

Risikomanagement



Neue Methoden und praktische Umsetzung

Linz, 6. Mai 2019, 9:00 bis 17:00 Uhr



Agenda

09:00 - 09:30: Begrüßung, Einleitung, kurze Vorstellungsrunde

09:30 - 11:00: Risikomanagement – Allgemeines
Risikomanagement – Grundlagen
Begriffsdefinitionen
Normen und Regelwerke

11:15 - 12:30: Gastvortrag: Rechtliche Grundlagen
(Mag. Clemens Harsch / SCWP)

12:30 - 13:30: Mittagspause

13:30 - 15:30: Gastvortrag: Risikomanagement – Erfahrungen aus der Praxis
(Ewald Kupfinger, M.A. MBA und Akad. Vkm. Christian Grünsteidl, MBA)

15:30 - 16:30: Fragen, Pause

16:30 - 17:00: Rezertifizierung

Beantworten Sie folgende spontan folgende Fragen:

- *Welche Themen und Inhalte sind Ihnen für den Tag besonders wichtig?*
- *Wo sehen Sie die großen Herausforderungen in den Bereichen des Risikomanagements?*

Anschließend eine kurze Vorstellungsrunde.



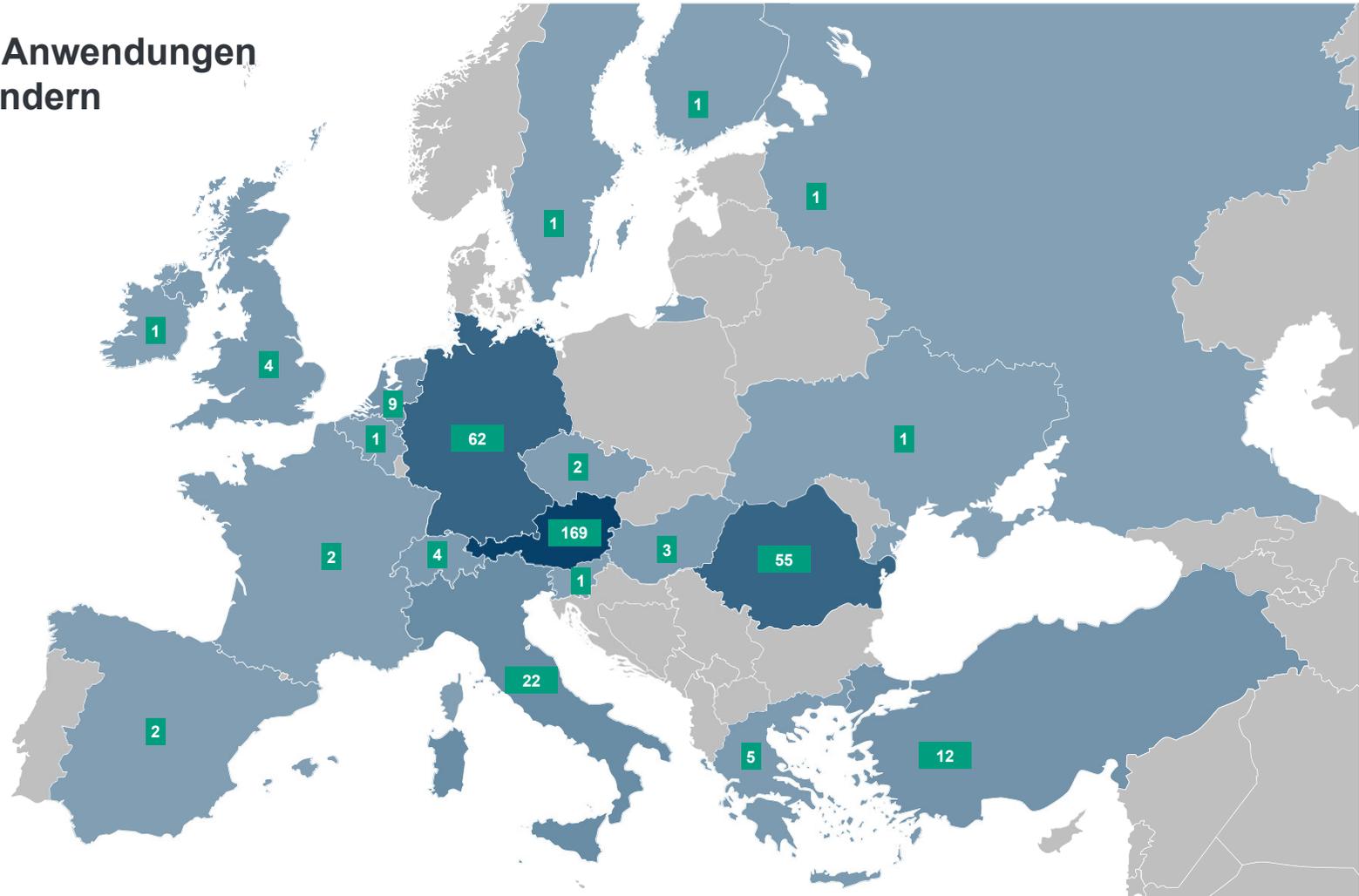
Enterprise Risk Management

***.proquest* – Die richtigen Antworten auf die entscheidenden Fragen!**

- Wir unterstützen seit über 15 Jahren UnternehmerInnen, EigentümerInnen und Führungskräfte dabei, **relevante Potenziale und Risiken zu erkennen und aktiv zu entwickeln.**
- Die *mf*[®]-Methode ist das Resultat des **vielfältigen internationalen Erfahrung** von Dr. Monika Forstinger und einem Netzwerk aus Forschern, Unternehmern und Beratern.
- Der Erfolg liegt in der **Klarheit, Effizienz und Einfachheit** der praxiserprobten, vielseitig einsetzbaren und softwaregestützten *mf*[®]-Methode.

Umfangreiche internationale Erfahrung

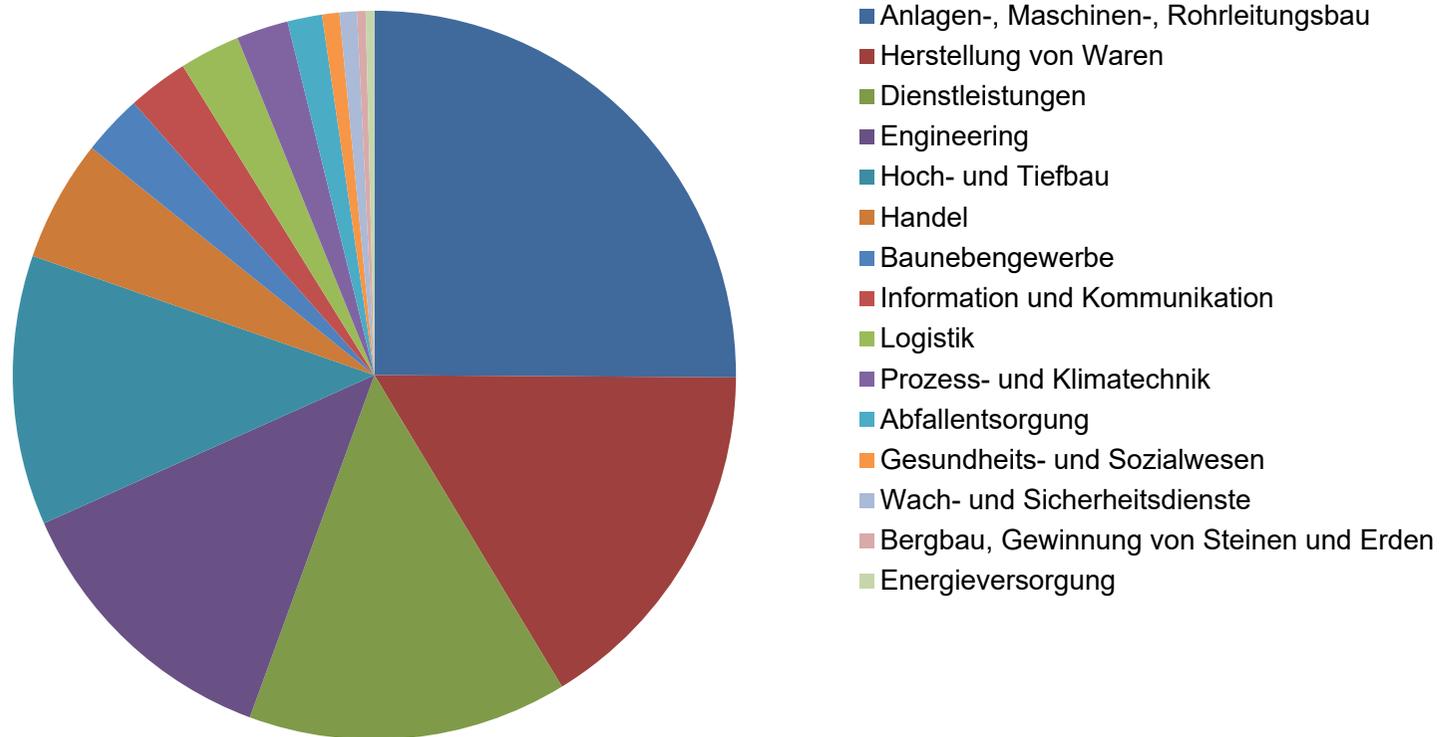
Mehr als 350 Anwendungen
in über 25 Ländern



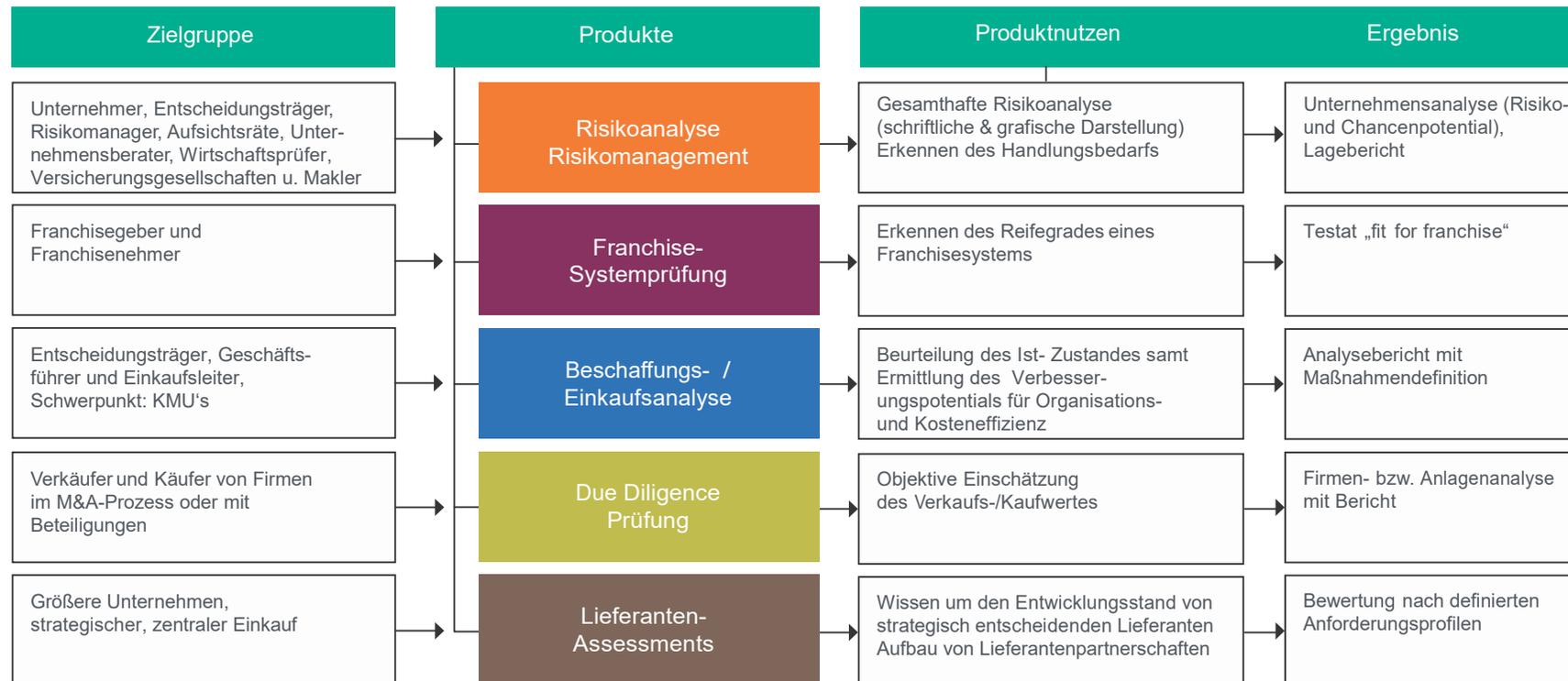
weitere Länder:

Indien	3
Jemen	3
Neuseeland	2
USA	4
Kanada	2

Mehr als 350 Anwendungen in den verschiedensten Branchen.



Kompetenzen, Schwerpunkte & Dienstleistungen



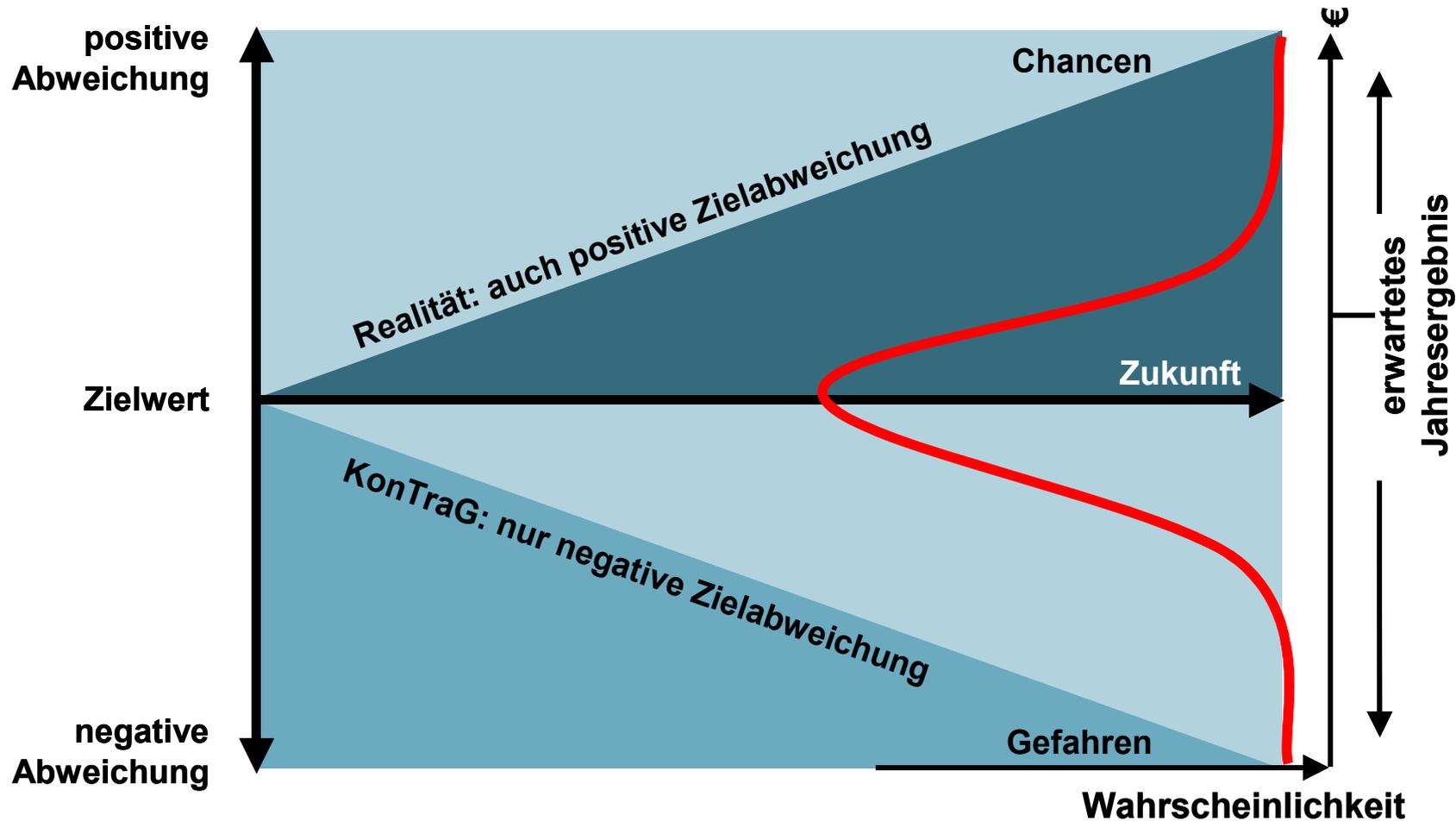
Risikomanagement

Theorieblock 1: **Risikomanagement allgemein:**
Grundlagen, Normen, Methoden
der Risiko-Erhebung

Folgende Fragen und Themen möchten wir gemeinsam mit Ihnen erarbeiten und Ihnen damit einen kurzen allgemeinen **Fach-Überblick samt Erfahrungen aus der Praxis zum Thema Risikomanagement** vermitteln.

- **Was ist ein Risiko?**
- **Was steckt hinter den Begriffen Risikopolitik und Risikostrategie?**
- **Normen und Standards**
- **Welche besonderen Herausforderungen sind mit dem Thema verbunden?**
- **Welche Methoden zur Risikoerhebung haben sich bewährt?**
- **Welche Mehrwerte bietet Ihnen ein unternehmensweites Risikomanagement?**

Was ist ein Risiko?



Quelle: Gleißner, W. und Romeike, F. (2005): Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg / Breisgau.

- ...ist ein **mögliches Ereignis, das dem Unternehmen Schaden zufügen kann** und/oder die Erreichung der Firmenziele gefährdet.
- ...**bietet zukünftige Entwicklungs- und Wachstumspotenziale** .
- ...auch **nicht wahrgenommene Chancen** stellen aus unternehmerischer Sicht ein erhebliches Risikopotenzial dar.



- **RISIKO = ist ein mögliches Ereignis**, das eine Abweichung vom Plan / von der Zieldefinition bewirkt.
- **FEHLER = ist die NICHT-Erfüllung** eines Standards oder einer festgesetzten Forderung
- **SCHADEN = Bewertung einer negativen Ereignisfolge**; Beeinträchtigung eines Gutes oder eine Wertminderung des ursprünglichen Zustandes
- **WAHRSCHEINLICHKEIT = dient zur Abschätzung** (Annäherung, Messung) von Unsicherheiten in einem zukünftigen Sachverhalt

„Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.“

„Zu Tode gefürchtet ist auch gestorben.“

Risikobereitschaft ist ein entscheidender Faktor für den
Unternehmenserfolg!

