



# **Realistisches Risikomanagement für die Arbeit in Projekten**

Mit projektbezogenem Risikomanagement  
Projekte und Projektleiter  
vor Schäden bewahren

Autoren: Eberhard Will, GF  
Michael Buchert, GF

(c)2003 projektpartner management gmbh, Mannheim

1. Über projektpartner
2. Einleitung
3. Der Risikomanagement-Zyklus
4. Tools
5. Empfehlungen
6. Fazit

- Berater und Trainer für Projektmanagement sowie Projektmanager auf Zeit
- Focus auf professioneller Planung und Steuerung komplexer und risikobehafteter Projekte
- Methodenorientierung: Erreichung vereinbarter Qualitäts-, Kosten- und Terminziele
- Mitarbeit in GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
- Seit 1996, 5 feste, 5-10 freie Mitarbeiter
- Branchen: Anlagenbau, Automotive, Banken, IT/TK



# Aktivitätsschwerpunkte

- **Projektmanagement-Beratung**
  - PM-Diagnose, PM-Entwicklung, PM-Strategie
  - Toolauswahl und -einführung
- **Training und Coaching**
  - Inhouse- und offene Seminare
  - “Projektmanagementfachmann/-frau(RKW/GPM)”
  - Vorbereitung IPMA-Zertifizierung
  - Projektleiter- und Teamcoaching
  - Coaching “Internationaler PM-Award”
- **Interimmanagement**
  - Projekt-Koordination, -Controlling, -Leitung



# **Der Mangel an Gewissheit ist niemals eine Entschuldigung für das Ignorieren von Möglichkeiten**

**Ervin Laszlo**



**Krise ist ein produktiver Zustand.**

**Man muss ihm nur den  
Beigeschmack der Katastrophe  
nehmen.**

**Max Frisch**



# Risikomanagement für Unternehmen

- **Thema boomt seit etwa zwei Jahren**
- **Treiber 1: KonTraG**
  - AGs müssen Frühwarnsystem gegen unternehmensbedrohende Risiken einrichten und aufrechterhalten
- **Treiber 2: Basel II**
  - Banken müssen künftig Eigenkapitalanteil für Unternehmenskredite nach der in einem formalen Unternehmens-Rating ermittelten Bonität bemessen
- **Consultingschwerpunkte**
  - Klassische betriebswirtschaftliche Risiken
  - Software für Unternehmenscontrolling
  - Versicherbare Risiken

# Nachholbedarf bei projektorientierten Unternehmen

Unter den bekannten Insolvenzen der letzten Jahre waren einige Unternehmen, die Ihr Geld mit Projekten verdienten, z.B.:

- Brokat
- Holzmann
- Babcock

Etlichen weniger bekannten Beratungs-, Ingenieur-, und Softwareunternehmen ging es ebenso:

**“Ganz überraschend sind bei der Abrechnung einiger Projekte bisher unbekannte Verlustquellen aufgetaucht.....“**

# Zentrale Fragen

- Wie kann das Unternehmen / die Projektleitung dem **vorbeugen**, dass auf der praktischen und personellen Ebene im Projekt Dinge unerwartet schief laufen – natürlich mit negativen wirtschaftlichen Folgen?
- **Wie kann das Unternehmen / die Projektleitung sicherstellen, dass Fehlentwicklungen anhand belastbarer Zahlen frühzeitig erkannt und in ihrem möglichen Umfang realistisch eingeschätzt werden?** *(Hier nicht behandelt)*

# Was ist ein "Risiko" ?

- Ein Risiko ist ein mögliches zukünftiges Ereignis, das die eigenen Ziele gefährdet
  - "Möglich" liegt im Intervall zwischen "sicher" und "ausgeschlossen", steht also für *mehr oder weniger wahrscheinlich*
- Ein solches Ereignis hat (eine) Ursache(n) bzw. tritt unter bestimmten Bedingungen ein
- Ein solches Ereignis hat Auswirkungen, z.B. auf ein Projektziel
  - Negative Auswirkungen bedeuten "Risiko"
  - Positive Auswirkungen bedeuten "Chance"

