

# Risikomanagement in Projekten - Konzepte und Methoden

Dr. Ulrich Stremmel, Allianz Deutschland AG



# Inhalt

- 1 Motivation: Warum Risikomanagement?**
- 2 Begriffe: Was ist Risikomanagement?**
- 3 Kontext: Projektmanagement und Risiko**
- 4 Methoden des Risikomanagements**
- 5 Erfahrungen**
- 6 Ausblick**

## Als Allianz sind wir ...

- § ein Unternehmen mit rund 75 Millionen Kunden in mehr als 70 Ländern
- § eines der 20 größten Unternehmen der Welt gemessen am Umsatz<sup>1</sup>
- § weltweit unter den Top 3 Versicherern bezogen auf die Marktkapitalisierung
- § der Versicherer der meisten Global Fortune 500 Unternehmen
- § der weltgrößte Schaden- und Unfallversicherer gemessen am Beitragsaufkommen
- § der größte Anbieter von Assistance-Leistungen
- § der globale Marktführer im Kreditversicherungsgeschäft
- § einer der größten aktiven Asset Manager der Welt

Alle Angaben zum 31. Dezember 2009

1) Daten aus dem Fortune Global 500 Report von Juli 2009

„Unser Risikomanagement ist darauf ausgerichtet, durch gezielte Abwägung von Risiken und Ertrag zur Wertschöpfung beizutragen.“  
(Geschäftsbericht Allianz Gruppe 2009, S. 186, Risikobericht)

## Wer Ziele verfolgt, ist Risiken ausgesetzt

§ Führen mit Zielen (Management by Objectives)

§ Qualität von Software, Produkten, Prozessen, Service, ...

§ Projekte aller Art: Software-Entwicklung, Bau, F&E, Investition, Finanzierung, Geschäftsaufbau, Veränderungsprozesse

"We all manage risks" (Glyn Jones)

## Was ist Risikomanagement?

### Grundlegende Begriffe

§ Problem: Ursache einer Zielverfehlung

§ Risiko: Ein mögliches, in der Zukunft liegendes Problem

§ Risikomanagement:

- Risiken identifizieren und bewerten
- Maßnahmen zur Risikobewältigung suchen
- Wirkungen analysieren
- laufendes Controlling

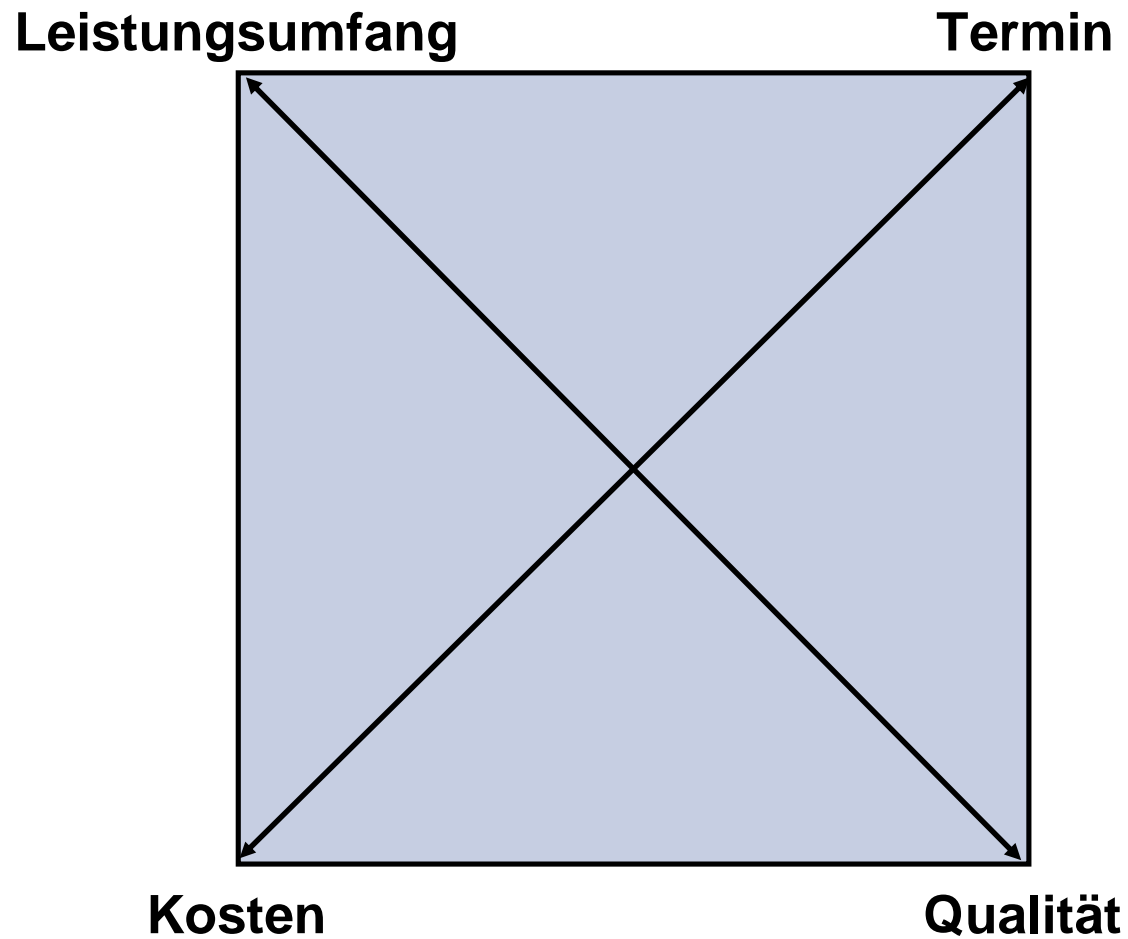
è Risikomanagement ist eine kontinuierliche Aufgabe