ABER...

nur **gezielte Risikobereitschaft** bedeutet **Unternehmensvorsprung**
und gerade in bewegten Zeiten ist **rechtzeitige Vorsorge zu treffen,**
um für die Zukunft gerüstet zu sein!

... für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung, wenn diese:

- **rechtzeitig erkannt werden,**
- **umfassend behandelt und**
- **die Verhaltensweisen abgestimmt sind;**

RISIKOMANAGEMENT =

***"Rechtzeitig die entscheidenden Fragen stellen, und
die richtigen Antworten erhalten!"***

Motto und Definition .proquest

Risikopolitik und -strategie

- Die Verantwortung der Risikopolitik ist die **Etablierung eines Risikobewusstseins** in allen Unternehmensbereichen.
- Die Risikopolitik **setzt die Rahmenbedingungen für das Risikomanagement** (Risikoklassifizierung, Entscheidungskriterien).
- Unter Risikopolitik ist somit die **Gesamtheit von Maßnahmen und Handlungen** zu sehen, um eine Beseitigung oder Minimierung von Risiken zu erreichen.
- Bei der Risikopolitik ist zu berücksichtigen, dass
 - die **Risikokultur in der Organisation bis auf die Stufe der Mitarbeiter entwickelt wird** und
 - ihre **Angemessenheit fortlaufend überprüft** wird.

- Formulierung einer Risikopolitik, **in welchem Ausmaß, mittels welcher Instrumente und in welchen Märkten Risiken übernommen bzw. abgesichert werden sollen;**
- Formulierung von Limits und Verantwortlichkeiten bezüglich Behandlung von Risiken;



Quelle: Verbund, „new finance“ Risikomanagement

- **Grundlage für die Festlegung der Risikostrategiefindung ist v. a. die Unternehmenskultur.**
- **Mögliche Risikostrategien:**
 - risikoscheu
 - risikoneutral
 - risikofreudig
- **Risikostrategie beinhaltet die Grundsätze, wie mit den georteten Risiken eines Unternehmens umzugehen ist;**
- **Soll die laufenden Veränderungen des Unternehmensumfeldes in der Organisation widerspiegeln** und liefert die Informationen, die im Risikomanagement-Prozess als Ergebnisse abgebildet werden sollen.
- **Ableitung der Ziele für das Risikomanagementsystem.**

Risikopolitik

- Die Risikopolitik formuliert die geschäftspolitische Strategie, d. h. in welchem Ausmaß, mittels welcher Instrumente und in welchen Märkten Risiken übernommen bzw. abgesichert werden.
- Ziel: Absicherung der Unternehmensziele (leistungswirtschaftliche, soziale und finanzielle) im Zeitablauf
 - Sicherung der Existenz des Unternehmens
 - Sicherung des Unternehmenserfolges
 - Senkung der Risikokosten (insbesondere mittel- und langfristig)

Risikostrategie

- Das Risikomanagement muss die Risikostrategie an der Unternehmensstrategie ausrichten.
- Die Risikostrategie beinhaltet
 - Grundsatzaussagen zur unternehmensspezifischen Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit,
 - Stellenwert und Rahmenbedingungen des Risikomanagements (z. B. akzeptierter Aufwand, Kommunikation, Einbindung in den Verantwortungsrahmen)
- Jedes Risiko kann durch einzelne oder Kombinationen von Steuerungsstrategien beeinflusst werden; Koordination unbedingt erforderlich!

Quelle: ÖCI, modifiziert

Seite 20

Risikomanagement

Risikomanagement ist einfach und erfolgversprechend, wenn ...

- **umfassende systematische** und **schnittstellenübergreifende Betrachtung** erfolgt,
- das **Vorhandene, Erprobte** (z. B. QM-System, Berichtswesen allgemein, Interne Revision, ...) **berücksichtigt wird**,
- die **Bereitschaft besteht, sich zu verbessern, aus Fehlern und Erfahrungen zu lernen**,
- **zeiteffiziente und praxisorientierte Bearbeitung** gesichert ist,
- **plakative, einfach verständliche Ergebnisse** dargestellt werden,
- **Nachvollziehbarkeit** für alle Betroffenen gegeben ist,
- die **Dokumentation gewährleistet ist**,
- die gesetzten **Maßnahmen einfach verfolgt** und die **Verbesserungen** daraus **aktuell darstellbar** sind.

- Risiken als Potenzial zu erkennen,
- einfache Hilfsmittel zur Unterstützung zu finden,
- keine Scheu vor Erkenntnissen zu haben und
- aus Fehlern anderer lernen, um nur neue eigene Fehler zu begehen!



Erfolge mit Begeisterung genießen zu können!

Nur Sie selbst können Ihre Potenziale am besten erkennen und nutzen!

- **Alle Managementstandards** – einschließlich der Risiko-management-Standards und interner Kontrollsysteme – haben praktisch eine **identische, systematische Sichtweise**.
- **Die Verfahren, Methoden und Werkzeuge** ähneln sich in vielerlei Hinsicht bzw. sind teilweise **identisch**.



Der Erfolgsfaktor bei der Einführung eines Risikomanagements ist die **Berücksichtigung** von den **bereits bestehenden und funktionierenden Managementsystemen!**

- Von der Einzelrisikosteuerung...
- Von der Verlustvermeidung...
- Vom Klassifizieren und Bewerten...
- Vom operativen Risiko-Management...
- Vom defensiven Ansatz...

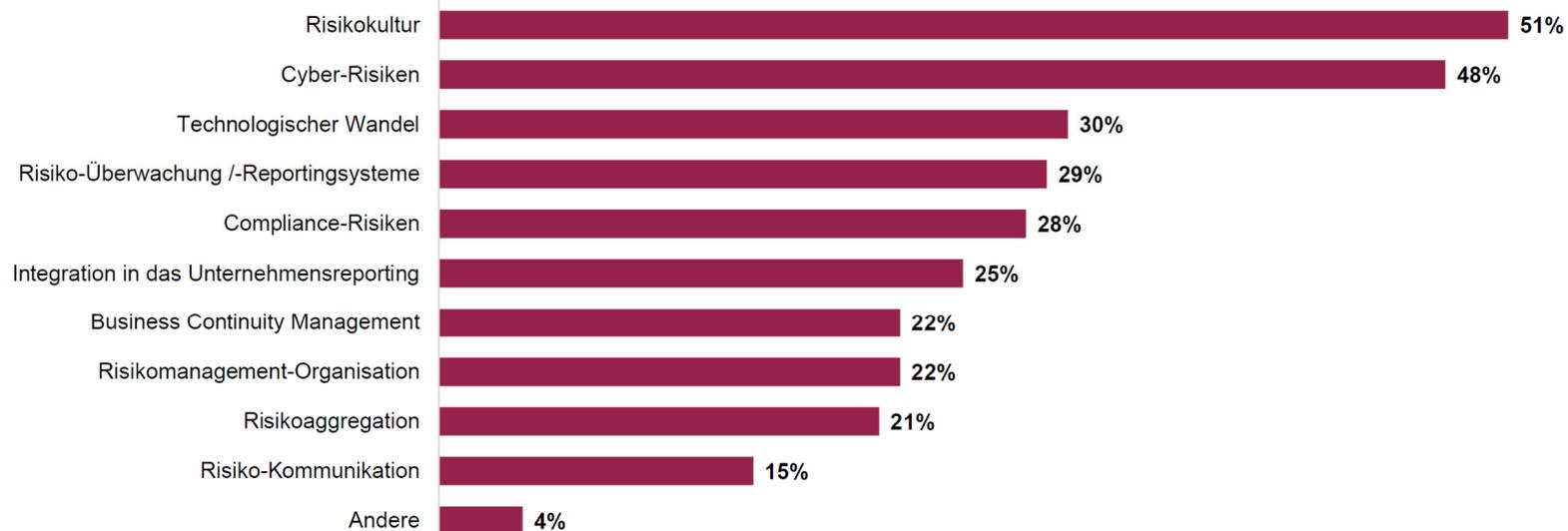


- ...zur Steuerung des Risikoprofils von Geschäften und Gesellschaften
- ...zur Suche nach Erfolgchancen mit gestaltbarem Risiko
- ...zum Steuern
- ...zum strategie- und strukturbezogenen Risikomanagement
- ...zum offensiven Ansatz

Quelle: ÖCI

HERAUSFORDERUNGEN IM RISIKOMANAGEMENT

Welche Herausforderungen beschäftigen Sie zurzeit maßgeblich? (mehrere Auswahlmöglichkeiten)

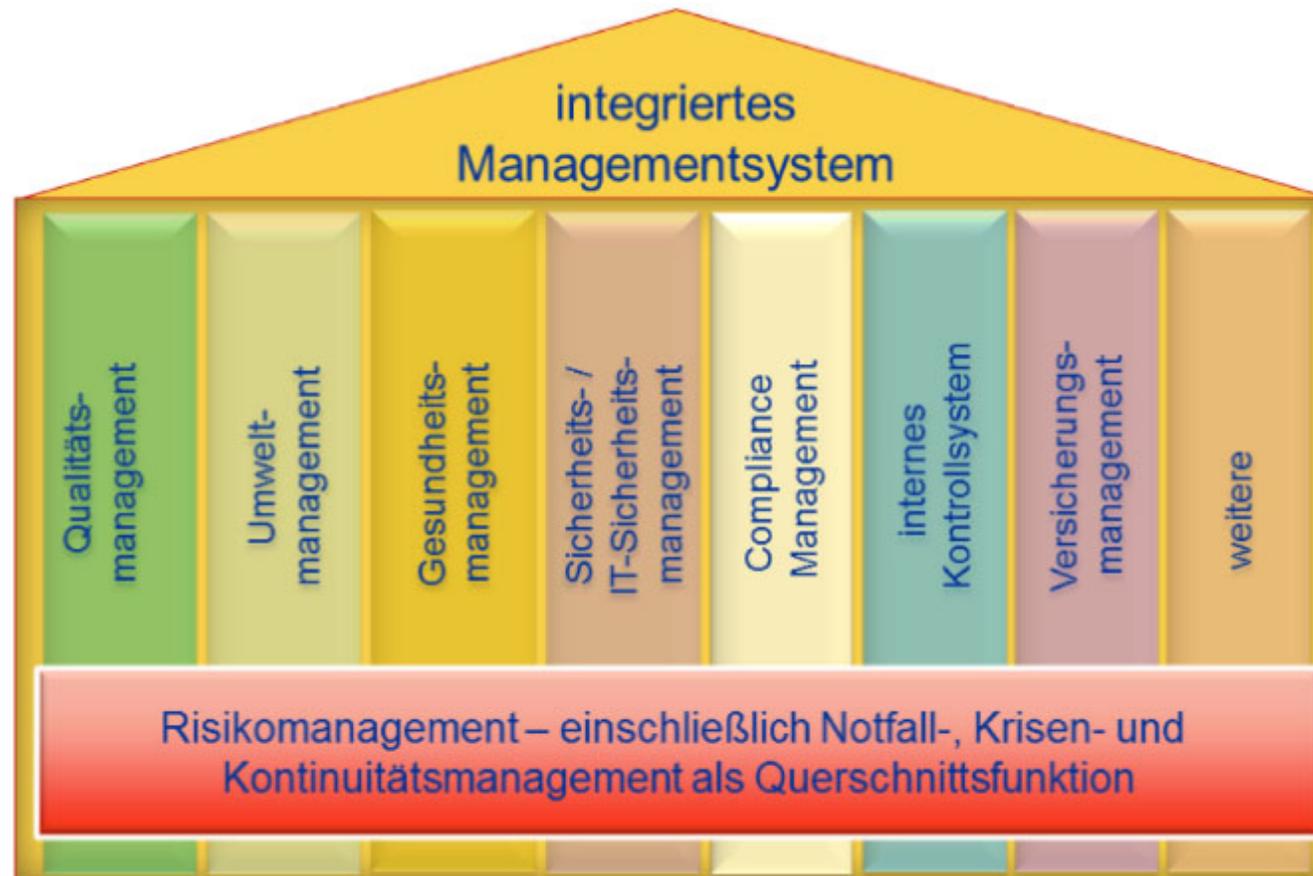


Expertenumfrage – Risk Management 2018



Normen und Anforderungen

Risikomanagement als ...



Quelle: ONR 49002-1:2014

Das **Qualitätsmanagement-System** hat sich (etwa ab 1980) aus den Erfahrungen der **Risiko-Reduzierungsstrategien** von Hochrisikobranchen, wie Rüstungsindustrie und Kernindustrie **entwickelt**.

Die daraus gewonnenen Erfahrungen wurden in universell einsetzbaren Anforderungskatalogen genormt.



ISO 9000 als „*Mutternorm*“ = weit verbreitetste Norm weltweit; (ca. 1,4 Mio. Organisationen sind ISO 9000 ff zertifiziert).

Mittlerweile kamen zur „*Qualitätsmanagement-Norm*“ eine Reihe von Derivaten und Spezialnormen dazu.

Auszug Derivate und Spezialnormen der ISO 9000 (Branchennormen), die insbesondere auch zur Minimierung der Risiken beitragen:

- **Risiken von Industriesektoren, wie z. B.** Automobiltechnik, Medizingeräte
- **Risiken bestimmter Qualitäts- und Sicherheitsaspekte** (tlw. sektorspezifisch):
 - Schweißtechnik
 - Lebensmittelhygiene
 - Lebensmittelsicherheit in der Lieferkette; (logistische) Sicherheit in der Lieferkette
- **Risiken anderer Interessenspartner:**
 - In Bezug auf Risiken der Öffentlichkeit und der Umwelt wurde ISO 14001 (Umweltmanagement) entwickelt.
 - Die gesundheitlichen Risiken der Arbeitnehmer werden durch OHSAS 18001 (bzw. ab 2018 durch ISO 45001) adressiert.
- **Risiken der IT-Sicherheit:** ISO 27001
- **Soziale Verantwortung:** ISO 26000
- **Geschäftskontinuität** (continuity management):
 - Die Vorsorge für die Aufrechterhaltung der Tätigkeiten im Katastrophenfall.



Quelle: ONR 49001:2014 adapt. .proquest Schulungsunterlage

Die ISO 9001 wurde überarbeitet und am **15. 11. 2015 veröffentlicht** (deutsche Fassung). **Wesentliche Änderungen sind:**

- In Zukunft werden alle Normen (ISO 9001, 14001, 27001, 31000, etc.) eine **gleiche Hauptkapitelgliederung und einen gemeinsamen Haupttext** aufweisen (ISO 31000:2018);
- Ein komplett **neues Kapitel** ist der Abschnitt 4 „**Kontext der Organisation**“. Interessierte Parteien der Organisation müssen berücksichtigt werden.
- **Der prozessorientierte Ansatz wird noch verstärkt.**
- **Stärkere Betonung der Verpflichtung und Mitwirkung des Top-Managements**, Verantwortung für die Effektivität des Qualitätsmanagements zu übernehmen sowie den gesamten Kontext der Organisation zu verstehen und die Bedürfnisse und Erwartungen interessierter Parteien zu kennen.

- **Der Begriff „Produkt“ wurde durch „Waren und Dienstleistungen“ ersetzt**, um die derzeitige Ausrichtung auf „*physische Produkte*“ zu vermeiden. Demzufolge ist die neue Norm für alle Organisationen geeignet und soll sich besser für die Dienstleistungsindustrie eignen.
- **Anforderungen zu benötigten Ressourcen sind geclustert und umfassender.**
- Der neue Standard legt **größere Aufmerksamkeit auf die Kontrolle externer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.**
- **Mehr Bedeutung von Planung und Kontrolle von Änderungen**, einschließlich geforderter Adaptierungen von Prozessen und notwendiger Änderungen im Managementsystem.

- Das Thema **Prävention** wird ganzheitlich bzw. **als ein zentraler Bestandteil eines QM-Systems** angesehen.
- **Forderung nach einem Wissensmanagement** (insbesondere geht es um Wissen, das die Qualität von Waren und Dienstleistungen direkt (mit-) bestimmt);
- **Mehr Flexibilität bezüglich Dokumentation des QM-Systems** (kein verpflichtendes Handbuch mehr);
- **Mehr Fokus auf quantitative Ziele, als Treiber für Verbesserungen** und entsprechende Planungen, um Ziele zu erreichen;

Bedeutende Neuerungen zum Thema Risikomanagement:

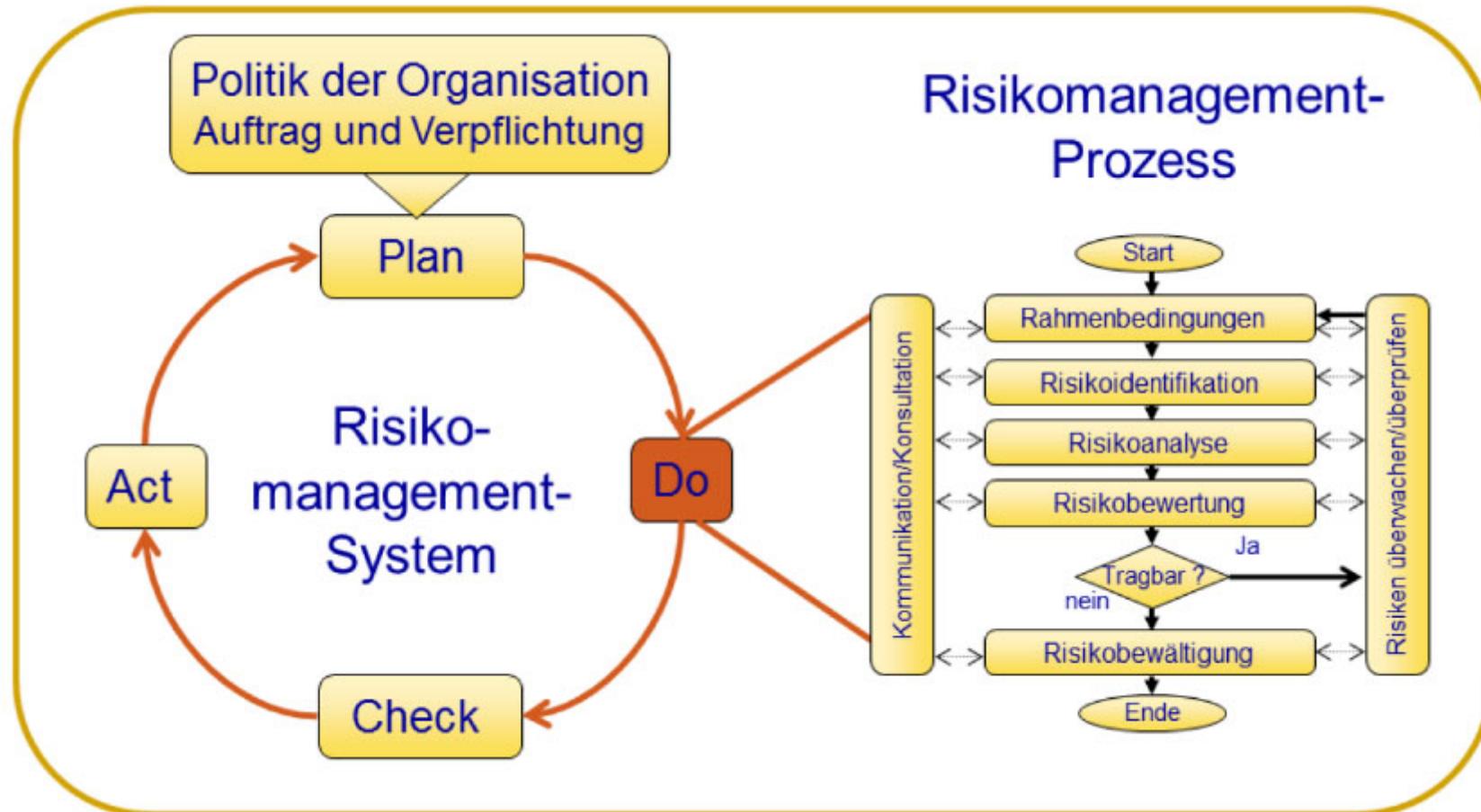
- **Risiken und Chancen**, die bisher so gut wie gar nicht angesprochen wurden, sind im Kapitel 6 „*Planung*“ in einem eigenen Unterkapitel thematisiert.
- Die Norm enthält die Verpflichtung zur **Dokumentation der Risiken und Chancen** und den daraus abgeleiteten **Vorbeugemaßnahmen** („*Maßnahmen zur Behandlung von Chancen und Risiken*“).
- **Zur Gestaltung und Methodik des Risikomanagements** enthält die Norm **keine Vorgaben**. Die Ausgestaltung kann somit **unternehmensindividuell**, ausgerichtet auf die unternehmensindividuellen Bedürfnisse erfolgen.

