

3 Grundsätze

Hinweise

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines Risikomanagementsystems sind in einer Reihe von Grundsätzen beschrieben. Diese Grundsätze sollten Basis für die Auseinandersetzung der Organisation mit Risiken sein.

Zu Beginn der Einführung eines Risikomanagementsystems sollten die Grundsätze allen Beteiligten vorgestellt und intensiv mit ihnen besprochen werden.

Dabei ist es wichtig, alle Ebenen der Organisation zu erfassen.

Diese Grundsätze sind somit nicht nur Grundlage für die Risikopolitik, die Unternehmensstrategie und Leitlinien sowie für die Werte einer Organisation, sondern für alle Aktivitäten im Risikomanagement.

So können Sie konkret vorgehen:

Zu Beginn der Einführung eines Risikomanagements ist der Umfang zu definieren. Dabei wird festgelegt, für welche Bereiche oder Abteilungen, für welche Niederlassungen und Standorte oder ob für das gesamte Unternehmen ein Risikomanagement in Betracht kommt.

Prüfungsschritte:

1. Sie erstellen ein Organigramm oder verwenden ein vorhandenes Organigramm, das alle Unternehmensbereiche abbildet. Im Rahmen eines Workshops beispielsweise versuchen Sie, alle Risiken für ein Unternehmen zu benennen. Listen Sie diese Risiken auf und ordnen Sie die Risiken den Bereichen der Organisation zu.
2. Entscheiden Sie dann, welche Bereiche Sie mit einem Risikomanagement sicherer machen wollen und welche Risiken Sie zukünftig „im Griff“ haben wollen. Konzentrieren Sie sich auf die bedeutenden Risiken, die zu ernststen Krisen für die Organisation führen können.
3. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Entscheidung auch die Meinung der Unternehmensleitung, insbesondere deren Wertvorstellungen und Unternehmensleitlinien.
4. Berücksichtigen Sie die Meinung und Wertvorstellungen von Mitarbeitern oder externen Anspruchsgruppen. Führen Sie hierzu Gespräche mit internen und externen Anspruchsgruppen und berücksichtigen Sie die Ergebnisse der Gespräche bei den eigenen Entscheidungen.

Die folgenden Grundsätze können Ihnen bei der Entscheidung für ein Risikomanagement helfen. Überprüfen Sie die Relevanz für die eigene Organisation.

a) Risikomanagement schafft und schützt Werte

Mit einem funktionierenden Risikomanagement kann man sowohl materielle als auch immaterielle Werte eines Unternehmens erhalten und steigern.

Unternehmen haben einen Wert. Es gibt unterschiedliche Anlässe für eine Bewertung. Der Regelfall ist ein Kauf oder Verkauf eines Unternehmens oder eines Unternehmensteils, wenn Unternehmen verschmolzen werden oder wenn Gesellschafter ausscheiden.

Bei Aktiengesellschaften wird der Wert im Rahmen des Börsengangs, des sogenannten IPO (initial public offering), ermittelt und stellt die Basis für den Emissionspreis für die Aktien dar. Oft nicht bewusst wahrgenommen, werden die Werte von Unternehmen im „Sekundentakt“ an den Börsen ermittelt. Mit jedem neuen Kurs, der von Angebot und Nachfrage geregelt wird, wird die Marktkapitalisierung und damit der Unternehmenswert bestimmt.

Faktoren der Wertbestimmung

Welche Aspekte, welche Kriterien bestimmen und beeinflussen den Wert von Unternehmen? Da wird ein Bauskandal aufgedeckt und die Aktie geht in den Keller. Da wird von einer bahnbrechenden Innovation berichtet und der Aktienkurs schnell in die Höhe. All dies, ohne dass eine Forderung im Bauskandal an das Unternehmen gestellt wurde, und im Fall der Innovation, ohne dass ein einziges neues innovatives Produkt bereits hergestellt, geschweige denn verkauft wurde.

Bei der Wertermittlung werden offensichtlich viele Faktoren berücksichtigt.

