

BUSINESS ASSURANCE

# DIE NEUEN ANFORDERUNGEN DER ISO 9001 & ISO 14001

Kapitel 6.1 - Maßnahmen zum Umgang  
mit Risiken und Chancen



## SEHR GEEHRTE LESERINNEN UND LESER,

die International Organization for Standardization (ISO) hat kürzlich die neuen Fassungen der beiden Standards ISO 9001:2015 und ISO 14001:2015 veröffentlicht.

Das Ziel der ISO ist es, mit ihren überarbeiteten Standards die Unternehmen noch besser bei ihren nachhaltigen Unternehmensleistungen zu unterstützen. Für zertifizierte Unternehmen und Organisationen stellt sich die große Frage, wie sie die neuen Anforderungen erfüllen können.

Vor Ihnen liegt die dritte Ausgabe unserer Umfrageserie Viewpoint Espresso. Die ersten beiden Umfragen befassten sich mit den Anforderungen aus Kapitel 4.1 „Verstehen der Organisation und ihres Kontextes“ sowie Kapitel 4.2 „Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien“. In dieser Umfrage beschäftigen wir uns nun mit Kapitel 6.1 „Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen“.

Viele der dort formulierten Anforderungen sind bereits in der 2004er Version der ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme enthalten. Für Qualitätsmanagementsysteme sind diese jedoch überwiegend neu. Daher wurden nur solche Unternehmen befragt, die ausschließlich nach ISO 9001 zertifiziert sind. Relevante Änderungen der ISO 14001 haben wir am Ende des Reports für Sie zusammengefasst.

Wie schätzen Unternehmen ihre Konformität mit der neuen ISO 9001 ein und welche Maßnahmen planen sie, um die neuen Anforderungen aus Kapitel 6.1 umzusetzen? In unserer dritten Umfrage sind sich 11 % der Befragten sicher, dass sie die Anforderungen bereits erfüllen. Weitere 38 % meinen, dass sie zumindest teilweise mit der überarbeiteten Norm konform sind.

Was steht hinter diesen Zahlen, und welche Initiative ergreifen Unternehmen, um eine mögliche Lücke zu schließen? Gibt es signifikante Unterschiede zwischen den drei Kapiteln? In unserer Zusammenfassung erhalten Sie einen Überblick über unsere Befragungsergebnisse und wir zeigen Ihnen, wie wir die Ergebnisse interpretieren.

### INFO BOX

---



#### VIEWPOINT ESPRESSO

- ViewPoint ist eine Umfrage-Serie unter DNV GL Kunden, die freiwillig ihre Meinung zu aktuellen Themen rund um den nachhaltigen Unternehmenserfolg äußern.
- Bei den Espresso-Surveys handelt es sich um eine erweiterte Initiative des Befragungsportals ViewPoint. Damit möchten wir kurzfristig aktuelle Einblicke in bestimmte Aspekte geben und mit Ihnen teilen, was Ihre Kollegen denken und wie diese mit aktuellen Themen umgehen. Unser Ziel ist es, Sie bei der praktischen Umsetzung der Normanforderungen zu unterstützen.

# DIE ANFORDERUNG IM FOKUS

## KAPITEL 6.1 - MASSNAHMEN ZUM UMGANG MIT RISIKEN UND CHANCEN

Das Kapitel 6.1 der ISO 9001:2015 definiert die Normanforderungen hinsichtlich der Ermittlung und Adressierung von Risiken und Chancen, um sicherzustellen, dass:

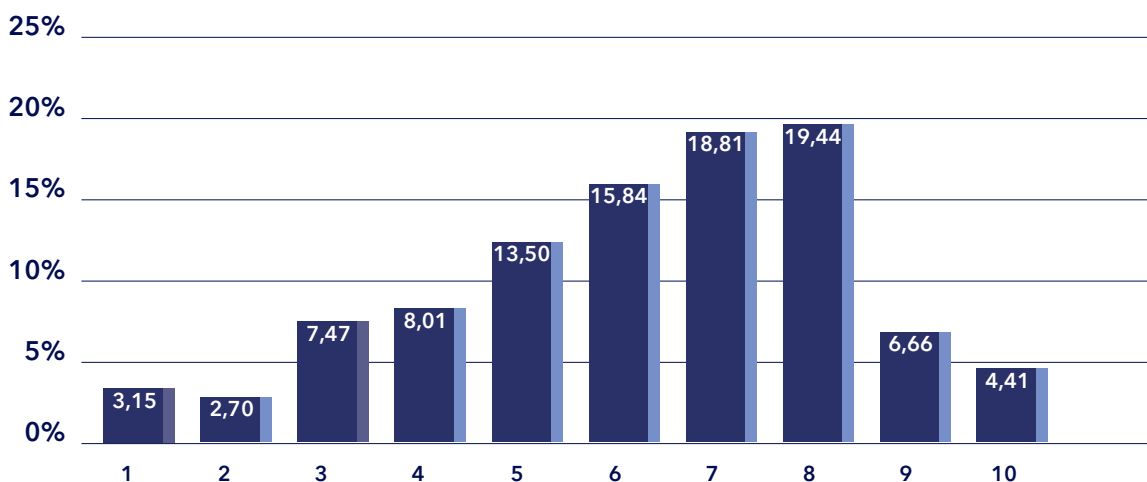
- a) das Managementsystem die beabsichtigten Ergebnisse erzielt,
- b) erwünschte Auswirkungen verstärkt,
- c) unerwünschte Auswirkungen vermieden oder reduziert und
- d) kontinuierliche Verbesserungen erreicht werden.

Diese Anforderungen sind auch in der ISO 14001 enthalten, wo sie bereits in der 2004 revidierten Fassung formuliert wurden. In die ISO 9001:2015 wurden diese nun ebenfalls aufgenommen. Für diese Studie wurden ausschließlich nach ISO 9001 zertifizierte Unternehmen befragt, für die diese Anforderungen noch neu sind.

### SIND UNTERNEHMEN BEREITS KONFORM MIT KAPITEL 6.1?



AUF EINER SKALA VON 1 BIS 10, WOBEI 1 „ÜBERHAUPT NICHT KONFORM“ UND 10 „KOMPLETT KONFORM“ MIT DEN ANFORDERUNGEN IST, WIE SCHÄTZEN SIE IHR UNTERNEHMEN EIN?



## WAS SAGEN UNS DIE ZAHLEN UND WAS DENKEN WIR DARÜBER?

- 11,1 % der Befragten sagen, dass sie die neuen Anforderungen bereits komplett erfüllen (Bewertung 9 oder 10). Damit liegt die Zustimmung leicht unter den Ergebnissen der beiden vorherigen Umfragen zu den Kapiteln 4.1 „Verstehen der Organisation und ihres Kontextes“ und 4.2 „Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien“. Dort waren sich rund 14 % sicher, bereits konform mit den neuen Anforderungen zu sein.
- 38,3 % meinen, einigermaßen konform mit den neuen Richtlinien zu sein (Bewertung 7 oder 8). In den beiden vorherigen Umfragen lagen die Werte bei rund 43 %.
- 21,3 % schätzen, dass ihr Unternehmen die neuen Anforderungen noch nicht erfüllt (Bewertung 1 bis 4). Dies ist ein etwas höherer Wert als in den beiden vorherigen Umfragen, wo nur rund 17 % der Befragten ihr Unternehmen als nicht konform einschätzten.