Bedeutende Neuerungen zum Thema Risikomanagement:

- Ein **risikobewusstes Vorgehen** gilt nun **als wesentliches Element der Gestaltung eines QM-Systems**.
- Die **Risiken und Chancen müssen für Prozesse** (Prozessschritte, -ergebnisse, etc.) **und generell das Unternehmen** (unternehmensweit) **dokumentiert werden** und es sind die **notwendigen Maßnahmen zur Minimierung umzusetzen**.

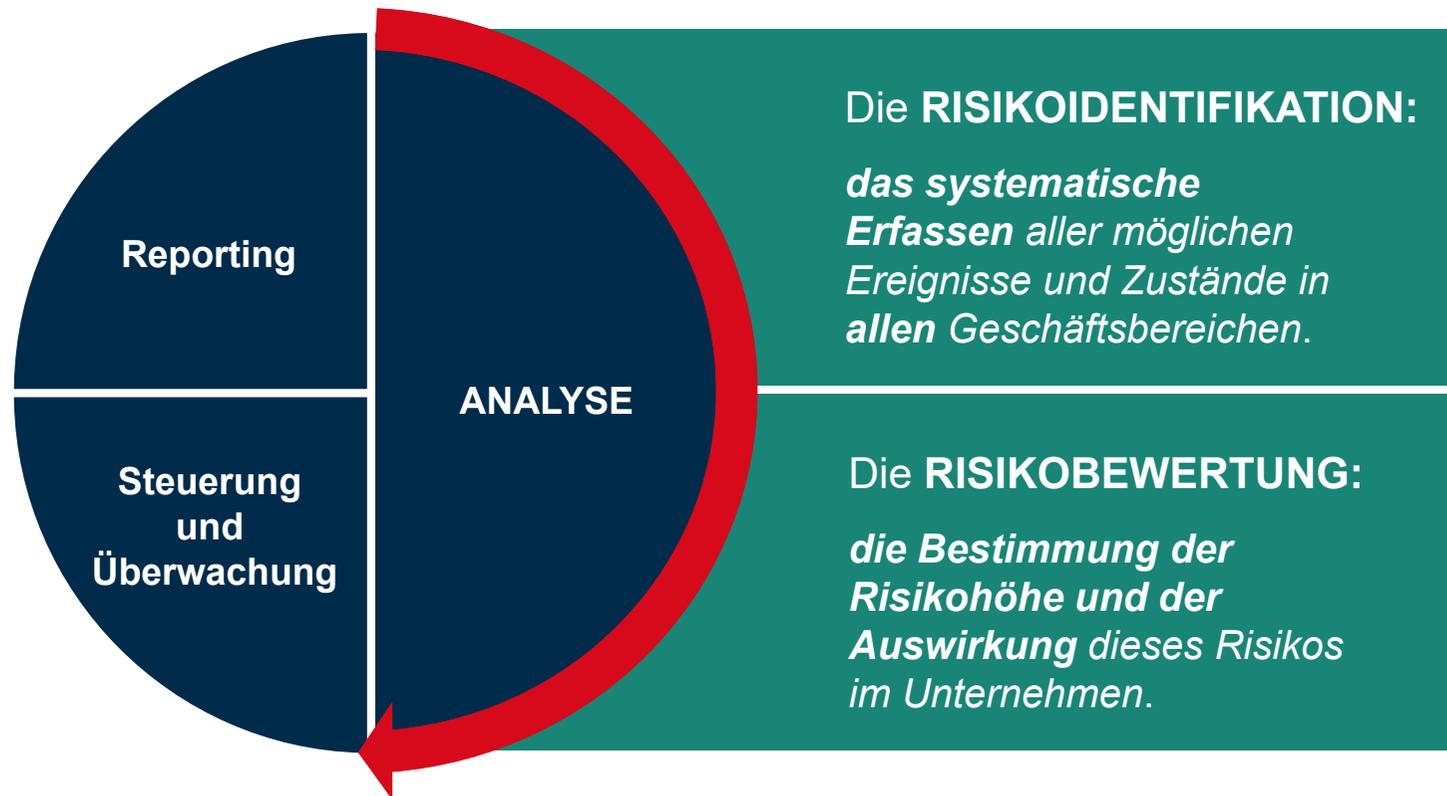
Risikomanagement-Prozess

Der Risikomanagement-Prozess



Quelle: ONR 49001:2014

Die **RISIKO-ANALYSE** ist erfahrungsgemäß die **größte Herausforderung!**



Ziele

- Rechtzeitiges,
- regelmäßiges,
- schnelles,
- vollständiges und
- wirtschaftliches ...

... Erfassen der Einzelrisiken im Unternehmen, die sich auf die Unternehmensziele auswirken.

Aufgaben

- Auswahl der am besten geeigneten Methode
- Umfassende und nachvollziehbare Erhebung
- Kategorisierung und Gruppierung der Risiken bei Bedarf ...

... als Basis für den Risikomanagementprozess;

Betrachtungshorizont: Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft

1. Erkennen, erfassen und beschreiben

2. Kategorisieren

Idealerweise Orientierung an im Unternehmen verankerten Raster (Balanced Scorecard, Werttreiber-Bäumen, Unternehmensbereichen wie Strategisches Risiko, Beschaffungsrisiko, ...)

3. Dokumentation

Klar, nachvollziehbar, verständlich, ...

4. Priorisieren

Entweder auf Grundlage unterschiedlicher Bewertungsverfahren oder Beispielsweise nach unternehmerischer Relevanzen

Auswahl an Methoden der Risikoidentifikation

Kollektionsmethoden	Suchmethoden	
	Analytische Methoden	Kreativitätsmethoden
<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste • Befragung, Interview • SWOT Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelschadensanalyse • Ausfallseffektanalyse • Fehlerbaumanalyse • Prozesskettengestützte Identifikation von Risikoquellen (risikoadjustierte EPK) 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming, Brainwriting • Strukturierte WAS-WENN-Methode (Swift – Structured What If Technique), • Delphi – Methode • Szenarioanalyse
		
Vorwiegend geeignet zur Identifikation bestehender und offensichtlicher Risiken	Vorwiegend geeignet zur Identifikation zukünftiger und bisher unbekannter Risikopotenziale (proaktives Risikomanagement)	

Risikoidentifikation

Szenario-Ansatz:

Auseinandersetzung mit zukünftigen Ereignissen

Auf Basis möglicher zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen werden potenzielle Risiken abgeleitet und nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung beurteilt.

Experten-Ansatz:

Systematische und unternehmensweite Analyse

Auf Basis von Interviews mit „*internen*“ Experten werden kritische und risikobehaftete Unternehmensbereiche identifiziert und präventiv mit Maßnahmen entschärft.

Szenario-Ansatz



- Die Risikoeinschätzung erfolgt über eine spezielle **Interviewtechnik mit den verantwortlichen internen und externen „Experten“**.
- Die Analyse **basiert auf firmeninternem Wissen**. Sie kennen das Unternehmen am besten!
- Die Bestandsaufnahme wird **extern strukturiert und moderiert**. So entsteht ein Spiegel-Effekt.
- Grundlage ist ein **Fragenkatalog mit rund 500 Fragen samt Antwortoptionen**.
- Diese sind in **4 Themen mit mehr als 20 Objekten** organisiert.
- Eine **Vernetzung der Fragestellung** zwischen den verschiedenen Objekten sichert die notwendige Objektivität.

Die *mf*[®]-Methode

Rechtzeitig die entscheidenden Fragen stellen,
und die richtigen Antworten erhalten!

Der Prozess

Experten-Ansatz

Der Prozess nach der unternehmensweiten
und ganzheitlichen *mf[®]-Methode*

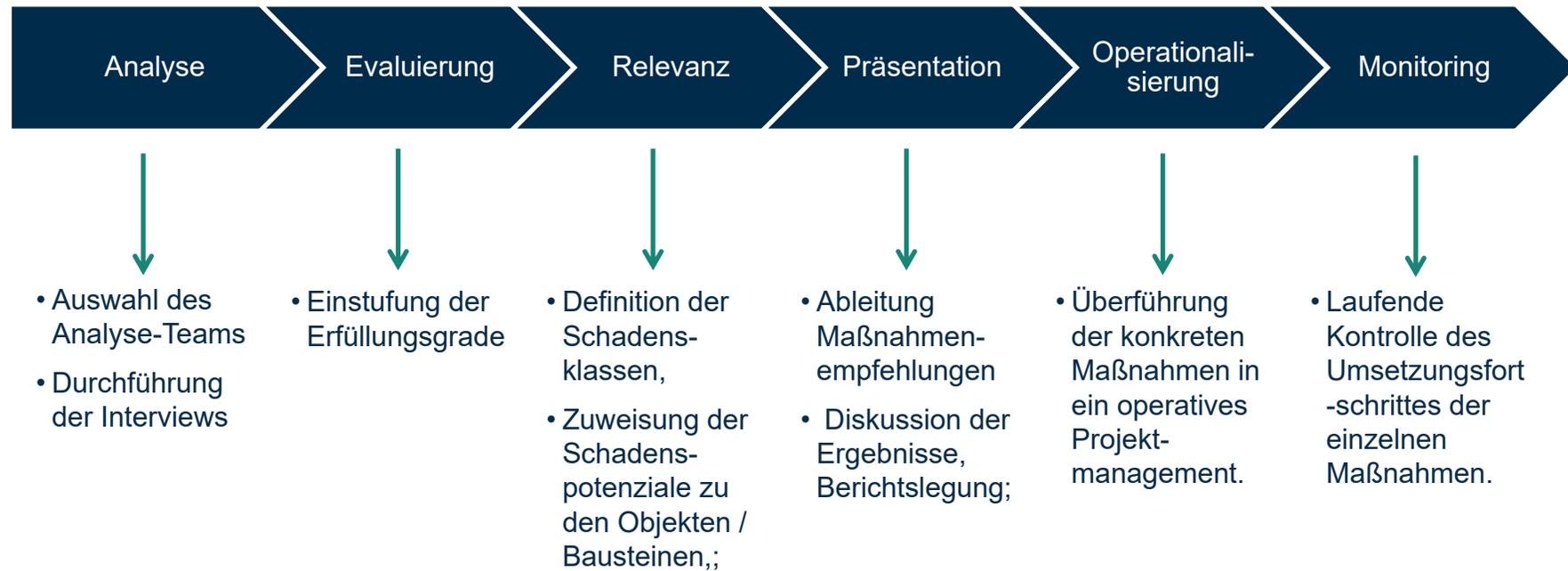
Machen Sie sich selbst ein Bild!



Vom Überblick ins Detail



Abgebildet in erprobten Prozessen





Der Ereigniskatalog: Die unternehmerische Gesamtheit

Leistungswirtschaft	Finanzwirtschaft	Management & Organisation	Externes Umfeld
Beschaffung	Bilanzanalyse	Strategie	Politisches Umfeld
Beschaffungsstrategie	Ertragskraft	Strategieentwicklung	Politische Umwälzungen
Beschaffungsorganisation	Liquidität	Strategieumsetzung	Rechtliche Rahmenbedingungen
Operative Einkaufstätigkeit	Finanzierung	Strategieanpassung	Subventionen / Förderungen
Lieferantenmanagement		Strategische Allianzen	Steuersystem
Lagermanagement	Kapitalverwendung	Mergers and Akquisitions	
	Beteiligungen		Soziales Umfeld
Produktion/Leistungserstellung	Investitionen	Organisation	Gesellschaftliche Werte und Normen
Produktionsplanung	Forderungen	Organisationsstruktur	Bildungspolitik
Produktionsanlagen und -logistik		Unternehmensführung	Image/Reputation
Wartung und Instandhaltung	Marktpreisrisiken	Ablauforganisation	Wirtschaftskriminalität
Qualitätsmanagement und -sicherung	Wechselkurs-, Zinsrisiko	Arbeitsklima	Corporate Governance und CSR
	Rohstoffe	Prozessmanagement und KVP	
Projekte	Finanzorganisation	Informationsstrategie und -bereitstellung	Safety/Security
Projektmanagement und -controlling	Rechnungswesen		Schutz der Bevölkerung
Ressourcenplanung	Planungs- und Berichtswesen	Personal	Schutz der Produktionseinrichtung
	Controlling	Personalpolitik	Schutz der Informationen
Marketing	Interne Revision	Personalplanung und -entwicklung	Schutz der Innovationen
Marktforschung		Personalrekrutierung	
Produkt- / Dienstleistungsportfolio	Finanzinstrumente	Personalentlohnung und -controlling	Ökologisches Umfeld
Preispolitik	Derivate		Umweltschutz
Kommunikation mit dem Markt	Kontrolle / Monitoring	Informationstechnologie	Naturgewalten
Verteilung der Produkte / Dienstleistungen		Anforderungen/Planung	
	Versicherungsmanagement	Betrieb (Operations Management)	Technologisches Umfeld
Vertrieb	Versicherungsgrundsätze	Kompatibilität, Vertraulichkeit, Verfügbarkeit	Produkt Lebenszyklus
Erlösplanung	Versicherungsorganisation		Produkt- / Prozessinnovation
Kundenstruktur	Versicherungsanalyse	Legal Compliance	
Vertriebsstruktur		Gesetze/Normen	Ökonomisches Umfeld
Vertragsgestaltung		Bewilligungen/Genehmigungen	Erwartungen Shareholder
		Produkthaftung, Gewährleistung, Garantien	Erwartungen Stakeholder
F&E / Innovation		HSE (Gesundheit/Sicherheit/Umweltschutz)	Externes Marktumfeld
F&E-Management			
F&E-Umsetzung			
Wissensmanagement			

← Thema
 ← Objekt
 ← Baustein



Schritt 1: Auswahl der Ansprechpartner für die Interviews

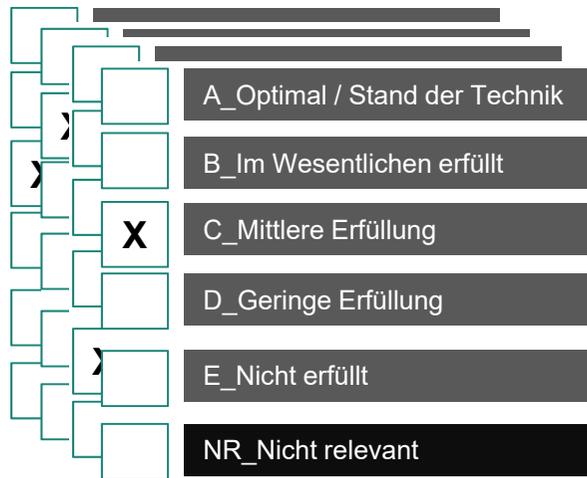
Schritt 2: Durchführung der Interviews und Dokumentation der Antworten

Leistungswirtschaft		Finanzwirtschaft		Management & Organisation		Externes Umfeld	
	AP		AP		AP		AP
Beschaffung		Bilanzanalyse		Strategie		Politisches Umfeld	
Beschaffungsstrategie		Ertragskraft		Strategieentwicklung		Politische Veränderungen	
Beschaffungsorganisation		Liquidität		Strategieumsetzung		Rechtliche Rahmenbedingungen	
Operative Einkaufstätigkeit		Finanzierung		Strategieanpassung		Subventionen/Förderungen	
Lieferantenmanagement		Kapitalverwendung		Strategische Allianzen		Steuersysteme	
Lagermanagement		Beteiligungen		Mergers und Akquisitions			
Produktion/Leistungserstellung		Investitionen		Organisation		Soziales Umfeld	
Produktionsplanung		Forderungen		Organisationsstruktur		Gesellschaftliche Werte und Normen	
Produktionsanlagen und -logistik		Marktpreisrisiken		Unternehmensführung		Bildungspolitik	
Wartung und Instandhaltung		Wechselkurs-, Zinsrisiko		Ablauforganisation		Image/Reputation	
Qualitätsmanagement und -sicherung		Rohstoffe		Arbeitsklima		Wirtschaftskriminalität	
Projekte		Finanzorganisation		Prozessmanagement und KVP		Corporate Governance und CSR	
Projektmanagement und -controlling		Rechnungswesen		Informationsstrategie und -bereitstellung		Safety/Security	
Ressourcenplanung		Planungs- und Berichtswesen		Personal		Schutz der Bevölkerung	
Marketing		Controlling		Personalpolitik		Schutz der Produktionseinrichtung	
Marktforschung		Interne Revision		Personalplanung und -entwicklung		Schutz der Informationen	
Produkt- und Dienstleistungsspektrum		Finanzinstrumente		Personalrekrutierung		Schutz der Innovationen	
Platzierung der Produkte/Dienstleistungen		Derivate		Personalentlohnung und -controlling		Ökologisches Umfeld	
Preispolitik		Kontrolle/ Monitoring		Informationstechnologie		Umweltschutz	
Werbung und PR		Versicherungsmanagement		Anforderungen/Planung		Naturgewalten	
Vertrieb		Versicherungsgrundsätze		Betrieb, Verfügbarkeit		Technologisches Umfeld	
Erlösplanung		Versicherungsorganisation		Kompatibilität, Vertraulichkeit		Produkt-Lebenszyklus	
Kundenstruktur		Versicherungsanalyse		Legal Compliance		Produkt- / Prozessinnovation	
Vertriebsstruktur				Gesetze/Normen		Ökonomisches Umfeld	
Vertragsgestaltung				Bewilligungen/Genehmigungen		Erwartungen Shareholder	
F&E / Innovation				Produkthaftung, Gewährleistung, Garantien		Erwartungen Stakeholder	
F&E-Management				HSE (Gesundheit/Sicherheit/Umweltschutz)		Externes Marktumfeld	
F&E-Umsetzung							
Wissensmanagement							