# Inhalt

- 1 Motivation: Warum Risikomanagement?**
- 2 Begriffe: Was ist Risikomanagement?**
- 3 Kontext: Projektmanagement und Risiko**
- 4 Methoden des Risikomanagements**
- 5 Erfahrungen**
- 6 Ausblick**

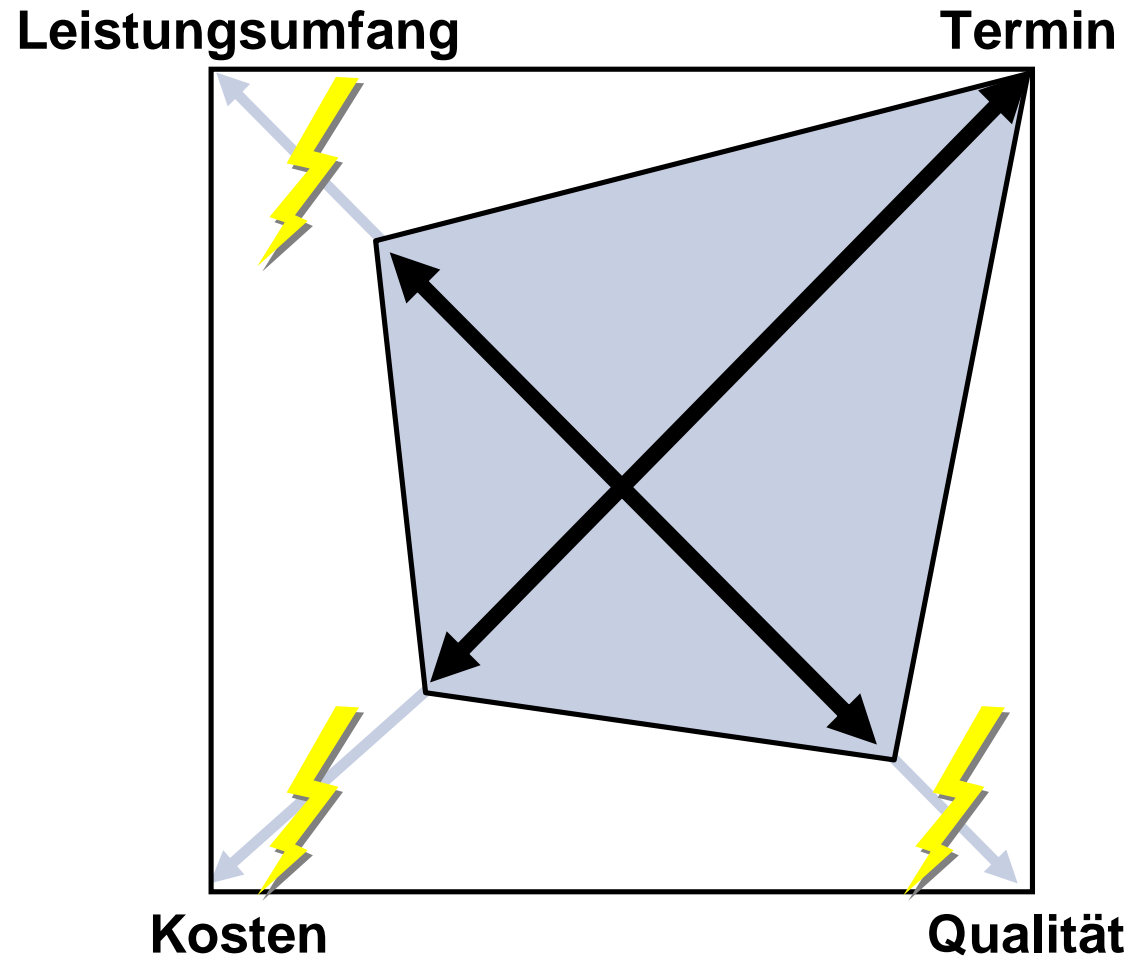
## Projektziele: Das magische Quadrat

Vier Ziele bestimmen den Projekterfolg



## Projektziele: Das magische Quadrat

Überbetonung eines Ziels gefährdet die übrigen und riskiert Misserfolg



§ Wo liegen die Prioritäten?

