

Risk Management in SAP-Projekten

Gerhard Berger

CBU High Tech

SAP Deutschland AG & Co KG

Dr. Iris Blasius

Risk Management

SAP Deutschland AG & Co KG

Agenda



Einleitung

Ergebnisse einer Kundenumfrage

Der Risk Management Prozess im Projekt

Integriertes Risk Management aller SAP Programme

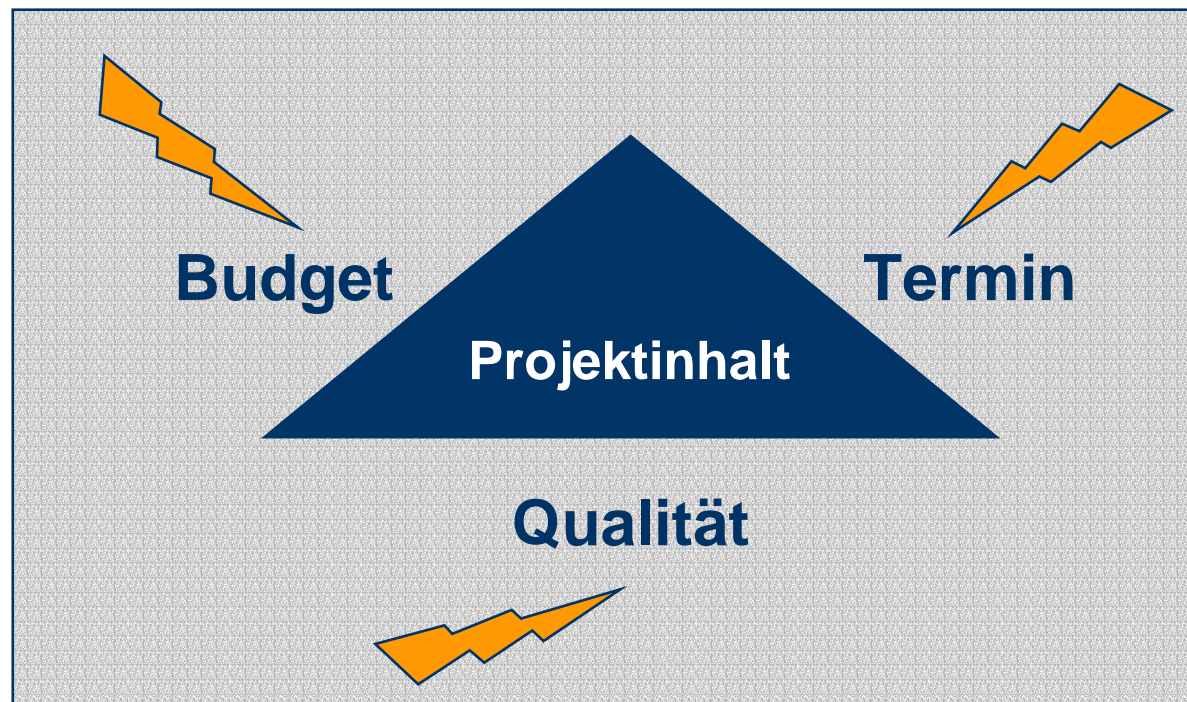
Nicht rechtzeitig erkannte und unbewältigte Risiken gefährden



die erfolgreiche Durchführung eines jeden Projektes.

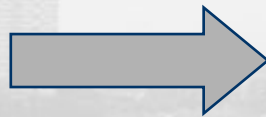
Was ist ein „Projektrisiko“?

Ein Risiko ist ein zukünftiges, und damit unsicheres Ereignis innerhalb oder außerhalb des Projektes, dessen Eintreten negative Auswirkungen auf die Erreichung der Projektziele hat.



Konsequentes Risk Management trägt zur
Sicherung der Projekterfolges bei

**indem auf allen Ebenen und für alle Beteiligten
Transparenz über die Risikolage geschaffen wird**



**werden frühzeitig Entscheidungs- und
Handlungsspielräume eröffnet**



- Frühzeitig **Transparenz** über Ursachen, Art und Höhe der Risiken
 - ◆ Möglichst vollständige Aufnahme erkennbarer Risiken und der Ursachen
 - ◆ Bewertung dieser Risiken hinsichtlich des Ausmaßes ihrer Bedrohung

- **Handlungsalternativen** und Entscheidungsspielräume schaffen
 - ◆ Muss/kann etwas gegen das Risiko getan werden?
 - ◆ Welche Maßnahmen sind möglich?
 - ◆ Wer ist verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen?

- **Überwachung** der Risiken hinsichtlich ihrer Entwicklung

- **Wirksamkeit** der Maßnahmen zur Risikominderung überprüfen



Projektleiter

- Setzt Standards für die Projektabläufe
- Steuert und kontrolliert das Projekt

Risk Manager

- Setzt Standards für den Risikoprozess
- Steuert und kontrolliert die Risikomanagementprozesse und überwacht kontinuierlich die Umsetzung der Maßnahmen

Reviewer

- Betrachtet Projektabläufe und –Organisation aus projektunabhängiger Sicht und kommt nur punktuell ins Projekt
- Identifiziert Risiken und schlägt Maßnahmen vor

