

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das Risikomanagement	1
1.1	Ursachen für die Einführung von Risikomanagement	1
1.1.1	Allgemeines zum Risikomanagement.....	1
1.1.2	Begriffsklärungen	3
1.1.3	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	4
1.1.4	Enger werdende Budgets	7
1.1.5	Immer kürzere Releasezyklen	9
1.1.6	Reduzierung personeller Ressourcen	11
1.1.7	Übertragung von Risiken	11
1.2	Die Einstellung zu Risiken	13
1.2.1	Einführung	13
1.2.2	Einflussfaktoren auf die Einstellung zu Risiken	13
1.2.3	Ausblick	18
1.3	Risikotypen in der Informationstechnologie	19
1.3.1	Einführung	19
1.3.2	Risikotypen - eine Differenzierung	19
1.3.3	Kaufmännische Risiken	21
1.3.4	Technische Risiken	24
1.3.5	Zusammenhang zwischen technischen Risiken und kaufmännischen Risiken	26
1.3.6	Terminliche Risiken	27
1.3.7	Zusammenhang zwischen terminlichen Risiken und kaufmännischen Risiken	30
1.3.8	Zusammenhang zwischen terminlichen Risiken und technischen Risiken	31
1.3.9	Ressourcenrisiken	32
1.3.10	Zusammenhang zwischen Ressourcenrisiken und kaufmännischen Risiken	37

1.3.11	Zusammenhang zwischen Ressourcenrisiken und terminlichen Risiken	38
1.3.12	Zusammenhang zwischen Ressourcenrisiken und technischen Risiken.....	39
1.3.13	Politische Risiken.....	41
1.3.14	Zusammenhang zwischen politischen Risiken und anderen Risikotypen.....	44
1.3.15	Fazit.....	45
1.4	Typische Auswirkungen nicht erkannter Risiken.....	48
1.4.1	Einführung	48
1.4.2	Auswirkungen nicht erkannter kaufmännischer Risiken	49
1.4.3	Auswirkungen nicht erkannter technischer Risiken	52
1.4.4	Weitere Fallbeispiele.....	55
1.4.5	Zusammenfassung.....	61
1.5	Weitere dem Risikomanagement angelehnte Managementtechniken	61
1.5.1	Einführung	61
1.5.2	Krisenmanagement.....	62
1.5.3	Notfallmanagement.....	64
1.6	Fazit	65
2	Risikoidentifizierung	67
2.1	Allgemeines	67
2.2	Zeitpunkte der Risikoidentifizierung.....	68
2.2.1	Die erste Phase der Risikoidentifizierung	68
2.2.2	Risikoidentifizierung während der Angebotserstellung	73
2.2.3	Risikoidentifizierung bei den Vertragsver- handlungen	76
2.2.4	Risikoidentifizierung bei der Erstellung des detaillierten Projektplanes	79
2.2.5	Risikoidentifizierung in der Analysephase.....	83
2.2.6	Risikoidentifizierung in der Entwicklungsphase....	88
2.2.7	Risikoidentifizierung in der Deploymentphase.....	89
2.2.8	Zusammenfassung.....	89
2.3	Hilfsmittel der Risikoidentifizierung	90
2.3.1	Einführung	90
2.3.2	Einfache Hilfsmittel	91

2.3.3	Komplexere Hilfsmittel	93
2.4	Verantwortlichkeiten bei der Risikoidentifizierung.....	94
2.4.1	Einführung	94
2.4.2	Unterschiedliche Rollen bei der Risikoidentifizierung	95
2.4.3	Unterschiedliche Risikoeinstellungen.....	96
2.4.4	Fazit	99
2.5	Weitere Verwendung der Ergebnisse der Risikoidentifizierung.....	99
2.6	Fazit.....	100
3	Risikoanalyse und Risikobewertung	101
3.1	Allgemeines	101
3.2	Risikobewertung.....	102
3.2.1	Teamorientierte Risikobewertung.....	102
3.2.2	Unterschiedliche Typen bei der Risikobewertung	103
3.2.3	Aggregation von Risikowissen	105
3.2.4	Qualitative versus quantitative Risikobewertung.	105
3.3	Bewertungsmaßstäbe und Größen.....	107
3.3.1	Einführung	107
3.3.2	Der Skalenpunkt 0	109
3.3.3	Die relative Risikomaßzahl (Exposure)	110
3.3.4	Auswertung.....	110
3.3.5	Priorisierung	114
3.3.6	Die Risikorangliste	115
3.4	Bewertungszyklen.....	116
3.4.1	Allgemeines	116
3.4.2	Qualitätssicherung bei der Bewertung	117
3.4.3	Rein mathematische Qualitätssicherung	118
3.4.4	Priorisierung von Gegenmaßnahmen.....	119
3.4.5	Δt und Risikopriorität vereint.....	120
3.5	Berichte und Auswertungen	121
3.5.1	Einführung	121
3.5.2	Auswertung des aktuellen Risikostatus.....	122
3.5.3	Risikoverteilung.....	124
3.5.4	Risikoquellenanalyse	124
3.5.5	Historisierende Auswertung.....	125

