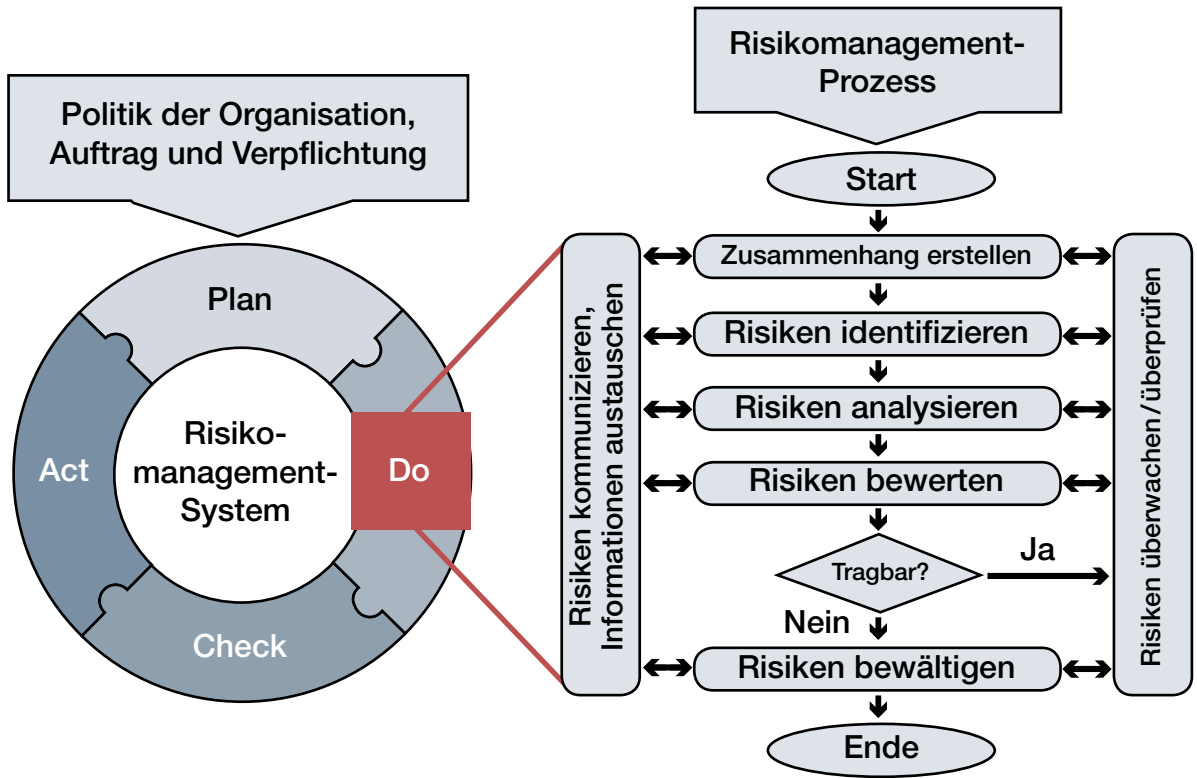


Der Aufbau und die Implementierung eines Risikomanagements führen nur dann zum Erfolg, wenn gleichzeitig unternehmensweit ein Bewusstsein für die vorhandenen Risiken geschaffen wird.



Quelle: Actano / Grafik: AI

Erkennen, verstehen, handeln

ThyssenKrupp Presta hat ein modernes Risikomanagementsystem aufgebaut. Damit kann der Automobilzulieferer Projektrisiken in der Produktentwicklung identifizieren, systematisieren und steuern.

Derzeit haben Automobilzulieferer mit steigendem Kosten-, Zeit- und Innovationsdruck zu kämpfen. Das wirkt sich negativ auf das Risikoportfolio der Entwicklungsabteilungen aus: Risiken nehmen zu, Wechselwirkungen werden komplexer und sind häufig nur schwer zu durchschauen. Die bislang üblichen Methoden und Systeme für das Projekt- und Produktrisikomanagement stoßen an ihre Grenzen. „Viele Zulieferer betreiben derzeit noch Risikomanagement auf Basis von Excel“, erklärt Thomas Viol, Leiter der Geschäftseinheit Projektmanagement International bei Actano. Das sei lange gut gegangen und habe auch ausgereicht, so der Experte. „Die komplexen Wechselwirkungen innerhalb der Projekte und Produkte lassen sich heute jedoch nur noch mit Systemen zuverlässig steuern, die auf Datenbanken basieren. Ganz abgesehen davon, dass Projektmitarbeiter und Management standortübergreifend Zugang zu allen Risikoinformationen haben müssen.“

ThyssenKrupp Presta gehört zu den Unternehmen, die sich der Modernisierung des Risikomanagements bereits mit Erfolg angenommen haben. „Die Fähigkeit, Projektrisiken und deren Auswirkungen auf Termine, Kosten, Technik und

Qualität richtig einschätzen zu können, ist zu einem unverzichtbaren Attribut eines Projektleiters geworden“, erläutert Robert Schlieder, Leiter Software-, Elektronik/Elektrik-Qualität und Geschäftsprozesse EPAS bei der ThyssenKrupp Presta AG.