# “Risiko“ quantifizieren

**Risiko** =

Schadenshöhe X Eintrittswahrscheinlichkeit

**Chance** =

Nutzen X Eintrittswahrscheinlichkeit

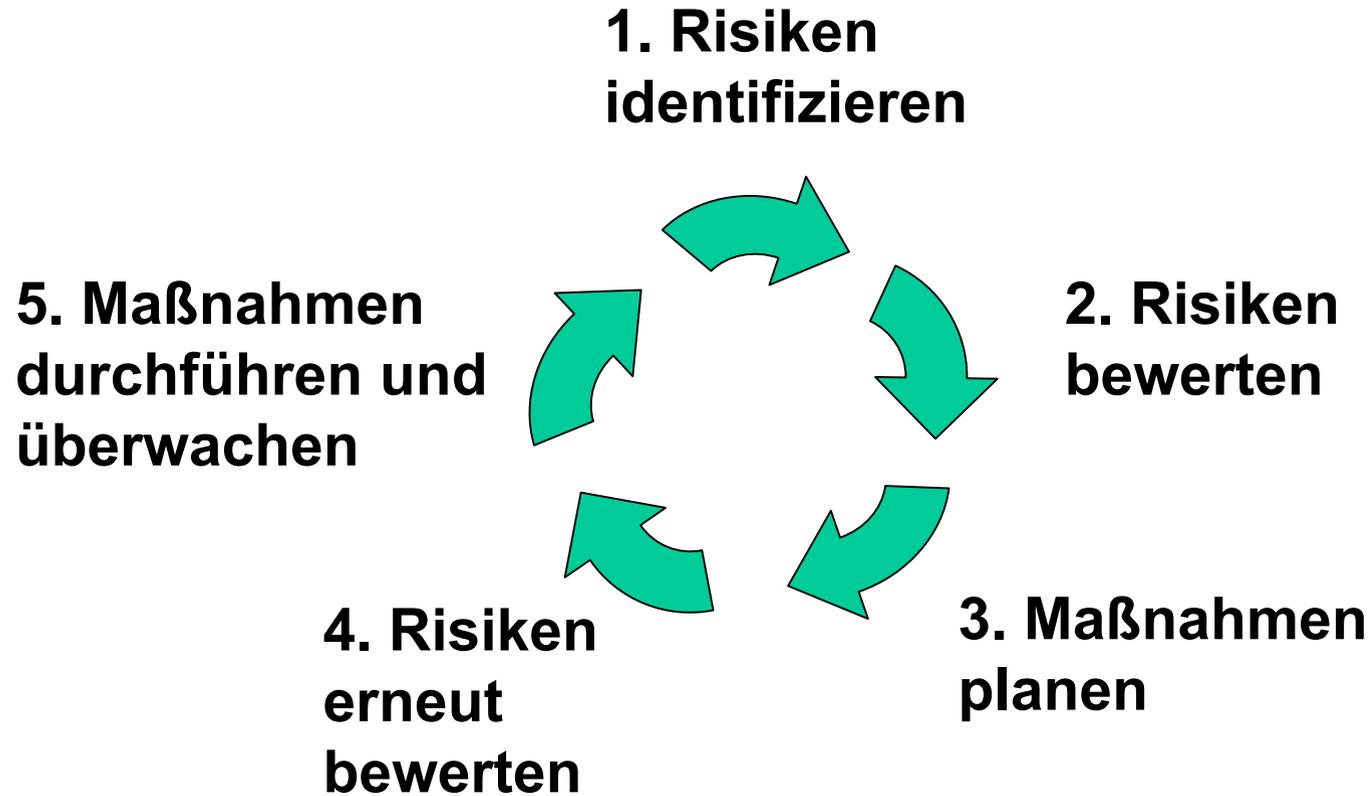
- **Problem:**

Der Umgang mit Wahrscheinlichkeiten leidet unter mangelnder Anschaulichkeit und psychologischen Dispositionen