Agenda



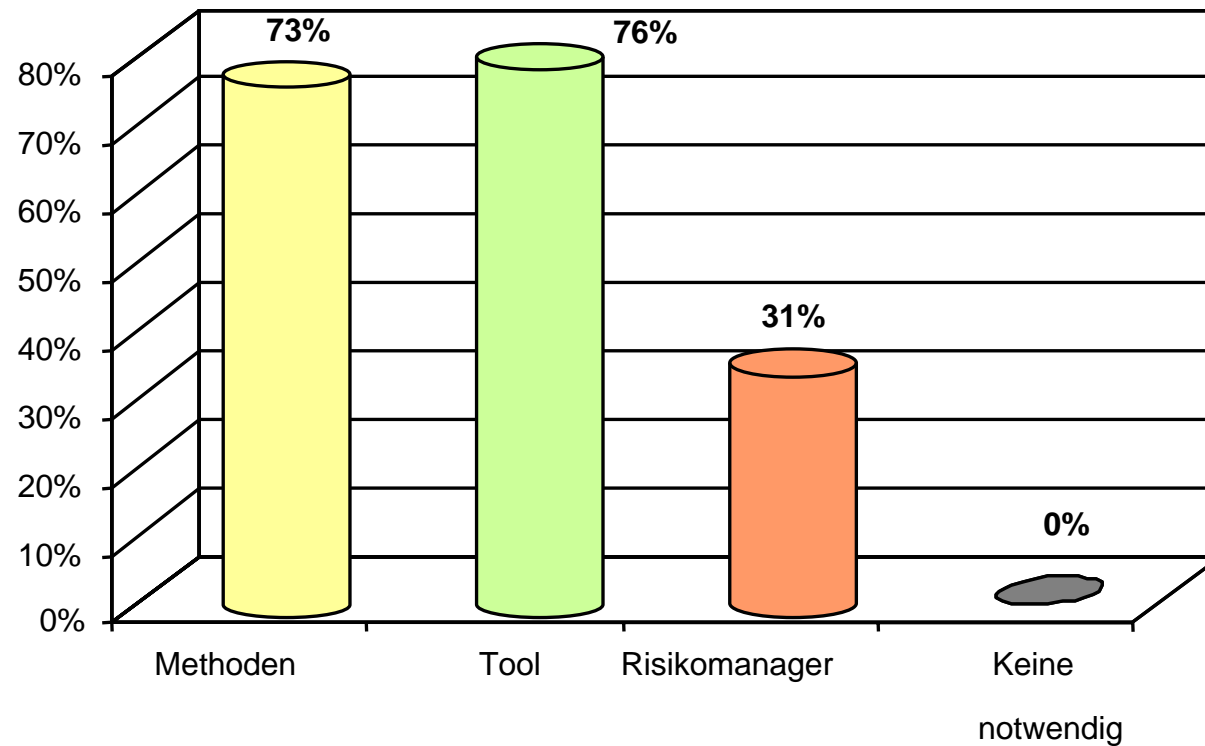
Einleitung

Ergebnisse einer Kundenumfrage

Der Risk Management Prozess im Projekt

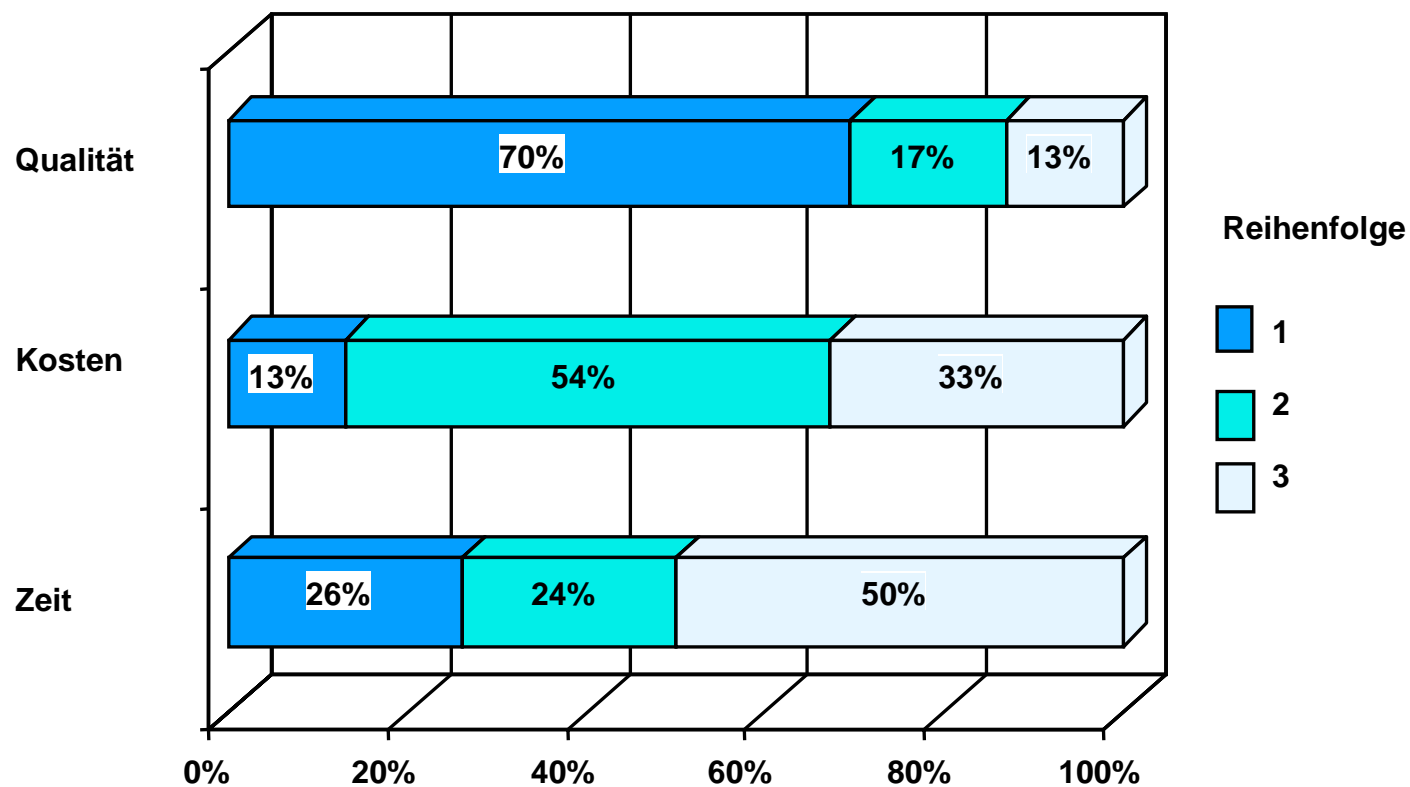
Integriertes Risk Management aller SAP Programme

