



Foto: Bundeswehr

DER NEUE A400M DER LUFTWAFFE:
KOSTENSTEIGERUNG UM CA. 40%
BEI GLEICHZEITIGER ERHEBLICHER
MÄNGELLISTE. HÄTTE EIN EFFIZIENTES
RISIKOMANAGEMENT HIER RECHTZEITIG
EINGREIFEN KÖNNEN?

Ein einheitliches, zielgerichtetes und gesteuertes Quantitatives Risikomanagement erzeugt in allen Projekt- und Entscheidungssituationen die nötige Nachvollziehbarkeit und Rationalität, welche insbesondere bei unsicheren Prognosen und Zukunftsentwicklungen zu einem langfristigen Erfolg beitragen können. Dies betrifft auch die Planung von Beschaffungs- und Rüstungsvorhaben, in der die Analyse und das Handhaben von Risiken immer weiter in den Fokus rückt und in der daher das Planungsamt im Rahmen und am Beginn des Integrierten Planungsprozesses (IPP) eine exponierte Verantwortung einnimmt. Dass diesbezüglich im Rahmen von militärischen Beschaffungen elementarer Handlungsbedarf besteht, zeigen die Empfehlungen der KPMG-Studie „Umfassende Bestandsaufnahme und Risikoanalyse zentraler Rüstungsprojekte“ aus dem September 2014, in dem ein nicht hinreichendes Risikomanagement identifiziert wurde.

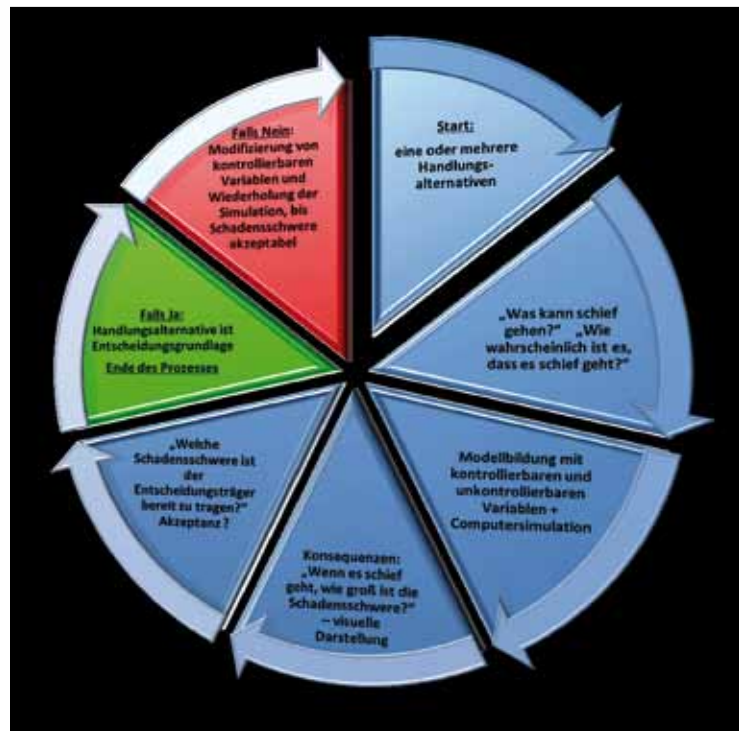
Das Planungsamt wirkt seit Anfang 2014 mit dem Referat Life Cycle Cost Management (LCCM) und dessen Fachwissen in der wissenschaftlichen Studiengruppe „NATO System Analysis and Studies“ (SAS-109) zum Thema „Risikoanalyse für militärische Beschaffungsprogramme“ mit. Risikomanagement betrachtet unter anderem Kostenrisiken und ist damit der übergeordnete Vorgang zu LCCM, so dass die Aufgabe folgerichtig an dieses Referat ging.

