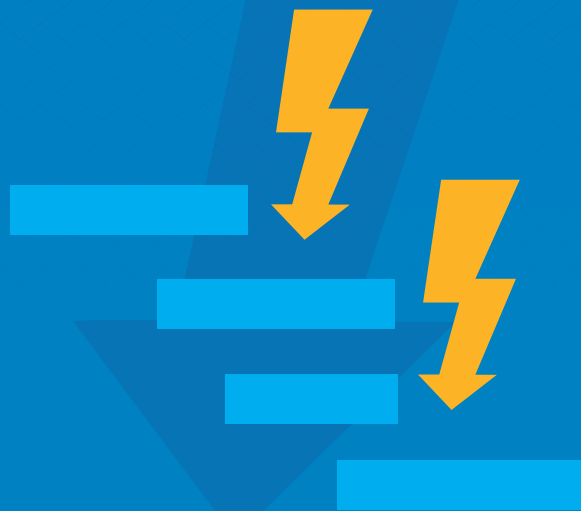


Projekt Risiko Management

*Mit wirkungsvollem Risikomanagement
sicher zum Projekterfolg*



ROLAND WANNER

Projekt

Risiko-Management



*Mit wirkungsvollem Risikomanagement
sicher zum Projekterfolg*

ROLAND WANNER

Kontakt zum Autor:

Roland Wanner

E-Mail: info@pm-risk.com

Internet: www.pm-risk.com

Herstellung und Verlag:

Books on Demand GmbH, Norderstedt

Haftungsausschluss

Diese Buch enthält Informationen über Projekt-Risikomanagement, dessen Planung, Umsetzung und Einführung. Es wurde zu Informations- und zu Weiterbildungszwecken geschrieben. Für den professionellen Einsatz empfiehlt sich die Unterstützung durch eine kompetente Fachperson.

Es wurde viel Aufwand eingesetzt, um dieses Buch so vollständig und korrekt wie möglich zu machen. Es ist jedoch nicht auszuschliessen, dass dieses Buch Fehler enthält, typografische oder inhaltliche. Deshalb ist dieser Text nur als genereller Leitfaden und nicht als alleinige Informationsquelle über Projekt-Risikomanagement zu verwenden.

Der Autor, Herausgeber und die zitierten Quellen haften nicht für etwaige Verluste, die aufgrund der direkten oder indirekten Umsetzung der in diesem Buch verwendeten Beschreibungen und Formeln entstehen.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte: info@pm-risk.com

Alle Rechte, einschliesslich derjenigen des auszugsweisen Abdruckes sowie der fotomechanischen und elektronischen Wiedergabe, vorbehalten.

Copyright © 2007 Roland Wanner

ISBN: 978-3-8370-0658-2

1. Auflage 2007

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	12
Buchaufbau	16
1 Einleitung	19
Warum gehören Projekte und Risiko zusammen?	20
Kann man Risiken überhaupt managen?.....	21
Risiken bringen mehr Gewinn	22
Warum klappt es trotzdem nicht?	24
2 Warum Risikomanagement?	27
Die Bedeutung von Risikomanagement für Unternehmen.....	28
Sogar Ihre Kinder manchen Risikomanagement	29
Zu teuer, zu spät....abgebrochen !.....	30
Kleine Projekte kleine Sorgen – grosse Projekte grosse Sorgen	34
Risiken verdrängen ist unser grösster Feind!.....	35
Neue Gesetzte bringen neue Anforderungen	38
Was nützt das Risikomanagement?.....	41
Projekt-Risikomanagement Normen und Richtlinien.....	42
3 Projekt-Risikomanagement Prozess	43
Der Risikomanagementprozess.....	44
Projekt-Risikomanagement – Definitionen.....	48
Chancen wahrnehmen.....	51
Schlüsselkomponenten des Projekt-Risikomanagements.....	53
Die Stufen des Risikomanagements	54
Risikomanagement vor der eigentlichen Projektzeit.....	56
Checkliste: Risikomanagement-System und -Prozess	59
4 Risikomanagement-Planung	61
Nur was geplant ist wird auch durchgeführt.....	62

Rollen und Verantwortlichkeiten	64
Der Risikomanagementplan.....	66
Wie viel Risikomanagement ist genug?.....	71
Checkliste: Risikomanagement-Planung.....	73

5 Risiko-Identifikation 75

Die Risiko-Identifikation, der wichtigste Schritt im Risikomanagement.....	76
Risiken eindeutig und klar formulieren	79
Das Ursache – Risiko – Auswirkung Format	81
Chancen identifizieren.....	84
Vom Risikomanagement zum Problemmanagement.....	85
Methoden zur Risikoidentifikation	89
Dokumentenanalyse und historische Aufzeichnungen.....	89
Brainstorming.....	91
Experten-Interviews	96
Brainwriting – Methode 635	99
Methode 635	101
Delphi-Technik.....	102
Risikokategorien	104
Risikochecklisten.....	107
Projektstrukturplan und Netzplan	110
Die Annahmen überprüfen.....	112
Die SWOT-Analyse.....	114
Wenn Risiken nach Projektabschluss eintreten	116
Wann Sind Sie fertig mit Risiken identifizieren?.....	121
Checkliste: Risikoidentifikation.....	123

6 Qualitative Risikoanalyse 125

Ziel der qualitativen Risikoanalyse.....	126
Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung	127
Die Risikomatrix	132
Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung effizient bestimmen.....	134
Risiken mit sehr hoher Auswirkung	135

