

Der virtuelle Projektraum - Hilfreicher Baustein im operativen Risikomanagement

Die Vermeidung und Beherrschung von Risiken gewinnt durch die neue Eigenkapitalvereinbarung für Banken - kurz „Basel II“ - auch für Bauprojekte eine neue Bedeutung. So werden die Geldinstitute zukünftig noch konsequenter den Zinswert an das jeweilige Risiko koppeln. Eine schlechtere Risikoeinstufung kann dabei die Kreditvergabe für das Bauprojekt verteuern oder sogar gefährden. Darüber hinaus erzwingt die Umsetzung von Basel II von den Banken eine kontinuierliche Kreditrisikostategie. Deshalb werden Risiken zukünftig nicht nur wie bisher am Anfang, sondern in Form einer kontinuierlichen Bewertung über die gesamte Projektlaufzeit betrachtet werden müssen.

Dieser Beitrag erläutert, dass der Einsatz eines internetbasierten Projektraums ein wichtiger Baustein auch für das in das Projektmanagement integrierte Risikomanagement sein kann. Dabei ist es unerheblich, ob diese Aufgabe von einer eigenständigen Einheit im Projekt oder implizit von der Projektleitung wahrgenommen wird.

Risiken gefährden die Projektziele

Risiken sind in der Zukunft liegende mögliche Ereignisse im Projektverlauf, welche die Gefährdung oder eingeschränkte Erreichung der Projektziele oder sogar das Scheitern des Projektes zur Folge haben können. Das Eintreten dieser Ereignisse sowie ihre Tragweite sind mit einer Unsicherheit behaftet, die es immer wieder neu abzuschätzen gilt.

Leider haben Bauprojekte ein relativ großes Risikopotenzial. Bauwerke sind allesamt Unikate, die unter einem hohen Grad der Arbeitsteilung von einer Vielzahl immer wieder neu zusammengestellten Beteiligten zu planen und zu erstellen sind. Eingespielte Teams sowie die Anwendbarkeit von Best-Practice-Erfahrung sind eher die Ausnahme. Zudem erzwingt ein eng gesteckter Zeitrahmen eine baubegleitende Pla-

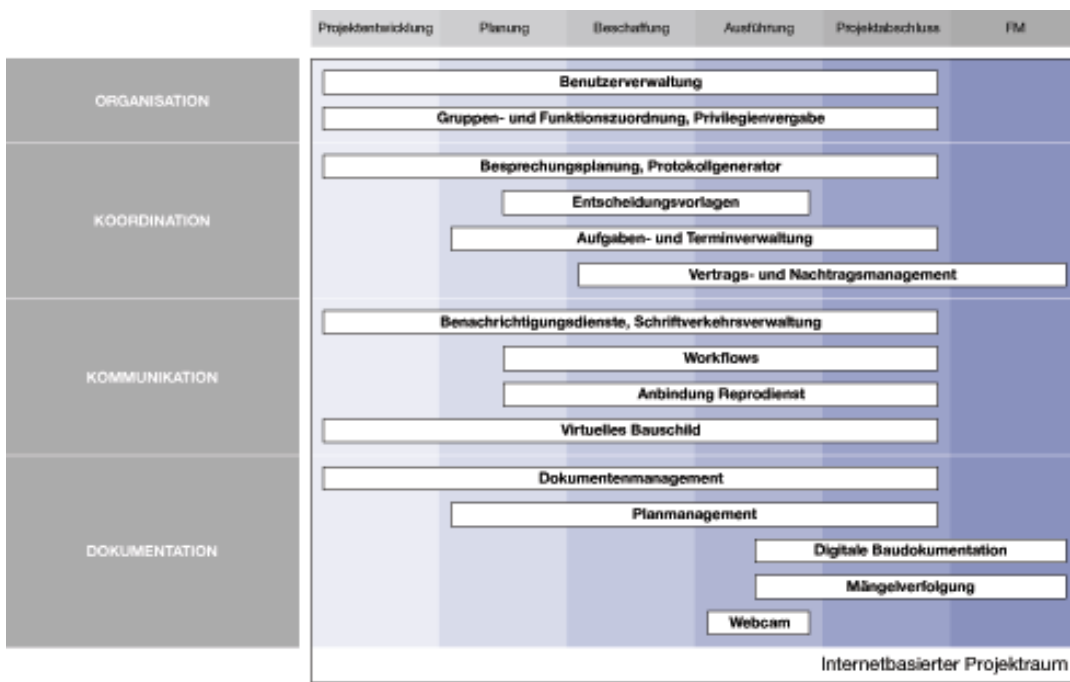
nung. Das heißt Planungs- und Ausführungsprozesse sind parallel abzuwickeln. Selbst geringe Planungsrisiken können so eine enorme Tragweite haben.

