



riskanter .

# Risikomanagement = Wetterfrosch + Regenschirm

## Vorwort



**Dr. Stefan Wenzel  
und Dr. Armin Schulz,**  
Geschäftsführende  
Gesellschafter der  
3DSE Management  
Consultants GmbH

Liebe Leser,

immer wieder wird in der Presse über die Verschiebung von Fertigstellungsterminen sowie über massive Kostenüberschreitungen und Qualitätsprobleme bei Großprojekten berichtet. Umso wichtiger ist es, sich von Beginn an mit den Risikofaktoren auseinanderzusetzen und ein effektives Risikomanagement besonders bei komplexen, technischen Großprojekten durchzuführen. In unserer aktuellen Ausgabe „riskanter“ beschäftigen wir uns mit dem Thema, wie Projektrisiken und Chancen rechtzeitig erkannt, identifiziert, analysiert und überwacht werden, um Plan-/Zielabweichungen vorzubeugen bzw. zu reduzieren.

In der Titelgeschichte stellen wir Ihnen acht Erfolgsfaktoren vor, wie Sie mit risikobehafteten Großprojekten richtig umgehen, welche typischen neuralgischen Bereiche es gibt, welche Rolle Kontrollstrategien und Krisenmanagement spielen und wie wichtig neben dem methodischen Vorgehen die Verhaltenskomponente und die Auswahl der richtigen Personen ist.

Welche Fortschritte im Risikomanagement über unseren Ansatz *project@risk* bei einem Bahnunternehmen erzielt wurden, präsentieren wir Ihnen in unserem Fallbeispiel.

Kaum in einem anderen Bereich gibt es komplexere Projekte als in der Raumfahrt. Helmut Luttmann, Head of Operations & Missions der Astrium Space Transportation spricht im Interview über die Herausforderungen im Umgang mit Risiken in Großprojekten in der Raumfahrttechnik.

Wenn wir für Sie noch mehr „Licht ins Dickicht bringen“ können, finden Sie wie gewohnt weitere anregende und interessante Quellen in unserem Kommentar.

Viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen

*Stefan Wenzel* *AS*

Impressum

Nr. 08, Juli 2013

Herausgeber

Dr. Stefan Wenzel und Dr. Armin Schulz  
Geschäftsführer 3DSE Management Consultants GmbH

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes

Dr. Armin Schulz, Geschäftsführer 3DSE Management  
Consultants GmbH

Koordination

Antje Halfter, 3DSE Management Consultants GmbH

Redaktionsleitung

Ing. Mag. Thomas Haim,  
3DSE Management Consultants AT GmbH

Grafische Gestaltung, Artdirection

Nath.Communication, Agentur für Werbung & Kommunikation,  
München

Gesamtherstellung

Offsetdruck Schachtlbauer, München

Kontakt, Presse und PR

Antje Halfter, 3DSE Management Consultants GmbH  
Seidlstrasse 18 a  
80335 München

Telefon +49 (89) 2060 298-25

Telefax +49 (89) 2060 298-21

E-Mail Kontakt@3DSE.de

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des  
Herausgebers.

Bildnachweis

Astrium GmbH (9), Getty Images/NASA, © yurii bezrukov - Fotolia.com, © Sashkin - Fotolia.com, © Marco2811 - Fotolia.com, © alphaspirt - Fotolia.com, © rangizzz - Fotolia.com, © wildworx - Fotolia.com, © Rumo - Fotolia.com

# Inhalt



## Risikobehaftete Groß-/Innovationsprojekte beherrschen.

Unternehmen können Risiken in Groß-/Innovationsprojekten niemals völlig vermeiden. Durch einen richtigen Umgang können Projektrisiken aber besser beherrscht werden.



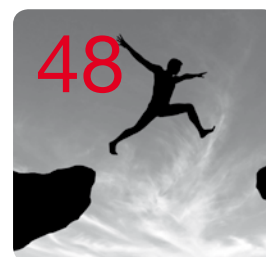
## project@risk – Risikobeherrschung in komplexen Großprojekten!

Für die Beherrschung der Terminrisiken in einem Zugprojekt erstellte die 3DSE für ein Bahnunternehmen ein Risiko-Gutachten anhand eines project@risk-Ansatzes und implementierte ein Monitoring & Control.



## „Failure is not an option!“

Helmut Luttmann, Head of Operations & Missions der Astrium Space Transportation im Gespräch mit Dr. Armin Schulz über den Umgang mit Risiken, häufige Fehler und elementare Risikomanagement-Instrumente in der Raumfahrttechnik.



## Ihr größtes Risiko: Den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen – Wir bringen Licht ins Dickicht!

Risiken und Chancen frühzeitig erkennen und beherrschen – aber wie? Internetseiten sowie Literatur- und Filmtipps bringen Licht ins Risiko-Dickicht.



