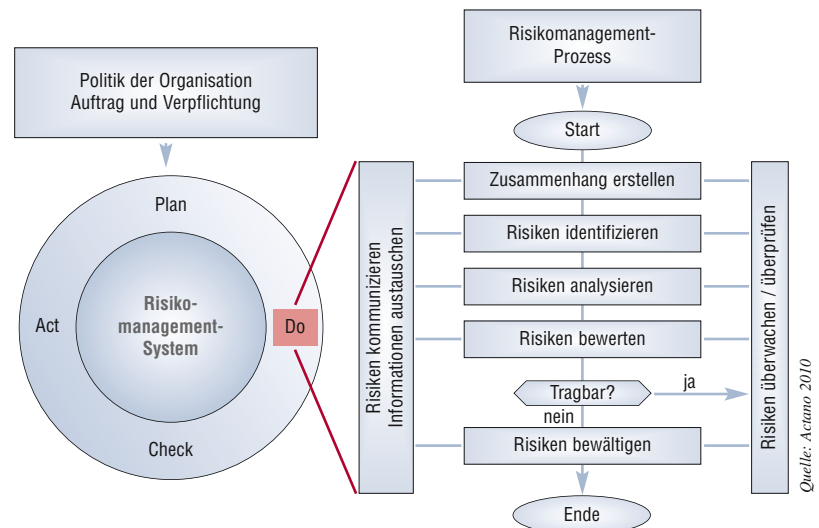


# Risikomanagement ist Terminmanagement

Vor dem Hintergrund eines immer härteren Preis- und Qualitätswettbewerbs hat die Frage nach der Steuerbarkeit von Entwicklungsrisiken an Bedeutung gewonnen. Ziel muss es deshalb sein, ein Risikomanagement einzuführen, das unmittelbar mit dem Projektmanagement der Produktentwicklung verknüpft ist. Nur so lassen sich Risiken – deren Konsequenzen sich durch den gesamten Lebenszyklus eines Produkts ziehen können – bereits in der Entwicklungsphase erkennen, steuern und beherrschen.



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

Der Drahtseilakt, den Fertigungsunternehmen in der Produktentwicklung heute vollziehen müssen, ist höchst anspruchsvoll und riskant: Sie müssen ihre Entwicklungskosten möglichst niedrig halten, während gleichzeitig die Qualitätsansprüche der Kunden steigen. Die Kosten für Ausfälle und Rückholaktionen können in die Millionen gehen, ganz zu schweigen vom damit verbundenen Imageschaden. Eine Produktentwicklung ganz ohne Risiken ist, besonders angesichts des herrschenden Kostendrucks, jedoch nicht realisierbar. Stattdessen muss es für Unternehmen darum gehen, die bestehenden und mitunter existenzbedrohenden Risiken zu erkennen, zu bewerten, abzuwägen und zu steuern. Das ist oft leichter gesagt als getan. Zu den genannten Faktoren kommt nämlich noch ein weiterer erschwerend hinzu: das parallele Entwickeln in verteilten Entwicklungsnetzen. Kein Hersteller erledigt heute sämtliche Entwicklungsarbeiten selbst. Im Gegenteil: In der Automobilindustrie leisten die OEMs zum Beispiel nur noch 20 bis 40 Prozent der Entwicklungsaufgaben selbst; den Rest erledigen spezialisierte Zulieferer, die ihrerseits mit Lieferanten arbeiten. Auf diese Weise entstehen extrem komplexe Netzwerke und Projekte, in denen sich Wechselwirkungen und Abhängigkeiten von Leistungen verschiedener Entwicklungsabteilun-

gen und Zulieferer kaum oder gar nicht mit bloßem Auge verfolgen lassen.

Es ist also Zeit für integrierte Projekt- und Risikomanagementlösungen, die die komplette Produktentwicklung abbilden. Die Wirklichkeit sieht heute allerdings noch anders aus. Meist werden Risikoanalysen aufgrund von Zeit- und Budgetdruck zu spät durchgeführt – im schlimmsten Falle dann, wenn erste Risikoauswirkungen bereits eingetreten sind. Das Risikomanagement fungiert in diesem Moment also eher als Feuerlöscher denn als Rauchmelder – und genau daran sollten Unternehmen etwas ändern. Sie sind gefordert, Risikomanagementprozesse zu entwickeln, die ihre Projekte laufend systematisch überwachen, den Risikostatus von Projekten abbilden und einen Eskalationsmechanismus bereitstellen, wenn ein Risikostatus besorgniserregende Ausmaße annimmt. Insofern lässt sich sagen, dass das Management von Projektrisiken in der Vergangenheit eher stiefmütterlich behandelt wurde. Es fehlte am Bewusstsein für die Notwendigkeit ebenso wie am Wissen über die notwendigen und zur Verfügung stehenden Werkzeuge und Prozesse.

