

Projektrisikomanagement im Spitalbau: Wer das grosse Ganze beachtet, ist erfolgreich

Ziele festlegen, Ziele erreichen und Chancen nutzen!

Laut einer PwC-Studie werden mindestens 20 Milliarden Franken voraussichtlich bis 2023 in Schweizer Spitalimmobilien investiert. Ein umfassend verstandenes Risikomanagement spielt in vielen Projekten keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Der Artikel räumt mit den gängigsten Vorurteilen auf und portraitiert das Projektrisikomanagement als modernes Projektführungsinstrument. Ein ganzheitliches und professionelles Risikomanagement hilft massgeblich realistische Ziele festzulegen, Ziele zu erreichen und darüber hinaus Chancen zu nutzen. Dabei gilt: Je früher umso besser und immer mit Blick auf den langfristigen Betriebserfolg.

Spinnen haben in der Regel ein Imageproblem. Die allerwenigsten Menschen können Spinnen etwas Positives abgewinnen. Viele Menschen haben sogar eine Spinnenphobie! Dabei haben

Spinnen sehr positive Auswirkungen auf ihre Umwelt. Sie vertilgen schätzungsweise 500 Mio. Tonnen Insekten jedes Jahr. Ihr Gift wird in der Pharmazie zum Nutzen von Menschen einge-

setzt. Die speziellen Eigenschaften der Spinnenseide werden genutzt, um besonders leichte und reissfeste Fallschirme oder sogar schussichere Westen zu entwickeln. Nicht zuletzt lässt sich



auch die Architektur gerne von Spinnennetzen inspirieren, wie dies z. B. beim Dach des Münchener Olympiastadions geschehen ist.

Doch was hat das alles mit Projektrisikomanagement zu tun? – Der Disziplin Projektrisikomanagement geht es ähnlich. Sie scheint genauso wie Spinnen in der breiten Bevölkerung bei Projekten in der Bau- und Immobilienbranche mit einem Imageproblem zu kämpfen. Dabei ist zu beachten, dass momentan besonders viele Projekte realisiert werden.

Im Schweizer Gesundheitswesen werden laut einer PwC-Studie 20 Milliarden CHF in Neu- und Umbauprojekte investiert. Das ist eine noch grössere Investitionssumme als diejenige der Eisenbahnpentaversale am Gotthard und am Lötschberg zusammengenommen. Diese Investitionssumme wird zudem in kürzerer Zeit verbaut. Die mit solchen Projekten einhergehenden Herausforderungen fallen zu allem Überfluss in Zeiten grosser Unsicherheit, was den Erfolg noch schwieriger macht. Ein erfolgreich abgewickelter Bauprojekt alleine stellt noch lange nicht den langfristigen Betriebserfolg sicher. Und gerade die Einflüsse aus dem unsicheren Projektumfeld können grosse Bedrohungen für den langfristigen Betriebserfolg darstellen. Projektrisikomanagement stellt sicher, dass für die Spitalbauprojekte realistische Projektziele festgelegt, diese Ziele erreicht und Chancen genutzt werden.

Dieser Artikel diskutiert ausgewählte Missverständnisse rund um das Projektrisikomanagement und zeigt den möglichen Nutzen von Projektrisikomanagement für die Schweizer Gesundheitsbranche auf.

Risikomanagement ist nur in der Bauphase relevant! – Wirklich?

Sehr häufig, wenn nicht fast immer, wird das Projektrisikomanagement in der Bauphase verortet. Im Fokus stehen Vorgaben für die Investitionssumme, für den Eröffnungstermin und für die Qualität (oft bedeutet gute Qualität Goldstandard). Dahinter steckt die Annahme, dass «das Projekt» vor allem den Bau meint. Dabei ist ein Projekt viel mehr als ein Bau. Ein Projekt ist eine Transformation und somit die Ausrichtung auf den langfristigen betrieblichen Erfolg. Somit fängt das Projektrisikomanagement schon bei der ersten Projektidee und vor allem in der strategischen Planung an. Dort entfaltet ein gutes Projektrisikomanagement seine grösste Wirkung. Denn Projektrisikomanagement ist zunächst Zielmanagement. Wenn keine SMARTen (spezifisch, messbar, erreichbar, rea-

listisch und zeitnah) Ziele gesetzt werden, kann auch nicht die Abweichung von diesen Zielen verhindert werden. Und genau das ist die wichtigste Aufgabe von Projektrisikomanagement: Das Sicherstellen der Zielerreichung.