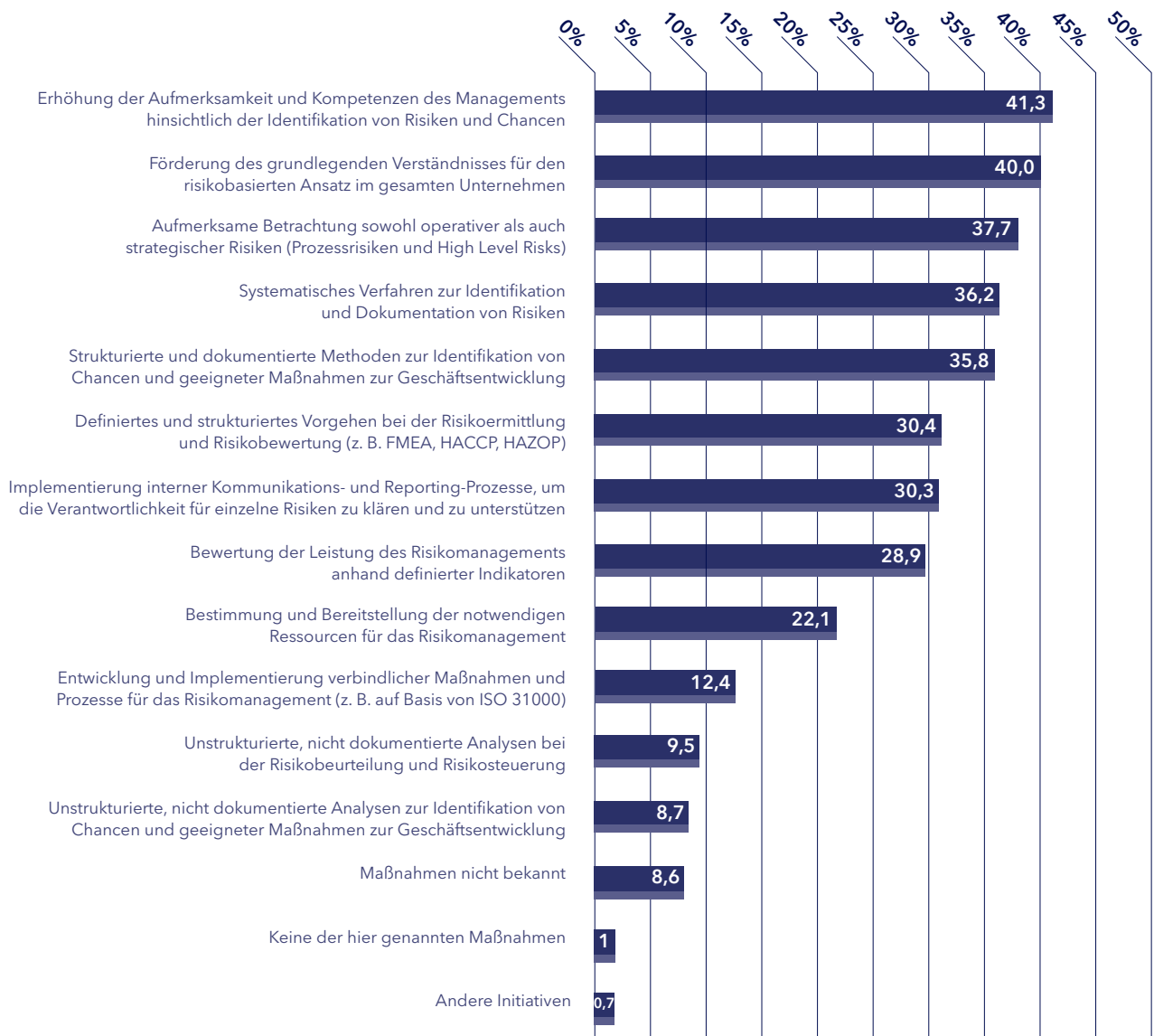
Bei der Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass das Kapitel 6.1 von den Befragten als größere Herausforderung eingeschätzt wird, als die Kapitel 4.1 und 4.2. Während die dort formulierten Anforderungen sich für die Befragten offensichtlich einfacher erschließen und auch umsetzen lassen, erfordert die stärkere Betonung des risikobasierten Ansatzes in der überarbeiteten Norm zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten, auf die die Unternehmen noch nicht vorbereitet sind.

Der risikobasierte Ansatz mit seinen Anforderungen hinsichtlich des Umgangs mit Risiken und Chancen findet sich in vielen Abschnitten des neuen Standards. Es besteht zwar keine Notwendigkeit für ein formales Risikomanagement, die stärkere Integration des risikobasierten Ansatzes in die Managementsysteme erfordert jedoch nicht unerhebliche Anpassungen der bisherigen Herangehensweisen. Entsprechend scheint eine Konformität mit Kapitel 6.1 für die Unternehmen – zumindest zum jetzigen Zeitpunkt – noch eine größere Hürde zu sein.

## WIE WERDEN UNTERNEHMEN IN DER ZUKUNFT KAPITEL 6.1 ERFÜLLEN?



WELCHE AKTIVITÄTEN SIND AUS IHRER SICHT GEEIGNET, UM EINE KONFORMITÄT ZU ERREICHEN? MARKIEREN SIE DIE MASSNAHMEN, DIE IHR UNTERNEHMEN WAHRSCHEINLICH IMPLMENTIEREN WIRD (MEHRERE ANTWORTEN MÖGLICH).



