

## Frühindikatoren

An das Risikomanagement von Unternehmen wird die Anforderung gestellt, „früh“ vor Risiken zu „warnen“. Ein entsprechendes System ist folglich ein „Frühwarnsystem“ und liefert Frühindikatoren.

Die Anforderung ist berechtigt. Die Idee ist bestechend. Ein Risiko wird nicht nur nach Größe (Wahrscheinlichkeit des Ereignisses; Schadensfolgenausmass des Ereignisses) quantifiziert, sondern wird zu einem Termin in der Zukunft durch einen Frühindikator angekündigt. Der zeitliche Vorlauf wird genutzt, proaktiv geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um das Risiko zu beherrschen.

Das Wirkungsprinzip von Frühindikatoren funktioniert nur in ganz bestimmten Fällen. Wahrscheinlichkeiten aus der Statistik von (Risiko-)Ereignissen enthalten keine Angaben über den Zeitpunkt ihres Eintritts. Sowohl ein „häufiges“ als auch ein „seltenes“ Ereignis können „sofort“ oder „später“ eintreten. „Häufig“ bzw. „selten“ sind statistisch nicht mit „sofort“ bzw. „später“ korreliert. Frühindikatoren für Risiken beziehen sich auf Ereignisse, die dem eigentlichen Risikoereignis vorlaufend. Zwischen eigentlichen dem Risikoereignis und Vorlaufereignis besteht ein kausaler, logischer und zeitlicher Zusammenhang. Wenn das Vorlaufereignis eintritt, dann tritt in der Folge das Risikoereignis an. Ein solches

Vorlaufereignis kann unbedingt („mit Sicherheit“) oder bedingt („mit Unsicherheit“) einem Risikoereignis vorlaufen.

Frühindikatoren sind in dieser Logik Spätindikatoren, die ein bereits geschehenes Ereignis, das Vorlaufereignis, anzeigen. Spätindikatoren werden zu Frühindikatoren, wenn sie in Bezug auf ein zweites, in der Zukunft liegendes Ereignis, das Risikoereignis, interpretiert werden. Frühindikatoren sind gute Frühindikatoren, wenn sie das Vorlaufereignis zuverlässig anzeigen, und wenn zwischen Vorlaufereignis und Risikoereignis „mit Sicherheit“ eine kausale, logische und zeitliche Folge besteht, die bekannt ist.

Besonders wichtig ist dabei die zeitliche Folge. Der zeitliche Abstand zwischen Vorlaufereignis und Risikoereignis muss bekannt sein.

Besonders wichtig sind die Wahrnehmung und die Interpretation des Vorlaufereignisses. Es muss als solches erkannt und verstanden werden.

Das Frühwarnsystem im Risikomanagement sucht und identifiziert Risiken, die von Vorlaufereignissen begleitet sind. Es nimmt diese Vorlaufereignisse und ihre Indikatoren systematisch in die Überwachung der Risiken mit auf.

### Zeit - die große Unbekannte im Risikomanagement

Risikoanalyse huldigt dem Paradigma, Transparenz und Objektivität über Risiken zu schaffen. Das geschieht, so das gängige Verständnis, durch die „Messung“ von Risiko mit Zahlen. Die Größe eines Risikos wird durch das Zahlenpaar  $\langle W; S \rangle$  angegeben, wo bei  $W$  die Wahrscheinlichkeit des Risikoereignisses ist und  $S$  das Schadensfolgeausmaß des Risikoereignisses ist. Diese Messung führt zu einer zweidimensionalen Risikomatrix.

Diese Messung beantwortet nicht die Frage ob ein Risiko mit großer Wahrscheinlichkeit und kleinem Schadensfolgeausmaß eine andere Priorität besitzt, als ein Risiko mit kleiner Wahrscheinlichkeit und großem Schadensfolgeausmaß. Dafür muss jeweils ein weiteres Kriterium gefunden werden.

