

Was bedeutet Risikomanagement für Unternehmen und welche Bereiche können VersicherungsmaklerInnen abdecken?

Jürgen Franz Sponer

I. Präambel

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen die männliche Sprachform verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern ist sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen.

II. Einleitung

Seit jeher mussten Unternehmer Risiken eingehen, um einen wirtschaftlichen Vorteil aus ihrer Tätigkeit zu erzielen. Das hat sich bis heute nicht geändert. Doch nehmen in der heutigen Geschäftswelt die Anzahl und die Auswirkung von Risiken aufgrund diverser Faktoren wie etwa Globalisierung, technischer Fortschritt, der Digitalisierung und nicht zuletzt aufgrund der Zunahme an gesetzlichen Vorschriften zu.¹

Somit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen Risiken übersehen oder diese falsch einschätzen. Obwohl auch in den vergangenen Jahren Risikomanagement nicht an Aktualität verloren hat, sind spektakuläre Pleiten sowie Unternehmensschieflagen immer noch existent.² Darunter finden sich auch sehr große Unternehmen, die nicht aufgrund eines einzelnen Schadens wie zB eines Hochwasserereignisses insolvent wurden. Vielmehr sind die Gründe der Insolvenzen auf die Unternehmensleitung zurückzuführen.³

Da ich selbst den Beruf des Versicherungsmaklers ausübe und auch hauptsächlich Kunden im Bereich Klein- und Mittelunternehmen betreue, konnte ich in den letzten Jahren erkennen, dass Unternehmer mit der Aufgabe der Risiko-

1 Wollner, Schadenminderung durch Prävention III Schadenminderung (2000) 13.

2 Diederichs, Risikomanagement und Risikocontrolling³ (2013) 1.

3 Wollner, Schadenminderung durch Prävention 15.

analyse, die Teil des Risk-Managements ist, immer mehr an ihre Grenzen stoßen. Damit meine ich, dass es für Unternehmer immer schwieriger wird einen Überblick über die Vielzahl der potentiellen Risiken zu haben.

Dass dann Risiken übersehen werden können, wird daher auch immer wahrscheinlicher. Die Gefahr dabei ist, dass Unternehmer uU falsche Entscheidungen treffen, deren Auswirkungen eventuell existenziell sein können. „Unabhängig von Branche, Größe und Struktur haben viele Unternehmen den echten Mehrwert eines ganzheitlichen, in die bestehende Organisationsstrukturen integrierten Risikomanagements für sich erkannt. Vorausschauende Unternehmenslenker nutzen es mehr und mehr als einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor“.⁴

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Fragestellung: „Was bedeutet Risikomanagement für Unternehmen und welche Bereiche können Versicherungsmakler abdecken?“.

Um diese Frage beantworten zu können, werde ich die Bereiche

- ganzheitliches Risikomanagement,
- gesetzliche Verpflichtung von Unternehmen zu Risikomanagement,
- und der Versicherungsmaklers als Risk-Manager

genauer untersuchen.

Der erfolgreiche Umgang mit Risiken wird zu einem der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren in einer globalisierten Welt. Somit nimmt Risikomanagement mit einer vorausschauenden Schadenverhütung und Erfolgssicherung einen immer höheren Stellenwert ein.⁵ Kann der Versicherungsmaklers als Risk-Manager dazu einen wesentlichen Beitrag leisten?

III. Risikomanagement

A. Definition Risiko

Zu Beginn soll Risikomanagement im Kontext von Unternehmen definiert werden. Dazu ist es zuerst notwendig den Begriff Risiko von mehreren Seiten zu betrachten.

1. Aus versicherungstechnischer Sicht

Im herkömmlichen Sprachgebrauch wird Risiko meist nur mit der Möglichkeit verbunden einen Schaden zu erleiden. So wurde es auch noch vor einigen Jah-

4 Diederichs, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 2.

5 Wollner, Schadenminderung durch Prävention 13.

ren in der Versicherungsbranche gelehrt. „Die Möglichkeit, dass ein Schaden eintritt, wird als Risiko bezeichnet.“⁶ Dies ist grds verständlich, da eine Versicherung den Zweck hat, einen entstandenen Schaden primär monetär zu ersetzen. Für die versicherungstechnische Beschäftigung mit dem Begriff Risiko ist es weiters erforderlich, den Begriff Gefahr dem Begriff Risiko gegenüberzustellen und abzugrenzen.⁷

