



## Projekt-Risikomanagement

# Mit wirkungsvollem Risikomanagement sicher zum Projekterfolg

Viele Unternehmen stellen sich die Schlüsselfrage, wie die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs im konkurrierenden Geschäftsumfeld erhöht werden kann. Projekt-Risikomanagement verbessert signifikant den Erfolg des Projektes und erhöht die Wahrscheinlichkeit, die angestrebten Ziele des Projektes - meistens definiert durch Termine, Kosten, Qualität - zu erreichen.

### Vertretbarer Aufwand - spürbarer Nutzen

Oft wird Risikomanagement als Zusatzaufwand ohne direkten Nutzen erachtet. Deshalb wird es als unnötige Belastung angesehen. Doch Risikomanagement kann für den Projekterfolg entscheidend sein. Viele Projekte scheitern, weil Risiken nicht gewissenhaft erhoben und Massnahmen getroffen werden. Nur ein wirksames Risikomanagement mit einem zeitlich vertretbaren Aufwand wird in Projektorganisationen Akzeptanz und nachhaltigen Erfolg haben. Deshalb muss Projekt-Risikomanagement einen spürbaren Nutzen im Projektportfolio- und Projektmanagement bringen und so einfach wie möglich gehalten werden.

### Das zielorientierte Unternehmensmodell nach MAK

Mit einer klaren Vision und umsetzbaren Strategie wird sichergestellt, dass alle Aktivitäten in Ihrem Unternehmen koordiniert auf dieselben Ziele ausgerichtet sind.

Durch eine klar definierte Führungs-, Risiko- und Werterhaltung wird die Führbarkeit, operative Steuerung und Kontrolle Ihres Unternehmens – unter Berücksichtigung der Qualitätsansprüche – systematisch und nachhaltig gewährleistet.

Die Projektebene visualisiert, dass Sie zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens Neuerungs-, Änderungs- und

Innovationsvorhaben durchführen. Das Fundament Ihrer Unternehmung wird durch die Prozessebene dargestellt, da durch die Leistungsprozesse Ihre Wertschöpfung sichergestellt wird.

*Projekte stellen in vielen Unternehmen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Dies aufgrund ihrer strategischen Bedeutung, ihrer für die Organisation möglicherweise kritischen Grösse oder der vorgegebenen Zielsetzungen. Diese Bedeutung von Projekten sowie wiederholte Erfahrungen mit Zeitverzögerungen, Kostenüberschreitungen oder sogar mit dem Scheitern von Projekten geben dem Projekt-Risikomanagement seine zentrale Rolle. Projektrisiken können einer Organisation grossen Schaden zufügen oder gar deren Weiterbestehen gefährden. Sie sind deshalb ins organisationsweite Risikomanagement einzubeziehen. Die effektive Gestaltung des Projekt-Risikomanagements wird durch die Führungs-, Werte-, und Risikohaltung geprägt. Erfolgreich umgesetzte Projekte beeinflussen direkt die Unternehmensprozesse und somit die Wertschöpfung und -steigerung.*

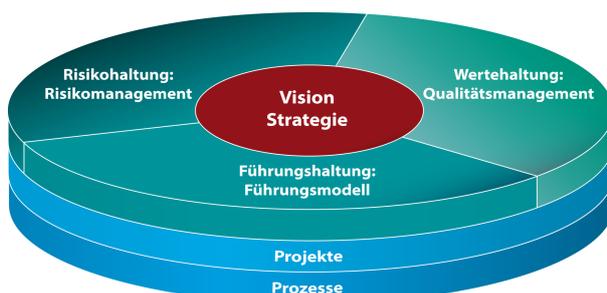


Abbildung: Zielorientiertes Unternehmensmodell nach MAK<sup>®</sup>

### Projekt-Risikomanagement auf drei Ebenen

Der Bedarf für ein wirksames Projekt-Risikomanagement zeigt sich in der Praxis am häufigsten auf den Ebenen Einzelprojekte, Projektlebenszyklus sowie Projektportfolio. Auf jeder Ebene zeigen sich unterschiedliche Fragestellungen und Anforderungen an das Projekt-Risikomanagement. Dieses muss mit einem auf die Unternehmenssituation individuell ausgestalteten Bündel an effizienten Prozesse, wirksamen Methoden und Systemen definiert und angewendet werden. Risikomanagement ist grundsätzlich unabhängig von einem bestimmten Projektmanagement-Standard (z.B. PMI, IPMA, HERMES).