Halt, denkt sich nun der aufmerksame Leser. Vorhin war doch bereits die Rede von Baukosten, Zeit und Qualität, die als Ziele festgelegt werden? Die Gegenfrage lautet: Sind das die entscheidenden Ziele bei einem hunderte Millionen Franken schweren Spitalprojekt, wenn es um die Gestaltung der nächsten 30 Jahre Spitalbetrieb geht? Das eigentliche Ziel ist ja nicht der Bau an sich oder die Einhaltung einer Investitionskostengrenze, sondern der langfristige Betriebserfolg! Beispiele für zu beantwortende Fragestellungen sind: Wie muss der Spitalneubau aussehen, um den Gesundheitsbetrieb über die nächsten 30 Jahre optimal zu unterstützen? Wie teuer darf der Spitalneubau sein, damit der Betrieb die Folgekosten erwirtschaften kann? Wie können mögliche Veränderungen in der Medizintechnik vorausschauend beim Spitalneubau mitberücksichtigt werden?

Diese und andere strategische Fragestellungen mit Fokus auf die künftige Nutzung müssen früh von den Entscheidungsträgern beantwortet und in strategische Zielsetzungen übersetzt werden. Aus den strategischen Zielsetzungen können die operativen Zielsetzungen abgeleitet werden. Für den Bau wären solche operativen Zielsetzungen beispielsweise Baukosten, Bauzeit und Bauqualität. Für den Betrieb wären solche operativen Zielsetzungen beispielsweise Patientenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit oder eine EBIT-Vorgabe. Das Risikomanagement stellt sicher, dass die richtigen Ziele in ein widerspruchsfreies Zielsystem gesetzt werden – nicht nur für den Bau, sondern insbesondere auch für die Strategie und den Betrieb unter Berücksichtigung des Projektumfelds.

Wer keine Ziele setzt, kann diese auch nicht verfehlen. Daher ist die Versuchung gross auf Ziele zu verzichten. Wer aber mit einem Schiff losfährt, ohne zu wissen wohin, hat in der Regel früher oder später ein Problem. Die Zielsetzung ist der erste Schritt auf dem Weg zum Erfolg!

Risikomanagement ist so einfach. Risikomanagement ist so kompliziert.

Bei Diskussionen hört man gerne das Argument Risikomanagement sei so einfach, dass es keine speziellen Massnahmen bräuchte. Oder man hört, dass es so kompliziert sei, dass es das Projekt nur behindere und unverhältnismässig sei. Es sind auch schon beide Argumente im Laufe