Gefahren: Dabei handelt es sich um mögliche unfreiwillige negative Einwirkungen auf Personen und Sachen, wie etwa die Gefahr, dass ein Hochwasser ein Gebäude beschädigt, oder eine Person darin ertrinkt.⁸

Risiko: Dabei ist ein freiwillig eingegangenes Wagnis zu verstehen, bei dem mögliche Nachteile der eigenen Verantwortung zuzurechnen sind. Somit könnte mit einer anderen Entscheidung das Risiko vermieden, oder vielleicht gar vermieden werden.⁹

Unterschiedliche Arten von Risiken

Geschäftliche Risiken: Bei diesen besteht die Möglichkeit von Verlust und Gewinn (Risiko und Chance). Beispiele dafür sind das Markt-, Wechsel- und Investitionsrisiko.¹⁰

Reine Risiken: Bei diesen Risiken besteht nur die Möglichkeit von Verlusten. Unfall-, Haftpflicht- und Elementarrisiken (zB Feuer) sind Beispiele hierfür.¹¹

Im Gegensatz zu den geschäftlichen Risiken sind reine Risiken durchaus versicherbar.

Durch eine ähnliche Unterscheidung kann das Wagnis- vom Verlustrisiko abgegrenzt werden. Unter Wagnisrisiko wird auch Spekulationsrisiko verstanden, wobei das Verlustrisiko, wie schon weiter oben beschrieben, ein reines Risiko darstellt.¹²

6 Gassner-Möstl/Brazda-Uiterwyk, Versicherungskunde 1² (1998) 7.

7 Robold/Schmitz, Risikomanagement – Sachversicherungen für private und gewerbliche Kunden. Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz, Geprüfter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen, Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen (2017) 5.

8 Robold/Schmitz, Risikomanagement – Sachversicherungen für private und gewerbliche Kunden 5.

9 Robold/Schmitz, Risikomanagement – Sachversicherungen für private und gewerbliche Kunden 5.

10 Fachverband der Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten, Aktuelles Rechts- und Versicherungswissen für Versicherungsmakler. IV Versicherungsmaklerrecht (2018) 258.

11 Fachverband der Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten, Aktuelles Rechts- und Versicherungswissen für Versicherungsmakler 258.

12 Fachverband der Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten, Aktuelles Rechts- und Versicherungswissen für Versicherungsmakler 259.

Unterscheidung zwischen objektiven- und subjektiven Risiken

Objektive Risiken sind fass- und kalkulierbar. Dadurch sind sie auch bei einer Risikoanalyse einfacher erkennbar. So sind zB in der Sachversicherung die Bauart und die Lage eines Gebäudes gut feststellbar.¹³ Unter subjektiven Risiken werden solche verstanden, welche auf menschlichen Eigenschaften beruhen und mit der versicherten Gefahr in einem Zusammenhang stehen. Beispiele hierfür sind Wertvorstellungen, der Führungsstil, und das Qualitätsbewusstsein.¹⁴

2. Aus der Sicht des Risikomanagements

Diederichs definiert es so, dass unter Risiko die Gefahr verstanden werden kann, dass Ereignisse, Entscheidungen, Handlungen oder Unterlassungen das Unternehmen daran hindern, angestrebte Ziele zu erreichen oder Strategien erfolgreich umzusetzen.¹⁵

In der ONR 49000:2014 wird definiert, dass ein Risiko nicht nur negative Auswirkungen haben kann, sondern auch positive. Diese Sichtweise ist deswegen so wichtig, da es im Risikomanagement eben nicht nur darum geht den Focus auf Gefahren und Schäden zu richten, sondern es geht eben auch darum Chancen zu nutzen, und diese können positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben. „Die Kunst besteht aber eben gerade darin, Chancen zu nutzen und gleichzeitig damit einhergehende Risiken frühzeitig zu erkennen, richtig einzuschätzen und – im Sinne eines Notfallplans – auf derartige Situationen vorbereitet zu sein.“¹⁶

Laut ONR 49000:2014 ist Risiko die Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen. Dabei umfasst der Begriff Risiko folgende Aspekte:

- Die Kombination von Wahrscheinlichkeit und Auswirkung,
- Die Auswirkungen können positiv oder negativ sein,
- Die Unsicherheit bzw Ungewissheit wird mit Wahrscheinlichkeiten geschätzt bzw ermittelt,
- die Ziele der Organisation erstrecken sich auf die strategische Entwicklung (zB Kundenbedürfnisse, Innovation, Marktstellung). Die Tätigkeiten umfassen die operativen Aktivitäten (zB Beschaffung, Produktion und Dienst-

13 *Fachverband der Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten, Aktuelles Rechts- und Versicherungswissen für Versicherungsmakler* 271.