## WAS SAGEN UNS DIE ZAHLEN UND WAS DENKEN WIR DARÜBER?

- Erhöhung der Aufmerksamkeit und Kompetenzen des Managements hinsichtlich der Identifikation von Risiken und Chancen ist die Maßnahme, die Unternehmen am wahrscheinlichsten ergreifen werden (41,3 %). Das ist sinnvoll, denn eine engagierte Unternehmensleitung, die weiß, wie wichtig es ist, Risiken und Chancen zu erkennen, wird auch die notwendigen Maßnahmen ergreifen.
- Kaum weniger wichtig ist den Befragten die Förderung des grundlegenden Verständnisses für den risikobasierten Ansatz im gesamten Unternehmen (40 %). Bei einer entsprechend ausgerichteten Unternehmensleitung ist diese Maßnahme eine logische Konsequenz. Die hohe Zustimmung zeigt, dass viele Unternehmen bereits erkannt haben, dass ein Risikomanagement nicht als einmalige Übung zu begreifen, sondern im Gesamtprozess zu verankern ist.
- Eine aufmerksame Betrachtung sowohl operativer als auch strategischer Risiken (Prozessrisiken und High Level Risks) ist in 37,7 % der Unternehmen geplant. Damit liegen sie auf einer guten Linie mit dem Standard, der das risikobasierte Denken über operative Aspekte hinaus als gesamtheitlichen, strategischen Ansatz versteht.

Die drei priorisierten Maßnahmen machen deutlich, wie wichtig es den Unternehmen ist, ihre operativen wie auch strategischen Risiken und Chancen im Blick zu behalten und den risikobasierten Ansatz in ihr Managementsystem zu integrieren.

Erfreulich ist auch, dass ein unstrukturiertes Vorgehen nur für 8 bis 9 % der Befragten eine Option ist. Das begrüßen wir sehr, denn auch wenn die ISO 9001 diesbezüglich keine formalen Anforderungen stellt, leistet ein systematischer Umgang mit Risiken und Chancen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Für viele Unternehmen ist es noch ein weiter Weg zur Implementierung eines strukturierten, formellen Risikomanagements. Nur rund 12 % der Befragten sagen, dass sie ein entsprechendes Managementsystem z. B. nach ISO 31000 oder einem vergleichbaren Standard in ihrem Unternehmen planen und umsetzen wollen. (Mehr zur ISO 31000 in unserer Info Box).

## INFO BOX



### RISIKOMANAGEMENT - EIN STRUKTURIERTER ANSATZ

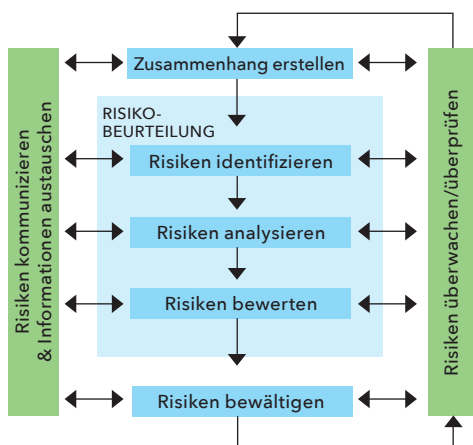
Organisationen, gleich welcher Art und Größe, unterliegen durch interne und externe Einflüsse immer gewissen Unsicherheiten, ob, wann und in welchem Umfang sie ihre Ziele erreichen. Ein Risiko ist demnach als der Effekt definiert, den diese Unsicherheit auf das Unternehmensziel hat (www.iso.org).

Unternehmensaktivitäten beinhalten demnach grundsätzlich Risiken, die sich negativ auf ihren Erfolg und auf die gesamte Organisation auswirken können. Dazu gehören wirtschaftliche Risiken, Reputationsschäden, Gefährdung von Sicherheit und Umwelt oder andere gesellschaftlich nachteilige Effekte. Unsicherheiten bergen jedoch immer auch Chancen. Ein systematisches Risikomanagement hilft Organisationen dabei, das richtige Gleichgewicht zwischen Risikominimierung und bewusster Chancenwahrnehmung zu finden und so nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Der Standard ISO 31000:2009, Risikomanagement – Allgemeine Anleitung zu den Grundsätzen und zur Implementierung eines Risikomanagements liefert den Rahmen, um diesen Prozess zu steuern. Er eignet sich für Organisationen jeden Tätigkeitsbereichs, Sektors und jeder Größe. Die ISO 31000 unterstützt Organisationen dabei, Risiken und Chancen zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten sowie geeignete Maßnahmen und Ressourcen einzusetzen. So können Bedrohungen kontrolliert, Chancen maximiert und Unternehmensziele eher erreicht werden.

