl, „so ist das zentrale Merkmal von Wettbewerb der Umgang mit Risiken.“