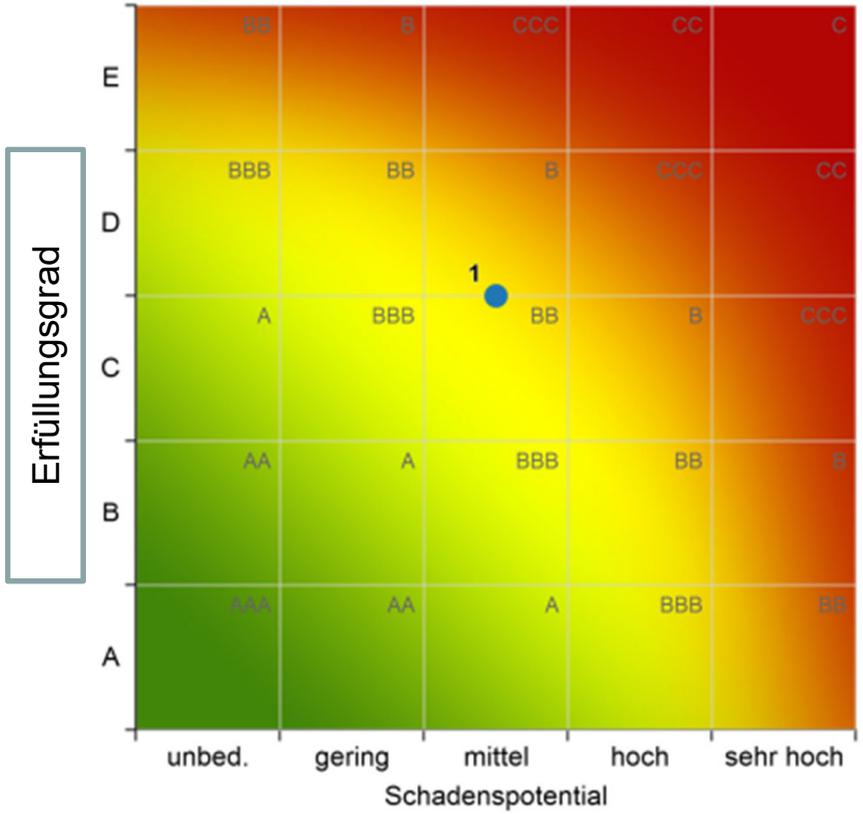
AP = Ansprechpartner = die im Unternehmen zuständige Person für das jeweilige Thema/Objekt/Baustein



Bewertung der Fragen
z. B. zu einem Baustein:



Abweichung zum Stand der Technik





Schritt 3: Die Antworten zur jeder Frage werden mit Erfüllungsgraden eingestuft. Diese sind nach klaren Vorgaben definiert (können auch firmenindividuell

A	Optimal (Stand der Technik)	Ein dem aktuellen Stand der Technik entsprechender Erfüllungsgrad erforderlicher organisatorischer, rechtlicher bzw. technischer Maßnahmen zur Abdeckung des jeweiligen Risikopotenzials ist vorhanden . Es ist eine Vorgehensweise festgelegt , diesem (intern als) optimalen Standard auch zu folgen und/oder halten zu können.
B	Im Wesentlichen erfüllt	Ein wesentlicher, jedoch nicht mehr dem aktuellen Stand der Technik bzw. den vollen (internen) Vorgaben entsprechender Erfüllungsgrad erforderlicher organisatorischer, rechtlicher bzw. technischer Aufwand zur Abdeckung des jeweiligen Risikopotenzials ist vorhanden bzw. bekannt .
C	Mittlere Erfüllung	Die erforderlichen organisatorischen, rechtlichen bzw. technischen Maßnahmen zur Abdeckung des jeweiligen Risikopotenzials sind vorhanden . Es wird dabei eine Strategie bzw. geplante Vorgehensweise zur Abdeckung des relevanten Risikos zugrunde gelegt.
D	Geringe Erfüllung	Erste erforderliche organisatorische, rechtliche bzw. technische Maßnahmen zur Abdeckung des jeweiligen Risikopotenzials sind erkennbar, ohne dass jedoch eine konsistente Strategie bzw. Vorgehensweise verfolgt wird. Fehler sind vakant - Konsequenzen daraus fehlen;
E	Nicht erfüllt	Weder organisatorische, rechtliche noch technische Maßnahmen zur Abdeckung des Risikopotenzials sind erkennbar .
NR	Nicht relevant	Der Bereich ist für das Unternehmen nicht von Bedeutung und wird daher von der Einstufung ausgenommen. Voraussetzung dafür ist eine schlüssige Begründung der Einstufung als „nicht relevant“.



Workshop Risiko-Identifikation

- Bilden Sie Gruppen zu 2 Personen (Einteilung folgt)
- Diskutieren Sie gemeinsam in der Gruppe, wie Sie die angeführten Unternehmensbereiche einstufen würden
 - **Grün = Optimal** Ein dem **aktuellen Stand der Technik** entsprechender Erfüllungsgrad **erforderlicher organisatorischer, rechtlicher bzw. technischer Maßnahmen zur Abdeckung** des jeweiligen Risikopotenzials ist **vorhanden**. Es ist eine **Vorgehensweise festgelegt**, diesem (intern als) optimalen Standard auch zu folgen und/oder halten zu können.
 - **Gelb = Mittlere Erfüllung** Die erforderlichen **organisatorischen, rechtlichen bzw. technischen Maßnahmen** zur Abdeckung des jeweiligen Risikopotenzials sind **vorhanden**. Es wird dabei **eine Strategie bzw. geplante Vorgehensweise zur Abdeckung des relevanten Risikos** zugrunde gelegt.
 - **Rot (Rosa) = Geringe Erfüllung** Erste erforderliche **organisatorische, rechtliche bzw. technische Maßnahmen** zur Abdeckung des jeweiligen Risikopotenzials sind erkennbar, **ohne dass jedoch eine konsistente Strategie** bzw. Vorgehensweise verfolgt wird. Fehler sind vakant - Konsequenzen daraus fehlen;
- Begründen Sie alle rot gekennzeichneten Bereiche.

Workshop: Risiko-Identifikation

Begründen Sie die rot gekennzeichneten Bereiche.

Leistungswirtschaft		Finanzwirtschaft		Management & Organisation		Externes Umfeld	
	AP		AP		AP		AP
Beschaffung		Bilanzanalyse		Strategie		Politisches Umfeld	
Beschaffungsstrategie		Ertragskraft		Strategieentwicklung		Politische Veränderungen	
Beschaffungsorganisation		Liquidität		Strategieumsetzung		Rechtliche Rahmenbedingungen	
Operative Einkaufstätigkeit		Finanzierung		Strategieanpassung		Subventionen/Förderungen	
Lieferantenmanagement				Strategische Allianzen		Steuersysteme	
Lagermanagement		Kapitalverwendung		Mergers und Akquisitionen			
		Beteiligungen				Soziales Umfeld	
Produktion/Leistungserstellung		Investitionen		Organisation		Gesellschaftliche Werte und Normen	
Produktionsplanung		Forderungen		Organisationsstruktur		Bildungspolitik	
Produktionsanlagen und -logistik				Unternehmensführung		Image/Reputation	
Wartung und Instandhaltung		Marktpreisrisiken		Ablauforganisation		Wirtschaftskriminalität	
Qualitätsmanagement und -sicherung		Wechselkurs-, Zinsrisiko		Arbeitsklima		Corporate Governance und CSR	
		Rohstoffe		Prozessmanagement und KVP			
Projekte				Informationsstrategie und -bereitstellung		Safety/Security	
Projektmanagement und -controlling		Finanzorganisation				Schutz der Bevölkerung	
Ressourcenplanung		Rechnungswesen		Personal		Schutz der Produktionseinrichtung	
		Planungs- und Berichtswesen		Personalpolitik		Schutz der Informationen	
Marketing		Controlling		Personalplanung und -entwicklung		Schutz der Innovationen	
Marktforschung		Interne Revision		Personalrekrutierung			
Produkt- und Dienstleistungsspektrum				Personalentlohnung und -controlling		Ökologisches Umfeld	
Platzierung der Produkte/Dienstleistungen		Finanzinstrumente				Umweltschutz	
Preispolitik		Derivate		Informationstechnologie		Naturgewalten	
Werbung und PR		Kontrolle/ Monitoring		Anforderungen/Planung			
				Betrieb, Verfügbarkeit		Technologisches Umfeld	
Vertrieb		Versicherungsmanagement		Kompatibilität, Vertraulichkeit		Produkt-Lebenszyklus	
Erlösplanung		Versicherungsgrundsätze				Produkt- / Prozessinnovation	
Kundenstruktur		Versicherungsorganisation		Legal Compliance			
Vertriebsstruktur		Versicherungsanalyse		Gesetze/Normen		Ökonomisches Umfeld	
Vertragsgestaltung				Bewilligungen/Genehmigungen		Erwartungen Shareholder	
				Produkthaftung, Gewährleistung, Garantien		Erwartungen Stakeholder	
F&E / Innovation				HSE (Gesundheit/Sicherheit/Umweltschutz)		Externes Marktumfeld	
F&E-Management							
F&E-Umsetzung							
Wissensmanagement							

; jeweilige Thema/Objekt/Baustein



Wir freuen uns auf Ihre Ergebnisse

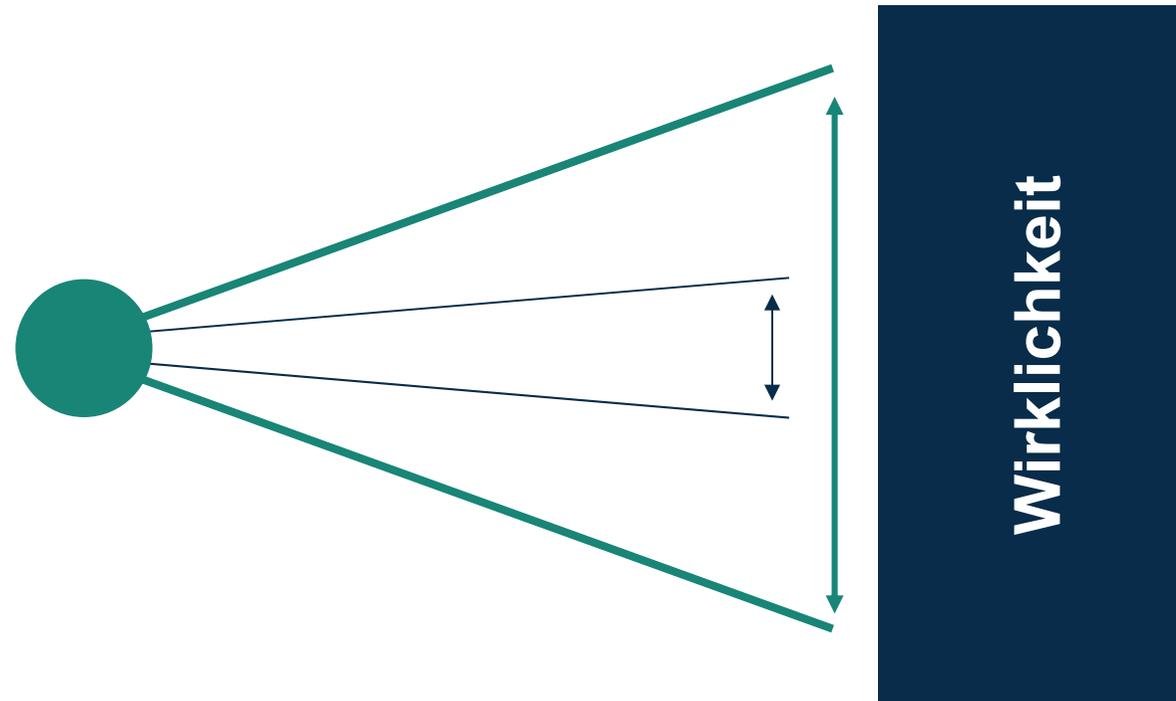
1. Konzeptionierung des Erhebungsverfahrens unter Berücksichtigung bekannter Quellen für psychologische Verzerrungen
2. Risiken detailliert herleiten **und begründen lassen**;
3. Kritische Diskussion der Risikoquantifizierung im Expertenkreis;
4. Sensibilisieren für potentielle psychologisch bedingte Verzerrungen der Risikoeinschätzungen, beispielsweise durch Checklisten;
5. Unabhängige Risikoidentifikation durch verschiedene Experten und Verdichtung der Experteneinschätzung zu einer verbundenen Wahrscheinlichkeitsverteilung (Simulation mit Meta-Risiken)

- **Folgende (idealtypischen) Informationsstände sind als Basis für eine Risikoquantifizierung (theoretisch) denkbar:**



- Es liegt ein vollkommener Informationsstand vor (bekannte Wahrscheinlichkeitsverteilung).
- Es liegen gute Daten vor, es sind jedoch subjektive Annahmen für deren Auswertung und Fortschreibung in die Zukunft notwendig.
- Historische Daten sind offensichtlich unvollständig, aber es sind subjektive Einschätzungen zur Vervollständigung vorhanden.
- Es liegen nur subjektive Schätzungen vor, die aber als einigermaßen gesichert aufgefasst werden.
- Die subjektiven Schätzungen sind mit gravierenden Unsicherheiten behaftet.
- Es liegen keinerlei Informationen und Einschätzungen vor („Black Swan“).

- Die Methoden und Werkzeuge zur Identifikation und Bewertung von Risiken haben eine wesentliche Aufgabe





- Im Idealfall unterstützen uns die Methoden dabei einen 360° Rund-um-Blick zu erhalten
- Jeder der Methoden hat dabei Ihre Stärken und Schwächen
- Finden Sie den für Sie passenden **Mix**

Risikomanagement

Rechtliche Grundlagen

Mag. Clemens Harsch LL.M., MBA
SAXINGER, CHALUPSKY & PARTNER Rechtsanwälte GmbH

Entwicklungen in Deutschland und Österreich

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (1. Mai 1998):



„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Insolvenzrechtsänderungsgesetz (1. Juli 1998):



*„Der Vorstand hat (die Geschäftsführer haben) dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein **internes Kontrollsystem** geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.“*

Unternehmensgesetzbuch (UGB)

Gesetzliche Verankerung in Österreich:

Das UGB schreibt für Kapitalgesellschaften zwingend vor, dass im Lagebericht und im Konzernlagebericht die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten zu beschreiben sind (§§ 243 Abs. 1 und 267 Abs. 1 UGB). Weiters, dass bei Verwendung von Finanzinstrumenten die Risikomanagementziele und -methoden sowie bestehende Preisänderungs-, Ausfall-, Liquiditäts- und Cashflow-Risiken anzugeben sind (§§ 243 Abs. 3 und 267 Abs. 3 UGB).

Aktiengesetz (AktG) und GmbH-Gesetz (1)

Gesetzliche Verankerung in Österreich:

- In den §§ 81 bis 84 AktG und in den §§ 22, 25, 28a und 36 Abs. 2 GmbHG ist eine Vielzahl an chancen- und risikomanagementrelevanten Verpflichtungen des Vorstands, der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats festgelegt.
- § 81 AktG: Bericht an den Aufsichtsrat
- § 82 AktG: Rechnungslegung und internes Kontrollsystem
 - Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein Internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.

Aktiengesetz (AktG) und GmbH-Gesetz (2)

Gesetzliche Verankerung in Österreich:

- § 83 AktG: Verlustanzeigespflicht
- § 84 Abs. 1 AktG: Sorgfaltspflicht
 - Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Über vertrauliche Angaben haben sie Stillschweigen zu bewahren.
 - § 84 Abs. 1a AktG: Business Judgement Rule, in Kraft seit 1. Jänner 2016:
Ein Geschäftsführer [Vorstandsmitglied] handelt jedenfalls im Einklang mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes, wenn er sich bei einer unternehmerischen Entscheidung nicht von sachfremden Interessen leiten lässt und auf der Grundlage angemessener Information annehmen darf, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Aktiengesetz (AktG) und GmbH-Gesetz (3)

- Business Judgement Rule
 - Einführung im Zuge der Novellierung des Untreuetatbestandes (§ 153 StGB); Strafrechtsänderungsgesetz 2015
 - Haftungsprivileg von Leitungsorganen (Geschäftsführer und Vorstand)
 - Bei Einhaltung dieser Vorschriften jedenfalls keine Haftung gegenüber der Gesellschaft („Safe Harbour“)

- Das GmbHG enthält analoge Aussagen:
 - § 22 Abs. 1 GmbHG entspricht § 82 AktG
 - § 25 Abs. 1 bzw 1a GmbHG entspricht § 84 Abs. 1 bzw 1a AktG
 - § 28a GmbHG entspricht § 81 AktG
 - § 36 Abs. 2 GmbHG entspricht § 83 AktG

Bankwesengesetz (BWG)

- § 28a Abs 2a BWG: Pflicht der Geschäftsleitung die Einhaltung der internen Grundsätze der ordnungsgemäßen Geschäftsführung zu überwachen sowie Bewertung der Wirksamkeit dieser Grundsätze und Einleitung von Schritten zur Behebung
- § 28a Abs 2b BWG: Geschäftsleitung ist zur Überwachung des höheren Managements verpflichtet
- § 28a Abs 2c BWG: Aufsichtsrat hat mit Geschäftsleitung Risikostrategie festzulegen und überwacht die Umsetzung durch die Geschäftsleitung
- § 28a Abs 6 BWG: Kreditinstitute müssen über genügend personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, um die Geschäftsleitung und die Aufsichtsratsmitglieder einzuschulen und laufende Schulung sicherzustellen

Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)

- § 106 VAG: Vorstand ist für die Einhaltung der ordnungsgemäßen Geschäftsführung zuständig
- § 107 Abs 1 Z 3 VAG: zwingend schriftliche Leitlinien bzgl Risikomanagement
- § 108 Abs 1 Z 1 VAG: Risikomanagementfunktion ist zwingend einzurichten
- Nähere Ausgestaltung in den §§ 110 ff VAG
 - Gem § 110 VAG müssen im Risikomanagement-System unbedingt Risikozeichnung und Rückstellungsbildung, Asset-Liability-Management, Kapitalanlagen, Liquiditätsmanagement, operationelle Risiken, Rückversicherung u andere Risikominderungstechniken
 - Gem § 111 VAG muss Versicherungsunternehmen eine unternehmenseigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung durchführen, welche Bestandteil der Geschäftsstrategie sein muss
 - Gem § 112 VAG Einrichtung einer Risikomanagementfunktion

Unternehmensreorganisationsgesetz (URG)

Gesetzliche Verankerung in Österreich:

- Gemäß § 1 Abs. 2 URG ist Reorganisation eine nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen durchgeführte Maßnahme zur Verbesserung der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage eines im Bestand gefährdeten Unternehmens, die dessen nachhaltige Weiterführung ermöglicht.
- Kriterien für Reorganisationsbedarf:
 - Eigenmittelquote (weniger als 8 %)
 - Fiktive Schuldentilgungsdauer (über 15 Jahre)

Sarbanes-Oxley Act (SOX)

Motivation:

Sarbanes-Oxley Act als notwendige Reaktion der USA auf Finanzskandale in der Vergangenheit und den daraus resultierenden Unsicherheiten und Schwankungen an internationalen Kapitalmärkten.