Der Hersteller von Lenksystemen steuerte seine Entwicklungsrisiken seit längerem mit einer typischen Excel-Anwendung. Diese konnte jedoch mit den immer kürzeren Entwicklungszyklen und der gestiegenen Vernetzung zwischen Kunden und Lieferanten nicht mehr Schritt halten. „Unsere alte, auf Excel basierende Lösung hatte durchaus Vorteile: Sie ließ sich zum Beispiel sehr einfach modifizieren. Aber es fehlten auch ganz essenzielle Möglichkeiten“, berichtet Schlieder.

So gab es keine zentrale Datenhaltung, und auch die Verknüpfung der Risiken und Gegenmaßnahmen mit den Aktivitäten und Meilensteinen der Projektpläne war nicht möglich. Zudem lieferte das System keine konsistente Sicht auf die Risiken der verschiedenen Projektebenen. Wechselwirkungen ließen sich deshalb nicht erkennen.

Um dies zu ändern, definierten Schlieder und seine Kollegen die Anforderungen an eine neue, datenbankgestützte Anwendung – und setzten diese schließlich gemeinsam mit Actano auf Basis der Software RPlan um.

„Was wir mit RPlan schaffen, sind praktikable Lösungen, die in der Praxis funktionieren, die in die Prozesse der Industrie passen und daher auch im Projektalltag gelebt werden“, sagt Thomas Viol. Dabei lasse sich nicht jedes Risiko vollständig ausschalten. Entscheidend sei aber, unternehmensweit ein hohes Bewusstsein für die Risiken zu schaffen und diese dann gezielt im sinnvollen Maße zu minimieren.

„Wenn der Bau eines Prototypen zum Beispiel von der Lieferung eines einzigen Schraubenherstellers abhängt, dann ist das ein Risiko“, erklärt Viol. „Das muss aber nicht unbedingt bedeuten, dass man sich zusätzliche Lieferanten sucht. Es kann auch ausreichen, den Schraubenhersteller einfach wissen zu lassen, wie wichtig absolute Termintreue in diesem Fall ist.“

Wie aufwendig der Aufbau solcher Risikomanagementsysteme ist, hängt laut Actano vom Einzelfall ab. Für viele Zulieferer reicht für den Anfang ein Standardprodukt, das sich in sehr kurzer Zeit implementieren lässt. Anpassungen können dann sukzessive vorgenommen werden. Sind Unternehmens- und Risikostrukturen allerdings besonders komplex, empfiehlt sich von Beginn an ein individuelles Produkt, das sich in der Regel aus fertigen und praxisbewährten Bausteinen zusammensetzen lässt.

Die Resultate sind den Aufwand auf jeden Fall wert. „Es ist ein klarer Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen, wenn Eintrittswahrscheinlichkeit, Eintrittszeit, Kosten bei Schadensereignis und die Kosten, um potenzielle Risiken zu vermeiden, bekannt sind“, bestätigt Robert Schlieder. Das sichere das konkrete Projekt und erleichtere zudem die Planung. Denn typische Risiken lassen sich auch in die Standardprozesse übernehmen und so als Grundlage für künftige Entwicklungsprojekte nutzen. ◆

Risiko

Risiko

Risiko

Projekt/Projektleiter	SOP	Entwicklung	Produktion	Supply-chain	Res.-prognose	Pünktlichkeit (OTD)	Gesamtbewertung	Begründung
Projekt WM51 H. Seidl	09/08	🚫	⚠️	🟢	+100	70%	🚫	Umplanung wegen Gesetzesänderung
Projekt GL34 M.Muster	06/07	🟢	⚠️	🚫	-20	50%	🚫	Second Source wird benötigt
Projekt WM52 H. Huber	09/09	🟢	⚠️	⚠️	+50	80%	🟢	
Projekt 4	10/08	🟢	🟢	⚠️	-70	90%	🟢	
Projekt 5	06/09	🟢	🟢	🟢	0	65%	🟢	

Geeignete Werkzeuge liefern aussagefähige Portfolieberichte zum aktuellen Projektstatus und bilden damit eine wichtige Grundlage für Managemententscheidungen.

Nächste Ausgabe: Anzeige testen. Mit Berichtsband. Ohne Aufpreis. *



Media: Anna Gredel, anna.gredel@vogel.de

Wissen Sie, wie Ihre Anzeige wirkt?

Machen Sie den Anzeigen-Copytest in der Juli-Ausgabe von »Automobil Industrie«. **Kostenlos!** Einzige Bedingung: Sie buchen in dieser Ausgabe eine Anzeige mindestens im Halbseiten-Format.

Den Rest übernehmen die Marktforschungsprofis – von der Umfrage bis zur Auswertung, die Sie selbstverständlich komplett bekommen. Wie gesagt: kostenlos.