	Zeigen Sie die Risiken im Netzplan und im Balkenplan	138
	Checkliste: Qualitative Risikoanalyse	141
7	Quantitative Risikoanalyse	143
	Ziel der quantitativen Risikoanalyse	144
	Die Bewertung in Euro und Tagen	147
	Best/Expected/Worst Case Berechnung.....	148
	Checkliste: Quantitative Risikoanalyse	150
8	Massnahmenplanung	151
	Massnahmenplanung für mehr Sicherheit	152
	Massnahmenplanung ist Teamarbeit	154
	Risikobewältigungs-Strategien.....	156
	Massnahmen detailliert definieren	161
	Der Risiko-Massnahmenplan	164
	Reserven für Risiken.....	166
	Massnahmenplanung bei externen Aufträgen.....	172
	Checkliste: Massnahmenplanung	174
9	Risiko-Überwachung und -Steuerung	175
	Ziel der Risiko-Überwachung und -Steuerung.....	176
	Risiko-Überwachung.....	178
	Risiko-Steuerung.....	183
	Risikoreviews/Risikomanagementaudits.....	185
	Risikomanagement und Projektcontrolling.....	187
	Checkliste: Überwachung und Steuerung	188
10	Risiko-Kommunikation und -Dokumentation	189
	Risiko-Kommunikation.....	190
	Dokumentation.....	194
	Die 10 wichtigsten Punkte	196
	Checkliste: Kommunikation und Dokumentation	197

I 1	Risikomanagement im Projektportfolio	199
	Das Projektportfolio-Management als Risikomanagement-Koordinator ..	200
	Risiken im Projektportfolio	201
	Sind die Projekte das Risiko wert ?	207
	Sollen wir das Projekt machen oder nicht?	210
	Checkliste für die Risikobeurteilung	213
	Risikomanagement im Projektportfolio umsetzen.....	217
	Risikomanagement auf drei Stufen.....	218
	Wer ist für das Projekt-Risikomanagement verantwortlich?.....	221
I 2	Projekt-Risikomanagement einführen	227
	Risikomanagement – nicht immer hohe Akzeptanz.....	228
	Wie steht es mit Ihrer Risikokultur?	231
	Risikomanagement einführen ist ein Projekt.....	232
	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung	235
	So fördern Sie die Teambeteiligung	239
	Kosten und Nutzen des Risikomanagements.....	241
	Die Risikomanagement-Organisation.....	243
I 3	Spezielle Risikomanagement-Methoden	247
	Die Sicherheitsanalyse	248
	Risikomanagement und Earned Value Management.....	252
	Technical Performance Measurement (TPM)	256
I 4	Anhang	261
	Audit-Checkliste Projekt-Risikomanagemen.....	262
	Risiko-Checkliste	267
	Risikomanagement Management Glossar.....	275
	Internet-Links.....	282
	Empfehlenswerte Literatur	282
	Über den Autor	283
	Stichwortverzeichnis.....	284

Vorwort

Es gibt kaum ein Aufgabengebiet im Projektmanagement, bei dem Bedarf, Akzeptanz und Praxis derart stark voneinander abweichen, wie beim Risikomanagement. Dafür gibt es verschiedene Gründe, über die Sie in diesem Buch mehr erfahren. Ein wichtiger Punkt ist, dass viele Projektbeteiligte etwas wesentliches nicht erkannt haben: Projekte scheitern an Risiken! Diese Aussage scheint auf den ersten Blick banal, ist jedoch für viele Projektbeteiligte gar nicht so offensichtlich. Bei genauerer Betrachtung würden Sie erkennen, dass es Risiken waren, die Ihr Projekt in Schieflage brachten oder in die Katastrophe steuerten. Es waren Risiken, die man nicht erkannt, ignoriert, nicht ernst genommen, unterschätzt, oder einfach vernachlässigt hat. Das folgende kurze Beispiel zeigt die Wirkung von gutem, wirkungsvollem Risikomanagement eindrücklich.

Weit weg im fernen Osten

Nehmen wir an, Sie sind Projektleiter für den Bau einer kleinen Chemieanlage in China, die einen Auftragswert von 30 Mio. Euro hat. Bei Vertragsabschluss wurde eine Vertragsstrafe von 100'000 Euro pro Tag vereinbart, wenn das Projekt den Übergabetermin überschreitet. Bei der Übergabe muss die Anlage das Produkt in der entsprechenden Qualität, über eine bestimmte Zeitdauer produziert haben. Im Terminplan haben Sie wegen der Vertragsstrafe ein paar Tage Reserve eingeplant. Wenn bei diesem Projekt etwas Unerwartetes passiert, was grösseres Ausmass hat, dann kann es für Ihr Unternehmen sehr teuer werden.

Bei der ersten Inbetriebnahme der Anlage hat Ihr Techniker festgestellt, dass ein wichtiges Messgerät, welches den ganzen Produktionsprozess steuert, falsch verdrahtet ist. Dies ist weiter nicht problematisch – die Verdrahtung wird korrigiert. Eine Stunde später bemerkt Ihr Techniker, dass die falsche Verdrahtung einen Kurzschluss verursacht hatte und die internen elektronischen Komponenten des Messgerätes beschädigte. Eine Reparatur auf Platz ist nicht möglich. Das Gerät muss deshalb ersetzt werden. Es hat eine Lieferfrist von 4 Wochen – die Lieferung nach China nicht eingerechnet. Dadurch wird der Übergabetermin

mindestens um 6 Wochen überschritten. Können Sie sich vorstellen, was diese Terminüberschreitung Ihr Unternehmen kostet?

Sie als Projektleiter überwachen die Inbetriebnahme in China und nehmen die Hiobsbotschaft Ihres Technikers entgegen. „Das hat uns gerade noch gefehlt, eine echte Katastrophe!“ Sofort greifen Sie zum Telefonhörer und rufen besorgt Ihren Teilprojektleiter Peter an, der für die Steuerung zuständig ist. „Peter, was machen wir jetzt?“ „Kein Problem, ich schicke Dir ein Gerät via DHL zu. Das dauert jedoch 3 Tage“. Sie sind sprachlos und staunen? Wie ist das möglich?

