



ONE FACE TO THE CUSTOMER

Mercosur-Allianz der deutschen Auslandshandelskammern



■ Vollmitglieder im Mercosur
■ Assoziierte Länder und neue Mitglieder

Dr. Klaus-Wilhelm Lege

Risk Management als Grundlage betrieblicher Risikopolitik*

1. Industrielle Gefahren bzw. Risiken
2. Risk Management Aufgaben
 - a) Risikovorsorge und Schadenverhuetung
 - b) Risikokontrolle und Schadenregulierung

* Auszug aus einem innerbetrieblichen Vortrag

Dr. Klaus-Wilhelm Lege

Risk Management als Grundlage betrieblicher Risikopolitik

1. Industrielle Gefahren bzw. Risiken

Mit allen angestrebten kaufmaennischen Unternehmenszielen sind Risiken verbunden. In einer marktwirtschaftlich gefuehrten Unternehmung mit Gewinnmaximierung stellt die Schadengefaher ein zentrales Unternehmensrisiko dar. Zum Schaden koennen z. B. fuehren:

- falsche oder gluecklose Entscheidungen
- fahrlaessige oder vorsaeztliche Handlungen
- unvorhersehbare wirtschaftliche oder politische Ereignisse
- weitere innere und aeussere Einwirkungen auf Sachen und Personen.

Wenn einmal vom eigentlichen Unternehmer- oder Marktrisiko abgesehen wird, das nicht erfassbar ist, dann gibt es eine Reihe von Risiken, die vermindert oder gar beseitigt werden koennen; dazu zaehlen beispielsweise: Brand, Untergang, Diebstahl und Unterschlagung, Haftungsverpflichtungen.

...

Jede wirtschaftliche Unternehmung beinhaltet Risiken, die oft gerade denen verborgen sind, die ihnen am naechsten stehen:

Sichtbare industrielle Risiken
im Bereich der Sachschaeden und ihre Folgen

geographische Lage
unmittelbare Nachbarschaft
bauliche Verhaeltnisse
raeumliche Trennungen
wirtschaftliche Nutzung
betriebliche Produktionsverfahren
eingesetzte Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
gepflegte Ordnung und Sauberkeit

Unsichtbare industrielle Risiken
im Bereich der Haftpflichtschaeden
sowie Sicherheitsrisiken

Sorglosigkeit:

- Einkauf
- Produktentwicklung
- Herstellungsverfahren
- Vertriebswege
- Kundenauswahl
- Bauwesen
- Vertragsgestaltung

Fehlverhalten:

- Bedrohung von Menschen und Sachen durch Personen (persoenliche, kriminelle und politische Motive)

2. Risk Management Aufgaben

Es gehoert zu den Aufgaben des Risk Managers, Risiken und ihre Auswirkungen zu erkennen sowie methodisch und systematisch vorausschauend die Risikosituation zu verbessern; dazu gehoert auch, in Verbindung oder in Personalunion mit einem Versicherungstreuhaender den eventuellen Abschluss und die Verwaltung von Versicherungsvertraegen vorzunehmen.

a) Risikovorsorge und Schadenverhuetung

Die wichtigsten betrieblichen Schadenverhuetungsmoeglichkeiten sind im traditionellen Risk Management-Kreis zusammengestellt:

Risk Management-Kreis

Produktschadenverhuetung
Transportschadenverhuetung
Brandschadenverhuetung
Unfallverhuetung
Alarm- und Katastrophenplaene
Personal- und Objektschutz
Umweltschutzberatung
Daten- und Dokumenten-Sicherungssysteme

RISK MANAGEMENT-KREIS



Der dem Risk Manager zur Verfügung stehende Massnahmenkatalog umfasst:

Massnahmenkatalog zur Schadenverhuetung

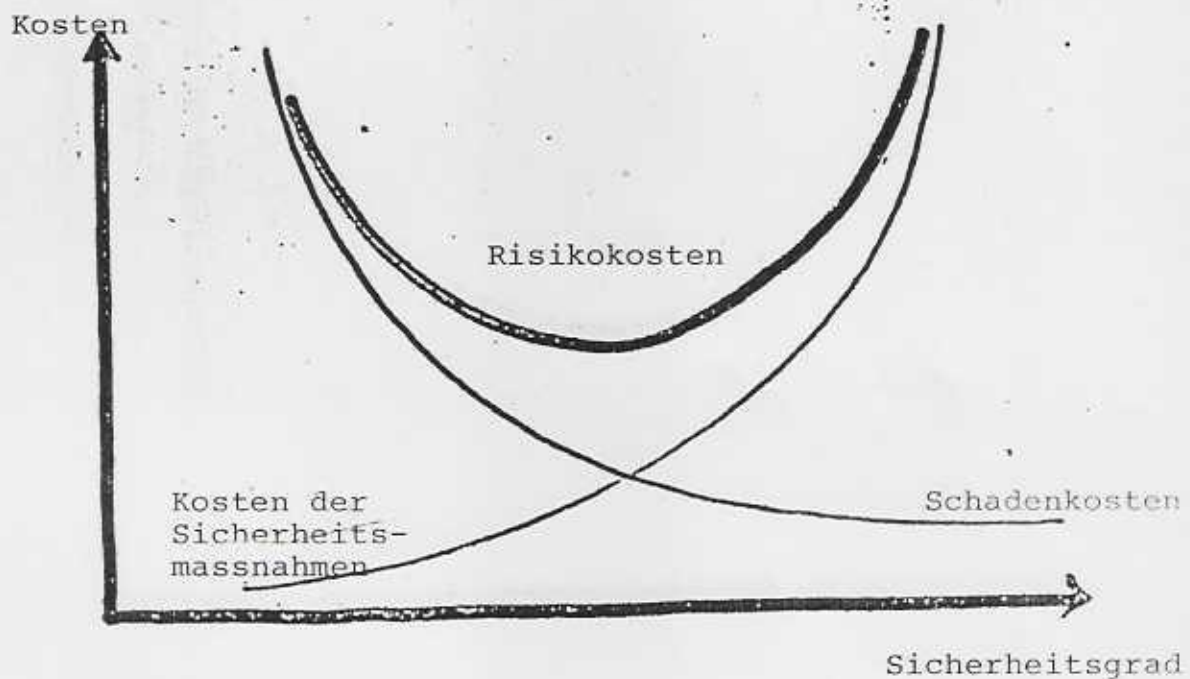
Massnahmen		Beispiele
Risikovermeidung	-	Handlungsverzicht (Flugreise)
Risikobegrenzung bzw. -verminderung	-	Teilung, Streuung (grosse Havarie)
Risikoausgleich bzw. -kompensation	-	Zusammenfassung und Verbindung (gleichartige und gegen- laeufige Produktion)
Risikoverlagerung bzw. -ueberwaelzung	-	Vertragsgestaltung (Geschaeftsbedingungen)
Schadenverhuetung bzw. -verminderung	-	bauliche Massnahmen (Blitzableiter, Sprinkler)
Risikouebnahme	-	Selbstversicherung (Volltragung, Franchisen)
Risikodeckung durch Versicherung	-	vertragliche Gefahrenab- waelzung (Police)

Die Fragestellung des Risk Managers und Versicherungstreuhaenders lautet deshalb:

Fragestellung des Risk Managers

- Ist ein potentiellles Risiko vorhanden?
- Ist das Risiko durch betriebliche Massnahmen zu vermindern bzw. zu beseitigen?
- Ist das Risiko auf Dritte verlagerungsfahig?
- Ist das Risiko selbst tragbar?
- Ist das Risiko versicherbar?
- Welche Risk Management-Massnahme ist die wirtschaftlich guenstigste?

Die Optimierung der Risk Management-Massnahmen, d. h. letztlich der Risikokosten, mit Hilfe einer Kosten-Nutzen-Analyse laesst sich durch folgende Graphik darstellen; daraus wird deutlich, dass mit zunehmendem Sicherheitsgrad der Grenznutzen der Sicherheitsmassnahmen abnimmt: das kostenoptimale Sicherheitsniveau liegt im Tiefpunkt der Risikokosten-Kurve.



b) Risikokontrolle und Schadenregulierung

Wenn das Risk Management-System eingefuehrt ist, die Risiken erkannt und im Rahmen des Versicherungsprogramms versichert sind, sowie die unversicherten oder nicht versicherbaren Risiken bewusst gemacht sind, dann muss das gesamte System ueberwacht werden; denn die Risiken veraendern sich staendig:

Einflüsse auf die Veraenderung von Risiken

Preissteigerungen	hoehere Wiederbeschaffungs- kosten/Versicherungssummen
veraenderte Technologien	neue Risiken
neue Gesetze und veraen- derte Rechtsprechung	Veraenderung des Haftungs- risikos
politische Veraenderungen in Exportlaendern	neue Risiken
Zahlungsbereitschaft bzw. -faehigkeit	Veraenderung des Kredit- risikos
neue Produktionsverfahren, Verlegung von Betriebsab- teilungen	Veraenderung der Sach- und Haftungsrisiken
neue Fabrikationsgebaeude, Ueberdachung von Lagerraum	Veraenderung des Sach- risikos
neue Klaer- und Entstau- ungsanlagen	Veraenderung des Haftungs- risikos
neue Vertriebswege, andere Gefahrtragungsklauseln	Veraenderung des Transport- risikos

Das Risk Management-System muss sicherstellen, dass Infor-
mationen ueber Risikoeinfluesse gegeben und beabsichtigte
Veraenderungen mitgeteilt werden. Auf diese Weise ist
die Risikokontrolle ein unabdingbarer Bestandteil des
Risk Management. Seine Wirkung zeigt sich im Schadenfall.

Auch viele kleine Schaeden koennen zu einer finanziellen Belastung fuehren.

Ursachen fuer Kleinschaeden

- mangelnde Organisation
- unzureichende Aufklaerung und Ueberwachung
- menschliches Beharrungsvermoegen
- ungenuegende Verpackung
- falsche Verladeweise

Grundsatzlich sind alle Schadensursachen vom Risk Manager zu analysieren. In diesem Sinne heisst Risk Management: Sicherung soweit wie moeglich, Versicherung soweit wie noetig.