Die Norm ist eine Grundlage und Leitlinie für interne und externe Auditprogramme, sieht aber keine Zertifizierung vor. Mit der ISO 31000 steht Organisationen ein international anerkannter Benchmark zur Verfügung, mit soliden Prinzipien für ein strukturiertes, verantwortungsvolles Risikomanagement und eine erfolgreiche Unternehmensführung und -entwicklung.

In der Grafik sind die Kernelemente des Risikomanagementansatzes nach ISO 31000 dargestellt. Die einzelnen Elemente sind in der Norm ausführlich erläutert.



Risikomanagement nach ISO 31000:2009

### WEITERE STANDARDS ZUM RISIKOMANAGEMENT

- ISO Guide 73:2009, Risikomanagement – Vokabular; Sammlung von Begriffen und Definitionen als Ergänzung zur ISO 31000.
- ISO/IEC 31010:2009, Risikomanagement – Verfahren zur Risikobeurteilung; Grundsätze und Empfehlungen zur Auswahl und Anwendung von systematischen Verfahren zur Risikobeurteilung.

# SCHLUSSBEMERKUNGEN ZUR ISO 9001

Das Kapitel 6.1 der ISO 9001:2015 fordert von zertifizierten Organisationen einen bewussteren Umgang mit Risiken und Chancen. Sie müssen die Risiken und Chancen in ihrem Geltungsbereich ermitteln und geeignete Maßnahmen zum Umgang mit diesen entwickeln, um definierte Ziele zu erreichen.

Die große Bedeutung dieses Kapitels ergibt sich besonders in Verbindung mit weiteren Änderungen der Norm: Der Betonung des Kontextes, also der internen und externen Einflussfaktoren (Kapitel 4.1) und der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien (Kapitel 4.2) sowie der stärkeren Verknüpfung des risikobasierten mit dem prozessorientierten Ansatz (Kapitel 4.4). Begrüßenswert ist außerdem, dass durch die Einbeziehung des Begriffs „Chancen“ nicht nur nachteilige Folgen von Risiken, sondern auch die positiven Auswirkungen einbezogen wurden und so die wünschenswerten Effekte im Rahmen des Risikomanagements gestärkt werden.

Auch wenn der Begriff „Risiken“ jetzt erstmalig in der ISO 9001 verwendet wird, das Konzept des risikobasierten Denkens war indirekt bereits in den früheren Fassungen verankert und wird von vielen Unternehmen bereits gelebt. Das zeigen die Ergebnisse dieser Studie: Auch wenn die Zustimmungen mit Blick auf die eigene Konformität geringer ausfallen als in den beiden vorherigen Umfragen, scheint ein Teil der Unternehmen doch gut vorbereitet.

Die Ergebnisse legen nahe, dass viele Organisationen ein strukturiertes oder halbstrukturiertes Vorgehen planen, statt einer weniger formalen, nicht dokumentierten Herangehensweise. Das ist erfreulich, denn aus unserer Sicht ist dies vorteilhaft für einen effektiven Prozess.

Die revidierte Fassung der ISO 9001 stellt keine Anforderung hinsichtlich eines formalen und dokumentierten Risikomanagementprozesses. Wie die Organisationen ihre Risiken und Chancen ermitteln und angehen, bleibt ihnen überlassen. Die Tiefe und Komplexität des Prozesses dürfte in erster Linie von der Größe und Komplexität der jeweiligen Organisation abhängen sowie von Faktoren wie z. B. den spezifischen Branchenvorschriften, ihrer Rechtsform und den damit verbundenen Kommunikationspflichten, dem Anspruch ihrer Aktionäre, dem öffentlichen Interesse oder der Art und Menge ihrer Kunden und Lieferanten.

