

3 Risikomanagement

Reduzieren Sie das Risiko und machen Sie es berechenbar: Betreiben sie ein aktives und systematisches Risikomanagement!

Ein Risiko ist ein mögliches Ereignis mit einer möglichen Auswirkung. Diese Auswirkung kann grundsätzlich negativer Natur (Gefahren) wie auch positiver Natur (Chancen) sein. Üblicherweise befasst sich das Risikomanagement vor allem mit den Gefahren, die man vermeiden will. Positive Risiken nimmt man wohlwollend in Kauf.

Zwei Arten von Risiken: Bid-Risiken und Leistungsrisiken

Wenn wir im Rahmen des Angebotsmanagements von Risiken sprechen, geht es um zwei Kategorien, die wir trennen müssen:

- Einerseits geht es um die Risiken der Leistung, die wir verkaufen. Zum Beispiel:
 - Währungsrisiken
 - Projektrisiken
 - Haftungsrisiken
 - technische Risiken
 - organisatorische Risiken
 - rechtliche Risiken
 - externe und politische Risiken
 - usw.
- Andererseits geht es um die Projektrisiken im Projekt der Angebotserstellung, also um diejenigen Ereignisse, die während der Angebotserstellung eintreffen können.
Typische Risiken:
 - Der Server ist ausgefallen. Das Bid-Team kann nicht mehr am Angebot arbeiten.
 - Der Toner für den Drucker ist leer. Sie können das Angebotsdokument nicht ausdrucken.
 - Der Angebotsmanager hat die Grippe und fällt aus.
 - Der Lösungsarchitekt hat gekündigt und wechselt zur Konkurrenz.

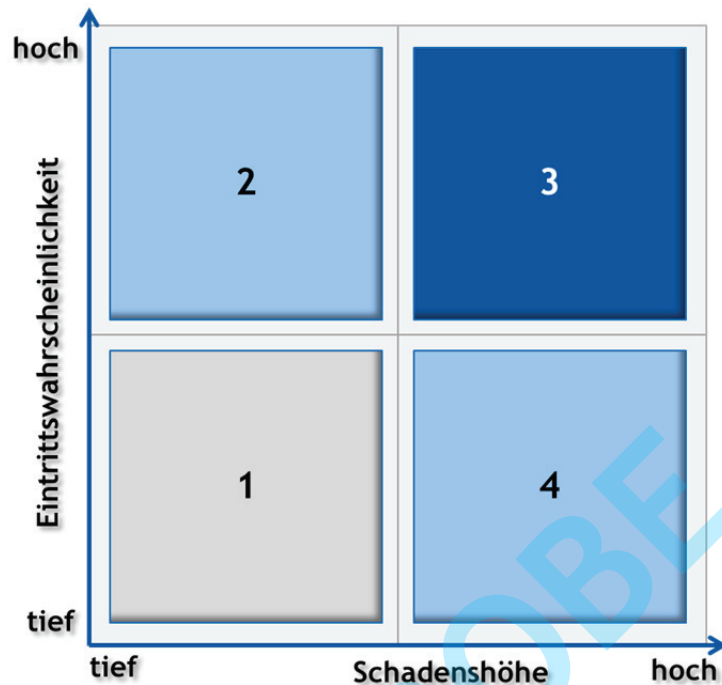
Das Risikomanagement befasst sich daher mit dem systematischen Umgang von möglichen Gefahren. Wer ein systematisches Risikomanagement betreibt, erhöht die Sichtbarkeit von Risiken und verbessert damit die Chance, dass sie richtig gesteuert werden. Das wiederum erhöht die Erfolgchance eines Projekts. Das gilt natürlich auch für das Projekt »Angebotserstellung«.

Je nach Setup muss sich der Angebotsverantwortliche nur um die Risiken der Angebotserstellung oder um die Risikoanalyse der zu verkaufenden Leistung kümmern. Das Grundkonzept ist natürlich gleich, nur ist die Erfassung der Bid-Risiken tendenziell einfacher und muss daher auch weniger formal durchgeführt werden.