Methoden und Parameter zur Ermittlung des Unternehmenswerts

Im Rahmen der Wertermittlung wird eine Due Diligence durchgeführt. Mit dem Begriff Due Diligence bezeichnet man die detaillierte Prüfung und Bewertung eines Unternehmens durch einen Käufer oder Investor.

Insbesondere risiko- und ertragsrelevante Unternehmensaspekte werden durchleuchtet und geprüft.

Für die Unternehmensbewertung gibt es mehrere Methoden. Zwei sich grundsätzlich unterscheidende Ansätze der Unternehmensbewertung sind das Substanzwert- und das Ertragswertverfahren.

Substanzwertverfahren

Im Substanzwertverfahren wird die Summe der im Unternehmen vorhandenen Vermögensgegenstände abzüglich der Schulden berücksichtigt.

Betriebsnotwendiges Vermögen wird mit den Wiederbeschaffungskosten bewertet, nicht betriebsnotwendiges Vermögen mit dem zu erzielenden Veräußerungspreis.

Die Substanz des Unternehmens basiert also auf Immobilien, Maschinen, Geräten, Einrichtungen, Fahrzeugen und Warenlager. Dabei wird nicht ein fiktiver Bilanzwert berücksichtigt, sondern der tatsächlich im Markt erzielbare Marktwert.

Zusätzlich wird bei der Wertermittlung noch die Marktstellung des Betriebs wie Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Image und Markenname als sogenannter imaginärer Firmenwert berücksichtigt.

Der Substanzwert sollte als ein Hilfswert angesehen werden, der Sicherheit nur in Form von Liquidationswerten bietet. Eine Garantie für zukünftige Erträge bietet der Substanzwert nicht.

Ertragswertmethode (Discounted-Cashflow-Methode – DCF-Methode)

Nach heute herrschender Meinung stellt das Ertragswertverfahren unter finanziellen Zielsetzungen die theoretisch richtige Unternehmensbewertungsmethode dar.

Im Ertragswertverfahren werden die zukünftigen Einnahmeüberschüsse berücksichtigt und nicht die vorhandene Unternehmenssubstanz.

Hierbei werden auch verdeckte Gewinnausschüttungen berücksichtigt. Ausgehend von dem Zeitpunkt der Übernahme werden die zukünftigen Einnahmeüberschüsse abgezinst. Die Summe aller auf diesen Übernahmestichtag abgezinsten Einnahmeüberschüsse nennt man Ertragswert. Er entspricht dem Unternehmenswert. Einnahmen in der Zukunft werden also geringer (abgezinst) berücksichtigt, was der Unsicherheit dieser zukünftigen Einnahmen Rechnung trägt. Eine Variante der Ertragswertmethode stellt das Staffelfverfahren dar, bei dem die in der Zukunft zu erwartenden Gewinne zeitlich befristet und mit

unterschiedlichen Kapitalisierungszinssätzen abgezinst werden.

Kapitalisierungszinsfuß als Maß für Risiken

Neben dem geschilderten Ertragswert ist der Kapitalisierungszinsfuß die bestimmende Größe bei der Unternehmensbewertung. Der Kapitalisierungszinsfuß bestimmt den Zinssatz, mit dem zukünftig zu erwartende Gewinne auf den Tag der Übernahme abgezinst werden.

Der Kapitalisierungszinsfuß besteht zumeist aus zwei Komponenten:

Das ist zum einen der **Basiszinssatz**, der die Verzinsung einer alternativen Kapitalanlage z.B. in sicheren Staatsanleihen darstellt. Dieser Basiszinssatz entspricht quasi einer Investition ohne Risiko.

Da es sich aber um ein Unternehmen handelt und unternehmerisches Handeln immer auch mit Risiken verbunden ist, wird mit einem Risikoaufschlag für das Unternehmerrisiko gerechnet. Dieser **Risikozinssatz** spiegelt die Unsicherheit im Hinblick auf die Erreichung der Ziele wider. Das ist vergleichbar mit der Definition des Risikos in der Risikomanagementnorm ISO 31000, die Risiko als „Auswirkung von Unsicherheit auf die Ziele“ definiert.

Die Summe beider Prozentsätze ergibt den Kapitalisierungszinsfuß.