Paul S.
Sarbanes



Michael G.
Oxley

Sarbanes-Oxley Act 2002 (1)

- Verabschiedung durch den US-Kongress im **Juli 2002**
- **Fokus:**
 - Paradigmen zur unternehmerischen Verantwortung für CEO und CFO
 - Stärkung und Ausweitung der Tätigkeit der Abschlussprüfer
 - Stärkung und Prüfung des Internen Kontrollsystems; der Sarbanes-Oxley Act liefert Vorgaben zur Gestaltung, der Einführung und zur Anwendung des Internen Kontrollsystems
- Tiefgreifendste und umfassendste Wertpapier-Neuregelung seit fast 70 Jahren (Securities and Exchange Act of 1934)

Sarbanes-Oxley Act 2002 (2)

■ Rahmengesetz:

- Erarbeitung der **Ausführungs- und Detailbestimmungen**
 - Unter Angabe genauer **Zeithorizonte**
 - An die amerikanische **Börsenaufsicht (SEC)**
 - Sowie an das neu zu schaffende **Public Accounting Oversight Board (PCAOB)**

■ Geltungsbereich:

- An amerikanischen Börsen **notierte Unternehmen**
- **Wirtschaftsprüfungsgesellschaften**, die Prüfungsdienstleistungen für an amerikanischen Börsen notierten Unternehmen erbringen (gilt auch für Tochtergesellschaften)

Sarbanes-Oxley Act 2002 (3)

Inhalt (11 Abschnitte; insgesamt 130 Seiten):

- Einrichtung einer Aufsichtsbehörde (PCAOB)
- Unabhängigkeit der Abschlussprüfer
- Erweiterung der Verantwortlichkeit der einzelnen Unternehmen
- Erweiterung der Offenlegungsvorschriften von Finanzinformationen
- Verhinderung von Interessenskonflikten bei Finanzanalysten
- Finanzierung und Befugnisse der SEC
- Festlegung der Themen zu denen US-Behörden Studien und Berichte zu erstellen haben
- Regelung zu Informationsschutz (Fraud) und erweiterte Aufbewahrungspflichten für Dokumente
- Verschärfung der strafrechtlichen Bestimmungen bei unrichtiger eidesstattlicher Bestätigung
- Festlegung zur Unterzeichnung der Steuererklärung durch den CEO
- Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung im Falle von Unregelmäßigkeiten

EuroSOX

- Mai 2006 – Richtlinie 2006/43/EG, umgangssprachlich 8. EU-Richtlinie, Abschlussprüfungs-Richtlinie oder auch EuroSOX genannt.
- Umsetzung der 8. EU-Richtlinie bis 29. Juni 2008 von allen Mitgliedsstaaten der EU in nationales Recht.
- In Österreich wurde **EuroSOX** mit dem **URÄG 2008** umgesetzt, das seit 1. Juni 2008 in Kraft ist und Auswirkung auf folgende Gesetze hat:
 - UGB
 - AktG
 - GmbH-Gesetz
 - SE-Gesetz (Europa-AG)
 - Genossenschafts- und Genossenschaftsrevisionsgesetz
 - Bankwesengesetz
 - Versicherungsaufsichtsgesetz
 - etc.

Unternehmensrechtsänderungs- gesetz (URÄG) 2008

- In Kraft seit 1. Juni 2008; anwendbar auf Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2008 beginnen
- Umsetzung von EuroSOX, Regelungen zum Jahresabschluss sowie zur Abschlussprüfung
 - Gültig für börsennotierte Gesellschaften, große Gesellschaften und Unternehmen im öffentlichen Interesse
 - Beschreibung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Lagebericht
- Unabhängigkeit und befristetes Tätigkeitsverbot des Abschlussprüfers
- Kompetenzen und Zusammensetzung des Prüfungsausschusses
- Unabhängiges Honorar des Abschlussprüfers (keine Beratungstätigkeiten)
- Umfang Lagebericht und Prüfbericht
- Prüfungsausschuss im Aufsichtsrat und Abschlussprüfer müssen prüfen, ob das IKS den Anforderungen des Unternehmens entspricht; Abschlussprüfer hat im Bestätigungsvermerk darüber zu berichten!

URÄG 2008 – Überblick (1)

	bestehend	NEU (durch URÄG 2008)
Vorstand GF	<p>§ 82 AktG / § 22 GmbHG Der Vorstand / die GF haben dafür zu sorgen, dass ein IKS geführt wird, welches den Anforderungen des Unternehmens entspricht.</p>	<p>§ 243a UGB / § 243c UGB Zu den Aufgaben des Vorstandes zählen die Beschreibung der wichtigsten Merkmale des IKS und des RM im Hinblick auf die Rechnungslegung und der Corporate Governance Bericht im Lagebericht für börsennotierte Gesellschaften.</p>
Aufsichtsrat	<p>§ 96 AktG / 30k GmbHG Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss und den Lagebericht zu prüfen.</p>	<p>§ 92 Abs 4a AktG / § 30g Abs 4a GmbHG Einrichtung eines Prüfungsausschusses bei XL Gesellschaften mit (u. a.) der Aufgabe der Überwachung der Wirksamkeit des IKS, ggf. der Internen Revision und des RM-Systems der Gesellschaft.</p>

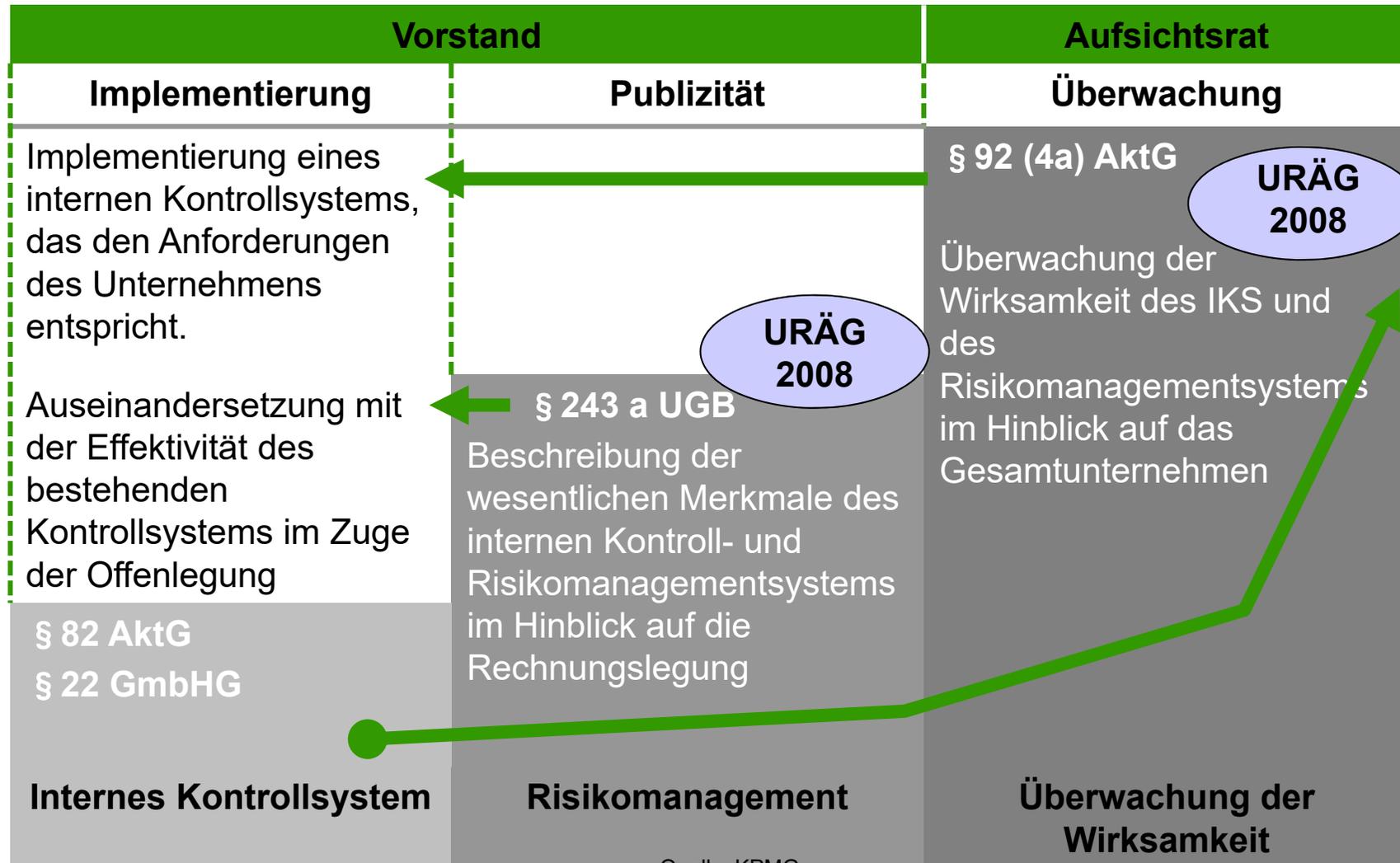
Quelle: KPMG

URÄG 2008 – Überblick (2)

	bestehend	NEU (durch URÄG 2008)
Abschlussprüfer	<p>§ 274 Abs 1 u. 5 UGB Der Abschlussprüfer hat das Ergebnis seiner Prüfung in einem Bestätigungsvermerk [...] zusammenzufassen. Der Bestätigungsvermerk enthält auch ein Urteil, ob der Lagebericht oder der Konzernlagebericht nach dem Urteil des Abschlussprüfers mit dem Jahresabschluss oder dem Konzernabschluss in Einklang steht.</p>	<p>§ 273 Abs 2 UGB Der Abschlussprüfer hat dem Aufsichtsrat unverzüglich über wesentliche Schwächen bei internen Kontrollen des Rechnungslegungsprozesses zu berichten.</p> <p>§ 274 Abs 5 (neu) UGB Der Abschlussprüfer macht im Bestätigungsvermerk eine Aussage, ob die wichtigsten Merkmale eines IKS und RMS im Hinblick auf die Rechnungslegung im Lagebericht zutreffend beschrieben sind.</p>

Quelle: KPMG

URÄG 2008 – Überblick (3)



Quelle: KPMG

Seite 80

Basel-Richtlinien

- Einführung 3-Säulen-Konzept mit Basel II
- Regelungen der Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG (Basel II) wurden in die Richtlinie 2013/36/EU (CRD IV) sowie die Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (CRR) überführt und um Basel III Inhalte ergänzt
- Basel III seit 17. Juli 2013 in Kraft
- Ziele von Basel III:
 - Stärkung der Eigenmittelstruktur
 - Stärkung der Regulierung, der Aufsicht und des Risikomanagements im Bankensektor
 - Verbesserte Krisenresistenz und zusätzliche Stabilität für den internationalen Finanzmarkt
 - Begrenzung des Wachstums der Banken

Basel-Richtlinien

■ Wesentliche Inhalte von Basel III

- Eigenmittel:
Änderung der bisherigen Struktur und Qualität der anrechenbaren Eigenmittel (Unterscheidung zwischen „hartem“ und „zusätzlichem“ Kernkapital) → erhöhte Anforderungen an Eigenmittelausstattung
- Kapitalpuffer:
„hartes“ Kernkapital in Höhe von 2,5 % der risikogewichteten Aktiva zur dauerhaften Verlustabfederung
- Liquidität:
Einführung von Liquiditätskennziffern (Liquidity Coverage Ratio und Net Stable Funding Ratio)
- Leverage Ratio:
Einführung einer Verschuldensquote
- Corporate Governance:
Begrenzung der Höchstanzahl an Leitungs- bzw. Aufsichtsratsfunktionen; Einführung eines Nominierungsausschusses für die Wahl der AR-Mitglieder, künftige Einrichtung eines Risikoausschusses, Verpflichtung zur Einrichtung von Whistle-Blowing-Hotlines zur internen Meldung potentieller Verstöße

Auswirkungen der Basel-Richtlinien auf KMUs (1)

- Bonität jedes Kreditnehmers wird überprüft (Rating); Eigenkapitalausstattung hängt von Bonität des Kreditnehmers ab und bestimmt so den Zinssatz (Basel II)
- Unternehmenskredite sind je nach Bonität mit 1,6 % (AAA) bis 12 % Eigenmittel zu unterlegen (Basel I, einheitlich 8 %)
- durch Basel III:
 - Stufenweise Erhöhung der Kernkapitalquote von 4 % auf 8,5 % und Senkung der Ergänzungskapitalquote von 4 % auf 2 %
 - Erhöhung der Anforderungen an das Handelsgeschäft (Markt- und Kontrahenten-Risiken)
 - dadurch Erhöhung der Kapitalanforderungen um mehr als 100 %
 - Unterscheidung beim Rating nach quantitativen (hard facts) und qualitativen (soft facts) Kriterien:

Auswirkungen der Basel-Richtlinien auf KMUs (2)

Quantitative Kriterien:

- Eigenkapitalquote
- Verschuldungsgrad
- Rentabilität
- Liquidität
- Cash-Flow

Qualitative Kriterien:

- Führungsstruktur (inkl. Überwachung des RM)
- Produktqualität
- Marktlage
- Innovationskraft
- Planungssicherheit

Basel-Richtlinien

Basel IV

- Beginn der 5-jährigen Einführungsphase mit 01.01.2022; vollständige Umsetzung mit 01.01.2027
- Offiziell: Finalisierung von Basel III
- Ziele von Basel IV:
 - Bereithaltung von mehr Eigenkapital für riskante Geschäfte
 - Zahlen der verschiedenen Kreditinstitute sollen weltweit vergleichbarer werden
- Wesentliche Inhalte von Basel IV
 - Höhere, detailliertere Offenlegung von Rücklagen u Finanzstatistiken
 - Aufteilung in Forderungsklassen beim Kreditrisikostandardansatz zur Beurteilung des Risikos
 - Höhere Leverage Ratio zur Vermeidung der übermäßigen Verschuldung von Banken
 - Output-Floor legt eine Eigenkapitalmitteluntergrenze für risikogewichtete Aktiva (RWA) für Banken, die eigene (interne) Risikomessverfahren verwenden, fest. Durch den Output-Floor müssen die RWA mind 72,5 % der Werte betragen, die sich ergeben würden, wenn die RWA ausschließlich mit Standardansätzen bewertet worden wären.

Solvency II

- Umsetzung der Mitgliedsstaaten ursprünglich bis Ende 2012
- Betrifft Versicherungen und Rückversicherungen
- Analog zu den Banken wird die finanzielle Ausstattung der Versicherungsinstitute durch neue Solvabilitätsvorschriften geregelt werden.
- Wie bei Basel II sollen mehr Faktoren für die Beurteilung des Eigenkapitalbedarfs einfließen.
- Risikoanalyse soll genauer werden
- Risikosensibilität soll präzisiert werden
- Ebenso 3-Säulen-Konzept für
 - Mindestkapitalanforderung
 - Risikomanagementsystem
 - Berichterstattungspflicht an Aufsichtsbehörden sowie Veröffentlichung

Solvency II

- Die Rahmenrichtlinie Solvency II (2009) musste aufgrund folgender Umstände angepasst werden:
 - Durch den Vertrag von Lissabon (2009) wurde eine neue Architektur für die zugehörigen Durchführungsmaßnahmen eingeführt
 - Mit der Verordnung 1094/2010 zur Errichtung einer Europäischen Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung wurden neue Maßnahmen zur Finanzaufsicht eingeführt
- Diese Änderungen wurden durch die Omnibus-II-Richtlinie vorgenommen
- Diese konkretisiert wichtige Punkte von Solvency II, wodurch die Versicherungsbranche reguliert wird
- Die Solvency-II-Richtlinie – eine Neufassung mehrerer Richtlinien – ist am 1. Jänner 2016 in Kraft getreten

Strafrechtliche Aspekte (1)

Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG):

- Gültig seit 1. Jänner 2006, auch Unternehmensstrafrecht genannt
- Strafrechtliche Verantwortung des Verbandes (neben der Verantwortung der natürlichen Person)
- Gilt für alle gerichtlich strafbaren Handlungen (u. a. Diebstahl, Urheberrechtsverletzungen)
- Höchststrafe: 1,8 Mio. Euro

Strafrechtliche Aspekte (2)

Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG):

- Die Strafrechtliche Verantwortlichkeit ist gegeben, wenn
 - die Tat zu Gunsten des Verbandes begangen wurde oder
 - durch die Tat Pflichten, die den Verband betreffen, verletzt wurden und
 - die Begehung durch den Entscheidungsträger oder
 - die Begehung durch Mitarbeiter oder Organisationsmangel erfolgte.

- Unternehmen können diese **Haftung** durch „**Vorkehrung zur Verhinderung solcher Taten**“ – also durch **Risikomanagement** – begrenzen.

Strafrechtliche Aspekte Organisationsmangel

Was ist ein „*Organisationsmangel*“ ?