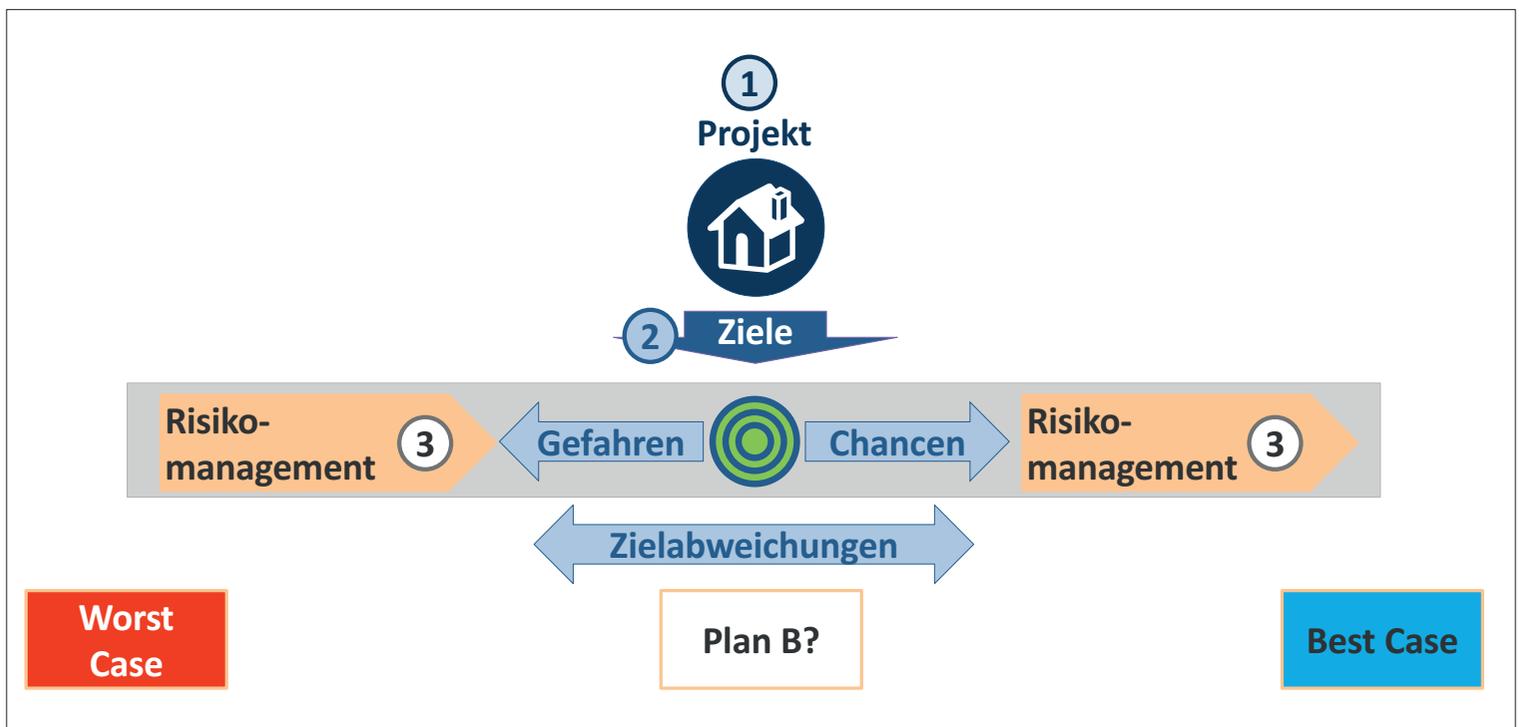
von ein und derselben Diskussion gefallen. Bei genauer Betrachtung ist beides richtig. Je nachdem wie das Risikomanagement ausgestaltet wird, sind die Methoden und Werkzeuge entweder sehr einfach oder sehr kompliziert.

Der Knackpunkt ist jedoch, dass nicht die Methoden und Werkzeuge entscheidend sind, sondern die Anreize. In einem typischen Projekt optimiert niemand das Kosten-Nutzen-Verhältnis oder identifiziert Gefahren für den langfristigen Betriebserfolg. Die folgenden überspitzt skizzierten Zusammenhänge untermauern diese These.

Häufig verbinden Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mit einem Neubau ein gewisses persönliches Prestige. Noch häufiger wird primär eine Umsatzsteigerung angestrebt, frei nach dem Motto: Mehr ist besser! Auch Ärzte handeln häufig nach dem gleichen Prinzip. Für Sie stehen mehr Umsatz und vor allem mehr Platz für ihren Fachbereich an oberster Stelle. Je höher die Investitionssumme, umso höher fällt auch das Honorar der beauftragten Unternehmen aus. Auch bei Architekten spielt das Thema Prestige eine nicht ganz unbedeutende Rolle. Dies ist verständlich, wird doch das Gebäude lange Zeit mit ihrem Namen verbunden bleiben und auch als Referenzobjekt dienen. Lange Zeit bildete die Beschaffung der finanziellen Mittel ein Korrektiv in diesem Anreizsystem. Doch in Zeiten der Niedrigzinsen und des Anlagenotstands sind auch die Kapitalgeber versucht zu fragen «Dürfen es noch 100 Millionen Franken mehr sein?»

Fragen Sie sich: Wer hat in einem Projekt den Anreiz und die Interessen das Projekt auf seine optimale Grösse und Nutzung hin zu planen und das Kosten-Nutzen-Verhältnis insgesamt, d. h. über den Lebenszyklus von z. B. 30 Jahren zu optimieren? Wer hat den Anreiz und das Interesse immer wieder auf mögliche Gefahren und Chancen aus dem Projekt selber und dem Umfeld hinzuweisen? Und dies nicht um das Projekt zu bremsen, sondern um es zu verbessern und den langfristigen Betriebserfolg sicherzustellen?