Risikomanagement schafft Sicherheit und erhöht den Unternehmenswert

Mit einem Risikomanagementsystem nach ISO 31000 ist es möglich, die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen. Dabei werden Leistungsverbesserungen z.B. bei der menschlichen Gesundheit, der Sicherheit, bei der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben oder der Einhaltung von Normen nachweislich erhöht. Es können aber auch Risiken für die Umwelt gesenkt und Risiken für das Unternehmensimage gesteuert werden.

Ein zielgerichtetes Management ist fähig, Risiken zu erkennen und Risiken zu steuern, um Chancen zu nutzen und die negativen Folgen von Risiken zu minimieren. Werden Abläufe und Verfahren regelmäßig einer Bewertung unterzogen und werden daraus Verbesserungen kontinuierlich abgeleitet, so wird sich die Organisation dahin gehend wandeln, dass risikobehaftete Abläufe zunehmend durch diejenigen ausgetauscht werden, die ein geringeres Risiko bergen.

Als Folge eines Risikomanagementsystems nach ISO 31000 wird das Risikopotenzial selbst verringert, Risikoaufschläge bei der Unternehmensbewertung verringern sich und der Unternehmenswert steigt.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Wie hoch ist der Wert des Unternehmens?
- Welche materiellen, also gegenständlichen Werte (z.B. Immobilien, Fuhrpark, Produktionsmaschinen etc.) hat die Organisation?
- Welche immateriellen Werte (z.B. Ansehen in der Öffentlichkeit, Kundennetzwerk, Lieferantennetzwerk, Bekanntheit in der Öffentlichkeit, guter Ruf bei Nachbarn, Presse, Öffentlichkeit etc.) hat das Unternehmen?
- An welchen Kriterien wird der Wert gemessen?
- Gibt es Risiken, die den Wert stark beeinflussen können?
- Welche Risiken können Werte vernichten?

b) Risikomanagement ist Bestandteil aller Organisationsprozesse

Für alle Arten von Organisationen besteht die Gefahr, die Ziele nicht zu erreichen. Dafür verantwortlich sind eine Reihe von Faktoren, die entweder in der Organisation selbst begründet sind, oder externe Faktoren, die die Abläufe, Prozesse und die damit verbundenen Entscheidungen beeinflussen.

Schutzfunktion der Managementsysteme

Managementsysteme haben mit dem PDCA-Zyklus einen im Grunde genommen vergleichbaren Aufbau. In einer Analyse werden die für die Politik und das Umfeld (Arbeitsschutz, Umweltschutz, Qualitätsmanagement, Brandschutz, IT-Sicherheit etc.) wichtigen Aspekte identifiziert.

Hierbei werden, meist auf Basis vorhandener Erfahrungen, Abweichungen zu dem „normalen Betrieb“ festgestellt. Das sind z.B. Emissionen in die Luft, das Wasser oder den Boden. Weitere Beispiele sind Unfälle mit einer Relevanz für die Beeinträchtigung der Natur, fehlerhafte Produkte, Betriebsunterbrechungen, Auslaufen von Öl usw.

Um die Aufgaben der Managementsysteme für Umweltschutz (ISO 14000 ff.), Qualitätsmanagement (ISO 9000 ff.), Arbeitsschutz (OHSAS 18001), IT-Sicherheitsmanagement (ISO 27000 ff.) oder Brandschutzmanagement (VdS-2009-Leitfaden) und weiterer Managementsysteme auf einer abstrakten Ebene zu beschreiben, bedeutet dies: Alle Managementsysteme beschäftigen sich mit der Zielabweichung.

Risikomanagement ist ein integraler Bestandteil aller organisatorischen Abläufe

Managementsysteme haben die Verbesserung der Prozesse zum Ziel. Treten aber unterschiedliche Risiken aus unterschiedlichen Sektoren auf, so sind die im Einzelnen erzielten Lösungen oft nicht vollständig miteinander vereinbar, zum Teil können sie auch gegenläufig sein. Was z.B. den Arbeitsschutz verbessert, kann den Umweltschutz negativ verändern.