Peter ist für die Risiken und Massnahmen im Bereich Steuerung zuständig. Bei der Identifikation der Risiken wurde ein möglicher Ausfall dieses sehr wichtigen Gerätes erkannt. Die Wahrscheinlichkeit wurde zwar als sehr gering eingestuft, die möglichen Auswirkungen jedoch als sehr hoch. Als vorbeugende Massnahme hat Peter beim Lieferanten bereits vor 2 Monaten ein Ersatzgerät bestellt. Es steht beim Lieferanten bereit; dies hat Peter vor 1 Woche noch überprüft. Es wird in der nächsten Stunde sofort vom Lieferanten via DHL verschickt. Wäre das Risiko nicht eingetreten, hätte man das Gerät bei einer anderen Chemieanlage brauchen können. Wenn es bis dann veraltet gewesen wäre, hätte man das 20'000 Euro teure Gerät dem Kunden in China günstig als Ersatzteil verkauft. Was wäre aber passiert, wenn diese Risiko gar nicht identifiziert worden wäre? Welcher Schaden für das Projekt und das Unternehmen wäre daraus entstanden? Der Aufwand für die Risikoanalyse hat sich hier bestimmt mehr als gelohnt.

Warten Sie nicht bis zur nächsten Projektkrise!

Die nächste Projektkrise kommt bestimmt. Bleiben Sie nicht untätig, sondern betreiben Sie Vorsorge durch aktives Risikomanagement! Risiken gehören zu Projekten wie die Luft zum Atmen. Gleichwohl werden Risiken gerne ignoriert. Man bewegt sich in der Illusion einer Sicherheit von Zahlen und Planwerten, auf deren Basis alles den besten Eindruck macht. Hinzu kommen kurzfristige Einzelinteressen, Politik und Begehrlichkeiten – alles Dinge, die den freien Blick auf die tatsächlichen Gegebenheiten verstellen. Und wenn der Druck gross genug ist, will von Risiken erst recht niemand mehr etwas wissen. Zu schnell gerät man in die Rolle des Bedenkenträgers. „So etwas passiert ab und zu“,

lautet oft der Standardkommentar. Das klingt nach unabänderlichem Schicksal. Als ob Erfolg oder Misserfolg eines Projektes irgendwie vorbestimmt sind. Risiken entstehen nicht von selbst, sondern haben Ursachen. Sie kündigen sich meistens an, und man kann etwas gegen sie tun. Risiken und Chancen managen bedeutet also nicht, auf zufällige Ereignisse planlos reagieren und ansonsten abwarten, was passiert. Es heisst vielmehr systematisch und aktiv nach Risiken suchen und dann entsprechende Massnahmen ergreifen.

„Risiken umgeben mich wie ein Schwarm Wespen, die bereit sind mich zu stechen.“

Projekte haben in der Regel wirtschaftliche Ziele. Mit dem Risikomanagement haben Sie ein Instrument, welches mit grosser Wahrscheinlichkeit den wirtschaftlichen Projekterfolg erhöht. In Zeiten leerer Kassen und knapper Budgets ist dies sicher ein besonders wichtiger Aspekt. Gescheiterte Projekte, aufgrund ignorierte oder nicht erkannter Risiken, können ganze Unternehmen ruinieren. Dies hat die „New Economy“ in der glorreichen Zeit zwischen 1996 und 2001 schmerzhaft gezeigt. Aber auch in anderen Branchen gehören ignorierte oder nicht erkannte Risiken zum Alltag.

Was sehr oft vergessen wird: Das Risikomanagement beschäftigt sich nicht nur mit Gefahren, sondern auch mit Chancen. Risiken stehen im direkten Zusammenhang mit Chancen. Wenn Sie die Chancen in die Risikobetrachtung mit einbeziehen, erhöhen Sie die Erfolgsaussichten Ihres Projektes zusätzlich.

Professionelles Projekt-Risikomanagement ist leider nur selten eine feste Grösse in Unternehmen. Und wenn es vorhanden ist, wird es oft nur halbherzig praktiziert. Dies hat viele Gründe. Ein wichtiger ist die Unternehmenskultur und die Reife im Projektmanagement. Wer sich zum Risikomanagement bekennt, muss Akzeptanzhindernisse abbauen, eine Kultur der Offenheit und Transparenz wollen und Unternehmergeist und Risikomanagement nicht als Widerspruch ansehen.

Wenn Sie als Projektleiter Risikomanagement in Ihrem Projekt betreiben, dann müssen Sie es aus Überzeugung machen. Wenn Sie nicht viel Sinn darin sehen, dann lassen Sie es besser sein, dann wird es zur Alibiübung.

Ich wünsche Ihnen viel Glück bei Ihrem nächsten Projekt – aber verlassen Sie sich nicht allein darauf!

Buchaufbau

Ich freue mich, dass Sie sich entschlossen haben dieses Buch zu lesen. Auch wenn Sie noch etwas skeptisch sein sollten, nehmen Sie die Herausforderung an und verringern Sie Frust, Ärger und Probleme in Ihrem Projekt! Ich bin sicher, Ihr Projekt wird mit konsequentem Risikomanagement einiges erfolgreicher.

Diese Buch richtet sich hauptsächlich an Projektleiter im täglichen Projektgeschäft. Deshalb wurde auf komplizierte Theorien und Wahrscheinlichkeitsrechnungen verzichtet, damit das Gelernte direkt in der Praxis angewendet werden kann. Nicht nur Projektleiter, auch Projektcontroller, Projekt-Portfoliomanager und weitere Projektmanagement-Spezialisten profitieren von den praxisbewährten Arbeitstechniken und Anregungen im hohem Masse.

Mit diesen Themen werden wir uns beschäftigen:

- Warum sollten wir uns mehr mit Risiken beschäftigen?
- Gescheiterte Projekte, die uns aufrütteln, und was wir daraus lernen können.
- Gesetze die uns zwingen mehr über Risiken nachzudenken
- Der Risikomanagement-Prozess und die wichtigsten Definitionen im Projekt-Risikomanagement
- Die Risikomanagement-Planung als Basis für ein effektives Risikomanagement
- Die Risiko-Identifikation, der wichtigste Schritt im Risikomanagement und die wirkungsvollsten Methoden dazu.
- Mit einer detaillierten Massnahmenplanung Risiken vermeiden oder vermindern
- Mit der kontinuierlichen Risikoüberwachung und Steuerung Risiken im Blickfeld behalten und bei Bedarf anpassen.
- Durch die Risiko-Kommunikation und -Dokumentation Stakeholder involvieren und informieren

- Risikomanagement im Projektportfolio bringt mehr Sicherheit bei zukünftige Entwicklungen des Unternehmens.
- Risikomanagement erfolgreich einführen und die Organisation des Risikomanagements im Unternehmen
- Spezielle Risikomanagement-Methoden, die das Risikomanagement noch wirkungsvoller machen

Die Kapitel 1 und 2 enthalten viele wichtige Background-Informationen zum Projektrisikomanagement. Dies mag vielleicht für Sie als Projektleiter, der sofort wissen will, was er in seinem Projekt bezüglich Risikomanagement machen muss, etwas langweilig sein. Ich empfehle Ihnen diese zwei Kapitel trotzdem zuerst zu lesen. Sie werden dann die „praktischen“ Kapitel einiges besser verstehen. Wenn Sie aber sofort wissen wollen was zu tun ist, dann starten Sie bei Kapitel 3.

