

VERÖFFENTLICHUNGEN DER
HAMBURGER GESELLSCHAFT
ZUR FÖRDERUNG DES VERSICHERUNGSWESENS MBH, HAMBURG

Die künftigen Risiken der Industrie: Ursachen und Ansätze zu ihrer Bewältigung

Dokumentation über ein Symposium
am 3.–5. Oktober 1996
im Schloß Marbach, Öhningen

ZS
80+1



Herausgeber:
Hamburger Gesellschaft
zur Förderung des Versicherungswesens mbH
Abteistraße 15
D-20149 Hamburg

Heft 17
April 1997

Die künftigen Risiken der Industrie: Ursachen und Ansätze zu ihrer Bewältigung

Dokumentation über ein Symposium
am 3.–5. Oktober 1996
im Schloß Marbach, Öhningen

© Verlag Versicherungswirtschaft e.V. Karlsruhe 1997
Herstellung Karl Elser Druck GmbH Mühlacker

ISSN 0947-6067
ISBN 3-88487-627-9

Vorwort

Die Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH hat sich von jeher für die Frage interessiert, wie sich das Versicherungsbedürfnis und der Versicherungsschutz in der Zukunft gestalten werden. Ein Symposium der Gesellschaft hat sich 1985 mit dem „Versicherungsbedarf der deutschen Wirtschaft nach dem Jahr 2000“ befaßt, ein weiteres 1987 mit den „Entscheidungskriterien für das Versicherungsprogramm eines Unternehmens“.

In den 10 Jahren, die seit der letzten Veranstaltung zu diesem Themenkreis vergangen sind, haben sich die Erkenntnisse über die Risiken als solche – Ursachen und Wirkungen – weiterentwickelt und die Methoden zu ihrer Bewältigung verfeinert. Es erschien dem Beirat unserer Gesellschaft daher nützlich und reizvoll, an die früheren Symposien anzuknüpfen und in der Themenstellung die betriebswirtschaftlichen Probleme und die Organisation eines weitgefaßten Risikomanagements in den Vordergrund zu stellen.

Das Thema wurde vorsichtig strukturiert und nach Zusammenhängen gegliedert. Es freut uns besonders, daß es gelungen ist, eine sehr vielseitige Gruppe von Referenten und Diskutanten zu gewinnen. Die Dokumentation hält sich an die gewählte Gliederung und faßt die Diskussionen verkürzt mit den Vorträgen zusammen. Wir hoffen, daß es uns gelungen ist, die lebhaften Debatten so wiederzugeben, daß der Leser in die Lage versetzt wird, gerade die innovativen Gedanken, mit ebenso großem Nutzen nachzuverfolgen, wie ihn die Teilnehmer verspürt haben.

Beirat und Geschäftsführung danken allen, die zum Gelingen des Symposiums beigetragen haben, vor allem den Referenten und den Diskussionsleitern Dr. Frey und Prof. Farny, sowie lic. oec. Dido Blankenburg, der die Protokollierung und die Dokumentierung übernommen hat.

April 1997

Der Beirat
Hamburger Gesellschaft zur Förderung
des Versicherungswesens mbH

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Jürgen Blankenburg, Peter Frey Einführungen in das Thema	1
Hermann Krämer Das Risikobewußtsein der Industrie	9
Diskussion	24
Dieter Hesel Gibt es neue Wege, auch künftige Risiken der Industrie wirtschaftlich und effektiv zu erfassen? (I)	29
Reinald Rösler Gibt es neue Wege, auch künftige Risiken der Industrie wirtschaftlich und effektiv zu erfassen? (II)	45
Diskussion	56
Jürgen Blänkenburg Gibt es wirksame Strategien für die Bewältigung der gegenwärtigen und künftigen Risiken?	59
Diskussion	75

Michael Muth	
Gibt es Strategien für den Umgang der Industrie mit den finanziellen Aspekten ihrer betrieblichen Risiken?	79
Diskussion	88
Manfred Illner	
Lassen sich die Costs of Risk in ihrer Gesamtheit sichtbar machen?	89
Dieter Farny	
Costs of Risk	109
Diskussion	116
Dankwart von Schulzendorff	
Sind die Industrierversicherer gehalten, ihre Antworten zu überdenken? (I)	121
Dieter Farny	
Zusammenfassung der Ergebnisse des ersten Tages	129
Diskussion	136
Jürgen Schlicht	
Sind die Industrierversicherer gehalten, ihre Antworten zu überdenken? (II)	139
Diskussion	153
Schlußdebatte	157
Liste der Teilnehmer	173

Jürgen Blankenburg, Peter Frey

Einführungen in das Thema

Einführungen in das Thema

Jürgen Blankenburg

Mit dem Risikomanagement haben wir uns befaßt, als wir 1987 in einem Symposium die Entscheidungskriterien für das Versicherungsprogramm eines Unternehmens untersuchten. Dieses Mal greifen wir eine Anregung von technischer Seite auf, zu überprüfen, ob nicht die Erfahrungen der Versicherer besser genutzt werden können für eine systematische und rationelle Erfassung und Behandlung der Risiken der Industriebetriebe. Dies traf zusammen mit einer Anfrage nach dem Inhalt und dem Wert der im Ausland heute so aktiv propagierten "Cost of Risk"-Konzepte. Hier sahen wir eine wichtige Aufgabe für unsere Gesellschaft, weil wir in einer einmaligen Position sind, die relevanten Gesprächspartner von Wissenschaft und Praxis zusammenzubringen.

Wir alle, die wir uns in der einen oder anderen Form mit Risk Management befassen, wissen, wie interessiert gerade Laien auf dieses Thema springen, da es eines der Themen unserer Zeit ist. Aber wir wissen aus unserer Erfahrung, wie schwer es ist, es jenseits von der weltanschaulichen und politischen Diskussion operational in Griff zu bekommen. Ernsthaft aktives Risk Management zu betreiben erweist sich als wesentlich schwerer als die wissenschaftliche Diskussion zugeben möchte.

Wir stehen heute an einer spannenden Schnittstelle bei der Beschäftigung mit dem Umgang mit den betrieblichen Risiken. In den 60er Jahren waren wir unter dem Einfluß von Mehr und Hedges¹ dahinter gekommen, daß Versicherung selbst mit ihren ausgefeilten Techniken nur einen Teil des Risikophänomens erfassen kann, nämlich die Rehabilitationsphase, die Finanzierung der Schadensfolgen.

Die damals entwickelten Schritte einer Trilogie von "Analyse-Bewertung-Bewältigung" erwiesen sich als ungeheuer fruchtbar für die Weiterentwicklung des *Risk Management*. Es entstand ein großer Fundus an Literatur. In der Praxis aber blieben die meisten Anstrengungen zur Umsetzung dieser Konzepte in der Phase der Analyse stecken. Noch unser Symposium 1987 widmete sich vor allem der Risikoanalyse. Diese erforderte ihrerseits so viel Arbeit, daß sie nur bei außergewöhnlichen Risiken, wie zum Beispiel der Kernenergie oder bei Massenrisiken wie vor allem bei Berufsunfällen vorgenommen wurde. Die kontinuierliche Arbeit am Umgang mit den Risiken in anderen Bereichen blieb auf der Strecke.

Es ist wohl nicht zu viel gesagt, wenn man in den Folgejahren eine gewisse Desillusionierung und Ermattung auf der rein betriebswirtschaftlichen Seite feststellte. Die Aufmerksamkeit wandte sich in den 80er Jahren der Frage der *Risikoakzeptanz* zu und konsequenterweise der *Risikokommunikation*. Die gesellschaftspolitische Seite des Umgangs mit Risiken hatte schon bei den Kernkrafttrisiken ein Übergewicht gewonnen, daß das sich bis heute verstärkt hat.

¹ Mehr, Robert und Hedges, Bob, *Risk Management, Concepts and Applications*, Homewood, Illinois 1974. Siehe auch Williams, C. Arthur und Heins, Richard M., *Risk Management & Insurance*, McGraw-Hill, 1964

Wir werden diese beiden Akzente, Risikoanalyse und Risikoakzeptanz nicht aus den Augen verlieren, aber sie sollen nicht den Schwerpunkt unseres Symposiums bilden. Es ist auffällig, daß wir neuerdings mehr Arbeiten über die *“Costs of Risk”* sehen, die eher von Praktikern kommen. Sie versuchen, dem Management der Industriebetriebe Benchmarks an die Hand zu geben, mit denen die Effektivität des Umgangs mit den betrieblichen Risiken überprüft bzw. gesteuert werden kann.

Die Betriebe befassen sich mit der kontinuierlichen Behandlung ihrer Risiken, durch die sie auch der Dynamik der Risiken Herr werden können. Sie befassen sich also mit der konkreten Umsetzung in den betrieblichen Alltag. Sie fragen auch nach der *“Sustainability”* ihrer Risikopolitik. Alle diese sehr konkreten Probleme des konkreten betrieblichen Alltags waren nie richtig in Angriff genommen worden. Deshalb wissen wir auch nicht so viel über die konkreten Kosten des Umgangs mit den betrieblichen Risiken.

Wir können nicht erwarten, in den anderthalb Tagen unseres Symposiums entscheidende Antworten zu erhalten. Wir hoffen aber, daß unsere Gespräche und die vorgesehene Publikation dazu beitragen, die Diskussion ein Stück voranzutreiben.

Peter Frey

Risiko hat wie eine Münze bekanntlich zwei Seiten: die eine ist die, die wir alle meistens und besonders mit dem Wort "Risiko" - und zwar negativ - assoziieren; also vor allem verstehen wir darunter Gefährdung bzw. Gefahr. Wichtiger ist m.E. aber, daß Gefahren immer nur die Kehrseite sind von Chancen, allerdings untrennbar mit diesen verbunden.

Wollen wir also erkennbare Chancen wahrnehmen, indem wir mit einem angestrebten Nutzen vor Augen unternehmerisch tätig werden, müssen wir die durch dieses Handeln verursachten Verhaltensweisen und Verfahren entwickeln, um trotz der um des erhofften Vorteils wegen in Gang gesetzten Gefahren und mit diesen eine erträgliches Leben zu führen.

Wichtig scheint es mir zu sein, uns noch einmal klarzumachen, daß Risiken also nur die ganz bewußt in Kauf genommene Kehrseite der von uns allen doch ersehnten Chancen sind – nur wer tot ist, hat keine Chancen mehr und braucht sich daher um Risiken auch keine Sorgen mehr zu machen! Daher sollten wir das unzertrennliche Begriffspaar Chance/Risiko als etwas durchaus Positives sehen.

Nun hat sich allerdings in 50 Jahren Bundesrepublik in den Köpfen der Bevölkerung eine Vollkasko-Mentalität entwickelt – und dies möglichst ohne Selbstbehalt: viele unter uns wollen zwar weiter die Chancen des Fortschritts und von Innovationen wahrgenommen wissen, haben aber eine so große Angst vor den folgenden Gefahren und Schäden ("Le Waldsterben", Atomgau, Ozonloch, etc., etc.), kurz vor den Risiken, daß sie im Effekt für den Standort Bundesrepublik das Potential für Chancenwahrnehmung verkleinern, wenn nicht gar ganz beseitigen.

Früher hieß es im Volksmund "Wer wagt gewinnt", heute heißt es aber umgekehrt "Wer nicht wagt, kann nicht gewinnen"; deshalb hat Bundespräsident Roman Herzog kürzlich in einer Rede von der in Deutschland heute fehlenden Wagniskultur gesprochen, die es wieder zu entwickeln und zu beleben gelte. Ohne Mut zum Wagnis und damit zu Chance und zu Risiko – einschließlich der dazugehörigen Risikobewältigungs- und Transfermechanismen – kann es keinen Fortschritt und keine Innovation geben.

Und nun zu unserem Thema, das da lautet:

"Die künftigen Risiken der Industrie:
Ursachen und Ansätze zu ihrer Bewältigung"

Hierzu möchte ich eine differenzierende Bemerkung machen:

Zum einen handelt es sich um die *heutigen* Risiken der Industrie und die Ansätze zu ihrer künftigen Bewältigung.

Zum zweiten dreht es sich um die *künftigen* Risiken der Industrie, deren heute sichtbaren Ursachen und heutige Ansätze zu ihrer Bewältigung.

Zu dem unter 1 genannten Teilaspekt liegt schon ein erheblicher Erfahrungsschatz vor, trotzdem erscheint es notwendig, dazu noch, und dies möglichst konkret, weiter zu forschen.

Zum zweiten Aspekt unseres Themas ist es mir ein Anliegen – zwangsläufig weniger konkret aber deswegen nicht weniger wichtig – daß wir uns prospektiv hier und jetzt schon intensiv Gedanken darüber machen, welche heute erkennbaren Risikolagen aus dem morgen und übermorgen von der deutschen Industrie angewandten Produktionsprozessen und hergestellten Waren (und Dienstleistungen) sich ergeben würden.

Meines Wissens kennt die Industrie schon viele der in den nächsten Jahren zur Anwendung kommenden Prozesse und auch schon viele für die Märkte entwickelten Produkte. Mit Szenariotechniken, Delphimethoden und auch Diskussionsrunden wie der unsrigen hier können wir uns, hoffentlich, mit dem künftigen Risiken schon heute ein wenig vertraut machen und versuchen, Antworten – auch solche der Assekuranz mit ihren immer differenzierter werdenden alternativen Risikotransfers (ART) – zu entwickeln.

Hermann Krämer

Das Risikobewußtsein der Industrie

Das Risikobewußtsein der Industrie

Ich bin kein Experte für Versicherungsfragen. Weshalb ich die Einladung dennoch angenommen habe, liegt daran, daß das Thema zu dem ich sprechen soll, wichtige Erfahrungen aus meiner bisherigen Berufswelt berührt. Die Erfahrungen nämlich, daß sich viele Unternehmen heute in einem Umfeld bewähren müssen, in dem sie sich neben den herkömmlichen wirtschaftlichen Herausforderungen neuen Risiken stellen müssen. Risiken, die sich aus einem Wertewandel in unserer Gesellschaft ergeben und viele Unternehmen zu einem neuen Verhalten zwingen.

Ich will in meinen Ausführungen zunächst darlegen, was ich mit diesen neuen Risiken meine (dies anhand einiger konkreten Beispiele), und worin nach meiner Auffassung die Ursachen dieser Risiken liegen.

In einem zweiten Teil will ich ausführen, wie die Unternehmen, die von diesen Risiken betroffen sind, darauf reagieren. Schließlich will ich noch auf die Zielkonflikte eingehen, die sie dabei zu bewältigen haben.

Wir alle erinnern uns an den Störfall in Seveso. Dies war zweifellos ein schwerer Störfall, bei dem erstmals das Gift Dioxin in größeren Mengen unkontrolliert in die Umgebung ausgetreten ist und damit in das öffentliche Bewußtsein gelangte. Objektiv gesehen, hat dieser Störfall bei weitem nicht die Dimension gehabt, die er heute in der öffentlichen Diskussion einnimmt. Gleichwohl hat er die Festlegung extrem niedriger Emissionsgrenzwerte für Dioxin ausgelöst. Heute kann dadurch z. B. eine Müllverbrennungsanlage nur noch mit aufwendigen Abgasreinigungsanlagen errichtet werden, die weit jenseits wirtschaftlicher Vernunft liegen.

Wer nun geglaubt hatte, dies würde zu einer Beruhigung der Diskussion führen, sah sich getäuscht. Selbst Anlagen mit so extrem niedrigen Emissionswerten finden keine Akzeptanz, sie werden vielmehr weiterhin heftig bekämpft und erhalten unter dem Druck der Öffentlichkeit nur in Ausnahmefällen eine Baugenehmigung.

Ein anderes Beispiel ist der Brand bei der Chemiefirma Sandoz bei dem mit dem Löschwasser größere Mengen Giftstoffe in den Rhein geflossen sind. Auch dieser Störfall hatte danach spektakuläre Resonanz gefunden. Es entstand der Eindruck, der Rhein sei nun für alle Zeit vergiftet. Nie hat es eine öffentliche Entwarnung bei diesem Störfall gegeben. Sie wäre angebracht gewesen, denn jedermann weiß, daß die damals entstandenen Belastungen des Rheins längst beseitigt sind. Eine Vielzahl von Fischarten belegt im übrigen, daß der Rhein heute in einen weit besseren Zustand ist, als vor dem Störfall von Sandoz. Für die Firma Sandoz führte dieses Ereignis gleichwohl zu einem beträchtlichen Image - Schaden, der weit über den tatsächlichen Schaden hinausging.

Die Diskussion um die Schweinepest und den Rinderwahnsinn ist Ihnen ebenfalls in Erinnerung. Auch diese Fälle will ich in keiner Weise herunterspielen, aber man muß sich wohl auch in die Lage der Bauern versetzen, die, ohne daß es den Nachweis für eine Gefährdung beim Verzehr des von ihnen gelieferten Fleisches gibt, erleben müssen, wie durch öffentlichen Druck ein politisch verhängter europaweiter Einfuhrstopp sie an den Rand ihrer Existenz bringt.

Auch das leidige Thema Kernenergie ist in diesem Zusammenhang anzusprechen. Lange vor Tschernobyl und ohne davon Kenntnis zu nehmen, daß die Kernenergie in unserem Lande eine herausragend gute Performance hat und noch immer zu den sichersten und saubersten Verfahren der Energieerzeugung zählt, ist diese Technologie im öffentlichen Bild zu einer Untertechnologie geworden. Das Wort Plutonium hat ein Image, das dem der Pest an Häßlichkeit nicht nachsteht.

Für die Menschen und Unternehmen, die von solchen Vorgängen unmittelbar betroffen sind, ist dies eine außerordentlich schwierige Herausforderung. Wie dargestellt, oft ein Risiko für ihren Arbeitsplatz.

Was sind die Ursachen? Warum reagiert die Öffentlichkeit in jüngerer Zeit so heftig auf solche und ähnliche Ereignisse? Ich sehe vor allen Dingen zwei Punkte:

1. Mit dem wachsenden Wohlstand in den westlichen Industrieländern und unterstützt durch die inzwischen weitreichende Arbeitsteilung, ist vielen Menschen die Wirklichkeit eines Produktionsstandortes aus dem Bewußtsein entschwunden. Viele wissen heute überhaupt nicht mehr, was Produktion überhaupt bedeutet. Sie kennen den Satz: Wir brauchen keine Kraftwerke, bei uns kommt der Strom aus der Steckdose.

Daraus hat sich eine Einstellung zum Leben entwickelt, die verkürzt so umschrieben werden kann: Möglichst keine Veränderungen mehr in unserer Umwelt, und Reduzierung aller Risiken möglichst gegen Null.

2. Den zweiten Grund sehe ich darin, daß selbst weit überzogene Forderungen heutzutage rigoros und mit allen Mitteln der modernen Kommunikation, zum Teil sogar mit gesetzwidrigem Verhalten, vorgetragen werden, wobei sie nicht auf nennenswerten Widerstand des Gesetzeshüters stoßen, dafür aber massive Unterstützung bei den Medien finden, die aus diesen Auseinandersetzungen ihren eigenen Honig saugen. In der Öffentlichkeit entsteht dadurch, wenn sicher auch ungewollt, ein verzerrtes Bild unserer Wirklichkeit.

Die weitere Folge ist eine tiefe Verunsicherung der Politik, die auf solche Entwicklungen allzuoft mit kurzsichtiger opportunistischer Regelungsaktivität reagiert. Wir haben heute in fast allen Bereichen eine so hohe Vorschriften-dichte, daß unser Handlungsspielraum entscheidend eingeschränkt ist, teilweise nicht mehr besteht.

Viele sagen, daß genau dies das Ziel war. Auf diese Weise kann man weitere Eingriffe in die Natur verhindern und so einen "Selbsteilungsprozeß" in Gang setzen.

Ich sehe hierin einen fundamentalen Irrtum: Um das zu belegen, mache ich eine Anleihe bei den Biologen. Sie lehren uns, daß unser Globus nur eine bestimmte Anzahl von Menschen (wahrscheinlich 2 - 3 Mrd.) erträgt, wenn er nicht durch die bloße Existenz des Menschen gefährdet werden soll. Diese Grenze ist - wie sie wissen - längst überschritten. D. h. wir können und wir dürfen auch die Natur nicht mehr sich selbst überlassen, wie das heute schöngeistig gefordert wird, wir müssen ihr vielmehr helfen und wir müssen - solange die Menschheit weiter wächst - jeden Tag größere Anstrengungen unternehmen, sie zu unterstützen. Dies geht nur mit technischer Assistenz. Der oft zitierte Satz, daß der Mensch nicht alles tun dürfe, was er kann, hat in diesem Lichte eher anders herum Sinn, nämlich wie Prof. Büschel es formulierte: Der Mensch kann heute gar nicht so viel tun wie er müsste, um die Welt zu retten.

Es ist zu befürchten, daß diese Botschaft immer noch weitgehend ungehört bleibt. Der weiter steigende Anteil der Grünen bei Wahlen zeigt, daß der vor 15 Jahren eingeleitete "Selbsteilungsprozeß", so wie ich ihn eben beschrieben habe, wohl noch weitergehen wird, und daß ein turn - around nicht in Sicht ist. Wenngleich ich allerdings glaube, daß die bis vor wenigen Jahren noch weitverbreitete Technikfeindlichkeit inzwischen überwunden ist.

Das bedeutet, daß sich Unternehmen auch noch in der näheren und mittleren Zukunft auf eine Umwelt einstellen müssen, die ihre Produkte oder Produktionsverfahren nicht ohne weiteres akzeptiert, zum Teil sogar Widerstand gegen sie leisten wird.

Was heißt das für die Unternehmen? Wie wollen oder wie sollten sie reagieren?

Damit bin ich beim zweiten Teil meiner Ausführungen. Für die Unternehmen gibt es, wie ich meine, zwei grundsätzliche Wege, um sich dieser Herausforderung zu stellen. Den defensiven und den offensiven Weg. Der defensive erscheint zunächst als der leichtere. Er besteht darin, bestimmte Produkte, die heute Akzeptanzprobleme haben, durch andere zu ersetzen oder auf sie ganz zu verzichten. Viele Unternehmen helfen sich auch damit, daß sie bestimmte Produktionsverfahren in andere Regionen mit höherer Akzeptanz verlagern.

Ich will dazu einige Beispiele nennen.

Der Kunststoff PVC ist ein Werkstoff mit hervorragenden Eigenschaften, der vielfältigst eingesetzt werden kann. Das Anwendungsspektrum reicht von der Medizin bis zum (Fenster) Hausbau. PVC ist aber auch ein Werkstoff, der sich entgegen der öffentlichen Vermutung vernünftig recyceln läßt. Ein Werkstoff, der in der Bundesrepublik immer noch Tausenden Arbeit und Lohn gibt.

Da dieser Werkstoff auf Chlorbasis hergestellt wird, ist er in der Öffentlichkeit heute auf der schwarzen Liste. Der Stadtrat von Frankfurt, in dessen Verantwortungsbereich immerhin auch Hoechst - einer der größten PVC-Hersteller - liegt, hatte in einer denkwürdigen Nachtsitzung vor geraumer Zeit beschlossen, daß aus den öffentlichen Gebäuden der Stadt PVC verschwinden müsse. Fairerweise muß ich hinzufügen, daß dieser Beschluß inzwischen - partiell jedenfalls - wieder revidiert worden ist. Die Diskussion um PVC bleibt aber. Durch den Brand im Düsseldorfer Flughafen hat sie neue Nahrung bekommen. Ich weiß, daß viele Unternehmen heute vor der ernsthaften Frage stehen, diesen Werkstoff künftig nicht mehr zu produzieren, obwohl er bei bestimmten Anwendungsfällen heute noch nicht substituiert werden kann, z. B. in der Medizin.

Ein anderes Beispiel. Wir haben bei VEBA ein Chemieunternehmen, das wie alle Chemieunternehmen Reststoffe aus der Produktion über den Abwasserstrang, d. h. über einen Vorfluter entsorgt, dabei ist klar, daß heute das Abwasser vor dem Vorfluter in aufwendigen Kläranlagen extrem gereinigt wird. Da aber trotz umfangreicher Meßstrecken nicht ausgeschlossen werden kann, daß in einem Störfall kurzfristig Schadstoffe den Vorfluter passieren können, denkt unser Unternehmen seit Jahren, mit Blick auf die in einem solchen Fall einzugehende öffentliche Diskussion und den damit zusammenhängenden Schaden ernsthaft darüber nach, auf den Vorfluter ganz zu verzichten. Die Abwässer also ständig zu recyceln. Das kostet außerordentlich viel Geld und würde die Wettbewerbsfähigkeit dieses Standortes ernsthaft in Frage stellen.

Ein weiteres interessantes - wenn wenig spektakuläres - Beispiel:

In der Nachbarschaft meiner Privatwohnung gab es eine Kiesgrube, die inzwischen ihre Arbeit eingestellt hat, weil der Druck aus einem Teil der Bevölkerung gegen den LKW - Verkehr, der mit dem Betrieb der Grube natürlich verbunden ist, zu groß wurde. Obgleich der Grubeneigner alle einschlägigen Gesetze stets eingehalten hatte, hat ihn eine relativ kleine, aber aktive Gruppe (wohl aus Sorge um die Sicherheit ihrer Kinder) zum Betriebsstopp gezwungen, was mit dem Verlust einiger hundert Arbeitsplätze einher ging.

Ich habe bewußt einige sehr krasse Beispiele ausgewählt. Natürlich gibt es eine große Zahl von Fällen, in denen Produkte, die ökologisch in die Diskussion gekommen sind, inzwischen geräuschlos und ohne besondere Probleme durch andere ersetzt worden sind. Das gilt im hohen Maße für viele Farbstoffe, für Waschmittel, für Reinigungsanlagen bei Kraftwerken und bei vielen gewerblichen Unternehmen, und das ist auch alles o.k..

Bei vielen Produkten gibt es aber heute noch keinen Ersatz oder könnte der Ersatz aus ganz anderen Gründen ebenso fraglich werden. Ein bekanntes Beispiel ist Freogen, das im Kühlschrank als Kühlmittel verwendet wird und das allgemein als gefährlicher Ozonkiller gilt. Wenn wir in all diesen Fällen defensiv

zurückweichen, wird dies am Ende die Frage des Standortes Bundesrepublik berühren, denn niemand kann sich bei unserer starken Tradition im Produktionsbereich vorstellen, daß wir vorwiegend von Dienstleistungen leben, bei allem Respekt vor Bank - und Versicherungsgeschäften.

Das herausragende Beispiel für Verlagerung von Produktionsstätten kommt aus dem Bereich der Gentechnik. Aus Sorge vor einer übernervösen öffentlichen Debatte, die die Gentechnik leichtfertig auf das Thema Homunkulus reduziert hat, hat der Gesetzgeber ein Regelwerk geschaffen, das anfangs so eng geknüpft war, daß es für die großen Unternehmen, die sich auf diesem neuen High - Tech Gebiet betätigen wollen, praktisch keinen Spielraum ließ. Inzwischen sind Lockerungen im Regelwerk eingetreten, aber die Unternehmen sind mit ihren Aktivitäten bereits ins Ausland, insbesondere nach den USA gegangen. Die Folgen im Bereich Ausbildungsmöglichkeiten auf diesem so zukunftssträchtigen Gebiet in Deutschland kann man sich leicht vorstellen.

Natürlich bin ich kein Freund der hier vorgetragenen defensiven Strategie. Sie ist dennoch Realität und wird es - so fürchte ich - auf absehbare Zeit auch noch bleiben. Um so wichtiger ist es, daß wir auch offensive Strategien entwickeln. Ich meine damit Strategien, die die genannten Risiken nicht ausklammern, sondern offensiv angehen.

Ich habe versucht darzulegen, daß die genauen Risiken überwiegend aus einem unklaren, besser gesagt, unwirklichen Bild von bestimmten Sachverhalten in der Öffentlichkeit resultieren und damit ein Thema der richtigen oder falschen Kommunikation sind. Zur Erläuterung dessen, was ich meine, will ich zwei Beispiele nennen, die zugleich den Ansatz zu denkbaren Lösungen geben.

Sie erinnern sich an die Störfallserie bei der Firma Hoechst vor wenigen Jahren, die von der Presse intensiv aufgegriffen worden ist. Zeitweilig ist der Eindruck entstanden, daß in dieser Gesellschaft alles drunter und drüber gehe, was durch eine sorgfältige Analyse dieser Störfälle, die später von verschiedenen Seiten angestellt wurde, überzeugend widerlegt wurde, was allerdings nie offiziell

kommuniziert wurde. Mir ist damals aufgefallen, daß in anderen Chemieunternehmen zeitgleich ähnliche Störfälle aufgetreten sind, die von der Öffentlichkeit überhaupt nicht zur Kenntnis genommen wurden. Hier hat offensichtlich eine selektive Wahrnehmung stattgefunden, die nur damit zu erklären ist, daß Hoechst damals und wohl auch im Vorfeld eine schlechtere Kommunikation - sowohl nach innen wie auch nach außen - pflegte als andere Unternehmen. Angesichts des Imageverlusts von Hoechst kann man diesen Vorgang nicht hoch genug einschätzen und muß daraus Lehren ziehen. Hoechst hat sie gezogen.

Das zweite Beispiel betrifft die unterschiedliche Bewertung der Risiken durch den Automobilverkehr einerseits und durch die Kernenergie in der Bundesrepublik andererseits. Obgleich der Individualverkehr unzweifelhaft ein beachtliches Risiko darstellt - immerhin ist durch den Autoverkehr seit dem letzten Krieg die Bevölkerung einer Großstadt durch Unfalltod umgekommen, eine noch größere Zahl ist verletzt, zum Teil sogar schwer verletzt worden. Im Gegensatz dazu ist im Bereich der Kernenergie bei uns in den 25 Jahren, in denen diese Technologie zum Einsatz kam, keine einzige Person umgekommen oder verletzt worden.

Während es aber bei der Kernenergie seit vielen Jahren eine sehr intensive Ausstiegsdiskussion gibt, gibt es hierzulande keine ernstzunehmende gesellschaftliche Gruppe, die das Auto abschaffen will. Dieses unterschiedliche Risikobewußtsein ist meines Erachtens nur so zu erklären, daß beim Auto der Nutzen - und zwar der ganz persönliche Nutzen - im Gegensatz zur Kernenergie so klar erkenntlich ist, daß hier eine rationale Risikoabwägung stattfindet, und nicht, wie bei der Kernenergie, emotional gestritten wird, warum die Forderung nach einem absoluten Nullrisiko entstanden ist, das es nie geben kann.

Was können wir aus diesen beiden Beispielen schließen?

1. Ein Unternehmen muß heute ganz konsequent offen über alle Vorgänge informieren. Es muß vor allem auch informieren, wenn etwas passiert, was nicht nach außen sichtbar wird und was unterhalb der Gefahrenschwelle liegt. Nur dadurch kann Vertrauen geschaffen werden, nur dadurch kann Akzeptanz gewonnen werden, die auch dann noch trägt, wenn tatsächlich Ernsthaftes passiert.

2. Man muß den Sinn der Tätigkeit eines Unternehmens für die Öffentlichkeit aber auch für jeden einzelnen nachvollziehbar machen. Ich bin überzeugt, daß auf Dauer nur die Produkte ausreichende Akzeptanz finden werden, deren Nutzen von der überwiegenden Mehrheit unmittelbar gesehen wird und einleuchtend ist. Unternehmen sind daher gut beraten, die Unternehmensziele ebenso wie ihre Produkte vor diesem Hintergrund in der Öffentlichkeit darzustellen. Hierzu gibt es inzwischen hervorragende Beispiele. Entsprechend robust ist das Standing dieser Unternehmen in der Öffentlichkeit.

Leider gibt es Bereiche, in denen auch der eben beschriebene Weg nicht gangbar ist. Als Beispiel dient hierfür noch einmal die Kernenergie. Ich glaube nicht, daß es heute jemanden gibt, der die Notwendigkeit der Bereitstellung von elektrischer Energie bezweifelt, Es gibt aber sehr starke gesellschaftliche Gruppen, die Kernenergie gleichwohl strikt ablehnen. Sie sind überzeugt, daß diese Technik zu riskant ist und von weniger risikobehafteten Technologien ersetzt werden können.