Daraus resultiert auch eine weitere Schwachstelle in der aktuellen Risikomanagementpraxis vieler Unternehmen: Sie setzen auf Insellösungen, das sind meist selbstentwickelte, nicht vernetzte Lösungen auf Basis von Excel

oder anderer Hilfstools. Die Gefahr solcher Ansätze liegt im fehlenden Blick auf die Zusammenhänge und wechselseitigen Abhängigkeiten im Projektverlauf. So kann der Terminstatus mehrerer Entwicklungsbereiche für sich genommen zum Beispiel durchaus zufriedenstellend sein, zusammen jedoch ein Risiko für den geplanten Start of Production darstellen.

Wichtigste Forderung an ein erfolgreiches und effizientes Projektrisikomanagement muss deshalb die unmittelbare Einbindung in den Produktentstehungsprozess (PEP) sein. Das Risikomanagement muss mit dem Projektmanagement verbunden sein. Das ist einfach und logisch: Im Projektmanagement sind alle wichtigen Korrelationen zwischen sämtlichen Meilensteinen, Komponenten und Partnern bereits im Detail abgebildet. Diese Informationen bilden schließlich auch die Basis für das Risikomanagement.

Einen erfolgversprechenden Ansatz in dieser Richtung verfolgt die Actano GmbH mit Sitz in München mit ihrer Projekt-Portfolio-Management-Suite RPlan. Sie verfügt mit dem RPlan Maßnahmen- und Risikomanagement unter anderem über eine spezielle Komponente für die transparente und einheitliche Projektrisikosteuerung. Das Kernstück einer solchen Lösung bildet dabei das Terminmanagement. Hier ist das Gerüst des Entwicklungs-

projekts mit seinen qualitativen und quantitativen Zielvorgaben zu Vorgängen und Meilensteinen abgebildet. Dabei laufen bei der Arbeit in verzweigten Entwicklungsnetzwerken sämtliche Soll- und Ist-Daten beim Auftraggeber in einer Planungsdatenbank zusammen. Während die Entwicklungspartner ihre Planungen weitgehend autark vorantreiben können, hat der Auftraggeber den Stand der aktuellen Terminerfüllung immer im Blick und kann steuernd eingreifen.

Auf dieser Datenbasis, die im Zuge des Projektmanagements automatisch aktuell gehalten wird, setzt das Risikomanagement auf und schafft die Verbindung zwischen den übergeordneten Anforderungen und dem Projekt-Terminplan. Dafür werden funktionale Anforderungen, Qualitätsvorgaben und unterschiedliche projektspezifische Risikofaktoren mit den dazugehörigen Terminen verknüpft. Dank der Querverbindungen von verschiedenen Terminen im Terminmanager sind auch

Risikokorrelationen abgebildet. Auf diese Weise entsteht eine integrierte Gesamtsicht auf Projektrisiken, die immer der aktuellen Planungs- und Projektrealität entspricht. Die Verantwortlichen, sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Lieferantenseite, können so klar erkennen, welche Risiken der Projektverlauf in sich birgt, ob und welche Störungen zu befürchten und welche Gegenmaßnahmen geeignet sind. Gegenseitige Reviews stellen sicher, dass Risiken umfassend kommuniziert werden. Drohen bestimmte definierte Werte unter- oder überschritten zu werden, so fungiert die Lösung als automatisches Frühwarnsystem und weist die verantwortlichen Mitarbeiter darauf hin. Mit einer Reporting-Funktionalität können Risikostatusberichte ad hoc und ohne großen Aufwand erzeugt werden – auf einen Blick werden alle bewerteten und unbewerteten Risiken mit ihren entsprechenden Terminen und Verantwortlichkeiten dargestellt. Unternehmen, die bereits mit

RPlan arbeiten, profitieren dabei von der gemeinsamen Datenbasis.

#### **Fazit und Ausblick**

Vor allem in der Automobilindustrie spricht derzeit viel für ein Risikomanagement mit RPlan. Die Autobauer bekommen den wachsenden Preis-, Innovations- und Qualitätsdruck und die daraus resultierenden Risiken besonders heftig zu spüren. Gleichzeitig liefert nicht zuletzt die Verbreitung innerhalb der Branche schlagende Argumente: Als Standardlösung für das Projektmanagement in der Automobilentwicklung ist RPlan ohnehin bereits bei allen deutschen OEMs und bei einer großen Zahl an Zulieferern im Einsatz. Der Ausbau hin zu einem integrierten Risikomanagement, das sämtliche Risiken bei allen Beteiligten an der Produktentstehung abbildet, ist insofern ein konsequenter Schritt, der mit überschaubaren Investitionen machbar ist.

STEFAN BURGES