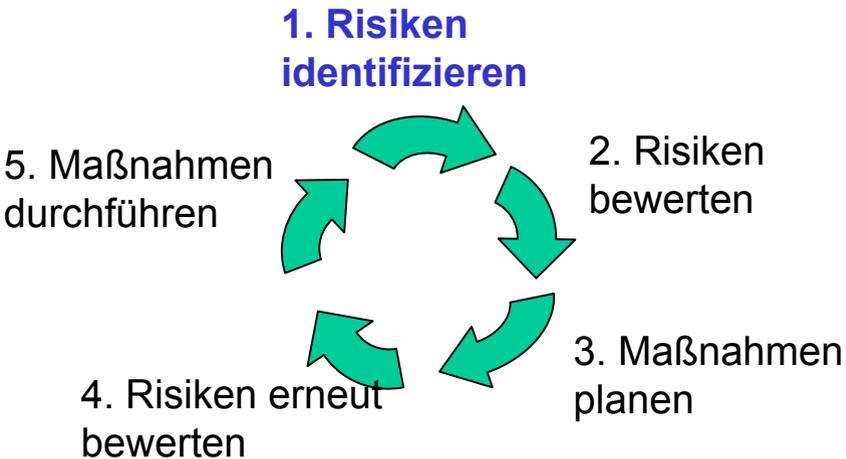
- **Lösung :**

Strukturiertes Vorgehen gem. Risikomanagement-Zyklus

# Der Risikomanagement-Zyklus

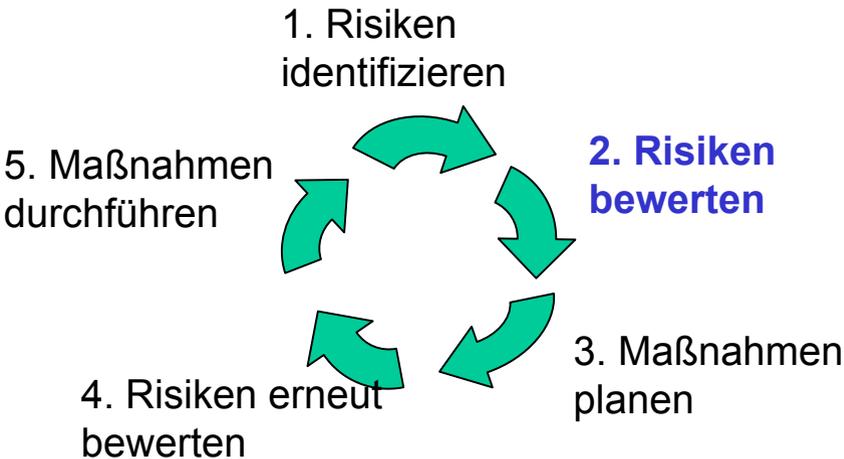


# Risiken identifizieren



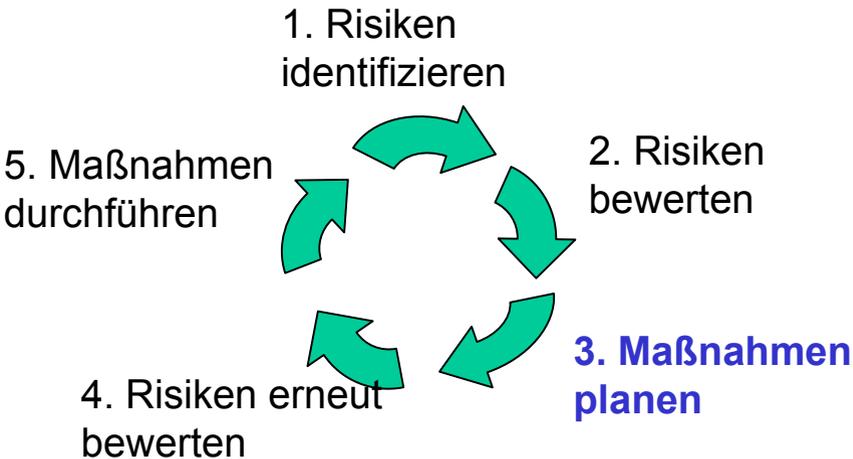
- Projekt-Umfeldanalyse liegt vor
- Risiken strukturieren, z.B. nach Themen, Phasen, Zuständigkeiten
- Brainstorming: Was könnte geschehen aus Zufall, Irrtum, Absicht?
- Risikochecklisten erstellen (ungünstige Bedingungen, möglichen Störungen, Stakeholderaktivitäten)
- Experten hinzuziehen