Die gemachte Erfahrung, daß Kernenergie verantwortbar ist, einer der zuverlässigsten Technologien ist, die Umwelt schützt, das konsequenteste Entsorgungskonzept hat und darüber hinaus noch besonders wirtschaftlich ist, kann nicht vermittelt werden. Der Grund liegt auf der Hand. Die Frage der Wirtschaftlichkeit ist sehr komplex und fast nur für den Fachmann einsichtig. Die Frage, ob CO₂ eine Klimagefahr darstellt, ist derzeit nicht beantwortbar. Sie wird

von unterschiedlichen Wissenschaftlern immer noch unterschiedlich bewertet. Und wenn die einzelnen Entsorgungsschritte, die für das Entsorgungskonzept der Kernenergie notwendig sind, politisch blockiert werden, hilft das schönste Konzept nicht und wird zur Achillesferse. Und wenn über die Wirkung selbst geringster Dosen radioaktiver Strahlung außerhalb der Fachwelt fast nach Belieben gestritten werden kann, dient dies einer weiteren Verunsicherung der Öffentlichkeit. Die anhaltende Diskussion um das Kernkraftwerk Krümmel ist dafür ein beredetes Beispiel. Diese Diskussion wird auch dadurch nicht besser, daß die ausstiegsorientierte Behörde in Kiel erklärt, ein Zusammenhang zwischen dem Betrieb Krümmel und den auftretenden Leukämiefällen in der Umgebung könne zwar nicht hergestellt werden, aber auch nicht wegdiskutiert werden, und man wolle daher mit immer neuen Versuchen für Klarheit sorgen. (Versuche, die übrigens der Betreiber des Kraftwerkes zu bezahlen hat, ob er will oder nicht.)

In diesen und ähnlichen Fällen kommen die Unternehmen selbst nicht weiter. Sie brauchen die Unterstützung der Politik. Daß dies hilft, zeigt eindrucksvoll Frankreich. Dort gibt es ohne Zweifel ebenso viele Kernenergiegegner wie in Deutschland, durch die klare Haltung der Politik und zwar sowohl innerhalb der Regierung als auch in der Opposition hat sich die Kernenergie dort eindrucksvoll und zum Wohle des Landes entwickeln können.

Dies ist einer der Gründe, warum wir die Wiederherstellung eines politischen Konsenses in der Frage der Kernenergie anmahnen. Nur über diesen Weg ist auf Dauer die Aufrechterhaltung eines bedeutsamen nuklearen Anteils an der Stromversorgung möglich. Gelingen diese Bemühungen nicht - und manche Äußerungen stimmen eher skeptisch - werden die Unternehmen der Stromwirtschaft gezwungen sein, den dem Anschein nach einfacheren Weg zu gehen, nämlich künftig anstelle von Kernenergieanlagen Gas- oder Kohlekraftwerke zu errichten, was vor dem Hintergrund anstehender Zukunftsfragen nicht unbedenklich wäre. Dies führt mich zum letzten Kapitel, nämlich zu der Frage:

In welchem Zielkonflikt befinden sich die Unternehmen bei diesen Entscheidungen? Ich möchte zwei Gruppen von Konflikten herausstellen. Die erste ergibt sich aus der klassischen Kosten - Nutzen - Problematik. Die zweite Gruppe ist komplexer. Ich möchte sie mit dem Stichwort "nachhaltige Entwicklung" umschreiben. Bei jeder Minderung des Risikos stellt sich die Frage nach dem vertretbaren Aufwand. Das gilt nicht nur für die Kosten im Hardwarebereich, das kann auch und im zunehmenden Maße den Softwarebereich umfassen bis hin zu der Frage: Lohnt es überhaupt, für die Aufnahme oder Sicherung einer bestimmten Geschäftstätigkeit die öffentliche Akzeptanz zu gewinnen?

Die deutsche Nuklearindustrie hat ein Reaktorkonzept entwickelt, das den großen Störfall auf eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 10^{-7} reduziert. Nach allen rationalen Maßstäben ist dies eine zu vernachlässigende Größe. Anders ausgedrückt, die getroffenen Vorsorgemaßnahmen sind mehr als ausreichend. Dennoch ist die Diskussion um die Kernenergie nicht verstummt. Der Hinweis, daß Tschernobyl eine GAU-Eintrittswahrscheinlichkeit von 10^{-1} bis 10^{-2} hatte und daher unvergleichbar ist, ist offensichtlich nicht zu kommunizieren. Deshalb überlegen die EVU derzeit ernsthaft, ob sie eine Anlage entwickeln sollen, die über den derzeitigen Risikostand insofern noch hinausgeht, daß sie Einrichtungen vorsieht, die in der Lage sind, die Auswirkungen im Kernschmelzvorgang, auch wenn er praktisch ausgeschlossen ist, auf die Anlage zu begrenzen. Das ist eine Entscheidung, die viele hundert Millionen DM wiegt. Ich plädiere dennoch, sie zu treffen.

Weniger dramatisch, gleichwohl schwierig ist die Frage zu entscheiden, wieviel Aufwand eine Fluggesellschaft betreiben soll, um mit zufriedenstellender Sicherheit angebliche oder auch tatsächliche Bombendrohungen von der Gesellschaft abzuhalten. Wie Sie wissen, ist die PAN AM letztlich an dieser Frage zugrunde gegangen, wobei die Zusatzfrage von Interesse ist, warum sich gerade bei der PAN AM ein so starkes Bedrohungspotential aufgebaut hat.

Diese und viele solcher Fragen stehen täglich auf der Agenda eines Unternehmens. Die Beantwortung ist keinesfalls trivial und hängt auch stark von der Entwicklung des gesellschaftlichen Umfeldes ab, insbesondere davon, inwieweit der Kunde bereit ist, zusätzliche Kosten für mehr Sicherheit, echte, oft auch nur scheinbare, zu bezahlen. Für die Verantwortlichen eines Unternehmens darf daher von vornherein auch die Notwendigkeit nicht ausgeschlossen sein, sich von einem Geschäftsfeld zu trennen.

Diese wenigen Hinweise zeigen, daß Risikomanagement im weiteren Sinne in unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft eine existentielle Bedeutung hat. Wie schon gesagt ist die Einbeziehung nachhaltiger Entwicklungen in die Risikobetrachtung ungleich komplexer.

Frau Brundland, die norwegische Regierungschefin, hat in Erweiterung des Kantschen Lehrsatzes gesagt: "Wir müssen unsere Ressourcen so nutzen, daß unsere Nachkommen in der Nutzung ihrer Ressourcen nicht eingeschränkt werden." Das klingt klar und nachvollziehbar, hat aber in der praktischen Umsetzung erhebliche Probleme.

Wie sollen z. B. Unternehmen heute auf die *Möglichkeit* einer schwerwiegenden Klimabeeinflußung durch CO₂ reagieren? Sollen Sie schon heute, wo diese Frage nur potentiell als Bedrohung im Raum steht, Vorleistungen treffen, und dies auch gegen ihre Konkurrenz in anderen Ländern?

Bei der Entwicklung eines 3 - Liter Autos, die bei uns aktuell als eine wirkungsvolle Vorsorgemaßnahme gegen eine Klimabedrohung diskutiert wird, mögen sich sogar Vorteile für den Hersteller solcher Autos ergeben, durch die sich die Aufwendungen rechnen, und die darüber hinaus am Ende auch Wettbewerbsvorteile bringen. Beim Bau von Niedrigenergiehäusern ist aber in hohem Maße zu bezweifeln, daß die Mehrkosten für die verbesserte Isolierung durch entsprechend höhere Mieteinnahmen gedeckt werden.

Wiederum anders verhält es sich mit CO₂ sparsamen Energieproduktionsanlagen. Weitere Kernenergieanlagen könnten zwar manche Probleme lösen, aber kann man die dafür erforderlichen Investitionen in dem heute bestehenden unsicheren Genehmigungsumfeld verantworten? Hier wird erneut deutlich, daß dieser Zielkonflikt sich in befriedigender Weise nur in einem Schulterschluß mit der Politik lösen läßt, was zur Zeit noch schwierig ist. Die Politik hat ihre Haltung zu den großen Zukunftsfragen noch nicht festgelegt. Sie muß es aber tun.

Lassen Sie mich die meiner Meinung nach wichtigen Aussagen wie folgt zusammenfassen:

1. Risikobewußtsein und - kommunikation sind heute essentielle Bestandteile der Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Um Botschaften "über die Rampe zu bringen", ist die Unternehmenspolitik in einem größeren Zusammenhang darzustellen. Beim "Mann auf der Straße" muß das Gefühl entstehen, da ist ein "gutes" Unternehmen und es entsteht Nutzen aus der Unternehmenstätigkeit.
2. Die Unternehmen müssen sich weit stärker als bisher mit den Ängsten möglicher Betroffener auseinandersetzen. Risikobewußtsein als integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur muß darin bestehen, daß sich das Unternehmen als Ansprechpartner für die Nöte und Bedürfnisse seiner Kunden und darüber hinaus der Gesellschaft versteht.
3. Als bestes Kommunikationsmittel sehe ich, die Sichtbarmachung der Unternehmenskultur, an der festgemacht werden kann, daß sich das Unternehmen mit den Risiken und Chancen seiner unternehmerischen Aktivitäten ernsthaft auseinandersetzt. Es liegt auf der Hand, daß darin in Fällen eines Störfalles eine offene Kommunikation eingebettet sein muß.

4. Vertrauen erwächst den Unternehmen aber nicht nur, indem sie Anstrengungen machen, von der Anklage herunterzukommen. Vertrauen erwächst vor allem, wenn die Unternehmen anerkannt werden als Problemlöser für die Zukunft, indem sie Innovationen schaffen und bereit sind, gesellschaftlich abgestimmte Risiken zu tragen.

5. Für Kommunikation in dem hier verstandenen Sinn gibt keine Erfolgsgarantie. Es ist denkbar, daß die Unsicherheit und Verwirrung sich im Einzelfall noch vergrößern kann. Dennoch ist die Risikokommunikation unverzichtbar. Es gibt keine Alternative dazu. Das strategisch kommunizierende Unternehmen hat auf jeden Fall die Chance, im gesellschaftlichen Kommunikationsprozeß eine aktive und souveräne Rolle zu spielen und damit die Zukunft der Industriegesellschaft mitzugestalten.

Diskussion

Herr Schadow bestätigt die Kernaussage des Referats von Herrn Krämer daß die Risikokommunikation zu der Arbeit jedes Unternehmens gehört. Er stellt aber fest, daß manche Unternehmen die offene Kommunikation als nicht zwingend notwendig einschätzen.

Er ergänzt das Referat um die Überlegung, daß Unternehmen mit einem "schlechten Image" bei Störfällen teurere Vor- und Nachsorgeprogramme erwarten müssen als solche mit einem unbeschädigten Image. So wurden beispielsweise bei der Störfallserie von Hoechst vor drei Jahren erheblich teurere Maßnahmen angeordnet als bei anderen Unternehmen, die im gleichen Zeitraum Störfälle hatten. Die Kommunikation, das Image und die Akzeptanz von Risiken eines Unternehmens wirken sich so direkt auf die Schadenskosten aus.

Bedenkt man nun, daß in 5 Jahren ca. 50% der Bevölkerung in Städten leben werden, so wird diese Verstärkung die Risikoakzeptanz der Menschen stark beeinflussen. Für Hoechst heißt dies z.B., daß von rd. 100 Standorten in 5 Jahren rund 3/4 in Städten liegen werden. Auch diejenigen Standorte, die bei ihrer Gründung oder auch heute noch entfernt von Agglomerationen lagen, rücken immer mehr in das Zentrum der Population.

Die weltweite Kommunikation sorgt darüber hinaus dafür, daß man Risikovorsorge global betreiben muß. Ein Störfall an einem Standort in Asien, bei dem heute noch geringe Umweltauflagen gemacht werden, wirkt sich auch auf die Akzeptanz des Unternehmens in Deutschland aus. Die Risikobehandlung muß daher von einem Konzern weltweit organisiert werden. Vor diesem Hintergrund werden im Umweltbericht von Hoechst alle weltweiten Emissionswerte veröffentlicht.

Herr Schadow weist auf die Besonderheit des Standorts im Rhein Main Gebiet hin, an dem es mehr Alternativen zum Arbeitgeber chemische Industrie gebe als in Nordrhein Westfalen. Kritik an einer Unternehmung sei in einem solchen Umfeld leichter und wahrscheinlicher als in einer Region, in der die chemische Industrie der größte Arbeitgeber sei.

Er stellt eine Untersuchung vom Allensbacher Institut für Demoskopie vor, in der eine Hierarchie der Ängste beobachtet wurde: 1. Krankheit, 2. Arbeitslosigkeit, 3. Kernenergie, 4. Chemieunfälle. Allensbach fand ferner heraus, daß diejenigen, die in der Nähe von Chemiefabriken leben, Chemieanlagen in weit höherem Maße akzeptieren als entfernt Wohnende. Das bedeutet, daß die Kommunikation von Risiken im direkten Umfeld sich von der mit der weiter entfernten Umwelt unterscheiden muß.

Bei Hoechst arbeitet man zur Kommunikation von Risiken mit kritischen Umweltinstituten zusammen, da diese Vertrauen in der Bevölkerung genießen. Viel läßt sich bei der Kommunikation bereits an der Sprache zeigen, so ist beim Öko-Institut beispielsweise von "Gift" und nicht von "Chemikalien" die Rede. Der Expertensprache steht eine laienhafte, emotionale Sprache gegenüber. Nur wer diese beherrscht wird von den bisherigen Gegnern verstanden und akzeptiert.

Herr Obermeier rechnet vor, daß die Schadenskosten 1993 für den Fall Griesheim, zwei weitere Störfälle und 16 Betriebsstörungen bei Hoechst 42 Millionen DM betragen haben. Von diesem Schaden sind mindestens 2/3 "soziale Kosten". So wurden beispielsweise 2 Kilometer Straßenbelag abgefräst, obwohl dies für die Bevölkerung wohl eher schädlich war. Auf politischen Druck wurden also viele nicht-rationale Auflagen gemacht, um die Bevölkerung zu beruhigen. Weiterer Imageschaden bei Hoechst entstand 1996, als ein ähnlicher Schadensfall zwei Tage lang verheimlicht wurde, obwohl die Firma sich öffentlich eigentlich zu einer offenen Risikokommunikation verpflichtet hatte.

Empirisch ist die Risikoakzeptanz von 8 bis 12 Faktoren abhängig: Der Freiwilligkeit, der Gewöhnung, der Vorstellbarkeit des Schadens, vom Katastrophepotential, der Reichweite und der Reversibilität der Folgen, der Kontrollierbarkeit, dem Vertrauen in die Beherrschbarkeit einer bestimmten Technik usw.. Empirisch macht es daher einen großen Unterschied für die Risikoakzeptanz, ob zu einem bestimmten Zeitpunkt Menschen sterben oder über viele Jahre jeweils einer. Man akzeptiert zwar über einen großen Zeitraum eine insgesamt hohe Anzahl Verkehrstoter, aber ein Atomkraftwerkunfall mit 100 Toten zu einem Zeitpunkt würde nicht akzeptiert. Diese empirischen Fakten der Risikoakzeptanz müßten als Grundlage von Strategien dienen. Ein dauerndes Jammern über die "dummen Laien" helfe dagegen nicht weiter.

Ein rationaler Weg der Aufklärung über Risiken allein reicht demnach nicht aus. So sind Negativpotenzen wie 10^{-7} oder komplizierte chemische Formeln nicht kommunizierbar, da sie nicht intuitiv nachvollziehbar sind. Eine Kommunikationsstrategie, die auf solchen Kennziffern oder reiner Aufklärung aufbaut, ist nicht sinnvoll.

Herr Krämer bemerkt dazu, daß es bei der Risikokommunikation nicht um die Darstellung jedes naturwissenschaftlichen Prozesses gehen könne, die Risiko-konsequenz aber sehr wohl öffentlich dargestellt werden müsse.

Zusätzlich zu den von Herrn Obermeier genannten Faktoren der Risikoakzeptanz sei der erkennbare Nutzen von herausragender Bedeutung. Die 12 Beteiligungen der VEBA an Kernkraftwerken illustrieren dies: Die entscheidenden Schwierigkeiten mit Bürgern entstehen nicht in den Standortgemeinden, die einen direkten Nutzen aus dem Kraftwerk ziehen, sondern in weiter entfernten Gemeinden, die diesen Bezug zum Unternehmen nicht mehr haben. Kern der Risikokommunikation muß daher der erkennbare Nutzen sein.

Herr Hesel bestätigt die unterschiedliche Risikoakzeptanz gegenüber verschiedenen Unternehmen aus Sicht des TÜV, der auch mit den Störfällen 1993 beschäftigt war. Die Firma Bayer hatte damals öffentlich erklärt, bei ihnen könnten solche Unfälle nicht passieren, was sowohl in der Politik als auch bei den Bürgern unwidersprochen hingenommen worden ist. Offensichtlich wurde im Vorfeld Vertrauen geschaffen, das dann im Krisenfall bestehen konnte.

Herr Obermeier ergänzt, daß Konkurrenten Kritik an Hoechst geübt hätten, da der Imageschaden sich auch auf die Konkurrenzfirmen übertragen habe. So habe Hoechst alte Anlagen betrieben, einfache Schutzvorrichtungen seien nicht vorhanden gewesen, z.B. eine Einrichtung zum Abfackeln, falls das Druckventil aufgeht oder eine Zeituhr, die bestimmte Fehler beim Schichtwechsel nicht zugelassen hätte.

Herr Meffert betont, daß der eigene Nutzen der einflußreichste Parameter für die Akzeptanz von Risiken sei (je nach subjektiv erkennbarem eigenen Nutzen variiert die Akzeptanz um bis zu 4 Zehnerpotenzen). Akzeptanz ist dabei in der Regel emotional bedingt und läßt sich nicht allein durch rationale Aufklärung bewirken.

Die Fortschritts- und Wissenschaftsgläubigkeit der 50 er und 60 er Jahre ist heute verloren gegangen. Konnte früher durch wissenschaftliche Aussagen Vertrauen der Betroffenen erwirkt werden, hat die Wissenschaft heute ihren Ruf als neutraler Schlichter eingebüßt. Seines Erachtens liegt ein Schlüssel zur Lösung der Problematik der mangelnden Akzeptanz darin, in einem ersten Schritt wieder Vertrauen in die Wissenschaft zu bilden.

Herr Stahel ergänzt das Referat in bezug auf das Dioxinunglück in Seveso mit der Information über die erste Dioxinkatastrophe 1940 im schweizer Kanton Uri. Die Armee hatte damals versucht, sich mit Herpronaphtalin einzunebeln, dies führte zu einer Verseuchung der Gegend und einer Verbrennung zahlreicher Tiere. Aus dieser Erfahrung wissen wir, daß nach 50 Jahren die Folgen von Dioxin nicht mehr nachweisbar sind. Die Akzeptanz eines solchen Unfalles hängt vom Zeitpunkt ab, in der Extremsituation eines Krieges liegt sie sehr viel höher als zu einem anderen Zeitpunkt.

Herr Stahel leitet die Diskussion ferner auf die philosophische Frage hin, ob sich der Mensch die Natur untertan machen, oder er sich ihr unterordnen soll. In dem Referat sei sie technisch beantwortet worden: da die Welt nur 2 bis 3 Milliarden Menschen ernähren könne, müsse sich der Mensch die Natur unterordnen. Seine Position sei in der Sustainability - Diskussion begründet, wonach sich der Mensch der Natur unterordnen muß. Das gesamte wirtschaftliche Denken sollte demnach am Nutzungswert orientiert werden und nicht mehr am Tausch- und Produktionswert ausgerichtet werden¹.

Herr Krämer stellt richtig, daß er die These vertreten habe, der Mensch müsse die Natur unterstützen, sie sich nicht untertan machen.

Herr Braun fügt einen weiteren Gedanken hinzu: Das Wort "Nutzen" sollte man durch "Eigennutzen" ersetzen, da der Mensch ein Egoist ist. Daraus folgt, daß die Risikoempfindlichkeit möglicherweise überproportional zum Wohlstand steigt. Bei übertriebener Angst vor Risiken sinkt jedoch der Wohlstand wieder, so stellt sich eine regulative Wirkung ein. Große Anlagen stören dieses Regulativ in seiner Stetigkeit, da ihr Eigennutzen nicht erkennbar ist. Man akzeptiert daher eher eine kleine Anlage in der Umgebung als eine große, selbst wenn die große Anlage durch den Skaleneffekt viel effizienter sein sollte. Ein empirisches Modell müßte diese Einflußfaktoren gewichten können, so daß man für konkrete Fälle eine optimale Abwägung vornehmen kann.

¹ Siehe Seiten 158 ff. dieser Dokumentation

Dieter Hesel

**Gibt es neue Wege, auch künftige
Risiken der Industrie wirtschaftlich
und effektiv zu erfassen ? (I)**

Gibt es neue Wege, auch künftige Risiken der Industrie wirtschaftlich und effektiv zu erfassen ? (I)

Die Quantifizierung industrieller Risiken ist für eine Organisation wie die meine, die sich seit mehr als 125 Jahren zum Ziel gesetzt hat, den Menschen vor den negativen Folgen der Technik zu schützen und dabei gleichzeitig die Nutzung der Technik zu fördern, kein neues Thema. Schließlich wurden die Technischen Überwachungs-Vereine gegründet, weil das Risiko im Umgang mit Dampfkesseln offensichtlich zu hoch war. Aber die Quantifizierung des Risikos erfolgte damals so, wie es sicherlich über lange Zeiträume auch im Versicherungswesen üblich war, über Erfahrungswerte, oder wie man wissenschaftlich sagt, a posteriori.

Einleitung

Die Quantifizierung technischer Risiken a priori, also im vorhinein, ist insbesondere dort von Bedeutung, wo die Sicherheit einer Industrie oder einer Technik nicht aus langfristiger Unfallerfahrung ableitbar ist. So ist es nicht verwunderlich, daß sich die Analyse von Kerntechnik ich hier nur auf den Fehlerbaum, den Ereignisablauf, die Ausfalleffektanalyse, oder in der Raumfahrt stark auf prognostische Analysemethoden stützen, wenn es gilt, große und seltene Unfallereignisse mit hoher Sicherheit auszuschließen.

Die zu diesen Zwecken entwickelten Verfahren der logischen Darstellung von Ereignisketten und deren mathematische Beschreibung sind allgemein. Leider haben sie alle den Nachteil, durch die binäre Darstellung von Und/Oder- bzw. Ja/Nein - Verknüpfungen zu sehr komplexen Strukturen.

Schließlich sind die ableitbaren Aussagen über die Eintrittswahrscheinlichkeit oder - häufigkeit bestimmter Ereignisse nur wenigen Eingeweihten verständlich.

Ganz eklatant haben wir dies am Beispiel der Kerntechnik in Deutschland gesehen.

Aus diesen Erfahrungen läßt sich für eine breite Anwendung von Risikomodellen bereits einiges ableiten. Einerseits sind sie bereits bei der Darstellung einfacher Zusammenhänge sehr komplex und andererseits ist ihre Nachvollziehbarkeit für Außenstehende gering. Allerdings ist mit der heutigen Datentechnik auch jeder noch so komplizierte Sachverhalt abbildbar.

Die oben angedeuteten Erkenntnisse und die offensichtliche Tatsache, daß die bloße Aussage über Eintrittshäufigkeiten von Risiken sich unserer Vorstellungskraft weitgehend entzieht, haben verhindert, daß sich der Risikoansatz in der Technikbewertung durchgesetzt hat. Wir können hieraus schließen, daß der klassische Risikoansatz der Technik sich für eine weitreichende Risikobewertung der Industrie bzw. einer industriellen Entwicklung nicht eignet. Dies gilt insbesondere dann, wenn neben der Technik auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Risiken zu bewerten sind.

So ist es nicht verwunderlich, daß sich im letzten Jahrzehnt eine Reihe von Risikobewertungssystemen entwickelt haben, die Erfahrungswissen und Prognoseverfahren zusammenführen. Sie werden auch als Expertensysteme bezeichnet. So gelingt es, die häufig fehlende statistische Grundlage durch Experteninformation zu ersetzen. Dann kann auf dieser Basis mit relativ geringer Informationsdichte eine Prognose mit ausreichend hoher Zuverlässigkeit erstellt werden.

Soweit dem Anwender klar ist, daß er kein Ergebnis mit wissenschaftlicher Genauigkeit zu erwarten hat, bilden die Ergebnisse vielfach eine recht solide Entscheidungsgrundlage.

Gerade diese Entscheidungsgrundlagen sind es, die quantitative Risikobewertungen auch für die Versicherungswirtschaft interessant machen können.

Ich möchte in meinem Vortrag über eine Methode berichten, die auf der Basis unserer Erfahrungen mit der quantitativen Bestimmung von Risiken für die Anwendung in der Praxis entstanden ist. Es handelt sich um ein Verfahren, das nach dem Brand bei dem Chemieunternehmen Sandoz in Basel 1985 entwickelt worden ist und inzwischen bei etwa 600 Anlagen angewendet wurde.

Das Verfahren basiert, abweichend zu den auf der Basis von logischen Ereignisketten funktionierenden Verfahren wie Fehlerbaum oder Störfallablaufanalyse, auf praxisgerechten Erfahrungswerten. Es berücksichtigt industrielle Risiken, bedingt durch Stoffeigenschaften und durch den Umgang mit diesen Stoffen, ist also vornehmlich für die chemische Industrie entwickelt worden. Die Entwicklung wurde in mehreren Stufen durch Schweizer Behörden und die hessische Landesregierung gefördert.

Zur Berücksichtigung der bei dem Einsatz gewonnenen Erfahrungen und insbesondere zur starken Berücksichtigung des Arbeitsschutzes, wurde das Verfahren mit finanzieller Unterstützung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAU) seit 1994 überarbeitet. Die Arbeiten werden derzeit abgeschlossen. Die nachfolgenden Ausführungen geben einen Überblick über die Struktur des Verfahrens und zeigen auf, welcher Art die damit erzielbaren Ergebnisse sind.

Überblick über das Verfahren

Das Verfahren besteht aus zwei Komplexen, und zwar dem Komplex Stoff und dem Komplex Technik.

Der Komplex Stoff unterscheidet zur Berücksichtigung der Stoffeigenschaften die Gefahrenbereiche Brand, Explosion, Umweltgefährdung, Toxizität, äußere Einwirkungen auf den Menschen, Reaktion mit anderen Stoffen. Für diese Gefahrenbereiche eines Stoffes liefert die Stoffbewertung diejenige Menge, bei deren Unterschreitung im gewerblichen Umgang mit keinem besonderen Risiko gerechnet werden muß.

Der Komplex Technik berücksichtigt die technischen und organisatorischen Gegebenheiten des Umgangs mit den gefährlichen Stoffen sowie die örtliche Lage der Einrichtung.

Die Technikbewertung geht damit auf die jeweils gegebene individuelle Situation ein. Diese Situation wird mit Hilfe einer Checkliste erfaßt. Die Checkliste enthält Fragen zur sicheren Umschließung, zur sicheren Handhabung, zum Brand- und Explosionsschutz, zur Begrenzung der Auswirkungen von Stofffreisetzungen. Die Fragen sind mit den Stoffeigenschaften, wie sie aus den Gefahrenbereichen bekannt sind, verknüpft, um die Wirksamkeit der Einrichtungen beurteilen zu können.

Die Kombination von Stoffbewertung und Technikbewertung führt schließlich zum Risikopotential der betrachteten Einrichtung.

Das Risikopotential zeigt auf, wie sicher gefährliche Stoffe unter den individuellen Gegebenheiten gehandhabt werden. Außerdem gibt die Risikopotentialermittlung Hinweise auf möglicherweise versteckte Schwachpunkte und liefert so Ansatzpunkte für eine u.U. erforderliche Detailuntersuchung oder auch einen unmittelbaren Handlungsbedarf.

Ich will im folgenden kurz die beiden Bewertungskriterien erläutern. Zunächst zur *Stoffbewertung*.

Die Stoffbewertung erfolgt für die bereits genannten Gefahrenbereiche und die darunter zusammengefaßten Stoffeigenschaften:

Brand

- Hoher Dampfdruck
- Flammpunkt
- Brandverursachung

Explosion

- Explosionsgefährlichkeit
- Verhalten bei äußerer Einwirkung
- Reaktion mit anderen Stoffen
- Definition als Sprengstoff
- Explosionsgrenzen mit Luft

Umweltgefährdung

- Wassergefährdung
- Bodenverunreinigung
- Giftig für Pflanzen, Tiere, Bienen, Bodenorganismen
- Langzeitschädigung

- Gefährdung der Ozonschicht
- Bioakkumulations-Potential

Toxizität

- Akute Toxizität
- Langzeit-Toxizität
- Krebserzeugende Wirkung
- Erbgutveränderung
- Fortpflanzungsgefährdung
- Äußere Einwirkung auf den Menschen
- Schadstoffkonzentration am Arbeitsplatz

Reaktion mit anderen Stoffen

- Freisetzung sehr giftiger oder giftiger Stoffe
- Reaktion mit Wasser unter Bildung hochentzündlicher Gase
- Heftige exotherme Reaktion mit Wasser

Die Stoffeigenschaften werden jeweils mit einer bestimmten Anzahl von Punkten bewertet. Als Beispiel für die Punktevergabe wird nachfolgend der Gefahrenbereich Brand näher erläutert:

<i>Eigenschaft</i>	<i>Punktzahl</i>
Hoher Dampfdruck	1
Flammpunkt	1 - 4
Brandverursachung	1 - 4

Die Punktzahlen werden nach folgenden Gesichtspunkten vergeben:

Als hoch wird ein Dampfdruck angesehen, wenn er höher ist als 10 mbar bei einer Temperatur von 20°C und einem Umgebungsdruck von 1013 mbar. Die Punktevergabe für den Flammpunkt orientiert sich an der Klassifizierung der Verordnung für brennbare Flüssigkeiten (VbF):

Flammpunkt	Punkte
> 55 - 100°C	1 Punkt
21 - 55°C	2 Punkte
< 21 - 0°C	3 Punkte
< 0°C	4 Punkte

Die Brandverursachung bewertet, in wie weit ein Stoff in der Lage ist, aktiv einen Brand auszulösen. Seine Eigenschaften werden dabei mit Hilfe der R-Sätze (Hinweise auf besondere Gefahren gemäß GefahrstoffV) näher beschrieben:

R-Satz

R 7: kann Brand verursachen	1 Punkt
R 30: kann bei Gebrauch leicht entzündlich werden	2 Punkte
R 8: Feuergefahr bei Berührung mit brennbaren Stoffen	2 Punkte
R 17: Selbstentzündlich an der Luft	4 Punkte

Diese Beispiele zeigen deutlich, daß die Punktevergabe sich an physikalischen, chemischen und toxikologischen Daten einerseits und den stark praxisorientierten besonderen Gefahrenhinweisen (R-Sätze) der GefahrstoffV orientiert.

Zwischen den Punktzahlen, welche die Stoffgefährlichkeit beschreiben und der Menge eines Stoffes, bei deren Unterschreitung im gewerblichen Umgang mit keinem besonderen Risiko gerechnet werden muß, ist ein Zusammenhang gegeben, der sich mathematisch

$$a_i = I_g (m_g/m_o) + P/b_i \quad (1)$$

beschreiben läßt.

Mit diesen Angaben und der mit Gleichung (1) gegebenen Beziehung, läßt sich nach der Bewertung der Gefährlichkeit eines Stoffes über das Punktsystem die zugehörige Menge abschätzen, die definitionsgemäß unkritisch ist.

In der Praxis ist häufig der Wunsch vorhanden - unmittelbar und ohne Berücksichtigung der technischen und organisatorischen Randbedingungen - das Risikopotential gehandhabter Stoffe abzuschätzen. Diese Abschätzung gelingt auf einfache Weise, wenn man die tatsächlich vorhandene Menge m in das Verhältnis setzt zur unkritischen Menge m_s :

$$Z_{\text{stoff}} = I_g \text{ (m/m}_s\text{)} \quad (2)$$

Diese Beziehung wird als stoffliches Risikopotential bezeichnet. Wenn $Z_{\text{stoff}} \leq 0$ gilt, dann ist die gegebene Situation unter allen stofflichen Aspekten unkritisch. Wenn $Z_{\text{stoff}} > 0$ beträgt, dann kommt es auf die technischen und organisatorischen Randbedingungen an, ob die Situation akzeptabel ist. Dieser Aspekt wird später näher ausgeführt (Abschnitt 2.4).

