

## Hinweise zur Taschenkarte „Gemeinsames Risikomanagement“ Anwendung im BAAINBw und bei den Auftragnehmern

- Die zusammen mit dem BDSV erarbeitete Taschenkarte „Gemeinsames Risikomanagement“ dient zur Förderung eines gemeinsamen Grundverständnisses zum Risikomanagement und stellt einen Aufsatzzpunkt zur Durchführung gemeinsamer Risikomanagementrunden dar.
- Bei Projekten ohne explizite vertragliche Regelung zum Risikomanagement (bisher Regelfall) ist sie als unverbindliches Hilfsmittel für Auftragnehmer zu verstehen, in dem Vorschläge zu den wichtigsten Inhalten und Methoden des Risikomanagements unterbreitet werden.
- Sie stellt einen Kompromiss zwischen den verschiedenen bei den Auftragnehmern angewandten Methoden und der im Rüstungsmanagement des öAG geltenden Regelung dar.
- Für den öAG (BAAINBw) sind die Vorgaben für das Risikomanagement im Leistungsprozess „Materielle Lösungen gem. CPM bereitstellen“ weiterhin verbindlich in der Zentralen Dienstvorschrift A-1500/30 „Risikomanagement im Rüstungsmanagement“ geregelt.
- Die Taschenkarte ersetzt nicht die geltende Bw interne Verwaltungsvorschrift.
- Inhaltliche Unterschiede der Taschenkarte zur ZDv A-1500/30 bestehen vor allem in der Risikobewertung (Risikomatrix) sowie in den Schwellwerten für die Stufen von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß.



# TASCHENKARTE

für die Durchführung eines gemeinsamen Risikomanagements  
von Auftraggeber und -nehmer bei Rüstungsprojekten



BUNDESWEHR

## **GEMEINSAMES RISIKOMANAGEMENT VON AUFTRAGGEBER UND -NEHMER**

- Bei Rüstungsprojekten stehen Haushaltsmittel und die Zwänge des Haushaltsrechts im besonderen Fokus, meist verbunden mit einer engen Terminplanung.
- Das Kosten- und Finanzmanagement der Projekte geht häufig von einem Ansatz aus, der keine Budgets zur Vermeidung und Bearbeitung von Risiken berücksichtigt.
- Gerade unter diesen Voraussetzungen ist eine enge und professionelle Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entscheidend für den Erfolg von komplexen (Groß-)Projekten.
- Das gemeinsame Risikomanagement unterstützt den Projekterfolg, indem Projektrisiken gemeinschaftlich gesteuert und beherrscht werden.
- Das gemeinsame Risikomanagement sollte als wertschöpfender Bestandteil des Berichts-, Projekt- und Wissensmanagements verstanden und in den Projekten etabliert werden.
- Risikomanagement im Projekt muss als eine gemeinsame Aufgabe gesehen werden:
  - Kompetenzen auf AG und AN Seite werden gebündelt
  - Erzeugung eines gemeinsamen transparenten Lagebilds
  - Festlegung gemeinsamer Gegenmaßnahmen zur Erreichung der Projektziele
  - Mögliche Konsequenzen haben dabei ein hohes Maß an Transparenz und können gemeinsam bewertet werden.



## GRUNDSÄTZE EINES GEMEINSAMEN RISIKOMANAGEMENTS



Risikomanagement ist eine gemeinsame Aufgabe



Es werden Routinen zur frühzeitigen Identifikation von Risiken aufgesetzt



Chancen und Risiken werden pro-aktiv kommuniziert



Die Bewertung der Risiken erfolgt nach ähnlichen Systematiken (ohne verbindliche Vorgaben gem. enthaltener Bewertungsmatrix)



Für jedes Risiko werden Maßnahmen definiert



Maßnahmen werden kontinuierlich überwacht



Der Status von Maßnahmen ist den Partnern bekannt



Gemeinsame Reviews unterstützen das Risikomanagement



Betrachtung aller drei Projektdimensionen:  
Zeit/ Termine, Kosten/ Finanzen und Leistung/ Qualität

## PROZESSE EINES GEMEINSAMEN RISIKOMANAGEMENTS

### 1. Risiken identifizieren

- Brainstorming
- FMEA
- Risikoworkshops

### 2. Risiken analysieren

- Risikobeschreibung
- Auswirkungenanalyse
- Ursachenanalyse

### 3. Risiken bewerten

- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Schadenshöhe (Terminverzug, Kosten)
- Risikoklassen

### 4. Maßnahmen festlegen

- Maßnahmen definieren
- Wirksamkeit bewerten
- Verantwortlichkeiten benennen

### 5. Risiken und Maßnahmen nachverfolgen

- Maßnahmen überwachen
- Wirksamkeit überprüfen
- Reviews durchführen



**Gemeinsame Risikorunden  
in regelmäßigen Abständen**

## RISIKOIDENTIFIKATION



Werden neue Risiken kontinuierlich identifiziert?



Welche Methoden werden bei der Risikoidentifizierung eingesetzt?



Werden Experten zur Identifizierung eingebunden?



Wie werden neue Risiken pro-aktiv kommuniziert?



