



RISK DOCTOR BRIEFING

RISIKEN IM PORTFOLIO

© Juli 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com



Portfoliomanagement ist in vielen Unternehmen verbreitet, nicht zuletzt auch wegen erhoffter Einsparungen durch Synergien im gemeinsamen Projektmanagement. Risiken spielen auf dieser Ebene ebenfalls eine sehr wichtige Rolle. Dabei ergibt sich allerdings das Problem, dass sich Portfoliorisiken nicht einfach aus den Risiken der einzelnen Projekten aufaddieren lassen, will heißen, die Risikolage des Portfolios ist nicht gleich der Summe der Risikolage der einzelnen Projekte. Wie also bewerten und managen wir dann Risiken im Portfolio?

Das ist vor allem dann wichtig, wenn wir das Portfolio aufsetzen, weil wir dann um eine akzeptable Risikogesamtsituation wissen müssen. Um aber auch zu wissen, ob wir während der Ausführung des Portfolios innerhalb unserer gewählten Risikotoleranz bleiben, dürfen wir die jeweiligen Risiken aus den laufenden Projekten aber trotzdem nicht vergessen und sollten diese ebenfalls ständig bewerten.

Um die Risikosituation in einem Portfolio zu bewerten ist es zunächst nötig, die Ziele des Portfolios glasklar zu definieren. Ist das getan, kommen die akzeptablen Schwellenwerte eines jeden dieser Ziele (i.e.: in welchem Grad die Ziele erreicht werden müssen), so dass sich daraus die Risikofreude der wichtigsten Stakeholder ableiten lässt.

Als nächstes wird dann eine Liste der Projektkandidaten für dieses Portfolio aufgestellt. Zu diesem Zeitpunkt ist es wichtig, alle möglichen Projekte zumindest in Betracht zu ziehen, sowohl die schwierigen mit vielen Risiken als auch die eher leichteren. Die Benefits eines jeden Projekts werden nun den definierten Zielen des Portfolios gegenübergestellt um zu ermitteln, welchen Anteil jedes Projekt am Gesamtziel des Portfolios besitzt.

Sodann benötigen wir ein gemeinsames Schema, mit dem wir das relative Risiko jedes einzelnen Projektkandidaten bewerten. Hierbei kann uns ein generischer Risikostrukturplan (Risk Breakdown Structure – RBS) für die Risikoidentifikation in den Projekten gute Dienste leisten. Im nächsten Schritt bewerten wir die Risiken gegen die Schwellenwerte auf Portfolioebene, die wir zuvor definiert haben. Dadurch kommen wir nun zu einem Gesamt-Rating für jedes Projekt im Portfolio.

Jetzt kann der Portfoliomanager gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern die Liste der Kandidatenprojekte nochmals durchgehen und ein im Risiko ausgewogenes Portfolio zusammenstellen. Ausgewogen soll heißen: jeweiliger Vergleich Risiko gegen Nutzen und Auswahl einer idealen Gruppe von Projekten die den erwarteten Nutzen bei einem akzeptablen Risikolevel erbringt. Hier ist das Konzept der Risikoeffizienz wichtig: Es beinhaltet die zwei Dimensionen von Risiko und Nutzen und zielt darauf ab, beide ins Verhältnis zu bringen: Entweder maximaler Nutzen für ein definiertes Risikolevel oder minimales Risiko bei definiertem Nutzenlevel.

Wenn am Ende unser Portfolio aufgesetzt ist und läuft werden die Risiken eines jeden Projekts für sich entsprechend des Standard-Risikomanagementprozesses behandelt. Aber wir verlieren nicht die Gesamtsituation und –lage aus den Augen. An festgelegten Meilensteinen werden vom Portfoliomanager alle Risiken betrachtet und geprüft, ob sie sich in der akzeptierten Bandbreite des Portfolios befinden und ob sie den gewünschten Nutzen auch liefern. Dies erfordert eine Bestimmung der gesamten Risikosituation als auch die Behandlung der jeweiligen Einzelrisiken pro Projekt. Es kann auch dazu führen, dass die Zusammenstellung des Portfolios geändert wird indem einige Projekte beendet werden bzw. neue hinzukommen – immer unter dem Aspekt der Risikoeffizienz, also die Dimensionen Nutzen und Risiko

Portfolios sind ein wichtiges Instrument um Gruppen verwandter Projekte vor dem Hintergrund der Nutzenorientierung und einer Gesamtrisikolage bzw. –situation zu managen. Um Portfoliorisiken zu managen bedarf es eines ausgewogenen Ansatzes sowie einer Managementbewertung – sowohl wenn wir das Portfolio aufsetzen als auch wenn die Projekte ausgeführt werden. Die Synergien und Einsparungen lassen sich nur erzielen, wenn wir Risiken sowohl in den Projekten als auch im Portfolio aktiv managen.

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).

Aus dem Englischen von Thomas Wuttke, www.thomaswuttke.com