Diese Zusammenhänge gelten selbstverständlich nicht nur für Spitalprojekte, sondern auch für alle übrigen Bauten und Branchen. Prominente Beispiele sind die Elbphilharmonie oder die Fifa-Bauten. Würden die Projektakteure den Blick vom Bau weg stärker auf den Betrieb richten, würden sich automatisch die richtigen Anreize ergeben. Projektrisikomanagement kann helfen die Projektperspektive langfristig und nachhaltig auszurichten und die richtigen Anreize zu setzen.



Das Risikomanagement stellt sicher, dass die richtigen Ziele in ein widerspruchsfreies Zielsystem gesetzt werden – nicht nur für den Bau, sondern insbesondere auch für die Strategie und den Betrieb unter Berücksichtigung des Projektumfelds.

Risikomanagement ist mit einem Ampelsystem und ein bisschen Mathematik erledigt! – Wenn es so einfach wäre

Wissensvermittlung zum Thema Projektrisikomanagement fokussiert sich in der Regel auf Methoden und Werkzeuge. Eine bekannte Methode ist das Ampelsystem bei dem das Risiko für vordefinierte Risikokategorien mit grün = «alles in Ordnung», gelb = «Achtung, Gefahr im Verzug» oder rot = «kritisch» eingeschätzt wird. Alternativ wird gerne die sogenannte Praktikermethode angewendet, bei der eine geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit mit einer geschätzten maximalen Wirkung multipliziert wird. Nicht so beliebt ist aufgrund der Komplexität die Verwendung von Wahrscheinlichkeits- und Verteilungsfunktionen um der Abstraktion von Risiken Herr zu werden. Typische Werkzeuge des Risikomanagements sind beispielsweise Risikochecklisten oder «Risk Maps», die die Projektrisikosituation grafisch darstellen. Aus dieser nicht abschliessenden Aufstellung ergeben sich gleich mehrere Missverständnisse im Zusammenhang mit Projektrisikomanagement. Im Kontext von Wahrscheinlichkeitsfunktionen und Verteilungsfunktionen wird Projektrisikomanagement als zu kompliziert und insbesondere praxisfern beurteilt. Daher erfreuen sich einfachere Methoden grösserer Beliebtheit. Bei der Verwendung eines Ampelsystems wird die Komplexität maximal reduziert und es entsteht der gegenteilige Ein-

druck, dass Projektrisikomanagement sehr einfach und daher schon fast vernachlässigbar sei.

Dabei wird jedoch nicht berücksichtigt, dass die eigentliche Einschätzung der Risikosituation unabhängig von der Methode immer eine sehr grosse Herausforderung ist. Denn einerseits ist eine Risikoeinschätzung bei einem Unikatprojekt immer subjektiv und nicht das Ergebnis einer statistischen Analyse. Die meisten Individuen würden eine Projektrisikosituation unterschiedlich bewerten. Andererseits sind die Risikoeinschätzungen stets geprägt von einem gewissen Opportunismus. Beispielsweise werden Ampeln häufig erst dann auf Rot gesetzt, wenn die Kommunikation der schlechten Botschaft nicht mehr vermeidbar ist. Zu diesem Zeitpunkt sind allerdings auch viele Handlungsspielräume bereits vergeben. Es kann nur noch reagiert und nicht mehr proaktiv gemanagt werden. Schlussendlich bleiben Risiken immer so abstrakt und komplex, dass sich die Projektrisikosituation nur mit einem ganzen Paket sich ergänzender und aufeinander abgestimmter Massnahmen professionell managen lässt. Dabei spielen vor allem der Faktor Mensch und die Psychologie eine entscheidende Rolle!

Risikomanagement ist nicht relevant? – Es kann ohnehin keiner die Zukunft voraussagen!

