


Risikoanalyse in Projekten

Der Risikobegriff wird in der Literatur vielfältig definiert. Im Kern versteht man unter einem Risiko ein **Wagnis** oder eine **Gefahr**, in der Betriebswirtschaft definiert man „Risiko“ als die Gefahr einer Fehlentscheidung, die mit einem Nachteil (Verlust, Schaden) oder dem Ausbleiben eines Vorteils (Gewinn, Nutzen) verbunden sein kann. Die DIN 69901-5 definiert „Projektrisiko“ als „mögliche negative Abweichung im Projektverlauf (relevante Gefahren) gegenüber der Projektplanung durch Eintreten von ungeplanten oder Nicht-Eintreten von geplanten Ereignissen oder Umständen (Risikofaktoren)“.

In der Definitions- und Planungsphase findet nunmehr die Risikoanalyse des Projektes statt. Dabei verfolgt die Risikoanalyse das Ziel, mögliche Gefahren und Wagnisse durchführbarer Projekte rechtzeitig zu erkennen und zu beurteilen, um die bestmögliche Entscheidung verbleibender Unsicherheit treffen zu können. Hier ist die zentrale Frage: Welche Risiken können innerhalb ihres Projektes auftreten? Gemeint sind solche konkreten Risiken, die dazu führen, dass das Projekt gar nicht bzw. nicht in dem vorgegebenen Rahmen (z.B. Zeit, Budget, Räume, Personal...) erfolgreich durchgeführt werden kann.

Im Rahmen der Risikoanalyse stellen sich dem Auftragnehmer konkret folgende Fragen:

- Welche unerwarteten negative Ereignisse können im Projektverlauf eintreten?
- Inwiefern haben wir tatsächlich alles unter Kontrolle?
- In welchem Maße sind wir auf Annahmen angewiesen?
- Wo haben wir fundierte Kenntnisse und wo bestehen Abhängigkeiten?

 Da Projektrisiken den Erfolg des ganzen Projektes gefährden können, hat das Projektmanagement die Aufgabe, alle relevanten Risiken zu identifizieren und zu analysieren.

Schritte einer Risikoanalyse

Grundsätzlich kann eine Risikoanalyse in nachfolgende Schritte unterteilt werden:

- **Identifizieren der einzelnen Risiken:** Zunächst sind alle möglichen Risiken zu erfassen. Dazu werden üblicherweise differenzierte Checklisten eingesetzt und Projekt für Projekt weiterentwickelt. Ebenso können Risiko-Workshops mit Experten oder betrieblichen Fachleuten durchgeführt werden.

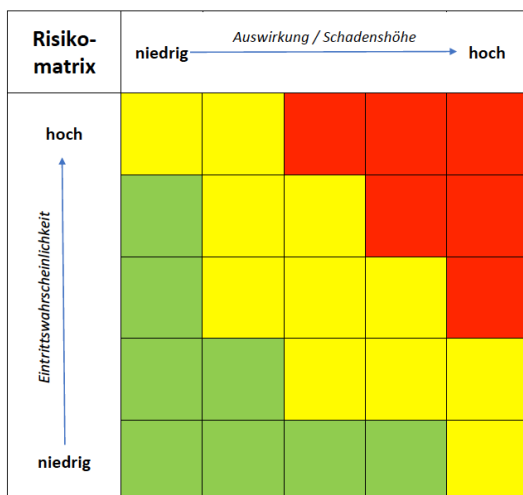
Folgende Risikoarten können unterschieden werden:

Technische Risiken	Planungsrisiken	Vertragliche Risiken	Kaufmännische Risiken	Personelle Risiken	Politik- und Umweltrisiken
Überlastung von Maschinen	Nicht bedachte Abhängigkeiten	Mehrdeutige Formulierungen	Finanzierungsrisiken	Mangelnde Qualifikation	Regierungswechsel
Falsche Maße	Fehleinschätzungen	Unvollständige Auflistungen	Liquiditätsrisiken	Mangelnde Erfahrung	Wechselkurse
Unbekannte Technologien	Nicht bedachte Aufgaben	Unerwartete Klauseln	Kostenrisiken	Mangelnde Motivation	Geologische Bedingungen
Unbekannte Verfahren	Unterschätzte Lieferzeiten	Produkthaftung	Zahlungsausfälle	Mangelnde Verlässlichkeit	Klimatische Bedingungen

