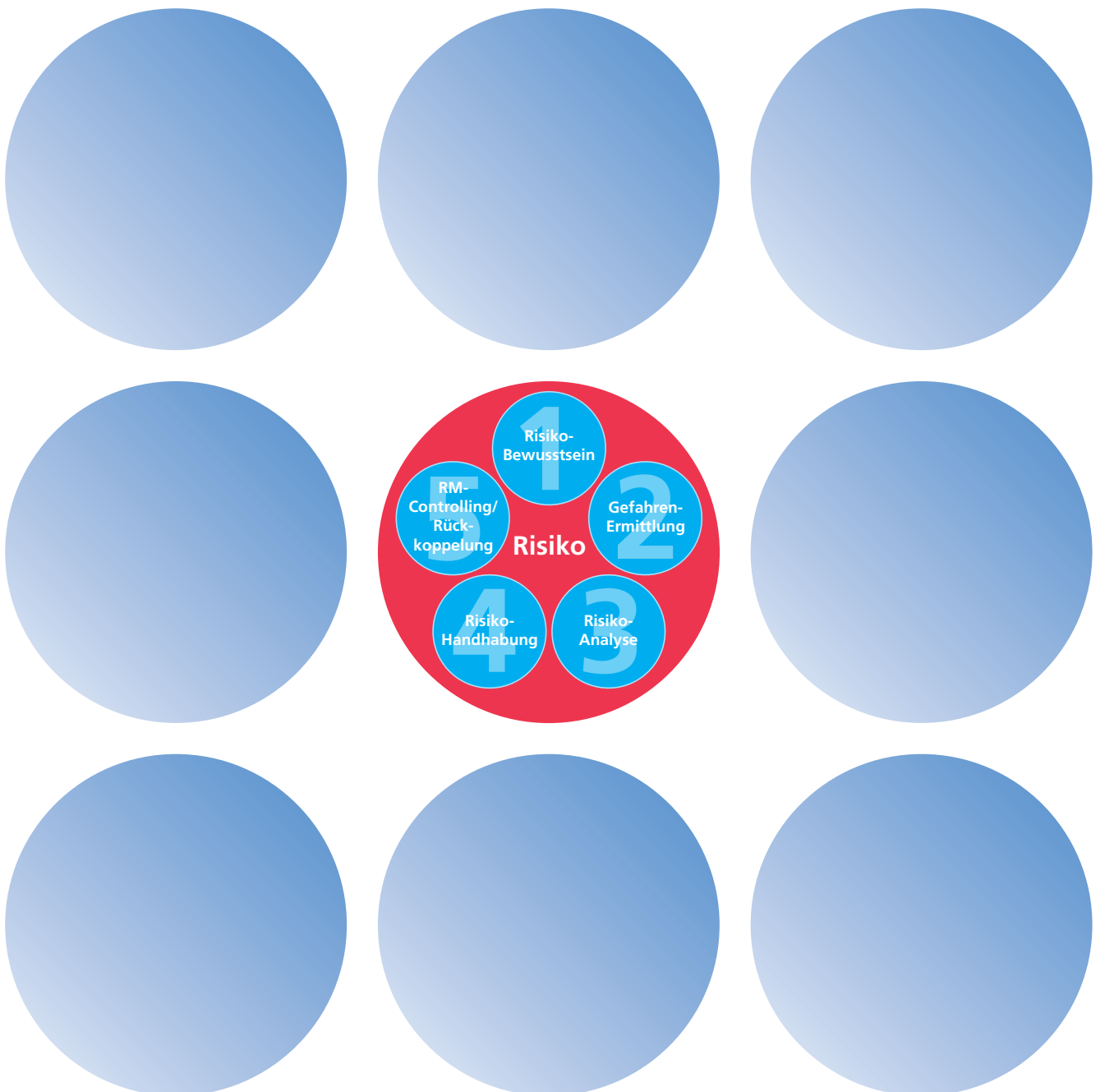


# Risk Management für Unternehmen

Überlassen Sie nichts dem Zufall



# Risk Management für Unternehmen – methodisch vorgehen

Dem Risk Management (RM) liegt ein dauernder, sich stets verändernder Prozess im Bewusstsein und Handeln zugrunde. Die unternehmerische Risikobewältigung setzt deshalb die Einführung und Umsetzung einer Methodik voraus, die dem Prozesscharakter des Risk Management entspricht.