Diese Messung liefert kein Ergebnis hinsichtlich des Zeitpunkts des Eintritts eines Risikoereignisses. Ein „kleines“ Risiko tritt nicht „früher“ ein. Ein „großes“ Risiko tritt nicht „später“ ein.

Die Frage nach Zeitpunkt des Eintritts eines Risikoereignisses ist schwerer zu beantworten, wie die Frage nach der Größe eines Risikos. Dabei ist es ähnlich wichtig, ein Risiko nach dem Zeitpunkt seines Eintritts zu priorisieren, wie nach dem Ausmaß seiner Größe.

Aus dem Zeitpunkt des Eintritts des Risikoereignisses ergibt sich eine Dringlichkeit für Maßnahmen, um das Risiko zu bewältigen. Es liegt nahe, dass die Prioritäten der Bewältigung von Risiken bei den großen und den dringlichen Risiken liegen müssen.

Zusätzlich zu der ersten zweidimensionalen Risikomatrix der Wahrscheinlichkeit und des Schadensfolgeausmaßes ist eine zweite zweidimensionale Risikomatrix der Risikogröße und der Dringlichkeit nützlich. Die Dimension der Dringlichkeit kann dabei entweder konkrete und quantitative Zeitdauern und Zeitdaten enthalten, oder abstrakte und halbquantitative Angaben, wie „sofort“, „bald“ oder „später“.

Wo kommen Einschätzungen und Messungen der Dringlichkeit von Maßnahmen zum Bewältigen von Risiken her?

Idealerweise wird ein Frühwarnsystem betrieben, welche Risiken hinsichtlich ihrer Frühindikatoren überwacht. Allerdings ist es grundsätzlich nicht möglich, für alle Risiken Frühindikatoren zu finden. Nicht alle Risiken melden sich vor ihrem Eintrittszeitpunkt an. Das ist Risiko.

## Risikomanagement aus der Krise

Krisenzeiten sind Zeiten schneller Änderung. Zwei Trends und Beispiele beschreiben die aktuelle Änderung des Verständnisses von Risiko und Risikomanagement.

Risiko wird unternehmerisch verstanden. Das unternehmerische Verständnis von Risiko wird endlich standardisiert. Die viel zitierte „Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung“ wird in die Normsprache aufgenommen. Risiko ist nach der neuen internationalen Norm ISO 31000 die „Wirkung von Ungewissheit auf Ziele“. Diese Definition schließt auch Chancen mit ein. Risiko ist überall dort, wo Ziele sind. Entsprechend ist ein finanzielles oder ein technisches Risikomanagement zu wenig.

Risikomanagement wird Chancenmanagement. Risikomanagement hat den Blick auf das Negative eines Verlust / Schadens, wenn ein Ziel nicht erreicht wird. Chancenmanagement hat den Blick auf das Positive eines Gewinns / Nutzens, wenn ein Ziel erreicht wird. Risiko- und Chancenmanagement sind das ständige Abwägen zweier Seiten eines Ziels und das entsprechende Entscheiden und Handeln unter Ungewissheit. Risiko- und Chancenmanagement sind zwei spezielle Blickrichtungen auf Zielmanagement.

Was Unternehmen in ihrem Risikomanagement mit den Trends tun, zeigt

sich in der Praxis.

Zielmanagement ist Führung. Ziele des Unternehmens sind ausgewählte, vorzugswürdige und wertvolle Zustände in der Zukunft. Ziele sind finanziell, materiell und nicht-materiell, operativ und strategisch. Unternehmerisches Wagnis setzt und verfolgt Ziele mit der Chance / dem Risiko, diese zu erreichen / nicht zu erreichen. Risiko- / Chancenmanagement steuert diese Ungewissheit, um Werte zu sichern. Erfolgreiche Unternehmen fangen Risikomanagement bei den Zielen an.

Risikomanagement ist Prozessmanagement. Ursachen für das Risiko der Zielverfehlung, liegen in den Prozessen. Ur-Ursachen für das Risiko der Zielverfehlung liegen in den Potentialen und Ressourcen. Erfolgreiche Unternehmen beherrschen das Management dieser Ursachen entlang des Prozesses.

