

Berufsprüfung für Treuhänder

Versicherungswesen

Risiko-Management in der Unternehmung

Zur Beurteilung der eigenen Versicherungsbedürfnisse sind Abklärungen im Rahmen eines ausgewogenen Risk-Managements unerlässlich. Die Versicherungs-Gesellschaften bieten Hand zu individuellen kreativen Lösungen. (Ergänzungen zum Referat von Bruno Kopp)

Ausgewogenes Risk-Management

Alle Unternehmen haben sich schon immer mit der Frage befasst: Wie können wir Gefahren erkennen, Risiken mindern bzw. diese vermeiden?

Die Kosten aus unerwarteten Schadenfällen entstehen zu einem unbekanntem Zeitpunkt und in unbekannter Höhe. Der Gedanke liegt deshalb nahe, zur Absicherung des Vermögens oder der Rechnungslegung möglichst umfangreiche Versicherungs-Verträge abzuschliessen, zumal die Versicherungsgesellschaft und deren Vertreter dies auch propagieren. Zur Optimierung der Prämien- wie auch der Schadenwendungen ist deshalb ein ausgewogenes Risk-Management unerlässlich.

Bruno Kopp, eidg. dipl. Versicherungsfachmann, ist Inhaber der RMS Risk Management Service in Basel, ein Insurance-Broker, der ganzheitliche Versicherungslösungen entwickelt.
--

Risiken analysieren

Was bedeutet dies in der Praxis?

- Bestmögliche Kenntnis der bestehenden Risiken erlangen, insbesondere auch über die Schadenwahrscheinlichkeit und die maximale Schadenhöhe
- Kenntnis der Verwaltungsstrukturen und der ausgeführten Tätigkeiten
- Kenntnis der gesetzlichen und regulatorischen Basis bezüglich der ausgeführten Tätigkeiten

Risiken bewältigen

Aufgrund dieses Wissensstandes können alsdann die Entscheide über Schadenvermeidung, Schadenverminderung, Schadenabwälzung und Eigenversicherung getroffen werden. Zum gleichen Zeitpunkt sind die organisatorischen Zuordnungen zu treffen. Vor Lösung der Versicherungsfrage sind nochmals einige Punkte zu beachten:

BERUFSPRÜFUNG FÜR TREUHÄNDER

- Kenntnis des maximal möglichen Eigenbehaltes (Risiken selber tragen)
- Fachliche und organisatorische Regelung der Schadenbearbeitung (Rückgriffe auf andere Versicherer und Behandlung eintreffender Regresse)

Es ist sinnvoll, die Lösung dieser Fragen für die Gesamtheit konventioneller Risiken in Angriff zu nehmen. Mehrfachversicherungen sind andernfalls kaum zu vermeiden. Überschneidungen sind ausserdem in Konkurrenz mit Risikoträgern der Geschädigten an der Tagesordnung.

Schliesslich sind Ereignisse denkbar, deren Folgen nicht durch Versicherungsabdeckungen finanzierbar sind.

Risikoarten

Technische Risiken

Anlagerisiken

- a) Beeinträchtigung durch Zerstörung und Beschädigung durch Elementarereignisse und unsorgfältige Behandlung.
- b) Wertverminderung durch Abnutzung und technische Überholung.
- c) Unangemessene Investitionspolitik die zu ungedeckten Kosten wie Zinsen, Abschreibungen, Unterhalt etc. führen.

Produktionsrisiken

- a) Dispositive Einflüsse: Produktion ist art- und mengenmässig nicht auf die Absatzmöglichkeiten abgestimmt.
- b) Markteinflüsse technische Überholung von Erzeugnissen, Änderung der Mode, Geschmacksrichtung und Konsumgewohnheiten.
- c) Produktionseinflüsse: alle Gefahren, welche die Qualität und Ergebigkeit (Produktivität) der Leistung beeinträchtigen oder ihre Ursache im bearbeiteten Material haben; sodann unrationelle Arbeitsweise und Arbeitsorganisation, unzulängliche Qualitätskontrollen, Mängel der Arbeitskräfte hinsichtlich Fähigkeiten, Fertigkeiten und der Sorgfalt im Arbeiten

Personen-Risiken

Unfallrisiken

- a) Heilungskosten: Spitalaufenthalte, Kuren und ambulante Behandlungen
- b) Kurzfristiger Arbeitsausfall: Taggeld, Weiterzahlung Lohnkosten
- c) Langfristiger Arbeitsausfall: Eintritt einer Invalidität, Familienvorsorge oder Todesfall mit Familienvorsorge