Die von Zurich entwickelte Methodik macht auf fünf Schritte aufmerksam, die es für ein Risk Management in der Unternehmung zu beachten und umzusetzen gilt.



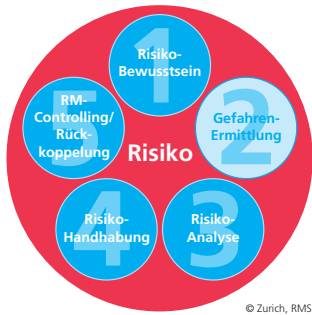
## Risiko-Bewusstsein

### Wie fördern Sie das Risiko-Bewusstsein in Ihrer Unternehmung?

Im unternehmerischen Alltag werden Risiken häufig nicht umfassend wahrgenommen. Dies führt oft zu schlechten Erfahrungen und später Einsicht. Das muss nicht sein: Risiken können systematisch bewältigt werden, wenn sie als solche gesamthaft wahrgenommen werden und die beeinflussbaren Bereiche erkannt sind. Unternehmungen müssen daher versuchen, sich das Risiko-Bewusstsein aktiv aufzubauen. Zu diesem Zweck gilt es:

- eigene Erfahrungen aus Störungen oder Beinahe-Unfällen zusammenzutragen und
- Informationen aus Praxis, Wissenschaft und Forschung (z.B. Fachartikel oder Vorträge) auszuwerten.

Das Risiko-Bewusstsein ist der Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Risiko-Bewältigung in der Unternehmung.



# Gefahren-Ermittlung

## Wie ermitteln Sie die konkret möglichen Ursachen und Auswirkungen von Gefahren in Ihrer Unternehmung?

Die Zielsetzung der Gefahren-Ermittlung liegt darin, aufgrund des Risiko-Bewusstseins die in der Unternehmung vorkommenden Gefahren sowie deren **Ursachen** und **Auswirkungen** systematisch zu ermitteln. Das konsequente Auseinanderhalten von Ursachen und Auswirkungen vereinfacht die Risiko-Analyse und erleichtert die zielgerichtete Risiko-Handhabung.

Insbesondere bei technischen Risiken kann auch der methodische Ansatz der Zurich Hazard Analysis (ZHA) angewendet werden.

### Ereignisse

### Mögliche Ursachen

### Mögliche Auswirkungen

Brand

- Defekte Elektrokabel
- Schweißarbeiten
- Raucherwaren

- Zerstörung der Produktionsstätte
- Verletzungen von Mitarbeitern
- Betriebsunterbrechung

Produkthaftpflicht

- Rohstoffe entsprechen unbemerkt nicht den Bestellvereinbarungen
- Irreführende Gebrauchsanweisungen

- Rückruf des Produktes vom Markt
- Verletzung von Benutzern

Absatzschwierigkeiten

- Verhinderter oder beschränkter Marktzutritt (Heimmarkt/Export)

- Geringere Umsätze
- Marktanteilsverlust
- Keine oder ungenügende Deckungsbeiträge

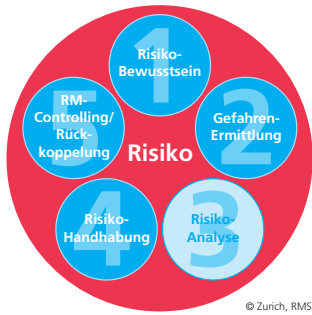
Fehlinvestitionen

- Kooperation mit ungeeigneten Vertriebspartnern
- Falsche oder unzureichende Informationsgrundlagen für Investitionsrechnung
- Sinkende Nachfrage im Zielmarkt