Überblick über die internationale Zusammenarbeit

Auftrag der SAS-109 ist es, in Kooperation mit den Teilnehmern USA, Kanada, Großbritannien, Norwegen, Tschechien, Türkei, Griechenland und Deutschland risikanalytische Methoden sowie Konzepte zur Bereitstellung von Daten zusammenzutragen. Aus den Erfahrungen in Beschaffungsvorhaben soll ein konstitutives und rationales Risikomanagementkonzept beschrieben werden. Wichtiges Bezugsdokument der Arbeit ist die Ergebnisdokumentation der NATO SAS-054 „Methods and Models for Life Cycle Costing“. Insbesondere in der bishe-

rigen Methodendokumentation und in den angewendeten Risikobewertungsverfahren erkannte man in der NATO notwendigen Optimierungsbedarf in Anwendung und einheitlicher Sprache und beauftragte die SAS-109. Das Planungsamt kann hierbei sowohl wissenschaftliche Kenntnisse im Bereich der Risikoanalyse als auch Erfahrungen aus dem Integrierten Planungsprozess ein-

REGELKREIS ZUR ANALYSE UND BEWERTUNG VON RISIKEN



Grafik: Bundeswehr/Planungsamt

bringen, um im Rahmen der NATO SAS-109 Synergien zu fördern und Erkenntnisse zu gewinnen. Die Zusammenarbeit und der internationale Erfahrungsaustausch auf wissenschaftlicher Ebene ermöglicht es den teilnehmenden Ländern, ihr eigenes Beschaffungswesen und dessen Planung kritisch zu reflektieren und Verbesserungsansätze zu besprechen. Durch diese Zusammenarbeit kann im Planungsamt der Aufbau eines strukturierten Quantitativen Risikomanagements im Integrierten Planungsprozess unterstützt werden. Der dargestellte QR-Code führt zu einer kurzen Einführung in die SAS-109.



DAS PLANUNGSAMT ALS GASTGEBER FÜR NATO-RISIKOANALYSEN: QR-CODE ZUR QUELLE

Grafik: Bundeswehr/Planungsamt

Empfehlungen für Risikomanagement bei militärischen Beschaffungsprogrammen

Die SAS-109 beschäftigt sich unter der administrativen Federführung der USA und Kanadas mit der grundlegenden Frage, welche Risikoanalyseverfahren bei Militärischen Beschaffungsprogrammen derzeit vorhanden, geeignet und umsetzbar sind. Hierbei gilt es von Anfang der Zusammenarbeit an, die Balance zwischen methodisch fundiertem Umfang und praktikabel anwendbaren Entscheidungshilfen für Projektleiter und andere Entscheidungsträger zu finden. Dazu wurde mit Aufstellung der SAS-109 die einvernehmliche Entscheidung getroffen, zwischen den Teilnehmerstaaten zunächst verschiedene Risikoarten unabhängig voneinander zu bearbeiten und relevante analytische Verfahren vorzustellen. Das projektabschließende Ziel sind Empfehlungen, mit deren Hilfe Risikoanalyseverfahren für Beschaffungsprogramme implementiert werden können, um Entscheidungsträgern von Beschaffungsmaßnahmen nachvollziehbare Schadensschweren bezüglich expliziter Risiken zur Verfügung zu stellen. Das Referat LCCM des Planungsamtes übernahm in Kooperation mit den Vertretern der kanadischen Streitkräfte das Kapitel „Kostenrisiken“, in dem sowohl die Methoden als auch Aussagen zur Relevanz von Daten für eine geplante Risikoanalyse beschrieben wurden. Hier findet man eine dezidierte Methodenübersicht von potentiellen Risikoanalyseverfahren. Es wurde einvernehmlich eine Differenzierung in qualitative und quantitative Verfahren akzeptiert, deren Methoden und Modelle geeignet sind, um abhängig von Projektart, Verfügbarkeit von Daten und dem zeitlichen Spielraum angewendet zu werden. Langfristig methodisches Ideal stellen für alle Teilnehmer allerdings die quantitativen Verfahren, wie zum Beispiel die Nutzung von Monte-Carlo-Simulationen, dar. Es handelt sich dabei um ein Verfahren, bei dem mit Hilfe sehr häufig durchgeführter Zufallsexperimente analytisch nicht oder nur aufwändig lösbare Probleme numerisch gelöst werden. Die Zufallsexperimente können durch computergenerierte Vorgänge den Prozess in ausreichend häufigen Zufallsereignissen simulieren. Weitere Verfahren wie Konfidenzintervalle, Sensitivitätsanalysen und weitere Schätzmethoden werden in die Empfehlungen einfließen.