„Wo würden Sie zum Thema Risikomanagement Unterstützung erwarten?“

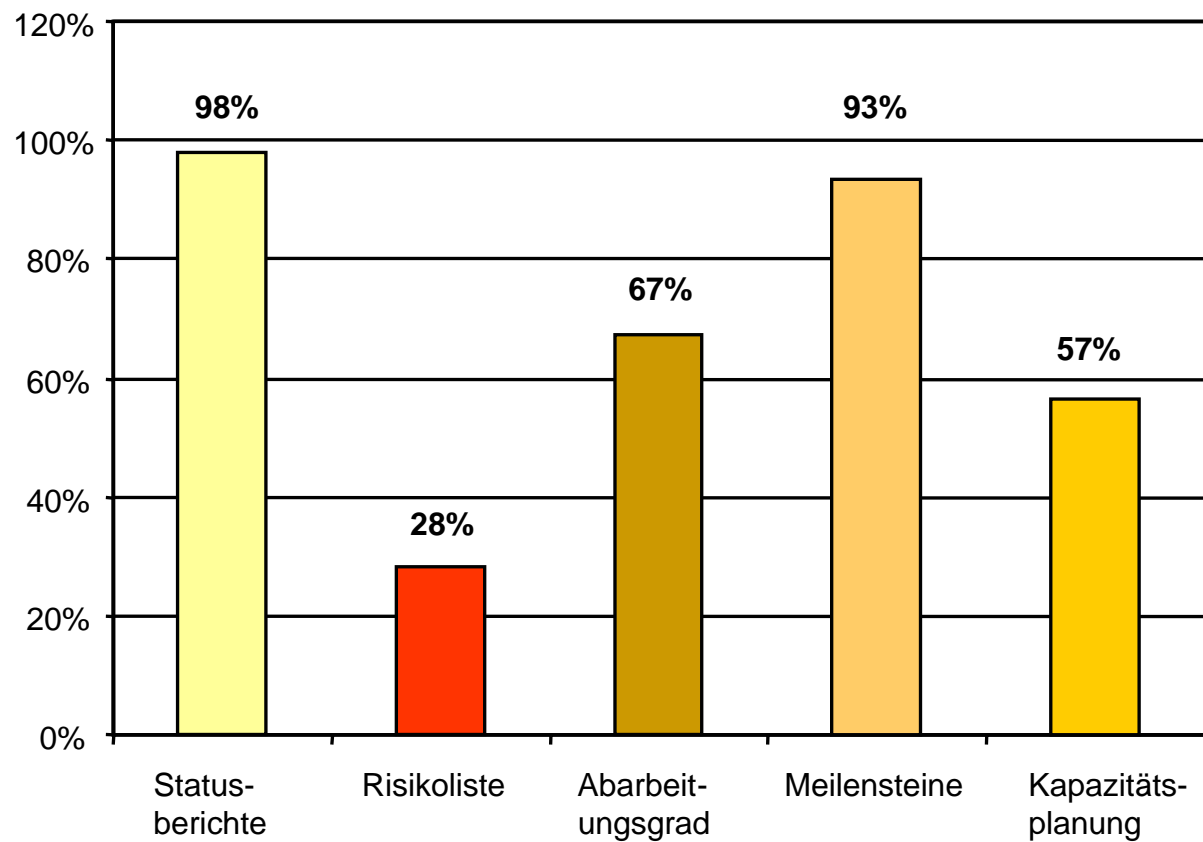


Kundenumfrage

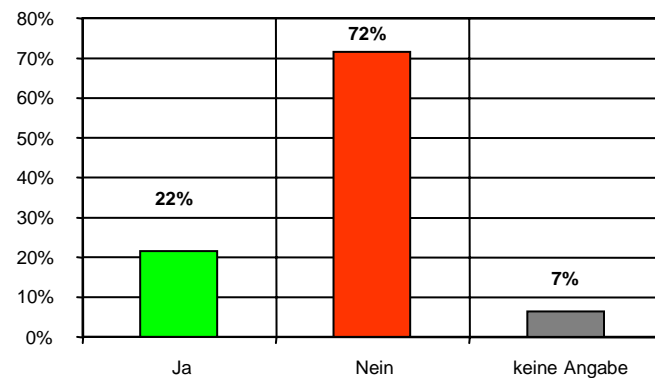
„Was ist für Sie bei der Projektdurchführung entscheidend?“



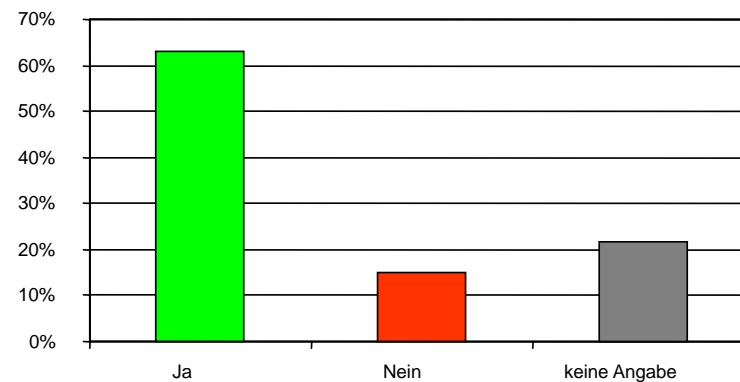
„Wie steuern und kontrollieren Sie Ihre Projekte?“



„Legen Sie in der Zielvereinbarung Kriterien fest, wann ein Projekt nicht mehr erfolgreich ist?“