Führung ist Kommunikation. Management von Zielen braucht Kommunikation zwischen den Personen. Frühzeitige Kommunikation gibt Zeit. Sachliche und offene Kommunikation gibt Transparenz. Erfolgreiche Unternehmen haben eine entsprechende Kommunikationskultur.

Integration macht effizient. Die Definition von Risiko mit Zielen bietet einen Ansatz für die Integration mit anderen Themen. Erfolgreiche Unternehmen haben ein einziges Managementsystem mit besonderen Perspektiven auf Risiko, Qualität und Umwelt.

## Chancenmanagement genormt

Eine Norm beendet die leidige Dimension über Risiko- und Chancenmanagement. Damit kann jeder Risikomanager sich der Frage stellen, ob er nicht besser die Seite wechseln wolle, um Chancenmanager zu werden. Er ist Chancenmanager und beruft sich dabei auf die Definition der kommenden internationalen Norm für Risikomanagement ISO 31000 / DIS. (Diesem Text liegt im Mai 2009 der Diskussionsentwurf - DIS - der Norm in englischer Sprache zugrunde.) Bisher wurde der Risikomanager mit klugen Sprüchen, wie „In jedem Risiko steckt eine Chance.“ Oder „Drehen Sie das Risiko in Chance um.“ genervt, um sich dann in der Antwort mit der Diskussion über Wahrscheinlichkeiten von Gewinn und Verlust und über Spekulation zu verlieren. Wobei in dem Prinzip der Spekulation die richtige Antwort liegt.

### **Risiko wird unternehmerisch verstanden.**

Das unternehmerische Verständnis von Risiko wird endlich standardisiert. Die viel zitierte „Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung“ wird in die Normsprache aufgenommen. Risiko ist nach der neuen internationalen Risikomanagementnorm ISO 31000 die „Wirkung von Ungewissheit auf Ziele“. Diese Definition schließt auch Chancen mit ein. Risiko ist nicht nur finanziell oder technisch, sondern Risiko ist überall dort, wo Ziele

sind. Entsprechend ist ein rein finanzielles oder ein isoliertes technisches Risikomanagement zu wenig.

### **Risikomanagement wird Chancenmanagement und umgekehrt.**

Risikomanagement hat den Blick auf das Negative eines Verlust / Schadens, wenn ein Ziel nicht erreicht wird. Chancenmanagement hat den Blick auf das Positive eines Gewinns / Nutzens, wenn ein Ziel erreicht wird. Risiko- und Chancenmanagement sind das ständige Abwägen zweier Seiten eines Ziels und das entsprechende Entscheiden und Handeln unter Ungewissheit. Risiko- und Chancenmanagement sind zwei spezielle Blickrichtungen auf Zielmanagement.

### **Alles ist (spekulatives) Zielmanagement.**

Unternehmerisches Wagnis setzt und verfolgt Ziele mit der Chance / dem Risiko, diese zu erreichen / nicht zu erreichen. Risiko- / Chancenmanagement steuert diese Ungewissheit, um Werte zu sichern. Unternehmerisches Wagnis zahlt immer einen Wert als Einsatz auf einen spekulativen Zustand in der Zukunft (das Ziel) ein. Risikomanagement steuert die Risiken der Zielerreichung. Chancenmanagement steuert die Chancen der Zielerreichung. Wird das Ziel erreicht, wird auf den eingezahlten Einsatz ausgezahlt – Gewinn von Wert. Wird das Ziel verfehlt, ist der Einsatz weg – Verlust von Wert.

## Deadline in Monte Carlo

Das Management eines Projekts soll drei Fragen beantworten.

1. Was kostet es (Kosten)?
2. Was leistet es (Qualität)?
3. Wann wird es fertig (Termin)?

In diesen drei Dimensionen herrscht Wettbewerb zwischen

1. billiger
2. besser
3. schneller

der nach Optimierungen sucht.