14 *Fachverband der Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten, Aktuelles Rechts- und Versicherungswissen für Versicherungsmakler* 271.

15 *Diederichs, Risikomanagement und Risikocontrolling*³ 9.

16 *Diederichs, Risikomanagement und Risikocontrolling*³ 1.

- leistung sowie Vertrieb). Die Anforderungen beziehen sich insb auf Gesetze, Normen sowie weitere externe oder interne regulatorische Vorgaben, auch betreffend die Sicherheit von Menschen, Sachen und der Umwelt, und
- Risiko ist eine Folge von Ereignissen.

3. Hard Facts und Soft Facts

Hard Facts: Darunter sind Risiken zu verstehen, die objektivierbar, sichtbar, physisch greifbar, naturwissenschaftlich oder in Zahlen ausdrückbar sind. Darunter fallen berechenbare Eintrittswahrscheinlichkeiten, Bilanzdaten, technische Einrichtungen und physikalische oder chemische Einrichtungen.¹⁷

Soft Facts: Sind weder messbar noch augenscheinlich sichtbar. Zu den Soft Facts zählen Faktoren wie Unternehmenskultur, Sicherheitsphilosophie, Betriebsklima, Motivation und Ängste.¹⁸

In Bereichen, die hauptsächlich technisch oder naturwissenschaftlich geprägt sind, wird der Focus überwiegend auf Hard Facts gerichtet, und Soft Facts fristen eher ein Nebendasein. Dies kann zu großen Risiken führen, da bei einer unvollständigen Betrachtung gewünschte Ergebnisse uU nicht erreicht werden. Denn Soft Facts können Hard Facts auch konterkarieren. Dies ist anhand von folgendem Beispiel gut erkennbar. Im Automobilbau im Bereich der Fahrzeugsicherheit gingen aufgrund von verbesserten Sicherheitssystemen wie Bremskraftverstärker, Antiblockiersysteme und Airbags die Unfallzahlen nicht so deutlich zurück wie erwartet bzw wie es aufgrund der neuen Technik möglich gewesen wäre. Die objektiv messbare technisch erhöhte Sicherheit wurde durch eine gleichzeitige Verhaltensänderung der Verkehrsteilnehmer kompensiert.¹⁹

B. Ziele und Aufgaben von Risikomanagement

Risikomanagement wird von jedem Unternehmen in irgendeiner Art und Weise betrieben. Ziele von Risikomanagement sind natürlich in erster Linie die Sicherheit von Personen und der Schutz der Umwelt.²⁰ Aber natürlich auch die Vermeidung von Unternehmensinsolvenzen und im Idealfall auch die Nutzung von Chancen, um ein Unternehmen noch erfolgreicher zu machen, und somit einen Wettbewerbsvorteil zu seinen Konkurrenten zu erzielen.²¹ Miss-

17 Wollner, Schadenminderung durch Prävention 25.

18 Wollner, Schadenminderung durch Prävention 25.

19 Wollner, Schadenminderung durch Prävention 25.

20 Robold/Schmitz, Risikomanagement – Sachversicherungen für private und gewerbliche Kunden 3.

21 Wollner, Schadenminderung durch Prävention 13.

stände, die Ursachen für Unternehmensinsolvenzen sein können, haben Gründe für ihre Entstehung. Diese zu verstehen, ist die Basis um Entwicklungen zu vermeiden, die Unternehmen in wirtschaftliche Gefahr bringen. *Wollner* erklärt: „Risikomanagement beschäftigt sich grundsätzlich mit dem Erkennen von Ursachen für die Gefährdung des Fortbestandes eines Unternehmens. Optimales Risikomanagement stellt danach nicht nur die Ursachen für Misserfolge ab, sondern fördert auch die Ursachen für Erfolg.“²²