# Risiken bewerten



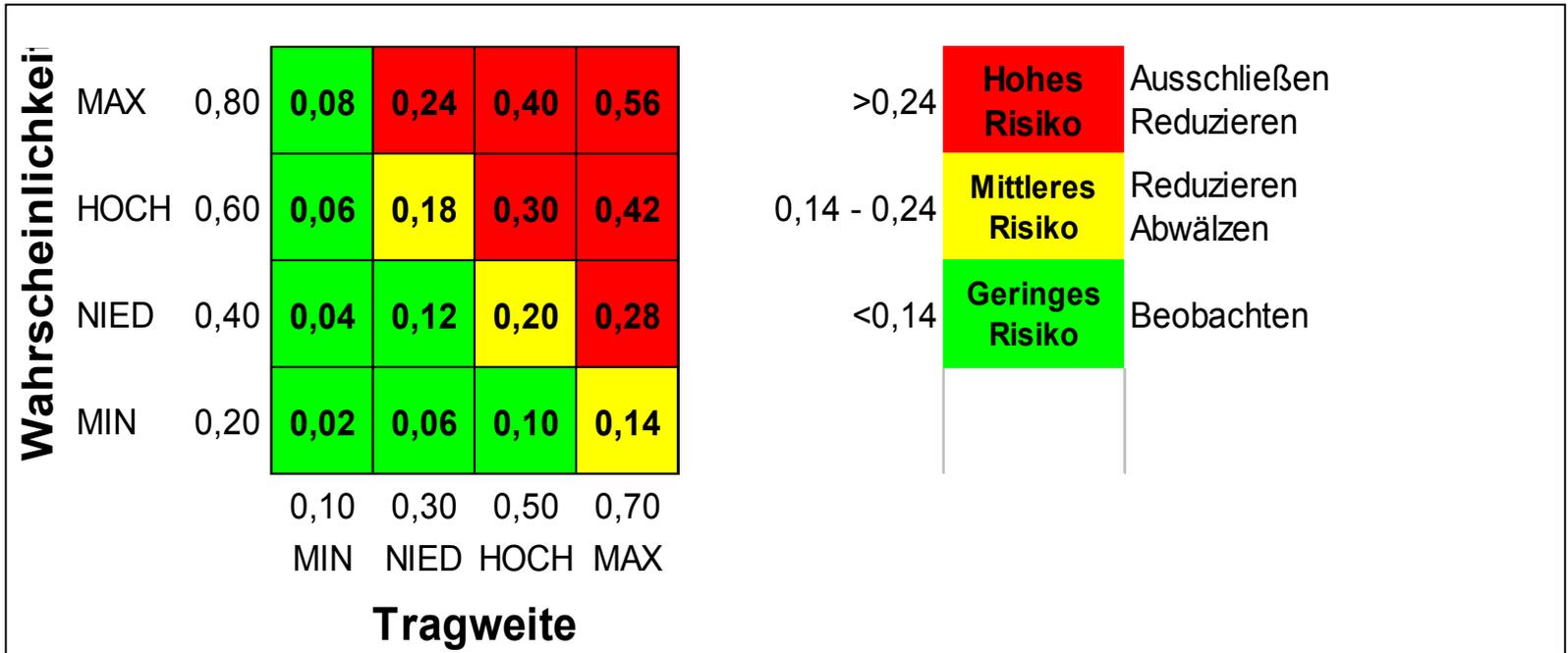
- Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit ?
- Wie hoch wäre ein möglicher Schaden?
  - Geld, Zeit, Qualität, ideell
  - Präzise oder Glocke?
- Quantitative Bewertung möglich oder lediglich qualitative?
- Risikokennzahl  $RKZ = \text{Schadenshöhe} \times \text{Eintrittswahrscheinlichkeit}$
- $RKZ$  für jedes Risiko

