

ISO 31000 – mit Frühwarn-Funktion

Proaktives Risikomanagement

Von Heinrich Kuhn

Die neue Risikomanagement-Norm ISO 31000, die zurzeit in Vorbereitung ist und 2009 publiziert wird, leistet einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des proaktiven Ansatzes im Risikomanagement. Ihre Frühwarn-Funktion hilft dabei, Risiken schon vor ihrer Entstehung zu erfassen und erfolgreich zu bewältigen.

Das unternehmerische Risikomanagement ist immer wieder mit einem Dilemma konfrontiert: Einerseits ist es notwendig, dass das Risikomanagement auf soliden Erfahrungswerten aufbaut, andererseits sind es oft die neuen, noch unbekanntem Risiken, die ein Unternehmen in seiner Existenz gefährden können. Angesichts dieses Dilemmas wird schnell klar, dass es keine Lösung wäre, nur auf die neuen Risiken zu fokussieren: Jedes erfolgreiche Risikomanagement geht von Erfahrungswerten aus. Dieser reaktive Ansatz muss aber durch einen proaktiven Ansatz ergänzt werden. Nur in dieser Kombination ist das unternehmerische Risikomanagement auch längerfristig erfolgreich.

Die neue Risikomanagement-Norm ISO 31000 «Risk ma-

Prof. Heinrich Kuhn, Leiter des Kompetenzzentrums für Sicherheit und Risikoprävention der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Mitglied des Normen Komitees 198 der SNV zur Erarbeitung der ISO 31000, ZHAW, Postfach 805, CH-8401 Winterthur, Tel. +41 (0)58 934 77 30, heinrich.kuhn@zhaw.ch, www.ksr.zhaw.ch

nagement – Guidelines on principles and implementation of risk management» stärkt besonders diesen proaktiven Ansatz. Da der proaktive Charakter schon in der Struktur der neuen Norm angelegt ist, ist es um einiges einfacher, diesen Ansatz auch im Risikomanagement zu implementieren.

Zentrale Rolle der Stakeholder

Wenn man den Risikomanagement-Prozess der ISO 31000 betrachtet (Grafik 1), fällt auf, dass der klassische Risikomanagement-Prozess von zwei Parallelprozessen begleitet wird, nämlich von

- Communicate and Consult
- Monitor and Review

Ein wichtiges Merkmal der ISO 31000 ist, dass der Risikomanagement-Ansatz sich deutlich an Stakeholdern oder «Anspruchsgruppen» orientiert. Unter internen Stakeholdern werden zum Beispiel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsleitung verstanden. Bei

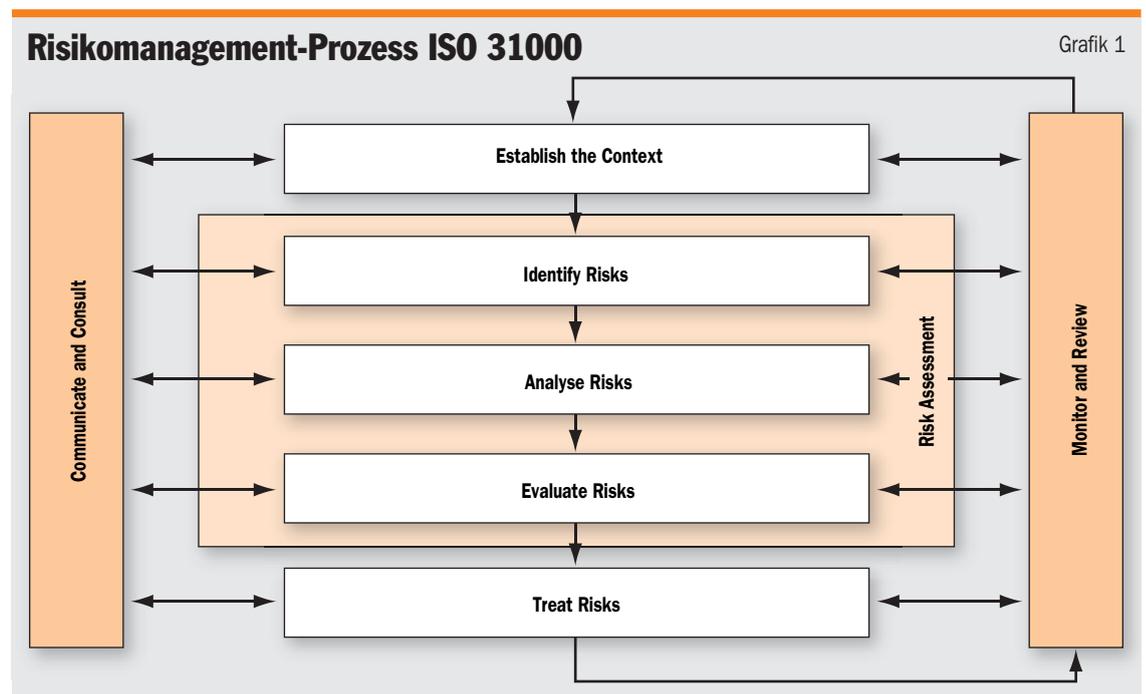
den externen Stakeholdern handelt es sich zum Beispiel um Kunden, Kapitalgeber, Konkurrenz, Lieferanten, Staat, Gesellschaft, NGOs und Medien.