### Planung und Organisation des Projekt-Risikomanagements

Unabhängig davon auf welcher Ebene Projekt-Risikomanagement angewendet wird, müssen für ein wirksames Risikomanagement die Grundlagen geregelt werden. Basis für ein Projekt-Risikomanagement bildet eine auf das jeweilige Projektgeschäft angepasste Risikopolitik. Diese ist aus der Unternehmenspolitik abzuleiten. Sie bildet den erforderlichen Rahmen, definiert die Entscheidungsprozesse und –limiten und beinhaltet die Richtlinien für die Geschäfts- und Projektleitung zum Umgang mit den Projektrisiken.

*Mit der Risikomanagement-Planung wird das Vorgehen festgelegt, wie Risikomanagement-Aktivitäten im Projekt durchzuführen sind. Diese umfasst u.a. folgende zu regelnde Punkte:*

- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Organisatorische Eingliederung
- Budget für das Projekt-Risikomanagement
- Prozesse des Projekt-Risikomanagements (Kontrollpunkte, Periodizität, usw.)
- Instrumente des Projekt-Risikomanagements (Vorgehen/Methodik)

Ausgangspunkt des Ansatzes der MAK ist die Erkenntnis, dass der Risikomanagement-Plan sich bei verschiedenen Projekten innerhalb eines Unternehmens nicht wesentlich unterscheiden wird. Deshalb kann eine standardisierte Vorlage verwendet und mit den projektspezifischen Elementen ergänzt werden. Der von MAK verwendete Risikomanagement-Plan basiert auf Best Practices sowie eigenen Praxiserfahrungen im Projekt- und Risikomanagement.

### Risikomanagement im Einzelprojekt

Beim Risikomanagement auf der Ebene *Einzelprojekt* steht die Sicherung des Projekterfolgs in Form der Zielerreichung im Fokus. Dabei werden grundsätzlich in einem integrierten Prozess diejenigen Risiken identifiziert und bewältigt, welche die Einhaltung der Zielvorgaben bzgl. Leistungen, Termine, Kosten und Qualität behindern oder verunmöglichen. Der gesamte Prozess kann in Risiko-Analyse und Risiko-Controlling unterteilt werden. Es werden grundsätzlich vier Phasen durchlaufen.

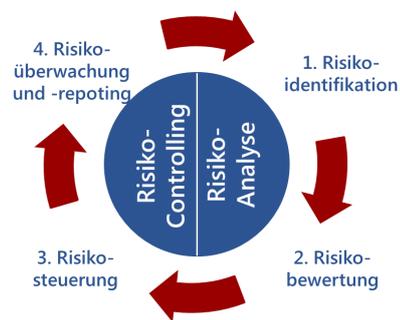


Abbildung: Risikomanagement-Prozess

In der ersten Phase werden Risiken identifiziert. In der zweiten Phase werden Risiken klassifiziert und bewertet. Die dritte Phase dient der Festlegung von Massnahmen zur Risikosteuerung. Die vierte Phase schliesst den Kreislauf des Risikomanagements. Die Risiken werden laufend überwacht, die Wirksamkeit der Massnahmen wird kontrolliert und ein zweckmässiges Reporting durchgeführt. Wie man konkret mit den einzelnen Risiken umgehen soll, ist von der Art, der Dynamik und Komplexität des Projektes abhängig.

Die Erkenntnis, dass es beliebig viele Ursachen für Gefahren, Misserfolg und Schaden in Projekten gibt, dient der MAK als Ausgangspunkt ihres Ansatzes. Diese Ursachen führen aber fast immer zu einem oder mehreren Gesamtrisiken. Anstatt im Projekt alle möglichen Teilrisiken zu identifizieren, reicht eine Betrachtung von vordefinierten Gesamtrisiken meistens aus. Vertiefte Risiko-Analysen müssen nur noch bei speziellen Risikoexpositionen vorgenommen werden. Um den Projektmitarbeitenden auch die Festlegung von Massnahmen zur Risikosteuerung so einfach wie möglich zu machen, empfiehlt sich die Verwendung eines standardisierten, frei editierbaren Massnahmenkatalogs als Basis. Aus ihm können geeignete Massnahmen übernommen oder abgeleitet werden.