Krankheitsrisiken

- a) Heilungskosten: Spitalaufenthalte, Kuren und ambulante Behandlungen

BERUFSPRÜFUNG FÜR TREUHÄNDER

- b) Kurzfristiger Arbeitsausfall: Taggeld, Weiterzahlung Lohnkosten
- c) Langfristiger Arbeitsausfall: Eintritt einer Invalidität, Familienvorsorge oder Todesfall mit Familienvorsorge

Kommerzielle Risiken

Einkaufsrisiken

- a) Mengenrisiko: Beschaffungsschwierigkeiten Mengenverluste.
- b) Preisrisiko: Preisstürze in der Zeit zwischen Vertragsabschluss und Ankunft der Ware, Valutaschwankungen bis zum Zeitpunkt der Bezahlung.
- c) Qualitätsrisiko: wenn Beschaffenheit der Ware nicht den Erwartungen entspricht und der Lieferant nicht für den Minderwert einsteht.
- d) Transportrisiko: bei Transport auf Gefahr des Empfängers.
- e) Erfüllungsrisiko: Nichteinhalten der Lieferfrist und der Vereinbarungen hinsichtlich Qualität und Quantität.

Verkaufsrisiken

- a) Absatzrisiko: mengenmässig zufolge Einfluss auf der Nachfrageseiten (Kaufkraft, Bedarf, Mode, Geschmacksrichtung) oder der

Wettbewerbsverhältnisse
(verschärfte Konkurrenz).

- b) Preisrisiko: bei Entwertung durch Demodierung, Preisdruck der Konkurrenten Qualitätsminderung Valutaschwankungen bei Exportverkäufen.
- c) Kreditrisiko: Schlechte Zahlungsmoral, Zahlungsunmöglichkeit oder Zahlungsunfähigkeit der Kunden.
- d) Transportrisiko bei Transport auf Gefahr des Verkäufers.

Administrative Risiken

Planungsrisiken

Falsche Einschätzung der zukünftigen Entwicklung, Planungsfehler bezüglich Standort, Betriebsgrösse, Finanzbedarf, Organisation etc.

Organisationsrisiken

- a) Leistungsvorbereitung: unzweckmässige sachliche und personelle Organisation, die entweder die Produktivität beeinträchtigen oder zu vermeidbaren Kostenüberhöhungen führen können, weil z. B. unzweckmässige Arbeitsplatzgestaltung, ungeeigneter Einsatz der EDV, zu lange innerbetriebliche Transportwege, technisch überholte und weniger leistungsfähige Maschinen, unübersichtliche Anordnung der Lager etc.

- b) Leistungsvollzug: fehlende oder unklare Zielsetzung und Grundsatzbildung. Unklarheit über Aufgabe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der einzelnen Stellen.

Unklare Unterstellungsverhältnisse, ungenügende Delegation, fehlende Koordination zwischen verschiedenen Stellen, mangelnde Anpassung der Organisation in wachsenden oder restrukturierten Unternehmen.

- c) Leistungskontrolle: ungenügende Prüfung der ein- und ausgehenden Materialien hinsichtlich Menge, Qualität und Preis, Sorgfalt der Arbeitsleistung etc.

Ungenügende Überwachung des Betriebsgeschehens (unangemessener Kontenplan, fehlende Betriebsbuchhaltung, ungenügende Kalkulation, fehlende Budgetkontrolle etc.).

Finanzierungsrisiken

- a) Fehlerhafte Finanzplanung
b) Fehlerhafte Finanzierungsweise
c) Falsche Kredit- und Gewinnverteilungspolitik

Risiken der allgemeinen Verwaltung und Kontrolle

Mangelhafte administrative Organisation z. B. im Bestellwesen; ungenügende interne Kontrollen in den der Buchhaltung vorgelagerten Gebieten.

Risikofaktoren

Ausserbetriebliche Risikofaktoren mit Ursprung

in der Natur

- a) Meteorologische Faktoren: wie Dürre oder Nässe, Schlechtwetterperioden etc., die Landwirtschaft-, Gastwirtschaftsbetriebe, Reisebüros, Bekleidungsindustrie, Baubranche und andere beeinflussen können.
- b) Elementarereignisse: Sturm, Hagel, Bergsturz, Lawinen, Waldsterben
- c) Schädlinge: beispielsweise im Rebbau.
- d) Mechanisch, chemische und physikalische Einwirkungen: wie z. B. Feuer, Explosion, Bruch, Rost etc.

in der Gesellschaft

- a) Politische Faktoren: Einflüsse in finanz-, sozial- und wirtschaftspolitischer Hinsicht, ferner Wirtschaftsordnung und Weltanschauung.
- b) Faktoren, die von Gesellschaftsgruppen ausgehen: Gegensätze zwischen Gesellschaftsklassen in kultureller, soziologischer, politischer und wirtschaftlicher Beziehung wie Unruhen, Boykott, Streik etc.