## Zur Sache, Schätzchen!

Die große Liebe im Internet finden? Vitamin-D-Mangel oder Bananenschalen? Bungee-jumping vom 100m-Kran? Oder als Cliffhanger von der Klippe springen? Welches Risiko ist größer? Eva Schatz über ihre ganz eigene Version von „No risk! No fun!“

# Ihr größtes Risiko: Den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen – Wir bringen Licht ins Dickicht!

Text von Benjamin Zang



Statistik und Stochastik, Basel III und KonTraG, FMEA und Monte-Carlo-Simulation – modernes Risikomanagement bedient sich vieler spezifischer Methoden und ist oft in komplizierten Regularien eingebettet. Da kann man schon mal den Blick für das Wesentliche verlieren; quasi den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Dabei haben alle Anwendungsformen des Risikomanagements eines gemeinsam: Ob in der Finanzwirtschaft, der Industrie oder dem öffentlichen Sektor – beim Risikomanagement geht es immer um das Identifizieren, Bewerten, Behandeln und Kontrollieren von Risiken.

Diese Logik finden Sie in jeder unserer nachfolgenden Empfehlungen: im Standardwerk genauso wie im Filmbeitrag über einen Extrembergsteiger. Und ganz gleich, welche der Empfehlungen Sie sich zu Gemüte führen wollen – Sie erhellen Ihren Horizont und bringen Licht ins Dickicht!

## Grundlagen



**Tom DeMarco & Timothy Lister:**  
„Bärentango“

Sie suchen einen kurzweiligen, jedoch umfassenden, einen fundierten, jedoch nicht allzu theoretischen Einstieg in das Thema Risikomanagement? Sie scheuen dabei einen Dauer-Exkurs ins IT-Projektmanagement nicht? Dann sind Sie bei Tom DeMarco richtig aufgehoben. Mit zahlreichen Beispielen und provokativ formulierten Einsichten, wie z.B. „Risikomanagement ist Projektmanagement für Erwachsene“, wird Projektmanagern der Spiegel vorgehalten und gleichzeitig die Helikopter-Perspektive angeboten.

Und auch die nur allzu leichtfertige „Wir-schaffen-das-schon“-Mentalität der Auftraggeberseite wird einer kritischen Überprüfung unterzogen. Oder werden Sie nicht misstrauisch, wenn Ihr Chef Sie mit den Worten beauftragt: „Ich weiß, dass der Termin eng ist. Aber darum gebe ich ja gerade Ihnen den Job!“



**Bruno Brühwiler:**  
„Risikomanagement als Führungsaufgabe“

Wer einen klassischen Einstieg bevorzugt und vielleicht der Frage nachgeht, wie Risikomanagement minimalinvasiv im Unternehmen zur Anwendung kommen kann, sollte zum Werk von Brühwiler greifen.

Ausgehend von Risikomanagement-Grundlagen der Gesellschaft, des Engineering und der Finanzwirtschaft entwirft der Autor einen Risk Management Ansatz, der sich in das bestehende Management-System eines Unternehmens integrieren lässt.

## Spezialliteratur



**Andreas Merbecks, Uwe Stegemann und Jesko Frommeyer (McKinsey): „Intelligentes Risikomanagement. Das Unvorhersehbare meistern“**

Das Buch behandelt Risikomanagement als strategische Managementaufgabe auf Unternehmensebene und richtet sich in erster Linie an Führungskräfte und Entscheidungsträger in großen und mittleren Unternehmen.

Ein praxisorientiertes Konzept beschreibt in drei Schritten, wie ein Unternehmen vom defensiven Risikomanagement zum offensiven Chancenmanagement geführt werden kann. Dieser „Weg zum Erfolg“ führt ausgehend von Modellen zur Risikobeschreibung über Entscheidungsmodelle (sog. Risikonahmestrategien) bis hin zur organisationalen Verankerung. Unterwegs werden in zahlreichen Praxisbeispielen die Methoden und Modelle der Finanzwirtschaft erläutert und darüber hinaus angedeutet, wie diese auf die Realwirtschaft übertragen werden können.



**Dietrich Dörner: „Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen“**

Was nützt das beste Risikomanagement-System, wenn bei der Risiko-Identifikation eindimensional gedacht wird und lange Listen mit isolierten Einzelrisiken entstehen? Entgegenen Sie dieser menschlichen Neigung, in Ketten statt in Netzen zu denken: Gehen Sie während einer aufschlussreichen Lektüre von 328 Seiten bei dem Psychologen Dietrich Dörner in die Lehre!