Gesamtrisiken im Projekt	Mögliche Auswirkungen
Mangelhafte Qualität bzw. Leistungen der Lieferobjekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachbesserungen und Garantieleistungen durch den Auftragnehmer</li> <li>• Haftungsforderungen für Schäden aus mangelnder Qualität</li> </ul>
Verletzung von Vertragsbestimmungen oder Gesetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konventionalstrafen oder Bussen für den Auftragnehmer wegen Verletzung von Vertragsbestimmungen oder Gesetzen durch Mitarbeitende oder Subunternehmer</li> </ul>

Abbildung: Auszug eines vordefinierten Risiko-Katalogs

Die von MAK verwendeten Risiko- und Massnahmenkataloge basieren auf Best Practices sowie eigenen Praxiserfahrungen im Projekt- und Risikomanagement.

### Risikomanagement im Projektlebenszyklus

Beim Risikomanagement auf der Ebene *Projektlebenszyklus* werden in den einzelnen Projektphasen unterschiedliche thematische Schwerpunkte bzgl. Zielerreichung gelegt. Denn in jeder Projektphase existieren spezifische Aufgabenstellungen und Herausforderungen. So sollen zum Beispiel in der Projektdefinitionsphase zu unklare Zielvorgaben, sei es im Business Case oder dem Projektauftrag, identifiziert und Massnahmen vorgeschlagen werden. Oder in der Phase vor Vertragsabschluss mit Lieferanten sollen Vertragsrisiken frühzeitig identifiziert und mögliche Massnahmen initialisiert werden.

Der Ansatz der MAK beruht auf der Erkenntnis, dass zwar jedes Projekt einen individuellen Projektlebenszyklus hat, aber auch hier häufig beliebig viele Ursachen für Gefahren zu einem oder mehreren für die jeweilige Projektphase typischen Gesamtrisiken führen. Somit reicht meistens eine Betrachtung dieser vordefinierten Gesamtrisiken, anstelle der Identifikation sämtlicher Teilrisiken. Für besonders kritische Risiken, wie z.B. Vertragsrisiken, ist jedoch eine vertiefte, auf die Projektphase angepasste Betrachtung und Implementierung von wirksamen Instrumenten und Massnahmen des Risikomanagements angebracht.

### Risikomanagement im Projektportfolio

Das Risikomanagement im *Projektportfolio-Management* fokussiert sich auf die Risiken aller im Unternehmen geplanten und laufenden Projekte.

Das Projektportfolio-Management dient dem managen und optimieren einer grösseren Anzahl von Projekten im Unternehmen. Ziel des Projektportfolio-Management ist es, die wichtigen Projekte zum genauen Zeitpunkt im passenden Umfeld durchzuführen. Damit wird das Projekt-Risikomanagement zu einem Teil des Multiprojektmanagements und des strategischen Controllings der Unternehmung.

Dabei stellt sich die Herausforderung, die relevanten Projektrisiken von der Einzelprojektebene zu erkennen und auf die Projektportfolio-Ebene zu aggregieren. Typischerweise sind die wesentlichen Risiken der Einzelprojekte zu berücksichtigen. Aber auch Abhängigkeiten der Projekte zueinander oder die Zusammensetzung und Ausrichtung der Projektportfolios können erhebliche Risiken bergen. Wenn die Schwerpunkte des Projektportfolios falsch gesetzt sind, dann ist die Gefahr gross, dass strategische Entwicklungen nicht berücksichtigt oder Trends verpasst werden. Ein unharmonisches Projektportfolio kann sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Bei der Bewertung des Projektportfolios stellt sich die zentrale Frage, ob die Projekte ihr Risiko wert sind und ob sich eine Unternehmung dieses Gesamtrisiko leisten kann. Diese Frage kann mit einer geeigneten Portfoliomatrix beantwortet werden. So zum Beispiel anhand des Nutzen/Risiko-Portfolios.

