

Smail Maksen

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT ALS SPEERSPITZE DER DIGITALISIEUNG.

Ein Einblick in die Praxis.

Industrie 4.0 beschleunigt die Verzahnung von virtueller und physischer Welt und treibt die Automatisierung der Prozesse voran, um ein Maximum an Effizienz zu erreichen. Deutschlandweite Statistiken und Studien prognostizieren eine Wertschöpfung von mindestens 80 Milliarden Euro und eine Produktivitätssteigerung von mindestens 20 Prozent in den nächsten 8 Jahren. Einige Unternehmen fürchten verschiedenste Risiken, da Geschäftsmodelle obsolet werden und der Markt schneller reagiert als erwartet. Ein effizientes integriertes **RISIKO- und CHANCENMANAGEMENT (RCM)** bietet jedem Unternehmen auf allen Organisationsebenen und Funktionsbereichen die richtigen Werkzeuge, um eine robuste Zukunft für das Unternehmen zu garantieren und mit den Einflüssen der Digitalisierung zu wachsen. RCM ist ein „**must have**“ im digitalen Zeitalter und des „global networking“.



Ohne RISIKO- und CHANCENMANAGEMENT mutieren **Großprojektplanungen** zu **Geldverbrennungsmaschinen**: Anschaulich belegt und vielfach diskutiert anhand zahlreiche Beispielprojekte öffentlicher Träger aus den letzten 15 Jahren wie **Stuttgart 21** (6 Mrd. € mehr als geplant), der **Flughafen Berlin Brandenburg** (6,5 Mrd. €, zweieinhalb Mrd. über Plan) oder die **Elbphilharmonie** (789 Millionen Euro anstatt der geplanten 77 Millionen). Das Problem ist indes nicht beschränkt auf den öffentlichen Sektor, auch Projekte der freien Wirtschaft, wie die Entwicklung des neuen **Airbus A380** (25 Mrd. Dollar statt der veranschlagten 5 Mrd.), zeigen wie Zeitplanung und Kosten aus dem Ruder laufen können. Das Risikomanagement wurde in allen Fällen regelrecht ausgeblendet.

Eine hohe Anzahl an Unternehmensinsolvenzen, verursacht durch die Branchenkonjunktur, Marktverhalten, politische Rahmenbedingungen, Managementfehler und mangelhafte IT-Investitionen, haben das RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT in den Fokus aller Wirtschaftszweige gerückt.

RISIKOMANAGEMENT | CHANCEN (MANAGEMENT) NUTZEN DURCH PROAKTIVES HANDELN

Die Kunst aus Erfahrungen nachhaltig zu lernen ist die Chance in der Zukunft das Richtige zu tun. RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT sind die **Hüter des strategischen und operationellen Wissens** eines Unternehmens. Das Wissen über den „*Preis eines Risikos*“ ist eine **Goldmine für jedes Unternehmen**. Interessant wird es, wenn sich aus einem operationellen ein strategisches Risiko entwickelt, das sich letztlich zu einer potentiellen Chance für das Unternehmen entwickelt. Jedes gut analysierte Risiko birgt eine Chance, die Kosten zu quantifizieren und Potentiale (Chancen) zu ermitteln. „Lessons learned“ haben einen Wert für Ihr Unternehmen. RCM ermöglicht Ihnen die gelernten „lessons“ dauerhaft in Projektabläufe zu integrieren – eine schmerzhaft und teure Lektion muss nicht wiederholt werden.

Risikomanagement wird in einigen Unternehmen falsch verstanden: Das Administrieren des Risikos in einem Excel-Blatt, das irgendwann mal aufgrund einer Nachfrage von einem Kunden aktualisiert wird, reicht in der heutigen Zeit keineswegs mehr aus. In vielen Fällen werden auch keine Verantwortlichen oder Zuständigen für das betreffende Risiko benannt. Sehr oft findet man das Risiko-Register in uralten verwaisten Mappen. Definierte Gegenmaßnahmen oftmals Fehlanzeige! Alle erfolgreichen und nicht erfolgreichen Gegenmaßnahmen aus einem Risiko sollten nachhaltig in einer zentralen Datenbank zur Analyse und Abfrage bereitgestellt werden.

Somit hat das Unternehmen jederzeit einen sofortigen Einblick in das TCQP (Time, Cost, Quality, Performance) zum betreffenden Thema. Diese Methode ermöglicht eine schnelle strategische Entscheidungsfindung, ob man ein Risiko akzeptiert (eintreten lassen) oder es aktiv bekämpfen will.