Gibt es einen Austausch zwischen öAG und AN (gemeinsame Risikorunden)?



Hat ein Austausch mit anderen Projekten stattgefunden (z.B. Lessons Learned)?

## RISIKOANALYSE



Werden die Risiken beschrieben?



Wird eine Auswirkungsanalyse in allen Dimensionen durchgeführt (Zeit/ Termine, Kosten/ Finanzen und Leistung/ Qualität)?



Erfolgt eine systematische Ursachenanalyse (z.B. Ursache-Wirkungs-Diagramm, Fehlerbaumanalyse, FMEA)?



Erfolgt die Ursachenanalyse in interdisziplinären Teams?



Werden die Ergebnisse dokumentiert?

# RISIKOBEWERTUNG

## Eintrittswahrscheinlichkeit

Faktor	Bewertung	Beschreibung	Wahrscheinlichkeit
5	sehr wahrscheinlich	Tritt fast immer ein	90% - 99%
4	wahrscheinlich	Tritt in den meisten Fällen ein	70% - 89%
3	möglich	Eintritt in manchen Fällen	30% - 69%
2	unwahrscheinlich	Eintreten nicht erwartet	10% - 29%
1	sehr unwahrscheinlich	Tritt im Normalfall nicht ein	1% - 9%

## Schadenshöhe oder Terminverzug

Faktor	Max. Bewertung	Beschreibung	z.B. Vertrag 500.000.000€	z.B. Laufzeit 6 Jahre
5	kritisch	z.B. Lieferterminverzug	z.B. >50.000.000 € (>10%)	z.B. >7 Monate (>10%)
4	hoch	z.B. hohes Entwicklungsrisiko	z.B. 25.000.000 € (5%)	z.B. 4 Monate (5%)
3	mittel	z.B. Obsoleszenz	z.B. 10.000.000 € (2%)	z.B. 2 Monate (2%)
2	gering	z.B. Gewährleistungsfall	z.B. 5.000.000 € (1%)	z.B. 1 Monat (1%)
1	niedrig	z.B. Preissteigerung	z.B. <5.000.000 € (< 1%)	z.B. <1 Monat (<1%)

wird projektspezifisch festgelegt

## RISIKOPRIORITÄTSAHL

			Schadenshöhe oder Terminverzug				
			niedrig	gering	mittel	hoch	kritisch
			1	2	3	4	5
Eintrittswahrscheinlichkeit	Sehr wahrscheinlich	5	5	10	15	20	25
	wahrscheinlich	4	4	8	12	16	20
	möglich	3	3	6	9	12	15
	unwahrscheinlich	2	2	4	6	8	10
	sehr unwahrscheinlich	1	1	2	3	4	5

Risikoklasse		RPZ	Beschreibung
<b>Kategorie 1</b>	<b>sehr hoch</b>	<b>&gt;16</b>	Extrem hohes, unakzeptables Risiko, Sofortmaßnahmen erforderlich, Behandlung auf Ebene Projektsponsor bzw. Geschäftsführung AN
<b>Kategorie 2</b>	<b>hoch</b>	<b>13-16</b>	Hohes Risiko, Aufmerksamkeit durch Projektleiter (öAG, AN)
<b>Kategorie 3</b>	<b>mittel</b>	<b>7-12</b>	Mittleres Risiko, Führungsverantwortung auf Zwischenebenen wahrnehmen
<b>Kategorie 4</b>	<b>gering</b>	<b>1-6</b>	Geringes Risiko, Routineverfahren auf Mitarbeiterebene anwenden



## HÄUFIGE POTENTIELLE RISIKEN

- Änderungen der Forderungslage und unsichere Anforderungen
- Unrealistische Zeitpläne und Budgets
- Nicht termin- und kostengerechte Beistellungen und Hilfeleistungen
- Mangelnde Ressourcenverfügbarkeit
- Funktionsnachweis integrierter Geräte und Systeme
- Fehlende Versorgungsreife und Logistik
- Kopplung und Abhängigkeiten von anderen Vorhaben
- Forderungslage IT-Sicherheit
- Unpassende / zivile / verschärfte Vorschriften, Normen und Regularien
- Obsoleszenzen
- Interpretationsspielräume der technischen Spezifikation
- Entwicklungsanteile im Projekt

(Auswahl und Reihenfolge ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Priorisierung)

## IMPRESSUM

Herausgeber:

Bundesministerium der Verteidigung  
Stauffenbergstraße 18, 10785 Berlin

Kontakt:

Bundesministerium der Verteidigung  
Stabsstelle Risikomanagement in der  
Abteilung Ausrüstung – A RC  
Stauffenbergstraße 18, 10785 Berlin

E-Mail: [bmvgarc@bmvg.bund.de](mailto:bmvgarc@bmvg.bund.de)

Titelbild: © Bundeswehr/Twardy

Layout/Satz/Druck:

BAIUDbW DL I 4,  
Zentraldruckerei BAIUDbW  
Intranet: <http://zentraldruckerei.iud>

Diese Publikation wurde gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e.V. (BDSV) erarbeitet. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.



BUNDESWEHR