Die Grundlage für das Projekt-Risikomanagement in diesem Buch bildet der „Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK® Guide), Chapter 11: "Project Risk Management."



Einleitung

Wir sind täglich Risiken ausgesetzt. Was machen wir dagegen? Wenn wir die Strasse überqueren schauen wir intuitiv nach links und nach rechts und laufen erst dann. Vor einer Reise checken wir, was alles passieren könnte und treffen entsprechende Massnahmen.

Bei Projekten stehen Millionen Euros auf dem Spiel. Wie viel Zeit investieren wir dort, um uns mit Risiken zu beschäftigen? Leider meistens zu wenig!

Warum gehören Projekte und Risiko zusammen?

Wäre es nicht schön, wenn Projekte keine Risiken hätten? Das würde das Projektleben vieler Projektleiter einiges einfacher machen – „easy project life!“. Viel Arbeit, Stress und Überraschungen könnte man sich so ersparen. Projekte sind aber leider vom Charakter grundsätzlich mit Risiken behaftet. Dabei haben folgende Projekteigenschaften einen starken Einfluss auf den Risikograd eines Projektes.

- **Einzigartigkeit:** Das Projekt umfasst wenigstens einige Elemente, die noch nie zuvor so gemacht wurden.
- **Komplexität:** Vielfältig verknüpfte Anforderungen im technischen oder wirtschaftlichen Bereich, bei Schnittstellen oder in organisatorischen Bereichen.
- **Annahmen und Einschränkungen:** Die zukünftige Entwicklung, sowohl ausgesprochen (offen) als auch implizit (versteckt), könnte sich als falsch erweisen.
- **Menschen:** Das Projektteam und das Management, Kunden, Lieferanten und Subunternehmer sind alle zu einem gewissen Mass unberechenbar.
- **Anforderungen der Stakeholder:** Deren Erwartungen und Ziele können sich verändern, überlappen oder manchmal auch widersprechen.
- **Veränderungen:** Jedes Projekt verändert und bewegt etwas aus der bekannten Gegenwart in eine unbekannte Zukunft.
- **Umfeld:** Sowohl das interne, organisatorische Umfeld, als auch das externe Umfeld, in dem Veränderungen passieren können, kann vom Projekt oft nicht gesteuert werden.

Diese Risikoeigenschaften gehören zur Natur aller Projekte und können nicht beseitigt werden, ohne das Projekt selbst zu verändern. Ein Projekt zum Beispiel, das nicht einzigartig ist, keine Beschränkungen hat, keine Menschen betrifft und keine Veränderung hervorruft, wäre in der Tat gar kein Projekt mehr. Auch der Versuch, die Risikobestandteile eines Projektes zu entfernen, würde es zu etwas ganz anderem machen und

es wäre bestimmt kein Projekt im klassischen Sinne mehr. Provokativ gesagt: „No risk, no chance!“

Projekte werden durchgeführt, um einen Nutzen zu generieren. Gleichzeitig nimmt man die damit einhergehenden Risiken in Kauf und versucht diese zu beherrschen. Es ist also unmöglich, sich ein Projekt ohne Risiken vorzustellen. Das „Null-Risiko Projekt“ ist ein Widerspruch in sich. Deshalb ist effektives Risikomanagement unerlässlich für den Projekterfolg.

Kann man Risiken überhaupt managen?

Irgend etwas stimmt meiner Ansicht nach mit dem Wort „Risikomanagement“ nicht. Wenn Sie sich eine zeitlang mit Risiken beschäftigt haben, dann fragen Sie sich, warum diese Methode eigentlich „Risikomanagement“ heisst. Da muss doch ein Missverständnis vorliegen. Sie fragen sich sicher, warum ich zu dieser provokativen Aussage komme? Lesen Sie weiter, dann wissen Sie es.

In der heutigen Wirtschaftswelt ist man bestrebt fünf Arten von Ressourcen geschickt zu managen: Kapital, physische Dinge, Menschen, Informationen und Zeit. Das gelingt meist recht gut, ausser bei der Zeit. Ist Zeitmanagement möglich? Die Zeit als unsichtbare Ressource verrinnt kontinuierlich – niemand bekommt mehr als der andere. Die Uhr kann nicht zurückgestellt oder beschleunigt werden. Zeit kann also nicht gemanagt werden. Wir können lediglich „uns“ im Bezug zur Zeit managen. Ähnlich ist es beim Risikomanagement.

Können Sie Risiken managen? Sie können diese Frage, nach einer kurzen Erklärung, was ein Risiko ist, selber beantworten. Was ist ein Risiko? Ein Risiko ist eine Unsicherheit, die in der Zukunft liegt und vielleicht eintritt, vielleicht auch nicht. Wenn diese Unsicherheit eintritt wird Sie zur Sicherheit, d.h. zu einem Problem. Diese Unsicherheit (das Risiko) ist unsichtbar und nicht greifbar. Können Sie so etwas managen?

Risiken können Sie nicht managen, sondern nur Massnahmen.

Risiken können Sie nicht managen! Was Sie jedoch können, sind Massnahmen ergreifen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Auswirkung des Risikos zu beeinflussen. Diese Massnahmen können Sie managen, d.h.: planen, überwachen und steuern. Sie können das Ri-

siko, dass es regnen könnte nicht beeinflussen (managen). Sie können jedoch Massnahmen managen, die einen möglichen Schaden durch den Regen vermindern oder vermeiden.