Somit ist das wesentliche Ziel von Risikomanagement, die Unternehmensleitung darin zu unterstützen, richtige Entscheidungen zu treffen. *Diederichs* formuliert es so, dass Risikomanagement nicht als Chancenkiller verstanden werden darf, sondern viel mehr als das Gewissen, das jede unternehmerische Entscheidung auf den Prüfstand stellt.²³ Und der gesamte Risikomanagement-Prozess, als Teil des Risikomanagement-Systems, soll die Entscheidungsfindung unterstützen. „Risikomanagement hat zum Ziel, die Unsicherheit von Entscheidungen zu vermindern, die Zielerreichung von Organisationen zu verbessern und die Sicherheit von Systemen zu erhöhen.“²⁴ Daher ist es notwendig das komplette Risikomanagement System zu betrachten.

1. Top-Down – Bottom-Up-Ansatz

Risikomanagement war für Unternehmen in der Vergangenheit hauptsächlich iZm Arbeits-, Umwelt-, Produktsicherheit und der Produkthaftung von großer Bedeutung. Im Vordergrund steht immer die Sicherheit der Menschen, der Umwelt und technischer Systeme.²⁵ Alle diese Bereiche sind aber immer nur Teilgebiete einer Organisation. Eine Abstimmung unter den jeweiligen Bereichen kam selten vor. Die Risikobeurteilung und Risikobewältigung erfolgten in den einzelnen Teilbereichen nach dem Bottom-up-Ansatz.²⁶

Aufgrund von Veränderungen der Grundsätze zur Führung von Organisationen (Corporate Governance) in den letzten Jahren, kommt dem Risikomanagement als Aufgabe der Führungskräfte neue Bedeutung zu, da auch strategische, operationelle und finanzielle Ziele vermehrt in den Focus rücken. Diese Sichtweise wird als Top-down-Ansatz bezeichnet.²⁷

22 *Wollner*, Schadenminderung durch Prävention 15.

23 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ Vorwort.

24 *Austrian Standards Institute*, Normensammlung Risikomanagement. Die wichtigsten Normen und Regeln mit einer kompakten Einführung in das Thema² (2014) 5.

25 *Austrian Standards Institute*, Normensammlung Risikomanagement² 10.

26 *Austrian Standards Institute*, Normensammlung Risikomanagement² 10.

27 *Austrian Standards Institute*, Normensammlung Risikomanagement² 10 f.

Ein modernes Risikomanagement umfasst beide Ansätze. „Dadurch wird Risikomanagement zu einem kraftvollen Instrument für die Führung von Organisationen, um die zunehmende Komplexität zu bewältigen.“²⁸

Risikomanagement ist in Summe mehr als Methode oder Risikoanalyse. Es ist eine Management-Aufgabe, wahrscheinlich eine der wichtigsten Anforderungen an eine gute und verantwortungsvolle Führung von Organisationen und Unternehmen. „Corporate Governance als der Inbegriff von guter und verantwortungsvoller Führung fordert Risikomanagement.“²⁹

Oberstes Ziel der Unternehmensleitung, welches durch Risikomanagement erreicht werden soll, ist die Sicherung des Unternehmensbestandes. Idealerweise auch die Sicherung des zukünftigen Erfolgs, eine Marktwertsteigerung des Unternehmens und die Vermeidung oder Senkung von Risikokosten (wie zB Versicherungsprämien oder Kosten für die Schadenverhütung oder -beseitigung).³⁰

Wesentlich ist dabei immer, dass die Gesamtheit der vom Unternehmen eingegangenen Risiken die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht übersteigen bzw auf ein akzeptables Maß reduziert werden. Die Risikotragfähigkeit bedeutet, dass das Unternehmen eventuelle Verluste aufgrund von eingegangenen Risiken selbst tragen kann, ohne dabei insolvent zu werden.³¹

Zusammengefasst sind nach *Diederichs* folgende Aufgaben Teil des Risikomanagements³²

- Schaffung eines unternehmensweiten Risikobewusstseins
- Schaffung von Transparenz über die bestehenden Risiken
- Systematischer und kontinuierlicher Umgang mit den unternehmerischen Risiken
- Aufbau und Integration einer Risikomanagement-Organisation
- Anpassung des Risikomanagement-Systems an sich verändernde Rahmenbedingungen

C. Das Risikomanagement-System

Der Prozess des Risikomanagement-Systems basiert auf dem Deming-Kreis. Dieser Kreis wurde von *Deming* im Qualitätsmanagement eingeführt. Unter

28 *Austrian Standards Institute*, Normensammlung Risikomanagement² 10 f.