Da es sich bisher um eine reine Bewertung der Stoffeigenschaften handelt, muß die Bewertung der Technik zum Umgang mit den Stoffen noch hinzukommen.

Diese Technikbewertung erfolgt mit Hilfe einer Checkliste, die ca. 130 Fragen umfaßt. Die Checkliste ist gleichermaßen für Lager- und Produktionseinrichtungen geeignet. Beim Gebrauch werden vom Anwender lediglich die betroffenen Bereiche als relevant gekennzeichnet und somit nicht relevante Bereiche aus der Bewertung ausgeklammert.

Die Checkliste ist in vier Themenblöcke gegliedert und gemäß der nachfolgenden Zusammenstellung feiner unterteilt:

Sichere Umschließung

- Prüfungen und Bescheinigungen

- Technische Maßnahmen

- Erkenntnisse aus Anlagenbegehung

Sichere Handhabung

- Stofffluß
- Reaktion
- Umfüllvorgänge
- Betriebsanweisungen und Schulungen

Brand- und Explosionsschutz

- Konzeptionen
- Verhinderungen einer zündfähigen Atmosphäre
- Verhinderungen einer Zündung
- Konstruktive Maßnahmen
- Allgemeine Sicherheitsvorkehrungen
- Brandbekämpfung

Auswirkungsbegrenzungen

- Freisetzungspfad Luft
- Freisetzungspfad Wasser und Boden
- Konzepte zur Gefahrenabwehr

Mit diesem Fragenkatalog gelingt es, die wesentlichen Aspekte hinreichend zu behandeln.

Wie bereits erwähnt, werden die Fragen gemäß ihrer technischen bzw. organisatorischen Bedeutung für die Beherrschung der stofflichen Gefahren mit den Gefahrenbereichen der Stoffbewertung verknüpft.

Die Bewertung der technischen und organisatorischen Einrichtungen erfolgt auf folgende Weise:

Die Fragen werden untereinander als gleichbedeutend gewichtet. Deshalb wird auf einfache Weise das Verhältnis der Anzahl der *nicht* beantworteten Fragen (oder auch: umgesetzte Maßnahmen) zur Anzahl der jeweils relevanten Fragen (oder auch: relevanten Maßnahmen) V_1 gebildet. Dieses Verhältnis wird gewichtet mit dem Verhältnis V_2 aus der dem jeweiligen Stoff zugeordneten Punktzahl, die sein stoffliches Risikopotential beschreibt und der maximal in dem jeweiligen Gefahrenbereich zu erreichenden Punktzahl.

Mit dieser Gewichtung gelingt es, Ergebnisse untereinander vergleichen zu können und relative Schwachstellen zu ermitteln. Eine besondere Berücksichtigung findet eine grundsätzliche Art der Stoffhandhabung mit einem Handhabungsfaktor H , der aus der *Tabelle 2* zu entnehmen ist.

Handhabung des Stoffes	Handhabungsfaktor H
Lagerung drucklos	1,5
Lagerung in Gebäuden	1,25
Lagerung von Gasen unter Druck	1,3
Lagerung von Flüssigkeiten unter Druck	1,4
Reaktion / Verarbeitung	1
Geschlossener Kreislauf	1,15

Aus diesen beschriebenen Größen ergibt sich die Bewertung der technischen und organisatorischen Schutzmaßnahmen zunächst ohne Berücksichtigung der tatsächlich gehandhabten Stoffmengen zu

Die Risikopotentialermittlung erfolgt dann aus der Kombination des stofflichen Risikopotentials mit den technischen und organisatorischen Einrichtungen zur Beherrschung der Stoffeigenschaften unter Berücksichtigung der tatsächlich vorhandenen Mengen.

Dazu wird in folgender Weise verfahren:

Die Punktzahl P, welche die Stoffgefährlichkeit beschreibt, wird mit dem Faktor zur Berücksichtigung der getroffenen Maßnahmen korrigiert. Mit dieser korrigierten Punktzahl ergibt sich unmittelbar das Risikopotential als Differenz zwischen der gegebenen Situation und dem akzeptablen Standard.

Ist $Z < 0$, dann bedeutet dieses, daß die gegebene Situation besser ist als der akzeptable Standard, d. h. die Situation ist unkritisch.

Ist $Z = 0$, dann ist gerade der Standard erreicht.

Ist $Z > 0$, dann hat das Risikopotential eine Höhe, die verlangt, daß man nach den Gründen hierfür sucht. Diese Suche wird durch die Struktur der Ergebnisdarstellung in hohem Maße unterstützt, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

Anwendungsbeispiele

Im folgenden werden einige Beispiele zur Anwendung des Verfahrens beschrieben, die insgesamt einen Eindruck von der Bandbreite der Anwendbarkeit des Verfahrens wiedergeben.

Das erste Beispiel ist eine *Pilotanlage*.

Pilotanlagen sind gerade unter Arbeitsschutzaspekten häufig von besonderer Bedeutung. Zwar sind die gehandhabten Mengen in aller Regel klein, aber der Umgang mit den Stoffen ist häufig mit dem in einem Labor vergleichbar, d.h.: besondere Schutzmaßnahmen fehlen oder werden nicht beachtet, und es kann zu unmittelbarem Stoffkontakt kommen.

Das Ergebnis der Risikopotentialermittlung zeigt das *Bild*. Dort sind die in der Pilotanlage verwendeten Stoffe gezeigt, die Mengen und die jeweils zugehörigen Risikopotentiale. Im Gefahrenbereich D (Toxizität) überschreitet das Risikopotential für den Stoff Benzol leicht den zulässigen Grenzwert von null. Der Grund hierfür ist in den unzureichenden Vorkehrungen zu sehen, die der Beherrschung der Stoffeigenschaften dienen.

Obwohl die Benzolmenge klein ist und das Risikopotential nur wenig von der Norm abweicht, ist bei einem derartigen Mangel an Schutzmaßnahmen nicht mehr die Stoffmenge entscheidend. Der Arbeitsschutz ist in solchen Fällen wegen der Stoffeigenschaften zu verbessern. Im vorliegenden Fall wurden etwa 30 Verbesserungsmaßnahmen technischer und organisatorischer Art im Bereich der Stoffumschließung, des Brand- und Explosionsschutzes und der Schadstoffkonzentration im Gebäude vorgesehen. Damit ergibt sich eine wesentlich bessere Situation, die das Risikopotential auf einen auch für Benzol akzeptablen Wert reduziert.

Die Produktion von *Sperrholzplatten*

Anlagen zur Herstellung von Sperrholzplatten sind bekanntermaßen brandgefährdet. Die Tatsache, daß diese Anlagen auch staubexplosionsgefährdet sein können, wird wenig beachtet.

Die Überprüfung einer derartigen Produktionsanlage führte zu einem Risikopotential von $Z=0.7$ im Gefahrenbereich B (Explosion) und zwar unter der Annahme von ca. 100 kg Staub in einem Raumvolumen von ca. 500 m³. Diese Annahme beruht auf Beobachtungen bei der Anlagenbegehung und der Erfahrung mit Staubexplosionen. Bei der Anlagenbegehung wurden erhebliche Mengen von abgelagertem Staub festgestellt. Interessant ist in diesem Fall, welchen Hinweis das Verfahren zur Risikopotentialermittlung liefert, wenn man über den Umfang von Maßnahmen zur Staubreduktion nachdenkt. Das Verfahren liefert das Risikopotential für Staubexplosionen in Abhängigkeit von der Staubmenge in dem gegebenen Produktionsgebäude. Demnach konnte angegeben werden, wie weit man die Staubmenge reduzieren muß, um in einen unkritischen Bereich zu kommen. Hier sollte man jedoch nicht den Fehler machen, den absoluten Zahlen zu stark zu vertrauen sondern generell daraus den Schluß ziehen, daß Staubablagerungen grundsätzlich zu vermeiden sind.

Schlußbemerkungen

Die kurze Darstellung des Verfahrens sollte Ihnen verdeutlichen, daß es heute Entwicklungen im Bereich der technischen Risikobewertung und -vorhersage gibt, die von traditionellen Ansätzen durchaus stark abweichen. Auch mein Korreferent, Herr Rösler, wird Ihnen ein ähnlich geartetes, wissensbasiertes System mit unmittelbarem Versicherungsbezug darstellen.

Ich möchte aber nicht schließen, ohne einige kritische Anmerkungen gemacht zu haben. Ein System, wie das von uns mit erheblichem Aufwand entwickelte, hat naturgemäß eine große Zahl von Kritikern, weil es neue Kriterien anwendet und möglicherweise auch neue Bewertungsmaßstäbe setzt. So hat in unserem Falle die Dechema im Auftrag der chemischen Industrie den Versuch unternommen, etwas ähnliches zu schaffen, bisher jedoch ohne Erfolg. Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Einzelversuchen bei Forschungsinstituten und Firmen, wissensbasierte sogenannte Expertensysteme zu entwickeln, die häufig den Namen nicht verdienen. Auch Herr Rösler will gleich noch etwas zum Aufwand sagen, mit dem die Münchener Rück ihr System entwickelt hat. Ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, daß dort vielfach Geld verpulvert wird. Es wäre sehr begrüßenswert, wenn von unserem Seminar ein Impuls ausginge, der dem Thema Risikobewertung in breiterem Rahmen als nur den technischen Fragestellungen neuen Auftrieb geben würde. Allerdings hat das nur dann Sinn, wenn es gelingt, die Arbeiten zu koordinieren und zu lenken.

Reinald Rösler und Robert Schmid

**Gibt es neue Wege, auch künftige
Risiken der Industrie wirtschaftlich
und effektiv zu erfassen ? (II)**

Gibt es neue Wege, auch künftige Risiken der Industrie wirtschaftlich und effektiv zu erfassen ? (II)

Sie werden es mir als Mann der Praxis nachsehen, wenn ich erst gar nicht den Versuch unternehme, den Begriff des Risikos, geschweige den des künftigen Risikos in der modernen Industriegesellschaft zu definieren, um anschließend die sehr weitreichende Fragestellung aufzuarbeiten.

Ich werde daher lediglich den Versuch unternehmen, an einem Beispiel aus der Welt des industriellen Sach- (Rück) - Versicherers einen Lösungsansatz für einen Teilaspekt der Fragestellung zu präsentieren, nämlich die Beurteilung von **h e u t i g e n** Risiken der Industrie mit zukunftsorientierten Methoden. Zunächst ein Zitat eines Vertreters eines unserer Testpartner bei der Entwicklung unseres Expertensystems XPS FIRE zur Einschätzung industrieller Feuerrisiken: "Erfolgreiches Betreiben des industriellen Versicherungsgeschäftes erfordert neben risikogerechten Prämiensätzen u. a. eine qualitativ hochwertige Beratung des Kunden auf der Basis einer zuverlässigen Gefahrenpotentialeinschätzung und guten Risikokontrolle." Dem ist lediglich hinzuzufügen, daß die zuverlässige Gefahrenpotentialeinschätzung und Risikokontrolle in gleichem Maße auch für die Geschäftspolitik eines Industrierversicherers von Bedeutung ist. Das reale Marktgeschehen unter den Regeln des Wettbewerbs läßt bis auf kurze Perioden der Erholung, die wir leider bereits wieder hinter uns haben, keinen Raum für auskömmliche Return on Equity - Margen über die gesamte Breite des Risikospektrums.

Das Gebot der Stunde ist daher Portefeuillemanagement durch Selektion auf der Basis von Differenzierung nach Marktpreis-/Risikorelation. Wir erleben daher zur Zeit einen Umbruch in der industriellen Sachversicherung, vor allem in der Feuer- und Feuerbetriebsunterbrechungsversicherung (FBU).

Während die Sachversicherer bis heute gewohnt waren, auf der Basis einheitlicher Verbandsbedingungen und -tarife zu arbeiten. Ich betone "Basis", weil in der Praxis diese Basis sowohl in den Bedingungen wie in den Endpreisen des Produktes vielfältig variiert wurde - erleben wir künftig das Bemühen zumindest der führenden Sachversicherer, ihr Produkt auf der Basis unternehmenseigener Preisfindungsmechanismen zu gestalten und anzubieten.

Das wird vielfältige Konsequenzen haben, die per heute nicht abschließend überschaubar sind und die auch hier nicht Gegenstand der Erörterung sein sollen. Soweit dies absehbar ist, werden aber auch die neuen Tarife keine grundlegend neuen feuertechnischen Definitionen, bzw. Regeln einführen, die die Preisbemessung beeinflussen, sondern diese allenfalls ergänzen. Eine Brandwand wird Brandwand bleiben und nicht vier oder fünf verschiedenen Anforderungen genügen müssen. Dies ist "verbraucherfreundlich".

Die neuen Tarife werden aber gleichwohl einen erweiterten Katalog an risiko- und damit preisrelevanten Merkmalen haben, die durchaus unterschiedlich sein können. Hinzu kommt, daß ein einzelnes Unternehmen seinen Tarif - und das heißt konkret immer Umverteilung der Schadenbelastung im relevanten Kollektiv - nach eigenem Gutdünken gestalten kann.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch zu einer in den letzten Jahren in der Presse häufig zitierten und für den Fachmann schwer nachvollziehbaren Meinung Stellung nehmen, der VdS-Tarif habe nur eine pauschale Preisbemessung zugelassen und sei damit den besonders guten Risiken nicht gerecht geworden. Der maximale Abschlag auf den Ausgangsprämiensatz betrug im VdS-Tarif 85 %, d. h., die theoretische Spreizung zwischen dem besten und dem schlechtesten Risiko in der jeweiligen Betriebsart betrug mehr als das 6-fache. Die Klage rührte wohl eher daher, daß man den relativ "harten", d. h. objektiv nachvollziehbaren Anforderungen des VdS gerne "weiche", d. h. besser debattierfähige Faktoren gegenübergestellt hätte.

Der neue Weg wird vermehrte Anforderungen an die Risikoerfassung stellen, weil die Kriterien in der Regel nicht weniger, sondern mehr geworden sind und weil die konsequente Anwendung der eigenen Tarife nur möglich ist mit der vollständigen Erfassung der Kriterien. Da die hierfür aufgewendeten Kosten Preisbestandteil sind, stellt sich die Frage nach der wirtschaftlichen Gestaltung dieser Kosten.

Wie hoch sind diese nun? Nehmen wir als Beispiel einen mittelständischen Industriebetrieb mit einer Versicherungssumme von DM 65 Mio. und einem Beitragssatz von 0,8‰, d.h. einer Jahresprämie von 52.000 DM, nach Feuerschutzsteuer ca. 48.000 DM. Üblicherweise bleiben davon ca. 10 % für die interne Verwaltung des Vertrags übrig, d. h. ca. 5.000 DM. Wenn ein ausgebildeter Feuer - Ingenieur das Risiko besichtigt, dann entstehen in etwa folgende direkte Kosten: Tagessatz DM 1200.- und Reisespesen DM 200. Zeitbedarf: Anreise, Besichtigung, Abreise, Bericht erstellen, schreiben lassen und Nacharbeit: 2 Tage = 2600.- DM, Nachbesichtigungsbedarf bei guter Betreuung alle 2 bis 4 Jahre, bei Neuinvestitionen auch ad hoc.

Gerade im Bereich der mittelständischen Industrie zeigt sich, daß der Aufwand im Verhältnis zu den im Versicherungspreis enthaltenen Kosten relativ hoch ist. Bei Wirtschaftlichkeitsüberlegungen fällt der Blick heute ohne großes Zögern auf die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz, insbesondere im Bereich der Dienstleistungen, denn hier steht die Informationserlangung und die -verarbeitung auf der Basis des speziell erforderlichen Know-hows im Vordergrund.

Dabei kommen den Anforderungen besonders die Möglichkeiten des Expertensystems entgegen, d. h. einer Programmieretechnik, die die Verknüpfung von Regeln ermöglicht, wobei diese Regeln beliebig erweitert werden können.

Diese Möglichkeiten hatten wir bei dem Entschluß im Auge, das XPS FIRE zu entwickeln, d. h. das in der Münchner Rück bestehende Know-how auf dem Gebiet der Risikoeinschätzung und Schadenverhütung in der Feuerversicherung zur Verfügung zu stellen, um den Vorgang der Informationserfassung und -verarbeitung bei der Risikoeinschätzung schon eine Stufe unter dem Feuer-Ingenieur und damit günstiger zu ermöglichen, bzw. dem Feuer-Ingenieur ein System zur Verfügung zu stellen, das den Aufwand etwa halbiert.

Wie bei allen Investitionen stellt sich die Frage nach der Rentabilität. Jeder, der mit diesen Dingen umgeht, weiß, daß die Entwicklung hochwertiger Software nicht zum Nulltarif zu erhalten ist. Der direkte Entwicklungsaufwand belief sich dann auch auf ca. 3,5 Mio. DM. Für den Anwender wies der Vertreter einer unserer Testpartner eine Amortisationszeit von 2 Jahren nach; ein extrem günstiger Wert.

Wir stellen zur Diskussion, ob der eingeschlagene Weg zum Erfolg führen kann. Wenn ausreichende Zustimmung vorliegt, werden wir nicht zögern, das System auszubauen und zu erweitern, z. B. in Richtung Einschätzung des Feuerbetriebsunterbrechungsrisikos und der Nebengefahren, vor allem der Naturgefahren. Die Verknüpfung mit der Tarifierung für Zedenten, die den VdS - Tarif in seiner Struktur weiter verwenden, ist bereits fertiggestellt, um auch diesen Arbeitsgang zu erleichtern, d. h. die Nutzung der überlegenen Rechengeschwindigkeit und Dokumentierungssicherheit auf der Basis der hinterlegten Regeln in den PC-Programmen. Beide Systeme sind auch in einer englischsprachigen Version verfügbar.

Unser Ziel ist es, einen Beitrag zur Auflösung des Zielkonfliktes zwischen differenziertem Underwriting aufgrund objektiverer Informationen und Optimierung der Transaktionskosten zu leisten. Der verarbeitete Informationsinhalt unterlag dabei ebenfalls einem Zielkonflikt: Informationsdichte für den erstrebten Zweck versus praktikabler Handhabbarkeit. Wir gehen davon aus, daß die Informationsdichte auch anspruchsvollen Anforderungen genügt. Gebrauchte dieses System bzw. andere unternehmensindividuelle

Risikoerfassungen nur dann nicht, wenn die Versicherer gar nicht so genau wissen wollen, was sie zeichnen, um das Zeichnen von Geschäft und damit den Umsatz nicht zu behindern. Nach allem, was man über die Pläne der führenden deutschen Industrierversicherer gehört hat, möchte ich diese Variante ausschließen.

Beschreibung des Systems im Einzelnen durch Herrn Schmid

Mit diesem zukunftsorientierten Softwareprogramm von XPS FIRE wollen wir einen Beitrag leisten zur Objektivierung, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Risikobewertung und nicht zuletzt zur Entlastung des Sachverständigen von zeitaufwendigen Routinearbeiten. Mit der Checkliste wird es möglich sein, wenn "Not am Experten" ist, in einfacheren Fällen auch technisch interessierte Mitarbeiter ohne einschlägige Kenntnisse der brandschutztechnischen Beurteilungskriterien mit der Erfassung sicherheitsrelevanter Daten vor Ort zu betrauen; Auswertung und konkrete Risikobewertung erledigt dann das Computerprogramm.

Die Qualität eines Risikos und der für die Risikotragung erforderliche Beitrag, d.h. der Preis, sind entscheidende Faktoren bei der Übernahme von industriellen Feuerrisiken. Mit XPS FIRE steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem der Benutzer leicht verständlich und jederzeit nachvollziehbar die technische Qualität eines Industriebetriebes einschätzen kann. Darüber hinaus lassen sich für den untersuchten Betrieb maßgeschneiderte Empfehlungen zur Schadenverhütung ableiten. Als Instrument für Außendienst und Underwriter ist XPS FIRE auf handelsüblichen PCs ablauffähig. Für bestimmte Anwendungsfälle können auch Netzwerke als Basis für XPS FIRE benutzt werden. In Zukunft können auch Daten per Pen-Computing eingetragen werden.

Um den risikogerechten Preis für ein Objekt in der Industriefeuerversicherung ermitteln zu können, benötigt der Versicherer Angaben über die Art des Betriebes, seine Größe (in Versicherungssumme) und die risikorelevanten Faktoren hinsichtlich der versicherten Gefahren. Die Art des Betriebs wird mit den bekannten Betriebsarten (statistischen Konten) verglichen und eingeordnet. Die Größe des Betriebs wird vom Versicherten in der Regel durch Angabe der versicherten Werte mitgeteilt, die der Versicherer grob auf Plausibilität prüft. Die risikomindernden und risikoe erhöhenden Umstände bestimmen als individuelle Riskomerkmale die Schadenerwartung in bezug auf Schadeneintritt, Schadenhäufigkeit und Schadenumfang beim Einzelrisiko. Angaben hierzu werden für die Preisermittlung benötigt, sind aber - unabhängig davon - für die Qualität des Risikos entscheidend und bestimmen, selbst wenn man den "richtigen" Preis bekommt, die Entscheidung des Versicherers darüber, ob und in welcher Höhe er sich an dem Einzelrisiko beteiligt. Um ein Risiko hinsichtlich dieser Gegebenheiten richtig und gerecht bewerten bzw. den Versicherten beraten zu können, ist eine nachvollziehbare, möglichst objektive Risiko-einschätzung unumgänglich.

Bestes Beispiel für eine derartige Bewertung ist in Deutschland die Bewertung einer Sprinkleranlage nach Prüfung durch den Verband der Schadenversicherer (VdS). Dieses Verfahren ist sowohl vom Versicherungsnehmer als auch vom Versicherer anerkannt.

XPS FIRE ermöglicht die Risikoeinschätzung durch rationelle und systematische Dateneingabe in den PC. Die Bewertung ist jederzeit, auch bei unvollständiger Information, möglich. Die Bewertung erfolgt nach Regeln, die von Brandschutzexperten des deutschen und internationalen Versicherungsmarktes anerkannt sind. Bei Anwendung von XPS FIRE wird der Bewertungsspielraum aufgrund persönlicher Erfahrung bzw. Vorliebe oder Neigung eingeschränkt.

Durch die Ausgabe vieler Detailergebnisse wird die Bewertung transparent und auch für den Nichtfachmann nachvollziehbar. Die eingegebenen Daten werden

bewertet und im Ausdruck aufgeführt. Der Ausdruck der eingegebenen Daten ersetzt den oft langwierigen und komplizierten Besichtigungs- und Brandschutzbericht. Für Standardgeschäft kann die notwendige Information durch einen im Industriefeuergeschäft erfahrenen Mitarbeiter eingeholt werden. Für größere, komplexere Objekte empfiehlt sich die Anwendung von XPS FIRE durch einen Brandschutzexperten.

Die notwendigen Kriterien werden wie folgt gegliedert:

Bauart/Baulicher Brandschutz

Betriebsartspezifische Gefährdungen

Betriebsgefahren

Lagergefahren

Nebennutzung/Gefahrenschwerpunkte

Versorgungseinrichtungen/Hilfsbetriebe

Abwehrender Brandschutz

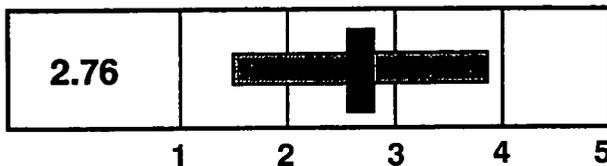
Brandentdeckung/-meldung (manuell/automatisch)

Brandbekämpfung

Löschwasserversorgung, Löscheinrichtungen, Feuerwehr

*Externe Gefährdungen**Betriebsicherheit/Subjektives Risiko*

XPS FIRE benutzt eine Skala von 1 bis 5 mit 1 als bester, 5 als schlechtester Wertung. Die 3 als Mittelwert beschreibt den Stand der Technik. Das bedeutet, daß auch gute Sicherheitseinrichtungen nur mit 3 bewertet werden, wenn dies dem Stand der Technik für diese Betriebsart entspricht.



Ein Beispiel: Funkerosionsmaschinen in der Metallindustrie müssen nach Ansicht der Experten in bedienerlosem Betrieb mit Löschanlagen ausgerüstet sein. Diese werden (im Kapitel Nebennutzungen/Gefahrenschwerpunkte) mit 3 bewertet. Die Bewertung ist nicht 2 oder 1, da die Löschanlage nur die erhöhte Gefährdung kompensiert und nicht den allgemeinen Sicherheitsstandard anhebt. Um trotz fehlender Einzelinformationen eine Bewertung zu bekommen, trifft das System hierzu möglichst realistische Annahmen. Beim Fehlen wichtiger Antworten wird die für die Bewertung ungünstigere Alternative unterstellt, um den Benutzer anzuhalten, diese Information nachzutragen.

Fehlende Informationen gehen also durch Annahmen in die Berechnung ein. Um dem Benutzer die Bedeutung der vorhandenen bzw. fehlenden Information zu verdeutlichen, führt das System dann eine "Best-case/Worst-case-Analyse" durch. Das heißt, alle fehlenden Informationen werden einmal durch die günstigste Alternative und einmal durch die ungünstigste ersetzt, und es wird jeweils die Bewertung errechnet. Die Ausgabe erfolgt als grauer Balken vom besten zum schlechtesten Ergebnis.

So sieht der Benutzer auch auf den ersten Blick, wo seine eigenen Informationen noch Lücken aufweisen. Risikoverschlechternde Umstände, die durch keinerlei Sicherheitsmaßnahmen kompensiert werden (z.B. brennbare Dämmungen mit Gefahr der Brandausbreitung), werden mit 5 bewertet und besonders markiert. Solche Einzelbewertungen, sogenannte K-o-Kriterien, werden gesondert ausgegeben und erläutert.

Die Bewertungsmatrix enthält alle Kapitel- und Bereichsergebnisse, so daß sich der Benutzer ein detailliertes Bild von der Exponierung des Objektes machen kann. Das Endergebnis oder Gesamturteil stellt ein gewichtetes Mittel aus den Kapitelergebnissen dar. Durch die Angabe aller Detailwerte wird eine Transparenz erreicht, die es auch dem ungeübten Benutzer möglich macht, Stärken und Schwächen eines Risikos ohne Anleitung durch den Spezialisten deutlich zu erkennen.

Stat. Nr.	1 Verwaltung 0810	2 Kesselhaus 9053	3 Schreinerei 7251	Gesamtbetrieb 6550
VS-Sach %	8.0	7.0	1.8	100.0
Bauart / Baul. BS	1.97	2.70	1.27	1.31
Betriebsart. Gefährdng.	3.20	3.50	2.89	3.95
Abwehr. Brandschutz	2.23	2.12	1.97	2.44
Externe Gefährdng.	2.30	2.30	2.30	2.30
Betr.Sich. / Subj. R.	5	5	5	5
Gesamt	3.16	3.29	2.93	3.37

XPS FIRE benutzt die von Windows bekannten Begriffe und optischen Hilfen. Dadurch wird eine schnelle und einfache Eingabe ermöglicht. So kann zum Beispiel ein Großteil der Fragen durch einfachen Mouseklick beantwortet werden.

Treten beim Benutzer trotzdem Fragen auf, kann das ausführliche Hilfesystem kontextsensitiv aufgerufen werden. Erfahrungsgemäß dauert die Ersteintragung eines durchschnittlichen Risikos mit 3 Bereichen rund 3 Stunden. Der Zeitaufwand für Aktualisierungen früherer Eingaben ist vergleichsweise gering.

Welche Voraussetzungen benötigt XPS FIRE?

- Hardware: 486er PC/Laptop/Notebook mit mindestens

8 MB Hauptspeicher (extended), Farbbildschirm (VGA)

Mouse, 3,5"-Disketten-Laufwerk, Drucker (mit Druckertreiber für Windows)

- Software

MS-DOS 5.0

Windows 3.1

Die Münchener Rück stellt für jeden Kunden die organisatorisch notwendigen Voraussetzungen her: Um ihm den Einstieg so einfach wie möglich zu machen, wird jedem Benutzer eine eintägige Schulung angeboten. Sollte trotz der bedienerfreundlichen Oberfläche eine Frage auftauchen, steht eine Hotline zur Verfügung. Jeder Lizenznehmer erhält Benutzerhandbücher, die Fragen des Programms auf Papier (sogenannte Checkliste) und die Broschüre "Stichworte zum Brandschutz".

Diskussion

Auf eine Frage von Herrn Bartscherer erläutert Herr Hesel die Vorgehensweise des TÜV bei der Untersuchung von ICE Tunnelstrecken und deren Übertragungsmöglichkeiten auf eine Untersuchung des Transrapid.

Auf der Basis einer Delphi Methode (Expertenbefragung) wurde ein Basiszenario gebildet, daß durch den TÜV variiert und auf den Einfluß verschiedener Risikofaktoren untersucht wurde. Diese Methode des Vorgehens sei übertragbar.

Allerdings sei die Fragestellung für den Transrapid nicht relevant, da es um die Untersuchung des Risikos von großen ICE Unfällen in Tunnels ging. Auf Transrapid Strecken gibt es aber keine Tunnels.

Herr Krämer richtet, davon angeregt, eine Frage über die Begrenzung von Risikoberechnungen an die Runde: Ca. 7% des deutschen Gütertransports werden auf der Schiene abgewickelt, während ca. 90% der Güter auf der Straße befördert werden. Die wesentlichen Hinderungsgründe einer Vergrößerung des Schienenanteils sind interne Vorschriften der deutschen Bundesbahn. Die wichtigste besagt, daß kein Güterzug einem Personenzug in einem Tunnel begegnen darf. Bei den engen Zeitabständen zwischen den Personenzügen hat dies die Konsequenz, daß der Güterzugverkehr erheblich eingeschränkt wird bzw. nur nachts stattfindet. Wie sollte sich ein Vorstand der Deutsche Bahn AG entscheiden: Sollte er diese Vorschrift zumindest zeitweise aussetzen und damit das Risiko des Gesamtsystems Gütertransport reduzieren, aber das des Subsystems Bahn erhöhen? Wenn ja, wie sollte diese Entscheidung kommuniziert werden, zumal davon ausgegangen werden muß, daß irgendwann ein Unfall geschieht und der Vorstand dann öffentlich angegriffen wird.

Herr Hesel bezweifelt, daß diese Vorschrift der Bahn das Resultat einer systematischen Risikoabschätzung war. Häufig werden solche Entscheidungen einmal getroffen und bleiben dann bestehen, ohne überprüft zu werden. Bei der Untersuchung der ICE Strecken stellte sich die Frage des Gütertransportes nicht, da Güterzüge das ICE Streckennetz nicht nützen.

Herr Schadow fragt, ob man das von Herrn Hesel vorgestellte Verfahren der Stoff- und Technikbewertung auch für eine gentechnische Produktionsanlage anwenden könne.

Grundsätzlich lasse sich das Modell relativ einfach übertragen, antwortet Herr Hesel. Bei der Technikbewertung einer gentechnischen Anlage handle es sich im Prinzip um das gleiche Problem wie im geschilderten Fall, auch wenn man andere Umschließungsmechanismen und bestimmte Exoten betrachten müsse.

Die Schwierigkeit liege in der Stoffbewertung. Man könne sich zwar relativ einfach auf die Einstufung der Organismen in Sicherheitsstufen beziehen und die Mobilität der Organismen mitbewerten. Es sei allerdings fraglich, ob diese Bewertung als ausreichend akzeptiert werde.