# Maßnahmen planen

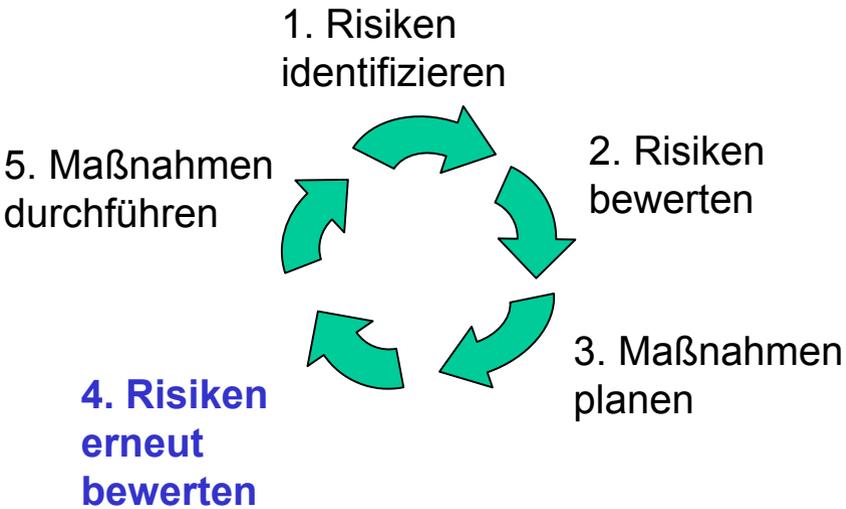


- Wo steht das Risiko im [Risikoportfolio](#) ?
- Welcher Handlungsbedarf ?
- Wo ansetzen: Schaden oder Eintrittswahrscheinlichkeit ?
- Welche Maßnahmen können ergriffen werden ?
  - Vermeiden?
  - Vermindern?
  - Abwälzen?
  - Versichern?
  - Selbst tragen?
- Was wird jede Maßnahme kosten ?

# Risikoportfolio

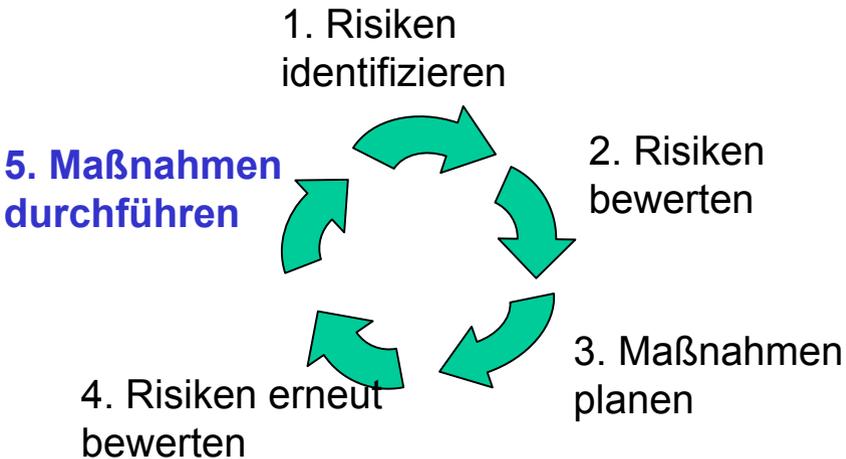


# Risiken erneut bewerten



- Welchen Umfang hätte ein vollständiges Budget zur Realisierung aller Maßnahmen ?
- Welche Maßnahmen bringen größte Reduktion der RKZ ?
- Welche Maßnahmenkombination bringt bei gegebenem Budget die größte Risikominderung ?
- Können die Restrisiken selbst getragen werden ?