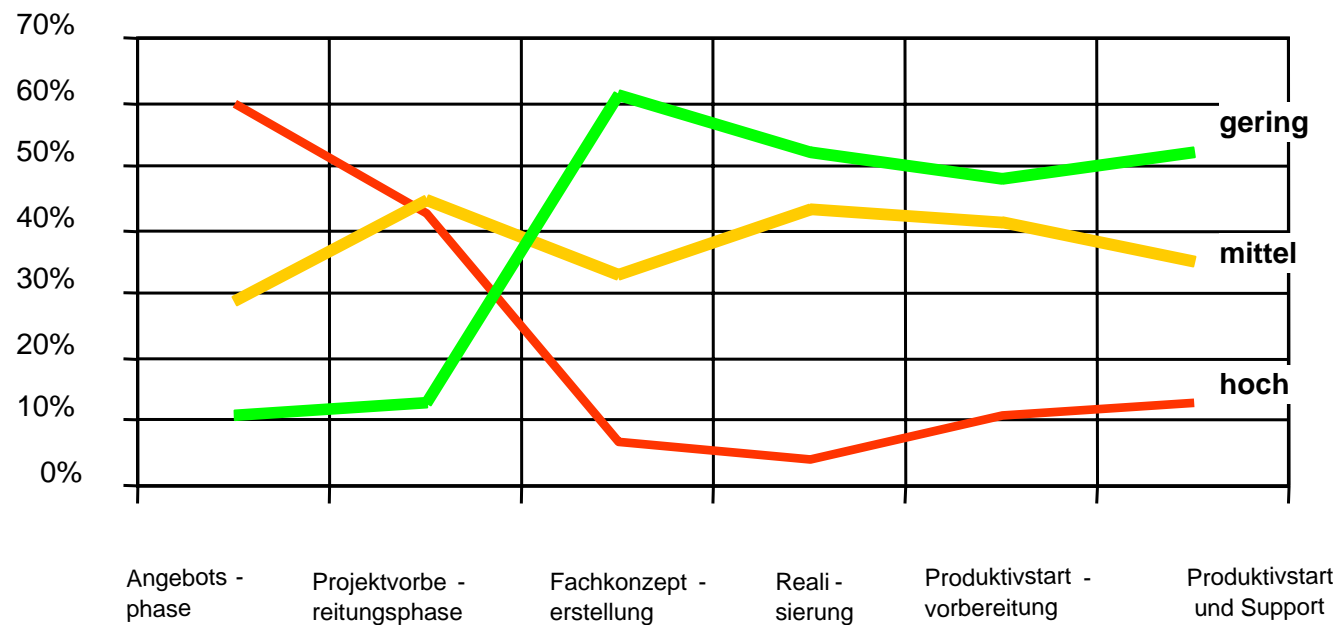


„Sollte ein nicht erfolgreiches Projekt aus Ihrer Sicht abgebrochen werden?“



Kundenumfrage

„Wie hoch ist aus Ihrer Sicht das Risiko zu den unterschiedlichen Zeitpunkten im Projekt?“



Agenda



Einleitung

Ergebnisse einer
Kundenumfrage

Der Risk Management Prozess
im Projekt

Integriertes Risk Management
aller SAP Programme

Definition „Risikomanagement“

Risikomanagement ist ein rollierender Prozess, der im wesentlichen aus 5 Schritten besteht:

Risikoplanung	Festlegung und Planung des RM-Prozesses im Projekt
Risiko-identifikation	Risiken identifizieren, kategorisieren und dokumentieren
Risikobewertung	Risiken bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewerten
Risikostrategie festlegen	Maßnahmen zur Vermeidung oder Milderung der Risiken festlegen
Risiko-überwachung	Überwachung der Maßnahmen und Änderung der Risiken

Risikomanagement ist ein rollierender Prozess, der im wesentlichen aus 5 Schritten besteht:



Was ist zu planen?

Risikoplanung

Festlegung und Planung des RM-Prozesses im Projekt

■ Durchführung

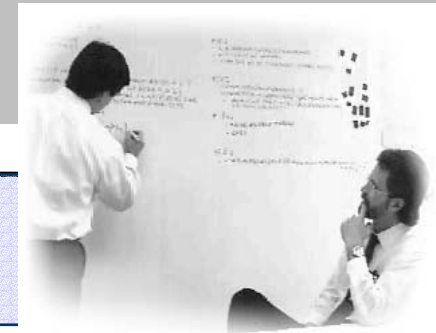
- ◆ Wer?
- ◆ Wie?
- ◆ Wann?
- ◆ Wie oft?

■ Berichterstattung

- ◆ An wen?
- ◆ Wie oft?
- ◆ In welcher Form?

- Besetzung der Rolle des ‚Projekt Risiko Managers‘
- Durchführung des Risk Management Prozesses
 - ◆ Planung initialer Risk Assessment Workshops
 - ◆ Planung externer Projektreviews
 - ◆ Planung des Risk Monitoring
 - Aufnahme von Risiken in die Projektstatusberichte
 - Risk Review Meetings
 - ◆ ...
- Berichtsweg und Eskalationsinstanzen festlegen
- Risikoberichterstattung an den Lenkungsausschuss definieren

Risk Management
ist Teamaufgabe!



Risiko- identifikation

Risiken identifizieren

- Was steht auf dem Spiel?
- Welche Anzeichen gibt es dafür?
- Welche Erfahrungswerte gibt es?
- Welche Unsicherheiten gibt es?
- Welche Auswirkungen sind zu befürchten?

- Risiken mit Bezug auf die Projektziele beschreiben
- Initiale Risikoidentifikation im Rahmen eines Risk Assessment Workshops durchführen
 - ◆ Metaplantchnik
 - ◆ Standardisierte qualitative Interviews (Fragebogen)
- Weitere Methoden sind
 - ◆ Interviews mit Key-Projektteammitgliedern
 - ◆ Risikodokumentation in den regelmäßigen Projektstatusberichten
 - ◆ Ad hoc Risikomeldungen von allen Teammitgliedern über Formulare
- Risiken werden auch im Rahmen der Reviews gemäß SAP Review Programm identifiziert

Die vollständige Beschreibung der Risiken ist eine wesentliche Voraussetzung, um sie beherrschbar zu machen.



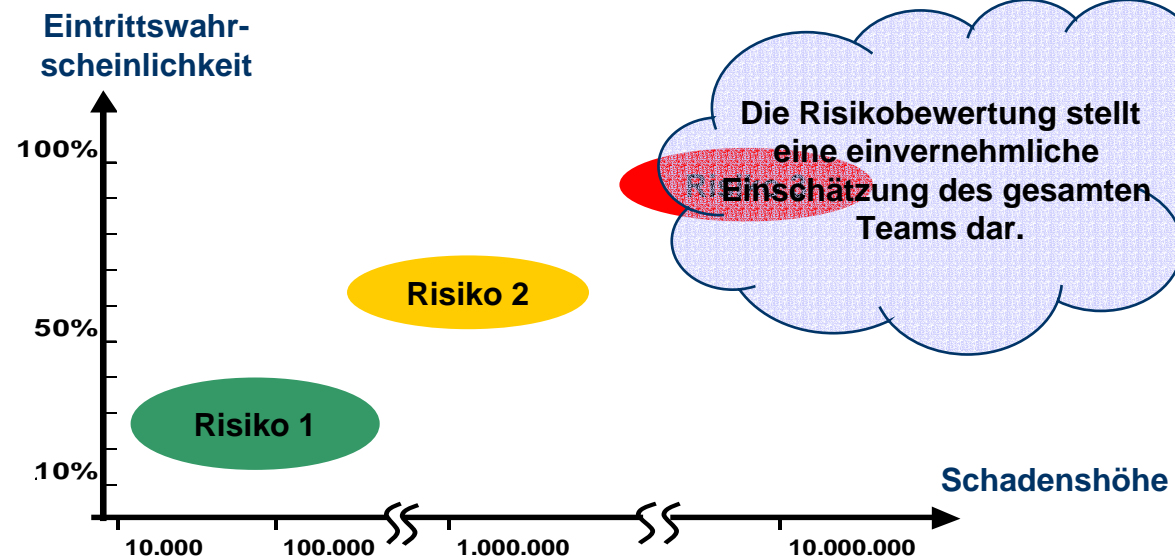
Risikobewertung

Risiken bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewerten

■ Wie wahrscheinlich ist das Eintreten des Risikos?