3.5.6	Darstellungsformen	129
3.5.7	Ausblick	129
3.6	Fazit	130
4	Die Risikomatrix	131
4.1	Einführung in die Thematik	131
4.2	Risikoklassen.....	132
4.2.1	Allgemeines zu den Inhalten	132
4.2.2	Allgemeine Risikoklassen.....	132
4.2.3	Spezifische Risikoklassen bei internen Projekten	133
4.2.4	Risikoklassen bei der Produktentwicklung	134
4.2.5	Zusammenfassung.....	135
4.3	Risikowahrscheinlichkeitsklassen	136
4.3.1	Ermittlung der Risikowahrscheinlichkeitsklassen	136
4.3.2	Einordnung von Risiken innerhalb der Risikowahrscheinlichkeitsklassen	138
4.3.3	Zusammenfassung.....	138
4.4	Beispiel für eine Risikomatrix	139
4.4.1	Erste Schritte	139
4.4.2	Bedeutungsebenen eines Projektes.....	140
4.4.3	Integration identifizierter Risiken	142
4.4.4	Analyse einer Risikomatrix.....	146
4.4.5	Monitoring einer Risikomatrix.....	147
4.4.6	Zusammenfassung.....	153
4.5	Interne Zuständigkeiten bei der Erstellung der Risikomatrix	153
4.5.1	Einführung	153
4.5.2	Die Rolle des Projektmanagers	154
4.5.3	Die Rolle des Risikomanagers	156
4.5.4	Weitere Zuständigkeiten des Risikomanagers	158
4.5.5	Zusammenfassung.....	158
4.6	Weitere Zuständigkeiten bei der Erstellung einer Risikomatrix.....	159
4.6.1	Unternehmensübergreifende Aspekte bei der Erstellung der Risikomatrix.....	159
4.6.2	Integration des Kundens bei der Erstellung der Risikomatrix	160

4.6.3	Integration weiterer Stakeholder in die Erstellung der Risikomatrix	161
4.7	Exkurs: Weitere Einsatzbereiche einer Risikomatrix	162
4.7.1	Generelles	162
4.7.2	Einsatz der Risikomatrix bei Auswahl von Unterauftragnehmern	162
4.7.3	Einsatz der Risikomatrix bei der Besetzung von Schlüsselpositionen im Projekt	164
4.7.4	Sonstige Einsatzbereiche der Risikomatrix	165
5	Risikomanagementstrategien	167
5.1	Einführung in die Thematik	167
5.2	Risikovermeidung	169
5.2.1	Einführung	169
5.2.2	Vorgehensweise bei der Strategie der Risikovermeidung	170
5.2.3	Risikoschutz als Ergänzung	171
5.2.3	Generelle Probleme bei der Strategie der Risikovermeidung	172
5.2.4	Typische Einsatzfelder der Strategie der Risikovermeidung	173
5.2.6	Die letzte Konsequenz	173
5.2.7	Zusammenfassung	174
5.3	Risikoakzeptierung	175
5.3.1	Einführung	175
5.3.2	Möglichkeiten der Risikoakzeptierung	175
5.3.3	Problemfelder der Strategie der Risikoakzeptierung	176
5.3.4	Zusammenfassung	177
5.4	Risikominimierung	177
5.4.1	Einführung	177
5.4.2	Möglichkeiten der Risikominimierung	178
5.4.3	Zusammenfassung	179
5.5	Risikotransfer	179
5.5.1	Einführung	179
5.5.2	Möglichkeiten der Risikoübertragung	179
5.5.3	Problemfelder bei der Strategie des Risikotransfers	182
5.5.4	Interner Risikotransfer	183
5.5.5	Zusammenfassung	184