Risiken bringen mehr Gewinn

Ein „frischgebackener“ Projektleiter, der sein erstes Projekt leitet ist vielleicht besorgt, wenn er feststellt, dass sein Projekt Risiken enthält; denn Risiken haben ein sehr negatives Image. Aber wäre es nicht besser ein Projekt würde keine Risiken enthalten? Jeder erfahrene Projektleiter würde seinem Kollegen erklären, dass es Projekte ohne Risiken nicht gibt, und dass er sich darüber keine Sorgen machen muss. Er würde den Projektleiter ermutigen, Risiken als Teil des normalen Projektmanagements aktiv zu identifizieren und zu managen.

Risiken sollten Sie nicht fürchten, obwohl einige der Unsicherheiten im Projekt ausserhalb Ihrer Kontrolle als Projektleiter liegen. Denn Projekte sind von Natur aus risikohaft. Alle Projekte bewirken Veränderungen, sind komplex, bewegen sich in einem Umfeld von internen und externen Abhängigkeiten und Unsicherheiten. Risikohafte Vorhaben werden genau deshalb in Projekten durchgeführt, weil dort Risiken unter Kontrolle bleiben. Wenn Ihr Projekt keine Risiken hat wäre ich vorsichtig. Entweder werden die Risiken einfach übersehen, oder es handelt sich um Linienarbeit.

Wie bekommen Sie aber die Risiken in den Griff? Mit einem systematischen, strukturierten Vorgehen, das Teil des normalen Projektmanagements ist, bringen Sie die notwendige Sicherheit ins Projekt. Unser

Wenn Ihr Projekt keine Risiken hat wäre ich vorsichtig! frischgebackener Projektleiter horcht auf, denn das tönt nach Bürokratie und viel Papierarbeit. Risikomanagement kann je nach Projektcharakter jedoch in verschiedenem Detaillierungsgrad ausgeführt werden. Für grosse, komplexe Projekte lohnt sich mehr Aufwand, für kleine Projekte genügt in „Lite-Prozess“. Aber, ohne ein wenig Aufwand kein Gewinn! Das Eingehen von kalkulierten Risiken ist ein Synonym von Professionalität bei Projekten.

Chance oder Gefahr?

Auf den ersten Blick scheint Risiko einfach das Gegenteil von Sicherheit zu sein. Diese Auffassung greift jedoch zu kurz. Vor allem aus der unternehmerischen Perspektive enthält Unsicherheit in der Regel auch ein positives Element. Das Eingehen von Marktrisiken ist immer auch mit einer möglichen Realisierung von Marktchancen verbunden. Der Risikobegriff muss sich deshalb von einer rein negativen Auslegung lösen und um den Chancenaspekt ergänzt werden. Risiko ist immer Gefahr und Chance zugleich. Im Chinesischen setzt sich das Schriftzeichen für „Krise“ aus den Worten „Chance“ und „Gefahr“ zusammen. Dies kommt nicht von ungefähr, bietet doch eine Krise - nach buddhistischem, vor allem chinesischem Verständnis - immer auch die Chance zu einem Neubeginn, einem neuen Anfang.

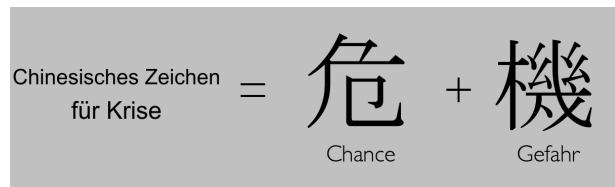


Abbildung 1: Krise – Chance oder Gefahr?

Sind Sie risikoavers oder risikofreudig?

Die Einstellung zu Risiken ist von Person zu Person verschieden. Das Spektrum reicht von risikoavers (unwohl bei Ungewissheit) über Risikotolerant (keine spezielle Reaktion) bis zu risikofreudig (Ungewissheit wird begrüßt). Die Einstellung zu Risiken hat einen wesentlichen Einfluss auf die Risikomanagement-Aktivitäten. Wenn ein Produktinnovationsteam risikoavers ist, dann ist das ebenso wenig gut, wie wenn ein risikofreudiger Atomsicherheitsinspektor.

Wie Sie gesehen haben, sind Risiken nicht nur Unsicherheiten, die negative Konsequenzen haben können, sondern auch positive. Risiko hat also auch einen direkten Bezug zum Gewinn. Einfach gesagt: je mehr Risiken ein Unternehmen mit seinen Projekten einzugehen gewillt ist, desto grösser kann der realisierbare Gewinn sein. Jetzt gilt es abzuwägen.

Wie viel Risiko gehen wir ein, und was sind im Gegenzug die potentiellen Chancen?

Wer keine Risiken eingeht steht still. Der Wille ein Risiko einzugehen, hängt also direkt von der Möglichkeit ab einen entsprechenden Nutzen daraus zu generieren.

Eigentlich sollte ein Unternehmen bei seiner Entwicklung verantwortungsvolle Risikofreudigkeit fördern und Rückschläge nicht bestrafen. Nur wenn es um Personensicherheit geht, ist Risikofreudigkeit nicht angesagt!

Renaults' Chefdesigner Le Quément zum neuen, gewagten Design der neuen Renault Oberklassemodelle: "Natürlich gehen wir damit ein Risiko ein, aber ein noch grösseres Risiko wäre es, überhaupt kein Risiko einzugehen."

Warum klappt es trotzdem nicht?

Projekte scheitern an Risiken, die zu spät entdeckt, ignoriert oder einfach nicht gesucht werden. Es ist unbestritten – Risikomanagement gilt als kritischer Erfolgsfaktor in Projekten. Deshalb nimmt in vielen Unternehmen das Interesse an diesem Thema kontinuierlich zu – auch aus gesetzlichen Gründen.