Agieren statt reagieren

Ziele sind in Bauprojekten über die drei Größen Kosten, Termine und Qualitäten definiert. Diese Größen sind im Wesentlichen nur indirekt über die Gestaltung, Planungs- und Ausführungsprozessen beeinflussbar. Die zielgerichtete Steuerung dieser Prozesse sowie eine rückgekoppelte Anforderungsentwicklung ist eine zentrale Aufgabe im operativen Projektmanagement. Dabei ist Risikomanagement eine wichtige und über die gesamte Projektlaufzeit gleichbleibend konsequent zu verfolgende Teilaufgabe. Der Grundgedanke ist hierbei, dass viele Risiken nicht als unabänderliche Ereignisse über das Projekt hereinbrechen, sondern sowohl in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit als auch in ihrer Tragweite beeinflussbar sind. Mit einem aktiven Risikomanagement lassen sich daher die denkbaren Risiken kalkulierbar machen.



Unterschiedliche Einbindung des Risikomanagements ins Projekt
(Quelle:AWARO GmbH, Frankfurt)



Schematische Darstellung von projectsphere über die einzelnen Phasen
(Quelle:AWARO GmbH, Frankfurt)

Was ist ein Projektraum?

Ein Projektraum stellt allen Beteiligten eine einheitliche und zentrale Kooperationsplattform zur Verfügung. Sie ist vollständig über Webbrowser benutzbar und erfordert keinerlei Softwareinstallation auf den Rechnern der Beteiligten. Im Gegensatz zu reinen elektronischen Kommunikationswerkzeugen, die im Wesentlichen traditionelle Kommunikationsprozesse ersetzen und beschleunigen, steht beim Projektraum eine integrierte Betrachtungsweise der vier grundsätzlichen Aufgabenfelder Orga-

nisation, Koordination, Kommunikation und Dokumentation im Vordergrund. Für diese Aufgaben stehen Funktionsbausteine zur Verfügung, die die Projektbeteiligten bei ihren vielfältigen operativen Tätigkeiten unterstützen.

Gegenüber der traditionellen Abwicklung durch die Unterstützung mit IT-Einzelwerkzeugen zur Kommunikation und zum Datenaustausch (Mail, Fritz!/ftp-Server) hat der Einsatz eines Projektraums prinzipielle Nutzenpotenziale.

Risiken frühzeitig erkennen

Nur eine gemeinsame Informationsplattform kann die Transparenz in dem benötigten Maß sicherstellen. Diese ist deshalb von elementarer Bedeutung, da vorbeugende Maßnahmen durch frühzeitige Erkennung und Vermeidung von Risiken den Maßnahmen eindeutig vorzuziehen sind, die die negativen Auswirkungen nur eingrenzen. Innerhalb der im Risikomanagement individuell für das Projekt definierten Suchfelder kann man so systematisch nach bestimmten Mustern fahnden, die erfahrungsgemäß als Frühindikatoren für mögliche negative Entwicklungen gelten dürfen.

Hierfür seien zwei Beispiele angeführt: Eine hohe Anzahl von Indizes bei Plänen lässt die Vermutung auf mangelnde Qualität oder ständig wechselnde Vorgaben zu. Ebenso wie ein systematisches Herausfiltern von Begriffen wie „Behinderung“ oder „Nachtrag“ aus dem auf der Plattform stattfindendem Schriftverkehr kann dies Hinweise auf mögliche Abweichungen bei Terminen und Kosten geben.

Für die Qualität der Einschätzung ist zudem die Kontextfähigkeit wichtig. Die Betrachtung eines einzelnen Plans oder eines einzelnen Schreibens allein bringt oft keine Erkenntnis, wenn die dazugehörigen Vorgänge, Termine, Protokolleinträge und Entscheidungen nicht verfügbar sind. Zusätzlich zum Versand von Dokumenten und deren Ablage in Ordnern ermöglicht der Projektraum eine beliebige inhaltliche Verknüpfung von diesen zunächst unabhängig eingestellten Dokumenten. Hiermit lassen sich – im Gegensatz zu ablauforganisatorischen Zusammenhängen – auch noch im Nachhinein die jeweils erforderlichen Strukturen erzeugen. Dies ermöglicht Entscheidungs-

gen aufgrund vollständiger Informationen, die auch von anderen nachvollziehbar sind.

Als Beispiel hierfür sei das Claim-Management genannt, das oft aus einer gewissen Anzahl von Dokumenten besteht, die in loser zeitlicher Abfolge auftauchen, so dass sie bewusst zuzuordnen sind. Ist diese Zuordnung entsprechend erfolgt, haben auch Dritte die Möglichkeit, kurzfristig mit minimalem Aufwand voll informiert auf die Entscheidung Einfluss zu nehmen.

Prozesse optimal und verbindlich gestalten

Ebenso wichtig wie Transparenz und Kontextfähigkeit ist die Herstellung einer Verbindlichkeit in den Abläufen und Strukturen sowie die explizite Hilfestellung bei der Anwendung geeigneter Methoden. Nur in einem gemeinsam genutzten (Mehrbenutzer-) System ist es möglich, Prozesse nicht nur auf Papier zu definieren, sondern auch aktiv zu unterstützen. Man erreicht somit eine Verbindlichkeit in festgelegten Abläufen und Strukturen und entlastet durch Automatisierung und Rationalisierung gleichzeitig die koordinierenden Stellen von rein organisatorischen Tätigkeiten. Somit stehen mehr freie Ressourcen für die inhaltliche Bewertung zur Verfügung. Entsprechende Benutzerführungen sichern zudem die Hilfestellung bei der Anwendung geeigneter Methoden. Darüber hinaus ist eine Übertragung erprobter Strukturen als entsprechende Vorlagen in andere Projekte möglich. Best-Practice-Wissen kann so „abgespeichert“ werden. Dadurch ist selbst bei einer völlig neuen Projektkonstellation ein Lernen aus Erfahrung möglich und hilft dabei Fehler nicht zweimal machen.