Prozess «Communicate and Consult»

In der ISO 31000 wird der Stakeholder-Ansatz in einem eigenständigen Parallelprozess, in «Communicate and Consult», verankert. Um die Charakteristik dieses Parallelprozesses zu verstehen, ist Folgendes wichtig: Mit Stakeholdern kommunizieren heisst vor allem, ihnen aufmerksam zuzuhören, welche Fragen,

**Kommunizieren
heisst aufmerksam
zuhören**

Bedürfnisse, Erwartungen und auch Ängste sie in Bezug auf Risiko-orientierte Produkte und Prozesse haben. Und erst an zweiter Stelle geht es darum, den Stakeholdern auch zu antworten. In der gleichen Art und Weise



muss auch der Begriff «Konsultation» vor einem Missverständnis geschützt werden: Konsultation hat primär die Bedeutung, einem Experten zuzuhören, Rat einzuholen, und erst an zweiter Stelle, selber eine Expertenmeinung abzugeben.

Diese doppelte Bedeutung der Begriffe «communicate» und «consult» ist zentral für das Verständnis der neuen ISO 31000: Durch den Stakeholder-Ansatz, der neben Experteninformationen (consult) auch alle relevanten internen und externen Stakeholder miteinbezieht, ergibt sich ein qualifizierter Risikodialog. Dadurch wird das Risikomanagement-System zu einem kommunizierenden, proaktiven und somit auch lernenden Managementsystem. Diese proaktive Charakteristik hat drei wichtige Vorteile:

- **Interne Stakeholder:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Erfahrungen, Beobachtungen und Überlegungen innerhalb der Risikomanagement-Prozesse adäquat zu kommunizieren. Dadurch werden sie zu Mitdenkern. Die verantwortlichen Risikoeigner sind gut informiert bezüglich der real existierenden Risiken. Durch einen solchen proaktiven Ansatz