In diesen drei Dimensionen gibt es Risiken:

1. das Kostenziel zu verfehlen
2. das Qualitätsziel zu verfehlen
3. das Terminziel zu verfehlen

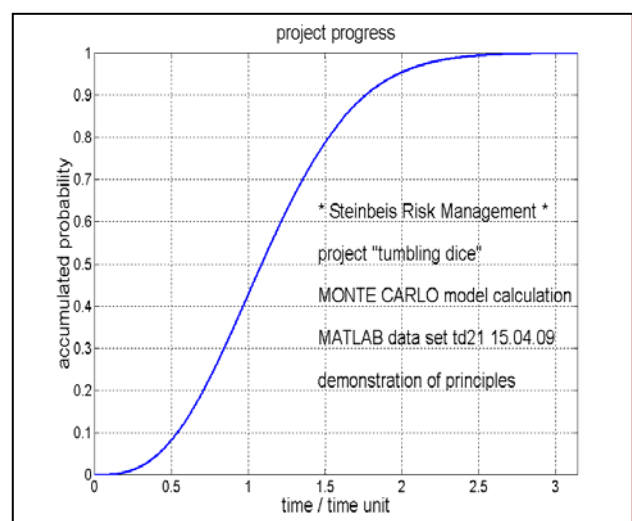
Die Steuerung der Risiken in Projekten zur Sicherung von Werten gegen Schaden und Verlust ist notwendig.

Wir fokussieren auf das 3. Risiko, den Termin. Die Frage ist / das Risiko ist, „if the deadline can be met“. Die Antwort erfolgt mit einer Monte Carlo Simulation der zeitlichen Wahrscheinlichkeit der Fertigstellung des Projekts.

Eine solche Analyse ist „dynamisch“ und geht in ihren Aussagen wesentlich weiter als eine Analyse, die „statisch“ ist und die Struktur optimiert.

Die Antwort liefert den wahrscheinliche Zeitpunkt der Fertigstellung eines Projekts in Abhängigkeit von der Projektstruktur. Gesucht sind Projektstrukturen, die mit höherer Wahr-

scheinlichkeit eine frühere Projektfertigstellung ergeben. Die Abbildung zeigt schematisch als Ergebnis eine idealtypische un-symmetrische „sigmoide“ S-Kurve für die akkumulierte Wahrscheinlichkeit der Projektfertigstellung als Funktion der Zeit. Das illustrative Beispiel zeigt, dass das Projekt mit etwa 80 % Wahrscheinlichkeit nach 1.5 Zeiteinheiten fertig ist und mit etwa 95 % Wahrscheinlichkeit nach 2.0 Zeiteinheiten. Derartige zeitliche Wahrscheinlichkeitsentwicklungen können für viele mögliche Projektstrukturen und Risiken für einzelne Projektpakete in den Strukturen gerechnet werden. Hochparallele, hochserielle und mixed Projektstrukturen zeigen jeweils ihre charakteristischen Wahrscheinlichkeitsentwicklungen. Die Monte Carlo Modell Simulationen geben in der Planungsphase der Projekte Hinweise auf Hochrisikophasen und auf Erfolgsfaktoren in den Projekten. Sie sind rückgekoppelt in die Projektplanung und unterstützen die Chancen auf das Erreichen der Projektziele.



## Pandemie - „last-minute“ Planung (nicht-medizinische Aspekte)

Viele Unternehmen haben seit einiger Zeit einen Krisenplan für den Fall einer Pandemie fertig in der Schublade. Ein praktikabler Plan, der z. B. auf dem „Handbuch Betriebliche Pandemieplanung des Landesgesundheitsamts Baden-Württemberg“ - BW-Plan - basiert, wird jetzt, im Juli 2009, umgesetzt und aktualisiert. Es ist aktuell ein wesentlich konkreteres Szenario der Schweinegrippe H1N1 verfügbar, als es zum Zeitpunkt der Erstplanung des Krisenplans der Fall war, sodass der Plan bezüglich der Inhalte entsprechend jetzt neu "skaliert" werden muss. Die Begriffe und Nomenklatur beziehen sich auf den BW-Plan (s. o.).