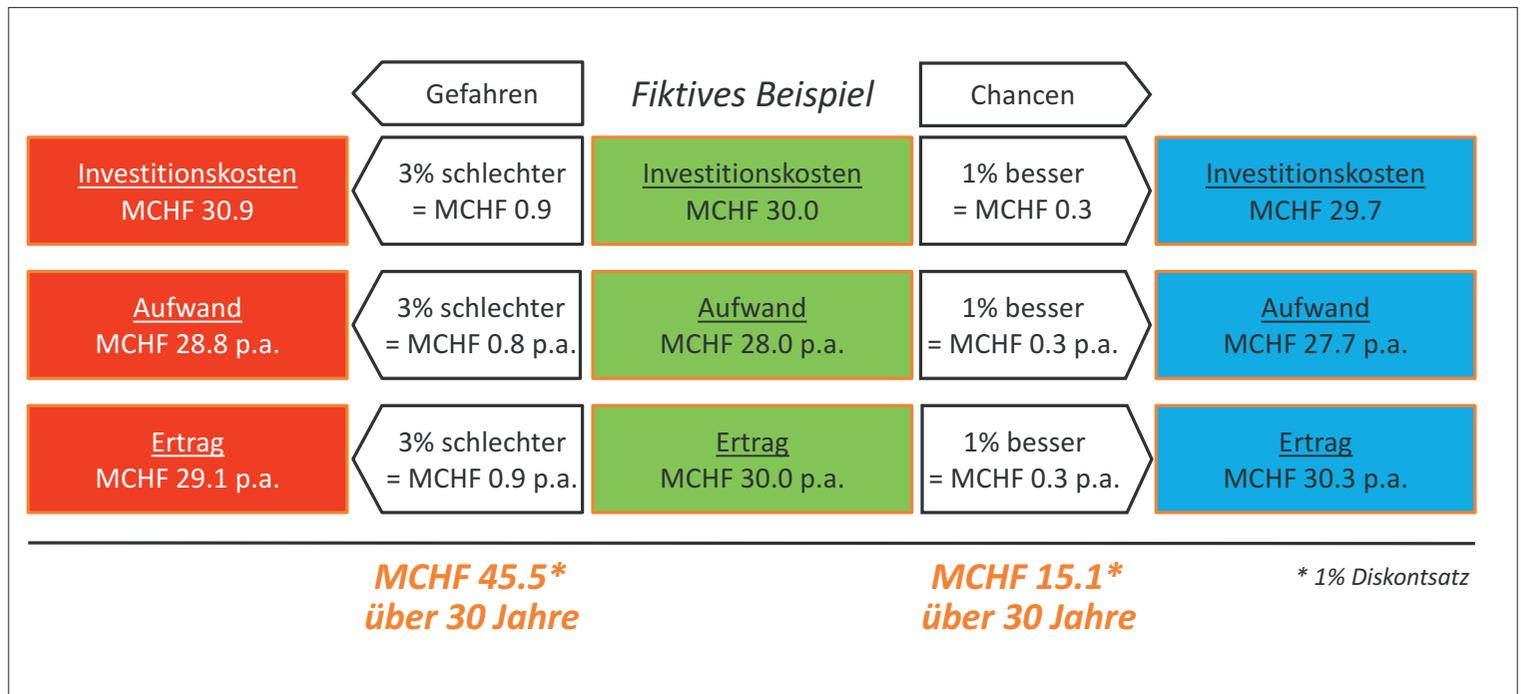
Dem Projektrisikomanagement haftet häufig die Aura des Kaffeesatzlesens an. Und selbstver-

ständig kann keiner die Zukunft voraussagen. Aber das ist auch gar nicht nötig. Denn neben der Festlegung von widerspruchsfreien Zielen unterstützt das Projektrisikomanagement die Zielerreichung vor allem durch Variantenmanagement. Aus den Zielen ergibt sich das in der Zukunft angestrebte Ergebnis. Nun können Gefahren dazu führen, dass das Projekt schlechter und Chancen können dazu führen, dass das Projekt besser wird als gedacht. Um Gefahren zu verhindern und Chancen zu nutzen müssen diese zunächst erkannt und dann aktive Massnahmen ergriffen werden.

Das Projektrisikomanagement identifiziert und bewertet Gefahren und Chancen und schafft die Voraussetzung für effektive und effiziente Massnahmen – nicht nur für die Bauphase, sondern insbesondere für den langfristigen Betriebserfolg und unter Berücksichtigung von Umfeldfaktoren. Dabei sind drei systematische Gedankenspiele entscheidend: Was ist der Worst Case? Was ist der Best Case? Und was wäre der Plan B, falls alle Stricke reissen?

