



DREI ERFOLGSFAKTOREN DER TERMINPLAN-RISIKOANALYSE

© April 2014, David T Hulett PhD

david.hulett@projectrisk.com

Bei den meisten Projekten ist wichtig, rechtzeitig fertig zu werden. In Projekten der Erdgasexploration, -produktion und -verarbeitung oder bei Pipelineprojekten kann es beispielsweise notwendig sein, zu einem bestimmten Termin die Gasversorgung sicherzustellen. Oder es gibt empfindliche Vertragsstrafen für die verspätete Lieferung. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Projekts kann vom Fertigstellungsdatum abhängen, zusammen mit den Investitionsausgaben (Capital Expenditure – CAPEX). Aus diesen und anderen Gründen wird bei größeren Projekten häufig eine Terminplanrisikoanalyse durchgeführt.

Eine quantitative Terminplanrisikoanalyse beginnt entweder mit dem Hauptterminplan des Projekts oder mit einem vereinfachtem „Analyseterminplan“. Die Analyse nutzt die Monte-Carlo-Simulation, die spezialisierte Software benötigt und die Fragen beantwortet, die die statische Analyse über den kritischen Pfad nicht beantworten kann. Beispielsweise: (1) Wie wahrscheinlich werden wir rechtzeitig fertig? (2) Wie viel Zeitreserve brauchen wir, um uns des Erfolgs ausreichend sicher zu sein? (3) Welche Risiken tragen zu den Terminplanproblemen bei und welche brauchen effektive Risikoantworten?

Drei Schlüsselfaktoren bestimmen den Erfolg der Terminplanrisikoanalyse:

- 1. Nutzung von Best Practices der Projektterminplanentwicklung.** Der Terminplan ist ein dynamisches Modell des Projekts. Änderungen der Vorgangsdauern beeinflussen den Terminplan durch logische Abhängigkeiten und können das letztendliche Lieferdatum verändern. Ein Best-Practice-Terminplan ist unabdingbar, da die Monte-Carlo-Simulation die Vorgangsdauern zufällig viele Male ändert. Wir müssen uns daher sicher sein, dass die zugrunde liegende Struktur und Logik des Terminplans stimmen und zu einem realistischen Enddatum führen.
- 2. Gute Qualität der Daten über Terminunsicherheiten und Risiken.** Sie repräsentieren die Risiken, die das Projekt antreiben. Eine nützliche Methode zum Sammeln der Risikodaten ist es, vertrauliche Interviews einzeln mit Fachexperten oder kleinen Gruppen zu führen und sie zu ermutigen, sich ehrlich dazu zu äußern, welche Risiken wichtig und wie groß sein könnten. Während des Prozesses der quantitativen Datensammlung ist es wichtig, auch die Risiken zu bedenken, die nicht im Risikoregister stehen, sich aber als bedeutend herausstellen könnten.
- 3. Eine risikofreundliche Organisationskultur ermutigen.** Häufig gibt es eine solche Kultur nicht. Manchmal möchte die Führungsebene das mögliche Fertigstellungsdatum und den CAPEX-Wert gar nicht kennen, da diese Zahlen die Unterstützung für das Projekt innerhalb der Organisation mindern könnten. Andere Führungskräfte haben noch nie Risikoanalyse betrieben und sind nicht davon überzeugt, dass sie etwas Sinnvolles beiträgt. Und manchmal, wenn die Risikoanalyse nicht eingeplant oder budgetiert ist, können Zeit- und Kostenaufwand einschüchternd wirken – obwohl Millionen von Euros in Gefahr sein könnten. Üblicherweise will die obere Führungsebene aber realistisch wissen, welche Risiken wichtig sind und wie sie das Projekt beeinflussen können. Während die Projektspensoren und -manager ihre Projekte schützen wollen und die Bedeutung der Risiken für den Terminplan herunterspielen.

Jeder dieser Faktoren ist essenziell, wenn die Risikoanalyse erfolgreich sein und dem Projekt nutzen soll. Projektteams können die ersten beiden Faktoren angehen und qualitativ hochwertige Terminpläne erstellen und gültige Risikodaten sammeln. Aber nur die obere Führung kann eine risikofreundliche Kultur entwickeln und fördern. Das Angehen dieser drei Faktoren wird sicherstellen, dass die Terminplanrisikoanalyse zum Erfolg Ihres Projekts beiträgt.