- Begehung der Tat muss dadurch ermöglicht oder wesentlich erleichtert werden
 - durch außer Acht lassen der nach den Umständen gebotenen und zumutbaren Sorgfalt durch einen Entscheidungsträger
insbesondere indem dieser
 - wesentliche technische, organisatorische oder personelle Maßnahmen zur Verhinderung solcher Taten unterlassen hat
- Mögliche Normen: Rechtsnorm (z. B. BauO, GewO, ASchG,); Verkehrsnorm (z. B. ÖNORM, ...); hypothetisches Verhalten eines mit rechtlichen Werten angemessen verbundenen, besonnenen und einsichtigen Menschen

Strafrechtliche Aspekte

Maßnahmen zur Vermeidung von Organisationsmängeln

- Maßnahmen zur Vermeidung von „**Organisationsmängeln**“ werden wesentlich bestimmt durch:
 - Unternehmensgegenstände (Produktion, Handel, Dienstleistung ...)
 - Unternehmensprodukte (Maschine, chemische Erzeugnisse, Spielzeug ...)
 - Unternehmensgröße (Organisationsaufwand, kleine Einheiten)
 - Bearbeitete Märkte
 - Großhandel / Einzelhandel
 - Private / betriebliche Kunden
 - Inland / EU-Ausland
 - Mitarbeiterstruktur (Qualifikation, Verlässlichkeit ...)
 - Gefahreneigtheit des Unternehmens (gefährlicher Betrieb)

Strafrechtliche Aspekte

Allgemeine Empfehlungen für Präventionsmaßnahmen

- Einschlägige Normen sichten
- Erstellung von Compliance-Regelungen
 - Leitfaden für rechtmäßiges Verhalten
- Anweisungen, Schulungen und Kontrollen von Mitarbeitern
- 4 Augen-Prinzip (Funktionstrennung)
- Überprüfung von Rechtsschutz- und Haftpflichtversicherung

Potentielle Gefahrenbereiche (1)

Einkauf / Vertrieb:

- Geschenkkannahme §§ 153a, 309 StGB
- Bestechung § 10 UWG
- Beteiligung an Untreue Dritter § 153 StGB
- Verbotene Intervention § 308 StGB
- Submissionskartell (Vergabeabsprachen) § 168b StGB

Finanzierung / Finanzdienstleistung:

- Geldwäscherei § 165 StGB
- Missbrauch von Insiderinformationen §§ 154f, 163 BörseG, Art 17 MAR
- Verletzung des Bankgeheimnisses § 101 BWG

Potentielle Gefahrenbereiche (2)

Rechnungswesen:

- Betrug (Sozial-, Versicherungsbetrug usw.) §§ 146 ff StGB, § 153d StGB
- Organisierte Schwarzarbeit § 153e StGB
- Abgabenhinterziehung § 33 FinStrG
- Gesellschaftsrechtliche Sondertatbestände §§ 163a ff StGB (Verletzung von gesellschaftsrechtlichen Berichts- und Offenlegungspflichten)

Wettbewerbsverhältnisse:

- Betriebsspionage § 123 StGB
- Verletzung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen §§ 122 - 124 StGB
- Wettbewerbsverstöße §§ 11, 12 UWG
- Privatanklagedelikte (UrhG, MSchG usw.)

Risikomanagement

Erfahrungen aus der Praxis / Risikotransfermöglichkeiten

Gastvortrag von Ewald Kupfinger, M.A. MLS MBA AFM
Akad. Vkm. Christian Grünsteidl, MBA

Kurze Vorstellung

<https://youtu.be/zljwdXkeDoA>

Wie viel Risiko verträgt ein mittelständisches Unternehmen

Murphys Gesetz

„*Whatever can go wrong will go wrong.*“
(„*Alles, was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen.*“)

„Wenn es mehrere Möglichkeiten gibt, eine Aufgabe zu erledigen, und eine davon in einer Katastrophe endet, oder unerwünschte Konsequenzen nach sich zieht, dann wird es jemand genau so machen.“

(„If there's more than one possible outcome of a job or task, and one of those outcomes will result in disaster or an undesirable consequence, then somebody will do it that way.“)



*„Was
grundsätzlich
möglich ist,
wird sich
auch
ereignen.“*

Einflüsse von Außen

Wirtschaftskrise

Schweinegrippe

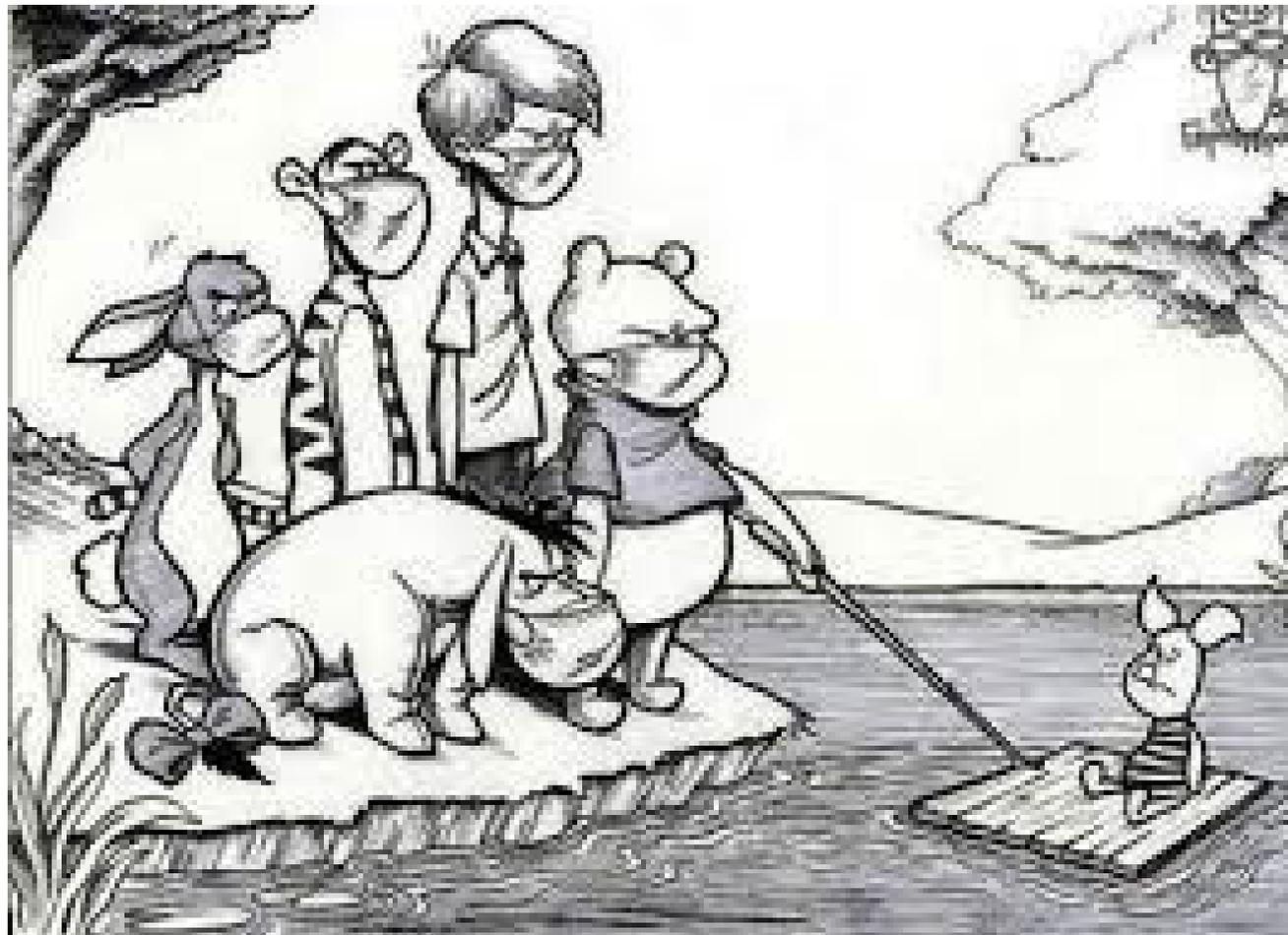
Inflation

Umweltkatastrophen

Billiglohnländer

Politik

Einflüsse von Außen



Einflüsse von Innen

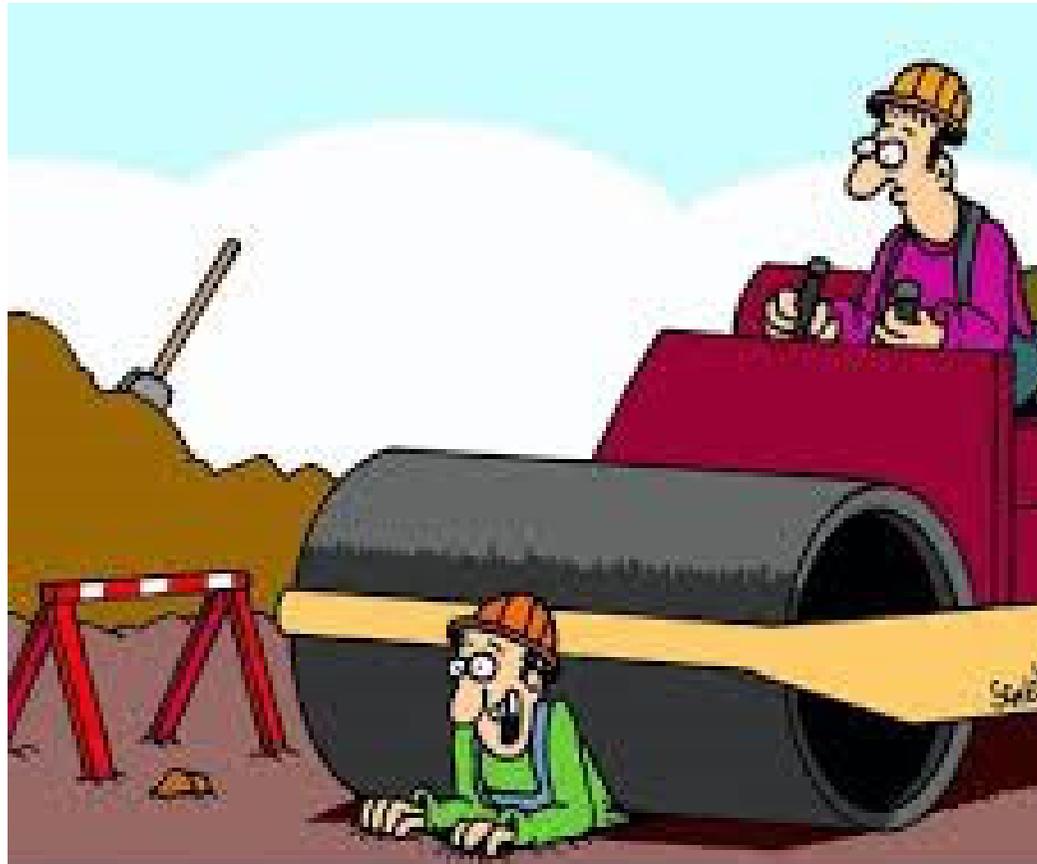
Ausreichend qualifiziertes Personal
Legal Compliance

Mitarbeiterzufriedenheit

Innovation Arbeitssicherheit

Know How Sicherheit

Einflüsse von Innen



"Boah! Nicht auszudenken was hätte passieren können,
wenn ich keinen Schutzhelm auf dem Kopf hätte!"

www.tasmanup.com/karieren

Unternehmensinsolvenzen 2016

<u>Unternehmensinsolvenzen 2016</u>	<u>2016</u>	<u>Veränderung</u>	
Eröffnete Insolvenzen	5.226	+	1,5 %
Nichteröffnete Insolvenzverfahren (mangels kostendeckenden Vermögens)	5148	+	1,4 %
Betroffene Dienstnehmer	19.200	-	12 %
Geschätzte Insolvenzverbindlichkeiten in EUR	2,9 Milliarden.	+	21 %

*Was können wir intern bewältigen,
und was müssen wir extern vergeben?*

Es gibt im wesentlichen vier Ansätze

- Financial Risk Management
- Risk Engineering
- Business Impact Analysis
- Legal Compliance

Risk Engineering:

Für jeden kritischen Standort:

1. Durchsicht vorhandener technischer Daten
2. Identifizierung von Hauptrisiken und -gefahren
3. Entwicklung von Worst-Case-Szenarien
4. Herausarbeitung von Hauptempfehlungen im Bereich Schadenverhütung

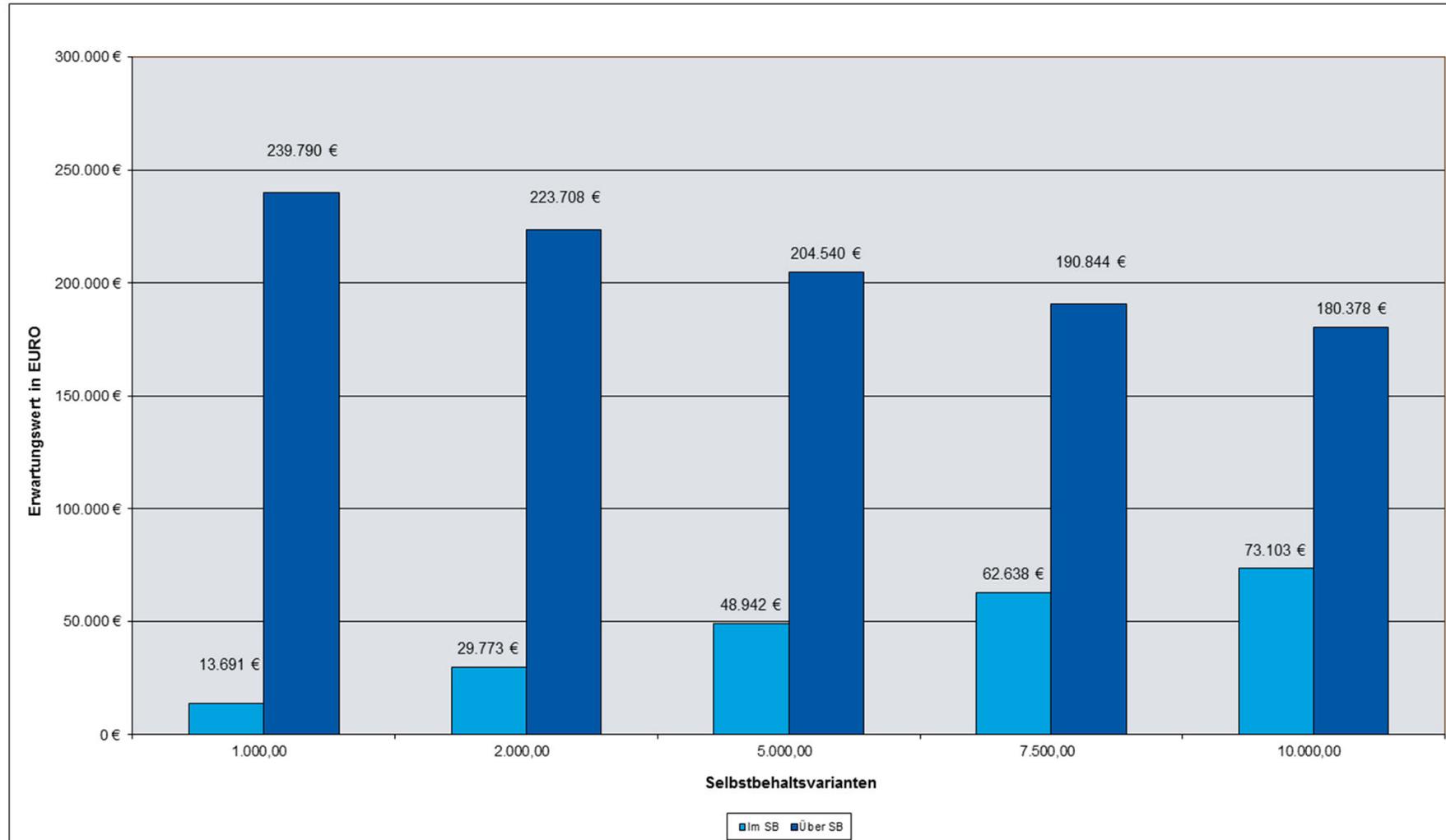
Versicherungslösung:

Versicherung ist eine Art Wette:

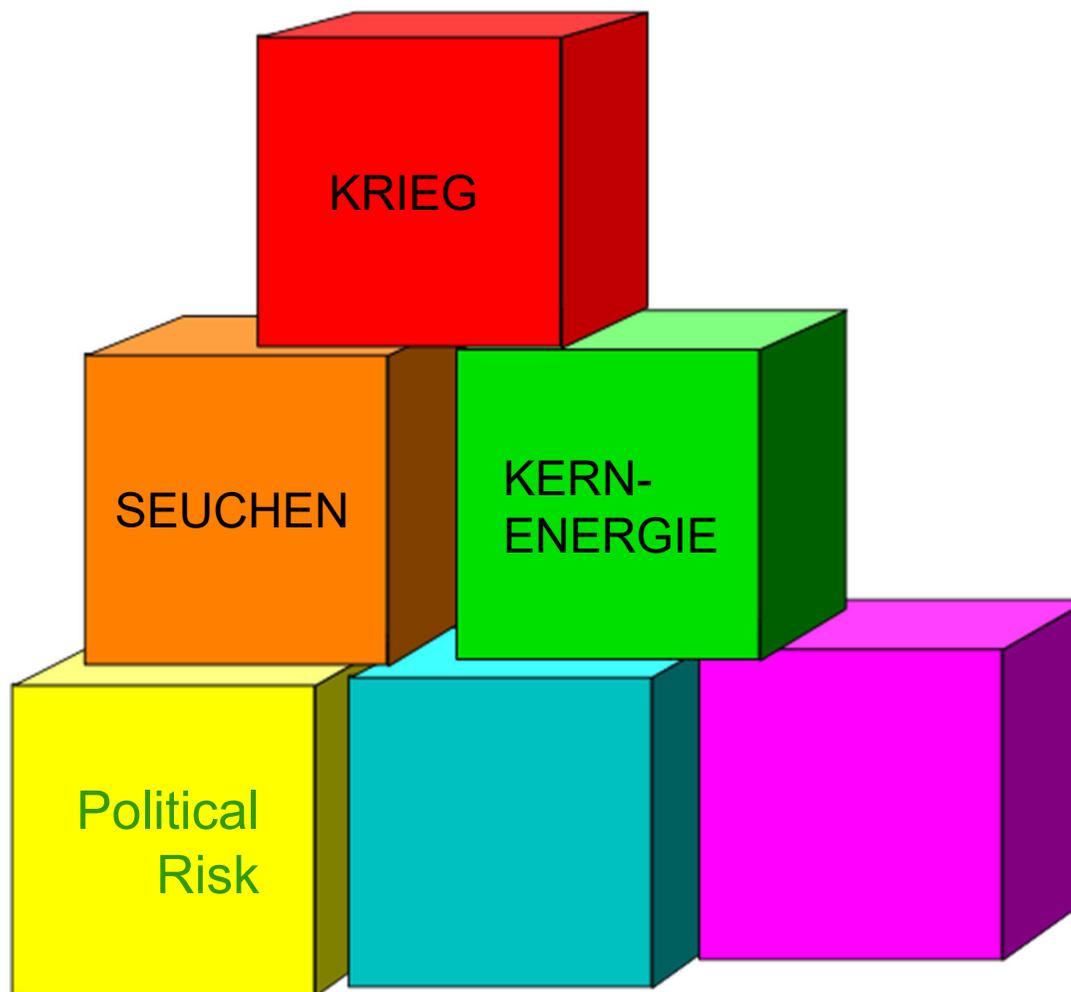
- Der Versicherungsnehmer wettet, dass etwas passiert (Risikotransfer).
- Die Versicherung wettet, dass nichts passiert.
- Die Konsequenz der Wette ist für beide Partner nachteilig.
- Unter Vertragsbedingungen der Partner findet ein Risikotransfer statt....