- Fehlallokation von Mitteln
- Überbewertung von Anlagen oder Immobilien
- Verlängerte Pay-back-Dauer

**Diese Vorgehensweise kann, wie oben exemplarisch dargestellt, angewendet werden auf:**

- Strategische Risiken
- Marktrisiken
- Finanzrisiken
- Reine (operationelle) Risiken



# Risiko-Analyse

## Wie bewerten und beurteilen Sie die Risiken in Ihrer Unternehmung?

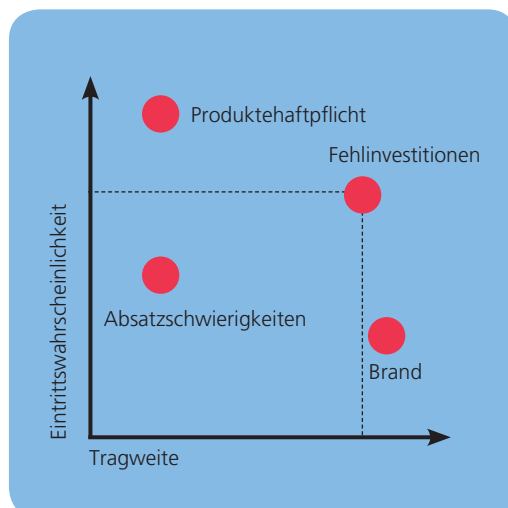
Ziel und Inhalt der Risiko-Analyse ist die Bewertung und die Beurteilung der erkannten Ursachen und Auswirkungen in der Unternehmung.

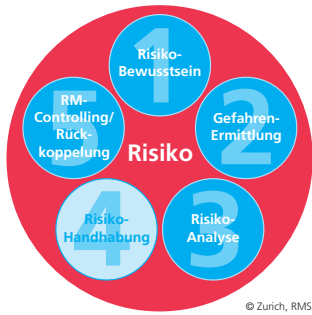
Für die **Bewertung** wird die Eintrittswahrscheinlichkeit der erkannten Ursachen mit Begriffen bestimmt («oft», «häufig», «gelegentlich» usw.). Die Tragweite der festgestellten Auswirkungen wird bewertet und ebenfalls mit Begriffen ausgedrückt («katastrophal», «kritisch», «klein» usw.). Diese Begriffe erlauben es, auch Beeinträchtigungen von Menschenleben und Natur einzubeziehen, die nicht finanziell bewertet werden können.

Mit einem Risiko-Diagramm wird die Bewertung von Ursachen und Auswirkungen sichtbar gemacht.

Dies erleichtert auch die **Beurteilung**. Die Risiken müssen mit den Anforderungen und Vorgaben der Unternehmung bezüglich Sicherheit verglichen werden. Dieser Vergleich zeigt, bei welchen Risiken Handlungsbedarf besteht.

### Beispiel eines Risiko-Diagramms:





© Zurich, RMS

# Risiko-Handhabung

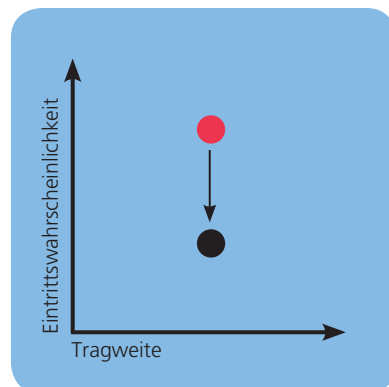
## Wie handhaben Sie die Risiken in Ihrer Unternehmung?

Die Risiko-Handhabung hat die Zielsetzung, mit geeigneten Massnahmen die Risiken der Unternehmung «in den Griff zu kriegen». Aufgrund des systematischen Vorgehens kann die Risiko-Handhabung konsequent ursachen- und auswirkungsbezogen erfolgen:

### Ursachenbezogene Handhabung

Mit diesen Massnahmen lassen sich Risiken **vermeiden oder vermindern**, indem die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses reduziert wird (Schadenverhütung).