■ Wie groß ist die Schadenshöhe?

- Grundlage ist ein gemeinsames Verständnis über die Projektziele und deren Priorisierung.
- Die Risikobewertung wird in zwei Dimensionen durchgeführt
 - ◆ Eintrittswahrscheinlichkeit qualitativ von 1 - 5 oder in Prozent
 - ◆ Erwartete Schadenshöhe qualitativ von 1 - 5 oder monetär



Um die Bewertung zu vereinfachen, verwenden wir folgende symbolische Bewertungsskalen.

Die Bewertung von Risiken ist subjektiv!!!

Eintrittswahrscheinlichkeit

1	Kaum wahrscheinlich mit Restunsicherheit
2	unwahrscheinlich
3	Wahrscheinlich
4	Sehr wahrscheinlich
5	Fast sicher

Auswirkung

1	Unwesentlich / vernachlässigbar
2	gering
3	Mittel
4	wesentlich
5	katastrophal

Risikostrategie festlegen

Risikostrategie festlegen

- Wissen wir genug über das Risiko?
- Können wir mit dem Risiko leben?
- Was kann gegen das Risiko unternommen werden?
- Steht der Aufwand für Maßnahmen im Verhältnis zum Risiko?
- Wer setzt die Maßnahmen um?

Maßnahmen zum Umgang mit den Risiken festlegen

- **Projektphase und zur Verfügung stehende Zeit berücksichtigen**
 - ◆ Umfang, Komplexität und Kosten
 - ◆ Priorität und verfügbare Ressourcen
 - ◆ Umsetzbarkeit und Engagement von Projektmanager und Team
- **Bewertung der Kosten für die Maßnahme und des Nutzen in Form einer Risikoreduktion**
- **Status sowie vorherige Maßnahmen und ihre Wirkung berücksichtigen**




Strategien zum Umgang mit den Risiken festlegen

Um die verschiedenen Risiken beherrschbar zu machen, ist es wichtig festzulegen, wer das Risiko kontrollieren oder beeinflussen kann.

Organisation	Abgrenzung	Entscheider	Verantwortlicher
teamintern	teamintern kontrollierbar	TPL	Teilprojektleiter
teamextern projektintern	teamübergreifend kontrollierbar	PL & betroffene TPL	Projektleiter
projektextern	bedingt kontrollierbar	PL & Lenkungsausschuss	projektexterne Rollen und Bereiche

**Es gibt verschiedene Strategien, mit Risiken umzugehen.
Nicht jedes Risiko muss / kann aktiv minimiert werden.**

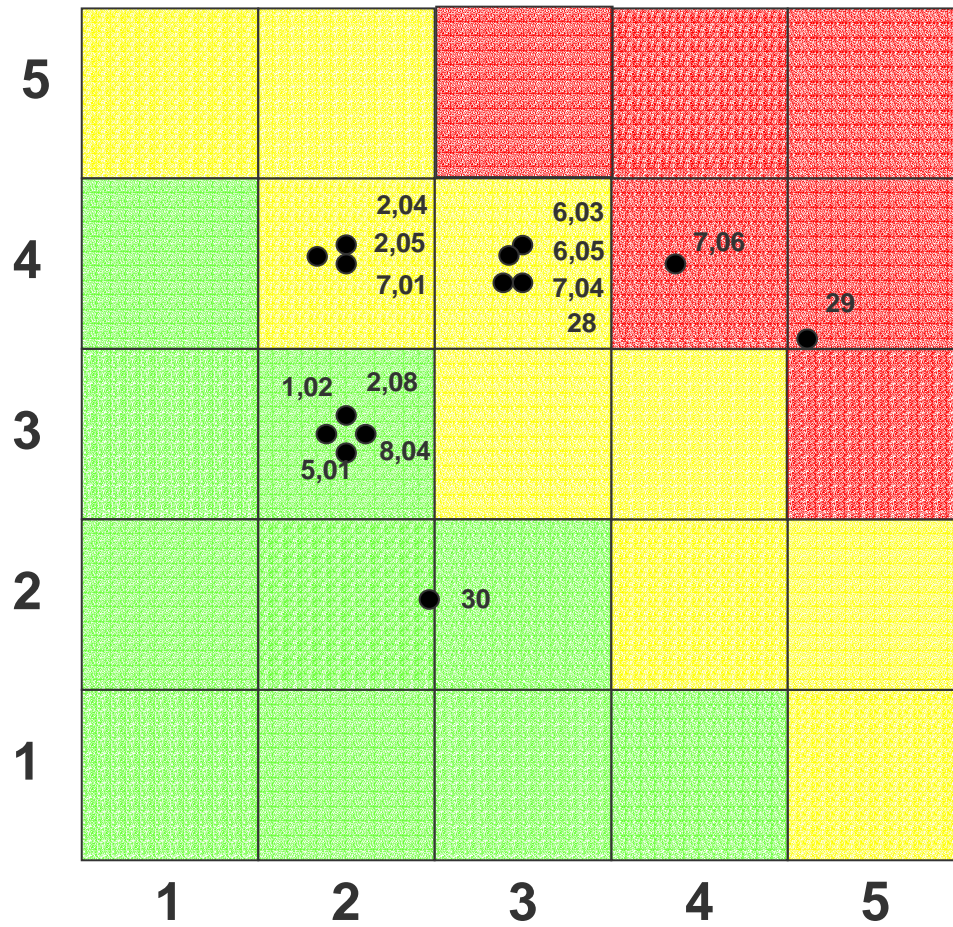
Strategie	
Delegieren	Risiko an jemanden in der eigenen 'Partei' weitergeben, der es besser kontrollieren kann
Transferieren	Risiko an eine andere 'Partei' weitergeben, die das Risiko verantwortet und kontrollieren kann => Risikotransfer ist über die Vertragsgestaltung am erfolgreichsten umzusetzen
Recherchieren	Risiko bzw. Risikoursachen genauer untersuchen, wenn man (noch) nicht genügend darüber weiß
Reduzieren	Risiken durch aktive Maßnahmen vermeiden oder mindern, wenn Einfluss besteht. Maßnahmen können auf das Herabsetzen der Eintrittswahrscheinlichkeit oder auf das Mindern der Auswirkungen zielen.
Akzeptieren	... und abwarten, ob das Risiko eintritt, um dann (falls möglich) die Auswirkungen zu mildern
Überwachen	Risiko beobachten, ob z.B. die Eintrittswahrscheinlichkeit größer wird