§ Risikomanagement strebt Balance der Zielerreichung an

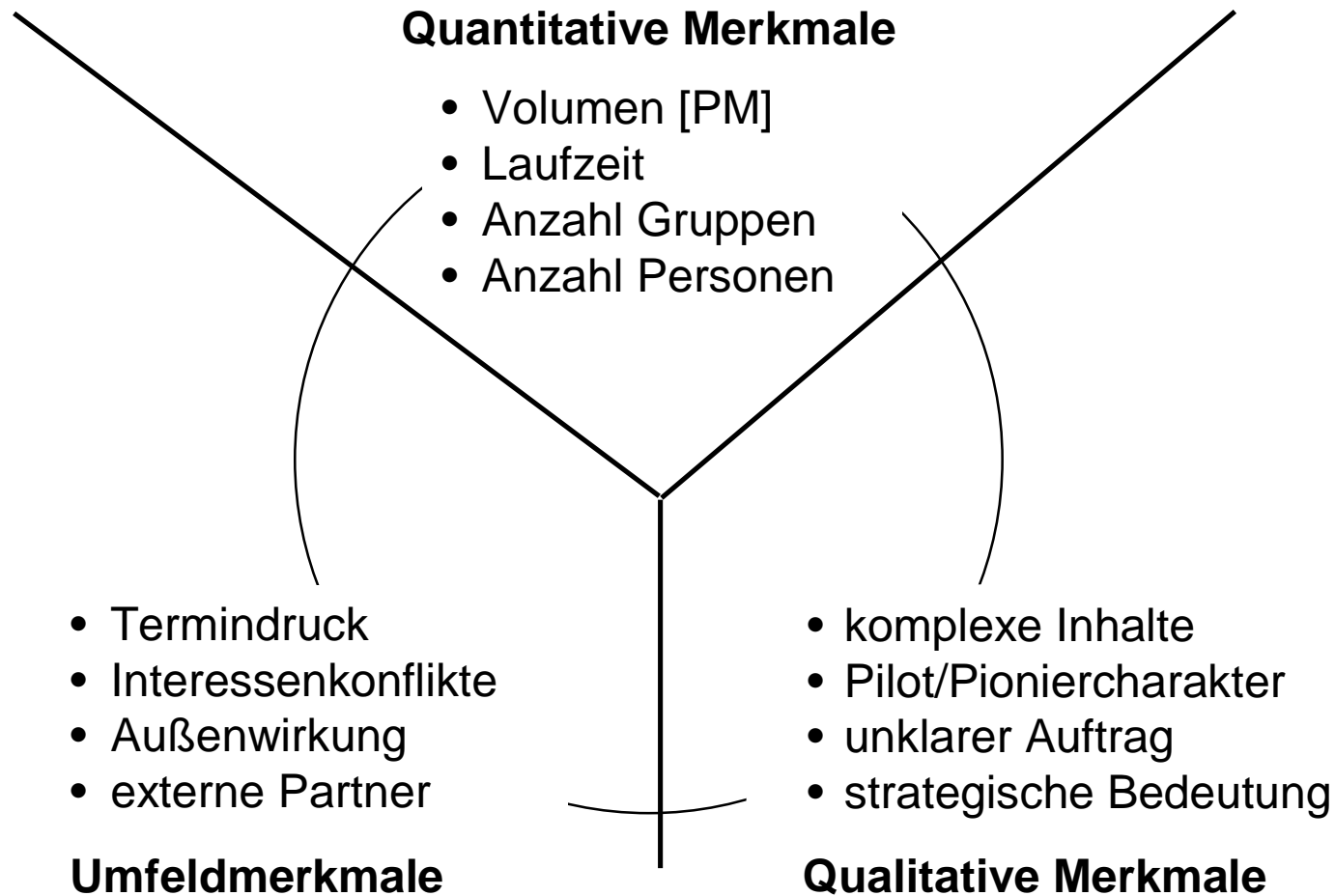
# Risikomanagement in Projekten

Fokus abhängig von Projektphase und Anlass

Phase/Anlass	Fokus	Themen
Projektidee	Ideen-generierung	Lösungswege, Chancen/ Risiken, Erfolgsfaktoren
Projektvorbereitung	Alternativen-bewertung	Lösungsbeitrag, Erfolgsfaktoren, Ziele, Nutzen, Aufwand, Risiken
Projektstart	Auftrags-klärung	Ziele, Prioritäten, Konflikte, Umfeld/Kraftfeld
Projektkrise	Standort-bestimmung	Erreichte/offene Leistungen, Planrevision, Erwartungs-management, Controlling
Projektabschluss	Reflexion	Lernprozess