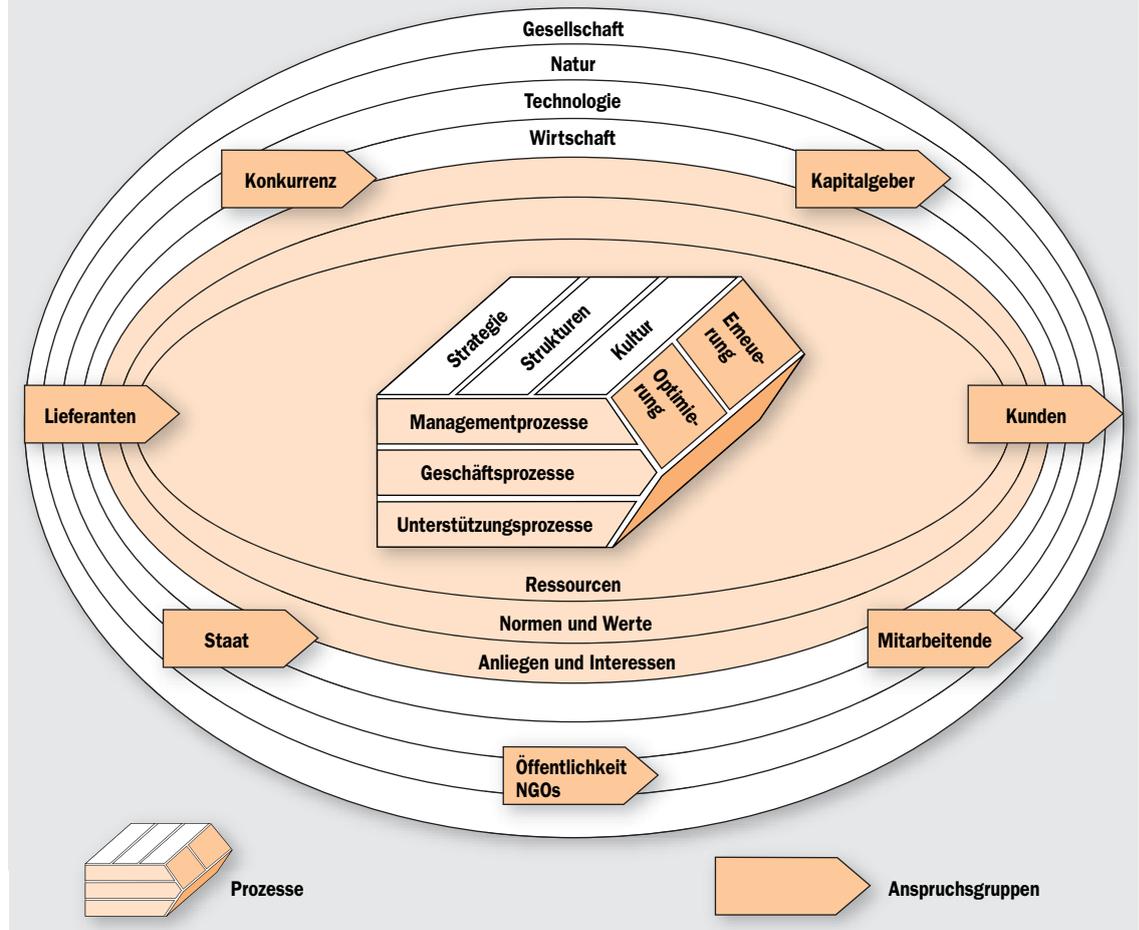
Risiken früher identifizieren

kann im Laufe der Zeit eine umfassende Sicherheits- und Risikokultur aufgebaut und gefördert werden.

- **Externe Stakeholder:** Durch den proaktiven Ansatz schützt sich das Unternehmen vor manchen bösen Überraschungen. Im Zeitalter der Informationsgesellschaft ist es für Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass das im-

St.Galler Management-Ansatz

Grafik 2



plementierte Risikomanagement-System sich auf eine solide Informationsbasis stützt. Nur jene Informationen können verarbeitet werden, die auch erfasst werden. Selbstverständlich ist es wichtig, dass diese Informationen analysiert und bezüglich ihrer Relevanz bewertet werden.

- Auf der Grundlage einer solchen strukturierten Informationsverarbeitung ergibt sich ein Risikomanagement-System mit stark proaktiven Zügen, das nicht zuletzt oft auch eine Frühwarnfunktion erfüllt.

Prozess «Monitor and Review»

Auch der zweite Parallelprozess «Monitor and Review» hat eine zentrale Support-Funktion für den Risikomanagement-Prozess. Während es beim ersten Prozess

um eine Öffnung des Risikomanagement-Systems geht, ermöglicht der Prozess «Monitor and Review» eine Fokussierung auf Kennzahlen, Vergleichswerte und andere Indikatoren des Risikomanagement-Prozesses. Diese Fokussierung wird mit verschiedenen Mitteln umgesetzt:

- Der Risikomanagement-Prozess orientiert sich wie alle Führungsprozesse an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (PDCA-Prozess).

- Das Risikomanagement wird periodisch überprüft, zum Beispiel, ob der gewählte Ansatz und die Risk Policy sinnvoll auf die internen und externen Anforderungen der Unternehmung abgestimmt sind.

- Nicht zuletzt werden auch die Effektivität des Risikomanagement-Prozesses und die Ange-

messenhaft der Kontrollprozesse überprüft.

Das Charakteristische an diesen Prüfprozessen ist, dass diese nicht erst am Schluss erfolgen, nachdem die Massnahmen zur Bewältigung der Risiken (risk treatment) erfolgt sind, sondern als Parallelprozess, der bei der Identifizierung der Risiken einsetzt.