**Beispiel:** Mit einer Investitionsrechnung, die als fundierte Grundlage in der Entscheidungsvorbereitung erstellt wird, kann die Wahrscheinlichkeit von Fehlinvestitionen reduziert werden.



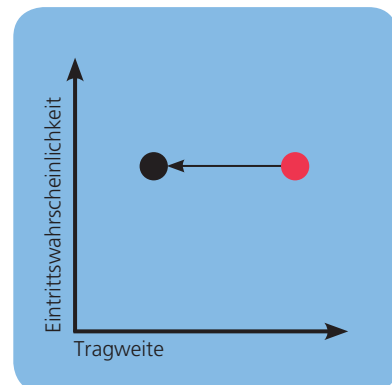
**Die Eintrittswahrscheinlichkeit der Ursachen wird reduziert. Die Risiken werden dadurch vermieden oder vermindert.**

### Auswirkungsbezogene Handhabung

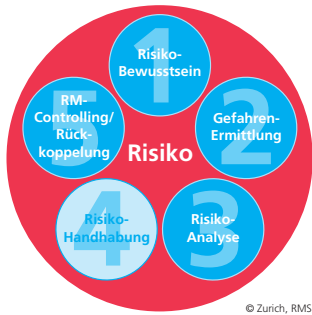
Auswirkungsbezogene Massnahmen werden wirksam, wenn bereits etwas passiert ist. Dabei muss unterschieden werden zwischen:

**Massnahmen**, welche direkt Einfluss auf die Auswirkungen haben. Die Tragweite der Auswirkungen wird reduziert. Das Risiko wird dadurch **vermindert** (Schadenherabsetzung).

**Beispiel:** Mit einer zweckmässigen Rückruf-Organisation kann die Höhe der Rückrufkosten und das Ausmass des Imageverlustes reduziert werden.



**Die Tragweite der Auswirkungen wird reduziert. Die Risiken werden dadurch vermindert.**



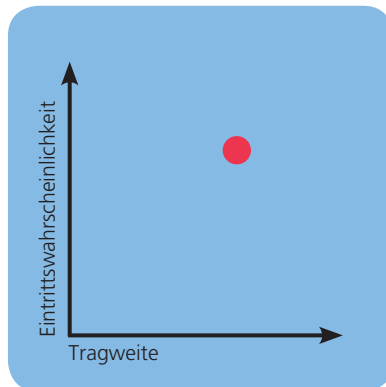
© Zurich, RMS

# Risiko-Handhabung

Massnahmen, welche finanzielle Lösungen für das Tragen von Risiken darstellen. Die Risiken an sich werden nicht verändert. Darunter fallen:

- **Massnahmen, um Risiken zu überwälzen.**  
Die Risiken bleiben an sich bestehen. Sie können aufgrund der Ursachen eintreten und die entsprechenden Auswirkungen haben. Die finanziellen Folgen aber werden auf einen Vertragspartner oder eine Versicherung übertragen oder über eine Finanzierung gelöst.

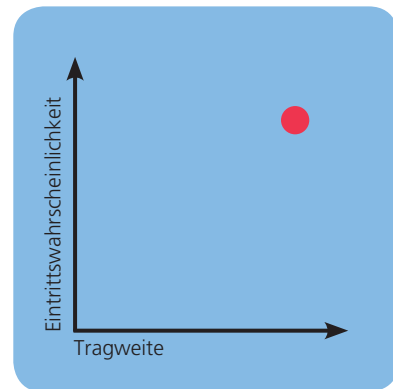
**Beispiel:** Finanzielle Folgen von Bränden werden durch eine Versicherungslösung abgedeckt.