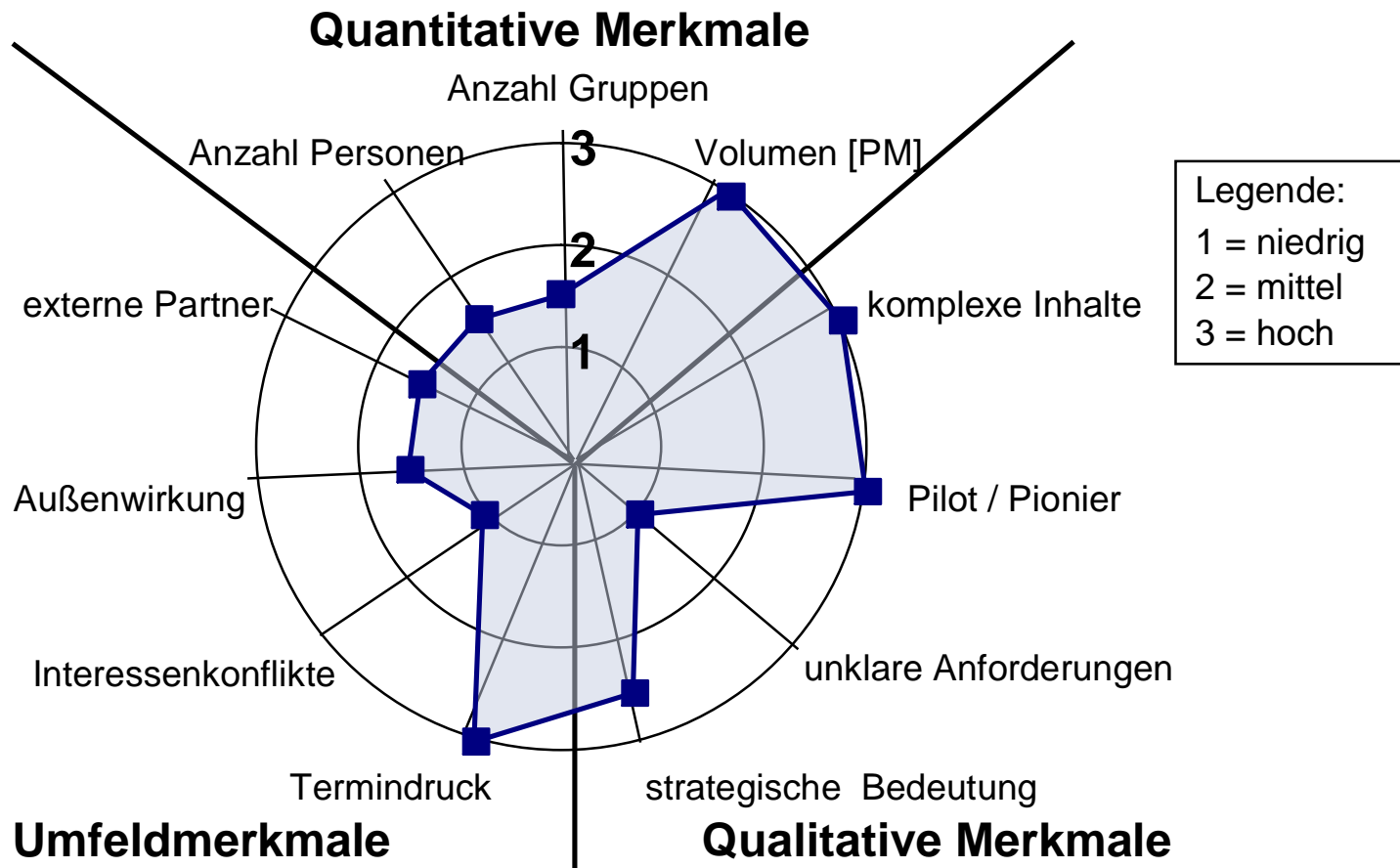
## Projektgröße und Risiko

Quantitative Merkmale sind nicht die einzigen Risikofaktoren



# Qualifikation der Projektleitung

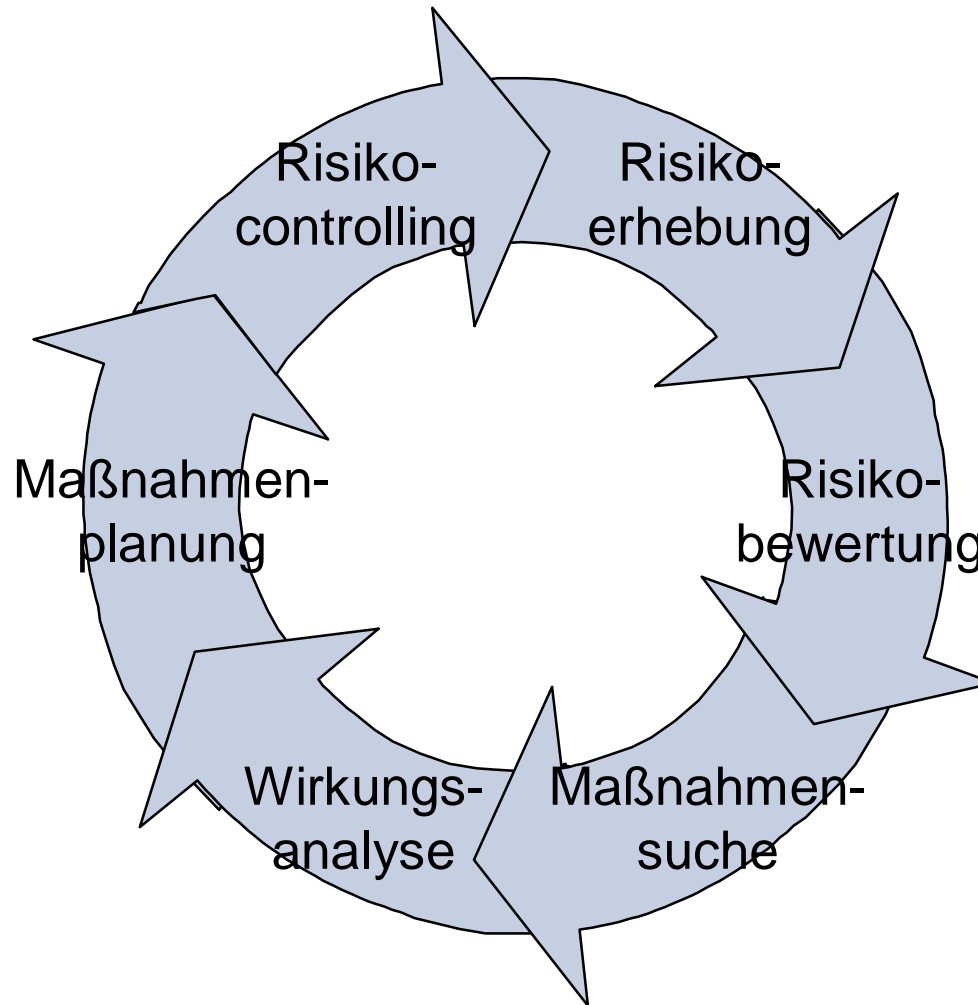
Hohe Ausprägungen in qualitativen Merkmalen erfordern Führungsqualifikation



# Inhalt

- 1 Motivation: Warum Risikomanagement?**
- 2 Begriffe: Was ist Risikomanagement?**
- 3 Kontext: Projektmanagement und Risiko**
- 4 Methoden des Risikomanagements**
- 5 Erfahrungen**
- 6 Ausblick**

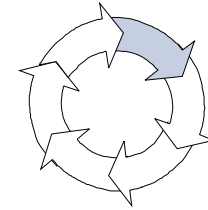
# Risikomanagement - ein kontinuierlicher Prozess



## Risikoerhebung: Welche Risiken?

Risikoerhebung kombiniert Kreativität mit Systematik

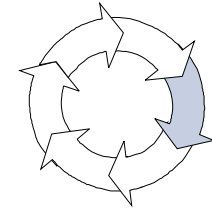
- § Risikofelder zusammenstellen
- § Kernpunkte je Risikofeld sammeln
- § Risiken suchen
- § Risiken ordnen und bündeln



### Hilfsmittel/Methoden

- Ü Risiko-Gliederungen, Checklisten
- Ü Interviews
- Ü Kreativitätstechniken
- Ü SWOT-Analyse
- Ü Systemische Analyse

## Risikobewertung: Wie kritisch sind die Risiken?



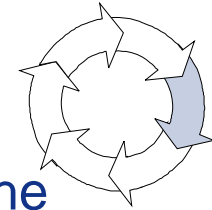
## Risikobewertung durch Schlüsselpersonen in Workshops