Frühwarn-Indikatoren

Durch diese enge Begleitung des Risikomanagement-Prozesses ergeben sich schon in einem frühen Stadium des RM-Prozesses wichtige Rückmeldungen. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- Ein Unternehmen kann zum Beispiel bemerken, dass vermehrt kritische Artikel zu einem seiner Produkte in den Medien erscheinen. Diese kritische Berichterstat-

tung kann dazu führen, dass das Image der Firma mittel- bis längerfristig geschädigt wird. Eine solche Schädigung kann einen direkten Einfluss auf die Umsatzzahlen haben. Auch wenn es schwierig ist, Image-Risiken im voraus zu monetarisieren, so wäre es – auf der Grundlage der beiden Parallelprozesse der ISO 31000 – falsch, dieses Risiko zu vernachlässigen. Stattdessen könnte eine Stakeholder-Analyse helfen, das Image-Risiko mit Indikatoren besser erfassen zu können. Solche Überlegungen sollten mit Vorteil schon bei der Risiko-Identifikation angestellt werden.

Kompatible IMS-Strukturen

■ Wenn ein Unternehmen im Umfeld der Automobilzuliefer-Branche innerhalb kurzer Zeit eine gewisse Anzahl an Lenkungs-komponenten zurückerhält, ist das nicht nur ein Qualitätsproblem, das isoliert gelöst werden kann. Sehr oft ist es auch ein Frühwarn-Indikator für das Risikomanagement-System. Es sollte geprüft werden, ob ein Produktrückruf notwendig ist. Gerade bei Produktrückrufen ist der Faktor

Zeit wichtig: Time is money. Darum haben solche Frühwarn-Indikatoren eine wichtige Bedeutung für das Risikomanagement.

Integration wird erleichtert

Beispiele wie diese zeigen, dass es nicht optimal ist, verschiedene Managementsysteme nebeneinander im Unternehmen zu implementieren. Die Vernetzung der verschiedenen Managementsysteme zu einem Integrierten Managementsystem (IMS) ist heute klar ein prioritäres Ziel. Mit der ISO 31000 steht erstmals eine Risikomanagement-Norm zur Verfügung, die in Bezug auf andere ISO-Normen wichtige Anforderungen erfüllt:

- ISO-kompatible und kohärente Terminologie
- Analoge beziehungsweise ähnliche ISO-Dokumentstruktur
- Identische Führungs- und Kontrollprozesse

Wie die Implementierung des Risikomanagements nach ISO 31000 konkret umgesetzt werden soll und wie das Risikomanagement in einem Integrierten Managementsystem (IMS) implementiert werden kann, ist nicht Bestandteil dieser generischen ISO-Norm. Die konkrete Umsetzung wird durch nationale Standards definiert. Zurzeit existieren zwei nationale Standards:

■ ONR 49000–49003:2008: Risikomanagement für Organisationen und Systeme. Anwendung von ISO/DIS 31000 in der Praxis.

■ BS 31100:2008: BSI British Standards: Risk management – Code of Practice.

Neben solchen nationalen Standards ist auch der St.Galler-Management-Ansatz eine wichtige Grundlage für die Implementierung von Integrierten Managementsystemen (Grafik 2). Dieser Ansatz ist im Zusammenhang mit der ISO 31000 nicht nur deshalb interessant, weil er einen Integrierten Managementansatz begründet, sondern auch, weil er sich wie die Norm ebenfalls stark an Prozessen und Stakeholdern orientiert.

Norm mit Zukunftsperspektive

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die ISO 31000 den Best-Practice-Ansatz im Risikomanagement neu definiert. Risikomanagement versteht sich als Teil eines Integrierten Managementsystems, fokussiert auf Prozesse und Stakeholder. Dadurch wird erreicht, dass der Informationsfluss zwischen Risiko-, Qualitäts-, Umwelt- und IT-Management – um stellvertretend einige der wichtigen Managementsysteme zu nennen – verbessert wird.

Durch diese Optimierung des Informationsflusses gewinnt das Risikomanagement immer mehr auch eine Monitoring-Funktion, die ein genaues und aktuelles Bild des Unternehmens zeigt.

Der proaktive Charakter der ISO 31000 ermöglicht es, dass das Risikomanagement immer mehr

Fokussiert auf Prozesse und Stakeholder

auch eine Frühwarn-Funktion übernimmt. Die bekannten präventiven Massnahmen, mit denen Risiken normalerweise bewältigt werden, wie Vermeidung (Elimination, respektive Substitution) und Verminderung (Reduktion), werden durch eine proaktive Frühwarn-Funktion sinnvoll ergänzt. Das heisst, Risiken können schon vor ihrer Entstehung erfasst und auch erfolgreich bewältigt werden. ■

Literatur

Hans Dieter Seghezzi, Fritz Fahrni und Frank Herrmann: Integriertes Qualitätsmanagement. Der St.Galler Ansatz. 3., vollständig überarbeitete Auflage, München (Hanser), 2007.

Anzeige