29 *Brühwiler*, Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000; mit 13 Praxisbeispielen² 1.

30 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 12.

31 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 12.

32 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 13.

den Begriffen „Plan-Do-Check-Act“ wird die Führungstätigkeit als Prozess der Planung, Umsetzung, Bewertung und Verbesserung verstanden.³³ Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist meist eine Grundlage für die Politik der Organisation, da aus der Gegenüberstellung von Chancen und Gefahren, sowie der Stärken und Schwächen aus der Organisationsanalyse die Vision und das Leitbild des Unternehmens geschaffen werden.³⁴

1. Politik der Organisation

In der Politik der Organisation werden die Ziele, die Strategien und die Ressourcen für die Organisationsentwicklung festgelegt.³⁵

Zu den Ressourcen zählen Personen, Fähigkeiten, Zeitaufwand und Finanzen. Sie sind notwendig um das Risikomanagement-System umzusetzen, aufrecht zu erhalten, und seine Wirksamkeit ständig zu verbessern. Dazu gehört auch eine offene Risikokultur.³⁶

Folgende Auflistung wird nach der erreichten Reifestufe beginnend mit der einfachsten dargestellt.³⁷

2. Erfolgsfaktoren für wirksames Risikomanagement

In einer sehr umfassenden Studie zum Thema Risikomanagement im Österreichischen Mittelstand aus dem Jahr 2014³⁸ (3.000 befragte Unternehmen im KMU-Bereich [zwischen 25 und 500 Mitarbeitern]), wird versucht zu eruieren, welche Faktoren Risikomanagement-Systeme erfolgreich machen. Denn unterschiedliche Faktoren beeinflussen die Wirkung des Risikomanagements im Unternehmen. Über 70 % der befragten Unternehmen geben an, dass eine funktionierende Kommunikation der entscheidende Faktor für ein gut funktionierendes Risikomanagement ist. Damit belegt dieser Faktor den Platz eins unter den Erfolgsfaktoren. Auf Platz zwei mit knapp 70 % folgt die Risikoerkenntnung und die ehrliche Beurteilung des Risikopotentials. Zweifellos steht dieser Faktor in unmittelbaren Zusammenhang mit einer offenen Kommuni-

33 Brühwiler, Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000; mit 13 Praxisbeispielen² 6 f.

34 Austrian Standards Institute, Normensammlung Risikomanagement² 86 f.

35 Austrian Standards Institute, Normensammlung Risikomanagement² 70 f.

36 Diederichs, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 12 f.

37 Purcica/Gruber, Ausbildung zum zertifizierten Risikomanager/in nach ONR 49003 22.

38 Theuermann/Ebner (Hrsg), Risikomanagement im Österreichischen Mittelstand 35 f.

kationskultur.³⁹ Auf den folgenden Plätzen werden Faktoren wie bereichsübergreifendes Teamwork, Commitment mit der Unternehmensführung, der Ursachenanalyse sowie der Verfügbarkeit von Informationen genannt.

D. Der Risikomanagement-Prozess

Der Risikomanagement-Prozess umfasst alle Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, eine Organisation bezüglich Risiken zu steuern und zu überwachen.⁴⁰ „Das Risikomanagement als immanenter Bestandteil der Unternehmensführung stellt die Gesamtheit der organisatorischen Maßnahmen und Prozesse dar, die auf die Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung von Risiken abzielen und eine Gestaltung der Risikolage ermöglichen.“⁴¹

Es sollten alle Risiken, die Unsicherheiten erhöhen und Auswirkungen auf Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen haben, erfasst werden. Somit sind aus meiner Sicht auch Risiken gemeint, die sich aus allmählichen Veränderungen von Umweltfaktoren oder betrieblichen Einflussfaktoren ergeben, ebenso wie Risiken, die durch plötzliche Ereignisse überraschend eintreten.