### § Was bewerten?

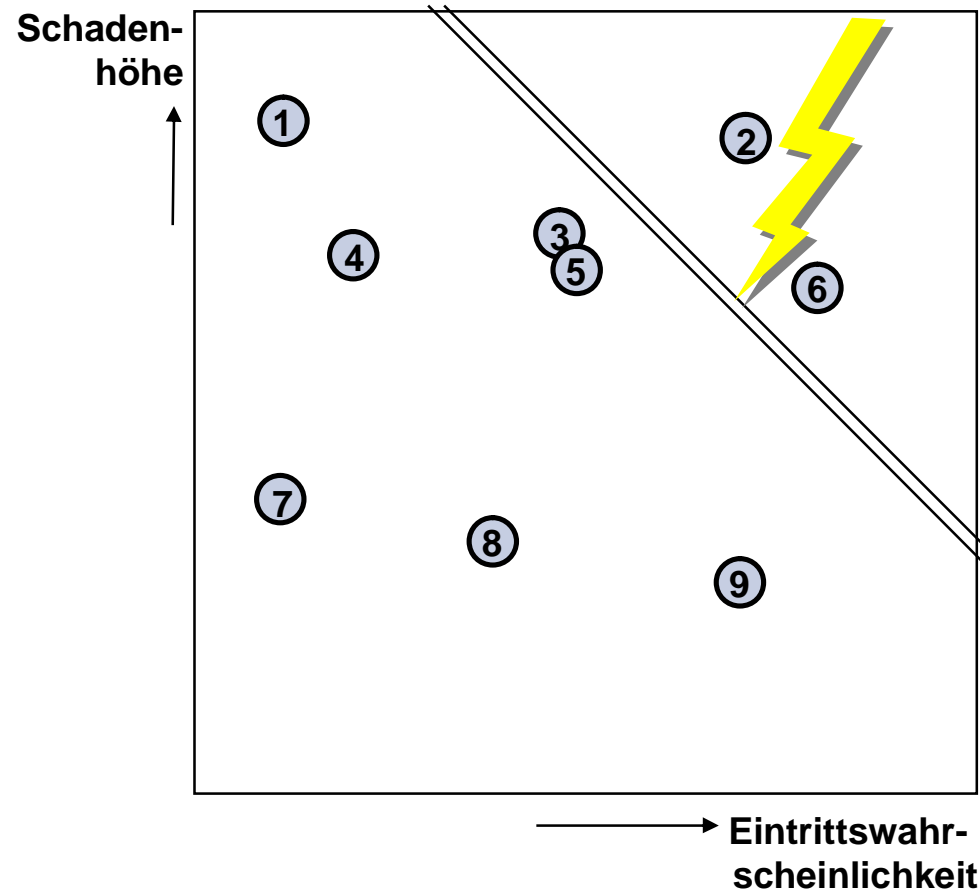
- Kritische Erfolgsfaktoren, z. B.
  - ∅ Ziele konsistent, erreichbar?
  - ∅ Umfeld vertraut oder neu?
  - ∅ Ressourcen verfügbar?
  - ∅ notwendiger Skill vorhanden?
- Konkrete Szenarien

### § Wonach bewerten? In drei Dimensionen

# Portfolio1: Die wichtigsten Risiken

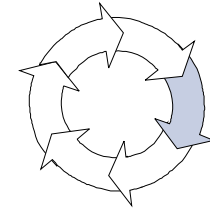


"Standard-Portfolio": Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe



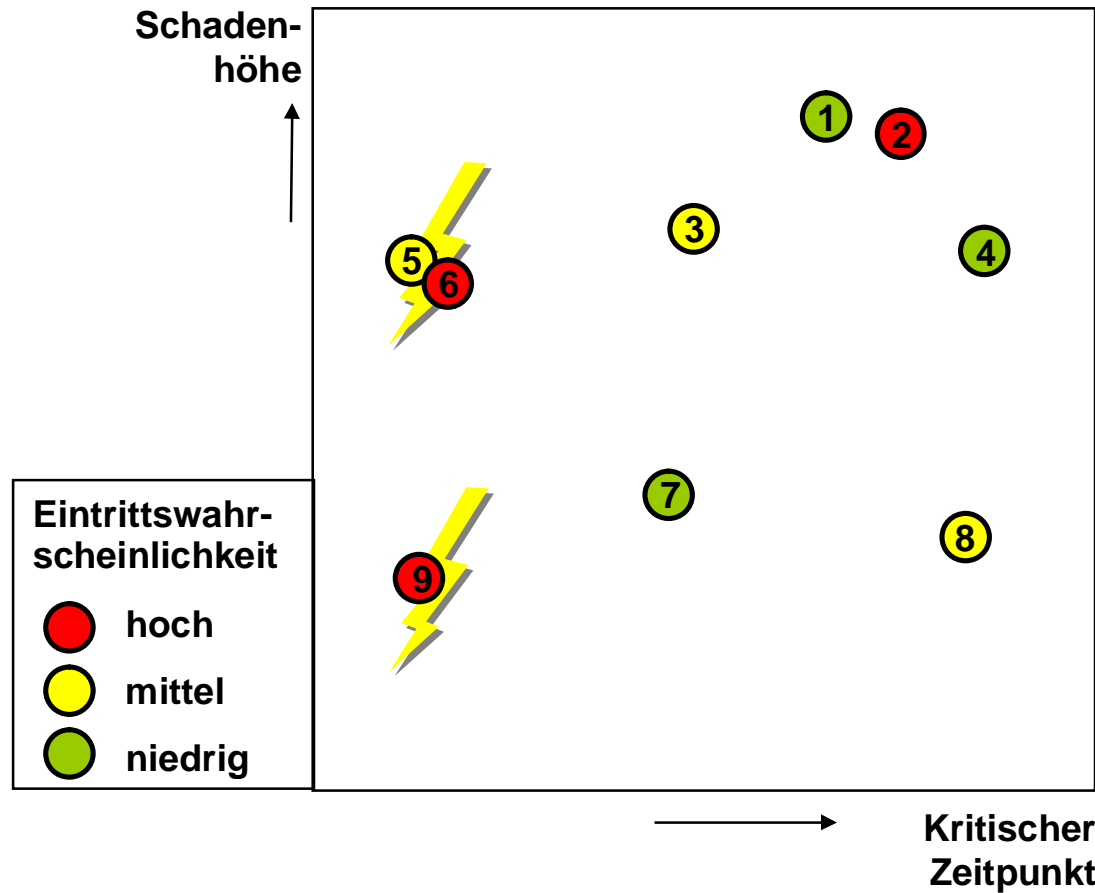
è wichtigste Risiken,  
Toleranzschwelle