Risikomanagement ist zu teuer?

Eine häufige Sorge im Zusammenhang mit Projektrisikomanagement sind die damit einhergehenden Kosten. Erlauben Sie mir dazu eine etwas kritische Analogie. Stellen Sie sich vor, Sie möchten Gewicht verlieren und machen Diät. Beim nächsten Geschäftsessen können Sie



Gut und Böse liegen nahe beieinander: So können sich anhand eines fiktiven Beispiels negative Effekte während 30 Jahren Betriebsdauer auf MCHF 45.5 kumulieren, während andererseits bei einer Verbesserung aller ursprünglichen Projektziele um einen bescheidenen Prozentpunkt ein kumulativer positiver Effekt von MCHF 15.1 entsteht.

jedoch nicht widerstehen und bestellen einerseits eine extragrosse Portion Schnitzel mit Pommes und andererseits eine kleine Coke Zero aus Rücksicht auf die Diät. So ähnlich verhält es sich oft mit Bauvorhaben im Schweizer Gesundheitswesen und Projektrisikomanagement. Aus verschiedensten Gründen nimmt der wirtschaftliche Druck für die Spitäler zu. Viele Spitäler möchten diesen wirtschaftlichen Druck mit Umsatzwachstum kompensieren.

Als Reaktion lancieren viele dieser Spitäler also einen Spitalneubau mit mehr Fläche und verbessertem Ausbaustandard gegenüber dem Altbau. Ob diese Strategie für alle Neubaugenossenschaften gleichzeitig aufgeht sei dahingestellt. Und um bei den Gesamtkosten zu sparen werden häufig die strategische Planung und das Projektrisikomanagement gestrichen oder minimiert. Dabei liegen die Kosten für Projektrisikomanagement im Promille-Bereich. Gleichzeitig kann PRM helfen über die Nutzungsphase Millionen von Schweizer Franken einzusparen oder herauszuholen.

Risikomanagement ist nur etwas für Pessimisten?

Viele Projektbeteiligte assoziieren Projektrisikomanagement nur mit den möglichen Gefahren, die die Zielerreichung bedrohen. Risiko bedeutet jedoch erst einmal neutral eine Zielabweichung

und umfasst daher sowohl Gefahren als auch Chancen. Daraus folgt, dass Projektrisikomanagement auch und vor allem ein Chancenmanagement ist. Jedoch können die Chancen nicht aktiv genutzt werden ohne, dass auch die Gefahrenseite betrachtet wird. Dies hat zwei Gründe. Einerseits nützen die realisierten Chancen nichts, wenn die positiven Effekte durch realisierte Gefahren wieder zunichtegemacht werden. Andererseits können negative und positive Effekte gleiche Ursachen haben. Solche Abhängigkeiten sind zu erkennen und zu beachten.

Die Tragweite der oben beschriebenen Effekte können mit einem fiktiven Beispiel veranschaulicht werden. Ein Spital möchte einen Spitalneubau erstellen und hat der Planung einen Business Case zugrunde gelegt. Gemäss Business Case sollen im Neubau MCHF 30 p.a. Umsatz erwirtschaftet werden. Der Aufwand soll bei maximal MCHF 28 p.a. liegen. Daraus wird eine maximale Investitionssumme von MCHF 30 abgeleitet. Ausgehend von der Erfahrung, dass Projekte eher schlechter als besser werden, nehmen wir eine Verschlechterung aller Projektziele um (nur) 3% an. In der Folge erhöht sich die Investitionssumme um MCHF 0.9 auf MCHF 30.9. Viel schlimmer wiegt jedoch, dass womöglich das Falsche gebaut wurde, weswegen das Ertragspotenzial um MCHF 0.9 p.a. auf MCHF 29.1 p.a. sinkt. Gleichzeitig wurde der Neubau vielleicht nicht auf die neuen Geschäftsprozesse hin optimiert, weswegen der Aufwand

um MCHF 0.8 p.a. auf MCHF 28.8 p.a. steigt. Betrachtet man diese Effekte über eine Nutzungsdauer von 30 Jahren kumulieren sich die negativen Effekte auf MCHF 45.5 (1% Diskontsatz). Geht man nach analogem Beispiel von einer Verbesserung aller ursprünglichen Projektziele um einen bescheidenen Prozentpunkt aus, ergibt sich bereits ein kumulativer positiver Effekt von MCHF 15.1 über 30 Jahre! Weitere Verbesserungspotenziale bleiben selbstverständlich nicht ausgeschlossen.