1. Risikoidentifikation

Ziel der Risikoidentifikation ist der Erhalt einer Liste jener Risiken, die die Erreichung der Ziele einer Organisation sicherstellen, unterstützen, verhindern, verschlechtern, beschleunigen oder verzögern.⁴² In der Praxis bewährte Fragestellungen dazu sind: Was passiert – wenn es passiert? Was muss passieren – dass es passiert? Der Fokus dabei sollte auf die externen und internen Risikoquellen, sowie auf eventuell betroffene Bereiche gerichtet sein.⁴³ In der EN 31010:2010 wird statt dem Begriff Risikoidentifikation der Begriff Risikoermittlung verwendet. Diese Norm definiert Risikoermittlung als den Prozess des Suchens, Erkennens, und Aufzeichnens von Risiken. Ziel der Identifikation ist es, zu erkennen was das Erreichen der Zielsetzung des Unternehmens beeinträchtigen könnte. *Diederichs* definiert es so „Das Ziel der Risikoidentifikation besteht dementsprechend in einer möglichst strukturierten und detaillierten Erfassung aller Risikopotenziale, die die unternehmerischen Ziele und definierten Strategien gefährden.“⁴⁴

39 *Theuermann/Ebner*, Risikomanagement im Österreichischen Mittelstand 36.

40 *Austrian Standards Institute*, Normensammlung Risikomanagement² 15.

41 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 13.

42 *Ladich*, Ausbildung zum zertifizierten Risikomanager nach ONR 49003 (2019) 44.

43 *Ladich*, Ausbildung zum zertifizierten Risikomanager nach ONR 49003, 44.

44 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 50.

Methoden die die Risikoidentifikation und das Vorgehen bei der Risikobeurteilung unterstützen können, lassen sich nach der ONR 49002:2014 in fünf Gruppen unterteilen:

- Kreativitäts- und Konsenstechniken
- Szenario-Analysen im weiteren Sinn
- Indikatoren-Analysen
- Funktions- und Gefährdungs-Analysen
- Statistische Analysen

Diese Norm gibt auch an wie geeignet (geeignet, gut geeignet, sehr gut geeignet) eine Technik in Bezug auf die Identifikation, die Auswirkung, die Wahrscheinlichkeit, die Risikohöhe und die Bewältigung von Risiken ist. In der EN 31010:2010 finden sich noch weitere Techniken. Grundsätzlich gibt es zwei Vorgehensweisen bei der Risikoidentifikation, die Progressive und die Retrograde.⁴⁵

Während sich die progressive Methode folgende Fragen stellt⁴⁶

- In welchen Bereichen des Unternehmens können Risiken auftreten?
- Welche Ursache haben sie und welche potenziellen Störzustände gibt es?
- Wie können sie sich auf die Strategien und Ziele auswirken?

Beschäftigt sich die retrograde Methode mit den Fragen

- Welche Strategie und welches Ziel verfolgt das Unternehmen?
- Welche Risiken haben Einfluss auf diese Strategien und Ziele?
- In welchen Bereichen des Unternehmens werden sie verursacht?⁴⁷

Welche Methode gewählt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie etwa die Verfügbarkeit von Ressourcen, die Art und das Ausmaß der verfügbaren Informationen sowie die Komplexität der Anwendung.

Ganz wesentlich ist, dass jedes nicht identifizierte Risiko in weiter Folge auch nicht bewertet werden kann! *Diederichs* formuliert es so „Werden Risiken gar nicht oder spät identifiziert, können sie eine ernsthafte Bedrohung oder – im schlimmsten Fall – sogar eine Existenzgefährdung für ein Unternehmen nach sich ziehen, der häufig nicht mehr rechtzeitig oder nur mit erheblichen Aufwand durch risikosteuernde Maßnahmen begegnet werden kann.“⁴⁸ Somit steht die Risikoidentifikation zu Beginn im Risikomanagement-Prozess und stellt mit Sicherheit die wichtigste und schwierigste Teilaufgabe dar, da das Sicherheitsziel durch nicht erkannte Risiken gefährdet bleibt.⁴⁹

45 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 53.

46 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 53.

47 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 54 f.

48 *Diederichs*, Risikomanagement und Risikocontrolling³ 50.

49 *Fachverband der Versicherungsmakler und Berater in Versicherungsangelegenheiten*, Aktuelles Rechts- und Versicherungswissen für Versicherungsmakler 266.