**Die Risiken bleiben an sich bestehen. Die möglichen finanziellen Folgen werden gegen Entgelt auf eine Versicherung überwälzt. Eintretende Risiken werden von einer Versicherung übernommen.**

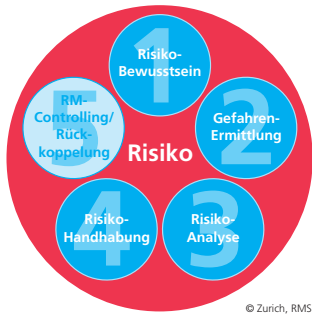
- **Massnahmen, um Risiken selbst zu tragen.**  
Die Risiken bleiben auch hier bestehen. Es werden aber innerhalb der Unternehmung Lösungen gefunden, die Risiken finanziell selbst zu tragen.

**Beispiel:** Um Absatzschwierigkeiten zu überbrücken, werden in der Unternehmung finanzielle Reserven gebildet.



**Die Risiken bleiben an sich bestehen. Die Unternehmung bildet finanzielle Reserven. Eintretende Risiken werden von der Unternehmung selbst bezahlt.**

Neben den traditionellen Instrumenten wie Versicherungslösungen oder Reserven gibt es **alternative Risikofinanzierungslösungen** (Captives, Rent-a-Captive, Finite Risk), die sowohl Elemente des Überwälzens als auch des Selbertragens von Risiken enthalten.



© Zurich, RMS

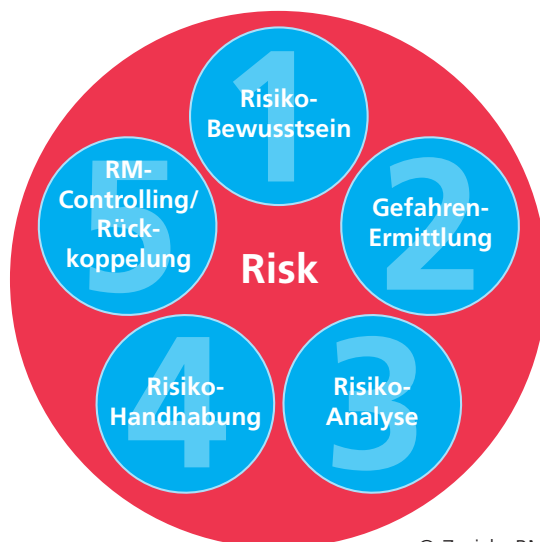
# RM-Controlling/Rückkoppelung

## Wie ist Risk Management in Ihrer Unternehmung verankert?

RM-Controlling verfolgt die Zielsetzung, dass die RM-Schritte periodisch wiederholt und in der Unternehmung nachhaltig verankert werden.

Im Zentrum der Rückkoppelung stehen methodische und inhaltliche risikorelevante Informationen aus dem Risk-Management-Prozess: Erfahrungen oder neue Erkenntnisse zur **Gefahren-Ermittlung**, zur **Risiko-Analyse** sowie zur **Risiko-Handhabung** eröffnen neue Möglichkeiten, Risiken zu bewältigen. Zudem ergeben sich aus Schadenfällen und beinahe eingetretenen Ereignissen wertvolle betriebseigene Erfahrungen. Alle diese Informationen müssen zentral zusammenlaufen, ausgewertet und an die betroffenen Stellen in der Unternehmung rückgekoppelt werden.

Risk Management ist dynamisch und muss täglich im **Denken und Handeln** der Unternehmungsführung und der Mitarbeiter zum Ausdruck kommen.



© Zurich, RMS

Überlassen Sie nichts dem Zufall – methodisch vorgehen.

Diese Risk-Management-Methodik ist 1994 von Zurich entwickelt worden.

*Because change happenz™*

Die hier zu Verfügung gestellten Informationen und Dokumentationen dürfen nur mit Quellenhinweis und unverändert zu Informationszwecken von Dritten übernommen werden.

© 2007 Zurich

«Zürich» Versicherungs-Gesellschaft  
Thurgauerstrasse 80, 8050 Zürich  
Telefon 0800 80 80 80. [www.zurich.ch](http://www.zurich.ch)