Eine Maßnahme für einen verbesserten Brandschutz kann z.B. den Arbeitsschutz verschlechtern. Zunehmend versucht man, in Arbeitsgruppen diesem Problem entgegenzuwirken und bei der Lösung eines Problems ein interdisziplinäres Team zu bilden. Dies hat jedoch immer noch den Nachteil, dass man mit verschiedenem Maß misst.

Risikomanagement ist nicht isoliert zu betrachten. Dabei wird deutlich, dass Risikomanagement nicht nur ein weiteres Managementsystem für Organisationen ist, sondern die Schutzansätze von bestehenden Managementsystemen zusammenfassen kann.

Mit der ISO 31000 kann z.B. ein Prozess ganzheitlich oder nur unter dem Gesichtspunkt der Risikoreduktion untersucht werden. Die Methodik ist einheitlich und das Risiko und die Risikobeurteilung einschließlich Bewertung führen zu einem Ergebnis. Dieses Ergebnis allerdings beinhaltet die optimale Lösung für das Unternehmen unter Berücksichtigung aller sektoralen Forderungen der einzelnen Schutzfunktionen. Es wird im Rahmen der Beurteilung also nicht mehr danach gesucht, welcher Weg die beste Qualität, den besten Umweltschutz, den besten Brandschutz usw. bringt, sondern es wird danach gesucht und auch gefunden: Was ist das Beste für das Unternehmen?

Die einzelnen Managementsysteme werden einander genähert und in Form der Verwendung der ISO 31000 praktisch korreliert.

Risikomanagementsysteme nach ISO 31000 verringern das Risikopotenzial selbst. Werden Abläufe und Verfahren regelmäßig einer Bewertung unterzogen und werden daraus Verbesserungen kontinuierlich abgeleitet, so wird sich die Organisation dahin gehend wandeln, dass risikobehaftete Abläufe zunehmend durch diejenigen ausgetauscht werden, die ein geringeres Risiko bergen.

Folgen dieser Risikoabsenkung sind ein verbesserter Umweltschutz, ein verbesserter Arbeits- und Gesundheitsschutz, eine bessere Schadensverhütung oder

qualitätsbezogene Produktverbesserungen.

Alle diese genannten Verbesserungen führen zu einer robusten und belastbaren Organisation, die somit langfristig über ein stabiles Fundament für weitere Geschäftsaktivitäten verfügt.

Risikomanagement als Bindeglied aller Managementsysteme

Vielleicht, und das wird die weitere Entwicklung erweisen, ist mit dem Risikomanagement das fehlende Bindeglied zur Integration aller Managementsysteme gefunden worden.

Mit einem Risikomanagementsystem nach ISO 31000 verringert man die Unsicherheit von Prozessen. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Sind alle Prozesse in der Organisation bekannt?
- Sind für alle Prozesse die damit verbundenen Risiken bekannt?
- Sind interne Risiken und externe Risiken bekannt?
- Werden bei Änderungen von Abläufen die Risiken dieser Änderung untersucht?

c) Risikomanagement ist Teil der Entscheidungsfindung

Das Risikomanagement und insbesondere der Risikomanagementprozess liefert eine gute Datenbasis, um Entscheidungen zu treffen. Mit klaren Strukturen, nachvollziehbaren Methoden und transparenten Beurteilungsgrundsätzen unterstützt Risikomanagement die Entscheider im Unternehmen.

Risikomanagement ist, abgestimmt auf die vorhandene Datenbasis und abhängig von dem verwendeten Beurteilungsverfahren, in der Lage, Entwicklungen vorauszusagen, Wirkungen und Folgen von Entwicklungen auf deren Ursache zurückzuführen oder gar neue und unbekanntere Entwicklungen hinsichtlich der Ursachen und Wirkungen sowie Folgen abzuschätzen.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Werden bei Entscheidungen die Risiken bedacht?
- Werden die Risiken mit Verfahren bestimmt?
- Gibt es Verantwortliche für die Prozesse, die über den Umgang mit Risiken entscheiden können?
- Sind den Entscheidungsträgern die Folgen bewusst?

d) Risikomanagement befasst sich ausdrücklich mit der Unsicherheit

Unternehmen versuchen, Entscheidungen auf sicheren und genauen Daten basierend zu treffen. Oftmals aber liegen diese Daten nicht vor und den Unternehmen fehlt das Geld und die Zeit, diese Daten zu beschaffen. Unsicherheit und deren Effekt auf die Zielerreichung, so ist der Risikobegriff in der Norm ISO 31000 definiert.

