

Risikomanagement

Versicherungskonzepte richtig managen

Häufig schöpfen Unternehmen die Optimierungsmöglichkeiten im Bereich des Versicherungswesens nicht voll aus. Unter Zeitdruck verzichten sie beispielsweise darauf, Versicherungskonzepte zu hinterfragen, und schon sind teils unwesentliche Risiken weiterhin versichert. Gleichzeitig bleiben aber existenzgefährdende Gefahren unerkannt. Ein Beispiel.

› Reto Stauffer

Die Firma Muster, ein Schweizer KMU mit rund 140 Mitarbeitenden und Standorten in der Schweiz sowie im angrenzenden Ausland kämpft mit der Frankenstärke. Das wichtige Europa-Geschäft ist kurzzeitig eingebrochen. Die Geschäftsleitung hat auf die schwierige Situation reagiert und Massnahmen ergriffen. Sie passte das Geschäftsmodell an und senkte wo immer möglich Kosten. Auch bei den Versicherungen erreichte der Finanzchef Einsparungen. Dabei nahm man teilweise Einschränkungen beim Leistungsumfang und den versicherten Summen in Kauf.

Während eines Podiumsgesprächs begegnet Finanzchef Pascal Sparsam seinem Geschäftsfreund Hans Weitsicht, und sie kommen ins Gespräch. Sparsam erwähnt dabei, dass er vor Kurzem die Versicherungen angepasst und so einen fünfstelligen Betrag eingespart habe. Dabei verzichtete er wegen des Zeitdrucks auf eine gezielte Bedarfsanalyse und nahm gewisse Einschränkungen beim Versicherungsumfang in Kauf.

Weitsicht sieht im gewählten Ansatz Gefahren. Das Vorgehen bescherte dem Unternehmen kurzfristig tiefere Kosten.

Aber schlummernde Risiken und unzureichende Versicherungssummen könnten im Ereignisfall teuer zu stehen kommen. Zudem erscheint die Ersparnis auf Kosten von Einschränkungen unvorteilhaft.

Diese Einschätzung lässt Finanzchef Sparsam aufhorchen. Auf Anraten von Weitsicht zieht er einen Experten für strategisches Risiko- und Versicherungs-

kurz & bündig

- › Risiko- und Versicherungspolitik als Schlüssel zum Erfolg.
- › Wer die verschiedenen Risiken kennt, kann diese anpacken und dabei auch Chancen nutzen.
- › Die Risiken können oft mit einfachen technischen, personellen und/oder auch organisatorischen Massnahmen wesentlich reduziert werden
- › Sichern kommt vor versichern. Versicherungen am besten als Risikotransfer gezielt und insbesondere für existenzgefährdende Risiken einsetzen.

Management bei. Das gemeinsame Vorgehen wird nachfolgend beschrieben.

Das Projekt

Anlässlich der Sitzung besprechen Kunde und Berater den Umfang des Projektes. Sie legen folgende Eckwerte fest:

1. Erarbeitung einer klaren Risiko- und Versicherungspolitik inkl. Zuständigkeiten.
2. Bedarfserhebung mittels strukturierten Risikomanagement-Prozesses. Und zwar unter Berücksichtigung der neu erarbeiteten Risiko- und Versicherungspolitik.
3. Umsetzung der Beschlüsse im Unternehmen und bei den Versicherungen.

1. Risiko und Versicherung

Die Risiko- und Versicherungspolitik ist ein Grundsatzdokument und gilt als zentrales Element für den Risikomanagement-Prozess. Darin sind Grundsätze und Prioritäten festgehalten. Etwa Ziel und Zweck, Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten, Geltungsbereich und Informationspflichten, Risikotragfähigkeit

und Risikotoleranz für Bagatellschäden. Finanzchef Sparsam und sein Berater entwerfen das Dokument und besprechen es anschliessend mit dem Patron. Die Grundsätze für die Risikobewältigung werden abschliessend wie folgt festgelegt:

- › Gezielter Einsatz von Versicherungen. Die Firma trägt Bagatellschäden bis zur festgelegten Risikotoleranz selber («Geldwechselgeschäft» vermeiden).
- › Risiken, wo möglich, mittels technischen, personellen und/oder organisatorischen Massnahmen vermindern.
- › Gezielter Einkauf von Versicherungsschutz, mit Priorität für Katastrophenrisiken (wenn Fortbestand des Unternehmens gefährdet).