Insofern sind viele Herangehensweisen denkbar, von einfachen qualitativen Methoden bis hin zu umfassenden, quantitativen Analysen, je nach Größe, Art und Kontext des Unternehmens. Bereits bei der Planung sollte bedacht werden, dass die Risikoermittlung keine Einzelmaßnahme ist, sondern in regelmäßigen Abständen wiederholt werden sollte, um Veränderungen bei den internen und externen Einflussfaktoren abzubilden. Wenigstens die Dokumentation der Ergebnisse ist empfehlenswert, um einen konsistenten und wiederholbaren Prozess zu gewährleisten.

Sind die Risiken erfasst, werden zwangsläufig Entscheidungen fällig, wie mit ihnen weiter umzugehen ist. Neben der Risikovermeidung durch Beseitigung der Ursache, der Risikominderung durch Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadensausmaßes und der Risikoverlagerung (z. B. auf eine Versicherung), ist auch eine wirtschaftlich begründete Tolerierung eines Risikos vorstellbar. Manche Risiken können auch bewusst wahrgenommen werden, um damit verbundene Chancen zu nutzen. Wenn ein Risiko allerdings die Konformität von Produkten oder Dienstleistungen gefährdet, sollte dies mit oberster Priorität und geeigneten Maßnahmen gesteuert werden.



## UMFRAGEMETHODIK

1.206 qualifizierte Qualitätsmanagementexperten haben an der weltweiten Online-Befragung zwischen dem 28. September und 4. Oktober 2015 teilgenommen.

Die Befragten wurden aus den Unternehmen ausgewählt, die bei DNV GL nach ISO 9001 zertifiziert sind. Die befragten Experten stammen aus 40 Ländern und allen Industriesektoren:

- 1,6 % Primärsektor
- 64,7 % Sekundärsektor
- 33,7 % Tertiärsektor

### DEMOGRAFIE & TEILNEHMER

---

INSGESAMT

1.206



AMERIKA	220
ASIEN	372
EUROPA	608
ANDERE	6



## RISIKOERMITTLUNG NACH ISO 14001

Obwohl in unserer dritten Umfrage keine nach ISO 14001 zertifizierten Organisationen einbezogen wurden, haben wir hier die wichtigsten Neuerungen zur Risikoermittlung im Umweltmanagement für Sie zusammengestellt:

Das Kapitel 6.1 der ISO 14001:2015 weist deutliche Unterschiede zum Kapitel 6.1 in der High Level Structure auf und das Kapitel 6.1 „Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen“ ist dort in vier Unterpunkte gliedert:

- 6.1.1 Allgemeines
- 6.1.2 Umweltaspekte
- 6.1.3 Bindende Verpflichtungen
- 6.1.4 Planung von Maßnahmen

Die meisten der mit dem Risikomanagement verbundenen Anforderungen aus den bisherigen Kapiteln 4.3.1 und 4.3.2. der 2004er Version finden sich schwerpunktmäßig in den neuen Kapiteln „Umweltaspekte“ (6.1.2) und „Bindende Verpflichtungen“ (6.1.3). Diese sind weiterhin von zentraler Bedeutung, beinhalten aber auch wichtige Ergänzungen. Auch das Einführungskapitel 6.1.1 enthält neuen Anforderungen.

### WAS IST ANDERS, WAS IST NEU?

#### 6.1.1 Allgemeines

Das Einführungskapitel fordert von den Organisationen, ihre Risiken und Chancen

zu bestimmen, also die positiven oder negativen Umweltauswirkungen, die sich durch die Tätigkeit ergeben. Ziel der unter 6.1.1 dargestellten erforderlichen Prozesse ist es, sicherzustellen, dass die Organisationen die definierten Ziele ihres Umweltmanagementsystems (UMS) erreichen und Umweltbelastungen verhindert oder verringert werden. Gleichzeitig sollen die Organisationen durch die Bestimmung geeigneter Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken und Chancen für eine kontinuierliche Verbesserung sorgen. Die Risiken und Chancen stehen in unmittelbarem Zusammenhang zu

- den Umweltaspekten der Organisation,
- den bindenden Verpflichtungen und/oder
- dem Kontext (4.1) sowie den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien (4.2).

Die Umweltaspekte können positive oder negative Auswirkungen auf die Umwelt oder die Organisation selbst haben. Risiken und Chancen im Zusammenhang mit den Umweltaspekten können im Rahmen einer Relevanzbewertung oder separat ermittelt werden.