Es wurde viel Aufwand betrieben um Risikomanagement in Projekten einzuführen und trotzdem sagen viele Unternehmen und Projekt-

Risikomanagement ist ein kritischer Erfolgsfaktor bei Projekten.

verantwortliche: Risikomanagement produziert nicht den entsprechenden Nutzen, oder es fehlt einfach die Akzeptanz. Dies, obwohl gute Risikomanagementprozesse, Werkzeuge und Schulungen vorhanden sind, und viel Literatur über Risikomanagement erhältlich ist.

Für teures Geld haben Beratungsunternehmen ausführliche Risikomanagementprozesse in Unternehmen gebracht. Es gibt Risikoverantwortliche im Unternehmen, Risikomeetings, Risikogremien und vieles mehr. Das Risikomanagement für Projekte wird dann als Resultat davon sehr oft vom Unternehmens-Risikomanagement heruntergebrochen. Dies führt jedoch unweigerlich zu Problemen, denn Projekte ha-

ben einen anderen Fokus. Der Erfolg bleibt aus. Was sind die wesentlichen Gründe dafür?

- Der Risikomanagement-Prozess ist zu komplex, nicht durchschaubar und wurde nicht sinnvoll auf Projekte heruntergebrochen
- Die Dokumentation und das Risikoreporting ist zu aufwändig
- Es fehlt am Risikoverständnis, bzw. an einer entsprechenden Ausbildung der Projektleiter und Projektmitarbeiter
- Der Prozess ist sehr oft oberflächlich und aufwändig und enthält keine operativen Hilfestellungen

Der Fokus des Unternehmens-Risikomanagements ist eher langfristig, strategisch – bei Projekten ist er meistens kurzfristig und operativ. Oft sind beim Risikomanagement zu viele Rollen und Gremien definiert, und es werden zu viele Risikomeetings angesagt. Die Meetings sind zu umfangreich, und das Reporting gibt viel Arbeit.

Wie Sie diese Probleme vermeiden, erfahren Sie in diesem Buch. Wenden Sie dabei das an, was zu Ihrem Unternehmen, Ihrer Projektart und Projektgröße passt. Machen Sie lieber weniger, aber machen Sie es aus Überzeugung!

Stichwortverzeichnis

A

Abhängigkeitsrisiken 202
Abwarten und Akzeptieren von Risiken 54
Akquisitionsphase 56
Akzeptieren 275
Analyse 46
Angebotsabgabe 56
Angebots-Phase 57
Annahmen 275
Annahmen überprüfen 112
Arbeitspakete 111
Arbeitspaketverantwortliche 163
Arrow of Attention 133
Audit-Checkliste 262
Auditoren 186
Auftraggeber 191, 275
Ausbildung 236
Auslöser 163, 179
Auslösesignal 163
Ausweichplan 155, 163, 275
Auswirkung 50, 129, 275
Auswirkung effizient bestimmen 134
Auswirkungen 82

B

Balkenplan 138
Basel II 28, 38, 228, 243
Beratungsunternehmen 24
Beseitigung von Grundursachen 54
Best/Expected/Worst Case 148
Betriebsrisiken 275
Bewältigungsstrategien für Chancen 159
Bewertung in Euro und Tagen 147
Bewertungsskalen 129
Bilanzskandale 28
BOOTSTRAP 42
Brainstorming 91, 154, 275
Brainwriting 99
Business Case 56, 114

C

Challenger Space Shuttle 135
Chancen 51, 275
Chancen identifizieren 84
Chancen und Gefahren 23, 28
Chancenmanagement 52
Chaos-Report 30, 34
Chief Risk Officer 223, 232, 245
CMMI 42
COBIT 42
Contingency Plan 277
Contingency Reserve 166, 277
Corporate Governance 28
Critical Chain Methode 168, 170
Critical Path Analysis 255
Cyril Northcote Parkinson 169

D

Definitionen 48
Delphi-Methode 102, 128
Denver International Airport 33
Dokumentation 194
Dokumentenanalyse 89
DriveSPI 42

E

Earned Value Management 39, 166, 200, 252, 275
Eduard Murphy 76
Eigenkapitalvereinbarung 39
Einführung, kritische Erfolgsfaktoren 233
Eintrittswahrscheinlichkeit 50, 127, 275
Eintrittszeitpunkte von Risiken 83
Entscheidungsgrundlagen für die Priorisierung 56
Entscheidungsgrundlagen für Projekte 57
erfolgreiche Unternehmen 41
Erst-Risikobeurteilung 211, 213

Eventual-Strategie 158
 Experteninterviews 96, 275
 externe Auftraggeber 172

F

Fact 85, 87
 Fallback Plan 155, 163, 275
 Folgerisiken 158, 276
 Frühwarnsignal 179, 280
 Führungs- und Organisationsrisiken
 105

G

Gantt Chart 276
 Gartner Group 41
 Gesamtrisiko des Projektes 152, 276
 Gesamtrisiko Trendverlauf 181
 gesetzliche Gründe 24
 Gesetzte 38
 Gewinn 22, 23, 41
 Go/No-go Entscheid 56, 77, 276
 Goldratt, Eliyahu 170
 Grosse Projekte 30
 Grundursache 276
 Grundursachen suchen 83

H

Haftung der Unternehmensleitung 38
 Hazard 249
 Hazards 119
 Health and Safety Management 119

I

Initialisierungsphase 56
 interne Revision 39, 262
 IT-Security 120

K

Key Performance Parameters (KPPs)
 257
 Kick-off 46
 kleine Projekte 34

Kommerzielle Risiken 106
 Kommunikation 46
 Kommunikationsplan 276
 Komplexität des Projektes 41
 Konkurrenz 106, 118
 Konsensmeinung 102
 kontinuierlicher Prozess 46
 KonTraG 28, 38, 228, 243
 Kosten und Nutzen des
 Risikomanagements 241
 Kosten/Nutzen-Verhältnis 41
 Kreativität 154
 Kreativitätsmethode 91
 Kredit- und Marktrisiken 28
 Krise 23
 Krisenmanagement 46, 54
 kritischer Erfolgsfaktor 24
 kritischer Pfad 110, 138, 180, 276

L

Lagebericht 38
 Lenkungsausschuss 162, 183
 Lessons Learned 54, 220, 276
 Lieferanten 35