Herr Werber weist darauf hin, daß die bisher gehörten Referate unterschiedliche Bezugspunkte aufwiesen. Während der Vortrag von Herrn Krämer sich mit den weichen Faktoren Risikokommunikation und Risikoakzeptanz beschäftigte, sprachen die Herren Rösler und Hesel über die Erfassung des Risikos in objektiv - technischer Hinsicht. Um diese beiden Perspektiven aufeinander zu beziehen, stellt er die Frage, in welchem Bereich die Versicherer sich für die Risikoakzeptanz eines Unternehmens interessieren würden bzw. inwieweit die Versicherer der Industrie zur Beeinflussung der Akzeptanz beiseite stünden. Er regte an, das aus der objektiven Betrachtung harter Risiken gewonnene Zahlenmaterial in diesem Zusammenhang als Basis für eine öffentliche Risikokommunikation zu verwenden.

An die Industrie richtet er die Frage, ob für Störfälle eine schlagkräftige Crew bereit stünde, die im Notfall schnell, umfassend und redlich öffentlich informiere. Die Versicherungswirtschaft biete bei Unfällen beispielsweise meist ein negatives Exempel. Für Fernsehdiskussionen stünde häufig niemand zur Verfügung oder aber die Darstellungen der Assekuranzvertreter seien eher mäßig.

Herr Illner antwortet, daß es Überlegungen zur Erfassung und Bewertung weicher Faktoren gebe. Die Allianz habe ein theoretisches Modell mit Professor Haller von der Universität St. Gallen ansatzweise diskutiert und in der Praxis sei ein Entscheidungsmodell erprobt worden.

Herr Bauer bemerkt, daß das von Herrn Hesel vorgestellte Modell die Erfassung technischer Risiken mit statischem Charakter sehr gut erfasse. In der chemischen Industrie stelle sich aber das Problem von Innovationen, bei denen noch keine Daten über das Ausgangsmaterial vorlägen. Des weiteren konzentriere man sich heute bei der Risikoanalyse in der Chemie vermehrt auf Prozesse. Sobald Dynamik betrachtet werde, sei aber nicht das Ausgangsmaterial oder das Endprodukt kritisch, sondern die Folgen einer unbeabsichtigten exothermen Reaktion. Das Dioxin in Seveso ist z. B. erst durch einen Unfall entstanden. Eine ähnliche Schwierigkeit stellt sich bei der Risikoanalyse der Gentechnik. Die Kommission für biologische Sicherheit beurteilt beispielsweise die Dynamik der Veränderung, Vermehrung und Verminderung der betrachteten Systeme. Obwohl demnach Ansätze solcher Betrachtungsweisen existieren, besteht ein Bedarf in der Weiterentwicklung und vermehrten Anwendung von Prozeß- und Vorausanalysen.

Herr Brinkmann drückt seine Faszination für die in den Vorträgen dargestellten Modelle aus. Er wirft jedoch die Frage auf, ob man innovative Verfahren und Produkte mit erfahrungsgestützten Expertensysteme beurteilen könne bzw. inwieweit Analogieschlüsse zu Bekanntem zur Risikoakzeptanz in der Öffentlichkeit führen könnten.

Herr Hesel stimmt beiden Vorrednern in der Begrenzung der dargestellten Systeme zu. Ohne Eingangsinformationen über die Eigenschaften einer neuen Chemikalie können solche Modelle keine Aussagen machen. Beide Systeme seien aber so angelegt, daß sie mit einer relativ geringen Informationsdichte zu verwendungsfähigen Ergebnissen kämen. Im Gegensatz zu einem Fehlerbaum vertiefen sie sich nicht in die Einzelheiten einer Reaktion, sondern liefern lediglich den Hinweis, in welchen Bereichen eine besondere Gefährdung vorliegt, die im nächsten Schritt genau untersucht werden muß.

Herr von Schultendorff bekräftigt die Bedeutung weicher Faktoren für die Versicherungen. Früher habe z. B die Haftpflichtversicherung dazu gedient, unberechtigte Schadenersatzansprüche abzulehnen. Betrachte man die Störfälle von Hoechst 1993, so konnten viele unberechtigte Ansprüche nicht abgelehnt werden, da dies einen Sturm der Entrüstung in der Öffentlichkeit ausgelöst hätte. Es sei zwar eine Gratwanderung zwischen der Abwehr unberechtigter Ansprüche und der Befriedigung eines gesellschaftlichen und politischen Empfindens über die Höhe von Wiedergutmachungsleistungen vonnöten gewesen. Die Einbeziehung weicher Faktoren sei daher für die Prämienfindung immer wichtiger. Es gebe aber bisher keine systematische Erfassung dieses Gebietes.

Herr Frey ergänzt das Beispiel der Hämophiliefälle. Auch hier wurden bereits vor der Anerkennung von Ansprüchen 120 Mio. DM bezahlt, da man großzügig soziale Faktoren berücksichtigte.

Herr Bauer berichtet über die Bauweise gentechnischer Anlagen in den USA. Um das Vertrauen der Bevölkerung zu sichern, werden öffentlich begehbare Tunnels durch die Anlagen gebaut, von denen aus auch die sterilen Bereiche besichtigt werden können.

Jürgen Blankenburg

**Gibt es wirksame Strategien für die
Bewältigung der gegenwärtigen und
künftigen Risiken?**

Gibt es wirksame Strategien für die Bewältigung der gegenwärtigen und künftigen Risiken?

Diskussionen über Risikomanagement enden normalerweise schon bei den ersten Stadien des Risikomanagement-Prozesses, bei der Erfassung und Bewertung der Risiken. Wird die dann folgende Frage nach dem Umgang mit den erkannten Risiken mit den sonst bewährten Instrumenten des Management behandelt? Planung-Organisation-Durchführung-Kontrolle? Wie erfolgt eigentlich die Auswahl der Maßnahmen zur Risikobewältigung?

Zunächst einige Gesichtspunkte, die wir aus der Praxis kennen:

Das Kriterium für die Auswahl der Maßnahmen ist meistens "Minimum an Aufwand". Es liegt auf der Hand, daß das nicht richtig sein kann. Ein adäquateres Kriterium ist sicher die Eintrittswahrscheinlichkeit. In manchen Bereichen (Kernkraft z.B.) muß unter Druck von außen der GAU als Kriterium gewählt werden. Und zuletzt lassen Sie mich das Überlebenskriterium nennen, ein Schadensfall darf nicht das eigene Leben oder das des Unternehmens kosten.

Die Untersuchungen über die Costs of Risk fügen nun eine neue Dimension hinzu. Wenn man aus dem Betriebsvergleich ungefähr weiß, wie groß der Aufwand für den Umgang mit den eigenen Risiken sein darf, kommt es auf die beste Strategie an: Optimierung von Aufwand und Erfolg.

Wie wäge ich verschiedene Bewältigungsstrategien gegeneinander ab? Ich beschäftige mich seit Jahren mit dieser Frage, weil ich sie eigentlich für die zentrale Frage des Risikomanagement halte. Das Standardbuch zum Risk Management von Mehr und Hedges widmet ihr 5 Seiten¹, die m.E. noch immer nicht die nötige Beachtung gefunden haben.

Mehr und Hedges gehen von einer von William Haddon² entwickelten Energietransfer-Theorie aus, nach der Unfälle das Resultat einer Zusammenballung von Energie sind, die unplanmäßig freigesetzt wird. Die Voraussetzung ist folgender Ablauf:

1. daß Energiepotentiale sich zusammenballen,
2. daß diese freigesetzt werden,
3. daß sich Personen oder Gegenstände, die geschädigt werden könnten, im relevanten Umfeld befinden,
4. daß keine wirksamen Gegenmaßnahmen in Gang gesetzt wurden, um Schäden zu vermeiden.

Maßnahmen, Verluste zu vermeiden, müssen also darin bestehen, an ausgewählten Punkten dieses Prozesses Stops einzubauen. Die Auswahl muß im Interesse eines planmäßigen Managements Bestandteil eines Optimierungsprozesses sein.

¹ Mehr, Robert und Hedges, Bob, Risk Management, Concepts and Applications, Homewood Ill. 1974, S.426ff.

² Haddon, William, On the Escape of Tigers: An Ecologic Note, in Technology Review Mai 1970

Für die Zwecke operationalen Umgangs mit diesem Konzept habe ich 5 Stufen entwickelt, an denen solche Eingriffe erfolgen können:

- A. Beseitigung der Gefahr
- B. Verhinderung einer schadenträchtigen Störung
- C. Vermeidung eines Schadens
- D. Minimierung der Schadensfolgen
- E. Organisation der Rehabilitation

Zu den einzelnen Punkten:

A. Beseitigung der Gefahr

In vielen Fällen ist eine *aktive Beseitigung* der Gefahr möglich. Typisches Beispiel ist das Absprengen einer Lawine oder die Verringerung des Kreditengagements bei einem konkursgefährdeten Kunden. Zu den aktiven Maßnahmen gehört auch der *Risikotransfer*, der in weiten Bereichen praktiziert wird und sich zu einem immer wichtigeren Instrument der Risikobewältigung entwickelt. *Outsourcing* ist eine heute vielfältig durchgeführte Strategie. Wenn z.B. ein Unternehmen das benötigte Kraftwerk nicht selber baut, die notwendige EDV nicht selber anschafft, sondern Dienstleistungen in Anspruch nimmt, wird das Risiko zwar nicht vermieden, aber es wird auf einen anderen Träger transferiert (gegebenenfalls durch ein anderes, leichter zu bewältigendes Risiko ersetzt). So sind vertragliche Abmachungen über die Abgrenzung der Haftung als eine ganz wichtige Maßnahme anzusehen: Sie entscheiden darüber, bei welchem der Vertragspartner die Gefahr liegt.

Die am nächsten liegende Strategie zum Umgang mit einer Gefahr ist die *Risikovermeidung*. Im Extrem wäre das jedoch das Ende jeglicher unternehmerischer Betätigung. Trotzdem liegen viele derartige Möglichkeiten im Vorfeld der eigentlichen Verwirklichung einer Gefahr. Tatsächlich ist dies der Aktionsparameter, den die Behörden bei ihrer Aufsichtstätigkeit so möglich wählen - hier setzen die Genehmigungsbehörden ihre Hebel an, wenn sie z.B. die Produktion oder den Verkauf von bestimmten Chemikalien gar nicht erst zulassen oder Rauchverbote aussprechen. Im Fall der Lieferung einer Industrieanlage werden Haftungsgefahren beseitigt, indem sie ausdrücklich vertraglich ausgeschlossen werden; im Transportwesen werden nötigenfalls Routen gewählt, die nicht taifun-gefährdet sind. Auch die systematische Wartung von Anlagen und Prozessen ist als eine der wichtigen Maßnahmen im Rahmen dieser Strategie zu betrachten.

Zu beachten ist andererseits die starke Dynamik, die in den Gefahrenbildern selbst steckt: Nicht nur, daß die Struktur der Gefahr sich durch den Auf- und Abbau von Energiepotentialen ständig ändert, sondern auch die Maßnahmen zur Risikobewältigung selbst schaffen oftmals neue Gefahren. Es wird als "Sicherheitsparadox" bezeichnet, daß aufwendige Sicherheitsmaßnahmen oftmals die instinktive Vorsicht aller Beteiligten einschlafen lassen und damit in Wirklichkeit die Gefahr vergrößern. Unzulänglichkeiten der getroffenen Sicherheitsmaßnahmen wirken ebenso sehr in Richtung auf Vergrößerung der Gefahr. Typische Beispiele finden sich in den Betrieben, die ihr Sicherheitswesen ganz an den Vorschriften der Berufsgenossenschaften ausrichten; ein Hinweis darauf, daß alle einschlägigen Vorschriften genauestens beachtet werden, muß jeden Risikoberater aufhorchen lassen.

Ein weiteres Phänomen, das besondere Aufmerksamkeit erfordert, ist die "Verkettung" von an sich harmlosen Vorgängen oder Tatbeständen: Erst durch das Zusammentreffen einer ganzen Reihe von "unglücklichen" Umständen wird eine Gefahr erzeugt, die noch nicht sofort zu einem Vorfall zu führen braucht. Für die meisten industriellen Prozesse, z.B. in der Chemie, sind solche potentiell

gefährlichen Zustände bekannt, und sie werden systematisch durch entsprechende Regelmechanismen unter Kontrolle gehalten.

Zunehmend ist auch der Einfluß auf das Entstehen von Gefährdungen durch Wandlungen in der Akzeptanz von Risiken. Durch Aufklärung und rechtzeitige Anpassungsmaßnahmen muß hier versucht werden, die Konkretisierung einer solchen Gefahr zu verhindern.

B. Verhinderung einer schadenträchtigen Störung

Aus der Unfallforschung weiß man, daß sich die meisten Störungen durch ähnliche Ereignisse, durch *"Beinah-Unfälle"* ankündigen. Ihren populären Niederschlag hat diese Erkenntnis in "Murphy's Law" gefunden: Dinge, die passieren können, werden auch eines Tages passieren. Eine der wichtigsten Maßnahmen ist also die Untersuchung und Behandlung der "Beinahe - Unfälle", die Wahrnehmung der sogenannten schwachen Signale.¹

Es gilt, im Unternehmen ein Klima zu schaffen, das diese Störungen einer systematischen Behandlung zuführt, ohne daß Schuldfragen und Angst vor persönlichen Konsequenzen aufkommen. Werden diese Vorfälle als Warnung aufgefaßt, so können sie anschließend durch genauere Erforschung, durch Schwerpunktmanagement, durch Schulung, durch Pannenpläne so verarbeitet werden daß ihre Zahl verringert wird und weitere Störungen nicht zu einem Schadenereignis führen. Eine gewisse Formalisierung verbessert die Managementkontrolle über diesen ganz wesentlichen Bereich. Im Bergbau dient z.B. das "Verbandsbuch" diesem Zweck. Handelt es sich hier um Betriebsunfälle, so gilt diese Erfahrung genausogut für andere Bereiche wie z.B. Schäden mit

¹ Ansoff, H.I.: Die Bewältigung von Ueberraschungen - Strategische Reaktionen auf schwache Signale; in: Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129 - 152.

Produkten, kleinen Rohrbrüchen oder zunächst harmlosen Beratungsfehlern, die Ansatzpunkte für Risikobewältigungsmaßnahmen sind.

Besonderes Augenmerk möchte ich in diesem Zusammenhang auf die Übergabestellen im Produktionsfluß oder im zeitlichen Ablauf eines Prozesses richten. An diesen "Scharnieren" kumulieren sich die Gefahren oft so, daß Störungen eintreten. Dies gilt in einem Raffinerieprozeß für zwischengeschaltete Ventile, es gilt bei Straßen für Brücken, es gilt bei Kundenbeziehungen im Moment des Generationswechsels. Diese Schwachstellen sind einer außergewöhnlichen Dynamik ausgesetzt: Ständig müssen andere Stellen als "Scharniere" angesehen werden.

Es macht Sinn, die ganze Managementstruktur eines Unternehmens auf die systematische Beobachtung dieser Schwachstellen auszurichten.

Die Vermeidung von Störungen ist ein Hauptgebiet der *Sicherheitstechnik*. Absolute Sicherheit wird nie zu erreichen sein, solange die Gefahr nicht beseitigt ist. Die wichtigste Maßnahme der Sicherheitstechnik ist die *Redundanz*.

- funktionsbeteiligte Redundanz,
- nicht funktionsbeteiligte Redundanz, bei der das Reservesystem erst bei Ausfall des Hauptsystems einspringt;
- Majoritätsredundanz, bei der mehrere Sicherheitssysteme sich ständig gegenseitig überprüfen und in einem Mehrheitsentscheidungssystem eine Abschaltung vornehmen.

Die ideale Regelung schlägt sich im *"Fail-Safe-Prinzip"* nieder; beim Aufbau einer Gefährdung, z.B. durch Ausfall eines Systemteils, wird das ganze System sofort in einen sicheren Zustand überführt, der erst nach Beseitigung des Fehlers wieder aufgehoben werden kann.

Typisches Beispiel ist das Eisenbahnsignal, dessen Arm dank der Schwerkraft bei Störungen der Zuleitung in die Sperrstellung zurückfällt.

Besondere Bedeutung gewinnt auf dieser Stufe des Risikomanagementprozesses die *Qualitätssicherung*. Sie umfaßt ein ganzes System von Qualitätsplanung, Qualitätslenkung und Qualitätsprüfung.

Der am schwierigsten zu bewältigende Unsicherheitsfaktor bleibt der *Mensch*. Überall, wo er eingeschaltet ist, kann ein System nicht als absolut sicher betrachtet werden. Dennoch ist sein Verhalten durch Schulung, Motivation, Aufklärung usw. zu beeinflussen. Wichtig ist es, daß die Unsicherheit nicht durch Überforderung des Leistungsvermögens der an einem Prozeß beteiligten Menschen erhöht wird. Sachgerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsmitteln und Arbeitsumwelt tragen wesentlich hierzu bei.

C. Vermeidung eines Schadens

Kann der Vorfall weder grundsätzlich noch hinsichtlich seines zeitlichen Eintreffens oder seiner Gewichtigkeit beeinflusst werden, sollen wenigstens Personen, Objekte oder Prozesse keinen Schaden erleiden. Die *Verletzbarkeit* des Systems muß minimiert werden. Es soll geschützt werden durch räumliche und zeitliche Trennung oder durch Zwischenschaltung von Material. Dies gilt nicht nur - wie vordergründig erkennbar - für Sachrisiken, sondern auch für Personenrisiken (z.B. Fernbleiben von Erdbebenzonen oder dunklen Straßen), für Haftungsrisiken (z.B. USA-Export nur anonym und über Zwischenhändler) und Finanzrisiken (z.B. Zwischenschaltung einer Vertriebsgesellschaft).

Die Strategien, die zur Vermeidung von Schäden nach einer Störung bereitstehen, sind wohl am besten entwickelt. Sie können aber auch sehr teuer sein. *Räumliche und zeitliche Trennung* sind Maßnahmen, die als erstes bedacht werden, wenn eine Gefahr ins Bewußtsein vordringt. Das gesamte Sicherheitssystem des Verkehrs wurde von Anfang an auf diesen Überlegungen aufgebaut.

Mit Explosivstoffen geht man in erster Linie mit räumlicher Trennung um. Flüssige Stoffe, die sich nicht vermischen dürfen, läßt man zu unterschiedlichen Zeitpunkten durch eine Pipeline fließen. Diese Maßnahmen sind oftmals nur ein organisatorisches Problem, das sich mit geringen Mitteln verwirklichen läßt. Netzpläne und Balkendiagramme machen zeitliche Überschneidungen deutlich sichtbar; sie lassen sich bei komplizierten Prozessen sogar mit dem Computer durchführen.

Kostspieliger ist in der Regel die *Trennung durch Material*, insbesondere wenn sie erst nachträglich hergestellt wird. Die an Autobahnen errichteten Lärmschutzzäune und die Probleme der Sondermülldeponien geben ein beredtes Zeugnis ab. Dennoch handelt es sich um eine der wichtigsten Strategien im Bereich der Risikobewältigung - im Feuerschutz, Unfallschutz usw..

D. Minimierung der Schadensfolgen

Über das *Ausmaß des Schadens* entscheiden im wesentlichen die Risikobewältigungsmaßnahmen dieser Stufe. Sie betreffen sowohl das unmittelbare Umfeld der Störung als auch die Folgewirkungen bis hin zur Betriebsunterbrechung.

Am deutlichsten wird die Wirkung derartiger Maßnahmen beim Feuerschutz; so löst z.B. eine Sprinkleranlage im Fall von Feuer einerseits sofort den Alarm aus und wirkt andererseits selber als Maßnahme zur zeitlichen und räumlichen Eindämmung des Feuers. Ein ebenso aufschlußreiches Beispiel ist die ausgiebige Dokumentation über Produktionsverfahren in Vorbereitung auf einen eventuellen Produkthaftpflichtschaden - hierdurch wird eine gute Verteidigung aufgebaut, Rückrufaktionen vorbereitet usw..

Im Vordergrund der etablierten Sicherheitstechnik stehen Meldesysteme, die heute mit großem Einsatz weiterentwickelt werden. Wirkungsvoll sind sie aber nur dann, wenn dahinter ausreichende Pannen- oder Katastrophenpläne stehen.

Ist man auch immer wieder erstaunt, welche Reserven an Kreativität und Energie in einem Schadenfall freigesetzt werden, so können sie um so besser wirken, wenn sie eine vorbereitete Organisation vorfinden. Praktiker weisen zwar immer wieder darauf hin, daß jedes Schadensereignis auf eine unterschiedliche Situation trifft, so daß Ablauf der Folgenkette immer wieder anders ist; deshalb kann derjenige Betrieb am besten reagieren, in dem ein Klima herrscht, das Improvisation zuläßt, dessen Mitarbeiter Risikobewußtsein haben, sich einsetzen und bereit sind, auch kleinere Schadensereignisse sofort aufzudecken und einer Lösung zuzuführen.

Zu warnen ist vor allzu kurzfristigem Einsatz der Kräfte für die Schadensbekämpfung. Ein Betrieb in der Krise, also in destabilisiertem Zustand, befindet sich in erhöhter Gefahr für weitere Vorfälle, sei es derselben Art, sei es aus anderer Richtung.

Ebensowenig sind im Moment der akuten Krise die langfristigen Schadensfolgen aus dem Auge zu verlieren. Öffentlichkeitsarbeit, Dokumentation und Sicherung von Rechtspositionen gehören zu den wichtigsten Aufgaben bei der Behandlung eines konkreten Schadenfalls.

Von zentraler Bedeutung für die Höhe des Schadens ist seine zeitliche Dimension, d.h. die Auswirkungen auf das Betriebsgeschehen, die eventuelle Betriebsunterbrechung. Die Maßnahmen kann man einteilen in

- präventive Maßnahmen: Beseitigung der Gefahr, Verhinderung einer schadensträchtigen Störung, Vermeidung eines Unterbrechungsschadens
- situative Maßnahmen: Minimierung der Schadensfolgen.

Zu den präventiven Maßnahmen gehört vor allem die Wahl des Produktionsverfahrens. Der Betrieb ist umso empfindlicher, je enger die Betriebsteile miteinander verflochten sind und je größer die einzelnen Produktionseinheiten sind. Unter dem Gesichtspunkt der Gefährdung durch

Betriebsunterbrechung ist eine Dezentralisierung, eine Aufteilung auf kleine Produktionseinheiten vorteilhafter. Die deutsche Wirtschaftsgeschichte weiß viele Beispiele zu nennen, bei denen ein Unternehmen an der Abhängigkeit von einem einzigen (kostengünstigen) Großaggregat gescheitert ist.

Wichtiges, aber teures Instrument zum Schutz gegen Betriebsunterbrechung ist die Bildung von Reservepools, d.h. Redundanz. Sollen sie nicht innerbetrieblich gebildet werden, ist durch Kooperationsvereinbarungen dieselbe Wirkung zu erzielen. Im Bereich der Datenverarbeitung wird dieses Instrument vielfach genutzt.

Situative Maßnahmen leben von der Fähigkeit des Unternehmens zur Improvisation, von seiner Flexibilität. Sie sind unabhängig von der augenblicklichen Bestückung der Bestände, der Anpassungsfähigkeit der einzelnen Kostenarten sowie der Beschaffungs- und Absatzmärkte und der Logistik.

Entscheidend ist dabei die finanzielle Komponente, die über allem stehende Bedingung der Ruinvermeidung. Sie erfordert eine klare Formulierung der Zielsetzung für die Maßnahmen der Risikobewältigung: Sie werden anders aussehen, wenn es darum geht, um jeden Preis den Betrieb schnell wieder aufzubauen, und sei es unter Inkaufnahme langfristiger Schädigungen (z.B. minderwertiger Maschinenpark, hohe Kosten), oder wenn die finanziellen Mittel es erlauben, auch die langfristigen Wirkungen (Qualität der Produkte, strategische Anpassungen) in die Überlegungen einzubeziehen.

E. Organisation der Rehabilitation

Es geht hier um die Zeit zwischen dem Schadensereignis und der Wiederherstellung des ursprünglichen Zustandes bzw. der Stabilisierung auf einem anderen Niveau. Die Schadensbewältigung in dieser Phase muß von einer erneuten Zieldefinition und ggf. Anpassung der strategischen Planung ausgehen. Die durch den Schaden geschaffenen neuen Gegebenheiten ermöglichen es

oftmals, dem Unternehmen eine ganz neue Richtung zu geben, wenn die Chance genutzt wird, die gesamte Unternehmensstrategie zu überdenken.

Wichtig ist die Geschwindigkeit, mit der die Rehabilitation eingeleitet wird. Die Einstellung auf diese Aufgabe gelingt umso besser, je mehr die Unternehmensorganisation so flexibel gestaltet ist, daß sie in einer derartigen Krisensituation die nötige Geschwindigkeit erlaubt. Eventualpläne für diese Phase bedürfen einer ständigen und systematischen Überarbeitung, damit sie im entscheidenden Moment nicht so stark neben der Wirklichkeit liegen, daß sie nicht brauchbar sind. Es sei in diesem Zusammenhang z.B. auf Testamente hingewiesen, die eigentlich einmal im Jahr zu überarbeiten sind, damit die vom Nachlaß betroffenen Familien und Betriebe der aktuellen Situation entsprechend behandelt werden, um möglichst bald ohne große Störungen wieder zum normalen Tagesablauf zurückkehren zu können.

Rehabilitation bedingt in zunehmendem Maße die optimale Ausnutzung der Außenbeziehungen des Unternehmens zu Lieferanten, Kunden, Belegschaft, Behörden, Versicherungen, Banken und Aktionären. In allen diesen Beziehungen ist die Bewältigung der Krise abhängig von größter Kooperation selbst dann, wenn durch den Schaden die eine oder andere Verbindung gestört worden ist - erinnert sei an einen Produktschaden, der Kunden betrifft, die Auswirkungen eines Betriebsunfalls auf die Belegschaft und die eines Konkurses auf die Lieferanten.

Kreditinstitute sind ein wesentlicher Faktor bei den Bemühungen um die *Finanzierung des Schadens* und der Rehabilitation. Die Masse der Schäden, die ein Unternehmen betreffen, gehen im laufenden Geschäftsbetrieb unter: Die Schäden werden entweder nicht ersetzt, oder ihre Beseitigung wird aus dem laufenden Cash Flow bestritten. Dies gilt z.B. für den Ersatz von ausfallendem Personal, für Qualitätsmängel in der Produktion, für Debitorenverluste, für viele Risikoarten wie z.B. politische Risiken, Diebstahl von Büromaterial usw. Das Inkaufnehmen der finanziellen Belastung ist eine Strategie, die noch mehr, als das den meisten Unternehmensleitungen bewußt ist, an oberster Stelle des

Maßnahmenkatalogs steht. In der Regel kommt sie zustande aus Unwissenheit, Unbekümmertheit und mangels systematischen Managements. Ausmaß und Grenzen der Selbstfinanzierung müssen aber bewußt in das Risikomanagement einbezogen werden.

Sie muß liquiditätsmäßig vorbereitet sein. Die *Liquiditätsvorsorge* braucht nicht in hoher Kassenhaltung zu bestehen, sondern kann sich sehr vielfältig gestalten: Aus der Innenfinanzierung steht der Abbau von Lägern, Abstoppen von Investitionen, Verkauf von Anlagegegenständen usw. zur Verfügung; auch die Möglichkeiten der Außenfinanzierung sollten unter dem Gesichtspunkt der Risikobewältigung ständig unter Beobachtung gehalten werden: Möglichkeit der Lieferantenfinanzierung, Kreditlinien, Zuführung von Eigenkapital. Es ist jedoch zu beachten, daß oftmals gerade diese Finanzierungsquellen durch einen Schaden beeinträchtigt werden, da Besicherungsmöglichkeiten und Kreditwürdigkeit des Unternehmens durch Sachschäden oder Personalschäden in Mitleidenschaft gezogen werden.

Hier spielt natürlich die Versicherung die entscheidende Rolle. In diesem Kreise brauche ich die Funktionen nicht besonders zu vertiefen, es sei aber darauf hingewiesen, daß ich sie in dem gesamten Maßnahmenkatalog der Risikobewältigung nur als eines der Instrumente aufführe.

Ergebnismäßig wäre die angemessene betriebswirtschaftliche Reaktion auf das Risiko von großen Schäden die Bildung von *Rückstellungen*. Steuerlich ist dies jedoch nur in Ausnahmefällen (z.B. Debitoren) möglich. Um dieses Handicap zu meistern, haben große internationale Konzerne Zuflucht zur Gründung eigener Versicherungsgesellschaften genommen: "*Captives*" sind im wesentlichen dazu bestimmt, die Risiken der Muttergesellschaft und der übrigen Konzernmitglieder zu zeichnen. Auf diese Weise sollen die Möglichkeiten der konzerninternen Risikostreuung genutzt und zugleich ein Weg zur Bildung von Reserven für noch nicht eingetretene Schäden gebahnt werden. In Deutschland findet diese Methode des "Risk Management" im engeren Sinn erst jetzt mehr Beachtung. Für große Unternehmen mit ausreichender innerbetrieblicher Risikostreuung

lassen sich Vorteile aus dieser Form der teilweisen Selbstversicherung entwickeln, da die eigene Disposition über den aus der Reservenbildung entstehenden Cash-Flow gerade bei Risiken mit langer Ausreifungszeit Vorteile bieten kann.

Es gibt also Möglichkeiten und Kategorien, mit denen sich Risiken systematisch angehen lassen. Ein Schema für das Vorgehen wäre

1. Kategorisierung nach den Kriterien von Gefahr bis Rehabilitation
2. Entscheidung über den Ansatzpunkt von Maßnahmen
3. Untersuchung der Kosten für jede Handlungsalternative
4. Durchführung
5. Kontrolle und Rückkopplung in jeder Stufe

Wahrscheinlich ergibt sich ein Mix von Maßnahmen aller erörterten Stufen, aber bei systematischem Ansatz können die Einzelschritte bewertet und später kontrolliert werden. Ein solches Vorgehen ermöglicht auch eine dynamische Überprüfung, da sich das Risikobild ja von einem auf den anderen Moment ändern kann.

Mir ist es aber wichtig darzustellen, daß der Bewältigungsprozeß dem systematischen Management unterworfen werden kann.

Zum Abschluß seien 3 Fälle vorgetragen, an die wir mit diesem Instrumentarium herangegangen sind: mein "Museumsfall" und mein "Waffenfall" und ein "Nahrungsmittelfall".

Museumsfall

Zwei mal haben wir Untersuchungen für neu zu bauende Museen durchführen können. Diese mußten davon ausgehen, daß wir in erster Linie im Stadium der Verhinderung von schadenträchtigen Ereignissen eingreifen können: die Gefahren Feuer und Natur werden mit der konventionellen Bautechnik in Angriff genommen. Die im Museum danach vorherrschende Gefahr ist Raub und Diebstahl. Wenn ein solches Ereignis einmal eintritt, sind Minimierung der Risikofolgen und Rehabilitation kaum möglich oder sinnvoll. Wir konzentrierten uns daher planmäßig auf diese Phase.

Das Publikum eines Museums akzeptiert sichtbare Sicherheitsmaßnahmen. So haben wir in langen Diskussionen mit den Architekten durchgesetzt, daß sie das Diebstahlrisiko in ihre Planungen einbeziehen und alle Maßnahmen sichtbar machen. Einfache Mittel waren: lange überschaubare Wege, selbst bei der Einplanung von Kabinetten, keine Zugänge außer dem Haupteingang, sichtbare Videoüberwachung, in einem Fall automatische Lichtschaltung bei Annäherung von Besuchern.

Waffenfall

Ein Kunde hatte über die Jahre hundert tausend Exemplare einer Waffe für den privaten Gebrauch in USA verkauft. Plötzlich wurde es durch einen zweifelhaften Schadensfall bei einem Konkurrenten interessant für Anwälte, bei Unfällen mit dieser Waffe erst einmal unseren Kunden zu verklagen. Gleich wie das Verfahren ausging, würden die Kosten in jedem Fall enorm sein. Das Risiko war bis zu diesem Zeitpunkt nicht gesehen worden, jetzt war es manifest und erforderte Maßnahmen.