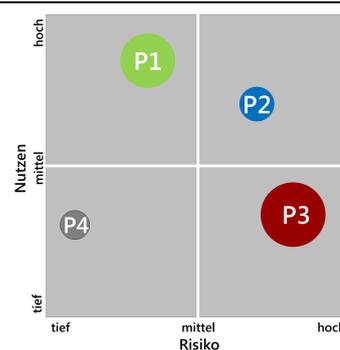


Abbildung: Nutzen-/Risiko-Projektportfolio (Beispiel)

Je höher der Nutzen und desto geringer das Risiko des jeweiligen Projektes, umso lohnenswerter ist grundsätzlich dessen Durchführung. Die von MAK zur Beurteilung des Projektportfolios verwendeten Methoden und Systeme basieren auf Best Practices sowie eigenen Praxiserfahrungen im Projekt- und Risikomanagement.

### Wie kann MAK Sie unterstützen?

MAK unterstützt Sie in allen Phasen– von der Analyse, über das Konzept, die Realisierung und Implementierung bis zur kontinuierlichen Verbesserung Ihres Projekt-Risikomanagements.

Konkret bietet MAK in diesen Bereichen folgende Leistungen an, welche modular auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden:

- Ihren Bedürfnissen entsprechende Einführungs-Workshops in die Thematik „Projekt-Risikomanagement“ und Praxis-Workshops zum nachhaltigen Umgang mit Projektrisiken
- Review (Second Opinion) Ihres bestehenden Projekt-Risikomanagements mit begründeten Empfehlungen und möglichen Massnahmen
- Bedarfsgerechte Konzeption und Realisierung eines auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Projekt-Risikomanagements (inklusive Vorbereitung und Moderation von Workshops)
- Definition von Frühwarnindikatoren und Reportings zur regelmässigen Risiküberwachung in Projektportfolios und Projekten
- Unterstützung bei der Evaluation und Beschaffung einer Ihren Bedürfnissen entsprechenden Informatik-gestützten Lösung für Projekt-Risikomanagement
- Unterstützung bei der nachhaltigen Implementierung Ihres Projekt-Risikomanagements unter Einbezug der involvierten Mitarbeitenden (inklusive Vorbereitung und Durchführung von Schulungen)
- Unterstützung in der Konzeption und Realisierung des Risikomanagements bei einer Vielzahl von Projekten in komplexer Umgebung (Multiprojekt-Management/Strategisches Controlling)
- Periodische Risiküberprüfung (Risk-Assessments) zur Bewertung der aktuellen Risikosituation und der Wirksamkeit von Massnahmen anhand eingetretener Schadensereignisse

### Mögliche Unterstützung durch MAK:

- Projektleitung
- Begleitung / Coaching Ihres internen Projektteams
- Mitarbeit / Support in Ihrem internen Projektteam
- Unterstützung durch unsere Fachexperten zur Ergänzung Ihres internen Projektteams

Diese Zusammenarbeitsformen bieten wir Ihnen sowohl im Zusammenhang mit der kompletten Projektdurchführung wie auch zur Unterstützung einzelner Projektphasen an.

### Portrait MAK

MAK Consulting AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen in den Bereichen Consulting, Projektmanagement und –umsetzung sowie operativer Geschäftsunterstützung. MAK richtet sich in ihrem Handeln und ihren Prozessen stets nach Business Excellence (EFQM) aus. Dank ausgewiesener Praxis-Erfahrung und erprobter Methodikinstrumente leistet MAK substantielle Beiträge zur zielorientierten und nachhaltigen Weiterentwicklung von Unternehmen.

Die Zusammenarbeit mit MAK bringt konkret Resultate wie

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Optimierung der Wertschöpfung
- Förderung des Wachstums
- Effektive Wirkung von Instrumenten
- Effiziente Durchführung von Vorhaben

Sind Sie an weiterführenden Informationen interessiert? Wir beantworten gerne Ihre Fragen anlässlich eines persönlichen Gesprächs.

Ihr Partner über die Konzeptphase hinaus



**MAK CONSULTING AG**  
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

MAK Consulting AG  
Hübeliweg 1  
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00  
Fax: +41 (0)31 382 06 01  
contact@mak.ch  
www.mak.ch