Der Einsatz eines gemeinsam genutzten Projektraums erzwingt eine professionelle Initialisierungsphase mit genauer Klärung der Aufbau- und Ablauforganisation. Nicht oder unzureichend besetzte Funktionen weisen schon am Anfang auf Kompetenzdefizite hin. Mängel in den Entscheidungsstrukturen werden somit von Anfang an erkennbar.

Im Folgenden wird exemplarisch erläutert, wie sich durch die Nutzung einzelner Funktionsbausteine der Plattform typische Risikofelder entschärfen lassen.

Protokollgenerator

Die hohen Anforderungen an Abstimmung und Rückkopplung in Bauprojekten lassen sich durch regelmäßige und moderierte Besprechungen auf verschiedenen Ebenen effizient erfüllen. Wichtig ist hierbei jedoch, dass die Besprechungen gut vorbereitet und die Ergebnisse verständlich und rechtssicher dokumentiert und den relevanten Projektbeteiligten kommuniziert werden. Statt einfache Textdokumente zu schreiben, werden Protokolle direkt im System durch qualifizierte Einträge in Form von Aufgaben, Feststellungen, Beschlüssen und Empfehlungen erzeugt und in einen logischen Themenkontext eingeordnet. Automatische Prüfung auf Vollständigkeit der Angaben, wie z.B. bei Aufgaben die Verantwortlichkeit und den Termin, die Möglichkeit zur aktiven Verfolgung offener Aufgaben sowie zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten machen den Protokollgenerator zu einem effizienten Steuerungsinstrument.

Verbesserung der Entscheidungsqualität

Verschleppte oder auf einer mangelhaften Informationsbasis getroffene Entscheidungen bergen große Risiken im Projekt. Daher bietet ein Projektraum ein Funktionsmodul, das den Prozess von der Initiierung einer Entscheidung über die Grundlagenermittlung bis hin zur Entscheidungsdokumentation und Kommunikation in einem ganzheitlichen Workflow unterstützt. Die Basis ist dabei eine digitale Laufmappe, die Entscheidungsvorlage, die einen vordefinierten Prozess durchläuft. Dadurch ist der aktuelle Stand für alle involvierten Beteiligten im Entscheidungsprozess jederzeit einsehbar.

Planprüfung

Das Abstimmen von Planungsunterlagen ist oft ein komplizierter und zeitraubender Prozess. Die Nutzung eines Projektraums erleichtert diese wesentlich. Hierbei können die Eintragungen verschiedener Planungsbeteiligter zeitlich parallel erfolgen und ebenso sichtbar gemacht werden. Mit einfachem Zusammenführen dieser Eintragungen kann eine koordinierende Prüfung und Freigabe erfolgen. Dadurch ist deutlich Zeit einzusparen, ohne dass die Vollständigkeit der Dokumentation dieser

Entscheidungen vernachlässigt wird. Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass die inhaltliche Prüfung in der Regel auf Basis der Papierpläne erfolgt, die Eintragungen dann aber auf elektronischem Wege verteilt werden.

Durch Claim-Management Kostenrisiken erkennen

Die konsequente Erfassung aller Vertragsdaten erlaubt jederzeit einen aktuellen Überblick sowohl über die Kostenentwicklung des Projekts als auch über einzelne Verträge. Mögliche Kostenrisiken werden mit den eigenen Bewertungen und allen relevanten Infor-

mationen verknüpft und durchlaufen definierte Abläufe bei der Nachtragsbearbeitung.

Zusammenfassung und Ausblick

Der Trend bei kreditfinanzierten Projekten geht zu einer stärkeren und kontinuierlichen Bewertung von Seiten der Banken. Obgleich standardisierte und automatisierte Rating-Verfahren kurzfristig dominieren werden, sind sich die Rating-Agenturen und Kreditinstitute sehr wohl der Bedeutung weicher Faktoren wie Prozess- und Managementqualitäten bewusst. Ein aktives Risikomanagement ist somit auch im Hinblick

der Partnerschaft mit der kreditfinanzierenden Bank wichtig. Vor allem für präventive Maßnahmen, aber auch um für erkannte Risiken schnelle und gute Lösungen zur Verfügung zu haben, ist der Einsatz eines Projektraums hilfreich wenn nicht sogar unverzichtbar.

Dr.-Ing. Christian Müller

geschäftsführender Gesellschafter der AWARO GmbH, Frankfurt

Dr.-Ing. Roland Dietrich

Vertriebsleiter bei der AWARO GmbH