Auf die Gefahr und die eventuelle Störung konnten wir durch eine vorsorglichen Produkterückruf Einfluß nehmen. Wir verwarfen die Idee, weil das nicht durchzuführen war, vielmehr wahrscheinlich durch öffentliche Aufmerksamkeit

das Risiko sehr vergrößert hätte. Im Falle einer Störung lag es nur bedingt in unserer Macht, einen Schaden zu vermeiden. Auf jeden Fall wurde eine Organisation aufgebaut, die bei einem Unfall mit unserer Waffe sofort präsent war, um Schadensersatzklagen zu verhindern. Phase 4 war wichtig und führte dazu, daß Strategien zum Umgang mit Klagen entwickelt und Dokumentationen aufgebaut wurden, verbunden mit systematischer PR Arbeit. Für den Makler war wichtig, daß die Maßnahmen in ihrem gedanklichen Konzept so überzeugend waren, daß bald wieder Versicherungsschutz für dieses Risiko gefunden werden konnte.

Nahrungsmittelfall

Auch dieser ist ein Produktehaftpflichtfall. Durch die Änderung der Mentalität in Deutschland häuften sich bei diesem Unternehmen die Vorfälle mit fehlerhaften Produkten, was ich "Störungen" genannt habe. Die Überlegungen, das Produkt aufzugeben, wurden verworfen. Die nächste Maßnahme war die Verbesserung des Qualitätswesens – also Verringerung der Gefahr. Diese Arbeiten machten aber deutlich, daß der Schwerpunkt auf der Vorbereitung von Sofortaktionen und einer guten Verteidigung im Schadenfall liegen mußte – ein Paradigmenwechsel hin zur Bewältigung der Schadensfolgen. Daraus entwickelte sich dann ein großangelegtes Konzept für die Rehabilitation des Markenimages als Risikovorsorge in der letzten Stufe. Es wurden Budgets aufgestellt, die eine kalkulatorische Berücksichtigung dieser Kosten für die einzelnen Produkte erlaubten.

Alle drei Fälle zeigen, wie die Konzentration auf die richtigen Fragestellungen zur Einbindung der Risikobewältigung in systematisches Management beitragen kann. Ich würde mich freuen, wenn die Managementlehre in diesem vernachlässigten Bereich weiter entwickelt würde.

Diskussion

Die Diskussion befaßt sich mit 3 Aspekten aus dem Referat:

1. Anspruchsbearbeitung in Haftpflicht als "Outsourcing"
2. Wo in der Unternehmenshierarchie wird die Risikobewältigungsstrategie behandelt?
3. Wie geht man mit künftigen Risiken um?

1. Bezugnehmend auf das Beispiel der Schadenersatzklage gegen einen amerikanischen Waffenhersteller vertritt Herr Postinett die Auffassung, daß eine Task-Force "zur Unterdrückung von Schadenersatzforderungen" dem Image der Versicherungsbranche sehr schade. Die Verweigerung bzw. der Versuch zur Vermeidung von Schadenersatzzahlungen sei vor kurzem auch durch ein Urteil des OLG Nürnberg gerügt worden. Häufig würden selbst kleine Schäden, die relativ klar Zahlungsansprüche begründeten von Assekuranzunternehmen durch mehrere Instanzen angefochten. Dieser Eingriff in die Beziehungen zwischen dem VN und seinem Kunden durch die Versicherung könne das Verhältnis zwischen dem Versicherungsnehmer und seinen Kunden negativ beeinflussen.

Hierauf reagiert Herr Blankenburg, indem er berichtet, daß in den meisten Policen eine Klausel dem VN gestatte, Schäden selbst zu regeln, damit solche negativen Effekte vermieden werden. Häufig wolle der Versicherungsnehmer jedoch aus dem direkten Konflikt heraus gehalten werden und übertrage seiner Versicherung die Auseinandersetzung über die Regulierung eines Schadens. Trotzdem stimme man sich im Hintergrund meist auch in solchen Fällen zwischen Versicherung und Versicherungsnehmer über die Vorgehensweise ab.

Herr Farny fragt die Runde, ob es zu diesem "Fronting Effekt" - also der Schadenabwicklung durch einen Dritten, um das Image des Versicherungsnehmers zu schützen - Erfahrungen oder Gerichtsurteile gebe. Herr Illner stellt fest, die Schadensregulierung stelle eine Kernkompetenz der Versicherung dar, outsourcing hielte er daher für einen falschen Weg. Herr Krämer weist darauf hin, daß die Abwicklung der Folgen eines Unfalles durch einen Dritten dem Image des Versicherungsnehmers sicher schade.

2. Sodann hebt Herr Farny die wichtige Frage hervor, die durch den Vortrag aufgeworfen worden sei: Wer ist für die Bewältigung der Risikofolgen strategischer Unternehmensentscheidungen zuständig? Ein Riskmanager oder die oberste Unternehmensleitung selbst? Diese Frage sei in Deutschland mit der Einführung der Position des Riskmanagers vor ca. zehn Jahren häufig diskutiert worden. Aus seiner Beobachtung in der Praxis sei sie allerdings in der Industrie und in Versicherungsunternehmen bis heute häufig nicht eindeutig beantwortet. Herr Krämer betont, daß vor jeder grundsätzlichen Unternehmensentscheidung auch damit verbundene Risiken erörtert würden. Auch Herr Muth schließt sich dieser Meinung an. Die oberste Unternehmensleitung habe zwar das Riskmanagement nicht unbedingt im Griff, ihre Zuständigkeit sei jedoch unbestritten. Während absicherbare bzw. versicherbare Risiken wie Zinsen oder Währungen meist von Spezialisten behandelt werden, überwiegen die nicht absicherbaren unternehmerischen Risiken in ihrer Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens.

Herr Schadow bestätigt die Existenz eines integrierten Riskmanagements. Während bei Hoechst früher die Behandlung von Umwelt- und Sicherheitsrisiken separat gehandhabt wurde, geschehe dies heute integriert. Die zentralen Fachabteilungen, an die die Risikobehandlung von den dezentralen Einheiten früher gern abgeschoben worden sei, sind seit 3-4 Jahren nur noch Dienstleistungs-Erbringer. Die corporate function ist nur noch mit drei bis vier Personen besetzt, die konzeptionell arbeiten. Die Entscheidung über die Verwirklichung dieser Konzepte liege bei der Unternehmensleitung. Außerdem werden die Mitarbeiter regelmäßig in Seminaren darin geschult, daß die operationelle Risikoverantwortung in der Linie liegt.

3. Herr Frey wendet sich an die Vertreter der Großindustrie. Bereits vor 60 Jahren wurden in Top Management Teams Szenarien zur Handhabung der Folgen des Tabakkonsums entwickelt. Ähnliches gilt für Asbest. Die Frage, wie man mit künftigen Risiken umgeht, ist aber noch keineswegs befriedigend beantwortet.

Herr Krämer behandelt das Beispiel der Tabakindustrie aus der Sicht einer Bank, in deren Kreditausschuß er tätig ist. Seit Jahren wird dort immer wieder über die Vergabe von Krediten an die Tabakindustrie diskutiert. Nachdem diese anfangs noch ohne Bedenken gewährt wurden, werden heute beispielsweise bei der Laufzeit enge Grenzen gesetzt, und es wird nach möglichen Ersatzprodukten für den künftigen Umsatzausfall gesucht. Die Veränderung der Geschäftspolitik im Umgang mit künftigen Risiken ist also nicht eine spektakuläre und plötzliche, sondern besteht in der graduellen Reaktion auf schwache Signale, die sich immer weiter verdichten.

Herr Schadow fügt ein anderes Beispiel hinzu: Zum Umgang mit FCKW wurde 1972 die Hypothese formuliert, daß FCKW die Ozonschicht zerstöre. Die Überlegung resultierte aus einem einfachen mathematischen Modell und wurde noch nicht durch einen naturwissenschaftlichen Beweis gestützt. Hoechst war damals weltweit der drittgrößte Produzent von FCKW. Man befaßte sich daher sofort nach Bekanntwerden mit der Hypothese, außerdem untersuchte man den Verdacht weitergehend, stellte aber im Umgang mit der Presse fest, daß diese das Thema zunächst nicht aufnahm. Viel später wurden erste öffentliche Fragen zu dem Thema FCKW gestellt. Erst das Phänomen, daß die Raumfahrt nach neuen Aufgaben in der Klimaforschung suchte, brachte allerdings wirklich neue Impulse in der Ozonforschung und erhärtete die These der Schädlichkeit von FCKW. 1982 reagierte Hoechst zunächst wirtschaftlich: Die Produktion wurde nicht weiter ausgebaut, Produktionsanlagen wurden nicht mehr erneuert usw.. Erst 1985 - also 15 Jahren nach der Formulierung der ersten Hypothese, waren die Erkenntnisse aus der Forschung so weit geordnet und verdichtet, daß Hoechst sich zur Stilllegung der Produktion entschloß. Dazu wurde aus sozialen Gründen eine Frist von drei Jahren gewählt. Die Stilllegung wurde danach durch öffentliche Proteste wie z. B. steckbriefähnliche Greenpeace - Plakate mit dem Photo des Vorstandsvorsitzenden von Hoechst, beschleunigt. Obwohl das Risiko seit etwa zehn Jahren theoretisch bekannt war, wurde zunächst wirtschaftlich reagiert. Natürlich gab es bereits 1980 Stimmen im Konzern, die fragten, was passieren würde, wenn Hoechst für den Ozonabbau haftbar gemacht werden sollte. Es stellte sich damals jedoch auch heraus, daß Hoechst 3% des weltweiten FCKW Ausstoßes produziert hatte, während auf einen einzelnen amerikanischen Hersteller fast 1/3 entfielen. Dieser Hersteller hatte damit im asiatischen und amerikanischen Umfeld auch keine Probleme. Viele Risikofaktoren haben sich also bereits früh angekündigt. Heute würde Hoechst sicherlich früher, sensibler und mit einem stärkeren öffentlichen Dialog auf solche Signale reagieren.

Herr Meffert ergänzt den Aspekt der schädlichen langfristigen Stoffeinwirkung auf den Menschen. Solche Risiken bestanden teilweise über Jahrzehnte, waren aber unbekannt oder wurden unterschätzt. Man kann dies am Beispiel Asbest zeigen. Der Umgang mit Asbest ist seit einigen Jahren verboten, trotzdem sterben zunehmend mehr Menschen jedes Jahr an den Folgen von Asbest. Wir sehen demnach heute das Resultat sehr hoher Asbestexpositionen in den 50er und 60er Jahren. Vor einigen Jahren erkannte man, daß das kanzerogene Potential von Asbest nicht im Stoff selbst begründet ist, sondern in der geometrischen Form der Asbestfasern die sich durch Längsspaltung immer feiner aufteilt, und der Tatsache, daß sich die Asbestfasern in der Lunge nicht abbauen. Man kam zur Erkenntnis, daß Substitute in Faserform ähnlich gefährlich sein können wie Asbest. In vielen Fällen kennt man also das Risikopotential eines Stoffes zunächst nicht. Heute untersucht man daher Stoffe prospektiv auf kanzerogenes Potential, um erste Anhaltspunkte über ihre langfristige Wirkung zu erhalten.

Die Bedeutung langfristiger Berufserkrankungen verdeutlicht Herr Meffert an einigen Zahlen. Etwa 1,6 Mio. Arbeits- und Wegeunfälle gab es 1995 in Deutschland. Die Zahl der Verdachtsmeldungen auf eine Berufskrankheit im gleichen Jahr lag bei etwa 78.000, d.h. 5% der Unfallmeldungen. Von diesen bestätigen sich ein knappes Drittel, rund 22.000 als beruflich verursacht. Bezogen auf die 1,6 Millionen Unfälle bedeutet dies, daß nur etwa 1,3% der durch die Berufsgenossenschaften abgewickelten Fälle Berufskrankheiten sind. Diese machen aber über 16% der Entschädigungsleistungen aus. Die Strategie des Gesetzgebers und der gewerblichen Unfallversicherungen gegen diese Erkrankungen liegt in der prospektiven arbeitsmedizinischen Erforschung von Stoffen, um so Berufskrankheiten zu vermeiden. Bisher werden allerdings vor allem monokausale Untersuchungen vorgenommen (es werden die Folgen eines Stoffes auf den Menschen untersucht), die Wirkungen der Kombination verschiedener Stoffe auf Erkrankungen ist dagegen bisher völlig unerforscht.

Herr Postinett zeigt sich mit dem von Herrn Meffert gezeigten Ansatz einverstanden, warnt auf der anderen Seiten vor möglichen Folgen der Genanalyse. Im Bereich der Kranken- und Lebensversicherung kämen auf uns diesbezügliche Fragen zu, welche Arbeiter mit welchen Stoffen ohne Gesundheitsgefährdung umgehen könnten usw.. Sobald also Wirkungen von Stoffen und Produkten untersucht werden, könne man schnell bei gentechnischen Eignungsanalysen von Bewerbern landen. Dieses Problem stelle sich somit auch für die Gesellschaft insgesamt.

Herr Obermeier weist auf eine zweite Strategie im Kampf gegen Langzeitschäden hin: Möglicherweise sollte man lieber mit schädlichen Stoffen umgehen, deren Wirkung man genau kennt, als auf unbekannte Substitute zu vertrauen, um 15 Jahre später deren Schädlichkeit erst festzustellen. Sobald man beispielsweise die negativen Eigenschaften von Asbest kenne, könne man sie auch handhaben.

Michael Muth

**Gibt es Strategien für den Umgang
der Industrie mit den finanziellen
Aspekten ihrer betrieblichen
Risiken?**

Gibt es Strategien für den Umgang der Industrie mit den finanziellen Aspekten ihrer betrieblichen Risiken?

Heute vormittag haben wir uns mit einzelwirtschaftlichen Konzepten zur Risikobewältigung beschäftigt. Mein Vortrag wird sich dagegen mit der finanziellen Seite von Risikomanagement auseinandersetzen.

Wandelt sich die industrielle Praxis im finanziellen Umgang mit dem Risiko? Wenn ja, wie drastisch und wie schnell geschieht dies? Wird es neue Instrumentarien geben? Wird es vielleicht sogar eine neue Risikokultur bei den Unternehmen geben?

Um diese Frage zu beantworten, habe ich mir zunächst einmal hausinterne Umfragen zu diesem Thema angesehen:

1. Umfrage von 1995 bei 20 CFO's in den USA
2. Erhebung von 1994 bei Risk Managern weltweit
3. Interviews mit führenden Managern in Deutschland, die in der Industrie Versicherungsmanagement betreiben.

Insgesamt lassen die erhobenen Aussagen den Schluß radikaler Änderungen im Finanzmanagement von Risiken nicht zu. Die Ergebnisse der Erhebungen werde ich im folgenden kurz darstellen. Zunächst wenden wir uns den Erkenntnissen der CFO Befragung zu:

“Das Ziel von Risikomanagement ist es, die Volatilität der Gewinne zu reduzieren“. Diese Zielbeschreibung wurde von vielen geteilt, blieb aber unspezifiziert. Insbesondere wurde nicht beantwortet, mit welchem Aufwand dieses Ziel erreicht werden soll.

Unser Eindruck war, daß Risiken übersichert werden. Dies trifft nicht nur auf den Versicherungsbereich zu, sondern auch auf den Einsatz von Hedging – Instrumenten. Ein Grund dafür liegt in der mangelnden Preistransparenz dieser Instrumente.

Die Zielerfüllung der getroffenen Maßnahmen wird nicht gemessen. Der den Kosten gegenüberstehende Nutzen wird nicht beobachtet

Die Risiken werden separat behandelt: Das Währungsrisiko steht weiterhin neben dem Zinsrisiko, obwohl man zwischen den beiden Risikoarten Kovarianzen feststellen kann. Ebenfalls nebeneinander stehen die klassischen Versicherungssparten. Eine Gesamtrisikoperspektive liegt nicht vor.

Alle Finanzvorstände wollen professionellere und neutrale Berater. Außerdem wollen sie Innovation; als Beispiele wurden Absicherungsinstrumente für Länder- und Inflationsrisiken genannt. Gleichzeitig scheuen die CFO komplexe Transaktionen. Diese zwei Aussagen stellen natürlich einen gewissen Widerspruch in sich selbst dar. ,

Aufsichtsräte oder Boards werden selbst wesentlich enger Kontrollen des Risikomanagements im weiteren Sinne vornehmen.

Bei den Risk Managern ergaben sich folgende, weitgehend erwartungsgemäße Umfrageergebnisse:

1. Es besteht ein Interesse an "Unbundling", also der Trennung von Risikoschutz und sich darum herumrankenden Dienstleistungen.
2. Ebenfalls gibt es ein Interesse an alternativen Risikotransfers und Selbstbehalten, wenn die Preissetzung dies honoriert.

3. Des weiteren besteht Interesse an hochspezialisierten Dienstleistungen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese von Maklern, Versicherern oder anderen spezialisierten Firmen erbracht werden.

Diese Ergebnisse lassen meiner Meinung nach nicht den Schluß zu, daß sich die heutige Praxis des Risikomanagements dramatisch ändern wird.

Ich glaube allerdings, daß wir es bei dieser Reststellung nicht belassen können.

In den 80er Jahren vollzog die Finanztheorie und – praxis unter dem Stichwort "Corporate Finance" einen Quantensprung. Von Investmentbankern, Mathematikern und Physikern getrieben entstanden Finanzinnovationen. Derivate und Securitization sind in den letzten zehn Jahren aus dem Nichts entstanden und umfassen heute einen Marktvolumen von mehreren Trillionen US-Dollar. Dies mag zunächst verwundern, da das Interesse an der Absicherung solcher Risiken vorher bereits bestand. Es standen aber bisher keine Instrumente zur Absicherung bereit.

Die Wirtschaft hat durch diese Innovationen neue, teilweise schwierig handhabbare Produkte angeboten bekommen, gleichzeitig blieb aber das Know-how weitgehend auf die Anbieter begrenzt. Auch heute ist das Wissen über die neuen Finanzmarktprodukte in der verarbeitenden Wirtschaft vielfach unterentwickelt.

Wird die Entwicklung auf den Kapitalmärkten von der verarbeitenden Wirtschaft die Grundeinstellung gegenüber Risiken ändern? Konzepte wie der Shareholder Value könnten das Risikomanagement der Unternehmen verändern.

Diese Änderung der Risikophilosophie der Wirtschaft würde sich auf heutige Versicherungsprodukte massiv auswirken.

Nach meiner Einschätzung lassen sich folgende vier Thesen aufstellen:

Unternehmen folgen bisher einer eher "hausbackenen" Praxis im Umgang mit dem Risiko

Das Wort "hausbacken" soll in diesem Zusammenhang "klassisch" im Umgang mit Risikoinstrumenten heißen. Verglichen mit den enormen Angebotsinnovationen hat sich bei der Anwendung der Instrumente wenig verändert. Folgende Tendenzen lassen sich beobachten:

- Keine klare Zielsetzung des Risikomanagements (z.B. Cash Flow? Konkurs? Peace of mind?)
- Keine holistische Betrachtung (z.B. Risiko-Kovarianzen). Möglicherweise zeigt sich beispielsweise bei der Analyse des Risikos einer Ölbohrinsel, daß ein Ausfall der Fördermenge diese Anlage den Ölpreis steigen läßt. Dieser Preisanstieg könnte den Verlust der Ölplattform teilweise wettmachen. Eine volle Versicherung wäre dann gar nicht nötig.
- Häufig unökonomischer Einsatz von Risikoschutz (Über-Sicherung) getrieben vom Angebotsdruck der Banken und dem Sicherheitsdenken des Managements.
- Wahrnehmung von "Alptraum"-Risiken von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Entsprechend werden verschiedene betriebliche Vorkehrungen zur Absicherung getroffen.
- Relative Nebenbedeutung von Versicherung aus Top-Management Sicht (niedriges organisatorisches Gewicht)

Aus diesen Überlegungen stellt sich die Frage, wie lange dieser suboptimale Ansatz im Umgang mit den Unternehmensrisiken vor dem Hintergrund der Shareholder Value Diskussion haltbar sein wird? Ich meine eher weniger lange.

Die Professionalität des industriellen Risikomanagements wird sich stark erhöhen

Der Druck zur Veränderung kommt dabei vor allem durch Innovationen (neue Instrumente auf neuen Märkten) von der Angebotsseite und zwar von den Investmentbanken. Der Bedarf an neuen Ertragsquellen dieser Institute stellt die treibende Kraft für die Veränderung dar.

Wir spüren die Vorboten dieser Veränderung beispielsweise in den Recruitingmaßnahmen der Investmentbanken. Aus den führenden Universitäten werden zur Zeit die besten Absolventen geworben, die in den Banken dann häufig allein zur Entwicklung neuer Produkte für neue Risikomärkte eingesetzt werden.

Der Innovationsdruck entsteht bisher also vor allem auf die beschriebene Weise. Die Versicherer halten sich bis auf einige ausländische Versicherer, bisher zurück.

Auf der Nachfrageseite entsteht der Innovationsdruck durch hohe Kosten (bei einer Feuerpolice stehen beispielsweise nur etwa 55-56% der Prämiensumme für die Risikodeckung zur Verfügung), zunehmende Risiken des Geschäftes und eine neue Managergeneration mit Corporate Finance Know-how.

Auch durch die Kapitalmärkte entsteht Innovationsdruck. Zum einen für Einzelunternehmen die gezwungen werden, ihre Ergebnisse zu optimieren (Unternehmen geben bis zu 1% ihres Umsatzes für Versicherungsschutz aus. In vielen Branchen liegt die Umsatzrendite etwa in der gleichen Höhe, Überlegungen zur Veränderung dieser Situation liegen da nahe).

Zum anderen suchen Anleger profitable, neue Anlagemöglichkeiten. Die Bermuda Rückversicherungen sind beispielsweise durch solche Überlegungen entstanden. Bisher spielen sie sich zwar noch auf einem kleinen Anlegermarkt ab, dieser wird aber größer werden.

Bisher sind Innovationen weitgehend Versuche geblieben. Eine Art Dambruch ist jedoch nicht ausgeschlossen - Beispiele sind Derivate und Securitization.

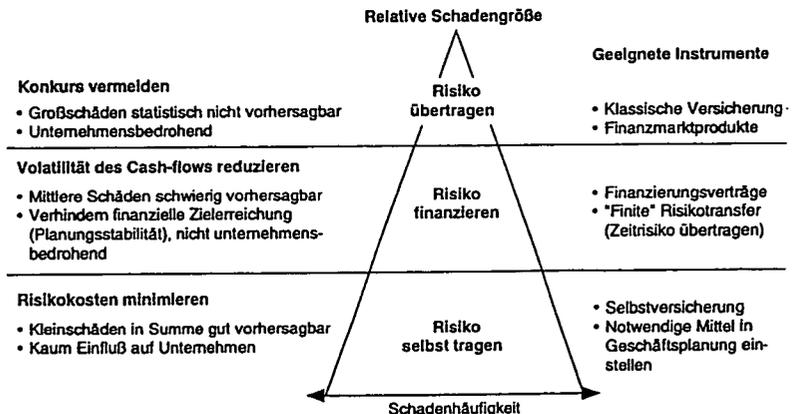
Bereits heute werden in USA rund 1/3 der Prämien für Risikodeckung auf alternativen Märkten ausgegeben (incl. Captives).

Risikomanagement wird sich am "Unternehmenswert" ausrichten

Folgende Überlegungen sollen diese These untermauern:

- ⇒ Industrieunternehmen werden ihre Risiken nach dem Grad der Unternehmensgefährdung differenzieren.
- ⇒ Sie werden die jeweils günstigsten Instrumente (auch die Kapitalmärkte) zur Absicherung einsetzen
- ⇒ Sie werden bei Kostenvorteilen verschiedene Funktionen z.B. Schadenabwicklung outsourcen
- ⇒ Langfristig werden sie eine Gesamtrisikoperspektive entwickeln

KONZEPT DES INDUSTRIELLEN RISIKOMANAGEMENTS



In der unteren Gruppe werden die Unternehmen vermehrt Selbstbehalte vereinbaren. Die Cash- Flow- Schwankungen, die durch diesen Bereich verursacht werden, sind gering.

Auch die Vorgehensweise im oberen Bereich ist im Grund klar: Dort wo unvorhergesehene Großschäden die Existenz des Unternehmens gefährden können, muß man sich absichern.

Interessant ist der mittlere Bereich. Hier handelt es sich um Schäden, die die Substanz des Eigenkapitals nicht berühren, ihr Eintreten ist aber schwierig vorhersehbar. Da ein gesundes Unternehmen dieses Risiko über eine längere Frist tragen kann, nicht jedoch zu einem bestimmten Zeitpunkt, wird es zu einem Risikotransfer durch darlehensähnliche Konstruktionen kommen. In diesem mittleren Bereich werden vermutlich die größten Innovationen stattfinden.

Interessant in diesem Zusammenhang ist der Fall BP. Dort wurde genau umgekehrt zu dem beschriebenen Vorgehen agiert. Es wurde der untere Bereich der Pyramide abgesichert und der obere Bereich der Risiken wurde selbst getragen. Dies lag wohl an der Ineffizienz der Märkte: Die Versicherer boten im unteren Bereich der Pyramide Prämien, die unterhalb der Schadenskosten lagen. BP hat sich daher natürlich versichert. Im oberen Bereich wurde dagegen keine Deckung gefunden.

Dieses Beispiel zeigt, daß eine logische Herangehensweise an die Risikoproblematik immer die gegenwärtige Marktsituation berücksichtigen muß.

Drei generelle Trends sind in diesem Zusammenhang absehbar

1. Immer mehr Risiken, die bisher nicht versicherbar waren, werden absicherbar. So gibt es z.B. derzeit Überlegungen, Länderrisiken über den Kapitalmarkt absicherbar zu machen.
2. Ein zweiter Trend ist der vom Versicherer zum Versicherungsnehmer: Immer mehr Risiken werden vom Versicherungsnehmer selbst getragen werden.
3. Wer auch immer das Risiko trägt, der Trend geht drittens von der Absicherung durch das eigene Eigenkapital hin zu Absicherung über den Kapitalmarkt.

Versicherer sollten nicht defensiv reagieren, sondern den Marktwandel als Chance nutzen

Die Entwicklungen müssen aktiv durch Aufbau von finanztechnischem Know-how begleitet werden. So sind die Versicherungsunternehmen beispielsweise noch weit davon entfernt, das finanztechnische Know-how, das in Banken bereits vorhanden ist, zu beherrschen.

Unter Umständen sollten die Versicherer die Kooperation mit Investmentbanken suchen. Ebenfalls scheint es ratsam, die Verschiebungen im Kräftefeld zwischen Erst- und Rückversicherern zu beobachten.

Professionelle Risikomanagement-Dienstleistungen sollten als separates Geschäft aufgebaut werden. Dieses Geschäft wird nicht durch die Risikokosten, sondern durch die Personal- und Systemkosten beherrscht; das ist für Versicherer ungewohnt. Es stellt sich auf die Frage, welcher der optimale Zeitpunkt für den Übergang zu diesem Geschäft ist, d.h. wann genügend Nachfrage nach solchen Dienstleistungen besteht.

Diskussion

Herr von Schultendorff widerspricht der von Herrn Muth aufgestellten These einer drohenden Gefährdung der Erstversicherer durch alternative Sicherungsmechanismen des Kapitalmarktes. Für Investmentbanken sei die Absicherung des Portefeuilles einer Erstversicherung viel interessanter als lediglich die Risiken eines Industrieunternehmens zu sichern. Neben einer möglichen Kapazitätserweiterung entstehe damit für den Erstversicherer auch eine alternative Art der Rückversicherung direkt auf dem Kapitalmarkt. Er sehe die neuen Instrumente daher als eine für Erstversicherer vorteilhafte Entwicklung an.

Herr Illner stimmt dem zu. Chancen und Risiken der von Herrn Muth geschilderten Veränderungen hingen stark davon ab, welche Rolle die Rückversicherer in Zukunft spielen wollten. Die bisherige Arbeitsteilung zwischen Erst- und Rückversicherung gerate jedenfalls immer mehr ins Wanken.

Herr Frey stellt fest, daß dieses Vorgehen voraussetzt, daß die Rückversicherer teurer als der Kapitalmarkt sind, damit Arbitrage möglich ist. Eine solche Arbitragemöglichkeit habe zwar lange Zeit auf den Retrozessionsmärkten existiert. Sie sei aber nicht a priori garantiert. Ein weiterer Hinderungsgrund für eine direkte Rückversicherung auf dem Kapitalmarkt sei die Notwendigkeit der langfristigen Kundenbeziehungen in der Rückversicherung.

Herr Hersberger erklärt sich zwar einverstanden, daß Kapitalanleger, die den Markt für Risiken bisher nicht kennen, unter Umständen keine Konstanz im Investment aufweisen. Eine positive Arbitrage müsse seiner Meinung nach allerdings nicht zwingend vorhanden sein, denn die zusätzliche Kapazität, die der Kapitalmarkt liefere, sei allein ausreichend, um einem Erstversicherer kompetitive Marktvorteile zu verschaffen.

Ein Investor verstehe nichts von der Bewertung von Risiken, wirft Herr Obermeier ein. Herr Hersberger erläutert am Beispiel der Erdbebenversicherung in Kalifornien, daß die Versicherungen bisher engen Kapazitätsgrenzen unterworfen sind. Man habe 10,5 Mrd. \$ Erdbebenkapazität für Kalifornien zusammenbekommen. Diese Summe stelle aber lediglich 1/6 des Wertes der kleinen Risiken (ohne Industrie) in Kalifornien dar. Nur 3 Mrd. dieser Summe kämen aus traditionellen Versicherungsmärkten, der Rest aus Financial Reinsurance und Staatsgarantien. Versuche man nun weitere Mittel zusammenzubekommen, brauche man eine Kapitalunterlegung von 1:1. Bevor man also an eine Marge für Versicherer zwischen 0,5% und 4% denken könne, müßten die Versicherer 15% Kapitalmarktrendite bezahlen. Die Kapitalmärkte kämen bei einer direkten Sicherung in einem diversifizierten Portefeuille mit wesentlich weniger Eigenkapital aus. Da könnten Erst- und Rückversicherer nicht mithalten.

Manfred Illner

**Lassen sich die Costs of Risk in
ihrer Gesamtheit sichtbar machen?**

Lassen sich die Costs of Risk in ihrer Gesamtheit sichtbar machen?

Die Costs of Risk sind ein sehr reizvolles und ein schier unerschöpfliches Thema, denn sie sind, wie das Risiko selbst als Bestandteil dieses Begriffs, je nach Betrachtungsperspektive sehr elastisch und dynamisch. Was sich aus meiner Sicht dahinter verbirgt, werde ich im folgenden erläutern. Meinen Vortrag habe ich wie folgt gegliedert:

1. Definition der Costs of Risk und gegenwärtiger Stand der Diskussion
2. Möglichkeiten und Grenzen des Costs of Risk-Konzeptes
3. Beitrag und Rolle der Versicherer
4. Künftige Bedeutung der costs of risk

In den vorangegangenen drei Themenblöcken haben wir uns mit dem Risikobewußtsein, der Risikoerfassung und dem Umgang mit Risiken beschäftigt. Die Ausführungen und Diskussionen unterstreichen die Bedeutung, aber auch die Dimension, die das Risk Management in unserer modernen und leistungsfähigen Wirtschaft mittlerweile eingenommen hat. Aus Unternehmenssicht ist Risk Management eine begleitende Führungsfunktion, die strategischen und operativen Charakter hat und dazu dient, in allen Unternehmensbereichen Risiken ganzheitlich zu erkennen, zu bewerten und handzuhaben.

Definition der Costs of Risk und gegenwärtiger Stand der Diskussion

Die Ziele dieser Führungsfunktion sind künftig verstärkt die unternehmensweite Entwicklung ganzheitlichen Risikobewußtseins sowie die Koordination ganzheitlicher risikopolitischer Entscheidungen. Ganzheitlichkeit in diesem Zusammenhang ist das Vermögen viele komplexe Vorgänge vernetzt und zusammengefaßt zu betrachten, zu bewerten und zu behandeln.

Eine derart verstandene Risikosteuerung im Unternehmen beinhaltet eine Optimierung der Zusammenhänge zwischen Risiko, Ertrag und Kosten.