2. Risikomanagement-Prozess

Mittels gezielter Analyse werden die relevanten Risiken identifiziert und bewertet. Für deren Bewältigung wählt man die passenden Massnahmen je nach Risikoart und unter Berücksichtigung der Risiko- und Versicherungspolitik. Wichtige Stichworte sind: vermeiden, vermindern, transferieren oder selber tragen. Um der kontinuierlichen Entwicklung und Veränderung des Unternehmens Rechnung zu tragen, führt die Geschäftsführung eine systematische Überwachung der Risiken ein (Veränderungen über die Zeit) und Kontrolle der Bewältigung (Anpassungen der Versicherungen aufgrund von Veränderungen).

Risiken identifizieren

In einem ersten Schritt erarbeitet der Berater in Teamarbeit mit den Wissensträgern des Unternehmens den Risikokatalog. Zur effizienten Gestaltung des Workshops setzt er Hilfsmittel wie spezialisierte Checklisten ein. Die Erkenntnisse werden in einem zweiten Schritt mit dem bereits bestehenden Risikokatalog abgeglichen. Die Teilnehmer validieren das Resultat.

Risiken analysieren und bewerten
Finanzchef und Berater klassieren und bewerten die identifizierten Risiken nach



möglicher Schadenhöhe sowie Eintrittswahrscheinlichkeit unter Berücksichtigung von Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz. Miteinbezogen wurden auch die aktuellen Bewältigungsmassnahmen (etwa technische, personelle und/oder organisatorische Massnahmen sowie der aktuelle Versicherungsschutz). Diese Erhebung gibt eine gute Übersicht für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Sie dient als Basis für die Risikobewältigung.

Risiken bewältigen

Auf Basis dieser Erhebung und in Einklang mit der Risiko- und Versicherungspolitik legen Berater und Finanzchef den Umgang mit den Risiken fest. Sie stützen sich auf folgende Massnahmen:

Vermeidung: Die Vermeidung von Risiken kann in der Regel nur durch Aufgabe der Tätigkeit erzielt werden und ist

daher oft nicht realistisch. Deshalb gilt das Augenmerk der Verminderung von Risiken.

Verminderung: Mittels technischer, personeller und/oder organisatorischer Massnahmen können Risiken reduziert werden, so dass diese im optimalsten Fall unter die Risikotoleranz sinken und nicht transferiert werden müssen. Bei den identifizierten Risiken werden zuerst diejenigen herausgefiltert, bei denen eine Verminderungsmassnahme als plausibel erscheint. Diese werden dann nach Kosten-Nutzen-Kriterien bewertet. Die Empfehlung zur Umsetzung von Massnahmen wird für die Geschäftsleitung erarbeitet.

Risikotransfer (Versicherung): Für die verbleibenden, existenzgefährdenden Risiken (Katastrophenrisiken) gilt es

eine adäquate und kosteneffiziente Risikotransferlösung (insbesondere Versicherung) zu vereinbaren. Für Risiken, die die Risikotoleranz für Bagatellschäden überschreiten, jedoch innerhalb der Risikotragfähigkeit liegen, soll nach Kosten-Nutzen-Kriterien ein Risikotransfer geprüft werden. Die Umsetzung soll der Berater zusammen mit dem Versicherungsbroker von Muster vornehmen.

Selber tragen: Risiken, die innerhalb der Risikotoleranz für Bagatellschäden liegen, werden im Grundsatz selber getragen. Dies wird in der Übersicht entsprechend vermerkt. Das schafft Klarheit und vermeidet im Schadenfall unnötige Diskussionen.