Auch bindende Verpflichtungen können Risiken und Chancen mit sich bringen. So kann die Nichteinhaltung einer Verpflichtung der Unternehmensreputation schaden oder sogar rechtliche Folgen nach sich ziehen. Eine freiwillige Leistung über eine Verpflichtung hinaus kann umgekehrt zu einem Reputationsgewinn führen.



Und schließlich können sich aus dem weiteren Unternehmenskontext wie z. B. den Umweltzuständen (4.1) oder den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien (4.2) spezifische Risiken und Chancen ergeben, die die Umweltleistung und definierten Ziele des Umweltmanagementsystems beeinflussen können.

Mögliche Gefährdungen in diesem Zusammenhang sind zum Beispiel:

- Eine eigene Abfalldeponie stößt in absehbarer Zeit an ihre Grenzen und muss erweitert werden.
- Ein Stahlproduzent erschließt neue Eisenerzminen, was zu vermehrten Schwermetallemissionen führen könnte.
- Ein bestimmter Inhaltstoff gerät bei Verbraucherorganisationen und Konsumenten unter Verdacht, so dass das Produkt- oder Markenimage eines Lebensmittelherstellers unter Druck gerät.

Zu berücksichtigen sind auch externe Umweltzustände, die sich auf die Organisation und die Zielerreichung des Umweltmanagementsystems auswirken können, wie zum Beispiel:

- Durch den allgemeinen Anstieg der Hochwasserpegel können Produktionsanlagen oder Geschäftsräume stärker gefährdet sein.
- Dürreperioden können zu Wasserknappheit für die Produktion oder die eigenen emissionsmindernden Einrichtungen führen.

### 6.1.2 Umweltaspekte

Eine wichtige Neuerung für Umweltmanagementsysteme ist die ausdrückliche Anforderung, die eigenen Umweltaspekte unter Berücksichtigung ihres gesamten Lebenszyklus zu bewerten. Für die Organisationen bedeutet dies, dass sie die hierzu notwendigen Informationen für ihre Produkte oder Dienstleistungen selber ermitteln oder die entsprechenden Angaben von ihren Lieferanten einholen müssen. Dokumente, die bereits im Rahmen anderer regulatorischer Verordnungen oder Prüfungen entwickelt wurden, können hierfür herangezogen werden. Die typischen Phasen eines Produktlebenszyklus umfassen die Rohstoffgewinnung, Entwicklung, Produktion, Transport, Verwendung und Entsorgung. Welche dieser Phasen im Einzelnen zu berücksichtigen ist, hängt von der jeweiligen Tätigkeit, dem Produkt oder der Dienstleistung ab. Die Erstellung einer differenzierten, formellen Ökobilanz ist in der Regel nicht gefordert. In den meisten Fällen dürfte es ausreichen, diejenigen Phasen des Lebenszyklus, die durch die Organisation selbst beeinflusst oder kontrolliert werden können, sorgfältig zu betrachten und zu dokumentieren.

Eine weitere Änderung in der neuen Fassung des Standards ist die konkrete Anforderung nicht nur den Normalbetrieb, sondern auch „vernünftigerweise vorhersehbare Notfallsituationen“ zu bedenken und bei der Bewertung der Umweltaspekte zu berücksichtigen.

# IHR KONTAKT

## DNV GL - Business Assurance

Schnieringshof 14

45329 Essen

Telefon: +49 201 7296-222

E-Mail: [dialog@dnvgl.com](mailto:dialog@dnvgl.com)

[www.dnvgl.de/assurance](http://www.dnvgl.de/assurance)

## AUTOREN



### TOR GUNNAR TOLLEFSEN

#### Global Service Manager - Management Systems

Tor Gunnar Tollefsen ist Mitglied des ISO committee TC 207/SC1 WG5, das für die Revision der ISO 14001 zuständig ist.



### BASTIAAN POLDERMANS

#### Global Service Responsible - ISO 9001

Bastiaan Poldermans ist Mitglied des ISO committee TC 176/SC2 WG24, das für die Revision der ISO 9001 zuständig ist.



[viewpoint@dnvgl.com](mailto:viewpoint@dnvgl.com)

[www.dnvgl.de/assurance/viewpoint](http://www.dnvgl.de/assurance/viewpoint)

Das Markenzeichen DNV GL und dessen Logo sind Eigentum von DNV GL AS.

Titelbild: Thinkstock

© DNV GL AS 2015. Alle Rechte vorbehalten