Beispiel für jährlich erwartete Schadenlast



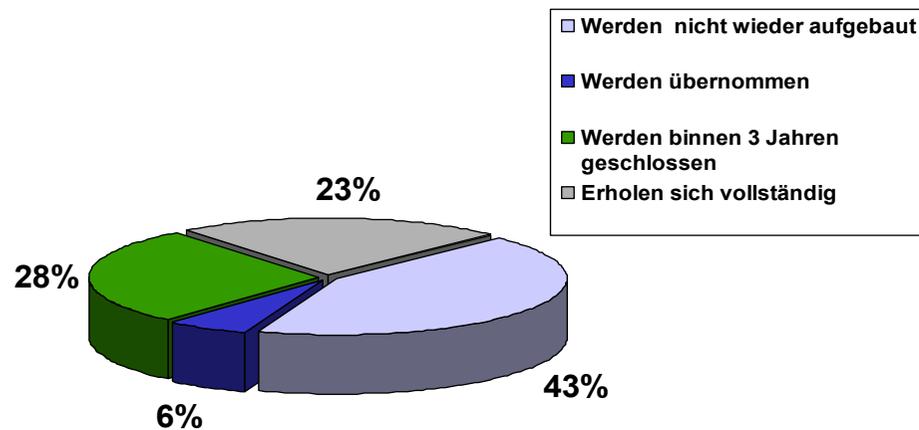
„Nicht vollständig versicherbare Risiken sind...“



„Nicht vollständig versicherbare Risiken sind...“

- Umsatzverlust
- Rückgang des Marktanteils
- Imageschäden
- Fehlende Compliance
- Politische Risiken
- Währungsaussetzungen
- **Zeitlicher Mehraufwand des Managements...**

Auswirkungen nach einem Worst Case Schaden

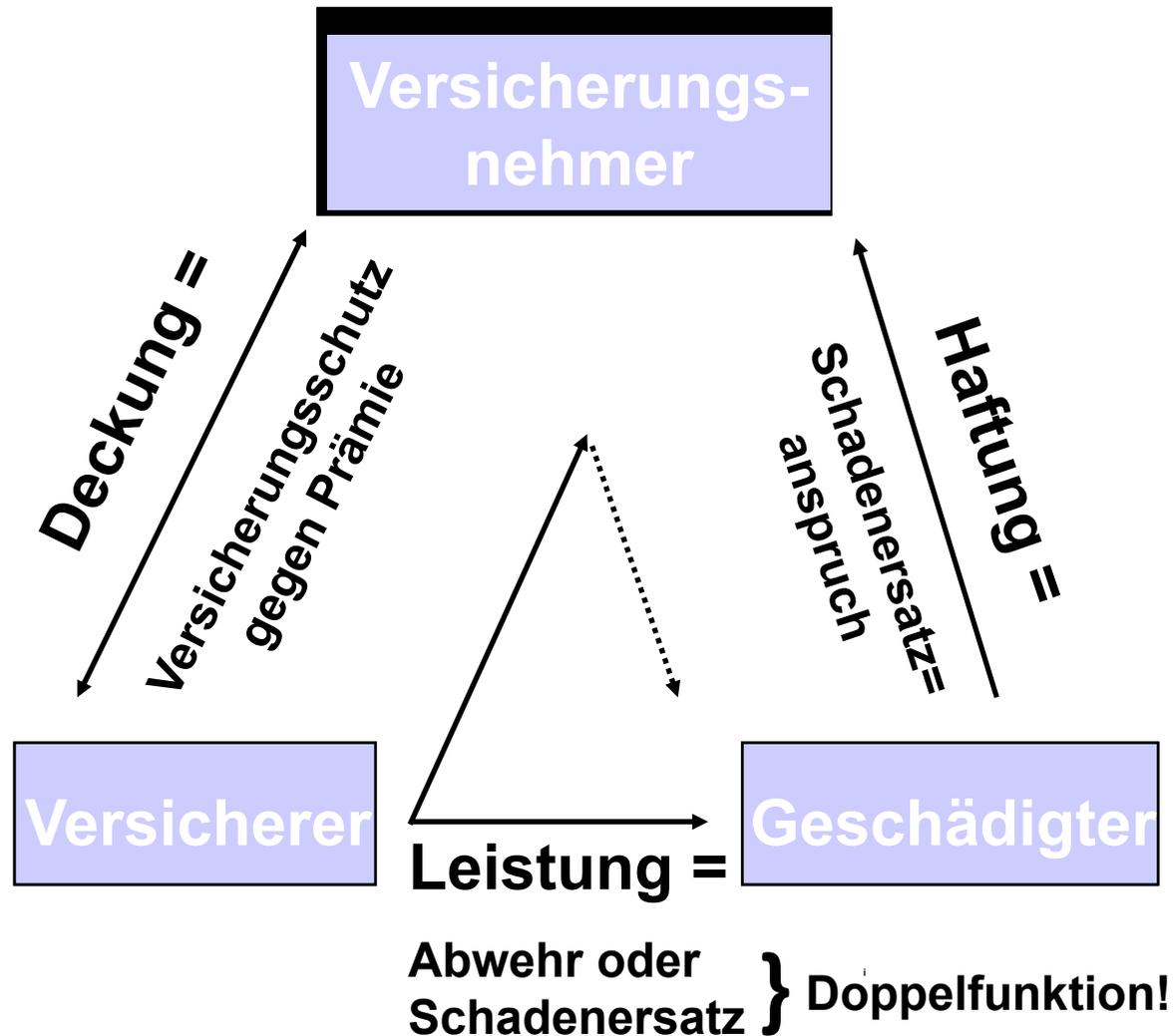


Versicherungssparten

- Haftpflicht
- Rechtsschutz
- AllRisk
- Betriebsunterbrechung
- Transport
- Kredit
- Cyber Risks, Vertrauensschaden, Betrug

Betriebshaftpflichtversicherung

Betriebs- u. Produkthaftpflichtversicherung Deckung – Haftung („Doppelfunktion“)



Betriebs- u. Produkthaftpflichtversicherung Deckung – Haftung („Doppelfunktion“)



Zivilrecht

ABGB (§ § 1293 ff)
Produkthaftpflicht

HAFTPFLICHTVERSICHERUNG



Strafrecht

Strafgesetzbuch
Verwaltungsstrafrecht
Konkursordnung

STRAFRECHTSSCHUTZ-
VERSICHERUNG



Verwaltungsstrafrecht

Bundesabgabenordnung (§ 9)
Arbeitnehmerschutz-
bestimmungen

STRAFRECHTSSCHUTZ-
VERSICHERUNG

Hot Topics Betriebs- und Produkthaftpflichtversicherung

Hot Topics	
Wahl der richtigen Pauschal-Versicherungssumme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmark-Studien (z.B.: Marsh Studie „Limits of Liability“) ▪ Risikoszenarien (USA/Kanada-Exposure, reine Vermögensschäden? Personenschadenpotenzial, usw.)
Zusatzdeckungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ die Haftpflichtversicherung gleicht einem Baukastensystem aus Grunddeckung und bis zu 100 Zusatzdeckungen ▪ Zusatzdeckungen sind die Aufhebung von Ausschlüssen gegen Mehrprämie ▪ Sind alle Risikofelder abgedeckt? ▪ wird Prämie für „unnötige“ Zusatzdeckungen bezahlt?
Spezienschutz für reine Vermögensschäden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sind Schadenfälle denkbar, bei denen ohne vorangegangenen Personen- oder Sachschaden Vermögensschäden auftreten (Betriebsunterbrechungsschäden, Ausfälle ...)
Selbstbehalt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passt die Höhe des Selbstbehaltes zur Schadenstruktur und Finanzkraft des Unternehmens? ▪ Fixselbstbehalt, Prozentselbstbehalt (Obergrenze), Jahreshöchst-Selbstbehalt ▪ Schadenservice unter dem Selbstbehalt?
Laufzeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,2,3 Jahre ▪ Gibt es Vergütungen/Vorteile, die bei vorzeitigen Vertragsende zurückbezahlt werden müssen?

Hot Topics Betriebs- und Produkthaftpflichtversicherung

Hot Topics	
Compliance bei internationaler Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-admitted Verbote: in bestimmten Ländern darf Versicherungsschutz nur durch am Markt zugelassene Versicherer bereit gestellt werden ▪ Verstöße gegen dieses Verbot können steuerrechtliche und/oder versicherungsaufsichtsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen
Umwelthaftung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umwelthaftungsgesetz und Umweltsanierungskostenversicherung
Prämiencheck	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wie hoch ist der aktuelle Schadensatz? ▪ Gibt es Frequenzschäden? ▪ Gibt es Großschäden? ▪ Wurden in letzter Zeit risikoverbessernde Maßnahmen durchgeführt? ▪ Wann war die letzte Ausschreibung?
Versicherungsmarkt - Allgemein -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prämienhöhungen werden erwartet, Prämien aber derzeit stabil ▪ Turbulenzen am Versicherermarkt, Downgrade der Versicherer ▪ neue Versicherer am österreichischen Markt: AXA, R+V ▪ Lösungsansätze über Eigentragung / Captive / Ausstiegsklauseln bei Downgrade und / oder Insolvenz / Unterjährige Zahlweise

Rechtsschutzversicherung

Deckungsumfang / Beispiele:

Arbeitsgerichtsrechtsschutz = Bei Streitigkeiten vor dem Arbeitsgericht zb. nach einer Kündigung, Urlaubs-Abfertigungsansprüche dgl.

Inkassostreitigkeiten = Bei Streitigkeiten aus offenen Rechnungen die nicht beglichen werden, über die klagsweise Durchsetzung bis hin zur Exekution des Schuldners.

Schadenersatzrechtsschutz = Für alle Schäden, Sach, Körper oder Vermögensschäden die den Unternehmen oder den Mitarbeitern während der Tätigkeit für den Betrieb zustoßen.

Deckungsumfang / Beispiele:

Strafrechtsschutz = Für alle Strafverfahren die dem Unternehmen und deren MA drohen . Auch Vorsatz und Verfahren nach dem Verbandsverantwortlichkeits- Gesetz.

Verbandsverantwortlichkeit = Betrifft das Strafverfahren gegen das Unternehmen.

Sozialversicherungsrechtsschutz = Bei Streitigkeiten bezüglich Soz Vers. Abgaben sowie Leistungsrecht.

Deckungsumfang / Beispiele:

Datenrechtsschutz = Für die Löschung missbräuchlich
Verwendeter Daten nach dem Datenschutzgesetz

Steuerrechtsschutz = Aus dem Bereich Steuer Zoll und
Abgabenrecht : Verfassungsgerichtshofbeschwerden,
Verwaltungsgerichtshof, sowie Verteidigung in Strafsache gem.
Finanzstrafgesetz

Insolvenz-Rechtsschutz = Betrifft die Forderungsbetreibung
bei Insolvenz eines Schuldners des Unternehmens. .

Vorteile:

- Auslagerung der Anwaltskosten im Ernstfall auf ein Versicherungsunternehmen
 - Freie Anwaltswahl für jedes Verfahren
 - 120.000,00 bis 500.000,00 pro Streitfall
 - Geringe Jahresprämie

ALLRISK-Versicherung

Versicherungssparten

ALL RISK Versicherung

Aufbau oft als

FLEXA + benannte (EC-Extended Coverage) +
unbenannte Gefahren

≠

„echte“ ALL RISK – unvorhergesehene plötzliche
Beschädigung

Nur ausgeschlossene Schäden sind nicht versichert
Umkehr der Beweislast!!!

Versicherungssparten

ALL RISK Versicherung

Schadenbeispiele:
Einsturz Lagerregal aus ungeklärter
Ursache



Foto:FF Laxenburg

Versicherungssparten

ALL RISK Versicherung

Schadenbeispiele:
Vandalismus



Fotos:cvs; Tino Hahn

Betriebsunterbrechungsversicherung

Versicherungssparten

Betriebsunterbrechungsversicherung

- Sichert Ertragsanteile zur Deckung der laufenden Kosten und des Gewinnes
- Oft entscheidender als die Sachversicherung
- Deckungsbeitrag = Umsatz – variable Kosten
- Haftungszeit: max. zu erwartende Zeit des Stillstandes oder des eingeschränkten Betriebes

Versicherungssparten

Betriebsunterbrechungsversicherung

Abfolge BU-Schaden

1. Versichertes Ereignis (FLEXA, EC, ALLRISK)
2. Sachschaden
3. Unterbrechung des Betriebes
4. Umsatzeinbruch-Ertragsausfall

Versicherungssparten

Betriebsunterbrechungsversicherung

Besonderheiten:

Rückwirkungsschäden

Wechselwirkungsschäden

Vorsorge/Prämienrückgewähr

Negativer Deckungsbeitrag

Transportversicherung

Was ist eine Transportversicherung?

- Die Transportversicherung ist eine **Schadensversicherung**
- Deckt den Schaden an der Ware, der während des Transportes eintritt
- Verschuldensfrage nicht besonders relevant

Mangelhafte Ladungssicherung



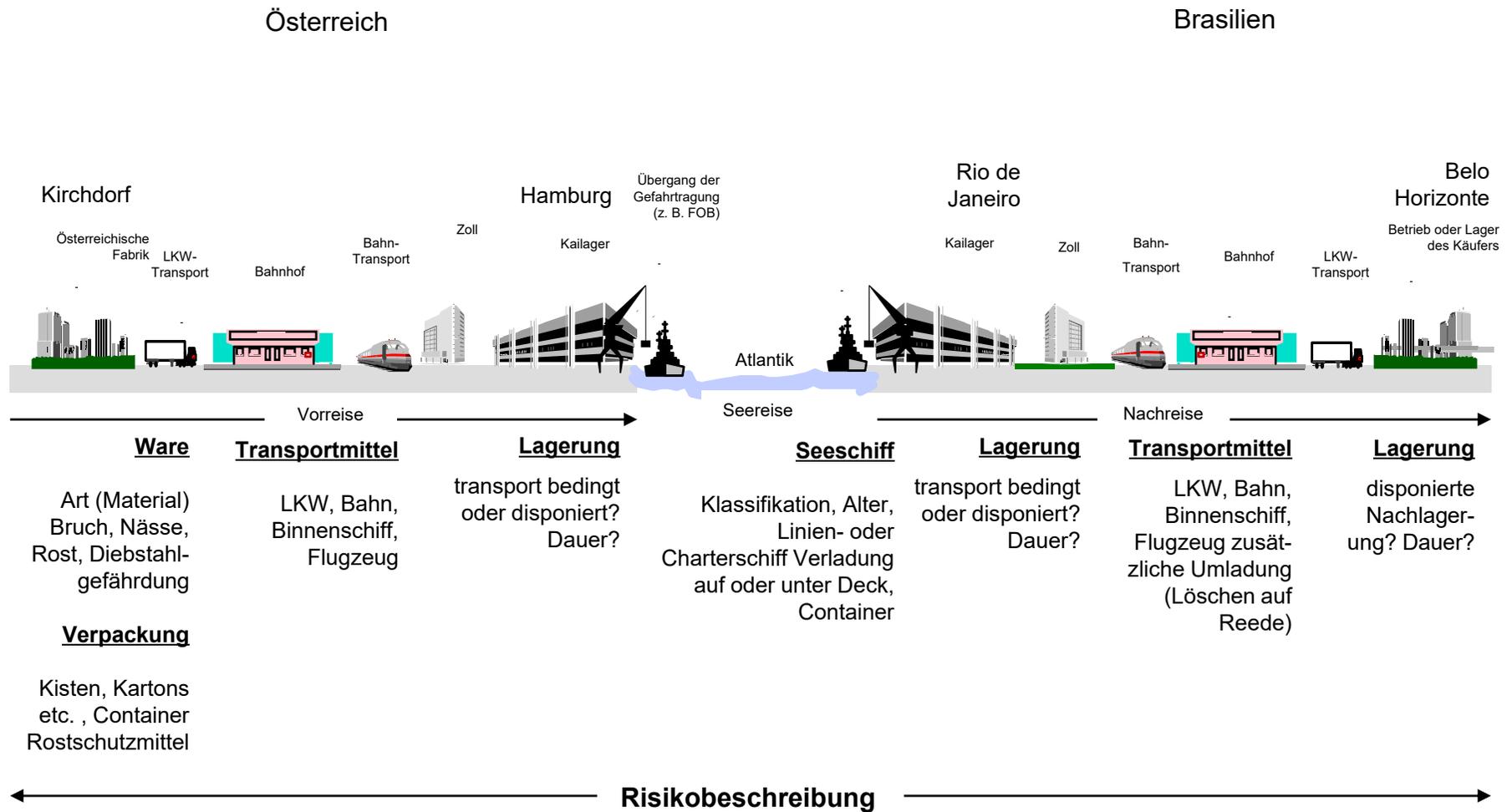
Quelle: GDV-TIS

Seite 135

Wirtschaftliche Bedeutung

- **Möglichkeiten zur Handelsausweitung**
- **Verkehrsträgerhaftung**
- **Lieferklauseln**
- **Bank-Akkreditiv-Vorschriften**
- **Beratung durch den Transport-Versicherer**

Der Weg der Ware bei einer österr. Exportlieferung



Kreditversicherung

Kreditversicherung

- **Schützt Unternehmen vor Forderungsausfällen durch Zahlungsunfähigkeit (nicht Zahlungsunwilligkeit)**
- **Forderungen aus Warenlieferungen, Werk und Dienstleistungen (nicht versichert sind Forderungen aus Vermietung und Verpachtung von Immobilien).**
- **Voraussetzung für den Versicherungsschutz ist eine positive Bonitätsprüfung der Kunden (Schuldner)**

Versicherungsfall

- **Eröffnung des Insolvenzverfahrens oder Abweisung mangels Masse**
- **Bei einem außergerichtlichen Liquidations- oder Quotenvergleich mit allen Gläubigern**
- **Bei Feststellung der Annahme eines Schuldenbereinigungsplanes durch das Insolvenzgericht**
- **Bei längerem Zahlungsverzug (Nichtzahlungstatbestand)**

Aufbau Kreditversicherung



- **Schadensbegrenzung und Liquiditätssicherung**
- **Schnelle Entschädigung**
- **Schutz im Ausland – Erschließung neuer Märkte**
- **Fabrikationsrisiko mitversicherbar**
- **Vereinfachte Abwicklung im Rahmen der Selbstprüfung**
- **Mögliche Forderungsabtretung an Banken**

Cyber Risks, Vertrauensschaden, Betrug

Ausgangssituation

- **Geringes Risikobewusstsein in Unternehmen**
„Bei uns doch nicht!“
- **Spannungsfeld in Unternehmen**
Vertrauen – Kontrolle
- **Cyber Crime – nichts ist sicher**
2015 in Ö über 10.000 Anzeigen!!