Heutzutage werden **Risiko- und Chancendatenbanken** zu kooperativen Plattformen ausgebaut. Das ist operationell gesehen ein riesiger Sprung in die richtige Richtung. Es ist ein Vorteil für den Risiko-Manager oder den Projektverantwortlichen, denn die Informationen können sachgemäß und in kürzester Zeit abgelegt, bearbeitet und eingesehen werden. Die Bearbeitung einzelner Risiken wird durch das Einsetzen von automatisierten Arbeitsprozessen verbessert und beschleunigt.

Eine **Studie des Institute of Risk Management (IRM)** zeigt die deutliche Verbesserung von Durchlaufzeiten und Akzeptanz im Unternehmen. Laut IRM liegt die Kostenersparnis durch geringeren Zeitaufwand dank RCM bei bis zu 50 Prozent. Digitale Risiko- und Chancen-Arbeitsprozesse werden in fast allen Prozessstrukturen benötigt. Dies kann nur funktionieren, wenn die Vernetzung aller Business Prozesse miteinander organisch sicher und effizient gesteuert werden! **Am Beginn von Risiko- und Chancenmanagement (RCM) in einem Unternehmen steht eine forensische Analyse aller wichtigen Bereiche und Prozesslandschaften.**

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT IM ZEICHEN DER DIGITALISIERUNG | PRAXISERFAHRUNGEN EINES LUFTFAHRZEUGTEILEHERSTELLERS

Die Digitalisierung wirkt sich auf die Prozesse des RCM selbst aus und ermöglicht dieses effizienter und effektiver zu gestalten. Waren vor gut sechs Jahren die Risiko-Schnittstellen noch mit Excel, PowerPoint und Regelmeetings bedient worden, wird heute auf digitale Datenbanken (z. B. SharePoint) zugegriffen. Die als notwendig erkannten Aktionen wurden damals ausschließlich über Folder (Laufwerk-Dateiablagensystem) und Regelmeetings abgehandelt. Dieser Regelkreis wurde über Monate mit über 15 Großprojekten und quer über sechs Business Prozesse mit jeweils bis zu zehn relevanten Schnittstellen in verschiedenen Unternehmensbereichen durchgeführt, so dass die Komplexität exponentiell stieg. Ein extrem zeitintensives Unterfangen, wenn alle Aspekte ausreichend berücksichtigt werden, damit später keine Überraschungen auftauchen!

Erste „Quick Wins“ wurden durch die Abschaffung des Excel Sheets und die Einführung eines digitalen Abfrageblattes oder auch **Risk Capture Sheet (RCS)** genannt, das mit den verschiedensten Bereichen im Unternehmen verknüpft werden konnte, erzielt. Die Eingabemaske wurde mit automatisierten Abfragesystemen verknüpft. Alle Namen der Verantwortlichen waren automatisch im System über die sogenannte „**Active Directory**“ abrufbar. Die Weiterleitung, die Speicherung sowie die Einhaltung des Zieldatums der Aktionen waren voll automatisiert. Der Aktionshalter bekam eine automatische Erinnerungsmail kurz vor dem Erreichen des Zieldatums. Weiterhin gab es auch die Möglichkeit den „**Risiko-Kritikalitätszyklus**“, die Anzahl der offenen, geschlossenen und verspäteten Aktionen in einem voll automatisierten Report zu visualisieren. Die so automatisierten Abläufe sparten pro Woche bis zu fünfzehn Stunden an Arbeitszeit.

