

Verschleppte Risikomitigation als Cost of Delay

Expected Loss, Stop-Loss und die Kosten der Nichtentscheidung

Autor	Reiner Schindler
Organisation	projektkram
Datum	August 2026
Version	V2.0

1 Executive Summary

Risiken verursachen nicht erst beim Eintritt Kosten. Sobald eine wirksame Mitigation entscheidungsreif vorliegt und trotzdem vertagt wird, beginnt eine zweite Kostenart: der Preis des Wartens.

Dieses White Paper verbindet drei Perspektiven:

1. Expected Loss als monetären Ausgangswert des Risikos,
2. Cost of Delay als zeitabhängige Fortschreibung und
3. die Stop-Loss-Logik als Führungsprinzip zur bewussten Verlustbegrenzung.

Kernaussage für die Praxis

Nichtentscheidung ist keine kostenfreie Zwischenposition. Ist eine Mitigation entscheidungsreif, muss das weitere Warten als wirtschaftliche Entscheidung sichtbar werden – mit Datum, Betrag und Verantwortlichkeit.

Das Modell ist bewusst kein Prognoseinstrument. Es soll Risiken vergleichbar, priorisierbar und für Managemententscheidungen anschlussfähig machen.

2 Ausgangspunkt: Das unsichtbare Preisschild der Nichtentscheidung

Ein Risikoregister kann ein Risiko sauber dokumentieren und trotzdem an der entscheidenden Frage vorbeigehen: Was kostet es, heute nicht zu handeln?

Kategorien wie „hoch“, „mittel“ oder „rot“ sind für die Risikokommunikation nützlich. Sie konkurrieren in einem Lenkungsgremium jedoch schlecht mit einem konkreten Budgetbetrag. Genau deshalb überwintern Risiken häufig monatelang „in Klärung“, obwohl Maßnahme, Aufwand und Verantwortlicher längst bekannt sind.

Die Kosten tauchen später als Nacharbeit, Eskalation, Vertragsstrafe, verlorene Option oder Terminverzug auf. Dann werden sie jedoch selten noch der ursprünglichen Nichtentscheidung zugerechnet.

Der Ansatz dieses White Papers macht diese Lücke sichtbar: Das Risiko erhält einen monetären Ausgangswert; ab Entscheidungsreife der Mitigation wird zusätzlich die Verzugszeit bewertet.

3 Expected Loss als monetärer Ausgangspunkt

Der Expected-Loss-Gedanke ist in anderen Risikodisziplinen etabliert: Ein Risiko besitzt bereits vor seinem Eintritt einen monetären Erwartungswert. Für Projekte lässt sich diese Logik pragmatisch übertragen.

In der einfachsten Form gilt:

$$\text{Expected Loss} = \text{Eintrittswahrscheinlichkeit} \times \text{monetäre Auswirkung}$$

Bei ordinalen Projektskalen kann ein Risikoscore zunächst auf einen monetären Basiswert abgebildet werden:

$$R_s = E \times A \quad | \quad K_o = B \times (R_s / R_{\max})$$

E bezeichnet die Eintrittswahrscheinlichkeit, A die Auswirkung, B die monetäre Basis und Rmax den maximalen Score der verwendeten Skala.

Der Wert ist keine Vorhersage. Er behauptet nicht, dass genau dieser Schaden eintreten wird. Er übersetzt Unsicherheit in eine gemeinsame wirtschaftliche Bezugsgröße. Das reicht für Priorisierung und Entscheidungsunterstützung.

Gerade darin liegt der Unterschied zur klassischen Ampel: Ein Risikowert in Euro kann mit Mitigationskosten, Budget und Alternativen verglichen werden.

4 Ab wann beginnt Verschleppung?

Für die Zeitkomponente ist der Startpunkt entscheidend. Die Uhr sollte nicht mit der Identifikation des Risikos beginnen, sondern mit der Entscheidungsreife der Mitigation.

Entscheidungsreife als Startpunkt

Alles vor der Entscheidungsreife ist Analyse. Alles danach ist – sofern keine bewusste Entscheidung getroffen wird – Verschleppung. Damit wird legitime Sorgfalt von organisatorischem Aussitzen getrennt.

Entscheidungsreif bedeutet mindestens: Maßnahme beschrieben, wesentliche Auswirkungen bekannt, Aufwand grob bewertet, Verantwortlichkeit benannt und Entscheidungsebene klar.