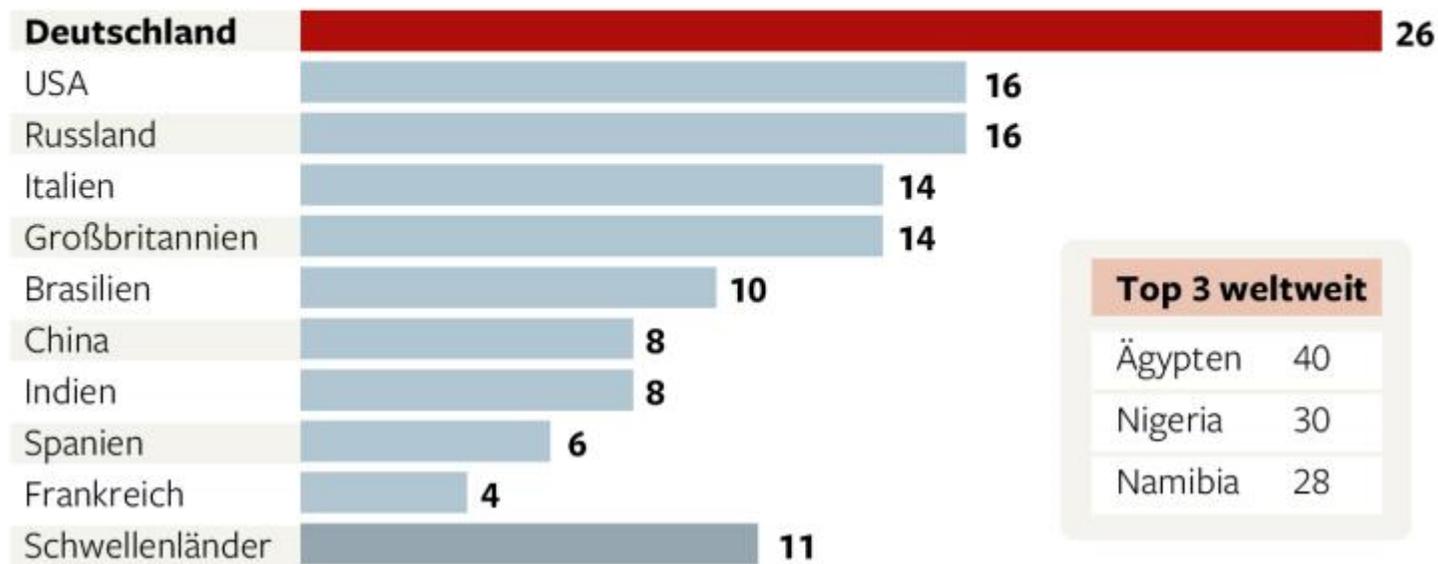
Schadenpotentiale

- **Internetkriminalität (Datenmissbrauch, Phising, Identitätsdiebstahl...)**
- **Zerstörung oder Beschädigung von Daten durch Viren (inkl. Erpressung)**
- **Betrug, Urkundenfälschung oder –unterdrückung durch Dritte**
- **Wirtschafts- und Computerkriminalität durch Mitarbeiter und Vertrauenspersonen**

Schadenpotentiale

BESONDERS VIELE BETRUGSFÄLLE IN DEUTSCHLAND

Anteil der Unternehmen, in denen es in den vergangenen zwei Jahren einen bedeutsamen Betrugsfall gab



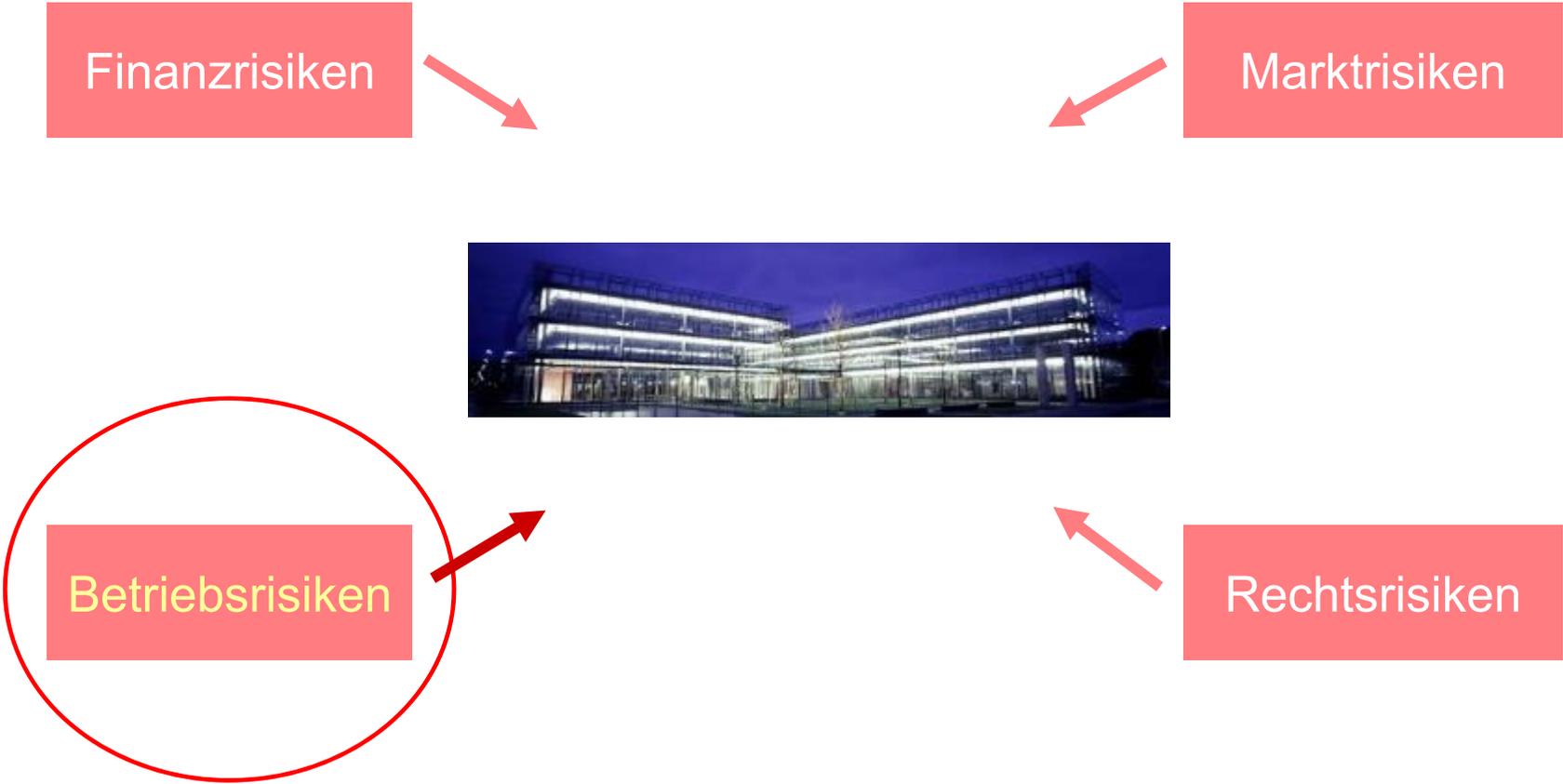
: ERNST & YOUNG

Schadenbeispiele

- **Weldorado Wels Schaden € 377.000,-**
- **Autohaus – (Versicherungs-) Betrug € 500.000,-**
- **D-Telekom Payback € 400.000,-**
- **VW – Daimler – Abgasskandal**
- **Fake-President- oder CEO/CFO-Fraud**

Unternehmensrisiken

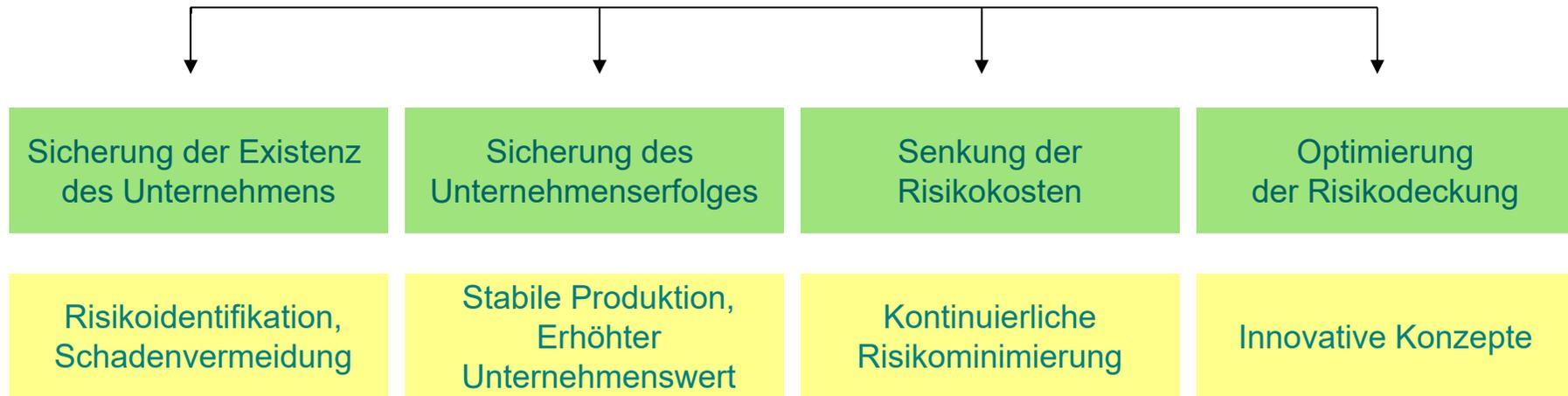
PLANABWEICHUNGEN.



Vertrauensverlust

Minimierung von Betriebsrisiken

Risiko Management



Risikomanagement...

- Ist ein Entscheidungsvorgang wie jeder andere;
- Die Qualität des Resultats hängt von der Güte der Informationen ab!

>>> Eliminierung der Subjektivität !!!

Der technische Ansatz

Das **Risk Management** Konzept soll und muss

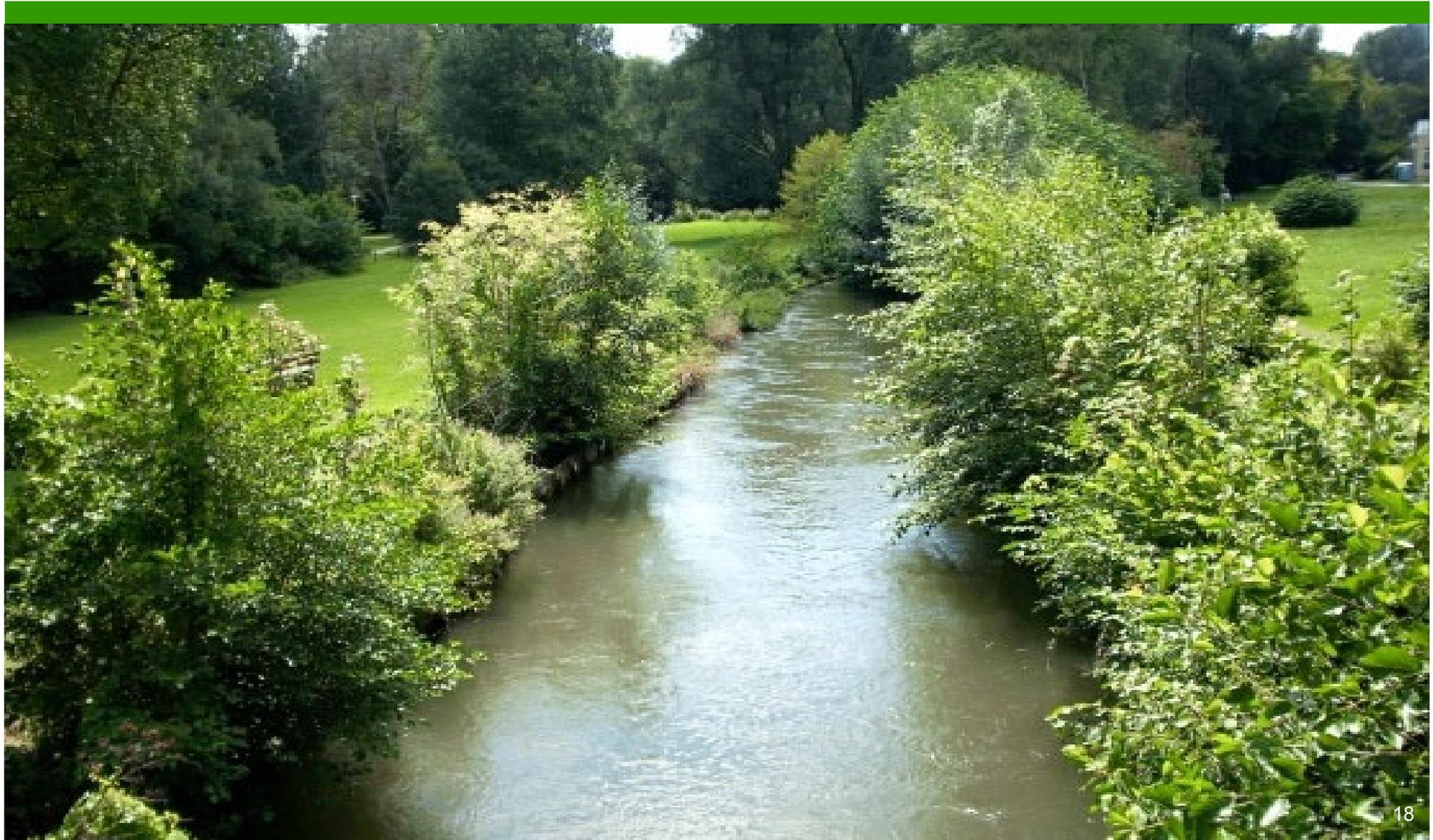
- die Wertschöpfungskette,
- die Investitionen
- und Werte

eines Unternehmens schützen – unabhängig vom
Versicherungskonzept !.....

An aerial photograph showing a town that has been almost completely destroyed. The landscape is covered in rubble and charred remains. In the center of the image, a single, large, white, two-story house with a red roof stands out as the only intact building. A road with a few cars runs horizontally across the middle of the scene. The background shows more destroyed buildings on a hillside.

Was macht den Unterschied?

Nur ein Bach



Der gleiche Bach



Eine Information ist gut,...

...wenn diese

- verlässlich (objektiv)
- schnell und
- verwertbar ist.

„Es entspricht der Lebenserfahrung, dass mit der Entstehung eines Brandes praktisch jederzeit gerechnet werden muss.

Der Umstand, dass in vielen Gebäuden jahrzehntelang kein Brand ausbricht, beweist nicht, dass keine Gefahr besteht, sondern stellt für die Betroffenen einen Glücksfall dar, mit dessen Ende jederzeit gerechnet werden muss.“



Was ist eine Business Impact Analysis?

Alles dreht sich um Geschäftsabläufe

- Strategische Ziele
 - Einflussgrößen für die Zielerreichung
 - Prozessabläufe für diese Einflussgrößen
 - Belastbarkeit von Prozessabläufen
 - Risiken verbunden mit der Belastbarkeit
 - Auswirkungen von Risiken
- Auswirkungen auf strategische Ziele

Engineering Risk Analysis

Worin bestehen die Hauptgefährdungen im Bereich Feuer, Naturgefahren und sonstiger Gefährdungen und wie können entsprechende Risiken für Ihr Unternehmen reduziert werden? Welche Schadensszenarien können eintreffen?

Business Model Analysis

Analyse des internen und externen Produktions- und Dienstleistungsflusses. Welche Schäden können diesen Fluss unterbrechen?

Financial Analysis

Welchen Gewinn erwirtschaften die betreffenden Produkte und Dienstleistungen? Welche Kosten entstehen bis zur Belieferung des Kunden?

Business Impact Analysis

An welchen Standorten und in welchen Prozessen entstehen die meisten Kosten und höchsten Erträge? Was könnte zu einer Betriebs- oder Prozessunterbrechung führen und welche Kosten entstehen dabei?

Möglichkeiten zur Risikoreduzierung

Wie können Gefährdungen gemindert und die Geschäftstätigkeiten gesichert werden? Wie kann der Unternehmenswert erhalten werden?

Zusammenfassung:

- Risk Engineering, Risk Management und Versicherungsentscheidungen sind untrennbar miteinander verbunden.
- Gute Informationen sind die Grundlage für verantwortungsvolle Entscheidungen.
- Nichts ist statisch, Flexibilität ist ein Muss;
- Es gibt keine 2. Chance;

Kontakt



Ewald Kupfinger, M.A. MLS MBA AFM
Leitung Recht- und Versicherungswesen

Hofmannstraße 4
4560 Kirchdorf an der Krems

Tel.: 05/ 7715 100-360

Mail: ewald.kupfinger@kirchdorfer.eu

Web: www.kirchdorfer.at

G R Ü N S T E I D L
Versicherungsmakler GmbH

Akad. Vkm. Christian Grünsteidl, MBA
Geschäftsführung

Hasnerstraße 36
4020 Linz, Austria

T: 0732/ 330 300

Mail: office@gruensteidl.at

Web: www.gruensteidl.at



Viel Freude und Erfolg!

**Wir unterstützen Menschen mit Begeisterung
und Organisationen bei der Erkennung Ihrer Potenziale!**

Kontakt:

.proquest Forstinger GmbH
Pfarrhofstraße 1
A-4661 Roitham/Gmunden,
Tel. +43.7613.44866-0, Fax DW 4
E-Mail. office@proquest.at
web. www.proquest.at