Risiko- überwachung	Überwachung der Maßnahmen und der Veränderung der Risiken
<ul style="list-style-type: none">■ Sind die identifizierten Risiken noch aktuell?■ Ist die Bewertung noch zutreffend?■ Gibt es neue Risiken?■ Ist die Umsetzung der Maßnahmen erfolgreich?■ Müssen Risiken eskaliert werden?	<p>Aktualisierung der Risiken und deren Bewertung durch</p> <ul style="list-style-type: none">■ Risk Monitoring Workshops■ Statusbericht der Teilprojektleiter an die Projektleitung■ Risikostatusbericht der PL an den Lenkungsausschuss■ Durchführung von Projektreviews zu festgelegten Meilensteinen <p>Überwachung der Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none">■ Mit Hilfe des Risikomonitors (eigene Aktionsliste)■ Einarbeitung der Maßnahmen in den Projektplan 

Risikoportfolio des Projektes A zum 01.04.2004

Das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung ergibt die Risikohöhe

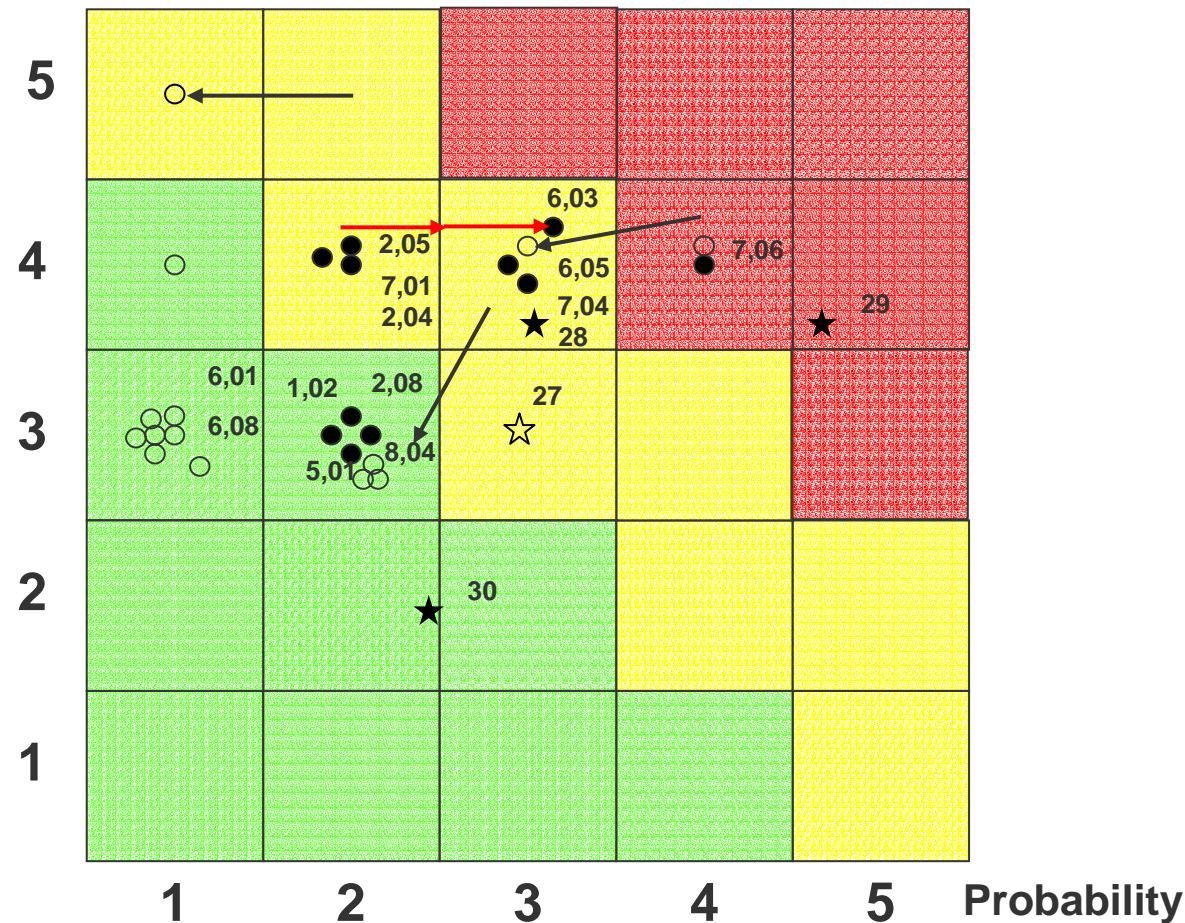
Impact



Nr.	Risiko
7,06	Performance
29	Integration
28	Volumen of Data
7,04	Political Environment
6,05	Ressources
6,03	Delivery Timetable
7,01	Business Process Impact
2,05	Specific Developments
2,04	Functionally Gabs
5,01	System Architecture
2,08	Volume of Data and Transactions
1,02	Kritische Erfolgsfaktoren

Veränderungen im Risikoportfolio

Impact



→ gesunkener Risiken

○ geschlossene Risiken

27	Integration
8,01	Customer Profile
6,12	Data Conversion
6,11	Business Commitment
6,08	Scope and Deliverables
6,01	Implementation Strategy
5,03	Hardware Sizing
5,02	Technical Infrastructure
4,01	Contracted Deliverables
2,07	Number of Interfaces
2,06	Comparable Installations
2,02	Future Functionalities
2,01	Ramp Up Engagement
1,06	Production Downtime
1,01	Zielsetzung