Sowohl die Vermeidung von negativen Effekten als auch die Nutzung von positiven Effekten hat nichts mit «Pessimismus» zu tun, sondern stellt eine absolute Notwendigkeit zur Sicherstellung des langfristigen betriebswirtschaftlichen Erfolgs dar.

Transformation als Chance betrachten

Nicht nur, dass die Spitalbetriebe durch einen Spitalneubau vor grosse Herausforderungen gestellt werden. Auch das aktuelle Umfeld ist von grosser Unsicherheit geprägt.

Der Wettbewerb hat zugenommen, der wirtschaftliche Druck steigt, die Spielregeln können sich z. B. aufgrund von Tarifänderungen schnell ändern, die Politik verfolgt den Grundsatz ambulant vor stationär, die Medizintechnik ist von kurzen Innovationszyklen geprägt, der demographische Wandel fordert die Gesundheits-

Heisswasser ohne Kompromisse

Ihre Vorteile:

- Hoher Zeitgewinn
- Keimfreies Wasser
- Leistungstark
- Energieeffizienz
- Höhenverstellbare Tropfwanne

branche und die Digitalisierung droht vieles auf den Kopf zu stellen. Solche Herausforderungen lassen sich nur meistern, wenn man bereit ist sich zu verändern, also sich zu transformieren. Dazu muss man die Komfortzone verlassen. Ausserhalb der Komfortzone ist die Unsicherheit besonders gross. Viele Gefahren lauern und viele Chancen warten. Am Ende warten Erfolg oder Misserfolg.

Der nachhaltige Erfolg liegt ausserhalb der Komfortzone. Risikomanagement ermöglicht die Maximierung von Chancen und die Minimierung von Gefahren. Am Ende gibt es zwei Wege zum Erfolg: Aktives Management oder Glück!

Fazit: Projektmanagement kann sehr nützlich sein

Projektrisikomanagement erfreut sich keiner grossen Beliebtheit – muss es auch nicht. Projektrisikomanagement kann jedoch sehr nützlich sein – falls Sie einige Grundsätze beachten:

1. Schauen Sie nicht (nur) auf den Bau, sondern vor allem auf die Strategie, auf die Nutzung und das Projektumfeld – und zwar von Anfang an!
2. Legen Sie SMARTe Ziele fest!
3. Behalten Sie die festgelegten Ziele im Auge und steuern Sie Ihr Projekt konsequent, bis Sie sie erreicht haben!
4. Beachten Sie den Faktor Mensch und steuern Sie Anreize und Psychologie in Ihrem Projekt entsprechend!
5. Wahren Sie die Verhältnismässigkeit!
6. Bringen Sie Flexibilität und Weitsicht ein!
7. Erkennen und nutzen Sie Gefahren und Chancen!

Aufbauend auf diesen Grundsätzen hilft Ihnen ein ganzheitliches und professionelles Projektrisikomanagement Ziele zu definieren, Ziele zu erreichen und Chancen zu nutzen!

Die Autorin

Dr. Jennifer Firmenich beschäftigt sich seit 10 Jahren mit dem Thema Projektrisikomanagement. Sie hat ihr Doktorat über Projektrisikomanagement an der ETH Zürich in Kooperation mit STRABAG Schweiz absolviert. Als Gründungspartner der elsener+partner ag berät sie Schweizer Unternehmen in strategischen Fragestellungen im Bereich Immobilien und Infrastruktur: www.elsenerpartner.ch. Der Artikel basiert auf einem Vortrag, der von der Autorin auf der Immohealthcare 2017 gehalten wurde.



Testen Sie
das automatische
Heisswassergerät
PermoTherm einen
Monat
Gratis!

m.zeltner@zeltnersystem.ch
+41 (0) 62 398 15 28



Zeltner
Systemtechnik AG

CH-4629 Fuluibach
www.zeltnersystem.ch