Die aktuelle **Umsetzung** betrifft den Abschnitt Maßnahmen vor der Pandemie. Dieser Teil wird jetzt, vor der Pandemie, bereits umgesetzt.

### V1: Betriebliche und personelle Planung anpassen

Die entsprechenden Planungen werden an die aktuellen Szenarien angepasst. Individuelle Personen werden in ihre Rolle während der Pandemie eingeführt.

### V3: Informationspolitik

Die Krisenkommunikation wird konkret geübt. Das Ergebnis der Übung wird zur Verbesserung der Krisenkommunikation verwendet.

Die **Aktualisierung** betrifft den Abschnitt Maßnahmen während der Pandemie. Dieser Teil wird jetzt, vor der Pandemie überprüft und die Planung angepasst.

### P1: Aufrechterhaltung des Minimalbetriebs

Die Planung des Minimalbetriebs wird an das aktuelle Szenario der Pandemie angepasst. Die betroffenen individuellen Personen und Organisationen sind einbezogen oder werden unterrichtet.

### P2: Organisatorische Maßnahmen für das Personal

Die Planung der Maßnahmen an das aktuelle Szenario der Pandemie angepasst. Die betroffenen individuellen Personen werden von der Anpassung unterrichtet.

### P3: Externe Information

Die Planung der Maßnahmen an das aktuelle Szenario der Pandemie angepasst.

Die referenzierten Management-Maßnahmen (V1, V3, P1, P2, P3) müssen mit den medizinisch-ärztlichen Maßnahmen (V2, V4, P4, P5) abgestimmt werden.

Das Steinbeis-Transferzentrum unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung der betrieblichen Pandemieplanung nach dem Konzept Landesgesundheitsamts Baden-Württemberg.

## BCM Business Continuity Management

Business Continuity Management hat die Sicherstellung des Betriebs des Unternehmens entsprechend eines wohl definierten Zustands „normal“ zum Inhalt. Das ist der Zustand der planmäßigen Erzeugung der Produkte und bedeutet schlicht „der Betrieb läuft“ und die Leistungs- und Lieferfähigkeit ist entsprechend den qualitativen und quantitativen Spezifikationen.

Störfälle führen zu Notfall- oder zu Krisenzuständen im Unternehmen, die von „normal“ abweichen. Eine Notfall- und Krisenplanung enthält vorgezeichnete operative Maßnahmen entsprechend der Szenarien, um zum Zustand „normal“ zurückzukehren. Es ist nützlich, einen Notfall in Phasen und Zuständen zu strukturieren:

- Der Zustand „chaotisch“ ist bezeichnet durch eine zeitlich und umfänglich nicht absehbare Phase des Verlust der Kontrolle über wesentliche Teile des Prozessnetzwerks.
- Der Zustand „akut“ ist bezeichnet durch eine zeitlich und umfänglich absehbare Phase des Ausfalls einiger Teile des Prozessnetzwerks ohne Verlust der Kontrolle.
- Der Zustand „kritisch“ ist bezeichnet durch eine geplante und kontrollierte Phase der Rückkehr zum Zustand „normal“.

Für jeden Zustand sieht die Notfallplanung entsprechende Maßnahmen vor. Notfallplanung ist vorbeugend. Ihr Erfolg hängt von der Qualität der Szenarien und von der Qualität der Planung ab.

Gesetzliche Anforderungen (mit impliziter Konsequenz für Business Continuity Management) folgen aus einer Vielzahl von Regularien zur Sicherheit und zum Schutz der Stakeholder des Unternehmens. Beispiele sind nicht nur unmittelbare Gesetze und Vorschriften zur Arbeitssicherheit, sondern auch mittelbare Gesetze, wie das Konzern-Transparenz-Gesetz KonTraG. Normative und normenähnliche Anforderungen (mit expliziter Konsequenz für Business Continuity Management) folgen aus Regularien zum Umgang mit Risiken. Beispiele sind z. B. die neue Risikomanagementnorm ISO 31000 und die Publicly Available Specification PAS 56 der British Standards Institution.