Ein bislang entwickelter Ansatz, den Erfolg der Risikooptimierung im Unternehmen zu messen, sind die Cost of Risk. Die Idee, den Erfolg des Risk Managements durch die Costs of Risk zu erfassen, wurde vor 30 Jahren in Kanada von Douglas Barlow, damals Risk Manager von Massey-Ferguson, geboren. Er definierte die Costs of Risk als die Summe von

Versicherungsprämien

+ Kosten für Selbstversicherung

+ Aufwendungen für Risikokontrolle

+ Aufwendungen für Schadenverhütung

+ Verwaltungskosten.

Die Summe dieser Costs of Risk werden mit dem Umsatz in Beziehung gesetzt, um zu spezifischen Risikokostenraten für einzelne Wirtschaftszweige zu gelangen.

Die Idee, einen jährlichen Risikokosten-Überblick zu erhalten, ist insbesondere in Nordamerika weiterentwickelt worden und dient heute vielen amerikanischen Unternehmen als interne und externe Benchmark zur Messung der Performance von Risk Management-Aktivitäten. So wurde November 1993 an RIMS-Mitglieder, das ist die nordamerikanische Vereinigung der Risk Manager, eine Richtlinie zur internen Buchführung und Klassifizierung von Risk Management Costs, die "Internal accounting and classification of Risk Management Cost", verteilt.

In Europa gibt es ähnliche Entwicklungen insbesondere in England und Frankreich. Auch hier gibt es Ansätze zu einer Standardisierung der Identifikation und Erfassung der einzelnen Elemente der Costs of Risk zu gelangen.

In Frankreich werden für unterschiedliche Risikotypen, d.h. Sach-, Haftpflicht-, Kraftfahrt- und Unfallrisiken die anfallenden Kosten ermittelt. Zu den Kosten gehören die Versicherungsprämien incl. Courtage und Steuern, die selbst getragenen Schäden, die Schadenverhütungskosten und die Verwaltungskosten.

Die selbst getragenen Schäden, setzen sich aus den vom Unternehmen getragenen Selbstbehalten, allen Schäden, die vereinbarte Versicherungssummen übersteigen, sowie unversicherten Schäden zusammen.

Bei den Schadenverhütungskosten wird zwischen operational expenses und Risk Management expenses differenziert. Die operational expenses setzen sich aus den Kosten für Sicherheit wie z.B. Wartung, Feuerlöscheinrichtungen, Ausbildung und Gehälter für Vollzeit-Sicherheitskräfte etc. zusammen. Die Risk Management-Kosten beziehen sich auf Kosten für Rechtsbeihilfe, externe Seminare, Audits usw..

Die Verwaltungskosten beinhalten die internen Kosten der Risk Managementabteilung, wie z.B. Gehälter, Gemeinkosten und Reisekosten sowie externe Kosten, die vor allem in Form von Gebühren an Makler und externe Dienstleister anfallen.

Die Erfassung der Costs of Risk

- ermöglicht einen Überblick über die Costs of Risk eines Unternehmens
- erlaubt eine Analyse der verschiedenen Komponenten der Costs of Risk
- sensibilisiert die Unternehmensleitung für Risiken (ohne sich auf Versicherungsprämien zu beschränken)
- dient als Anhaltspunkt, um die Ergebnisse des Risk Managements zu quantifizieren
- ermöglicht Jahresvergleiche und eine Historienbildung
- erleichtert die Verteilung der Costs of Risk auf einzelne Unternehmens-einheiten und
- kann eventuell als Grundlage für Vergleiche mit anderen Unternehmen dienen.

Neben den soeben genannten Vorteilen des Costs of Risk-Konzept gibt es eine Reihe von berechtigten Kritikpunkten an diesem Konzept, die sich mit den Unzulänglichkeiten dieser Methode beschäftigen.

Möglichkeiten und Grenzen des Costs of Risk-Konzeptes

Lassen Sie mich daher nun auf die Grenzen und Schwierigkeiten eines Costs of Risk-Survey's eingehen. Um es vorwegzunehmen, das Costs of Risk-Konzept steckt meines Erachtens noch in den Kinderschuhen und weist zu viele Schwachpunkte auf, um als verbindlicher Indikator für die Darstellung der tatsächlichen Risikosituation eines Unternehmens zu dienen. Die wahre Risikolage des Unternehmens wird durch diesen Konstrukt nur teilweise zahlenmäßig erfaßt und abgebildet und vermittelt der Unternehmensspitze einen unzureichenden Eindruck über die wirkliche Risikolage des Unternehmens.

Die Quantifizierung der Risikokosten weist in der Praxis Abgrenzungs-, Erkenntnis- und Erfassungsschwierigkeiten auf. Dieses Hemmnis resultiert aus der Tatsache, daß unsere Kostenrechnungssysteme nicht auf die Erfassung der Kosten risikopolitischen Ursprungs ausgerichtet sind. Dieser Tatbestand wird durch die Frage nach den true oder total Costs of Risk unterstrichen.

Zunächst stellt sich die Frage welche Risiken Gegenstand der Erfassung und Analyse für Costs of Risk sein sollen.

Zwischen dem generellen Management eines Unternehmens und dem Risk Management ist keine klare Trennung möglich. Beide beschäftigen sich mit Risiken und Risk Management ist integraler Bestandteil der Unternehmensführung. Aktives Risk Management wird auf allen Unternehmensebenen betrieben und drückt sich in einer Vielzahl risikoreduzierender Entscheidungen aus.

So werden beispielsweise Entscheidungen über Beteiligungserwerbe oder neue Marketingstrategien nicht ohne vorhergehende Risikoprüfung getroffen. Die Bewertungen der finanziellen Effekte derartiger Transaktionen fließen allerdings nicht in die Costs of Risk ein.

Dies gilt für eine erhebliche Anzahl von Aktivitäten im Unternehmen, die zur Erhöhung der Sicherheit und Reduktion der Risiken beitragen. Die Liste derartiger Risikokontrollen ist unerschöpflich. Exemplarische Beispiele sind die Prüfung eines Vertragstextes durch die Rechtsabteilung, die Erstellung von Sicherheitsplänen hinsichtlich der Bewachung einzelner Personen oder der Regelung der Zugangsmöglichkeiten zum Betriebsgrundstück, die Abhaltung von Feuerübungen, um das Verhalten der Mitarbeiter zu trainieren sowie alle Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitssicherheit, wie z.B. rutschfeste Bodenbeläge.

All diese Tätigkeiten und Entscheidungen stellen für das Unternehmen Aufwendungen dar, die nur unzureichend von den Costs of Risk abgebildet werden. Je nach Risikophilosophie und Ausprägung des Risk Managements im Unternehmen fallen diese Aufwendungen unterschiedlich hoch aus und ihr Nutzen wird unterschiedlich bewertet.

Die Wahrnehmung und Bewertung einzelner Unternehmensrisiken bewegt sich zwischen Risikofreude und Risikoaversion.

Dies hängt in erheblichem Maße von der Wahl des Sicherheitsgrades und der Einschätzung der Risikotragfähigkeit durch das Top-Management ab. Die Schwankungsbreite kann von "bei Realisation des possible maximum losses ist ein Überleben gerade noch gesichert" bis zu "bei Realisation des possible maximum loss ist ein zufriedenstellendes Unternehmensergebnis noch möglich" reichen.

Je nach Positionierung des Unternehmens auf dieser Skala entstehen unterschiedliche Risikopotentiale, die unterschiedliche Costs of Risk mit sich bringen. Allerdings müssen Unternehmen, die sich einem höherem Exposure aussetzen, auch die damit verbundenen Costs of Risks kennen. Zu diesen gehören heutzutage insbesondere auch die Finanzrisiken. Nicht nur unter diesem Aspekt ist eine Erweiterung des Begriffs "Risiko" erforderlich, um die Total Costs of Risk zu kennen.

Diese Ausführungen belegen, daß die Costs of Risk zum Großteil von jedem Unternehmen individualspezifisch selbst beeinflußt und determiniert werden. Dieser Tatbestand erlaubt aus meiner Sicht deshalb auch keine unternehmensübergreifenden Vergleiche auf Basis wirtschaftszweigbezogener Risikokostenquoten. Derartige Vergleichskennzahlen sind so aussagekräftig und sinnvoll, wie die Angabe der Bremskraft eines Kinderwagens.

Solche Vergleiche führen schließlich zu sehr absurden und paradoxen Schlußfolgerungen, die lauten könnten "durch die Streichung aller Schadenverhütungsmaßnahmen" oder "durch die bewußte Unterversicherung" erreiche ich eine optimale Costs of Risk-Quote. Ein derartiges Cost of Risk-Verständnis dient sicher nicht der Unternehmenserhaltung.

Meines Erachtens ist der qualitativen Komponente der Costs of Risk die maßgebliche Bedeutung einzuräumen. Darunter verstehe ich die ganzheitliche Wahrnehmung, Wertung und Handhabung der Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Die damit verbundenen Risikokosten lassen sich mit den heutigen Erfassungs- und Bewertungsmethoden allerdings nicht umfassend durch Zahlenwerke abbilden und in einen quantitativen Rahmen pressen.

Dies liegt zum einen an der Komplexität der Ursache-Wirkungsketten, die eine genaue Zuordnung einzelner Risikokomponenten auf ihre verursachenden Größen erschweren und zum anderen, daß die Schwerpunkte heute noch zu sehr auf dem Day to Day Business und den Every Day Losses liegen. Risk Management wird sich künftig viel stärker mit Katastrophenschäden beschäftigen und kreative Szenariotechniken einsetzen. Hinsichtlich der systematischen Handhabung möglicher Störpotentiale und der Einrichtung diesbezüglicher Risikokontrollen zur Ermittlung der Costs of Risk - auf den Beitrag der Industrieversicherer hierzu werde ich noch eingehen - wird mehr Phantasie gefordert sein.

Lassen Sie mich diese Aussage anhand eines Beispiels näher beleuchten.

Nehmen wir einen Maschinenhersteller, der eine fertiggestellte Maschine an seinen Kunden ausliefern möchte. Während des Transportes kommt es aufgrund eines Bremsversagens zu einem Totalschaden an der auszuliefernden Maschine. Es stellt sich die Frage, wie dieses Risiko künftig vermieden oder vermindert werden kann.

Sicherheitsvorkehrungen und -überlegungen können sich auf den Bremsmechanismus, das Bremssystem des Lastkraftwagens, den Zustand des Fuhrparks insgesamt, den LKW, den Fahrer und die Straßenführung, die Logistik des Unternehmens insgesamt und die Rechtsprechung hinsichtlich des Gefahrübergangs von Transportgut beziehen.

Als präventive Schadenverhütungsmaßnahmen kommen das häufigere Wechseln der Bremsbeläge, die Wahl einer anderen LKW-Marke, die Erhöhung der Wartungsintervalle der LKW, die Festlegung alternativer Fahrtrouten und Schulung der Fahrer, die Prüfung alternativer Liefermöglichkeiten, das Outsourcen des Fuhrpark Managements und die Ausgestaltung der Lieferbedingungen mit den Abnehmern in Betracht.

Je nachdem, welche Betrachtungs- bzw. Systemebene man wählt, fallen die Costs of Risk unterschiedlich hoch aus. Erweitert man diese Betrachtungsebene um mögliche Katastrophen-Szenarien, so können zusätzliche Costs of Risk identifiziert werden. Diese beziehen sich beispielsweise auf Verlust der Kundenverbindung oder Ausfall des verunglückten Mitarbeiters und Transportmittels.

Dieses Beispiel zeigt, daß in einem Unternehmen eine enge Relation zwischen den Transportkosten und den Costs of Risk besteht. Einsparungen bei den Transportkosten durch mangelnde Sicherung oder Verpackung der Ware können zu einer Erhöhung der Costs of Risk führen. Derartige zahlreich gegebene Zusammenhänge zwischen betrieblichen Aktivitäten und Risikokosten werden in den Zahlen des Costs of Risk-Konzepts nur unzureichend erfaßt.

Angestrebtes Ziel sollte es daher sein, all diese Risikokosten soweit wie möglich zu identifizieren, zu bewerten und zu beeinflussen. Voraussetzung ist eine systematische und umfassende Einbeziehung aller denkbaren Risikoquellen und -arten, die Risikokosten verursachen und dies möchte ich betonen, von dem Unternehmen auch als Risikoauslöser bewertet werden.

Fest steht, daß eine lückenlose Erfassung aller Risikoquellen kaum machbar sein wird. Die Erfassung sollte sich deshalb an von dem einzelnen Unternehmen definierten Risikobereichen orientieren. Zu den einzelnen Risikobereichen, wie z.B. Personal, Organisation, Finanzen, Beschaffung, Produktion und Absatz, sind dann die dazugehörigen Risiken zu ermitteln.

Das Problem methodischer, analytischer und praktischer Abgrenzungsschwierigkeiten tritt insbesondere auch bei der Erfassung von Folgeschäden sowie neuen Risiken aus der Rechtsprechung und den damit verbundenen Opportunitätskosten auf. Die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit, der Lieferbereitschaft, der Kundenzufriedenheit, der Wettbewerbsfähigkeit oder der finanziellen Lage infolge von eingetretenen Schadenereignissen erhöhen die Costs of Risk und gefährden die Existenz des Unternehmens. Diese Risikofolgen werden in den bisherigen Costs of Risk-Konzepten nur unzulänglich abgebildet.

Dies gilt auch für die Entwicklungen der Rechtsprechung zur Produkt- und Umwelthaftung. Die Konsumenten sind nicht mehr bereit jedes Risiko mit dem Gebrauch eines Produktes einzugehen. Gleichzeitig will die Öffentlichkeit nicht mehr alle Risiken in Kauf nehmen, die mit der Produktion verbunden sind. Hierdurch wachsen dem Unternehmen neue Risikopotentiale zu, die sich leicht realisieren können und in die Total Costs of Risk einfließen müssen.

Das bisher gesagte belegt die Schwierigkeiten einer umfassenden Erfassung und Abbildung der Total Costs of Risk in ihrer Gesamtheit für ein Unternehmen. Ich denke, daß die Schwachstellen des Costs of Risk-Konzeptes deutlich geworden sind. Probleme der praktischen Anwendung sehe ich insbesondere in:

- ⇒ den Definitionsproblemen der Costs of Risk
- ⇒ der mangelnden Ausrichtung der Kostenrechnungssysteme auf die
- ⇒ Kosten risikopolitischen Ursprungs
- ⇒ dem zu engen Erfassungsrahmen (was sind die True/Total Costs of Risk?)
- ⇒ der unzureichenden Erfassung aller sicherheitsreduzierenden Tätigkeiten in einem Unternehmen
- ⇒ den Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen generellem Management und Risk Management
- ⇒ der Vernachlässigung künftiger und langfristiger Risikodimensionen
- ⇒ der mangelhaften Eignung als Performancemaßstab für Unternehmensvergleiche

- ⇒ der individualspezifischen Risikosituationen der einzelnen Unternehmen
- ⇒ der unzureichenden Erfassung von Folgeschäden (z.B. Lieferbereitschaft, Kundenzufriedenheit, Verlust von Marktanteilen)
- ⇒ usw.

Beitrag und Rolle der Versicherer

Die bisherigen Ausführungen haben sich noch nicht mit der Versicherungsnahe, die Bestandteil der Risk Management-Überlegungen eines Unternehmens sind, auseinandergesetzt. Es stellt sich zwangsläufig die Frage, welchen Beitrag und welche Rolle kann die Versicherungsindustrie bei den Costs of Risk spielen?

Ebenso wie das Unternehmen hat der Versicherer das Ziel zu einer Reduktion der Costs of Risk zu gelangen. Der Prozeß der Risikogestaltung ist ein gemeinsames Anliegen. Dies betrifft neben Einzelkundenverbindung auch die Wirtschaft insgesamt. Auch wenn beim einzelnen Kunden die installierte Sprinkleranlage nie zum Einsatz kommt, so zeigt sich doch, daß insgesamt die Aufwendungen für Feuerschäden zurückgehen.

Das herkömmliche Risk Management verfolgte schwerpunktmäßig zwei Strategien, das waren die Risikokontrolle bzw. Schadenverhütung und die Risikofinanzierung. Allerdings setzt hier ein Umdenkungsprozeß ein, denn Risikofinanzierung kann im Schadenfall finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, aber keine Leben ersetzen oder alle Unannehmlichkeiten und Zusatzkosten, die einen Großschaden begleiten, ausgleichen.

Die Erfahrung zeigt, daß die Gesamtkosten eines Schadens nur zum Teil durch eine Versicherung abgedeckt werden können bzw. unversicherbar sind. Eine Untersuchung in Großbritannien ergab, daß in 4 Unternehmen, die detailliert analysiert worden sind, die Uninsured Costs, die Insured Costs um das 8-36fache übertrafen.

Eine andere Studie in Amerika zeigte, daß 43% versicherter Unternehmen, die einen Großschaden in Feuer erlitten hatten, nicht wiedereröffnet wurden und 28% von den Unternehmen, die wiedereröffnet hatten, innerhalb von 3 Jahren ihre Geschäftstätigkeit einstellten. Ziel des Unternehmens ist es jedoch, nach einem Schaden überlebensfähig zu bleiben.

Als Versicherer müssen wir deshalb dazu beitragen, daß das Problembewußtsein der Unternehmensleitung in ganzheitlichen Risikopotentialen zu denken, verstärkt wird.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Ganzheitlichkeit im Verhältnis zum Risiko? Ganzheitlichkeit in diesem Zusammenhang ist das Vermögen, viele komplexe Vorgänge vernetzt und zusammengefaßt zu betrachten, zu bewerten und zu behandeln. Die Fähigkeiten hierzu sind geistig sowohl bei der versicherungsnehmenden Industrie, als auch bei den Versicherern stärker zu entwickeln und auszubauen.

Die bisherige Sichtweise orientiert sich zu sehr an den beobachtbaren und quantifizierbaren hard facts. Die Costs of Risk werden heutzutage zu sehr mit der Einhaltung von Vorschriften und Grenzwerten oder der Einhaltung des Stands der Technik in Verbindung gebracht. Es fehlt die Berücksichtigung der soft facts, die sich durch Unternehmenskultur, Verantwortungsbewußtsein, Beziehungen, ungeschriebene Regeln, Motivation usw. umschreiben lassen.

Für mich sind die Vernachlässigung der soft facts ein klarer Managementfehler, der zu erhöhten Risiken im Betrieb führt.

In Zukunft geht es deshalb darum, von weitreichenden Überlappungen zu weitestgehender Deckungsgleichheit der risikotechnischen Sicherheitspräferenzen zwischen Kunden und Versicherer zu kommen. Die Reduktion der Costs of Risk mittels Schadenverhütungskonzepten und die prospektive Funktion des Risk Managements werden zu einer Interessenidentität führen.

Allerdings ist die Prospektion eine heutzutage noch nicht stark genug ausgeprägte Managementqualität. Durch die bislang vorherrschende Sichtweise sind die Costs of Risk zu sehr auf Risikofinanzierung und -Kontrolle gerichtet.

Prospektives Risk Management bedeutet auch, den Zukunfts- und Langfristcharakter von Risikopotentialen zu berücksichtigen. Aufgrund der kurzfristigen Erfolgsmessung ist die Einbeziehung langfristiger Schadenpotentiale auf die Einsicht und Freiwilligkeit der Handelnden angewiesen. Verantwortungsvolles Risk Management beinhaltet den bewußten Umgang mit unbekanntem Risiken und eine allgemeine Wohlfahrtssteigerung.

Beschleunigter Wandel von Technik, Politik und sonstigen Lebensumständen werden dazu führen, statt sich wie bisher retrospektiv auf die Schadenerfahrung zu stützen, Tatbestände des Änderungsrisikos, wie z.B. innovative Technologien und Produkt- und Umwelthaftungen mehr denn je, einzubeziehen und über zukünftige Risiken vorausschauend nachzudenken. Es genügt nicht mehr technische oder rechtliche Auflagen zu erfüllen, um Arbeits- oder Anlagensicherheit zu gewährleisten. Risikokontrolle muß weitergehen und ausreichend Kreativität in die Sicherheitspläne einfließen lassen.

Dies gilt insbesondere auch für das Krisenmanagement bzw. die Störfallplanung, die sich mit der Schadenminderung nach Eintritt des Schadens beschäftigen. Geiselnahmen, Feuer- und Explosionsschäden sind Beispiele für Tatbestände, in denen das Verhalten von Mitarbeitern in Notlagen geplant werden müssen.

Erfahrungen haben gezeigt, daß Handlungen in Notfällen dann ineffektiv sind, wenn sie vorher nicht durchdacht worden sind.

Durch Prospektion von Alternativ-Szenarien können die Costs of Risk mittels vorher konzipierter Notfallpläne reduziert werden. Schadenverhütung bezieht sich damit nicht nur auf die Schadenverhütungsmaßnahmen vor Eintritt des Schadens, sondern auch auf die Schadenminderungsmaßnahmen nach Realisation des Risikos. Die Ernennung von Notfall-Koordinatoren kann dazu beitragen, Schadenausmaße zu reduzieren. Das Denken in Systemsicherheit mittels Szenario-Technik hilft das Risikopotential des Unternehmens als Ganzes und seiner Subsysteme zu reduzieren. Es gilt die richtigen Antworten auf die Frage zu finden, wodurch Sicherheit im Unternehmen entsteht.

Aus unserer Erfahrung sind dies:

- ⇒ Zustand und Qualität der Technik
- ⇒ Design und Verträglichkeit der Produkte
- ⇒ Aufbau- und Ablauforganisation
- ⇒ Wissen und Aktivität der Sicherheitsstellen
- ⇒ Bewußtsein und Verhalten des Einzelnen
- ⇒ Unternehmenskultur
- ⇒ Gesetzliche Vorschriften
- ⇒ Zeitgeist
- ⇒ bis zu einem bestimmten Maß auch Glück

Neben der Schaffung von Problembewußtsein in Sicherheits- und Risikofragen können die Versicherer auf einen reichhaltigen risikospezifischen Erfahrungsschatz zurückgreifen und ihre technischen Bewertungsmaßstäbe einfließen lassen. Diese gegenseitige Befruchtung zwischen Kunden und Versicherer, darunter verstehe ich die sinnvolle Nutzung und gegenseitige Ergänzung vorhandener Risk Management-Kapazitäten, wird künftig den Risiko-transfer dominieren.

Die Allianz hat hierzu ein neues Instrument geschaffen, das auf eine ganzheitliche und individuelle Risikobetrachtung ausgerichtet ist. Es handelt sich um eine Methode, die dazu geeignet ist, Eigenschaften und Qualität des Risk Managements von Unternehmen mit großen Risikopotentialen gemeinsam zu analysieren, zu bewerten, und gegebenenfalls Ansätze für eine notwendige Verbesserung und Weiterentwicklung aufzuzeigen. Eine derart verstandene Risikoeinschätzung, die in besonderem Maße qualitative und subjektive Risikomerkmale berücksichtigt, bewirkt eine individuellere Kundenbehandlung.

Daher werden die professionellen Industrieversicherer im Bereich des Risk Managements individuelle und komplexe Serviceleistungen anbieten, die neben dem originären Versicherungsprodukt, ja davon abgekoppelt, einen echten Zusatznutzen für den Kunden darstellen.

Als Versicherer sind wir gefordert diesen Sicherungsprozeß beim Kunden in Gang zu bringen. Unser Ziel ist es, den Kunden zu unterstützen, ein klareres Bild über den Stand seiner betrieblichen Risikopolitik zu erhalten. Dieser Risikodialog umfaßt mehrere Stufen und beinhaltet aus Sicht der Allianz die Schritte Befragung, Bewertung, Beratung und Begleitung.

Künftige Bedeutung der Costs of Risk

Zusammenfassend stelle ich fest, daß die Costs of Risk kein Gütesiegel für das Risk Management eines Unternehmens darstellen, allerdings eine Indikatorfunktion für das Top-Management haben. Die Costs of Risk-Analyse hat klare Grenzen. Sie sind ein erster Schritt die Risikokosten eines Unternehmens werteanalytisch transparent zu machen, jedoch noch keine Endlösung.

Ebenso wenig halte ich die Costs of Risk für ein in der derzeitigen Ausprägung anwendbares Verfahren, um unternehmensexterne Vergleiche über den Erfolg des Risk Managements vorzunehmen. Hierbei gehen zu viele unternehmensindividuelle Risikospezifika bei der Betrachtung verloren.

Zur Weiterentwicklung und Standardisierung der Costs of Risk im Rahmen einer buchhalterischen Rechnung ist eine allgemeingültige Definition und Eingrenzung der Risiken erforderlich, was gleichzeitig jedoch eine begrenzte Aussagefähigkeit der Zahlen mit sich bringt. Die Costs of Risk können im Extremfall zu einer Verharmlosung der Risikosituation führen und ein vermeintliches Sicherheitsgefühl vermitteln.

Vision ist für mich die Schaffung eines entscheidungsorientierten Kostenrechnungssystems, das es erlaubt, Kosten risikopolitischen Ursprungs erfaßbar zu machen, um sie risikowirksam bewerten sowie strategisch planen und steuern zu können.

Um Fehlinterpretationen vorzubeugen ist ein Verständnis und die Einsicht in die Total Costs of Risk auf allen Unternehmensebenen erforderlich. Die Costs of Risk können bis zu einem gewissen Grade zur Erhöhung der Transparenz über die gegebene Risikosituation des Unternehmens beitragen, besitzen aufgrund ihrer Elastizität und Dynamik allerdings nur beschränkte Aussagekraft hinsichtlich des Bedrohungspotentials aus unversicherten Schadenkosten.

Die unternehmensindividuellen Ausprägungsformen der Total Costs of Risk beeinflussen Zeichnungspolitik und Prämienkalkulation des Versicherers und damit letztendlich seine Möglichkeiten, gemeinsam mit dem Kunden einen optimalen Risikotransfer zu gestalten.

Im Rahmen einer gemeinsamen Risikopartnerschaft können Unternehmen und Versicherer dazu beitragen, die Costs of Risk in ihrer Summe zu reduzieren - nicht nur auf das Einzelunternehmen bezogen sondern auch auf die Gesamtheit aller Betriebe betrachtet - und damit die Grenzen der Versicherbarkeit zu erhöhen. Als Versicherer sehen wir uns in der Pflicht den Unternehmen bei der Verminderung von Risikopotentialen als Ratgeber zur Seite zu stehen.

Diese Aufgabe kann der Industrierversicherer nicht allein lösen, er wäre damit weit überfordert. Notwendig ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Industrie. Diese schon bisher geübte Praxis gilt es systematisch weiterzuentwickeln, was durch einen personellen Aus- und Aufbau begleitet werden muß. Nur der Ansatz der Total Costs of Risk dient der ganzheitlichen und individuellen Risikobetrachtung des Unternehmens und darüber hinausgehend der gesamten Volkswirtschaft.

Die Impulse und Ideen zur Erfassung der costs of risk müssen vom Unternehmen selbst ausgehen. Als Industrierversicherer können wir beratend, additiv und projektbegleitend zur Seite stehen. Die Überzeugung zur Durchführung, die Voraussetzungen zur Erfassung sowie Akzeptanz des damit verbundenen Aufwands im Rahmen eines Projektes sind von jedem Unternehmen selbst zu klären. Als Industrierversicherer werden wir diesen Prozeß immer wieder anregen und befruchten.

Das Risk Management wird in diesem Bereich eine erhebliche Weiterentwicklung durchlaufen und künftig stärker dazu beitragen, daß die Costs of Risk besser identifiziert, analysiert und reduziert werden.

Der Zwang zur Weiterentwicklung des Risk Managements ergibt sich unweigerlich aus dem Risikominderungsbedarf der Industrie und der Versicherer. Steigende Risikoexposition, höhere Verletzlichkeit vernetzter Einheiten, Grenzen der Versicherbarkeit und Zeichnungswilligkeit sowie Öffentlichkeitsdruck sind nur einige Schlagworte dieser Entwicklung.

Risk Management trägt dazu bei, die Furcht vor dem Unbekannten und Unerwarteten zu reduzieren und Vertrauen in die Zukunft zu schaffen. Die Multidisziplinarität des Risk Management wird sich verstärken und bringt eine erhöhte Antizipation möglicher künftiger Ereignisse anstelle von nachträglichen Reaktionen auf vergangene Ereignisse mit sich. Dies wird auch dazu führen, daß in die Betrachtung der Costs of Risks stärker als bisher langfristiges Denken Platz findet. Neben den kurzfristigen Optimierungsmöglichkeiten zwischen Risiko und Ertrag werden langfristige Folgeabschätzungen in die Risikoevaluierung einfließen.

Denn eines ist für mich klar: Katastrophen sind nicht nur möglich, sie sind wahrscheinlich.

Dieter Farny

Costs of Risk

Costs of Risk

1. Ein bekannter Aphorismus zum Thema lautet: "Nichts geht ohne Risiko, aber ohne Risiko geht nichts".

Diese Aussage beschreibt klassisch das marktwirtschaftliche Prinzip mit dezentralen Entscheidungen bei produzierenden und konsumierenden Wirtschaftseinheiten. Jedes Wirtschaftssubjekt - vom kleinsten Rentnerhaushalt bis zum größten Industrieunternehmen - trifft permanent Entscheidungen, handelt sich damit freilich im Regelfall keine deterministischen Folgen ein, sondern nur wahrscheinlichkeitsverteilte Ergebnisse, die man als Risiko-Chancen-Situationen begreifen kann. Bezogen auf die Industrie läßt sich das wie folgt beschreiben: Jedes Unternehmen entscheidet über Produktionsfaktoreinsätze, Produktionsverfahren und herzustellende Produkte. Ob diese Entscheidungen richtig oder falsch (genauer: im Hinblick auf die verfolgten Ziele zweckmäßig oder unzweckmäßig) sind, hängt nicht nur von den unternehmensinternen Vorgängen ab, sondern auch von der Umwelt, zu verstehen als die Märkte, darüber hinaus als die globale Umwelt in Form von Gesellschaft und Politik und schließlich als das meist schwer bewertbare System zufallsbestimmter Vorgänge (z.B. Elementarschäden).

Dieses mit Risiko-Chancen-Profilen versehene Handlungssystem einer marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaft und einer entsprechend dezentral ausgerichteten Gesellschaft ist systemimmanent. Es eröffnet ein schwieriges Dilemma: Entweder werden Aktivitäten unterlassen, d.h. „es geht nichts oder wenig“, die Wohlfahrt der Gesellschaft stagniert oder geht sogar zurück. Oder die Wirtschaftsteilnehmer gehen bewußt in Risiko-Chancen-Situationen und versuchen, diese zu diagnostizieren und so zu therapieren, daß ein positiver Saldo der Chancen über die Risiken entsteht. Dieser Gedanke ist auch das Leitmotiv von Risk Management, im übrigen schon lange, bevor es dieses Wort gab. Die Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte im Sinne von Risk Management unterliegen

wieder einer Dilemmasituation: Alle wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Aktivitäten enthalten Chancenpotentiale (Nutzen- oder Wohlfahrtseffekte) und Risikopotentiale; es entspricht der überwiegenden Einstellung der Entscheidungsträger, den Chancen nicht in völlig ungesicherten Risikosituationen nachzugehen, sondern angestrebt wird eine gewisse Sicherheitsposition. Anders gesagt, das Sicherheitsstreben kann als Axiom für alle wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Entscheidungen eingeführt werden.

2. Die beschriebenen Dilemmasituationen sind ein altes Thema in Theorie und Praxis, übrigens nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften. Auch die Sozialwissenschaften, vor allem Psychologie und Soziologie, letztlich die Philosophie und sogar die Theologie haben sich damit beschäftigt. Risiken und Chancen sind ein bedeutendes Thema der christlichen Religionen, und die Tatsache, daß wirtschaftliche Dynamik und Wohlfahrt in protestantischen Regionen deutlich höher sind als in katholischen, hat etwas mit dem Zusammenhang von Risiken und Chancen und den Reaktionen der Menschen darauf zu tun.