- c) Faktoren, die von Einzelindividuen ausgehen: Delikte aller Art von fremden Personen, Fahrlässigkeit Dritter, von Aussenstehenden ausgehende ungünstige Beeinflussungen.

im Markt

- a) Veränderungen in bezug auf die Wirtschaftsobjekte nach Art, Umfang und Beschaffenheit: wie Verdrängung der Kohle durch Erdöl und Erdgas, der Elektrizität durch Atomenergie der Mechanik durch die Elektronik; Veränderung des Angebotes durch Erfindungen und Innovation.
- b) Veränderungen in bezug auf die Wirtschaftssubjekte: hinsichtlich Bevölkerungszahl, Bevölkerungsschicht nach Alter, Geschlecht etc.; hinsichtlich des Verhaltens (Lebensgewohnheiten, Mode, Geschmack); hinsichtlich der Kaufkraft (Lebensstandard).
- c) Veränderungen in bezug auf die Wirtschaftsgebiete: z. B. Entwicklungsländer und Industrieländer, einheimische Absatzmärkte.
- d) Veränderungen in bezug auf die Wettbewerbsverhältnisse hinsichtlich der Zahl der Konkurrenten, der Betriebsgrössen und Konzentrationen sowie der Politik der Konkurrenten

Innerbetriebliche Risikofaktoren

Objektive innerbetriebliche Risikofaktoren

Risikofaktoren, die mit dem Unternehmen als solches zusammenhängen und auf ursprüngliche bzw. langfristige Entscheidungen zurückgehen und zwar in bezug auf

- a) Leistungsart und Branche
- b) Standort
- c) Rechtsform
- d) Betriebsgrösse
- e) Betriebsorganisation

Risikofaktoren, die in den bewirtschafteten Gütern liegen und auf laufende Entscheidungen zurückgehen, und zwar hinsichtlich

- a) das Anlagevermögen
- b) das Umlaufvermögen

Subjektive innerbetriebliche Risikofaktoren (bezogen auf den arbeitenden Menschen)

- a) Leistungsbereitschaft, die bestimmt wird durch
 - Faktoren, die im Mensch selbst liegen: Charakterveranlagung, psychische und physische Faktoren.
 - Faktoren, die ausserhalb des Individuums liegen: Arbeitsbedingungen, Betriebsklima, Verhalten der Mitmenschen.
- b) Leistungsfähigkeit, die bestimmt wird durch

BERUFSPRÜFUNG FÜR TREUHÄNDER

- Intelligenz und Fertigkeit, Grad der Ausbildung
- Gesundheitszustand und Alter
- Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln
- Betriebsorganisation

10 Grundsätze für ein wirksames Risiko-Management

1. Der Anstoss zur Einführung des Risiko-Managements muss von der Geschäftsleitung ausgehen
2. Die Aufgaben und Verantwortungen müssen einem Spezialisten mit einschlägiger Erfahrung übertragen werden
3. Alle Bereiche des Unternehmens müssen zur Mitarbeit bei der Risiko-Erkennung und Bewältigung herangezogen werden.
4. Keine Wunder erwarten: Risiko-Management ist nicht Risikovermeidung, sondern Risikobewältigung.
5. Fast alle Risiken können gemindert werden - entscheidend ist die richtige Auswahl der Mittel.
6. Risiko-Management ist eine Daueraufgabe: Umwelt- und betriebsinterne Veränderungen wirken sich dauernd auf die Sicherheitslage aus.
7. Versicherungsschutz ist notwendig - aber es gibt zahlreiche weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Sicherheit des Unternehmens, die man nutzen sollte.
8. Unabhängige Sicherheitsberater, Versicherungs-Gesellschaften und Anbieter von Schutzsystemen können wertvolle Anregungen liefern - man muss ihnen aber Probleme zur Lösung vorlegen.
9. Auch im Risiko-Management ist Kontrolle nötig: Wird systematisch überall nach Gefährdungen gesucht? Wie wirksam sind die Massnahmen der Risiko-Politik?
10. Der Erfolg des Risiko-Managements ist messbar: An niedrigeren Schadenkosten, an einem besseren Verhältnis zwischen Prämienaufwand und Versicherungsdeckung, an der Erhaltung von Vermögenswerten, an kürzeren Betriebsunterbrechungen nach Störungen