5 Cost of Delay: Der Preis des Wartens

Ist der Ausgangswert K_0 bestimmt, kann die Verzögerung zunächst konservativ linear fortgeschrieben werden:

$$K_{\text{linear}}(M) = K_0 \times (1 + k \times M)$$

M ist die Zeit ohne wirksame Mitigation, k ein projektspezifischer Steigungsfaktor.

Bei kumulierenden Folgekosten ist eine Aufzinsungslogik plausibler:

$$K_{\text{auf}}(M) = K_0 \times q^M$$

q ist der Aufzinsungsfaktor pro Periode. $q = 1,10$ bedeutet beispielsweise, dass sich die bereits erhöhten Risikokosten je Periode um weitere zehn Prozent erhöhen.

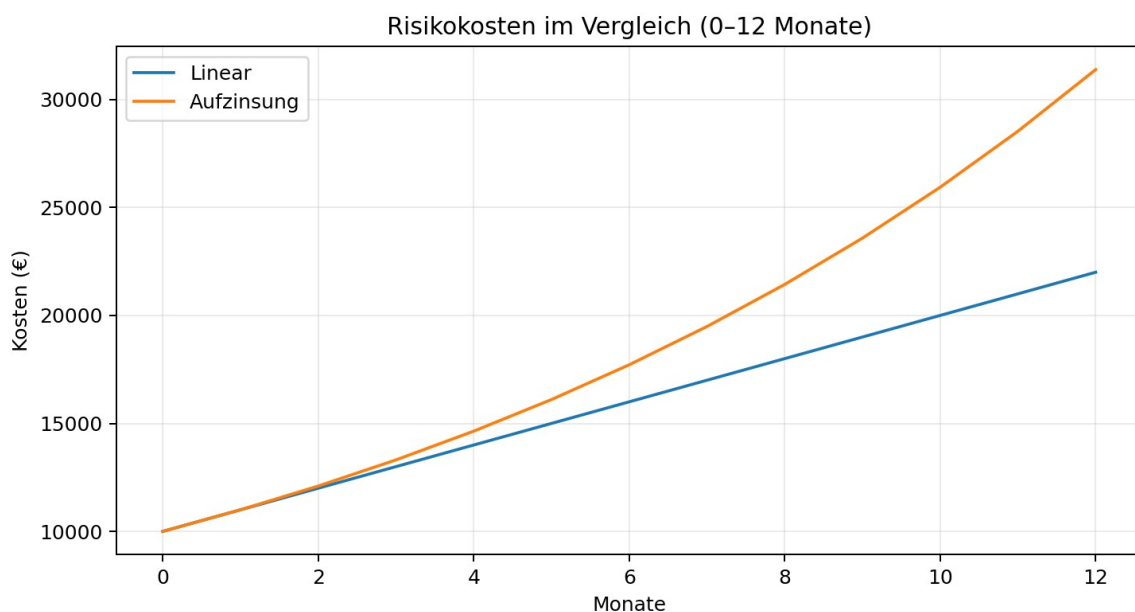


Abbildung 1: Lineare Fortschreibung und Aufzinsung bei 10.000 € Ausgangswert und 10 % pro Monat.

6 Business Value der Mitigation

Der Business Value einer Risikomitigationsmaßnahme muss nicht abstrakt geschätzt werden. Für den hier betrachteten Fall entspricht er mindestens dem zusätzlichen Schaden, der durch weiteres Warten vermieden wird:

$$BV(M) = K(M + \Delta M) - K(M)$$

Damit wird Cost of Delay zu einer unmittelbar verständlichen Managementgröße: nicht „Wie wichtig ist die Maßnahme?“, sondern „Welchen zusätzlichen erwarteten Verlust akzeptieren wir, wenn wir noch einen Monat warten?“

Bei einem Ausgangswert von 10.000 € und zehn Prozent Steigerung pro Monat ergeben sich nach fünf Monaten linear 15.000 €, aufgezinst rund 16.105 €. Der Abstand wächst mit jeder weiteren Periode.

7 Stop-Loss: Von der Analogie zum Governance-Prinzip

Die Stop-Loss-Analogie macht den Gedanken anschaulich: Wer bei einer verlustreichen Position keinen Ausstiegspunkt definiert, akzeptiert einen wachsenden Drawdown. Übertragen auf Projekte ist die Mitigation die Verlustbegrenzung.