Die Behandlung des Themas, damit auch der Costs of Risk, ist auf zwei Ebenen möglich:

- (1) Auf der einzelwirtschaftlichen Ebene muß jedes Unternehmen, jeder private Haushalt und jeder öffentliche Haushalt nach seinen individuellen Risiko-Chancen-Einstellungen entscheiden. Die Frage lautet: Welche Chancen werden angestrebt, welche Risiken werden eingegangen, welche Techniken sind verfügbar, um Chancen zu erhöhen und Risiken zu vermindern. Die Entscheidungen fallen verschieden aus, da sie von den persönlichen Präferenzen der Entscheidungsträger abhängig sind. Dies ist im privaten Haushalt mit einfachen Entscheidungsstrukturen deutlicher erkennbar als in großen Unternehmen, wo die Entscheidungsprozesse meist recht kompliziert ablaufen und auf viele Träger verteilt sind.

- (2) Auf der gesamtwirtschaftlichen und auf der gesellschaftlichen Ebene ist das Risiko-Chancen-Profil weitaus schwieriger erfaßbar, für die Wohlfahrt und ihre Entwicklung jedoch sehr wichtig; denn die Konsequenzen aus Risiken sind wegen der Kumulations- und Aggregationseffekte oft von größter quantitativer und qualitativer Bedeutung. Die Festlegung von angestrebten Wohlfahrtseffekten und hinnehmbaren Risiken folgt auch aus komplexen politischen Prozessen, weil die Bandbreite von Risiken und Chancen meist durch gesetzliche Rahmenbedingungen definiert wird. Insbesondere die Akzeptanz von Risiken in der Gesellschaft ist das herausragende aktuelle Problem. Es kann nur mit Ungenauigkeiten modelliert werden, weil die Risikoakzeptanz multikausal von vielen „harten und weichen“ Faktoren bestimmt wird. Ist die Risikoakzeptanz in der Gesellschaft und damit auch beim Gesetzgeber gering, folgt nach den Regeln der Marktwirtschaft, daß auch das Chancen- und Wohlfahrtspotential gering ist. Dies mag ein Merkmal der gegenwärtigen Situation in Deutschland sein: Chancenreiche und risikoreiche Aktivitäten finden immer weniger hierzulande statt, weil die Risikobereitschaft verhältnismäßig gering ist; die Beispiele Umwelt, Gentechnik und Atomindustrie zeigen dies.
3. Das Denkmodell Costs of Risk ist ein wichtiger Baustein bei der Analyse, Gestaltung und Bewertung der erwähnten Dilemmasituation. Es geht darum, Risiken aus bestimmten wirtschaftlichen Aktivitäten qualitativ und quantitativ zu erfassen, und zwar in Form von Kostengrößen. Im Beitrag Illner wurde dargelegt, welche Arten von Costs of Risk entstehen und wie sie erfaßt werden können. Dies erfolgte in primär einzelwirtschaftlicher Betrachtung, also für einzelne Unternehmen oder für eine Branche. Wichtig ist die Feststellung, daß die Costs of Risk nicht nur die Versicherungskosten, sondern die Kosten aller risikopolitischen Maßnahmen umfassen. Auch die nicht versicherten oder anderweitig gedeckten Schäden gehören zu den Risikokosten.

Die Analyse der Costs of Risk ist zur Förderung der Entscheidungsqualität in Unternehmen wichtig, ja unentbehrlich. Aber eine Rechnung mit den Costs of Risk ist nur die eine Seite einer Medaille. In der Marktwirtschaft kommt es nicht

primär darauf an, gegebene Risikolagen durch Risk Management und die damit verbundenen Kosten in einem erwünschten Sinne zu handhaben, sondern es gilt, komplexe Risiko-Chancen-Systeme zu managen, und dies nicht nur auf Unternehmensebene, sondern für ganze Branchen und für die gesamte Volkswirtschaft und Gesellschaft. Dies bedeutet die Notwendigkeit von Kalkülen, in denen Risiko- und Chancenprofile ermittelt werden und die die Grundlage für einzelwirtschaftliche, gesamtwirtschaftliche und politische Entscheidungen liefern. Wenn dabei als Ergebnis herauskommt, daß die Costs of Risk die Chancen (Gewinne) auf die Nulllinie senken, dann finden entsprechende Aktivitäten nicht oder nicht mehr statt. Oder sie finden an anderen Orten statt, wo die Costs of Risk geringer oder die Chancen höher sind; auch dies ist ein Hinweis auf den Standort Deutschland, wo beispielsweise die Costs of Risk wegen der starken Sicherheitsbedürfnisse der Menschen (einschließlich ihrer sozialen Sicherung) sehr hoch sind.

4. Die einzelwirtschaftlichen Fragen des Konzepts Costs of Risk sind um einige gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte zu ergänzen. Marktwirtschaftliche Systeme haben den Vorzug, daß sie über das Prinzip der dezentralen Entscheidungsautonomie und das Prinzip der Koordination solcher Entscheidungen auf Märkten tendenziell für eine gute Allokation von Ressourcen und als Folge davon für eine Steigerung der Wohlfahrt sorgen, letzteres als Ausdruck für den Gesamtwert aller Chancen bzw. aller realisierten Nutzeneffekte der Beteiligten. In diesem Mechanismus wird die Allokation der Ressourcen auch danach gesteuert, in welchem Ausmaß ihr Chancenbeitrag durch Risikokosten geschmälert wird. Gute Beispiele dafür sind das deutsche Umwelthaftpflichtrecht oder das amerikanische Produkthaftpflichtrecht. Da diese Gesetzeswerke nicht durch Entscheidungen einzelner Wirtschaftssubjekte, sondern durch kollektive Entscheidungen entstanden sind, erkennt man wieder die Diskrepanz zwischen einzelwirtschaftlichen Risiko-Chancen-Überlegungen und solchen auf hoch-aggregierter Stufe. Die Costs of Risk werden zumindestens teilweise durch Rahmenbedingungen vorgegeben, etwa durch die Prämien für Pflichthaftpflichtversicherung, die Kosten für gesetzlich vorgeschriebene Sicherheitsvorkehrungen usw.

5. Natürlich können nicht alle Risiko-Chancen-Entscheidungen der Wirtschaftsteilnehmer fremdbestimmt werden, weil sonst das Prinzip der Marktwirtschaft mit dezentraler Entscheidungsautonomie vernichtet würde. Deshalb bleiben den Unternehmen und den Haushalten Spielräume für eigene Entscheidungen, die auch solche über Risk Management und die damit verbundenen Kosten enthalten. Dabei ist eine sorgfältige „Risikokostenrechnung“ nützlich. Die Kosten des gesamten risikopolitischen Instrumentariums müssen erfaßt werden, also besonders die der Schadenverhütung, der Fremdversicherung, der Selbstversicherung sowie die nicht versicherten Schäden selbst. Dazu muß in Analogie zu klassischen industriellen Kostenrechnungssystemen eine Modellierung nach Risikokostenarten, nach Risikokostenstellen und nach Risikokostenträgern entwickelt werden. Die sehr frühen Ansätze bei den „kalkulatorischen Wagniskosten“ sind nicht in diese Richtung ausgebaut worden, obwohl gerade eine „Risikokostenträgerrechnung“ einen guten Beitrag zu der erwähnten Optimierung der Ressourcenallokation leisten würde. Die Hauptschwierigkeiten liegen in höchst komplizierten sachlichen und zeitlichen Zurechnungen von Risikokosten einerseits und den entsprechenden Chancen andererseits. Es müssen verstärkt Modelle der Investitionsrechnung angewendet werden, die die zeitliche Distanz besser überwinden können. Das Problem der langen Zeitachse ist im Versicherungsgeschäft selbst bekannt, angedeutet mit den Begriffen Risikoausgleich in der Zeit, Financial Reinsurance, neuerdings auch Options- und Futuregeschäften. Die Zeitdiskrepanz zwischen Risikokosten und Nutzeneffekten ist bei den meisten anderen risikopolitischen Maßnahmen ebenfalls vorhanden.

Welche Rolle kann die Versicherungswirtschaft im genannten Zusammenhang spielen?

- (1) In vielen Risikofragen besitzt die Assekuranz eine hohe, vielleicht die höchste Kompetenz, besonders bei der Analyse von Risiken und ihrer Veränderungspotentiale in der Zeit sowie bei der Entwicklung gewisser Risk Management-Techniken. Damit kann die Assekuranz den einzelnen Wirtschaftssubjekten helfen, selbst individuelle Risk Management-

Strategien zu entwickeln; allerdings kann sie dem Wirtschaftssubjekt nicht die Entscheidung abnehmen, mit welchem angestrebten Sicherheitsgrad gefahren werden soll.

- (2) Die Versicherungswirtschaft liefert selbst eines der wichtigsten risikopolitischen Instrumente in Form von Versicherungsschutz. Für bestimmte Risikoarten, besonders diejenigen mit geringen Schadeneintrittswahrscheinlichkeiten und (sehr) hohen Schadenpotentialen, gibt es keine besser geeignete Alternative.
- (3) Über den Preis für Versicherungsschutz in Relation zu anderen risikopolitischen Maßnahmen wirkt die Versicherungswirtschaft an einer guten Allokation von Sicherheitsgütern mit. Es gibt keine generell gültige These, daß etwa Schadenverhütung besser sei als Versicherung oder umgekehrt. Solche Substitutionsvorgänge lassen sich nur im Einzelfall feststellen. Die wirksamste Schadenverhütung ist die Unterlassung von Aktivitäten („ohne Risiko geht nichts“), und dies kann wohl nicht eine hochrangige Maxime in Wirtschaft und Gesellschaft sein. Die maximale Versicherungsnahme führt allerdings auch nicht zu einem guten Ergebnis: Letztlich müßten die Versicherer sogar die unternehmerischen Risiken tragen, was sie bisher immer abgelehnt haben und auch in Zukunft ablehnen sollten, es sei denn, als Preis für die Risikoübernahme würde das gesamte Chancenpotential als Versicherungsprämie gezahlt. Und das ist ja wohl auch nicht die richtige Maxime; denn dann „geht nichts mehr“, oder die Versicherer wären die einzigen Unternehmer in der Wirtschaft.

Wie so oft: Die Wahrheit liegt in der Mitte.

Diskussion

Herr von Schenck beklagt das Fehlen einer vernünftigen Cost of Risk Rechnung. Es gebe bisher kein schlüssiges Konzept für ein solches System, geschweige denn man wisse etwas über die Erfassung der Kosten von Risiken. Er halte daher hohe Selbstbehalte der Betriebe ohne eine genaue Ermittlung der Kosten der nicht mehr versicherten Risiken für riskant. Kleinere Schäden würden, wenn sie nicht versichert seien, betrieblicherseits nicht mehr erfaßt, und verschwänden so aus dem Blickfeld des Managements.

Herr Blankenburg schlägt vor, ein Selbstversicherungssystem mit einer Captive Insurance Company zu installieren, um am Ziel der hohen Selbstbehalte festhalten zu können. So könne die Erfassung der Schäden bis zum Kleinstschaden im Unternehmen technisch sichergestellt werden. Dies sei nicht nur aus Gründen der Kostentransparenz wichtig, sondern auch ein Indikator für die Gefahr von Großschäden und daher unerlässlich.

Herr Scheele gibt Herrn von Schenck ebenfalls recht, plädiert aber dafür, kleine Schäden keinem umständlichen Meldeprozess zu unterwerfen. Erst wenn Schäden eine mittlere Größenordnung erreichten, bräuchte man ein funktionierendes Meldesystem. Man sei im Konzern ja in der Regel mit einem Selbstbehalt pro Versicherungssparte abgesichert. Das Berichtswesen für Schäden müsse so gut sein, daß es vom Versicherer akzeptiert werde.

Herr Rösler fragt, ob man nicht den kalkulatorischen Schadenbedarf als Kosten in eine Selbstbehaltsregelung aufnehmen müsse. Die Industriebetriebe könnten sich nicht reich rechnen, indem sie die gesparte Versicherungsprämie aufaddierten, wenn keine Schäden anfielen. In Wirklichkeit stehe der gesparten Prämie ein Schadenerwartungswert gegenüber, der sich kalkulatorisch feststellen lasse.

Herr Blankenburg berichtet, daß er bei einem Pharmaunternehmen dafür plädiert habe, die Transportversicherung wegfallen zu lassen, da die entstehenden Schäden nicht in Produktionskosten der Arzneimittel begründet seien, sondern zum überwiegenden Teil aus Lizenzkosten bestünden. Das "echte" Ersatzbedürfnis wird lediglich durch kalkulatorische Kosten erhöht und dementsprechend ein unvernünftig hoher Wert versichert. Der Kunde habe sich allerdings nicht zu dem Verzicht durchringen können, da der Ansatz insbesondere unter dem Gesichtspunkt des Abteilungsegoismus zu ungewöhnlich gewesen sei.

Auch Herr Brinkmann plädiert für eine enge Definition der Cost of Risk wie sie Herr Illner vorschlug. Eine weite Definition, die auch unternehmerische Risiken einschließe, bedeute eine Ausdehnung der Diskussion auf das gesamtwirtschaftliche System. Man müsse sich daher in der Diskussion über die Costs of Risk auf versicherbare Risiken beschränken.

Herr Hersberger wendet sich dann einem anderen Aspekt zu und drückt seinen Schrecken über ein Schaubild von Herrn Illner aus, wonach die Versicherungsleistungen lediglich $1/8$ bis $1/36$ der durch den Versicherungsfall ausgelösten Schäden betragen. Wenn das den Tatsachen entspreche, wären die Grenzen des Versicherungsschutzes zu eng gesetzt.

Herr Blankenburg weist darauf hin, daß diese Ansicht in der amerikanischen Ausbildung von Risk Managern immer wieder vorkommt, zuletzt vorgetragen von John Reid auf einer Tagung der Association de Genève. Unter den "uninsured costs" seien lediglich die direkt auf den Schaden zurückführbaren Kosten der Rehabilitation enthalten. Man kenne dieses Verhältnis von direkten Schadenskosten und Folgekosten aus der Betriebsunterbrechungsversicherung. Es sei natürlich denkbar, einen Sachschaden mit dem dreifachen des Wertes des untergegangenen Gegenstandes zu versichern, um alle immateriellen Folgekosten abzusichern.

Herr Postinett fragt, wo in einem solchen Fall die Kalkulationsbasis liegen könne. Herr Frey antwortet, daß sie dann gegeben sei, wenn die Ungenauigkeiten eines solchen Interesses - Versicherungsvertrages für beide Seiten tolerierbar seien.

Herr Meffert ergänzt zwei Punkte:

1. Die Berufsunfallversicherung erfasse aufgrund der gesetzlichen Meldepflicht 100% derjenigen, die drei oder mehr Tage arbeitsunfähig sind. Die betrieblichen Ausfallkosten betrügen etwa das 3 bis 4fache der Kosten, die die Berufsgenossenschaften für den Unfall im Mittel aufwenden müssen. Dem Faktor 8 bis 36 der uninsured costs in der Sachversicherung stehe hier demnach der Faktor 3 bis 4 gegenüber.
2. Die durchschnittliche Prämie für die Unfallversicherung im gewerblichen Bereich liege bei 1,46% der Lohnsumme, also bei etwa 0,5% des Umsatzes, wenn man die gleichen Eckzahlen wie bei den Sachversicherern zugrunde legt. In der Sachversicherung rechnet man dagegen mit 0,2 bis 0,4% des Umsatzes als Versicherungsprämie. Die Personenversicherung liegt vom Versicherungsvolumen in der Regel über dem der Sachversicherung.

Herr Brinkmann wirft nochmals die Frage auf, wie weit man Risikokosten denn definieren wolle. Bei einer zu weiten Definition sei die gesamte Unternehmens-tätigkeit als Risiko darstellbar. Man müsse Cost of Risk also im Sinne von versicherbaren Risiken eng definieren. Die unternehmerischen Risiken (uncertainty) müßten von den Risiken, die einer Wahrscheinlichkeitsverteilung unterliegen (risk) intellektuell getrennt werden, erst dann könnten einheitliche cost of risk Modelle entwickelt werden.

Auch Herr von Schenck favorisiert eine enge Risikodefinition. In zukunftsweisenden Konzernen gebe es heute eine zentrale Stelle zur Erfassung von versicherbaren Risiken. In einem internationalen Konzern müsse diese Stelle zunächst im gesamten Konzern verständlich machen, welche Risiken versicherbar seien. Praktisch habe man mit Mitarbeitern der Rechnungswesen-Abteilungen zu tun und müsse denen beispielsweise die Vorschriften des Umwelthaftpflichtrechts nahe bringen. Mit diesem Beispiel wolle er zeigen, daß man in der betrieblichen Praxis mit der Umsetzung von Cost of Risk Konzepten klein anfangen müsse.

Herr Scheele wirft ein, daß man in Deutschland von einer einheitlichen Definition der cost of risk noch weit entfernt sei. Bisher gebe es noch nicht einmal eine Kultur des Verständnisses für Risikokosten in den meisten Unternehmen. Es würden häufig noch nicht einmal die Zusammenhänge zwischen Selbstbehalt, Prämienentwicklung und eigenen Risikokosten verstanden. Erst in einem zweiten Schritt müsse die Brücke zwischen dem Treasurer und dem Risk Manager in den Unternehmen geschlagen werden. Erst danach sei auch Verständnis für die Ähnlichkeiten und Unterschiede der Risikoarten dieser Zuständigkeiten zu erwarten. Erst im letzten Schritt könne dann versucht werden, Marktrisiken abzusichern. Dies habe allerdings mit der heutigen Versicherungspraxis nichts zu tun.

Herr Farny stellt zusammenfassend den Konsens der Diskutanten dahingehend fest, daß alle es für zweckmäßig halten, in jedem Konzern bei einer zentralen Stelle sämtliche Risikokosten zu erfassen, inclusive der kleinen Schäden und am besten auch inclusive der Chancen - Profile. Ziel sei dabei die Unternehmenssteuerung als Ganzes, die erst mit vollständiger Information über die Costs of Risk funktionieren könne. Risk Management im Sinne der Sicherung der Existenz des Unternehmens könne nur top down entwickelt werden, bottom up (also allein auf Basis der Kenntnis der Höhe der Versicherungsprämien) könne dies nicht erreicht werden. Diese zentrale Informationssammlung sei das wünschenswerte Ziel einer Costs of Risk Erfassung. Offensichtlich sei dies nicht leicht zu machen. Als Betriebswirt habe er dafür allerdings kein Verständnis. Eine Unternehmensleitung müsse eine einheitliche Informationserfassung durchsetzen können.

Herr Frey schließt den ersten Tag mit dem Bericht über japanische Pläne, einen Tanker mit mehr als einer Million Bruttoregistertonnen zu bauen. Durch Skaleneffekte sei bei dieser Größe mit einer Halbierung der Kosten im Vergleich zu bisherigen Großtankern zu rechnen. Die Prämiensteigerung für einen Supertanker sei jedoch noch höher gewesen, so daß der Tanker nicht gebaut wurde.

Dankwart von Schultendorff

**Sind die Industrierversicherer
gehalten, ihre Antworten zu
überdenken? (I)**

Sind die Industrierversicherer gehalten, ihre Antworten zu überdenken? (I)

Herrn Schlicht und mir wurde das Thema gegeben:

Sind die Industrierversicherer gehalten, ihre Antworten zu überdenken ?

Ein wenig boshaft möchte man in diesen Tagen meinen, daß die Industrierversicherer nicht gehalten sind und auch nicht gehalten werden, weder an sich halten noch etwas bei sich behalten können. Beobachtet man doch statt eines Haltens, ein Loslassen, Lösen und Aufgeben von Prämien und Konditionen, die gestern noch als unverzichtbar galten. Darüber könnte man glatt ungehalten werden. Aber ich möchte meinen Vortrag nicht mit einer resignativen Grundstimmung beginnen. Vielmehr geht es darum, unsere Situation als Industrierversicherer in Deutschland und Europa zu analysieren und daraus Folgerungen zu ziehen.

Also nochmals:

Sind die Industrierversicherer gehalten, ihre Antworten zu überdenken? Antworten gibt man auf Fragen. Manchmal drängt sich allerdings in unserer Branche der Eindruck auf, daß wir antworten, ohne überhaupt gefragt worden zu sein. Es geht also bei meinem Vortrag um Fragen und Antworten oder, da ich hier vor einem Kreis von Wissenschaftlern und Wirtschaftsfachleuten spreche, um Nachfrage und Angebot, also um Kategorien in denen wir in einem marktwirtschaftlichen Unternehmen denken.

Wir haben gestern die Risiken der Industrie näher beleuchtet, haben über Ursachen und Ansätze zu ihrer Bewältigung gesprochen. Wir Industrieversicherer sehen uns dabei einer schwieriger werdenden Risikobewältigung gegenüber, die ich in den Schritten Herausforderungen, Anforderungen und Antworten abarbeiten möchte.

Unternehmens- und Fertigungskonzentration, kapitalintensivere Herstellungsprozesse, eng ineinander verzahnte Fertigung mit just in time Lieferungen charakterisieren neue Risikolagen. Gesetzgeberische Initiativen z.B., die im wesentlichen politisch motivierte beabsichtigte Einführung einer Schmerzensgeldregelung im Arzneimittelgesetz oder die Ausdehnung von verschuldensunabhängigen Haftungstatbeständen führen zu einem deutlichen Mehr an Haftung und damit zu zusätzlichem Risiko. Vernetzte Märkte, Internationalisierung und Globalisierung an Angebot und Nachfrage beeinflussen die Risikosituation nachhaltig. All diese für die Risikobewältigung bedeutsamen Aspekte sind in dem unter Rahmenbedingungen erfaßt. Die rechte Seite des Schaubilds zeigt unsere Kunden, die Nachfrager nach Versicherungsschutz, die Versicherungsnehmer wie auch die Vermittler, die zwischen Endkunden und Anbietern von Versicherungsschutz vermitteln, Nachfrage nach und Angebot an Produkten der Risikobewältigung zusammenbringen.

Wir werden nur dann erfolgreich sein, wenn wir den jeweiligen Anforderungen von Nachfragern und Vermittlern entsprechen können. Die Bedarfe sind auf Nachfragerseite unterschiedlich je nachdem, ob es sich um einen Gewerbebetrieb, ein mittelständisches Unternehmen oder um ein weltweit operierendes Unternehmen der Großindustrie handelt. Zu unseren Kunden auf Vermittlerseite zählen die Vertreter unserer Ausschließlichkeitsorganisation ebenso wie Kleinmakler, regionale und nationale Maklerfirmen, aber auch international tätige Großmakler. Auf die unterschiedlichen Bedarfe dieser Kunden haben wir uns mit unserem Dienstleistungsangebot einzustellen. Deren Bedürfnisse, aber auch deren Fähigkeiten mit Risiko- und Risikobewältigung umzugehen unterscheiden sich qualitativ und quantitativ grundlegend.

Welche Anforderungen haben nun unsere Kunden seien sie Versicherungsnehmer oder Vermittler. Die Anforderungen unserer Industriekunden ergeben sich aus deren spezifischer Leistungserstellung, deren Position im Markt sowie einer Vielzahl von Einzelfaktoren von denen ich einige in meiner Einleitung genannt habe, wie Kapitalintensität der Fertigung, Internationalität, rechtliche Rahmenbedingungen und vieles mehr. Ein zunehmend wichtiger werdendes Kriterium ist die Größe des Kunden. Wir stellen fest, daß kleine Gewerbebetriebe oder mittelständische Unternehmen andere Leistungen abfordern als großen Kunden. Und auch bei den Vermittlern sehen wir uns bei einem Kleinmakler anderen Anforderungen gegenüber, als bei einem Großmakler. Die Unterschiedlichkeit der Anforderungen von großen und kleinen Kunden läßt sich beispielhaft an einigen - im Hinblick auf die Risikobewältigung durch den Versicherer - bedeutsamen Einflußfaktoren veranschaulichen:

Kapitalkraft: sie bestimmt beispielsweise die Fähigkeit Selbstbeteiligungen einzugehen oder Selbstversicherung durch Captives zu betreiben. Sie kann Versicherung lebensnotwendig machen oder wie bei BP, ein Unternehmen weitgehend auf Versicherung verzichten lassen. Kapitalkräftige Unternehmen investieren in der Regel mehr und dauerhafter in Brandschutz- und Schadenverhütungsmaßnahmen. Auch bei Vermittlern ist Kapitalkraft in praxi relevant so z.B. hinsichtlich der Fähigkeit Mitarbeiter zu qualifizieren, sie auf bestimmte Standards zu verpflichten. Sie ist auch für eine veränderte Zusammenarbeit zwischen Versicherern und (Groß-) maklern bedeutsam, dann nämlich, wenn frühere Aktivitäten des Versicherers vom Makler übernommen werden (z.B. Risikobesichtigung) und dieser für sein Tun auch zu haften hat.

Welche der Parteien: Kunde, Makler oder Versicherer welchen Teil der weiteren Elemente der Risikobewältigung mit einbringt und wieviel davon absolut benötigt wird, ergibt sich aus der jeweiligen Situation. Mir fällt dabei eine Tendenz auf: je größer das Unternehmen und je größer der Makler desto mehr - absolut gesehen - wird von diesen Fähigkeiten in den Prozeß der Risikobewältigung eingebracht und von uns Industrierversicherern abgefordert. Haben wir für die Anforderungen der Kunden, der kleinen und mittleren Unternehmen und Makler, wie auch der Großindustrie und weltweit operierenden Großmaklern die richtigen Antworten parat?

In der Vergangenheit haben wir auf die Nachfrage nach Industrierversicherungsschutz mit einem umfassenden Dienstleistungsprodukt geantwortet. Umfassend in dem Sinne, daß dieses Produkt alle Stufen der Risikobewältigung umfaßte. Die Police war dabei lediglich papierenes Endprodukt eines komplexen, aber mit Ausnahme vielleicht der industriellen Feuerversicherung, meist nicht transparenten Wertschöpfungsprozesses. Dieses trifft, so denke ich, für die führenden deutschen Industrierversicherer in gleicher Weise zu. Haftpflichtversicherungsschutz beschränkte und beschränkt sich eben nicht auf das in der Police zum Ausdruck gebrachte Leistungsversprechen. Vielmehr müssen die Risiken identifiziert und bewertet werden, es ist zu entscheiden, ob und wie Risiken vermieden und unter Kontrolle gehalten werden. Zum Wertschöpfungsprozeß gehört die Strukturierung des Risikos, gehören Preisaussagen zu verschiedenen Risikostrukturen wie auch die Entscheidung, wie das Risiko finanziert werden soll, wer als Risikoträger fungiert, wer wieviel Risiko selbst trägt und ggf., auf wen das Risiko überwältigt werden kann; und schließlich gehört zur Dienstleistung "Industrierversicherungsschutz" die Abwicklung von Risiko, womit ich nicht nur die Entgegennahme von Schäden und deren Bezahlung meine, sondern einen effizienten Prozeß der Interaktion von Menschen und (EDV-) Systemen wie z.B. mit neu hinzukommenden Risiken, mit weltweiten Exposures, mit Risikotransfer auf Erst- und Rückversicherern etc. effizient umgegangen werden soll.

Wenn wir es also bisher mit einem umfassenden Dienstleistungsprodukt zu tun hatten, in dem sich die eben dargestellten Schritte und Phasen gleichsam hinter den Kulissen vollzogen, wird dies auch in Zukunft so sein? Wird die kritische Auseinandersetzung mancher unserer Großkunden in die tiefsten Verästelungen einer industriellen Feuerartifizierung Schule machen und künftig auch für Haftpflicht-, TV- oder Transportrisiken zutreffen?

Ich denke, daß abhängig von der Größe und der Risk Management- Kompetenz des Kunden von uns Industrieversicherern differenzierte, genauer differenziertere Dienstleistungen erbracht werden müssen. Dienstleistungen, die dem Bedarf unserer Kunden nicht nur inhaltlich voll entsprechen, sondern vor allem hinsichtlich einer wettbewerbsfähigen Preis-/Leistungsrelation. Statt Industrieversicherung als "black box" müssen wir unsere Dienstleistungen transparent machen. Wir müssen uns zwingen, die auch aus Insidersicht vorhandene "black box" gleißend hell auszuleuchten. Nur dadurch kommen Ineffizienzen und Defizite, aber auch echte Wertschöpfung- und Kernkompetenzen ans Licht, werden ins rechte Licht gerückt. In einem Umfeld, dessen Wettbewerbsintensität derart zunimmt, werden wir uns als Industrieversicherer nur behaupten, wenn wir uns stärker auf die kundenspezifischen Bedürfnisse fokussieren; müssen wir uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren; müssen das, was wir können noch besser und noch kostengünstiger erstellen. Wenn mir dies nicht gelingt, werden andere Wettbewerber in diese Lücke hineinstoßen. Damit meine ich nicht so sehr den Wettbewerb durch andere Industrieversicherer, dafür glaube ich sind wir in unserem Haus ganz gut gerüstet. Nein, ich meine echte Substitutionskonkurrenz. Also Komplementäranbieter, die aus der dargestellten Wertschöpfungskette einzelne Leistungen oder Leistungspakete anbieten. Es ist aufschlußreich, schon allein quantitativ, sich einmal die potentielle Konkurrenz für ein bisher umfassendes Dienstleistungsprodukt "Industrieversicherung" vor Augen zu führen. Als ich das Schaubild erstellte hat mich selbst überrascht, wie schnell es sich füllte (ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben!) Wenn ich das Schaubild interpretiere und pointiere wird eines deutlich. Eine wachsende Zahl von Kunden wird in Zukunft nur dann uns als Versicherer zur Risikobewältigung befragen, wenn unsere Antworten einem Vergleich mit

anderen Anbietern standhalten. Sind wir hinsichtlich Qualität und Preis nicht wettbewerbsfähig, laufen wir Gefahr, daß unsere Kunden in uns ausschließlich den Risikoträger/Finanzierer sehen und dafür nur die echte Risikoprämie bezahlen wollen. Die unverzichtbaren anderen Leistungen müßten wir entweder auf eigene Kosten (aber von wem denn dann letztlich finanziert) übernehmen oder selbst die Komplementäranbieter nutzen (vgl. Beispiele in den USA von "outsourcter" Schadenregulierung bei workmen's compensation Programmen).

Den Herausforderungen des IKG, insbesondere was den Bedarf von Großkunden und großen technischen Maklern anbetrifft, können wir, so glaube ich, begegnen. Wir müssen dazu bereits heute unsere Antworten vorbereiten, auch wenn noch gar nicht alle Fragen gestellt wurden.

Wie sehen diese Antworten aus?

- Noch stärkere Kundenorientierung mit adäquaten Produkten, die im Zweifel nicht wie in einer kürzlich vorgestellten Untersuchung dargestellt, das 8fache eines "an sich" versicherten Schadens unversichert lassen.
- Konzentration auf das, was wir wirklich gut können
- Reduzierung der Kosten: wir werden auf Dauer nicht Kostensätze von 32,7 % in Feuer und 37,3 % in FBU (gem. BAV-Enquête) durchsetzen können. Schon gar nicht, weil ja der Kunde auf unsere Prämie noch VSt von 10 bzw. 15 % zahlen muß. Wir werden zu arbeitsteiligeren Lösungen für die Zusammenarbeit Kunde-Vermittler-VR kommen (müssen), werden Doppelarbeiten und Ineffizienzen ausschalten. Arbitragegewinne zwischen Erst-, Rück- und Retromärkten geraten, wenn es sie denn noch gibt, unter Druck

- Wir werden dem Kunden Sachsubstanz- und Ertragsausfalldeckungen bieten müssen, die sich sehr viel umfassender mit diesen Risiken befassen. Dem Kunden ist es egal, ob wir das dann gemäß Rechnungslegungsvorschrift nach Feuer-Industrie, Technische Versicherung oder Transport buchen. Daneben werden übergreifende Haftungsversicherungen angeboten werden (müssen). Insgesamt Deckungen, die auch die strikte Trennung von Haftpflicht und Sachsubstanzversicherung überwinden, auch wenn ich hinsichtlich der Folgen speziell dieser Entwicklung kritisch bin.
- Wir werden Selbstbehalte, Selbstversicherung, finite risk Modelle u.a.m. mit traditioneller Versicherung verknüpft anbieten und schließlich alternative Märkte anzapfen, wenn diese tatsächlich effizienter sind. (Effizienzunterschiede z.B. in der Kostendifferenz zwischen Erst- und Rückversicherung (von knapp 10 gegenüber 2,5 % Verwaltungskosten) oder in der Deckungskapazität lassen sich möglicherweise nutzen.)