Unternehmens- und Restrisiken: In diesen Bereich fallen Risiken, die nicht transferiert (versichert) werden können (Unternehmensrisiken) sowie Risiken, die bei der Risikoerhebung nicht identifiziert werden konnten (Restrisiken).

Risiken überwachen/überprüfen
Der Risikomanagement-Prozess wird künftig durch das Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Berater in klar definierten Abständen überprüft. So können Veränderungen zeitnah erkannt und nötige Anpassungen beim Versicherungsschutz direkt vorgenommen werden. Dieser Prozess hilft die Restrisiken so tief wie möglich zu halten.

3. Umsetzung der Beschlüsse

Die Erkenntnisse aus dem Risikomanagement-Prozess werden direkt umgesetzt. Die technischen, personellen und/oder organisatorischen Massnahmen nimmt Sparsam in Angriff. Für die Umsetzung kann Sparsam auch auf das Wissen und Netzwerk des Beraters zählen.

Bei der Umsetzung der Anpassungen bei den Versicherungskonzepten arbeitet der Berater direkt mit dem Versicherungsbroker von Muster zusammen. Die Risiko- und Versicherungspolitik wird erläutert und die Erkenntnisse aus dem

Risikomanagement-Prozess werden besprochen. Anschliessend werden für sämtliche Versicherungen die angestrebten Anpassungen festgelegt. Selbstverständlich unter Berücksichtigung der Analyse von Schadenhistorie, Selbstbehalte und Versicherungssummen.

Der Versicherungsbroker stellt die gewünschten Unterlagen zusammen und skizziert seine Vorschläge für die Umsetzung. In Absprache mit dem Berater holt der Versicherungsbroker die gewünschten Offerten mit Varianten ein. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und mit Sparsam und dem Berater besprochen. Nachdem der Entscheid gefällt und die Umsetzung durchgeführt ist, wird die Übersicht aktualisiert.

Resultat

Das Projekt wurde innerhalb von sechs Wochen durchgeführt. Bei geringem Aufwand konnte ein erfreuliches Resultat erzielt werden, und zwar

- › Optimierung der gesamten Risikokosten (jährliche Ersparnis im sechsstelligen Bereich, und das nach Abzug der Kosten für den Berater)
- › Klare Risiko- und Versicherungspolitik mit Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten
- › Aktuelle Übersicht für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- › Aufschluss über versicherungswürdige, aber bisher nicht versicherte Risiken
- › Reduktion von Gefahren mittels kosteneffizienten technischen, personellen und/oder organisatorischen Massnahmen
- › Anpassung der Versicherungslösungen an die neuen Gegebenheiten

Das Beispiel zeigt, dass sich ein gezielter Einsatz eines Beraters bei Risiko-Management und Versicherungsfragen lohnt. Eine professionelle Ausführung mit einem gut strukturierten Konzept hält den Aufwand und die Kosten tief. ‹‹



Porträt



Reto Stauffer

Berater

Reto Stauffer ist Inhaber der consulas gmbh. Zuvor war der Berner als Direktionsmitglied bei einem führenden Schweizer Versicherungsbroker tätig und leitete dort erfolgreich den Bereich der Finanzinstitute. Er verfügt über einen Abschluss als eidg. Versicherungsfachmann, einen MBA der University of Rochester NY sowie einen Exekutive MBA der Universität Bern.

consulas ist eine Beratungsfirma im Bereich des strategischen Risiko-, Chancen- und Versicherungs-Managements. Sie bietet strategische Beratungsdienstleistungen an, und zwar temporär (Projekte/Interim Management) oder kontinuierlich. Diese beinhalten die Evaluation eines Versicherungsbrokers sowie die Überprüfung und Optimierung der Organisation, Struktur und Prozesse des Versicherungs-Managements.



Kontakt

info@consulas.ch
www.consulas.ch