Wichtig ist die Grenze der Analogie: Ein Projektrisiko ist kein börsengehandelter Vermögenswert, und die Mitigation löst nicht automatisch bei einem Marktpreis aus. Der Nutzen liegt deshalb nicht in einer mechanischen Übertragung, sondern im Führungsprinzip: Vorab festlegen, ab welchem erwarteten Verlust oder welcher Verzugsdauer Nicht-Handeln nicht mehr akzeptabel ist.

7.1 Ein projektbezogener Stop-Loss

Ein Stop-Loss im Projekt kann beispielsweise durch einen oder mehrere Schwellenwerte definiert werden:

Schwelle	Beispiel	Folge
Risikokosten	$K(M) > 25.000 \text{ €}$	Entscheidung zwingend ins Steering
Cost of Delay	$\Delta K > 5.000 \text{ €/Monat}$	Priorisierung vor Maßnahmen mit geringerem CoD
Verzugszeit	$M > 2 \text{ Monate}$	Vertagung nur mit dokumentierter Annahme des Mehrschadens
Termin-/Regulatorik	kritische Frist erreicht	keine weitere Vertagung ohne explizite Risikoakzeptanz

Der entscheidende Punkt ist: Der Schwellenwert wird möglichst vor der Eskalation festgelegt. Sonst beginnt im kritischen Moment erneut die Diskussion darüber, ob das Risiko wirklich „so schlimm“ ist.

7.2 Stop-Loss heißt nicht: automatisch mitigieren

Auch oberhalb des Schwellenwerts kann die bewusste Entscheidung lauten, das Risiko zu akzeptieren. Dann wird aber nicht mehr vertagt, sondern entschieden. Die Organisation dokumentiert, welchen erwarteten zusätzlichen Verlust sie akzeptiert und wer diese Entscheidung trägt.

Governance-Prinzip

Nichtentscheidung oberhalb eines definierten Stop-Loss wird wie eine Entscheidung behandelt: mit Datum, wirtschaftlicher Auswirkung, Verantwortlichem und nächstem Prüftermin.

8 Ein operatives Kernmodell

Für den Projektalltag ist Einfachheit entscheidend. Fünf gepflegte Eingaben reichen für ein belastbares Standardmodell:

- Eintrittswahrscheinlichkeit E
- Auswirkung A
- monetäre Basis B
- Verzugszeit M
- projektweit definierter Aufzinsungsfaktor q

Risikoscore, Ausgangswert und aktuelle Risikokosten werden berechnet. Komplexere Verfahren wie Monte-Carlo-Simulationen, Entscheidungsbäume oder mehrszenarige EMV bleiben für Fälle verfügbar, in denen ihre zusätzliche analytische Tiefe den Pflegeaufwand rechtfertigt.

Ein Modell, das niemand pflegt, ist methodisch hübsch, praktisch aber wertlos.

9 Durchgerechnetes Beispiel

Eintrittswahrscheinlichkeit 4 und Auswirkung 5 auf einer 5er-Skala ergeben einen Risikoscore von 20. Bei einer monetären Basis von 20.000 € und einem maximalen Score von 25 ergibt sich:

$$K_0 = 20.000 \text{ €} \times (20 / 25) = 16.000 \text{ €}$$

Bei $q = 1,10$ und drei Perioden Verzögerung:

$$K(3) = 16.000 \text{ €} \times 1,10^3 = 21.296 \text{ €}$$

Für die Kommunikation würde daraus bewusst „gut 20.000 €“ werden. Scheingenauigkeit verschiebt die Diskussion von der Entscheidung auf die dritte Nachkommastelle.

Wird zusätzlich ein projektbezogener Stop-Loss von 20.000 € definiert, ist die Schwelle spätestens in der dritten Periode überschritten. Ab diesem Zeitpunkt braucht es keine weitere Risikodiskussion, sondern eine dokumentierte Entscheidung: mitigieren, akzeptieren, transferieren oder beenden.

10 Konsequenzen für Steering und Governance

Rangfolge statt Ampelliste: Das Steering sieht die Top-Risiken nach Cost of Delay bzw. zusätzlichem erwarteten Verlust pro Periode.

Nichtentscheidung protokollieren: „Vertagt auf Q4, erwartete zusätzliche Risikokosten bis dahin ca. 14.000 €.“ Vertagen wird damit als Entscheidung sichtbar.

Vorlagen mit Verfallsdatum: Jede Entscheidungsvorlage enthält ein Datum, ab dem sich die wirtschaftliche Bewertung verschlechtert.