Unternehmerische Anforderungen für Business Continuity Management unterliegen der Freiheit der Gestaltung durch das Unternehmen. Was das Unternehmen tut ist weitgehend die Entscheidung des Unternehmers.

## Mythos Risikomanager

Vor ein paar Jahren war ich mit einem Projekt bei einem größeren mittelständischen Unternehmen. Der Geschäftsführer sagte mir, 8 % seiner Mitarbeiter seien Qualitätsmanager mit einer entsprechenden Ausbildung. Ich sagte ihm, es könne wohl nicht sein, dass jeder 12. Mitarbeiter sich unproduktiv im Qualitätsmanagement beschäftige. Vor ein paar Wochen traf ich den besagten Geschäftsführer wieder und fragte ihn, wieviel Prozent seiner Mitarbeiter aktuell Qualitätsmanager seien. Er sagte mir, es seien inzwischen über 10 %. Ich antwortete, es könne wohl nicht sein, dass sich nur jeder 10. Mitarbeiter als Qualitätsmanager verstehe. Es müsse sich jeder einzelne Mitarbeiter als Qualitätsmanager verstehen. Der Geschäftsführer sagte, ich hätte damals wie heute Recht, da ich die Definition verändert habe.

Wie ist das mit dem Risikomanager? Das ist wiederum eine Frage der Definition. Zunächst ist es wie im Qualitätsmanagement. Der Qualitätsmanager kennt die Norm (ISO 9001); die Norm kennt den Qualitätsmanager nicht. Die Norm kennt sehr wohl den Qualitätsmanagementbeauftragten. Das ist eine andere Geschichte. Im Risikomanagement kennt die Norm (ISO 31000) weder einen Risikomanager noch einen Risikomanagementbeauftragten. Und das ist gut und richtig so.

Die neue Risikomanagementnorm ISO 31000 propagiert ein Risikoverständnis und eine Risikodefinition, die an Zielen der Organisation angehängt ist. Dieses Verständnis und diese Definition legen nahe, die Verantwortung für Risiken nicht von der Verantwortung für das Ziel zu trennen. Wer ein Ziel managt, managt auch die Risiken der Zielerreichung. Das geht noch einen Schritt weiter. Wer ein Ziel managt, managt auch die Qualität des Ergebnisses. Ziel, bzw. Ergebnis, sowie Risiko und Qualität gehören offensichtlich zusammen.

Das ist Integration. Integration von Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Zielmanagement. Die neue Risikomanagementnorm ISO 31000 empfiehlt die Integration von Risikomanagement in die Unternehmensprozesse und liefert mit der Risikodefinition die Lösung mit. In diesem Bild ist jeder Ziel- bzw. Ergebnismanager auch Risikomanager.

Den Risikomanager gibt es in diesem Verständnis nicht. Oder doch? Es mag angebracht sein, in der Organisation einen Spezialisten für Risiko zu haben, seine Methodenkompetenz im Risikomanagement zur Verfügung stellt. Es mag angebracht sein, wenn es aus bestimmten und speziellen Anforderungen erforderlich ist, eine Risikokommunikation und -dokumentation bei einem ebensolchen Spezialisten zusammenzuführen, der eine kontrollierende Funktion in der Organisation wahrnimmt. Auch das kann gut und richtig sein.

## COSO-ERM et al. und / oder ISO 31000 & IEC

Es wird sie geben, die internationale neue Top-Level Risikomanagement-Norm ISO 31000. Es gibt sie bereits, einige andere „grundsätzliche Konzepte“ - COSO-ERM ist ein Beispiel von vielen - mit Bezug zu Risiko und zu Risikomanagement in Organisationen. Die Diskussion über das neue, das bessere, das nützlichere, das verbindlichere und das notwendigere Konzept ist schon im vollen Gange. Nicht immer aus der Sicht der Praxis und schon gar nicht aus der Sicht der betroffenen Organisation. Zu oft aus der Theorie ohne die handelnden Personen und fordernden Interessengruppen.