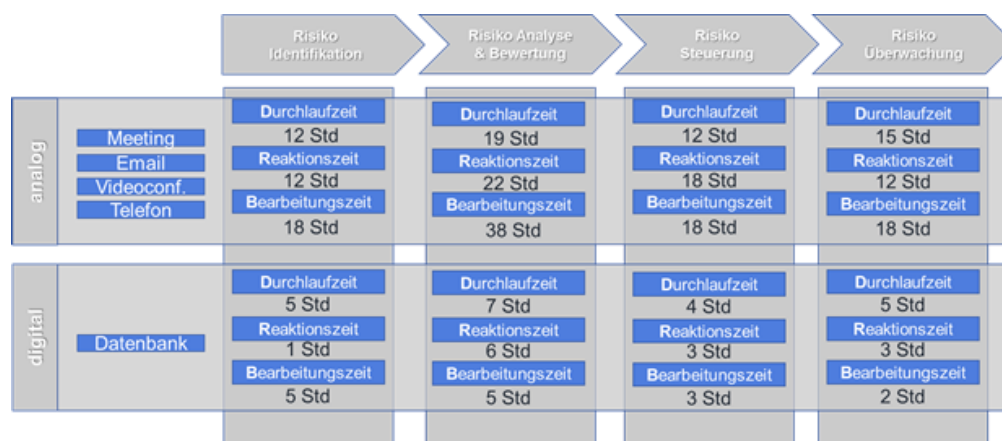


Abb. 1: Program Process Survey RCM 2015, eigene Darstellung Smail Maksen

Ein weiterer Anforderungsbereich, in dem „**Digital Data RCM**“ erfolgreich etablieren werden konnte, ist das **Management von Kundenforderungen (Claims)**. Um eine schnelle Übersicht der **Forderungsrisiken (Non Recurring Income)** zu generieren und so die Stabilität des Projektbudgets überwachen zu können, wurde von einem kleinen Team das gesamte Forderungskonzept der Projekte und des Vertriebs von Excel in eine voll automatisierte kooperative Datenbank umstrukturiert. Durch elektronische Autorisierungsprozesse konnten pro Projekt Zeit- und Kosteneinsparungen pro Jahr im fünfstelligen Bereich erzielt werden. Informationen über Stundensätze der Mitarbeiter oder die Bauteilenummern konnten innerhalb der Maskenfelder automatisch sekundenschnell abgerufen werden. On Top war es jedem Programleiter möglich, auf Knopfdruck nach erfolgreicher sequentieller automatisierter

Genehmigungsrunde, den Claim als fertige Rechnung sogar direkt per Email dem Kunden zukommen lassen.

Die Zeiteinsparung pro Projekt lag im Schnitt bei bis zu 60 % und die Kosteneinsparungen im



vierstelligen Bereich pro Monat. Risiko-Management und Controlling nutzten die Daten direkt und automatisch bereits an der Quelle durch eine entsprechend administrierte Datenbank. Auf mühevolle und aufwändige Datenvergleiche und „Budgetrunden“ konnte verzichtet werden.

Abb. 2: Digital Workflow 2017, eigene Darstellung Smail Maksen

RCM senkt als direkter, unmittelbarer Nutzen die Projektkosten („time waste“, man power) und steigert die **Effizienz der Arbeitsabläufe**, damit auch die **Zufriedenheit** derjenigen, die an dem betreffenden Projekt mitarbeiten.

Viel zu viele Unternehmen büßen ihre Margen- und Qualitätsziele durch manuelle, sich wiederholende Tätigkeiten ein oder nutzen vorhandene Möglichkeiten nicht aus. Zahlreiche Firmen haben ihr Digitalisierungspotential noch nicht ausgeschöpft. Innovative Unternehmen haben angefangen, digitale Technologien in ihr bestehendes Geschäftsmodell zu integrieren und so näher an den Kundenwünschen zu sein. Es ist bewiesen, dass Firmen mit einem höheren Digitalisierungsgrad besser in der Lage sind, **Schlüsselindikatoren (KPIs)** zu messen. Wer hier den Anschluss verliert, wird Umsatzanteile verlieren oder insgesamt vom Markt verschwinden.

RCM ERFOLGREICH IMPLEMENTIEREN MIT POLARIXPARTNER

Die RCM-Analyse benötigt Expertise, ein tiefes Verständnis von Prozessen und einen holistischen Blick, um Störungen in der Prozesskette und Steuerung des Unternehmens identifizieren zu können. Am Beginn von RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT in einem Unternehmen steht eine **forensische Analyse aller wichtigen Bereiche und Prozesslandschaften**.

Der Prozess sollte direkt bei der Entstehung (Design) bzw. bei der Prototypenfertigung beginnen. Der Vorteil solch einer Analyse ist u.a. die direkte operationelle Unterstützung bei:

- der Ermittlung des Prototypenfaktors für ein Bauteil oder gar einer ganzen Baugruppe
- der Suche nach Kostenreduzierungen
- der Erkennung von transversalen Risiko-Themen (gleiches Risiko, aber in unterschiedlichen Bereichen)

Der RCM-Prozess sollte in allen Geschäftsbereichen kontinuierlich und einheitlich gelebt werden. Risikomanagement stiftet über die Erfüllung formaler Vorgaben hinaus ("Risikobuchhaltung") immer dann einen betriebswirtschaftlichen Nutzen, wenn die aus dem eingesetzten Risikomanagement-System generierten Informationen auch für eine wert- und risikoorientierte Unternehmensplanung verwendet werden.