Gründe für die Unsicherheit

Da die Zukunft nicht voraussagbar ist, bestehen also Unsicherheiten hinsichtlich der Auswirkungen unserer Entscheidungen von heute für die zukünftige Entwicklung. Allerdings kann man aus dem Vergangenen lernen und so Prognosen für die Zukunft erstellen.

Ein gutes Prognosebeispiel

In regelmäßigen Abständen werden die Parlamente neu gewählt. Bei der Bundestagswahl z.B. werden bereits nach Schließung der Wahllokale regelmäßig Prognosen gezeigt. Bis auf wenige Procente genau wird das Wahlverhalten vorausgesagt. Der Wähler in der Wahlkabine zuvor allerdings mag im Einzelfall sein Kreuz an der einen oder an der anderen Stelle setzen. Fragt man die Wähler vor der Wahl, so sind viele unsicher.

Es ist also möglich, wenn ausreichend Daten und Erkenntnisse vorliegen, das Verhalten und die Folgen einer Wahl relativ genau vorauszusagen.

Risikomanagement beschäftigt sich mit Unsicherheit

Wenden wir uns den betrieblichen Problemen zu. Auch dort müssen Entscheidungen getroffen werden, doch vermeintlich können die Folgen nicht vorausgesagt werden.

Dabei ist es unerheblich, ob die Ereignisse technischer oder organisatorischer Art sind oder die Ereignisse in den beteiligten Menschen ihren Ursprung haben.

Das Risikomanagement zielt nicht in erster Linie auf die Veränderung der Prozesse ab, sondern es wird die mit dem Prozess verbundene Unsicherheit betrachtet. Durch die systematische und strukturierte Vorgehensweise können Unsicherheiten schon vor deren Wirksamkeit im Hinblick auf die Zielerreichung identifiziert, analysiert und bewertet werden. Risikomanagement verhindert somit zukünftige negative Auswirkungen und damit verbundene Kosten.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Ist den Handelnden bewusst, dass Unsicherheit mit der Entscheidung verbunden ist?
- Wird zwischen sicheren und unsicheren Daten als Grundlage für Entscheidungen unterschieden?

e) Risikomanagement ist systematisch, strukturiert und zeitgerecht

Das Führen von Unternehmen ist keine leichte Aufgabe. Und dennoch stellen sich Menschen dieser Herausforderung. Doch schnell wird klar, dass eine große Anzahl von Faktoren die Entwicklung eines Unternehmens beeinflusst: Steuern, Gesetze, Finanzen, aber auch Personalführung, Organisation und weitere.

Chancen sind schnell identifiziert, Risiken allerdings werden oft spät erkannt. In manchen Fällen, wie die große Anzahl von Unternehmenskrisen und Insolvenzen zeigt, zu spät. Meist scheinen die Probleme überraschend und unvorhersahbar aufzutreten, die Ursachen liegen allerdings in mangelnder Sorgfalt im Umgang mit Risiken.

Risiken frühzeitig identifizieren

Risiken müssen bei einer Reihe von Unternehmensaktivitäten bedacht werden. Risikobetrachtungen spielen eine wichtige Rolle bei der strategischen Planung für die weitere Entwicklung, bei Prozessen und Projekten, die durchgeführt werden, bei den Auswirkungen auf die Menschen, die Umwelt und die Natur, bei Sicherheitsbetrachtungen, bei Marktentwicklungen, bei Finanzentscheidungen oder bei der Gestaltung und Sicherung eines guten Images.

Risiken umfassend betrachten

Die vorhandenen Risikomanagementsysteme der Unternehmen beschränken sich meist nur auf bestimmte Anwendungsbereiche oder die Betrachtung von Einzelrisiken. Es wird deutlich, dass die Unternehmen zwar verstanden haben, wie wichtig ein funktionierendes Risikomanagement ist, jedoch wird es in der Praxis noch zu wenig gelebt.