Es werden Äpfel mit Birnen verglichen. Normen mit Nicht-Normen. Konzepte mit Praktiken. Es wird über Syntax und Semantik gestritten.

So wird die Definition von Risiko im COSO-ERM Konzepts mit der in der ISO 31000 Norm verglichen. Das mögliche Testat des Wirtschaftsprüfers gegen das definitive Fehlen der Zertifizierung abgewogen. Die mehr oder weniger augenfällige Ähnlichkeiten und Verschiedenheiten der Prozesse diskutiert. Die Integration von Risikomanagement mit was auch immer. Die Realisierung von Corporate Governance so oder so. Die Entwicklung von Unternehmenskultur mit Impulsen aus einer Norm oder mit Stichpunkten aus einem Konzept.

Richtig und wichtig ist eine grundsätzliche Ziel- und Nutzendiskussion im Vorfeld eines Projekts zu Risikomanagement im weitesten Sinne. Was ist der Sinn eines Konzepts für das Management von Risiken und Chancen? Was soll mit dem Management erreicht werden? Wie soll es erreicht werden? Was paßt in das Unternehmen jetzt und in der Zukunft? Welche sind die internen Notwendigkeiten? Welche sind die externen Anforderungen? Welche sind die Ressourcen und die Potenziale?

Ganz klar. Es gibt Alternativen, ganz klare Alternativen. ISO ist nicht COSO und COSO ist nicht ISO. Es geht schon lange nicht mehr nur um einen Risikomanagementprozess, der seit mindestens 25 Jahren gute Praxis ist. Es geht auch nicht um eine einzelne mehr oder weniger „gute“ Definition. Es geht vielmehr um die Art und Weise, wie gemanagt wird, ob noch immer berichtet wird oder ob schon endlich kommuniziert wird, ob Verantwortung noch geredet wird oder ob Verantwortung schon wahrgenommen wird, ob das Operative das Strategische zieht (sofern das möglich ist) oder ob das Strategische das Operative schiebt (was wohl sinnvoll ist).

Das Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement moderiert die Entscheidung für den Weg zu Risikomanagement – mit System.

## Systemvergleich: QM (ISO 9001) und RM (ISO 31000)

Es liegen Welten zwischen der ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und der neuen ISO 31000 (Risikomanagement). Die Risikomanagementnorm ist, was die Qualitätsmanagementnorm nicht ist:

- ISO 31000 ist nicht zertifizierbar. ISO 9001 ist zertifizierbar.

Die Umsetzung der ISO 9001 hat das Erlangen des Zertifikats zum Ziel. In diesem Sinne ist die ISO 9001 binäre, eine Alles-oder-Nichts Norm. Die Umsetzung der ISO 31000 wird nicht zertifiziert. Einem Unternehmen steht es frei, auf welche Art und Weise (qualitativ) und in welchem Umfang (quantitativ) die Norm umgesetzt wird.

- ISO 31000 ist eine Leitfadennorm. ISO 9001 ist eine Anforderungsnorm.

Die 9001 versteht sich als System von Anforderungen, deren Umsetzung zertifiziert wird. Die 31000 versteht sich als strukturierter Leitfaden, der alle Risikomanagementaktivitäten unterstützt.

- ISO 31000 ist eine unternehmerische Norm. ISO 9001 ist (auch?) eine unternehmerische Norm.

Die ISO 31000 greift mit ihrer Definition von Risiko als die „Wirkung von Ungewissheit auf Ziele“ das Verständnis von unternehmerischem Wagnis auf. Sie ist damit im Kern unternehmerischen Denkens und Wahrnehmens. Sie beinhaltet nicht nur die Negativ-Seite Risiko

sondern auch die Positiv-Seite Chance. Mit einem Verständnis von Qualität als Konformität zu Anforderungen von Kunden und Stakeholdern ist die ISO 9001 an einem weiteren Kern des unternehmerischen Denken und Handelns dran.