M

Management Reserve 166, 277
 Management- und Nutzereinbindung
 34
 Marktchancen 23
 Marktforschung 118
 Marktrisiken 23, 118
 Massnahmen detailliert definieren 161
 Massnahmen entscheiden 162
 Massnahmenplanung 45, 152, 277
 Master-Datenbank 194
 Methode 635 101
 Mission Critical Projects 71
 Monte Carlo Simulation 128, 277

N

Netzplan 110, 138, 170, 277
 Normen und Richtlinien 42
 Notfallmassnahmen 163

Notfallplan 155, 158, 163, 277
Notfallreserven 166
Notfall-Reserven 277
Notfallszenario 33
Notlösung 281
Null-Risiko Projekt 21

O

Orakel von Delphi 102
Overhead 72

P

Parkinsons Gesetz 170
Personensicherheit 24
Pilotprojekte 238
PMBOK® Guide 42, 44, 48, 66, 104,
112
PMO 65
politische Risiken 106
Portfoliomanagement 38
Portfoliomatrix 207
positives Denken 51
Probabilistic-Event-Analyse 128
Problemmanagement 85
Produktehaftpflicht 120
Professionalität 22
Project Management Office 68, 186,
194, 221, 224, 232, 277
Project Risk Officer 62, 64, 221
Projekt machen oder nicht? 210
Projektentwicklung 220
Projektentwicklungsrisiken 116, 120
Projektantrag 56
Projektart 25
Projektbudgetierung 56
Projektcharakter 22
Projektcontrolling 38, 187
Projekte, nicht erfolgreiche 30
Projekterfolg, grösster Feind 35
Projekt-Gesamtrisiko 137
Projektgrösse 25, 41
Projektkultur 237
Projektmanagement-Risiken 105
Projektportfolio 217
Projektportfolio ausgewogenes 203

Projektportfolio Priorisierungsprozess
210
Projektportfolio-Management 200
Projektportfolio-Manager 217, 245
Projektportfolio-Reporting 222
Projektpriorisierung 211
Projektrisiko Definition 48
Projekt-Risikomanagement Definition
48
Projekt-Risikomanagement
Verantwortung 221
Projektrisiko-Reporting 222
Projektsitzungen 192
Projektstatusbericht 224
Projektstatussitzung 183
Projektstrukturplan 110, 277
Projektteam überzeugen 239
Projektumfang 58
Projektumfeldrisiken 106
Projektziele 48, 49
Puffer 169

Q

Qualitative Risikoanalyse 126, 277
Quantitative Risikoanalyse 144, 278

R

Rahmenbedingungen und
Restriktionen 106
Rating eines Unternehmens 28
Regressions- und Korrelationsanalyse
128
Reparatur bei Fehlern 54
Reputationsrisiken 118
Reserven für Risiken 166
Reserven kommunizieren 192
Reserven Trenddiagramm 192
Reserven überwachen 181
Reserven, Akzeptanz und Transparenz
169
Residual Risk 278
Ressourcen 21, 34
Ressourcenrisiken 202
Restrisiken 183, 278
Richtlinien, firmenspezifische 63

- Risiken 81
 - Risiken bewältigen in 5 Stufen 154
 - Risiken eindeutig formulieren 79
 - Risiken im Projektportfolio 201
 - Risiken mit sehr hoher Auswirkung 135
 - Risiken nach Projektabschluss 116
 - Risiken tragen 157
 - Risiken übertragen 158
 - Risiken verdrängen 35
 - Risiken vermeiden 156
 - Risiken vermindern 157
 - Risiko oder Problem? 85
 - Risiko/Chance-Matrix 132
 - Risiko-Analyse 45
 - Risikoappetit 191, 278
 - risikoavers 23
 - Risikoberichterstattung 243
 - Risikobewältigungs-Strategien 156
 - Risikobewertung 278
 - Risikobewusstsein 29
 - Risikocheckliste 107, 213, 267
 - Risikoeskalation 223
 - Risikofähigkeit 29, 278
 - risikofreudig 23
 - Risikofrüherkennungssystem 38
 - Risikogremien 24
 - Risiko-Identifikation 45, 76, 278
 - Risikoidentifikation Methoden 89
 - Risikokategorien 38, 69, 104, 278
 - Risikokennzahl 56
 - Risiko-Kommunikation 190
 - Risiko-Kommunikation Methoden 191
 - Risikokultur 190, 231
 - Risikolevel 168
 - Risikoliste 279
 - Risikomanagement Akzeptanz 228
 - Risikomanagement auf drei Stufen 218
 - Risikomanagement einführen 232
 - Risikomanagement-Audit 184, 278
 - Risikomanagementaudits 186
 - Risikomanagementaufwand, notwendiger 71
 - Risikomanagementausbildung 65
 - Risikomanagement-Koordinator 223, 245
 - Risikomanagement-Kultur 187
 - Risikomanagement-Organisation 243
 - Risikomanagementplan 66, 278
 - Risikomanagement-Planung 45, 62
 - Risikomanagement-Prozess 25, 44, 278
 - Risikomanagement-Reporting 223
 - Risikomanagementsystem 38
 - Risiko-Massnahmenplan 164
 - Risikomatrix 132, 164
 - Risikomeetings 24
 - Risikominimierung 279
 - Risiko-Pinwandkarten 95
 - Risikopolitik 244
 - Risikorangierung 279
 - Risikoregister 279
 - Risikoreporting 279
 - Risikoreviews 70, 181, 183, 185, 279
 - Risikoscheu 279
 - Risiko-Steuerung 183
 - Risikostrategie 232
 - Risikotoleranz 279
 - Risikoüberwachung 178, 279
 - Risikoverantwortliche 24, 163, 279
 - Risikoverminderung 54
 - Risikoverständnis 25
 - Risikowert 279
 - Risk averse 279
 - Risk Board 64, 221
 - Risk Breakdown Structure“ (RBS) 104
 - Risk Officer 279
 - Risk score 279
 - Rita Mulcahy 131
 - Rollen und Gremien 25
 - Rollen und Verantwortlichkeiten 64, 280
 - Root Cause 276
- S**
- Sarbanes-Oxley Act 28, 39, 200, 228, 243
 - Schadenbegrenzung 157
 - Schadenvorsorge 157

