

## DREI SCHRITTE ZUM EFFEKTIVEN UND EFFIZIENTEN RISIKOMANAGEMENT NACH DIN ISO 31000

### Ein neues Handbuch, das die DIN ISO 31000:2018 erklärt

Über die Jahre sind zahlreiche Lehrbücher zum Risikomanagement entstanden. Mit der Revision und Veröffentlichung der ISO 31000:2018 wurde ihre bis dahin schon anerkannt hohe Praktikabilität insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die weiterhin Nachholbedarf bei der Implementierung eines ganzheitlichen Risikomanagements haben, weiter gesteigert. In diesem Handbuch zeigt der Autor, wie die Implementierung eines umfassenden Risikomanagements konzipiert werden kann. Mit der Übernahme der Neufassung der Norm als nationale deutsche DIN Norm in deutscher Sprache (D-A-CH Übersetzung gemeinsam durch die Normungsorganisationen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz) ist dieses zweisprachige Werk besonders nützlich für Akteure, die in einem internationalen Umfeld arbeiten. Der Zweck des Risikomanagements besteht darin, Werte zu schaffen und zu bewahren und die Haftung der Unternehmensleitung für Organisationsverschulden zu vermeiden oder wenigstens zu reduzieren. Für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und die Reduzierung von Haftungsrisiken ist Risikomanagement unerlässlich.

### Einleitung

Die Einleitung fasst die Geschichte des Risikomanagements zusammen und führt kurz und knapp in die ISO 31000:2009 und ihren überragenden Erfolg ein. Die Norm wurde in mehr als 60 Ländern als nationale Norm übernommen.

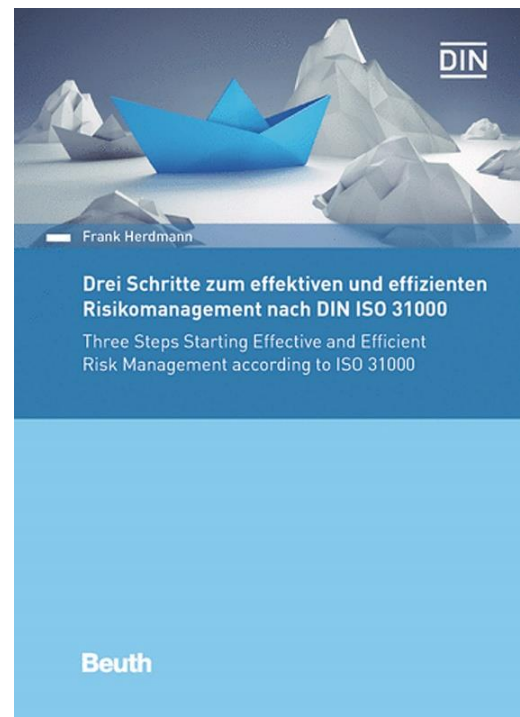
### Grundprinzip der Arbeit

Das Handbuch soll insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen einen schnellen ersten Zugang zum Risikomanagement eröffnen. Es strebt keine perfekte Anleitung bis in das letzte Detail für Großunternehmen mit komplexen Strukturen und komplexem Geschäft an. Detaillierte Vorgaben sind für die ersten Schritte nicht erforderlich, aber erste Schritte sind nötig, wenn die Organisation noch kein Risikomanagement hat oder wenn ihr Risikomanagement veraltet ist und sich in der periodischen Datensammlung erschöpft.

Für große, komplexe Organisationen wird nur ein erster schneller Start beschrieben, auf den ein reiferes Risikomanagement folgen kann – für Kleinunternehmen ist das Dargestellte möglicherweise schon der maßgeschneiderte Ansatz.

### Die drei Schritte

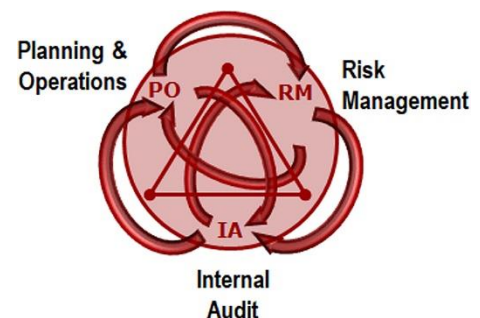
- **Etablierung des Rahmenwerks:** Das Rahmenwerk sollte für die Organisation maßgeschneidert werden. Besondere Aufmerksamkeit ist Führung und Verpflichtung zu widmen und menschliche Eigenheiten (z.B. das ETTO-Prinzip) sind stets zu beachten. Die Integration von Risikomanagement in eine Organisation ist ein dynamischer und iterativer Prozess, der an Bedürfnisse und Kultur der Organisation angepasst ist.



- **Einrichtung des Prozesses:** Der Risikomanagementprozess sollte ein integraler Bestandteil des Managements sein und in die Struktur, die Abläufe und die Prozesse der Organisation – kurz in alle ihre Aktivitäten integriert sein. Der Kern des Risikomanagementprozesses ist eine Schleife mit vier Elementen, die mit Risiko-identifikation beginnt, gefolgt von Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikobehandlung. Die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) wird zur Illustration der Schleife eingesetzt. Es wird betont, dass der Prozess, auch wenn er zumeist als sequentielle Kette dargestellt wird, in der Praxis iterativ ist. Für das Berichtswesen gilt, dass weniger mehr sein dürfte, weil ein hochdifferenziertes Berichtswesen eher Verwirrung stiftet und ein falsches Sicherheitsgefühl gibt.
- **Implementierung und Anwendung der Risikomanagementschleife:** Um Synergien zu aktivieren und Aufwand und Kosten zu reduzieren, sollte die Risikomanagementschleife bei der Modellierung und Implementierung der Kernprozesse des Unternehmens, die im Organisationshandbuch zusammengeführt werden, beachtet werden. Die Schleife sollte in die Prozesse immer dann eingebaut werden, wenn ein Prozess mit einer Information oder Einschätzung startet. Dies sollte immer dann wiederholt werden, wenn zusätzliche Informationen und/oder eine neue Einschätzung den Prozess betreffen. Der Aufgabeneigner ist der Risikoeigner für den jeweiligen Teil des Geschäftsprozesses und sollte abschätzen, ob eine Unsicherheit den Prozess und das Erreichen seiner Ziele beeinflussen könnte.

### Interne Revision

Eine wichtige Aufgabe ist der Abgleich von Risikomanagement und Interner Revision als Teil der Integration von Risikomanagement in alle Aktivitäten und Prozesse. Das ist ein wechselseitiger Ansatz, der auch Planung und Betrieb berührt. Die Interne Revision prüft die Anwendung der Risikomanagementschleife im Rahmen der Prüfung aller geschäftlichen Aktivitäten. Andererseits bilden die Ergebnisse des Risikomanagements die Basis für die Planung der Internen Revision.



### Fortlaufende Verbesserung

Mit der Anwendung des von Deming verbreiteten PDCA-Kreislaufs werden die Risikomanagementschleife verbessert und verfeinert und höhere Reifegrade des Risikomanagements erreicht. Wie alle Fähigkeiten fällt Risikomanagement nicht vom Himmel, sondern erfordert Übung und Praxis und ist offen für fortlaufende Verbesserung, wie der PDCA-Zyklus dies vorgibt.

**Das Handbuch (zweisprachig English-Deutsch) ist verfügbar bei [Beuth publishing](#)**

Für weitere Informationen kann der Autor kontaktiert werden: [auxilium@herdmann.de](mailto:auxilium@herdmann.de)

Dr. Frank Herdmann | Glückweg 10 | 12247 Berlin | Germany | phone: +49 30 771 90 321