5.6	Fazit	184
6	Risikomanagement in Prozessmodellen.....	185
6.1	Einführung in die Thematik	185
6.2	Risikomanagement im V-Modell.....	186
6.2.1	Allgemeines zum V-Modell.....	186
6.2.2	Submodelle im V-Modell.....	187
6.2.3	Risikomanagement im Bereich System- Entwicklung.....	188
6.2.4	Risikomanagement im Bereich Projekt- management.....	188
6.2.5	Fazit.....	192
6.3	Risikomanagement im Rational Unified Process.....	192
6.3.1	Allgemeines zum Rational Unified Process	192
6.3.2	Die Projektmanagementdisziplin	193
6.3.3	Schwächen im Rational Unified Process.....	197
6.3.4	Fazit.....	198
6.4	Risikomanagement im MSF Version III.....	198
6.4.1	Allgemeines zum Microsoft Solutions Framework	198
6.4.2	Kritik an bisherigen Prozessmodellen.....	200
6.4.3	Das Teammodell des MSF	202
6.4.4	Die Verantwortung der Teammitglieder im Detail.....	205
6.4.5	Skalierung des Teammodells	211
6.4.6	Das MSF-Prozessmodell.....	214
6.4.7	Risikomanagement im MSF.....	222
6.4.8	Weitere Module.....	228
6.5	Fazit	228
7	Lösungsansätze zum Risikomanagement	229
7.1	Allgemeines	229
7.2	Erfolgsfaktoren.....	229
7.2.1	Einführung in die Erfolgsfaktoren.....	229
7.2.2	Etablierung eines formalen standardisierten Prozesses	230

7.2.3	Kontinuierliche Risikobetrachtung während des gesamten Projektablaufs	230
7.2.4	Identifikation von Risiken als positiven Prozess betrachten	231
7.2.5	Risikobasierte Entscheidungsfindung	231
7.2.6	Einbindung aller Schlüsselpersonen, Prozesse, Geschäfts- und Technologiefelder	231
7.2.7	Kontinuierliche Risikokommunikation	232
7.3	Einführungsstrategien.....	232
7.3.1	Einführung	232
7.3.2	Top-Down-Strategie	233
7.3.3	Bottom-Up-Strategie.....	234
7.3.4	Praxiserprobte Einführungsstrategie	235
7.3.5	Risikomanager als eigenständige Rolle	236
7.4	Outsourcing	237
7.4.1	Allgemeines zum Outsourcing von Dienstleistungen	237
7.4.2	Outsourcing von Risikomanagement	237
7.4.3	Prozesseinführung.....	238
7.4.4	Durchführung in Projekten	239
7.4.5	Fazit	240
7.5	Einsatz von Werkzeugen.....	240
7.5.1	Vorbemerkung	240
7.5.2	Excel/Word	241
7.5.3	Access	242
7.5.4	FMEA-Tools	242
7.5.5	Anforderungen an Werkzeuge	243
7.5.6	Fazit	245
8	No Risk – No Fun	247
8.1	Einführung.....	247
8.2	Der Fun-Part (Chancen-Part)	248
8.2.1	Einführung	248
8.2.2	Erfahrung	249
8.2.3	Kommunizierte Erfahrung	250
8.2.4	Knowledge-Management.....	251
8.2.5	Chancen	259
8.2.6	Fazit	260
8.3	Der Gefahr-Part	260
8.3.1	Einführung	260

8.3.2 Unterscheidung zwischen Gefahren und Risiken	261
8.3.3 Handhabung von Gefahren	261
8.4 Das Spannungsfeld zwischen Chancen und Gefahren	262
8.4.1 Einführung	262
8.4.2 Das Chancenpotential	263
8.4.3 Das Gefahrenpotential	264
8.4.4 Der Unsicherheitsbereich	264
8.4.5 Aussicht	265
8.5 Fazit	265
Die Autoren	267
Glossar	271
Titelseite eines Risikoberichtes	275
Professionelle Werkzeuge für das Risikomanagement	276
Literatur	277
Weiterführende Literatur	279
Abkürzungsverzeichnis	281
Abbildungsverzeichnis	283
Tabellenverzeichnis	287
Index	289