**Nassim Thaleb: „Der Schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“**

Wer sich mit Risikomanagement beschäftigt, kommt an ernüchternder Wahrscheinlichkeitstheorie einfach nicht vorbei. Vor lauter Zahlen, Formeln und Tabellen kann man dabei schon einmal den Blick für das Besondere verlieren. Mit der Lektüre von Thalebs lebendig geschriebenen Schwarzen Schwan schärfen Sie Ihren Blick für vermeintlich höchst unwahrscheinliche Ereignisse, die aber immer wieder passieren und gewaltige Auswirkungen nach sich ziehen.

## Video



**Gabriella Baumann-von Arx: „Solo: Der Alleingänger Ueli Steck – Eine Nahaufnahme“**

Eine Grundregel beim Bergsteigen besagt, dass man nie alleine losziehen soll. Dies ist quasi eine oberste Risiko-Mitigationsmaßnahme. Ueli Steck dagegen, ist stets solo unterwegs. Und darum kann der Leser von ihm Vieles über „Risikonahmestrategien“ lernen. Er geht mörderische Risiken ein, deren Eintretenswahrscheinlichkeit er jedoch durch diszipliniertes Training im Promille-Bereich hält.



Gabriella Baumann-von Arx gelingt es als Nicht-Bergsteigerin durch lebendige Interviews, auch dem unkundigen Zuschauer das Wesen dieses Extremsportlers darzulegen.  
<http://www.srf.ch/player/tv> Stichwortsuche: „Der schnellste Mann am Berg“



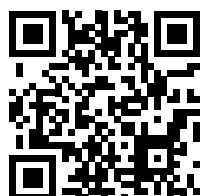
## Informationsplattformen + Seminare/Trainings



### RiskNET® The Risk Management Network

RiskNET® kann als führendes deutschsprachiges Kompetenznetzwerk im Bereich Risikomanagement bezeichnet werden. Die Internet-Plattform zeichnet sich durch ein breites Themenspektrum, inhaltlichen Tiefgang sowie hohe Aktualität aus. Es lohnt der Blick in die gut sortierte e-Library, wo Fachartikel, Studien und Whitepaper barrierefrei heruntergeladen werden können. Außerdem werden fortbildungswillige und vernetzungsaffine Risikomanager bei den angebotenen Seminaren, Webinaren, Gruppen und Foren mit hoher Wahrscheinlichkeit hier fündig.

<http://www.risknet.de/>

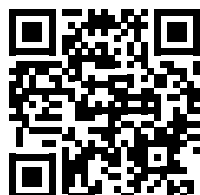


**HOT SPOT:** Studie „Chancen-/Risiko-Radar 2013 – Status quo einer risiko- und chancenorientierten Unternehmenssteuerung“ <http://www.risknet.de/risknet-elibrary/kategorien/studien/>



### Risk Management Association e.V. (RMA)

Inhaltlich ist die Risk Management Association e.V. (RMA) ebenso breit und fundiert aufgestellt wie RiskNET®. Doch während sich RiskNET® webbasiertes Netzwerken zu Eigen macht, setzt die RMA auf die Form eines klassischen Vereins als unabhängige Interessensvertretung und Impulsgeber für Risikomanagement.



Der fachliche Austausch erfolgt über Arbeitskreise, Fachgremien und Konferenzen. Zugang zu deren Ergebnissen ist über eine Vereinsmitgliedschaft möglich. Darüber hinaus bietet die RMA in Kooperation mit der Universität Würzburg eine praxisorientierte Fortbildung zum „Enterprise Risk Manager“ auf akademischem Niveau an.

<http://www.rma-ev.org/>



### Krisennavigator

Geht man nach der Reihe „Wort des Jahres“, haben Krisen und Katastrophen seit 2007 fast ungebrochen Hochkonjunktur: Klimakatastrophe, Finanzkrise, Wutbürger, Stresstest, Rettungsroutine. Nur die Abwrackprämie bescherte 2009 eine kurzzeitige Erleichterung in Form eines Strohfuehers.

Wo Risiko- und Problemmanagement in Politik, Finanzsektor und Infrastrukturprojekten zu kurz kamen, herrscht nun Dauerkrisenmanagement. Als Spin-off der Universität Kiel präsentiert sich Krisennavigator als umfassende Wissensplattform für diesen Bereich. Insbesondere der „Kriseninformationsdienst“ und die anwendungsnahen Fallstudien für Risikomanagement in Unternehmen bieten dem Leser einen interessanten Einstieg in den Krisennavigator.

<http://www.risikomanagement.info/krisennavigator.html> ■





**Management Consultants**

3DSE Management Consultants GmbH  
Seidlstrasse 18 a  
80335 München, Germany

Fon +49 (89) 2060 298-20  
Kontakt@3DSE.de  
[www.3DSE.de](http://www.3DSE.de)