# Portfolio2: Die dringlichsten Risiken



Mehr Aussagekraft durch Einbezug des kritischen Zeitpunkts

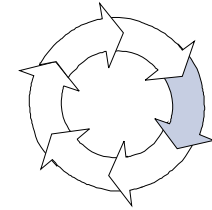
è kritische Risiken über Dringlichkeit identifizieren



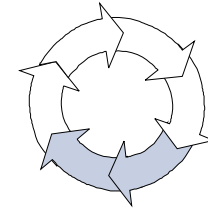
## Risiken priorisieren

Kurzfristige Aktivitäten auf dringlichste und wichtigste Risiken ausrichten

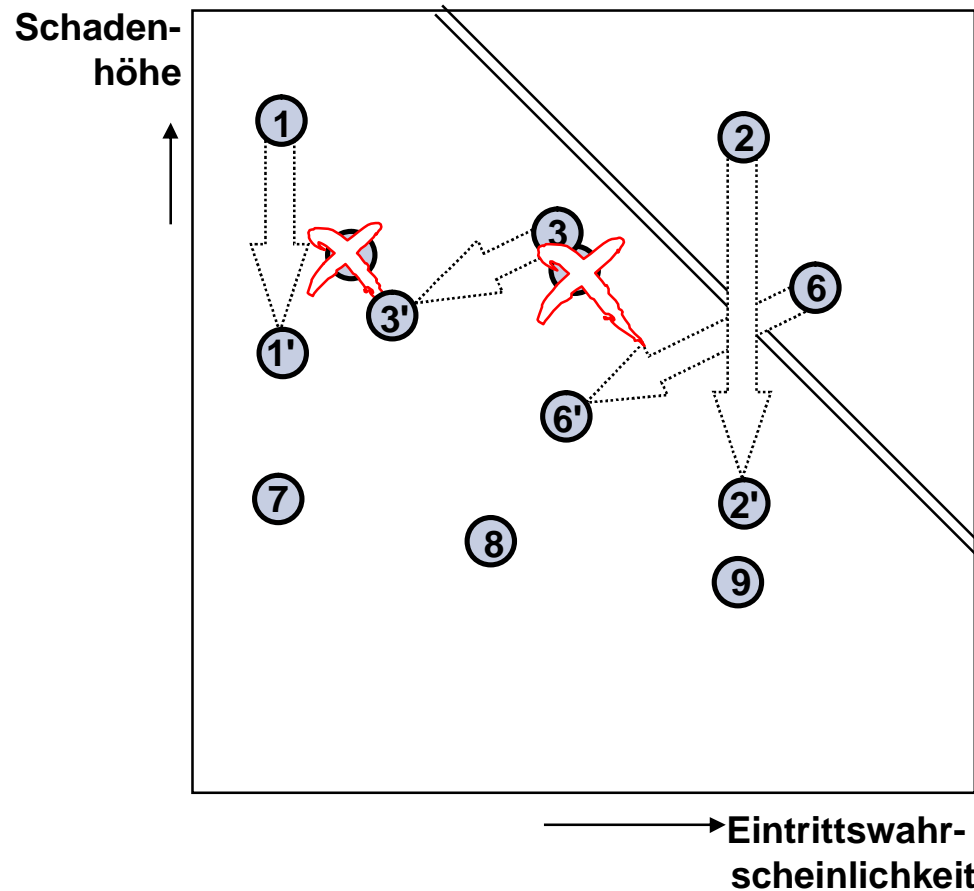
- § Welches sind die kritischsten Risiken?
- § Welche Risiken können Sie beeinflussen?
- § Welche davon können Sie vorerst hinnehmen?
- § Welche Risiken müssen Sie sofort angehen?



# Maßnahmensuche, Wirkungsanalyse

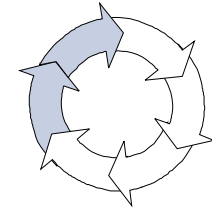


Risiken ausräumen oder im Standard-Portfolio nach "links unten" bewegen



- § Risiko beseitigen
- § Risiko umgehen
- § Risiko verringern
- § Risiko früher einschätzen

## Maßnahmenplanung, Risikocontrolling



### Risikomanagementprozess aufsetzen und durchziehen

§ Risiken neu bewerten

§ Maßnahmen festlegen, dokumentieren, planen und verfolgen

- ständig, besonders bei Meilensteinen Risikoeinschätzung überprüfen
- Risiken entfallen?
- neue Risiken erkannt?