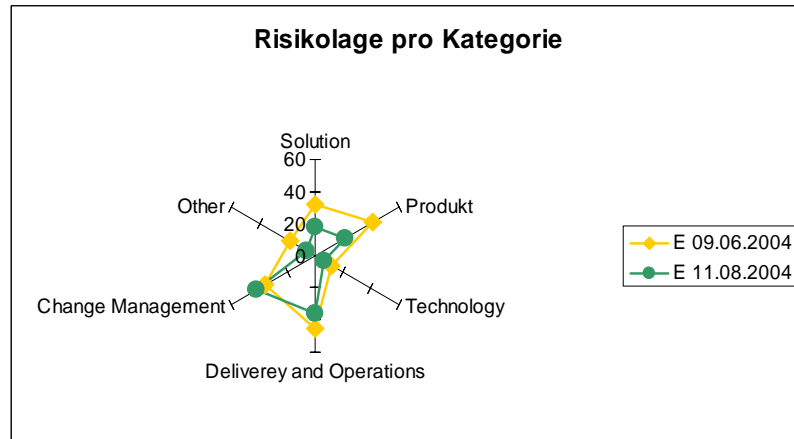
★ neue Risiken

28	Volumen of Data
29	Integration
30	Initiative

→ gestiegene Risiken

6,03	Delivery Timetable
------	--------------------

Risikolage pro Kategorie



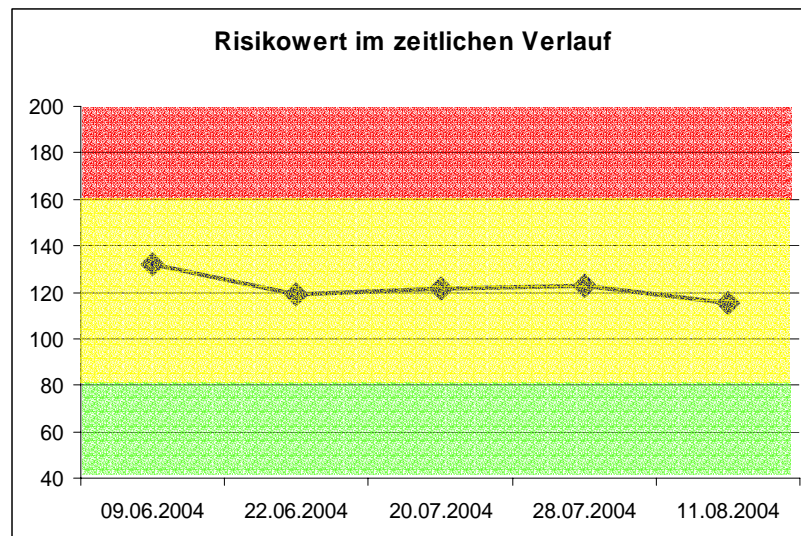
Worse Case Szenario:

Ware geht nicht raus und Projekt steht negativ in der Presse



Maßnahmen:

- 1) Abstimmung und Abgrenzung des Projektes
- 2) Definition eines Kommunikationsplans für alle Ebenen.
- 3) Change Managements involvieren
- 4) Analyse des Abdeckungsgrades im Standard
- 5) Eskalationswege definieren
- 6) Abstimmung zwischen Teilteams und anderen Projekten.
- 7) Überblick über Projekte und Interdependenzen darstellen.
- 8) Ressourcenplanung regelmäßig überprüfen und aktualisieren.
- 9) Strikter Projektsteuerungsprozess
- 10) Regelmäßige Abstimmung mit parallelen Projekten, Ergebnisse schriftlich festhalten.