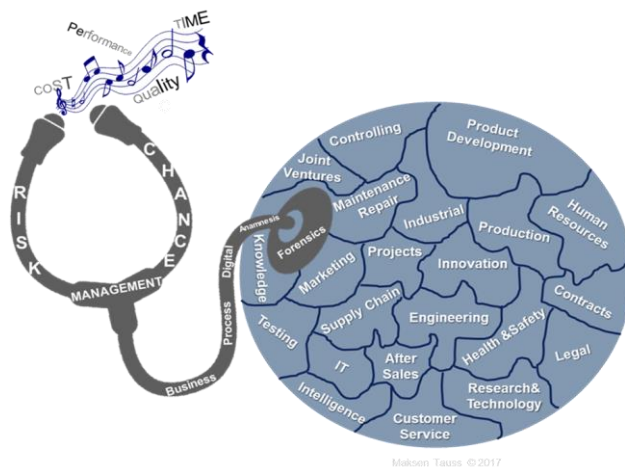


Abb. 3: Health Check Risk Forensics 2017, eigene Darstellung Smail Maksen

Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass RCM durch folgende (hier nicht abschließend genannte) Maßnahmen, erfolgreich in einem Unternehmen implementiert und gelebt werden kann:

1. Die Unternehmensführung muss sich dem RCM verpflichten („commitment“)
2. Die Installation eines formellen Risiko Management Systems
3. Unternehmen, die überwiegend in Projekten arbeiten, sollten Projektrisiken auf Projektportfolio-Ebene aggregieren
4. Fortlaufende Prozesse zur Risikoidentifikation und Risikoüberwachung implementieren
5. Die Identifikation und Analyse von Risiken muss bereits zu Beginn eines Projektes durchgeführt werden, da potenzielle Änderungen in Projektvorhaben im Projektverlauf die Kosten exponentiell steigen lassen

6. Das RCM wird in die Steuerung (Governance) des Unternehmens integriert
7. RCM Werkzeuge benutzen, die automatisierte Workflows beinhalten und den Anforderungen der Digitalisierung standhalten
8. Das RCM als Stütze für die Entwicklung des Business Prozess Model verstehen und nutzen

Wir empfehlen jedem Unternehmen eine **Bestandsaufnahme oder Anamnese ihres RISIKO- UND CHANCENPROZESSES** durchzuführen. Diese Analyse dient dazu, die Lücken, Risiken und Fallen in Prozessen zu erkennen und zu beseitigen. Anhand einer „**Business Process Management Evolutionskarte**“, lassen sich alle identifizierten Prozessstörungsrisiken oder Chancen abbilden. Die Themen werden zusätzlich noch mit einer **Kosten- und Zeitanalyse verlinkt**, um alle Chancenpotentiale für das Unternehmen ermitteln zu können.