§ Frühwarnsystem etablieren

§ Reflexion: Projektlernen auf Risikomanagement ausdehnen

# Inhalt

- 1 Motivation: Warum Risikomanagement?**
- 2 Begriffe: Was ist Risikomanagement?**
- 3 Kontext: Projektmanagement und Risiko**
- 4 Methoden des Risikomanagements**
- 5 Erfahrungen**
- 6 Ausblick**

## Risikomanager betreiben Gratwanderung zwischen Ja-Sager und Bedenkenträger

§ "Nicht möglich"-Sagen gilt nicht!

§ Sagen Sie nicht blindlings "Ja", sondern,

- welche Informationen Ihnen noch fehlen,
- was geht und was nicht,
- wie lange es dauern und
- was es kosten wird,
- welche Unterstützung Sie benötigen,

bevor Sie die Verantwortung übernehmen

§ Risikomanagement è Erwartungsmanagement

## Kontinuierliches Risikomanagement ist eine Notwendigkeit

### § Risikomanagement ist

- eine Notwendigkeit für alle, die Ziele verfolgen
- ein Kulturthema?
- ein wichtiger Baustein für die Projektleiterqualifikation

### § Projektrisiko steigt mit Projektgröße und -laufzeit

§ **Aber:** beachten Sie auch die anderen das Risiko bestimmenden Faktoren!

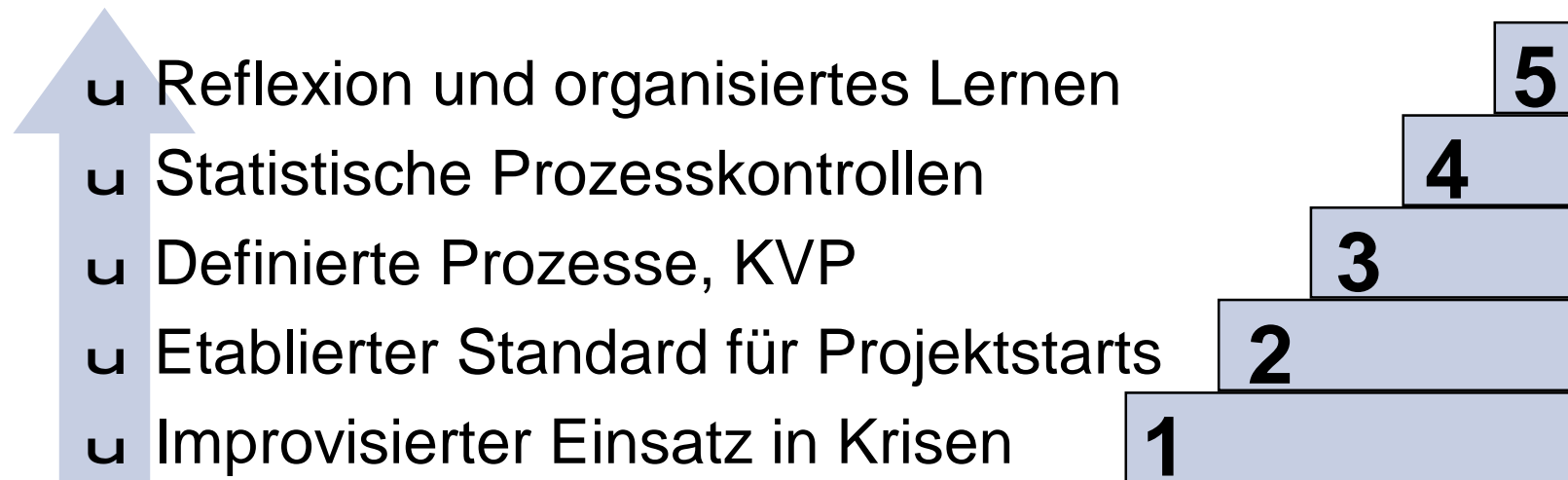
## Berater, Checklisten und Software differenziert nutzen

- § Beraterunterstützung für Einstieg in Risikomanagement sinnvoll;  
danach: Do it yourself!
- § Checklisten für Risikoerhebung
  - zur Ergänzung hilfreich, aber kein Ersatz für den kreativen Prozess
  - Erfahrungslernen in Checklisten einbringen (Maßarbeit > Konfektion)
- § Software zur Risikoanalyse
  - Netzplan-Software erlaubt Simulation von Szenarien (+/-)
  - Software zur quantitativen Analyse für Software-Projekte nur selten geeignet (Garbage in - garbage out)
- § Software zur Unterstützung des Risikocontrollings

# Inhalt

- 1 Motivation: Warum Risikomanagement?**
- 2 Begriffe: Was ist Risikomanagement?**
- 3 Kontext: Projektmanagement und Risiko**
- 4 Methoden des Risikomanagements**
- 5 Erfahrungen**
- 6 Ausblick**

## Fünf Reifegrade des Risikomanagements\*



è Auf welcher Stufe steht Ihre Organisation?

\* In Anlehnung an das Capability Maturity Model Integration (Quelle: SEI)

# Risikomanagement in Projekten - Konzepte und Methoden

Dr. Ulrich Stremmel, Allianz Deutschland AG