Oft fehlt der „rote Faden“. Doch bereits eingeführte Systeme können als Ausgangsplattform angesehen werden, auf der, vor dem Hintergrund der Dynamik und Komplexität, aufgesetzt werden kann.

Systematische Vorgehensweise

Es gibt unterschiedliche Merkmale, nach denen sich die Unternehmensrisiken strukturieren lassen. Strukturiert man Risiken nach deren Wirkung, so unterscheidet man Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögensrisiken. Eine Unterteilung nach der Ursache sieht eine Einteilung in Geschäfts-, IT-, Einkaufs- oder Personalrisiken vor. Man kann Risiken aber auch nach der zeitlichen Wirkung klassifizieren. Danach lassen sich operative Risiken, die sich in der Regel kurzfristig bemerkbar machen, von strategischen Risiken, die sehr häufig eine langfristige Wirkung haben, abgrenzen. Eine weitere Unterteilung kann in interne und externe Risiken erfolgen.

Gerade weil sich jedes Unternehmen in einem anderen Umfeld bewegt, lässt sich die Notwendigkeit erkennen, für jedes Unternehmen eine individuelle Klassifizierung der Kriterien bei der Risikoidentifikation durchzuführen.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Werden Entscheidungen auf Grundlage von Zahlen, Daten und Fakten gefällt?
- Gibt es einen strukturierten Ablauf, in dem festgelegt ist, wie Entscheidungen getroffen werden?
- Werden die Entscheidungsverfahren regelmäßig überprüft und weiterentwickelt?

f) Risikomanagement stützt sich auf die besten verfügbaren Informationen

Informationen bilden die Basis für Entscheidungsfindungen. Häufig liegen diese Informationen allerdings nicht vor. Die Organisation muss abschätzen, ob sie über ausreichende Ressourcen zur Datenbeschaffung verfügt und insbesondere die hierfür zur Verfügung stehende Zeit vorhanden ist. Oftmals sind Informationen nicht, nicht ausreichend oder nicht rechtzeitig zu beschaffen.

Für die Beschaffung qualifizierter Informationen stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Diese Verfahren sind in der Norm ISO 31010 beispielhaft beschrieben. Grundsätzlich kann man die Verfahren nach ihrer Arbeitsmethode einteilen. Diese grundständigen Verfahrenstypen sind induktive Verfahren, deduktive Verfahren sowie explorative Verfahren.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Wissen Sie, wie genau Ihre Informationen sein sollen?
- Haben Sie genügend Ressourcen (z.B. Zeit, Geld, Know-how), um Informationen in der erforderlichen Qualität und Quantität zu beschaffen?
- Haben Sie verschiedene Verfahren zur Datenbeschaffung zur Verfügung?

g) Risikomanagement ist maßgeschneidert

Der Umfang des Risikomanagements wird durch die Festlegung des Zusammenhangs definiert. Dabei werden sowohl interne als auch externe Rahmenbedingungen berücksichtigt. Innerhalb des festgelegten Rahmens werden dann für die Beurteilung der Risiken die entsprechenden Verfahren angewendet. Dabei ist darauf zu achten, dass man das „richtige Verfahren“, also das Verfahren wählt, welches angemessen ist und so ein optimales Ergebnis liefert. Die Angemessenheit ist anhand von Kriterien zu bestimmen.

Auswahlkriterien für das richtige Verfahren

Verschiedene Einflussfaktoren sind daher bei der Auswahl der Risikobeurteilungsverfahren zu berücksichtigen.

Die Risikobewertungsverfahren lassen sich in qualitative und quantitative Verfahren unterteilen. Grundsätzlich sind die qualitativen Verfahren den quantitativen Verfahren vorzuziehen, liefern diese doch umfangreichere Ergebnisdaten und bedürfen oft keiner weiteren Interpretation.