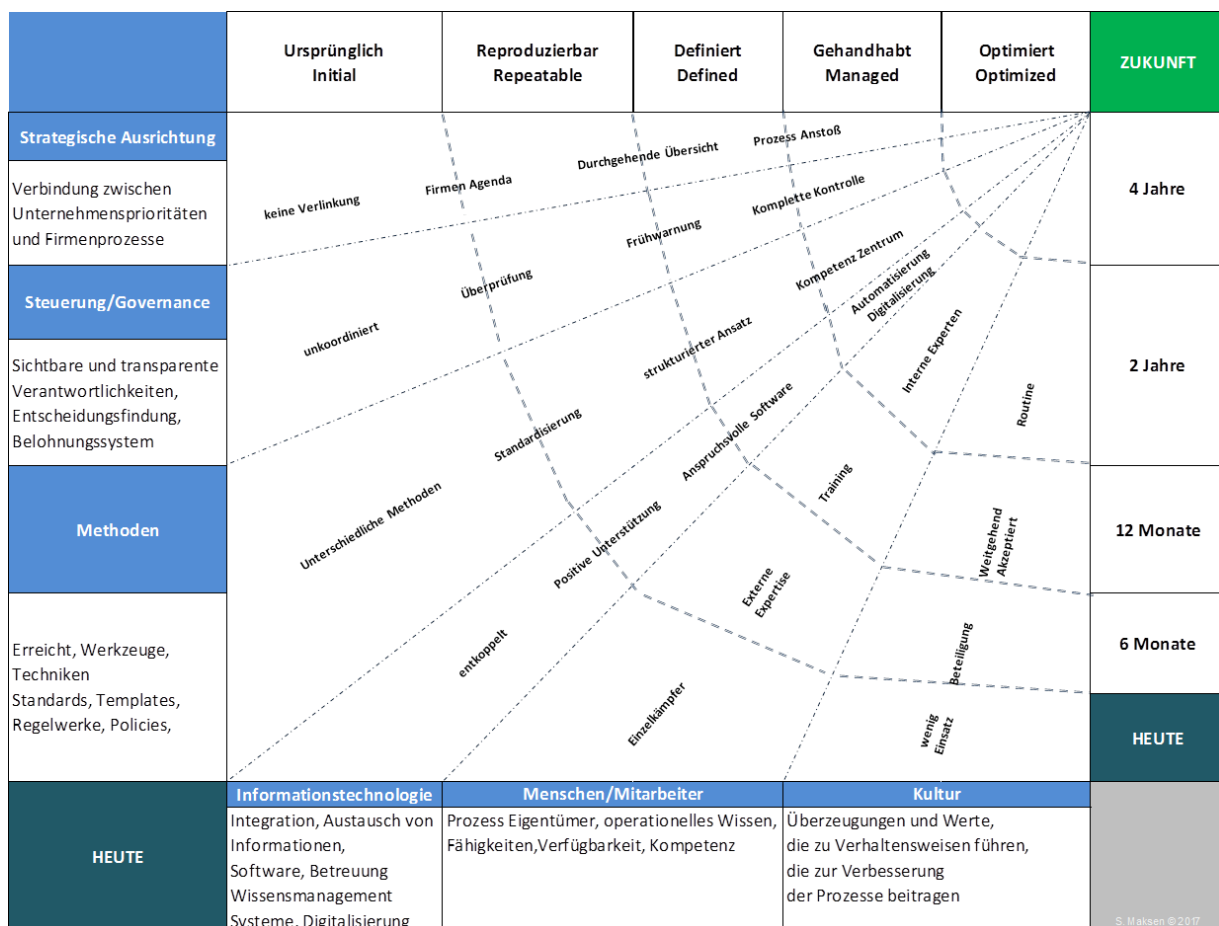


Abb. 4: Business Process Management Evolution Chart BPM EVOLUTION CHART 2017, eigene Darstellung Smail Maksen

Es reicht allerdings nicht aus, eine Software zu kaufen, um die Risiken bzw. Chancen zu ermitteln. Viele Unternehmen haben oft Schwierigkeiten konkrete Ansatzpunkte eigenständig zu

identifizieren und ohne externe Unterstützung zu realisieren. Der Schlüssel liegt in der Erfahrung, die RCM zur Spezifikation des geeigneten Maßnahmenmix braucht, abgestimmt auf die individuelle Unternehmenssituation, um anschließend deren Implementierung wirksam und zukunftsweisend umzusetzen.

Wer heute sein Unternehmen effizient und nachhaltig zum Erfolg bringen will, sollte seine Prozesslandschaften und Methoden der Digitalisierung anpassen. Mit dem Ansatz von POLARIXPARTNER können wir kleine, mittlere und große Unternehmen dabei unterstützen das RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT operativ und strategisch zu implementieren. Sehr gerne möchten wir Sie auf Ihrem Weg zum Erfolg begleiten. Sprechen Sie uns für weitere Informationen oder ein unverbindliches Gespräch an.

THE GUIDING STAR FOR THE
MANUFACTURING INDUSTRY



AUTOR & IHR VERSIERTER KONTAKT



EXPERTISE

- Mehr als 24 Jahre Erfahrung im Bereich Risiko- & Chancenmanagement
- Obsoleszenz und Crisis Management
- Entwicklung von Claim Managementmethoden und Controlling Prozessen
- Aufbau und Integration einer Compliance Methodik für internationale OEMs und Zulieferer
- Fokus auf Umsetzung internationaler Risikomanagementprojekte

SMAIL MAKSEN

POLARIXPARTNER GmbH
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland
www.polarixpartner.com

Mobil | +49 151 52743453

E-Mail | Smail.Maksen@polarixpartner.com

ÜBER POLARIXPARTNER

MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN. POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertigende Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**