Alles ist messbar. Da diesbezüglich jedoch ein valider Datenbestand als Analysegrundlage entstehen soll und dieser nicht

für jedes Projekt gegeben ist, werden auch qualitative Verfahren wie die Delphi-Methode, einem systematischen, mehrstufigen

Befragungsverfahren mit Rückkopplung, in den Empfehlungen angesprochen werden. Das Kapitel „Daten“ behandelt daher die drei Bereiche Datengewinnung, Hinweise zur Bewertung und mögliche Risiken bei der Nutzung von Daten innerhalb der Risikoanalyse von Beschaffungsprojekten. Insbesondere die Qualität der verwendeten Daten ist entscheidend für eine gewinnbringende Risikoanalyse. Erfahrungsgemäß besteht die Gefahr, dass das Falsche gemessen, das Wichtigste übersehen und das Gemessene falsch gewichtet wird.

Arbeitstagung in Berlin

Zur persönlichen Absprache und Auswertung der bisher erarbeiteten Ergebnisse trafen sich die Teilnehmerländer der SAS-109 im Dezember 2014 zur inzwischen dritten Arbeitstagung in Berlin. Das Planungsamt fungierte als Gastgeber in der Hauptstadt. Während eine Arbeitsgruppe sich insbesondere mit Kostenrisiken beschäftigte, brachte eine zweite umfassende Erkenntnisse zu Zeitrissen ein. [<https://bw2.link/4OiyR>]

Für die folgenden Arbeitsschritte steht das Team des Planungsamtes weiter im kooperativen Austausch mit allen SAS-109 Mitgliedern, um die Zwischenstände und Ergebnisse zu Kostenrisiken unter der Federführung von Großbritannien zusammenzuführen. Parallel beginnt das Team des Planungsamtes als nächsten Arbeitsschritt unter Federführung der USA mit der Erarbeitung von Beiträgen zu Qualitätsrisiken.

Die tägliche Arbeit findet in einem eigenen NATO-Share Point statt. Monatlich werden im Rahmen von Telefonkonferenzen aller Teilnehmer die Arbeitsfortschritte detailliert abgefragt. Im Mai 2015 findet die nächste Arbeitstagung in London statt.

Fazit und Ausblick

Die Arbeit an den bisher erstellten Kapiteln für die Empfehlungen war sehr hilfreich für das gemeinsame Verständnis von Kosten- und Zeitrissen. Bis 2017 soll die Arbeit der SAS-109 abgeschlossen sein. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Risikomanagement im Planungsamt wird in Vorschlägen zu einem Quantitativen Risikomanagement in der Bundeswehr zu Beginn eines Beschaffungsvorhabens im Integrierten Planungsprozess einfließen.

Risikodokumentation alleine nützt dem Entscheidungsträger wenig. Diese verwaltet Risiken oder bereits eingetretene Schäden nur. Erst der Vergleich von verschiedenen Schadensschweren schon mit Beginn eines Vorhabens ermöglicht eine dann in allen Projekt- und Entscheidungssituationen notwendige Transparenz und Rationalität.

Es sei noch einmal herausgehoben: Quantitatives Risikomanagement modelliert und simuliert Risiken. Es ermöglicht damit einen planvollen Umgang mit Risiken, indem kontrollierbare Variablen aus der Modellierung durch den Entscheidungsträger solange verändert und vorgegeben werden, bis ein für ihn akzeptables Risiko erreicht wird. Damit können als Nebeneffekt auch Entscheidungen nachvollzogen und jederzeit begründet werden. ■