

# Risikomanagement Mehr Aufwand oder mehr Wert?



Eine Studie der Funk Gruppe



«Alles ist verbesserungsfähig»

1891 – Karl Elsener – Sackmesser

Herausgeber  
Funk Gruppe  
Hagenholzstrasse 56  
8050 Zürich

[www.funk-gruppe.ch](http://www.funk-gruppe.ch)

Der inhabergeführte und unabhängige Versicherungsbroker Funk ist in der Schweiz seit 30 Jahren aktiv. Funk Insurance Brokers AG ist die Schweizer Organisation der 1879 gegründeten Funk Gruppe, Hamburg. Das in der 5. Generation geführte Familienunternehmen ist der grösste eigenständige Risikoberater und Versicherungsbroker im deutschsprachigen Raum. In den Niederlassungen Basel, Bern, Luzern, St.Gallen sowie Zürich beschäftigt Funk über 80 Spezialisten verschiedenster Fachrichtungen. Funk in der Schweiz zeichnet sich durch Nähe zum Kunden, Kompetenz und Begeisterung bei der Bewertung und dem Management von Risiken für Unternehmen aus. Über ihr Brokernetzwerk Funk Alliance stellt Funk die weltweite Betreuung ihrer Kunden im gesamten betrieblichen Risiko-, Vorsorge- und Versicherungsmanagement sicher und bietet nationalen und internationalen Unternehmen einen individuellen Service aus einer Hand. Funk ist zertifiziert nach ISO 9001 (QMS).

[www.funk-stiftung.org](http://www.funk-stiftung.org)

Die Funk Stiftung fördert schwerpunktmässig wissenschaftliche und praxisbezogene Projekte rund um die Themen Risikoforschung und Risikobewältigung. Darüber hinaus engagiert sie sich auch gezielt in der Förderung kultureller Projekte und künstlerischer Talente.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Bilderwelt  
Schweizer Erfindungen

Gestaltung  
Schwizer & Schlatter GmbH

© 2016 Funk Gruppe

Jede Verwendung dieses Werkes ist ohne eine ausdrückliche Genehmigung der Funk Gruppe nicht erlaubt und verstösst gegen das Bundesgesetz über das Urheberrecht (URG).

1	Vorwort	4
2	Management Summary	6
3	Einführung	8
3.1	Konzeption	8
3.2	Methodik	8
3.3	Datenbasis	9
3.3.1	Branchenzugehörigkeit	9
3.3.2	Unternehmensgrösse	10
3.3.3	Rechtsformen	10
3.3.4	Funktionen der Umfrageteilnehmenden	11
4	Mehrwert durch Risikomanagement?	12
4.1	Ausgangslage	12
4.2	Facetten des Mehrwerts in Theorie und Praxis	13
4.3	Einfluss der Unternehmensstruktur auf den Mehrwert des Risikomanagements	15
4.3.1	Unternehmensgrösse	15
4.3.2	Rechtsform	16
4.3.3	Gründe für die Einführung (intrinsisch oder extrinsisch motiviert)	17
4.3.4	Dauer des betriebenen Risikomanagements	19
4.4	Organisatorische Gestaltung des Risikomanagements	21
4.4.1	Verantwortung	21
4.4.2	Softwareunterstützung im Risikomanagement	22
4.5	Methoden der Risikoanalyse und -aggregation	23
4.5.1	Risikoidentifikation	23
4.5.2	Risikobewertung	24
4.5.3	Risikoaggregation	26
4.5.4	Risikobewältigung	28
4.5.5	Risikoüberwachung	30
4.6	Der Best Practice-Risikomanagementansatz	31
5	Schlusswort und Ausblick	32
6	Anhang	33
6.1	Risikomanagementsystem	33
6.2	Gesetzliche Anforderung an das Risikomanagement in der Schweiz	33
6.3	ISO 9001:2015 – Der «risikobasierte Ansatz»	33
6.4	ISO 31000:2009	33
6.5	ISO 31010:2009	33
6.6	Methoden der Risikoidentifikation	33
6.7	Methoden der Risikobewertung	34
6.8	Risikoaggregation mittels Simulationsmodell	35
6.9	Total Cost of Risk	35
6.10	Behavioral Finance	35
6.11	Endowment-Effekt	35
6.12	Regressionsanalyse	35
7	Glossar	36
8	Literaturverzeichnis	37
9	Autoren	38

# 1 Vorwort

## Risiken als Wohlstandstreiber

Die Betrachtung der Evolution offenbart wichtige, doch auch gegensätzliche Eigenschaften des Menschen: Das Streben nach Sicherheit und die Bereitschaft, dafür Risiken einzugehen. Im Verlauf der Zeit haben jedoch marktwirtschaftliche Mechanismen und Anreize unsere Urinstinkte abgelöst und das Bedürfnis nach Sicherheit über Jahrhunderte verstärkt. So gewannen Sicherheitsbewusstsein und Risikoaversion immer mehr die Oberhand. Deshalb verbinden wir heutzutage mit dem Begriff «Risiko» meist etwas Negatives und Abwegiges. Etymologisch wird ein Risiko als ein Wagnis beschrieben, welches in einer positiven oder negativen Auswirkung resultieren kann. Innovationen, die massgeblich zu unserem Wohlstand beigetragen haben, wären ohne die Risikobereitschaft der Erfinder und Visionäre nie vorangetrieben worden. Somit können Risiken als wichtige Triebkräfte für den Wohlstand betrachtet werden. Ohne Risikobereitschaft gibt es keinen Fortschritt und im weiteren Sinne ein geringeres Wohlstandswachstum.

## Chancen ergreifen, Gefahren eindämmen

Bei den Wohlstandsrangings ist die Schweiz stets auf den vorderen Rängen vertreten. Diesen Wohlstand haben wir auch diversen Innovationen – einige davon sind in die Bilderwelt dieser Studie integriert – zu verdanken. Unternehmen, als innovationstragende Kräfte der Wirtschaft, sehen sich ständig mit Risiken konfrontiert. Globalisierung und technologische Entwicklung haben zwar zur Erschliessung neuer Märkte und zu Effizienzsteigerungen geführt, haben aber im gleichen Atemzug zur Erhöhung des Gefährdungspotenzials beigetragen. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, die wesentlichen Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu bewältigen, also Risikomanagement zu betreiben.

## Risikomanagement als Investition in die Zukunft

Vielfach wird das Risikomanagement als mühsam oder gar unnötig betrachtet. Unter einer solchen Prämisse kann dieses Instrument keinen Mehrwert für ein Unternehmen generieren. Aber auch eine unzureichende Ausgestaltung des Risikomanagements kann möglicherweise nicht zu den erwarteten Ergebnissen und zur Verzweiflung führen. Diese Beobachtungen können als Initialzündungen dieser Studie angesehen werden. Ziel ist es, die beste Ausgestaltung der Methoden und der organisatorischen Gestaltung sowie die Stolperfallen im Risikomanagement zu identifizieren. Damit können bestehende Ansätze hinterfragt und das Risikomanagement zu einem nutzenbringenden Instrument ausgestaltet werden. Nur so kann dieses als eine Investition in die Zukunft und in die Beständigkeit eines Unternehmens angesehen werden.

Der Dank sei an dieser Stelle an die Unternehmen gerichtet, die durch ihre Angaben und ihre Unterstützung einen wertvollen Beitrag zur Entstehung dieser Studie geleistet haben.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen der Studie und hoffen damit interessante Diskussionen anstossen zu können.



Rolf Th. Jufer  
Mitglied der Geschäftsleitung



Max Keller  
Studienleiter / Risk Management Consultant