Folglich lässt sich die Verfahrensauswahl auf vier zu berücksichtigende Parameter reduzieren:

- Anforderung an die qualitative oder quantitative Bewertung
- Komplexität des Problems
- Art und Grad der Unsicherheit der Informationen, die zur Verfügung stehen
- Ausmaß der Ressourcen in Form von Zeit, Fachkenntnissen, Datenbedarf und Kosten

Die Norm ISO 31010 gibt einen Überblick über die Beurteilungsverfahren und deren Anwendung sowie Hilfestellung zu deren Auswahl.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Haben Sie eine Vorgehensweise festgelegt, wie Sie das für Sie beste Verfahren auswählen?
- Orientieren Sie die Verfahrensauswahl an den vier Parametern Quantifizierung, Komplexität, Datenunsicherheit, Ressourceneffizienz?

h) Risikomanagement berücksichtigt Human- und Kulturfaktoren

Immer wieder unterlaufen Menschen Fehler. Irren ist menschlich.

Doch teilweise große und kostspielige, vor allem aber dumme und vermeidbare Fehler führen zur Abweichung von der eigenen Zielsetzung. Oft heißt die Analyse von Unfällen oder Katastrophen: menschliches Versagen.

Warum machen kluge Menschen dumme Fehler?

Ein Ansatz zur Lösung dieser Frage könnte sein, dass man versteht, wie Menschen denken und handeln, und somit eine Voraussage treffen kann. Dort, wo menschliches Denken zu Fehlern führen kann, könnte man Systeme einsetzen, die gerade diese menschlichen Fehler kompensieren. Das Problem allerdings besteht darin, dass diese Schutzsysteme selbst wieder von Menschen entworfen und konzipiert werden.

Wer sich also mit sicheren Systemen beschäftigt, muss sich erst über die Unzulänglichkeit menschlichen Handelns und Denkens gewiss werden.

Organisationen und Unternehmen sowie technische Systeme, Maschinen und Prozesse werden von Menschen bedient, gesteuert und eben auch entworfen. Der Mensch neigt dazu, sich an Bekanntem, Vertrautem zu orientieren. Das menschliche Gehirn kann offenbar nicht schnell umdenken. Oft wird das mit dem Begriff „Bauchgefühl“ beschrieben.

Menschen orientieren sich an der Umwelt. Das, was andere tun, wird wohl richtig sein. Die eigene Denkarbeit reduziert sich. Dieses Verhalten führt dazu, dass Alternativen scheinbar überflüssig werden. Doch mit solchem Verhalten akzeptiert man die Risiken dieses eingeschlagenen Wegs und vergibt die Chancen der Alternativen.

Menschen neigen dazu, komplexe Sachverhalte radikal zu vereinfachen. Methoden werden oft unpassend gewählt. Wir wählen also unsere Lösungsmethode nach unseren (beschränkten) Möglichkeiten aus. Der Techniker löst das Problem technisch. Dabei verkennt man oft den einfacheren Lösungsansatz aus einer fachfremden Disziplin. Der Mensch konzentriert sich auf das „Wesentliche“ und „Machbare“.

Risikomanagement nach ISO 31000 denkt anders

Risikomanagement versucht, Schwachstellen einer Organisation zu erkennen. Menschen als Teil des Systems können mit ihrem Verhalten und ihren Denkmustern solche Schwachstellen sein.

Im Risikomanagement versucht man daher, negative oder positive Beschreibungen zu hinterfragen, genauso wie das Erkennen von Ankerpunkten, die eben das eigene Denken einschränken. So können Manipulationen, auch Selbstmanipulationen erkannt, behoben und zukünftig verhindert werden.

Dies alles führt zu einer sicheren Risikobeurteilung und liefert eine gute Grundlage für die Behandlung von Risiken.

Mit der Wahl der richtigen Methoden zur Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken kann die „Komplexitätsfalle“ umgangen werden. Es können so auch die Wahrnehmungen und das Absichern von internen und externen Interessengruppen berücksichtigt werden.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Berücksichtigen Sie Fehler der Menschen in Ihren Risikobetrachtungen?
- Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Wertvorstellungen bei Menschen?

i) Risikomanagement ist transparent und grenzt nicht aus

Bei der Setzung des Rahmens wie auch bei der Begleitung des Risikomanagementprozesses durch Kommunikation und Konsultation wird deutlich, dass sowohl interne wie auch externe Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Die Werte und Ansprüche der externen Anspruchsgruppen fließen in den Prozess der Auswahl der Risikokriterien mit ein. Durch den umfassenden Ansatz eines Risikomanagements und die Erfassung aller Effekte wird die angemessene Berücksichtigung sichergestellt. Die Risikoeigner und die transparente Darstellung der Risikoorganisation führen zum Vertrauen in die Organisation.