# Durchführen und überwachen



- Jede beschlossene Maßnahme einem Arbeitspaket zuordnen
- Ggf. neue AP schaffen
- In Ablauf- und Terminplanung integrieren
- Massnahmen und Rückstellungen budgetieren
- Aktivitäten durchführen
- Umsetzung im Rahmen des Projektcontrolling



# Toolunterstützung

## Wobei können Tools unterstützen?

- Zuweisen von Kategorien (Strukturieren)
- Berechnen von Risikokennzahlen
- Grafisches Veranschaulichen
- ABC-Analyse
- Vorher-Nachher Betrachtung
- Massendaten verwalten
- Historische Analysen
- Archivieren

- [www.pmi-muc.org/Vortraege/Risc\\_Management\\_Tool.xls](http://www.pmi-muc.org/Vortraege/Risc_Management_Tool.xls)

Exel-Formulare zur Risikobewertung

- [www.noweco.com/down.htm](http://www.noweco.com/down.htm)

**ProAct®** Prop. Datenbankanwendung. Gesamter Zyklus incl. Monte Carlo Simulation



# Interessante Links

- [www.risknet.de](http://www.risknet.de)
  - Gute Thematische Einführung
  - Kompetent kommentierte Literaturhinweise
  
- [www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de)
  - Interessante Fallstudien

# Empfehlungen I

- Vermeiden sie, Projekte *schön* und *billig* zu rechnen
- Benutzen Sie Risikomanagement, um wenigstens nach Auftragsübernahme zu realistischen Zeit- und Geldbudgets zu kommen
- Reflektieren sie ihr persönliches Riskoverhalten
- Beschreiben Sie Risiken kleinteilig
- Verwenden Sie folgende Formulierung: Als Folge von <Ursache/Bedingung> könnte das <unsichere/mögliche Ereignis> eintreten und zu <Auswirkungen auf Projektzielerreichung> führen.
- Brainstorming ist gut, Suchraster sind besser
- Denken Sie nicht nur an Zufall und Irrtum, sondern auch an *Absicht*
- Killen sie Killerphrasen wie “Dann können wir es gleich sein lassen!”
- Sammeln Sie “Projektanekdoten“ alter PM-Hasen
- Sammeln Sie Risiken zusammen mit dem Team. Machen Sie die anderen bösgläubig.
- Präsentieren Sie das Risikoinventar und den Maßnahmenkatalog im Lenkungsausschuss

## Empfehlungen II

- Sorgen Sie für Klarheit: setzt ein Maßnahmevorschlag am Schaden oder der Eintrittswahrscheinlichkeit an?
- Wenn sie die Schadenshöhe herunterrechnen, gibt es nicht genug Geld für Prävention
- Frischen Sie Ihre Kenntnisse im Vertragsmanagement auf (abwälzen!)
- Erwägen Sie präventive *und* kurative Maßnahmen
- Trennen Sie im Budget zwischen den AP zugeordneten *regulären Mitteln für Prävention* und von der PL zu verwaltenden *Rückstellungen für definierte Risiken* und einer *Pauschalen für "Unvorhergesehenes"*
- Schaffen Sie auch Reserven auf der Zeitachse
- Jedes Risiko wird einem Risc-Owner zugeordnet, z.B. APV
- Beziehen sie vermiedene, gemeisterte und nicht eingetretene Risiken in die Berichterstattung ein
- Aktualisieren Sie Risikochecklisten ständig
- Vermeiden Sie, dass andere Rückstellungen für nicht eingetretene Risiken zur Finanzierung nicht genehmigter Änderungen privatisieren
- Tun Sie es selbst auch nicht

Das Projektgeschäft ist behaftet mit

- Risiken, die aus der Aufgabenstellung und dem sozialen und sachlichen Projektumfeld stammen und die planmäßige Abwicklung und die Zielerreichung bedrohen
- Erforderlich: Anwendung des klassischen Risikomanagement-Zyklus auf jedes einzelne Projekt.
- Risikomanagement ist Aufgabe des Projektleiters im Rahmen des PM-Systems.

Nachtrag:

Risikomanagement ist eine Untermenge von gutem Projektmanagement. Es soll die Risiken erkennen und beherrschbar machen, die das Projekt bedrohen, *nachdem für gutes PM bereits gesorgt ist.*



# **projektpartner management gmbh**

Friedrich-König-Str. 3-5, 68167 Mannheim

Fon 0621/178906-0, Mail [office@projektpartner.de](mailto:office@projektpartner.de)

**[www.projektpartner.de](http://www.projektpartner.de)**