



## Risikomanagementkosten

© Dezember 2004, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

In der nahenden Weihnachtszeit werden sich viele von uns Gedanken um die Kosten für das Fest machen. Insbesondere in den westlichen Ländern ist Weihnachten (leider) geprägt von Kommerz und Materialismus, wodurch sich ganz besonders Familien einer erheblichen Kostenbelastung ausgesetzt sehen. Ist es das wert? In dem Versuch, Risiko wirksam zu managen, werden ebenfalls Kostenfragen aufgeworfen, denn Risikomanagement gibt es nicht umsonst. Risikomanagement ist nicht als "Gratis"-Option zu haben und die anfallenden Kosten können in drei Kategorien unterteilt werden: Einmalkosten, laufende Kosten und gelegentliche Kosten.

Zuerst kommen die **Einstiegskosten**, die zur Einrichtung der Risikomanagement-Befähigung einmalig gezahlt werden müssen. Die Primärkosten in diesem Zusammenhang fallen an für die "drei T's": Techniken, Tools und Training. Jede Organisation, die Risiken managen möchte, muss zur Unterstützung des Risikoprozesses in die notwendige Infrastruktur investieren. Techniken und Verfahren müssen entwickelt und eingeführt werden. Tools zur Unterstützung des Prozesses müssen eingekauft oder entwickelt werden. Zudem muss Personal ausgebildet werden, damit die Techniken und Tools wirksam genutzt werden. Werden die Einstiegskosten nicht bezahlt, bleibt das Risikomanagement lediglich gute Absicht und ist nicht fähig, zu liefern.

Die zweite Art Kosten betrifft die **laufende Wartung**, um eine effektive organisatorische Risikomanagement-Befähigung aufrechtzuerhalten. Es ist wichtig, den Risikoprozess frisch und aktuell zu halten. Ohne laufende Entwicklung des Risikoprozesses besteht die Gefahr, dass er an Wirksamkeit verliert. Risikomanagement ist eine Entwicklungsdisziplin und es kommen regelmäßig neue Techniken und Tools heraus. Sogar die Konzeptionsgrundlage wächst mit der Aufnahme neuer Ideen in den generellen Trend weiter. Wirksames Risikomanagement erfordert Wiederholungstraining zur Erhaltung und Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation sowie die Wiederbelebung des Prozesses zwecks Integration neuer Entwicklungen und neuer Ansätze. Im Durchschnitt sollte eine Organisation das Ziel haben, ihren Risikoprozess alle 2-3 Jahre zu aktualisieren, um mit der Entwicklung Schritt zu halten.

Schließlich gibt es die Kosten in Verbindung mit dem **Management von Projektrisiken**. Jedes Projekt ist seiner ganz eigenen Risikoherausforderung ausgesetzt und das Management dieser Herausforderung verursacht Kosten für die Bewertung und die Bewältigung dieser Risiken.

- **Risikobewertung:** Hierbei handelt es sich um Kosten der Implementierung des Risikoprozesses für das Projekt, einschließlich des Aufwands an Zeit und Ressourcen für Risikoidentifikations-Workshops oder -gespräche, der Durchführung von Risikobewertungen und -analysen, der Teilnahme an Risiko-Reviews, dem Verfassen von Berichten, usw.
- **Risikobewältigung:** Hierbei handelt es sich um Kosten der Durchführung von Risikobewältigungsplänen - der Maßnahmen, die ursprünglich zwar nicht im Projektplan waren, jedoch als notwendig erachtet werden, um mit identifizierten Risiken angemessen umzugehen. Proaktive Maßnahmen sind notwendig, um Bedrohungen zu vermeiden oder zu mindern, und um Chancen zu nutzen oder zu verbessern. Es müssen Sicherheits- und Rückfallpläne implementiert werden, falls Risiken eintreten. Diese Kosten würden nicht anfallen, wenn die Risiken nicht identifiziert worden wären, sind aber notwendig, um die Chancen für das Erreichen der Projektziele zu optimieren.

Wenn eine Organisation ihr Risikomanagement ernst nimmt, muss sie bereit sein, diese Kosten zu tragen. Dies gilt insbesondere für Projekte mit der Neigung zu einem festen Kostenrahmen. Risikomanagement wird nie erfolgreich sein, wenn man es als optionales kostenloses Extra sieht. Die Kosten der Risikobewertung müssen im globalen Projektmanagementbudget enthalten sein und es muss ausreichend Sicherheiten im Projektbudget geben, um die Kosten der Risikobewältigung zu decken.

Selbstverständlich gibt es ein Kosten-/Nutzenverhältnis aus der Investition in Risikomanagement. Risikomanagement liefert eine Vielzahl von Vorteilen für die Organisation und deren Projekte, Kunden und Mitarbeiter. Obwohl es schwierig ist, die Rendite für Risikomanagement zu messen, steht fest, dass keinerlei Nutzen erzielt wird, wenn die Organisation nicht gewillt ist, diese Kosten zu tragen. Werden die Kosten für die Implementierung von Risikomanagement nicht bezahlt, ist es tatsächlich so, dass die Organisation weiteren unnötigen Kosten ausgesetzt ist - **nicht gemanagten Risiken**. Dies beinhaltet Bedrohungen, die zu Problemen werden, die man hätte vermeiden können, sowie vergebene Chancen, die zusätzlichen Nutzen erbracht haben könnten.

An Weihnachten tut den meisten Familien das Geld nicht leid, wenn sie die Freude in den Augen ihrer Kinder sehen. Die Antwort auf die Frage: "Ist es das wert?" ist ein klares Ja. Das gleiche kann man hoffentlich auch vom Risikomanagement sagen - wenn wir die Kosten tragen, werden wir den Nutzen ernten.