- ISO 31000 ist unbedingt auf Integration ausgelegt. ISO 9001 ist bedingt auf Integration ausgelegt.

Die ISO 31000 als Top-Level Norm integriert explizit alle Risikomanagementaktivitäten des Unternehmens. Die ISO 31000 wird in die Prozesse des Unternehmens integriert. Diese Integrationen sind in der Norm explizit angelegt. Die ISO 31000 kann mit der ISO 9001 integriert werden. Die ISO 9001 wird mit der ISO 14000 integriert. Diese Integration ist aus der Praxis entstanden.

- ISO 31000 ist kennt keinen Risikomanagementbeauftragten.

Im unternehmerischen Verständnis von Risikomanagement gehören Risiken untrennbar zu unternehmerischen Zielen. Es gibt im Unternehmen Verantwortliche für Ziele, die auch Verantwortliche für Risiken sind.

- ISO 31000 besitzt eine intrinsische Möglichkeit, der Reifegrad des Risikomanagements zu ermitteln.

Die 11 Grundsätze des Risikomanagements (Kapitel 3) werden als Massstab zur Ermittlung eines Reifegrades des Risikomanagement genutzt. Die Ermittlung des Reifegrades ist eine unternehmerische Alternative zum Zertifikat.

### Am Anfang des Risikomanagements stehen Ziele

Die neue internationale Risikomanagementnorm ISO 31000:2009 ist seit November 2009 in Kraft. Die Norm (Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation) legt mit der Definition von **Risiko** als „**die Wirkung von Ungewissheit auf Ziele**“ den Startpunkt für die Umsetzung eines Risikomanagements fest: Ziele – Die Ziele stehen am Anfang des Risikomanagements, nicht am Ende.

Zu den Zielen gibt es auch die Prozesse, die zu den Zielen führen. Die Ziele und die zugehörigen Prozesse sind die Ausgangspunkte für die Umsetzung des Risikomanagements.

Damit braucht es für das Aufsetzen eines Risikomanagements in einem Unternehmen das Prozessschema und die zugehörige Zielliste. Am Anfang eines Risikomanagements steht die ausführliche Auseinandersetzung mit Prozessen und Zielen, die zusammen ein konsistentes System bilden. Der Einstieg in das Risikomanagement über Ziele und Prozesse des Unternehmens ist „Good Practice“. Der Einstieg in das Risikomanagement über Risiken aus einer „Liste der üblichen Verdächtigen“ ist „Bad Practice“.

Der Treiber und Manager der Umsetzung eines Risikomanagements nach „Best Practice“ ist ein Kenner der Ziele und der

Prozesse des Unternehmens. Es braucht ein konsistentes Verständnis der relevanten Ziele und Prozesse im Unternehmen, um ein ebenso konsistentes Verständnis der relevanten Risiken zu erlangen. Üblicherweise ist in Unternehmen die Prozesslandkarte im Qualitätsmanagement nach der ISO 9001:2008 detailliert analysiert und dokumentiert. Das sind die minimalen Voraussetzungen für ein systematisches Risikomanagement. Dabei zeigt sich, dass Risiko neben Qualität eine zweite Perspektive auf Ziele ist. In größeren Unternehmen sind die Prozesse Gegenstand eines unternehmensweiten **BPM**, Business Process Managements, zur umfassenden Prozessentwicklung, und entsprechend dokumentiert und gemanagt. Das sind die optimalen Voraussetzungen für ein systematisches Risikomanagement. Dabei werden sowohl die operativen als auch die strategischen Aspekte des Prozessmanagements unter Risikokriterien gemanagt.

Risikomanagement ist Zielmanagement, genau genommen die Perspektive von Risiko auf ein Zielmanagement. Risikomanagement ist Prozessmanagement, genau genommen die Perspektive von Risiko auf ein Prozessmanagement.