Agenda



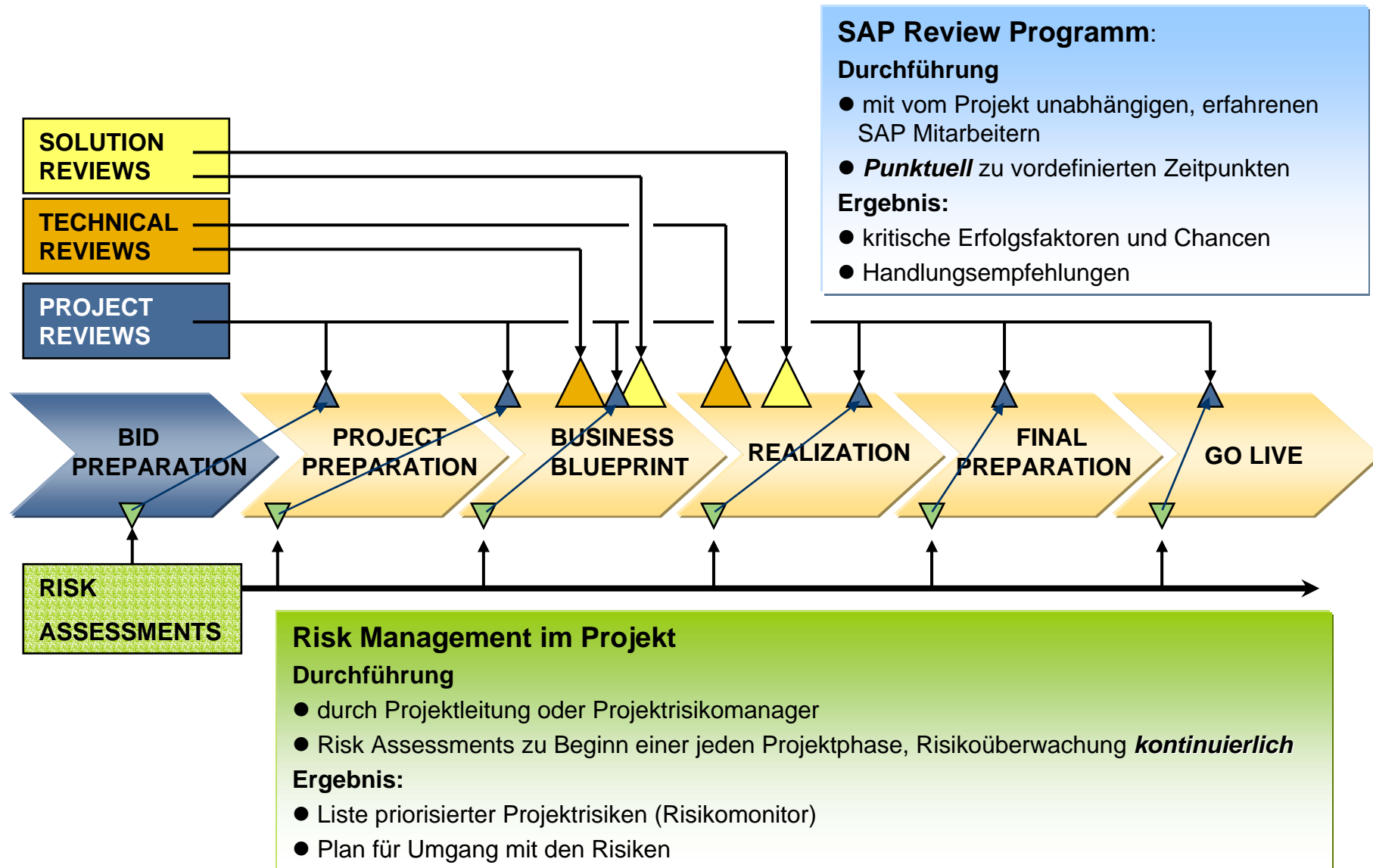
Einleitung

Ergebnisse einer
Kundenumfrage

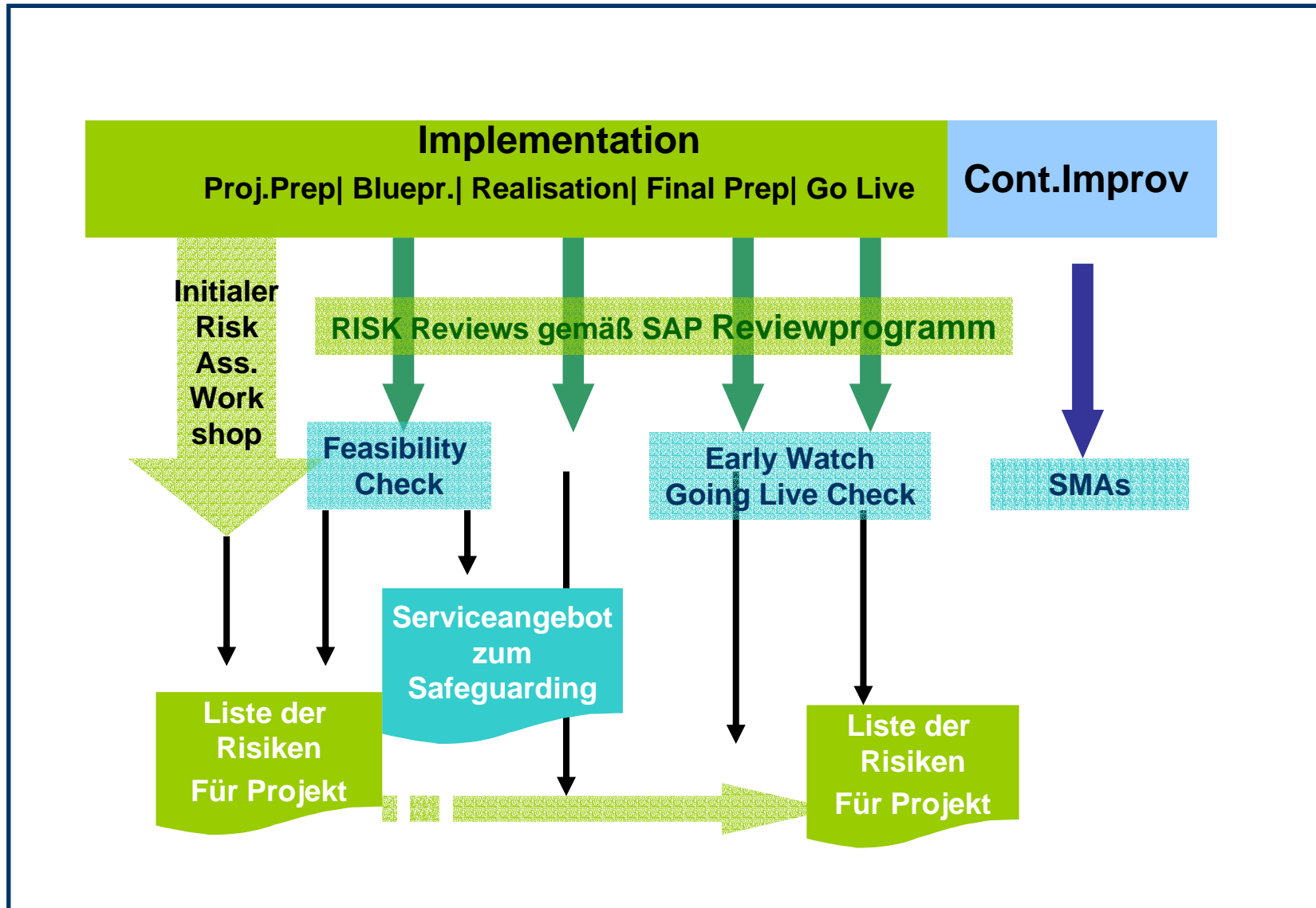
Der Risk Management Prozess
im Projekt

Integriertes Risk Management
aller SAP Programme

Abgrenzung von Risk Management und Reviews



Integriertes Risikomanagement aller SAP Services



- No part of this presentation may be reproduced or transmitted in any form or for any purpose without the express permission of SAP AG. The information contained herein may be changed without prior notice.
- Some software products marketed by SAP AG and its distributors contain proprietary software components of other software vendors.
- Microsoft®, WINDOWS®, NT®, EXCEL®, Word® and SQL Server® are registered trademarks of Microsoft Corporation.
- IBM®, DB2®, OS/2®, DB2/6000®, Parallel Sysplex®, MVS/ESA®, RS/6000®, AIX®, S/390®, AS/400®, OS/390®, and OS/400® are registered trademarks of IBM Corporation.
- ORACLE® is a registered trademark of ORACLE Corporation, California, USA.
- INFORMIX®-OnLine for SAP is a registered trademark of Informix Software Incorporated.
- UNIX®, X/Open®, OSF/1®, and Motif® are registered trademarks of The Open Group.
- HTML, DHTML, XML, XHTML are trademarks or registered trademarks of W3C®, World Wide Web Consortium, Laboratory for Computer Science NE43-358, Massachusetts Institute of Technology, 545 Technology Square, Cambridge, MA 02139.
- JAVA® is a registered trademark of Sun Microsystems, Inc. , 901 San Antonio Road, Palo Alto, CA 94303 USA.
- JAVASCRIPT® is a registered trademark of Sun Microsystems, Inc., used under license for technology invented and implemented by Netscape.
- SAP, SAP Logo, mySAP.com, mySAP.com Marketplace, mySAP.com Workplace, mySAP.com Business Scenarios, mySAP.com Application Hosting, WebFlow, R/2, R/3, RIVA, ABAP, SAP Business Workflow, SAP EarlyWatch, SAP ArchiveLink, BAPI, SAPHIRE, Management Cockpit, SEM, are trademarks or registered trademarks of SAP AG in Germany and in several other countries all over the world. All other products mentioned are trademarks or registered trademarks of their respective companies.