

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die an ein solches wichtiges Thema erinnert und das Wesentliche dieses Themas zusammenzufasst.

Geschäftsprozesse und ISO 31000

Klassische Organisations- und Kontrollfragen und Nachhaltigkeit waren bisher die Themen – auch diesmal geht es wieder um Planung und Organisation im Unternehmen. Wenn die Größenordnungen von Kleinbetrieben überschritten werden und es mehrere Einheiten im Unternehmen gibt, die gleichgelagerte Aufgaben wahrnehmen, können nur hinreichende, eindeutige und dokumentierte sowie überwachte Arbeitsanweisungen dafür sorgen, dass die Arbeit gleichwertig erledigt wird und die Ergebnisse (die Leistungen des Unternehmens) den Qualitätsanforderungen von Unternehmen und Kunden entsprechen. Seit 1998 ist Risikomanagement (»RM«) zum festen Bestandteil der Unternehmensorganisation geworden und wird heute in einem für das jeweilige Unternehmen angemessenen Umfang als Teil ordnungsgemäßer Geschäftsführung gesehen – erforderlich zu Vermeidung von Organisationsverschulden und ein Faktor im Rahmen des Kreditratings durch die Hausbank.

Einbindung des Risikomanagements in die Geschäftsprozesse erforderlich

Die im Jahr 2009 von der International »Organization for Standardization« (»ISO«) veröffentlichte ISO 31000 hat die Harmonisierung von Risikomanagementprozessen für jegliche Organisationsform und -größe weltweit zum Ziel. Sie wird als einziger international anerkannter Standard angesehen. Das DIN (Deutsches Institut für Normung) hat allerdings Vorbehalte ([Übersicht](#)) dazu in seinem Normentwurf DIN ISO 31000 veröffentlicht und sich gegen die Umsetzung in eine nationale Norm entschieden. Der Entwurf wird mit Ablauf seiner zweijährigen Laufzeit im Januar 2013 [zurückgezogen](#). Andererseits enthält die ISO 31000 bei genauerem Hinsehen im Wesentlichen »Common Sense«. Die Kernaussage lautet, dass die gesamte Belegschaft und die Unternehmensleitung RM als einen Teil ihrer Aufgaben verstehen muss. Es geht beim RM um nichts anderes als die koordinierten Aktivitäten zur Führung des Unternehmens im Hinblick auf Unsicherheiten, die auf Informations- und Abwägungsdefiziten beruhen. Verlangt wird, dass der entsprechende Prozess, der im fünften Abschnitt der ISO 31000 vorgegeben ist, wesentlicher Teil der Unternehmensführung und in die Unternehmenskultur und -praxis fest eingebunden sowie auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens abgestimmt ist. Es ist ausdrücklich festgeschrieben, dass die ISO 31000 keine Grundlage für eine Zertifizierung ist, aber die ordnungsgemäße Bewältigung des in Abschnitt 5.4 beschriebenen Schritts der Risikobeurteilung muss wohl als Grundlage für ein uneingeschränktes Testat für den Jahresabschluss eingestuft werden.

Die Führung des Unternehmens unter Berücksichtigung der durch Informations- und Abwägungsdefizite bewirkten Unsicherheiten beschäftigt die Wissenschaft und Praxis als klassische Managementaufgabe seit Generationen. Sobald das Unternehmen nicht mehr in allen seinen Teilen vom Eigner selbst geführt werden kann und die Arbeitsanweisungen für die Kernprozesse in einem auf das Unternehmen zugeschnittenen Organisationshandbuch (»OHB«) dokumentiert werden müssen, muss in allen diesen Geschäftsprozessen auch der Umgang mit diesen Unsicherheiten behandelt werden.

Drei Schritte zum effektiven und effizienten Risikomanagement

Der Kernprozess im Risikomanagement nach ISO 31000 enthält das klassische Repertoire des Risiko Reporting nach [KonTraG](#) und [BilMoG](#) mit seinen Abschnitten Risikobeurteilung, Risikobewältigung, Überwachung und Überprüfung sowie Aufzeichnung. Das ist alter Wein in neuen Schläuchen. Der Wert des Internationalen Standards liegt auch ohne Übernahme in eine nationale Norm in seiner zusammenfassenden Darstellung der wesentlichen Eckpunkte. Deren Einbindung in die Geschäftsprozesse eines OHB und dessen Einführung kann in drei überschaubaren Schritten erfolgen:

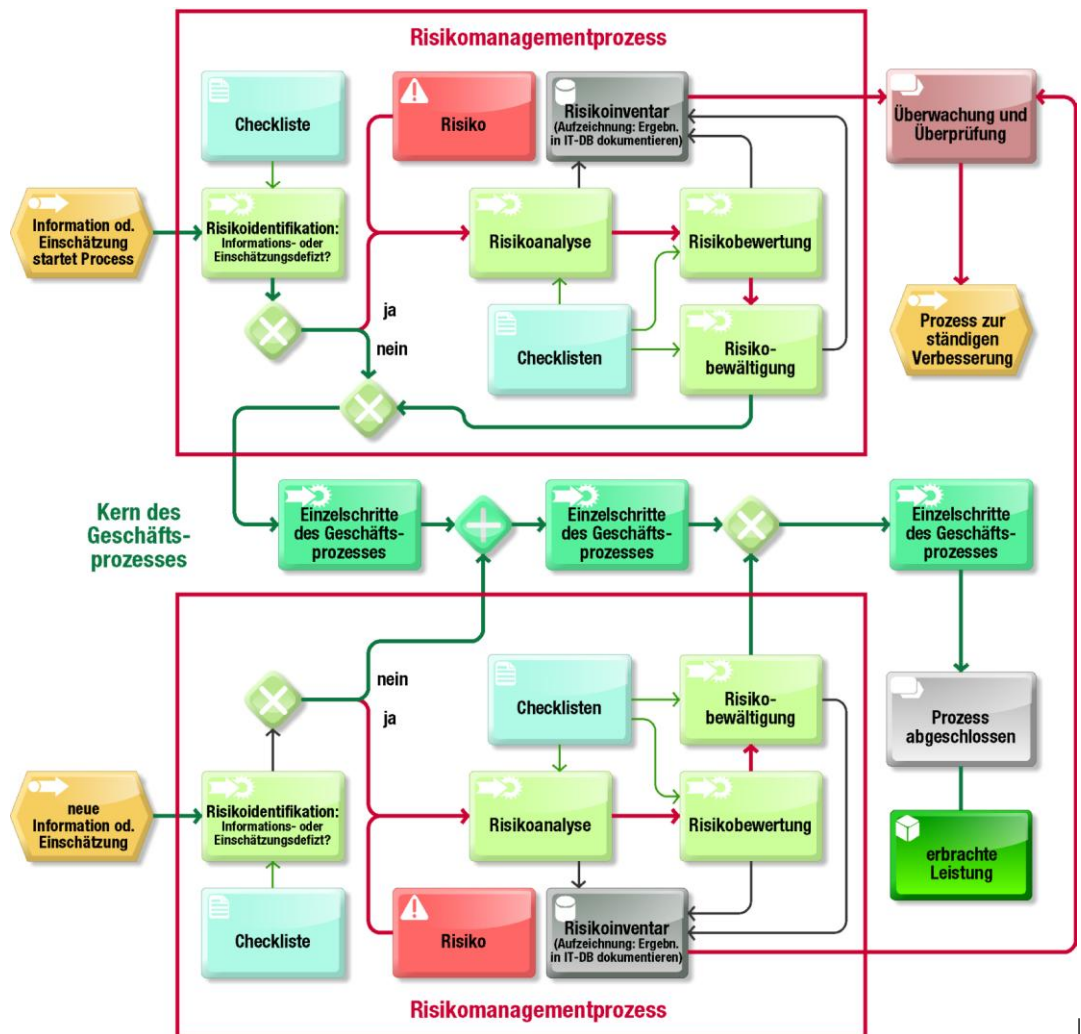
- (1) Zusammenstellung der Rahmenbedingungen (entsprechend Abschnitt 5.3.4 der ISO 31000)
- (2) Prozessmodulation unter inhaltlicher Berücksichtigung der Abschnitte 5.4, 5.5, 5.6 und 5.7. der ISO 31000
- (3) Prozessimplementierung und kontinuierliche -ausführung

Schritt (1) muss für alle Schritte aller Geschäftsprozesse, bei denen Informationen oder Abwägungsergebnisse in die Arbeitsprozesse einfließen, durchgeführt werden. Allerdings wird man das im Rahmen der Modellierung dieser Prozesse als sorgfältiger Unternehmer wohl weitestgehend ohnehin machen, so dass der Mehraufwand sich hier in deutlichen Grenzen hält. Vermutlich der beschwerlichste von allen ist Schritt (3). Hier ist Stärke im Führungsverhalten erforderlich, die Führungskräfte müssen

ihr eigenes Verhalten (tone at the top) und das der Belegschaft verändern. Training auf allen Ebenen wird hier eine zentrale Rolle einnehmen und Kontrolle (die dritte Seite der Managementtrias) erhält besondere Bedeutung.

Schritt (2) zum effektiven und effizienten Risikomanagement

Die Erarbeitung der Geschäftsprozesse muss im Unternehmen unter Einbindung der Belegschaft erfolgen – Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden. Zudem hat die Belegschaft wertvolles Wissen, das nicht unberücksichtigt bleiben darf. Für die Modellierung werden zahlreiche Hilfsmittel in der IT auf dem Markt angeboten. Es empfiehlt sich eine Kombination von graphischer Darstellung und textlicher Erläuterung. Die graphische Darstellung der Einbindung des RM in die Prozesse könnte dabei grob wie folgt aussehen:



Die einzelnen Schritte der Prozesse sind mit den notwendigen Hilfsmitteln (Entscheidungsmatrix, Musterschreiben, Listen, etc.) zu verbinden. Welches die wesentlichen Geschäftsprozesse sind, die den Weg ins OHB finden, muss das Unternehmen (Unternehmensleitung zusammen mit der Belegschaft) selbst entscheiden. Für die Steuerung eines entsprechenden Projektes und seine Dokumentation (einschließlich der graphischen Modellierung der zusammen mit der Belegschaft erarbeiteten Prozesse) kann es sinnvoll sein, die eigenen Ressourcen mit externer Hilfe zu verstärken. Ein OHB, das alle wesentlichen Geschäftsprozesse enthält, bildet die Basis für gute Unternehmensführung und für die Vermeidung von Organisationsverschulden. Internationaler Qualitätsstandard erfordert die Beachtung der vom DIN verworfenen ISO 31000 bei der Prozessmodulation.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service
Gluckweg 10 | 12247 Berlin
Tel.: +49 30 – 771 90 321
Fax: +49 30 – 771 90 322
Mobil: +49 172 – 301 91 24
Mail: auxilium@herdmann.de