Beurteilung von Risiken: Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß

Bei der Risikoanalyse geht es um die formale Erfassung und Beurteilung der Risiken. Dabei spielen immer die beiden Faktoren *Eintrittswahrscheinlichkeit* und *Schadensausmaß* die zentrale Rolle. Deshalb können Risiken in einer sogenannten Risikomatrix dargestellt werden, welche diese beiden Faktoren als Achsen haben (siehe nachfolgende Abbildungen). Die vertikale Achse stellt die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken dar, und die horizontale Achse die potenzielle Schadenshöhe beim Eintreffen des Ereignisses. Die nachfolgenden Konzepte sind Bestandteil jedes Kurses über Risikomanagement.

Abbildung VII-1 Risiken werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe beurteilt.



Quelle: CSK Management (Darstellung)

Grob können daraus vier Risikokategorien abgeleitet werden.

Die vier Risikostrategien

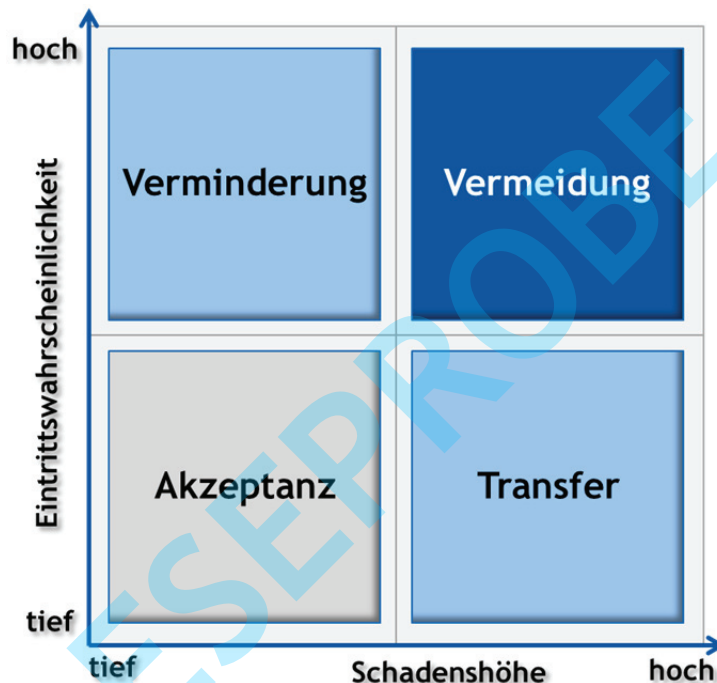
Je nach Kategorie gibt es eine passende Grundstrategie.

- **Akzeptieren:**
Betrachten wir zuerst Kategorie 1. Diejenigen Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit tief ist und deren Schadenshöhe ebenfalls kein Problem ist, können wir getrost akzeptieren. Das Risiko, dass mir mein Farbdrucker ausfällt, ist beispielsweise eher klein. Wenn ich auf andere Geräte ausweichen kann, wäre das auch kein Problem. Deshalb muss ich mir über solche Risiken keine Gedanken machen. Diese Risiken akzeptieren wir einfach.
- **Vermeiden:**
Betrachten wir nun die Kategorie 3, die genau gegenüber liegt. Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit sehr hoch ist und deren Schadensausmaß signifikant ist, sollten wir mit hoher Dringlichkeit aus der Welt schaffen, sprich: vermeiden. Angenommen, Sie haben einen für die Lösungsentwicklung dringend benötigten Fachspezialisten, der mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit nicht zur Verfügung stehen wird, weil er gesundheitlich stark angeschlagen ist. Wenn er im Ernstfall ausfällt, hätten Sie nicht mehr genügend Zeit, einen neuen zu finden. Dieses Risiko werden Sie nicht eingehen wollen, das heißt, Sie müssen daher schon jetzt einen anderen Lösungsarchitekten suchen, der die Aufgabe übernimmt.
- **Verminderung:**
Bei den Risiken, die eine relativ hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, aber nicht eine besonders hohen Einfluss auf Ihr Projekt haben, sollten Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit reduzieren (Kategorie 2). Angenommen, Sie wissen, dass ein Mitglied des Bid-Teams nicht besonders zuverlässig ist und regelmäßig Termine verpasst. Dieses Risiko können Sie vermindern, indem Sie diese Person straffer führen und enger kontrollieren.
- **Transfer:**
Und zum Schluss die am meisten unterschätzte Kategorie, die vierte Kategorie. Hier geht es um die Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit klein ist (»Das wird ja wohl nicht