Schedule Reserve 168
Schwellenwert 280
Sicherheit 23
Sicherheitsanalyse 120, 248
Sicherheitsmanagement 119, 248
Sicherheitsrisiken 119, 120, 248
Slack 168
Software Engineering Institut (SEI) 53
Stakeholder 20, 106, 154, 280
Standish Group 30, 34
Steve McConnell 71
strategisches Risikomanagement 56,
219
Stufen des Risikomanagements 54
Subjektivität 127
Subunternehmer 20
SWOT-Analyse 114
Systemrisiken 116, 129

T

Teamarbeit 77, 239
Teambeteiligung 239
Technical Performance Measurement
(TPM) 255, 256, 280
technische Risiken 105, 257
Technologiewandel 28
Threshold 280
TOP-5 Risiken 224
Top-Management 237
Top-Risiken 137, 244
Transfer 280
Transparenz 38
Trigger 163, 179, 183, 280

U

Überwachung und Steuerung 46
Überwachungssystem 38
Unsicherheit 21, 48

Unterdienstleister 158, 172
Unternehmensimage 117
Unternehmenskultur 54, 217, 237
Unternehmensleitung 162
Unternehmens-Risikomanagement
224, 236
Unternehmens-Risikomanagements 25
Ursache – Risiko – Auswirkung
Format 81, 280
Ursachen 81
ursachenbezogene
Risikoverminderung 157

V

Verantwortung und Kompetenzen 65
Versicherung 281
Versicherungsprämie 158
Vertragsformulierungen 57
Vertragsprüfung 58, 172
Vertragsstrafen 71
Verwaltungsrat 223, 244
Vor-Angebots-Phase 57
Vorbeugen 54
Vorstand 244

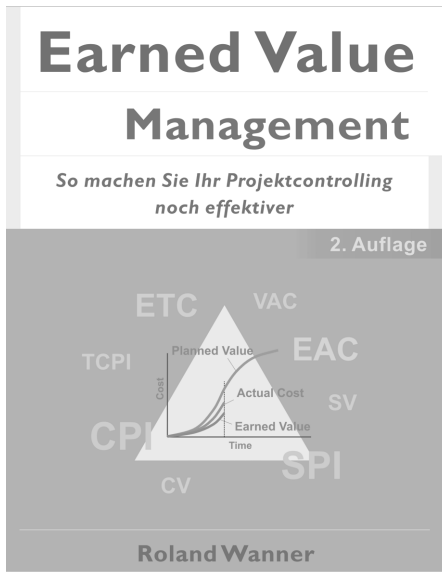
W

Warnsignale, frühe 257
Warum-Fragen 83
Wettbewerbsfähigkeit 29
wirkungsbezogene
Risikoverminderung 157
Workarounds 281

Z

Zeitplanreserve 168
Zeitpuffer 138, 168

So werden Ihre Projekte noch erfolgreicher



Earned Value Management

So machen Sie Ihr Projektcontrolling noch effektiver

Buch: 324 Seiten

Erscheinungsdatum: Oktober 2007

Preis: EUR 49.70 / CHF 79.70

2. Auflage

ISBN: 978-3-8370-0657-5

Bestellen bei info@pm-evm.com

Buchauszüge und komplettes Inhaltsverzeichnis finden Sie auf:

info@pm-evm.com

Ein Buch für: Projektleiter, Projektcontroller, Programm-Manager, Projektportfolio-Manager und Projektmanagement-Spezialisten

Mit diesem Buch entdecken Sie das beste Projektcontrolling-Werkzeug!

Inhalt:

- Entstehung von Earned Value Management
- Was ist Earned Value Management, und warum brauchen Sie es?
- Projektplanung beim Earned Value Management
- Die Berechnung des Earned Values und dessen abgeleiteten Kennzahlen
- Earned Value Management Reporting und Softwarewerkzeuge
- Einführung von Earned Value Management
- Earned Value Management und Risikomanagement

Hat Sie das Projekt im Griff oder haben Sie das Projekt im Griff ?

Warten Sie nicht auf die nächste Projektkrise. Betreiben Sie Vorsorge durch aktives Risikomanagement!

Projekte scheitern an Risiken, die zu spät entdeckt, ignoriert oder einfach nicht gesucht werden. Diese Aussage scheint auf den ersten Blick banal, ist jedoch für viele Projektbeteiligte gar nicht so offensichtlich.

Risikomanagement gilt als kritischer Erfolgsfaktor in Projekten. Mit einem wirkungsvollen Risikomanagement behalten Sie Ihr Projekt im Griff und eliminieren 90% aller Projektprobleme bevor sie eintreten.

Viele Projektleiter meinen, das Risikomanagement sei beendet, nachdem man eine Checkliste mit möglichen Risiken abgehakt habe. Dem ist aber nicht so. Mit einem kontinuierlichen Risikomanagementprozess planen Sie Ihre Risikomanagementaktivitäten, identifizieren systematisch Risiken, definieren, überwachen und steuern griffige Massnahmen. Nur so schützen Sie sich vor negativen Überraschungen und bringen Ihr Projekt sicher und erfolgreich zum Abschluss.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Risikomanagement in Projekten erfolgreich umgesetzt wird. Sie erhalten praxisbezogene Anweisungen und Tipps, wie Sie Ihr Projekt noch erfolgreicher machen.

- Der Risikomanagement-Prozess
- Schritt 1: Risikomanagement-Planung
- Schritt 2: Risiko-Identifikation
- Schritt 3: Qualitative und quantitative Risikoanalyse
- Schritt 4: Massnahmenplanung
- Schritt 5: Risikosteuerung und -überwachung
- Schritt 6: Risikokommunikation und Dokumentation
- Risikomanagement im Projektportfolio
- Einführung von Projekt-Risikomanagement

Ein Buch für: Projektleiter, Programm-Manager, Projektcontroller, Projektportfoliomanager, Projektmanagement-Spezialisten und PM-Consultants