Einheitlicher q-Faktor: Der Standard-Aufzinsungsfaktor wird projektweit festgelegt. Sonst wird aus dem Modell eine neue Verhandlungsfläche.

Großzügig runden: Das Modell dient der Steuerung, nicht der Scheingenauigkeit. Beträge werden so kommuniziert, dass die Größenordnung im Vordergrund bleibt.

11 Mögliche Umsetzung in JIRA

Ein eigener Risiko-Ticket-Typ kann mit wenigen Feldern auskommen. Zusätzlich zu den fünf Eingaben sind berechnete Felder für Risikoscore, K_0 , aktuelle Risikokosten und Cost of Delay sinnvoll.

Feld	Art	Hinweis
E / A	Eingabe	Skala 1–5
B	Eingabe	monetäre Basis in €
M	berechnet/geführt	Zeit seit Entscheidungsreife
q	Konfiguration	projektweiter Standard
K_0	berechnet	Ausgangswert
K(M)	berechnet	aktuelle Risikokosten
CoD/Periode	berechnet	Mehrkosten der nächsten Periode
Stop-Loss	Konfiguration	Schwelle für zwingende Entscheidung
Entscheidungsstatus	Workflow	offen / mitigieren / akzeptieren / transferieren / beenden

Der Workflow sollte nicht nur den Risikostatus abbilden, sondern auch die Entscheidung. „In Klärung“ darf kein Dauerzustand ohne wirtschaftliche Konsequenz sein.

12 Grenzen des Ansatzes

Das Modell vereinfacht bewusst. Eintrittswahrscheinlichkeiten und monetäre Auswirkungen bleiben Schätzungen. q ist keine naturwissenschaftliche Konstante, sondern eine Steuerungsannahme. Risiken können Sprungstellen, Abhängigkeiten oder nicht monetarisierbare Auswirkungen besitzen.

Deshalb ersetzt das Verfahren weder fachliche Risikoanalyse noch Szenariotechnik. Es schafft eine zusätzliche wirtschaftliche Sicht auf bekannte Risiken und macht die Kosten der Verzögerung explizit.

Besonders bei Compliance-, Sicherheits- oder existenzbedrohenden Risiken kann eine monetäre Bewertung allein unzureichend sein. Dort müssen harte qualitative oder regulatorische Stop-Kriterien Vorrang haben.

13 Fazit

Der Expected Loss macht aus einem Risiko einen wirtschaftlich verständlichen Ausgangswert. Cost of Delay macht sichtbar, dass dieser Wert durch Warten steigen kann. Der Stop-Loss-Gedanke ergänzt daraus ein Governance-Prinzip: Vorab festlegen, ab wann weiteres Nicht-Handeln nicht mehr stillschweigend akzeptiert wird.

Damit ändert sich die Frage im Lenkungsgremium. Nicht mehr: „Ist das Risiko wirklich hoch?“ Sondern: „Welchen zusätzlichen erwarteten Verlust akzeptieren wir, wenn wir heute nicht entscheiden?“

Schlussgedanke

Wenn nicht entschieden wird, entscheidet die Zeit. Nur eben ohne Protokoll und ohne Verantwortlichen.

14 Über den Autor

Reiner Schindler ist Senior Programm- und Projektmanager mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in IT-, Transformations- und Migrationsprojekten. Sein Schwerpunkt liegt auf der Steuerung komplexer Großprojekte, insbesondere in den Bereichen Migration, Cut-Over-Management, Risikosteuerung und Governance.

Als Berater begleitet er kritische Transformationsvorhaben mit Fokus auf Transparenz, Entscheidungsfähigkeit und wirtschaftlicher Steuerbarkeit.

15 Literatur und Ausgangsbasis

Die fachliche Ausgangsbasis dieser überarbeiteten Fassung ist das White Paper „Verschleppte Risikomitigation als Cost of Delay“, Version 1.8, Mai 2026, ergänzt um die operative Ausarbeitung „Law of Delay“ (Folge 9).

- Project Management Institute (2024): Cost of Delay.
- ProjectManagement.com (2018): Explain program risks with cost of delay.
- Planview (2021): Cost of Delay.
- Scaled Agile, Inc. (2026): Business Value.
- ideas Magazin (2022): Der Stop-Loss.
- XTB (2024): Was bedeutet Stop Loss? Wie Sie Verluste gezielt begrenzen.
- Appfire (2022): Project risk assessment.
- IntechOpen (2024): Risk of delay in construction projects.
- University of Vaasa: Examining the impact of risk management strategies on project performance.