passieren!«), aber oje, wenn das Risiko doch eintrifft, also der Schaden groß ist. Weil eben die Eintrittswahrscheinlichkeit klein ist, werden diese Risiken regelmäßig unterschätzt und oft nicht ernst genommen. Generell sind das diejenigen Risiken, die wir versichern sollten. Die Chance, dass mein Haus abbrennt, ist klein. Aber wenn es passiert, wäre es schlimm. Deshalb ist eine Brandschutzversicherung sinnvoll. Wenn ich das Risiko nicht in Form einer Versicherung transferieren kann (weil es nicht für alles eine Versicherung gibt), sollte ich versuchen, das Risiko zu delegieren. So kann ich der IT-Organisation den konkreten Auftrag erteilen, einen Notfallplan zu erstellen, falls in der Endphase meines superstrategischen Angebots der Server ausfallen würde.

Ach ja, dann gibt es noch die fünfte Strategie, mit Risiken umzugehen: Ich ignoriere sie. Das ist aber definitiv nicht Best Practice!

Abbildung VII-2 Es gibt vier Grundstrategien für die Behandlung von Risiken.



Quelle: CSK Management (Darstellung)

Alle Risiken sammeln und priorisieren

Wenn Sie alle Risiken gesammelt und erfasst haben, priorisieren Sie diese und behandeln sie entsprechend. Kategorie 4 muss mit oberster Priorität behandelt werden (Risiken vermeiden). Dann folgen die Kategorien 2 und 3 und dann, wenn Sie noch Zeit haben, können Sie sich um Kategorie 1 kümmern.

Wenn Sie eine Risikostrategie umgesetzt haben, verschwindet das Risiko aus der Matrix oder verschiebt sich in eine weniger kritische Kategorie.

Je nach Setup macht es Sinn, die Gruppierung der Risiken zu verfeinern, indem Sie die Dimensionen feiner aufgliedern.

Auf alle Fälle sollten Sie aber die Risiken systematisch erfassen, bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe einschätzen und kategorisieren. Anschließend ist es natürlich wichtig, die Risiken im Verlaufe der Zeit zu beobachten und eventuell neu einzuschätzen.

Häufig muss der Bid Manager eine zentrale Liste aller Risiken (»Risk Register«) führen, die im Zusammenhang mit der anzubietenden Leistung im Zusammenhang stehen. Er kann die Verantwortlichen der verschiedenen Risikokategorien (zum Beispiel finanzielle Risiken, Projektrisiken,

Umweltrisiken usw.) methodisch bei der systematischen Erfassung unterstützen. Eine Risikoliste kann folgendermaßen aussehen:

Risikokategorie	Risiko	Schaden	Potenzielle Kosten	Wahrscheinlichkeit	Kalkulierte Kosten	Risiko-behandlung	Verantwortung
Technisch / organisatorisch	Untерlieferant liefert zu spät	Projekt verspätet. Strafzahlung.	10.000 €	20%	2.000 €	Back-to-Back-Regelung im Lieferantenvertrag	Legal

Der Risikomanagementprozess: Vier Schritte

Ein professioneller Risikomanagementprozess geht also über vier Schritte:

1. Identifizieren Sie alle Risiken mit den entsprechenden Experten. Sammeln Sie die Risiken übersichtlich in einer Risikoliste.
2. Bewerten, beurteilen und priorisieren Sie die Risiken anhand der Risikomatrix.
3. Bestimmen Sie Verantwortliche und übertragen Sie das Entwickeln der Risikostrategie und die entsprechende Umsetzung an diese Personen.
4. Überwachen Sie die Risiken und passen Sie die Risikoliste laufend an.

Berücksichtigung der Risiken im Business Case

Wenn Sie die Risiken Ihrer Leistung für den Kunden betrachten, sind diese im Business Case abzubilden. Die quantitative Risikoabschätzung, also die Berechnung des finanziellen Betrags, den Sie im Business Case einrechnen, ist das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzieller Schadenshöhe. Wenn die Gefahr bei 20 Prozent liegt, dass ein Ereignis eintritt und der daraus entstehende Schaden 10.000 Euro kosten würde, dann werden wir mindestens 2000 Euro im Business Case einkalkulieren. Vermutlich werden wir einen gewissen Markup erheben, weil das Risiko auf unserer Seite liegt.