Externe und interne Faktoren berücksichtigen

Wichtig für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung des Risikomanagementsystems sind Festsetzung und Definition des Rahmens. Hier sind sowohl externe wie auch interne Parameter zu berücksichtigen.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Sind die Entscheidungen im Risikomanagement nachvollziehbar?
- Werden vor der Entscheidung externe Anspruchsgruppen konsultiert?
- Fließen die Wertvorstellungen von Anspruchsgruppen in die Entscheidungsfindung ein?

j) Risikomanagement ist dynamisch, iterativ und reagiert auf Veränderungen

Im Risikomanagement geht man schrittweise vor. Man beginnt mit der Identifikation der Risiken, gefolgt von der Analyse und Bewertung. Mit den Maßnahmen der Risikobewältigung schließt sich der Kreis. In einem erneuten Durchlaufen der Schritte können Veränderungen aufgenommen werden und hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Zielerreichung und die damit verbundene Unsicherheit geprüft werden. Risikomanagement ermöglicht so die kontinuierliche Verbesserung der Organisation.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Ist Ihr Risikomanagement für alle Betroffenen verständlich?
- Sind Entscheidungen durch Dritte nachvollziehbar?
- Führen Sie einen Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen?
- Konsultieren Sie Anspruchsgruppen, um deren Meinung in der eigenen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen?

k) Risikomanagement erleichtert die kontinuierliche Verbesserung der Organisation

Weiterhin führt ein Risikomanagementsystem zur Verbesserung der Handlungsfähigkeit innerhalb der Organisation. Die Grundlage für die Entscheidungsfindung wird wesentlich verbessert, was auch zu einer grundlegenden Verbesserung des Entscheidungserfolgs führt. Interne Kontrollen werden objektiviert und verbessert. Durch die Zuordnung von Ressourcen verbessern sich Effizienz und Effektivität.

Als Folge eines Risikomanagementsystems nach ISO 31000 wird das Risikopotenzial selbst verringert. Werden Abläufe und Verfahren regelmäßig einer Bewertung unterzogen und werden daraus Verbesserungen kontinuierlich abgeleitet, so wird sich die Organisation dahin gehend wandeln, dass risikobehaftete Abläufe zunehmend durch diejenigen ausgetauscht werden, die ein geringeres Risiko bergen. Folgen dieser Risikoabsenkung sind ein verbesserter Umweltschutz, ein verbesserter Arbeits- und Gesundheitsschutz, eine bessere Schadensverhütung oder qualitätsbezogene Produktverbesserungen.

Alle diese genannten Verbesserungen führen zu einer robusten und belastbaren Organisation, die somit langfristig über ein stabiles Fundament für weitere Geschäftsaktivitäten verfügt.

Diese Fragen helfen Ihnen bei der Überprüfung des Grundsatzes:

- Überprüfen Sie regelmäßig die Wirksamkeit des Risikomanagements?
- Messen Sie die Leistung und vergleichen Sie diese mit den Ergebnissen früherer Überprüfungen?
- Kommunizieren Sie die gemessene Veränderung?
- Fließen die Ergebnisse der Leistungsmessung in neue Zielsetzungen wieder mit ein?
- Haben Sie das Ziel, kontinuierlich besser zu werden?

In Anhang A der Norm werden weitere Empfehlungen gegeben, wie Organisationen die Leistungsfähigkeit des Risikomanagements prüfen können.

Aus den Ergebnissen von regelmäßigen Prüfungen kann das Maß der kontinuierlichen Verbesserung bestimmt werden. Es ist nicht vorgesehen, eine Zertifizierung des Risikomanagements durchzuführen, allerdings ist eine regelmäßige Überprüfung sehr sinnvoll.

Aus dem Ergebnis der Überprüfung lassen sich Empfehlungen und Maßnahmen für eine Verbesserung des Risikomanagements ableiten.