- **Analyse der Risikoursachen:** Für jedes Risiko sind die Ursachen zu benennen. Diese werden für die nachfolgenden Schritte benötigt.
- **Bestimmen des Schadensausmaßes:** Auf Grundlage der Ursachenanalyse wird für jedes Risiko ermittelt, wie hoch der Schaden (ggf. in Euro, oder bspw. als Kategorien 1-gering, 2-mittel, 3-gravierend) im Ernstfall ausfällt. Das Schadensausmaß sollte bei den Risiken also berücksichtigt werden. Ein Ausfall eines Servers wiegt bspw. schlimmer als ein Rechnerausfall.
- **Schätzen der Eintrittswahrscheinlichkeit:** Ebenfalls auf Grundlage der Ursachenanalyse wird für jedes Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit geschätzt. Da die Risiken nicht alle gleich sind, müssen sie zum einen mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit (z.B. gering, mittel, hoch) beziffert werden.
- **Bewerten der Risiken:** Sowohl die Einzelrisiken als auch das Gesamtrisiko des Projektes werden abschließend bewertet. Das Projektrisiko lässt sich quantifizieren als das „Produkt aus Schadenshöhe (Tragweite) und Eintrittswahrscheinlichkeit des jeweiligen Risikofalles“.

- **Ableitung der Maßnahmen:** Für jedes Risiko ist zu bestimmen, ob und welche Maßnahmen zur Risikominimierung getroffen werden sollen. Vorbeugende Maßnahmen können bereits im Vorfeld eingeplant werden, so dass bei Eintritt des Schadens dieser schnell behoben werden kann. Diese Maßnahmen können an verschiedenen Stellen ansetzen:
 - Vermeidung von Risiken
 - Verminderung von Risiken
 - Begrenzung der maximalen Schadenshöhe
 - Abwälzung auf andere Unternehmen (z.B. eine Versicherung)
 - Überwachung der Projektrisiken im Projektverlauf
- Zur **Visualisierung** dient z.B. eine **Risikomatrix** (siehe Schaubild (bunt) unten). Diese stellt die Projektrisiken in Abhängigkeit vom Schadensausmaß und der Eintrittswahrscheinlichkeit dar.

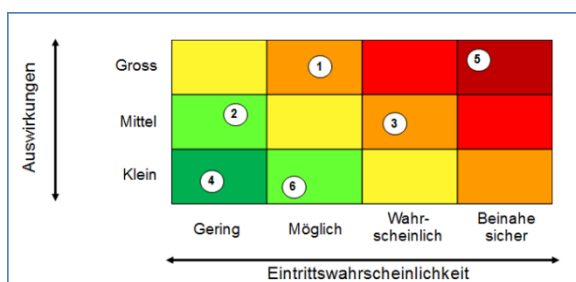
Risikoanalyse						
Nr.	Identifiziertes Risiko	Risikoursache	Schadens- ausmaß	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Risiko- bewertung	Maßnahme
1						
2						
3						
...						



Aufgabe: Erstellen Sie für das von Frau Ohm gewünschte Jubiläumsfest Schritt für Schritt eine Risikoanalyse mit 3 Risiken nach vorgegebenem Beispiel (Tabelle).

Beziehen Sie bei Ihren Überlegungen die Anforderungen von Frau Ohm (Dok. 04a) sowie Ihr Project Canvas ein.

So könnte Ihre Risikoanalyse in Verbindung mit der oben dargestellten (und dann ausgefüllten) Tabelle aussehen. Die Ziffern 1-6 stellen mögliche Schadensfälle dar:



Erklärvideo
[„Risikobewertung und Risikoanalyse im Risikomanagement“](#)