Ich denke, es spricht für die Industrieversicherer, wenn Sie Antworten auf Fragen vorbereiten, die so noch gar nicht gestellt sind. Um was für Antworten es sich dabei handeln könnte, habe ich versucht darzustellen. Was vielleicht als eine stark operative Betrachtung der Wertschöpfungskette erschien, hat grundlegende strategische Implikationen. Wir haben dabei die Chance, uns an die Spitze des Marktes zu stellen, denn der Markt zwingt uns, echten Kundennutzen nach Kundengruppen zu definieren und zu liefern.

Dieter Farny

**Zusammenfassung der Ergebnisse
des ersten Tages**

Zusammenfassung der Ergebnisse des ersten Tages

Im Laufe des 1. Tages des Symposiums wurden drei wesentliche Punkte diskutiert:

1.) Die Konkretisierung des Themas des Symposiums: Geht es um heutige Risiken und den zukünftigen Umgang damit oder geht es um künftige Risiken und die Fragestellung wie sie heute schon zu erkennen bzw. zu handhaben sind?

2.) Wichtigkeit der Trennung zwischen der Betrachtung gesamtwirtschaftlicher und einzelwirtschaftlicher bzw. betriebswirtschaftlicher Risiken

3.) Alternative Risk Management Konzept durch den Kapitalmarkt

Im folgenden soll die gestrige Erörterung dieser drei Themengebiete zusammengefaßt werden.

1. Konkretisierung der Fragestellung des Symposiums: Geht es um die zukünftige Behandlung heutiger Risiken oder um die heutige Behandlung zukünftiger Risiken?

Obwohl in den Vorträgen und der Diskussion beide Fragestellungen behandelt wurden, sollten man sich bewußt machen, daß dies zwei verschiedene Fragestellungen sind.

Die Schwierigkeit, diese beiden Fragestellungen auseinanderzuhalten, ergibt sich vor allem aus der wachsenden Langfristigkeit von Risiko - Ursache- und Risiko - Wirkungssystemen bzw. den daraus entstehenden Schäden.

Die großen Risiken unserer Gesellschaft resultieren aus langfristigen Trends dar, nicht aus spontanen Ereignissen. Die kausalen Finalketten die bei den ersten Sachverhalten, die zum Risiko führen, beginnen und schließlich in großen Schäden münden, erstrecken sich heute in vielen Fällen über Jahrzehnte.

Gestern haben wir uns Beispiele solcher Entwicklungen vor Augen geführt: Das Asbest Problem, das Problem der durch Rauchen verursachten - Krebserkrankungen, die Veränderung der Gentechnik oder die Mutation des globalen Klimasystems wurden erwähnt.

Die wesentliche Erkenntnis des gestrigen Tages war für sowohl für die Produzenten als auch für die Decker von Risiken, daß wir im Umgang mit solchen Trends transitiv denken müßten.

Bisher sind wir gewöhnt aus der Vergangenheit Entwicklungen in eine kurz bis mittelfristige Zukunft zu extrapolieren. Dieses Denkmodell funktioniert heute wohl nicht mehr. Es geht darum, zu überlegen, was in 20 Jahren für Risiken vorherrschen, diese auf den heutigen Zeitpunkt abzudiskontieren und Lösungen für die zukünftigen Probleme zu suchen.

Versicherer neigen dagegen dazu, Rückspiegelbetrachter und Gegenwartsbewältiger zu sein statt die Zukunft zu antizipieren. Das müßte sich ändern. Im übrigen herrscht vermutlich auch in der Industrie kurzfristiges Denken vor, da heutige Probleme viel drängender und einfacher lösbar erscheinen als die langfristigen Risikopotentiale.

Die Frage nach der Themenstellung des Symposiums müssen wir also weiter offen lassen.

2. Wichtigkeit der Unterscheidung zwischen der gesamtwirtschaftlichen und der einzelwirtschaftlichen Betrachtung von Risiken

Aus einzelwirtschaftlicher Sicht sollten wir uns mit strategischem und operativem Risk Management beschäftigen. Dies ist keine neue Aufgabe und Techniken zur Bewältigung sind bekannt. Risk Management ist dabei Aufgabe der Unternehmensleitung, diese ist nur eingeschränkt delegierbar und bildet einen Teil der allgemeinen Unternehmenspolitik.

Die Betrachtung im Rahmen des Risk Managements sollte dabei nicht nur Risiken, sondern auch Chancen erfassen. Diese beiden Aspekte sind bekanntlich nicht trennbar: Wer Chancen wahrnimmt trägt auch Risiken und vice versa.

Schwierigkeiten treten bei der Berechenbarkeit der einzelwirtschaftlichen Risiken auf. Herr Illner zeigte uns zwar ein Modell der "Cost of Risk", dessen Handhabung und Umsetzung auf die konkrete Unternehmenssituation ist jedoch schwierig. Wir diskutierten daher, ob man nicht hilfsweise mit Teilrechnungen der Cost of Risk beginnen sollte, um überhaupt irgendwo anzufangen. Zunächst könnte man Versicherungsprämien und andere klar erfaßbare Kosten auflisten. Unklar blieb bei dieser ersten Primitivrechnung, wie nicht versicherte Schäden zu erfassen seien. Diese Schäden liefen ja nicht über die offiziellen Risk - Management Systeme und werden im Unternehmen somit gern vertuscht, um keine Fragen nach der Verantwortlichkeit aufkommen zu lassen.

Des weiteren diskutierten wir verschiedene technische Fragen in diesem Bereich. So wurde die Handhabung von Schäden im Franchisebereich angedacht und kalkulatorische Kosten oder captive accounts wurden als Lösungswege vorgeschlagen, um die Erfassung von Kleinschäden transparenter zu machen.

Mein persönliches Fazit aus der Diskussion über dieses Cost of Risk Modell war, daß Herrn Illners Darstellungen zwar einen hervorragenden Ausgangspunkt für Risk Management bildet, weitere Forschung über verschiedene Aspekte und weitere Modelle der Risikoerfassung allerdings nötig sind.

Aus den Vorträgen der Herren Krämer und Blankenburg ist für mich vor allem eines deutlich geworden: In der Erfassung von technisch - realen Risiken sind wir weit fortgeschritten.

Auch die von den Herren Hesel und Rösler vorgestellten Systeme waren ja Erfassungs- und Bewertungsinstrumente für reale bzw. technische Risiken, die scharf abgrenzbar sind.

Sobald die Risikosituation allerdings nicht mehr technisch - real ist, sondern finanziell - ökonomisch, wird die Handhabung schwammiger. Erfassungsprobleme, die solche Risiken inklusive der immateriellen Schäden wie den Imageverlust, Marktanteilsverlust, Zeitverlust oder das Unterbrechungsverlust erfassen, sind groß. Für den Ökonomen ist dies eine betrübliche Feststellung, da ein Betrieb nicht an einem Brand Pleite geht, sondern an Kapitalverlust oder Liquiditätsmangel.

Bei der Behandlung der gesamtwirtschaftlichen Sicht kamen wir gestern schnell zu der Feststellungen, daß neben wenigen harten Merkmalen vor allem viele weiche Merkmale vorherrschen. Risikoakzeptanz war dabei unser Hauptstichwort. Dieses Phänomen ist quantitativ schwer erfaßbar. Es handelt sich nicht um ein kognitives, sondern um ein affektives Problem, d.h. mit intellektuellen Argumenten oder Rednern allein ist ihm nicht beizukommen.

Risikoakzeptanz ist in der Gesellschaft ein wichtiges Phänomen und insbesondere ein Problem des Standortes Deutschland. Die deutsche Industrie sieht sich dabei einer fehlenden Risikoakzeptanz in der Bevölkerung gegenüber. Die Risiko - Chancenprofile, die von den Wirtschaftssubjekten wahrgenommen werden, sehen ungünstig aus. Das Problem ist nicht unbedingt der Sachverhalt, sondern vor allem seine Didaktik. Wir gehen dabei davon aus, daß in Deutschland die Risiko - Chancenprofile per Saldo nicht sehr hoch eingeschätzt werden. Die Industrie wird daher eher im Ausland investieren, wo dieses Profil höher bzw. günstiger beurteilt wird.

Sobald die Risiko - Chancenprofile nicht nur gering, sondern negativ bewertet werden, folgt Inaktivität. Wir müssen die Salden daher in einen schwarzen Bereich bringen, damit wieder etwas läuft. Neben der absoluten Erhöhung benötigen wir auch eine relative, damit das, was produziert wird, in Deutschland produziert wird und nicht in Osteuropa oder Asien.

Bei den Lösungsmöglichkeiten für ein gesellschaftliches Risk - Management waren wir ziemlich hilflos. Folgende Stichworte fielen gestern in diesem Zusammenhang:

- Die Didaktik der Risikoprobleme ist wichtiger als der Sachverhalt selbst
- Aktives Vorgehen ist wichtig, reaktives Vorgehen reicht dagegen nicht aus
- Die Medien spielen bei der Einschätzung von Risiko - Chancenprofilen eine große Rolle. Viele Medien neigen dabei dazu, selektiv negative Nachrichten zu bringen bzw. überzubewerten, so daß ein verzerrtes Bild der Wirklichkeit erzeugt wird.
- Die Menschen weisen unterschiedliche Einstellungen zu Risiken auf. Mutativen Risiken (also neuen Dingen) wird besonders ängstlich begegnet, da keine Erfahrungswerte im Umgang mit diesen Risiken vorliegen. Dies trifft meines Erachtens beispielsweise bei der Gentechnik zu.

Auch der erste Mondflug stellte ein mutatives Risiko dar. Ich weiß nicht ob dieser heute noch stattfinden würde. Die Rückkehrwahrscheinlichkeit wurde damals analytisch auf 80% kalkuliert. Selbst wenn wir heute noch Mondfahrer finden würden, die trotzdem freiwillig zum Mond flögen, wäre es möglicherweise gesellschaftlich nicht mehr akzeptiert ein solches Risiko auf uns zu nehmen.

Ein anderes Risikoprofil erzeugen die evolutorischen Risiken. Daran haben wir uns gewöhnt. Ein Beispiel in der gestrigen Diskussion erläuterte Herr Dr. Frey, der uns von der japanischen Idee eines Supertankers mit 1 Mio. Bruttoregistertonnen berichtete. Dessen Bau war daran gescheitert, daß die Grenzkosten der Versicherung die Skaleneffekte der Größe zunichte machten. In der Bevölkerung wäre der Schritt von 500.000 auf 1 Mio. Bruttoregistertonnen vermutlich akzeptiert worden. Ähnliche Effekte können bei Jumbos beobachtet werden. Der erste Jumbo bot 400 Passagieren Platz. Damals sorgte man sich, ob die Risiken von Flugzeugen mit 100 Passagieren proportional auf eine solche Größe übertragbar seien. Heute denken wir über Jumbos mit 1000 bis 1200 Passagieren nach und ich vermute, die meisten von uns würden ohne große Bedenken in ein solches Flugzeug einsteigen.

Vielleicht müßte man den Umgang mit evolutrischen Risiken empirisch besser untersuchen. Möglicherweise liegen die Ursachen der unterschiedlichen Bewertung darin, daß Evolution in der Geschichte der Menschheit anders bewertet werden muß als Mutationen, vor denen man mehr Angst hat.

Meiner Meinung nach müßten wir mehr Forschung über Risikoakzeptanz und die Möglichkeiten ihrer Beeinflussung betreiben. Herr Obermeier berichtete zwar gestern über empirisch nachweisbare Faktoren, die die Risikoakzeptanz beeinflussen. Die Diagnose allein reicht aber wohl nicht aus. Vielmehr müßte man die Risikoakzeptanz in einem gesellschaftlich erwünschten Sinne beeinflussen können. Man bräuchte mit anderen Worten Therapievorschläge.

3. Alternative Risk Management Konzepte durch den Kapitalmarkt

Neben den traditionellen Techniken des Risk Management wurde gestern - promoviert durch den Vortrag von Herrn Muth und der Liebe des gestrigen Moderators, Herrn Frey zu diesem Thema - auch neue Konzepte diskutiert.

Traditionell haben die Unternehmen die Instrumente Erstversicherung, Rückversicherung und Retrozession zur Verfügung. Heute kommen wir über diese allgemeine Kette hinaus in die Finanzmärkte hinein.

Die Frage stellt sich, ob auf den allgemeinen Kapitalmärkten bisher ungenützte Risikodeckungskapazitäten vorhanden sind. Mit deren Nutzung wäre der Übergang von einer "hausbackenen" Risikopolitik zu einer "weltmännischen" geschafft, da der weltweite Kapitalmarkt dann zur Deckung von Risiken zur Verfügung stünde.

Ein zweiter Aspekt sollte in diesem Zusammenhang beachtet werden: Bisher wurde Risikokompensation häufig durch Kassageschäfte gehandelt. Dem großen Zahlungsstrom an die Versicherungsgesellschaften stand dabei ein entgegengesetzter Zahlungsstrom der Versicherer an die Versicherungsnehmer gegenüber. Dies entspricht offensichtlich auch einer Präferenz der Versicherungsnehmer. Diese Art der Kassageschäfte ist daher heute im Privatkundengeschäft immer noch stark ausgeprägt. Franchiseverträge werden dagegen nur selten verkauft, weil der Geldwechsel offensichtlich psychologisch sehr geschätzt wird.

Betrachtet man nun Schadenexzedentendeckungen, Options oder Futures, reduziert sich zwar der Geldstrom, die Risikodeckung bleibt aber dieselbe. Da die Transaktionskosten des Kapitalmarktes geringer sind, steigt allerdings die Produktivität des gesamten Vorganges. Es ist daher vorstellbar, daß die Kapitalmärkte auch als Versicherungen genützt werden könnten.

Alternative Risk Management Konzepte bewirken dabei zwei Aspekte:

1. Die Verlängerung der klassischen Versicherungskette in die allgemeinen Finanz- und Kapitalmärkte und
2. Den Ersatz von Kassageschäften durch derivative Geschäfte. Statt des Kassageschäftes wird lediglich eine Exzedentenhaftung vereinbart. Aus der Rückversicherung ist seit vielen Jahren bekannt, daß Schadenexzedenten effektiver sind als das Kassageschäft. Allerdings sind Derivate auch volatil, da die Basis kleiner ist. Damit steigt auch die Gewinn- und Verlusthöhe im Verhältnis zum Umsatz erheblich.

Über die Kriterien zur Beurteilung dieser beiden Trends konnte bisher keine Einigkeit erzielt werden. Folgende Überlegungen wurden diskutiert:

- Gelten die Überlegungen lediglich für bisher versicherbare Risiken oder auch für Marktrisiken oder andere unternehmerische Risiken, die von Versicherungen traditionell nicht getragen werden sollten?
- Wie bilden sich Preise für erweiterte Risikotransfermöglichkeiten? Wenn auf den Finanzmärkten erweiterte Transfermöglichkeiten bestehen, ist es möglich, daß die Risikoprämien geringer sind als bei den engeren, traditionellen Versicherungen. Allgemeine Finanzmärkte sind demnach möglicherweise ausgleichsfähiger als Versicherungsmärkte. Dies gilt für die Art, die Menge und die räumliche Dimension von Risiken.
- Gestern wurde bei der Diskussion über die Transaktionskosten allerdings vergessen, daß die Betriebskosten der Versicherungen und Makler auch Abwicklungskosten einschließen. Ein reiner Kapitalmarkt kann Schäden ja bestenfalls bezahlen, aber nicht regulieren oder Policen schreiben.
- Ein wichtiges Beurteilungskriterium der erweiterten Risikokapitalmärkte ist ihre Kontinuität und Zuverlässigkeit. Diese ist möglicherweise geringer einzuschätzen als die der traditionellen Versicherungen.

Sobald das zur Verfügung stehende Risikokapital schlechte Erfahrungen macht, wird es abgezogen. Bei Versicherungen ist dies nicht der Fall. Über auftretende Schwierigkeiten wird zunächst das Gespräch mit dem Versicherungsnehmer gesucht. Kontinuität hat dabei viel mit persönlichen Beziehungen zu tun, die man von einem anonymen Kapitalmarkt nicht erwarten kann.

Die Verlängerung der Risikokonsolidierungsmärkte in die allgemeine Finanzwelt. Handelt es sich hierbei um eine Verlängerung der Versicherungsmärkte oder um einen neuen, selbständigen Markt?

Diskussion

Herr Frey ergänzt die Zusammenfassung um einen bisher unerwähnten Aspekt: Alternativer Risikotransfer der Assekuranz in Zusammenarbeit mit den Kunden, die Balance sheet protection betreiben. Vielleicht könnten auch zukünftige Risiken für die keine Rücklagen oder Rückstellungen gebildet werden, dadurch abgesichert werden, daß Sparmittel bei den Versicherern gebildet werden. Die Schwierigkeit bei deren Bildung ist die exakte Definition dieser Risiken. Unter Umständen wäre diese aber nicht nötig, falls Einigkeit darüber bestünde, daß der Hauptteil des bei den Versicherungen gesparten Geldes in irgend einer Weise an den Versicherungsnehmer zurückfließt.

Herr Muth ergänzt, daß financial insurance im Grunde eine Darlehensart ist. Steuerlich ist eine Darlehenszahlung nicht absetzbar, eine Versicherungsprämie dagegen schon. Damit verteuert sich dieses Produkt um ca. 50%.

Herr Frey berichtet daraufhin, daß in den USA Richtlinien der Wirtschaftsprüfer diese Fälle regeln. Reine Darlehen sind demnach nicht steuerlich abzugsfähig. Die Beimischung von Risikoelementen entscheidet daher über die steuerliche Anerkennung und die Kunst der Konstruktion solcher Instrumente besteht in der Mischung von Darlehens- und Risikoelementen.

Herr Krämer führt an, daß die von Herrn Frey angesprochenen Mechanismen bereits in Ansätzen existieren: Beispielsweise bildeten Kernkraftwerkbetreiber rund 20 Mrd. DM Rückstellungen für die Entsorgung. Problematisch in diesem Zusammenhang sei allerdings die Tendenz des Staates, sich solche Gelder einzuverleiben. Die Gesellschaft der Kernkraftwerkbetreiber stellt ein zweites Beispiel einer genossenschaftlichen Absicherung gegen Unfälle in der Branche dar.

Ferner stellt Herr Krämer klar, daß der Umgang mit Risiken, die exakt berechenbar sind, keine Top Management Aufgabe darstellt. Zunehmend beschäftigt man sich dagegen in der Unternehmensleitung mit weichen Faktoren und nicht berechenbaren Risiken. Könnte man in diesem Bereich Hilfestellungen entwickeln, wären diese daher besonders wertvoll.

Herr von Schenck unterscheidet in erkannte, unerkannte, aber erkennbare Risiken und Risiken, die unerkannte bleiben, bis sie eintreten. Aus seiner Sicht ging die Versicherungswirtschaft immer schon mit diesen drei Risikotypen um. Als Beispiele führte er elektromagnetische Felder, das Krebskataster welches in der Umgebung großer Städte eine höhere Krebsgefahr aufzeigt als in anderen Gebieten sowie den gesamten Umweltbereich an. Bisher verhält sich die Versicherungswirtschaft bei diesen Risiken allerdings defensiv, indem sie ausgeschlossen werden. Möglicherweise ist ein aktiveres Verhalten in diesem Bereich nötig, etwa indem man, gemeinsam mit der Industrie, Lösungen für diese Probleme erarbeitet.

Günter Schlicht

**Sind die Industrierversicherer gehalten,
ihre Antworten zu überdenken? (II)**

Sind die Industrierversicherer gehalten, ihre Antworten zu überdenken? (II)

1. Einleitung

Die Frage ist, beim Wort genommen, schnell beantwortet: Als Begleiter der Industrie beim Umgang mit ihren Risiken sind die Industrierversicherer schon deshalb permanent gehalten, ihre Antworten zu überdenken, weil diese Risiken sich ändern. Mehr noch: Der sich beschleunigende technologische und strukturelle Wandel in der Industrie, ihre Internationalisierung und Globalisierung, neue Formen der Arbeitsteilung, aber auch die Veränderungen des rechtlichen und gesellschaftlichen Umfeldes zwingen die Industrierversicherer, schneller zu reagieren, als sie dies aus der Vergangenheit gewohnt sind. Diese Feststellung ist weder neu noch dürfte sie Anlaß zur Kontroverse bieten. Sie hat aber dennoch eine Vielzahl von Implikationen und führt auf den Weg zu einer Antwort auf die dahinterstehende Frage, ob die Industrierversicherer die richtigen Antworten auf die Versicherungsbedürfnisse der deutschen Industrie geben.

Ich werde Ihnen dazu im folgenden - aus heutiger Sicht, d.h. bezogen auf die gegenwärtigen Risiken der deutschen Industrie - einige Gedanken vortragen. Dabei erhebt diese Kurzdarstellung weder Anspruch auf Vollständigkeit noch ist sie systematisch angelegt. Sie soll lediglich einige Themenbereiche aufzeigen, die die versicherungsnehmende Industrie gegenwärtig beschäftigen. Nun sind die industriellen Versicherungsnehmer natürlich ebenso wenig wie die Anbieter eine homogene Gruppe, deren Versicherungsbedürfnisse und Interessen in allen Fragen übereinstimmen müssen. Ich versage es mir aber, insoweit im folgenden zu „segmentieren“, wie dies auf dem deutschen Versicherungsmarkt zunehmend geschieht. Statt dessen möchte ich zitieren aus einem Vortrag, den Walter Meyer-Kahlen im Jahre 1985 im Rahmen der Jahrestagung des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft in Bern gehalten hat und in dem er

folgende Feststellung getroffen hat (ich zitiere etwas verkürzt): „Die meisten gewerblichen Versicherungsnehmer ... wollen ... Versicherungsmärkte haben, die ihnen dazu verhelfen, bei in- oder ausländischen solventen, leistungs-, anpassungs- und innovationsstarken Versicherungsunternehmen ihrer Wahl die Risiken, die sie versichern müssen oder möchten, zu möglichst günstigen und maßgeschneiderten Bedingungen ... sowie zu möglichst niedrigen Prämien einzudecken.“ Dies ist auch heute noch ein solider Kanon gemeinsamer Interessen der versicherungsnehmenden Industrie. Bei allen Unterschieden im Nachfrageverhalten und im Versicherungsbedarf soll dies deshalb auch eine Art roter Faden für die folgenden Überlegungen sein.

2. Produktinnovation / Binnenmarkt

Ich bleibe noch einen Augenblick bei Meyer-Kahlen und komme damit gleichzeitig zu meinem ersten Thema: *Produktgestaltung und -innovation im Binnenmarkt*. In dem zitierten Vortrag wird die Erwartung geäußert, daß von der Deregulierung des Versicherungswesens in Deutschland, vor allem der Abschaffung der Genehmigungspflicht für AVB, und von der Öffnung der Grenzen in der EU (seinerzeit noch EG), eine flexiblere Produktgestaltung und ein wichtiger Impuls für Produktinnovation ausgehen würden. Diese Erwartung war, rückblickend gesehen, zu optimistisch. Marktregulierung und Marktabschottung haben ganz offensichtlich tiefere Spuren hinterlassen als teilweise angenommen. Anders gesagt: Innovationsfähigkeit und/oder -bereitschaft der Industrieversicherer bleiben auch heute, sechs Jahre nach der Liberalisierung des industriellen und großgewerblichen Versicherungsgeschäfts, noch um einiges hinter den Erwartungen und auch den sich fortentwickelnden Bedürfnissen der Industrie zurück. Ich möchte diese Aussage an zwei Themenbereichen verdeutlichen:

2.1. Das ist zum einen das *Spartendenken*, in 90 Jahren mit deutscher Gründlichkeit auf unbestreitbar hohem fachlichem Niveau zu beachtlicher Perfektion gereift. Aber jetzt stellt sich die Frage, ob die Auffächerung des

Versicherungsschutzes in eine Mehr- bis Vielzahl von Einzelverträgen - sowohl in der Sach- wie auch in der Haftpflichtversicherung - die einzige Möglichkeit sein und bleiben muß, die Versicherungsbedürfnisse der deutschen Industrie zu befriedigen. Der Blick auf andere Märkte legt eine andere Antwort nahe. Damit meine ich nicht nur die in diesem Zusammenhang immer wieder angeführte Allgefahrendeckung in der Sachversicherung („all-risks-Police“), sondern auch weitergehende spartenübergreifende integrierte Versicherungskonzepte nicht nur in der Sachversicherung, sondern auch in den Technischen Versicherungssparten und in der Haftpflichtversicherung - bis hin zu einer einheitlichen Industriepolice. Auch die Möglichkeit einer Vereinbarung spartenübergreifender Selbstbehalte gehört in diesen Zusammenhang. Integrierte Versicherungslösungen sind bisher nur in Ansätzen erkennbar, die sich im übrigen fast ausschließlich auf das gewerbliche Versicherungsgeschäft beziehen. Hier „schlummert“ noch ein erhebliches Innovationspotential, das sowohl den Versicherungsnehmern als auch den Versicherern selbst gleichzeitig neue Möglichkeiten bieten würde, nicht weniger rational, aber vielleicht rationeller miteinander umzugehen, was mir für die zukünftigen Beziehungen zwischen der Industrie und ihren Versicherern besonders wichtig erscheint. Auch in einzelnen Sparten sind noch nicht alle Möglichkeiten einer Weiterentwicklung bzw. Ergänzung bestehender Versicherungsangebote genutzt: eine gelayerte Erstrisikodeckung in der Feuerversicherung etwa sucht man bisher am deutschen Versicherungsmarkt noch vergebens.

Es gibt den Einwand, ein derartiger Innovationsbedarf sei in der deutschen Industrie gar nicht in größerem Maße vorhanden. Dazu ist einzuräumen, daß auch die innovationsfördernde Nachfrage in der Vergangenheit in Teilen der Industrie durchaus intensiver hätte sein können. Mit der zunehmenden Internationalisierung der deutschen Industrie hat aber auch insoweit, vor allem in der Großindustrie, ein Änderungs- und Flexibilisierungsprozeß eingesetzt, der heute schon spürbar ist und der sich beschleunigt und auch in weiten Bereichen fortsetzen wird. Wirkliche Innovation bedeutet im übrigen auch, Antworten auf noch nicht gestellte Fragen zu suchen.

2.2. Mit dem Stichwort Internationalisierung ist auch schon der zweite Themenbereich angesprochen, mit dem ich den Bogen etwas weiter spannen möchte, vom Spartendenken im nationalen Bereich zum *Teilmarktdenken* in der EU. Die Internationalisierung weiter Teile der deutschen Industrie schreitet, wie gesagt, fort und erfordert eine entsprechende Begleitung der damit verbundenen Risiken. Die Öffnung der Grenzen innerhalb der EU hat insoweit weitreichende Möglichkeiten eröffnet, die bisher aber noch nicht konsequent genutzt worden sind. Von einer sogenannten Europapolice, von der immer einmal wieder die Rede war, sind wir noch weit entfernt. Sie ist bisher im Prinzip nichts anderes als andere internationale Programme. Das heißt, daß mit Hilfe eines mehr oder gelegentlich auch weniger gut funktionierenden Netzwerks lokale Versicherungsdeckungen mittels Konditionen- und Summendifferenzvereinbarungen in einem Programm zusammengefaßt werden. Es käme den Versicherungsbedürfnissen der Industrie, vor allem großer, international operierender Unternehmen entgegen, wenn der Versicherungsschutz bei grenzüberschreitenden Aktivitäten weitergehend flexibilisiert würde. Natürlich gibt es Unterschiede in den Rechtsordnungen der Mitgliedsstaaten, die dem teilweise entgegenstehen. Aber zum einen werden sowohl technische Standards als auch das Haftungsrecht in der EU zunehmend harmonisiert. Zum anderen müssen die bestehenden Unterschiede nicht hindern, sich auf EU-weit geltende Deckungskonzepte oder Deckungselemente dort zu verständigen, wo keine rechtlichen Hindernisse entgegenstehen. Daß dies bisher nicht in stärkerem Maße geschieht, hat sicher verschiedene Gründe, hängt aber auch damit zusammen, daß das Denken in nationalen Teilmärkten noch stark ausgeprägt ist. Dazu ließe sich eine Reihe von Belegen anführen. Hier wirkt sicher auch noch nach, daß die Möglichkeit, der Kunde könne sich „aus allen vorhandenen Bedingungswerken das beste herausuchen“, zulange als „Gefahr“ angesehen wurde, wie das einmal ein früherer Vorsitzender des VdS formuliert hat. In Wirklichkeit steckt darin eine große Chance, die Industrie bedarfsgerechter und flexibler bei ihren Auslandsaktivitäten zu begleiten und ihr in einem einheitlichen Währungsraum auch, soweit gewünscht, einheitlichen Versicherungsschutz anzubieten, gleich ob es sich um einen deutschen, englischen oder französischen Standard handelt. Diese Aufgabe stellt sicherlich, auch in personeller Hinsicht, hohe Anforderungen

an die Industrierversicherer und fordert ihre Kreativität heraus. Sie sollten sich aber dieser Aufgabe offensiv stellen.

3. Risikoänderungen / Neue Risiken

Gleiches gilt auch für die bereits eingangs erwähnte Aufgabe, den sich beschleunigenden technologischen und strukturellen Wandel in der Industrie zu begleiten. Auf die Frage, ob die Industrierversicherer bisher diesem Anspruch gerecht werden, gibt es sicher keine pauschale Antwort. Eine differenzierte Betrachtung ist angebracht. Festzustellen ist gleichwohl, daß in Teilbereichen die Änderungen der Risikopotentiale in der Industrie nicht rechtzeitig erkannt, oder, soweit erkannt, nicht schnell genug oder mit der gebotenen Konsequenz mitvollzogen werden. Ich möchte dafür drei Beispiele nennen, die zwar nicht unbedingt die zentralen Versicherungsprobleme der deutschen Industrie sind, die aber auf unterschiedliche Art symptomatisch sind für den angesprochenen Sachverhalt:

3.1. Das sind zum einen die sich teilweise dramatisch ändernden Beziehungen zwischen Zulieferern und Herstellern, wie wir sie nicht nur, aber insbesondere im Bereich der Automobilindustrie erleben. Dies ist eine komplexe Entwicklung, die verschiedenartige Versicherungsfragen aufwirft. Eine möchte ich pars pro toto ansprechen: Der frühere Teilezulieferer wird abgelöst durch den Systemzulieferer - mit u.a. der Folge, daß die Rückrufkostenversicherung des Zulieferers zunehmend ins Leere läuft. Mangelhaft ist eben nicht das von ihm gelieferte System, sondern der Bolzen oder die Feder, deren Aus- und Einbau nach den Bedingungen nicht gedeckt sind. Eine teure Standarddeckung wird zunehmend obsolet, weil sie der Veränderung des Risikos nicht folgt. Hier mag es einige dogmatische Hürden geben, die übersprungen werden müssen - und es ergibt sich auch die Frage nach der angemessenen Prämie. Beides sollte aber nicht daran hindern, risikoadäquate Lösungen zu entwickeln und anzubieten.

3.2 Zweites Beispiel: Wie in der deutschen Wirtschaft insgesamt findet auch innerhalb großer Unternehmen der deutschen Industrie eine Verlagerung von der Produktion zur Dienstleistung statt. Das führt dazu, daß weniger „geliefert“ als „geleistet“ wird (etwa eine Blaupause zur Konstruktion eines Motors) - mit der Folge, daß bestimmte Leistungen aus der Deckung durch die Produkthaftpflichtversicherung „herausfallen“, obwohl ein fast identischer Sachverhalt vorliegt, für den aber angemessene Versicherungslösungen bisher nicht angeboten werden.

3.3. Drittes Beispiel: In weiten Bereichen der Industrie, aber auch einem Teil des Dienstleistungsgewerbes, haben wir es mit einer zunehmenden Wertekonzentration zu tun. In wachsendem Maße sind eine Vielzahl von Beteiligten in unterschiedlicher Weise in die Verantwortung für die damit verbundenen Risiken eingebunden. Neue Produktionsabläufe von „just in time“-Lieferungen bis zur Einbindung von Zulieferern in den Produktionsstandort sowie „Outsourcing“ mögen dazu als Stichworte dienen. Auch in diesem Zusammenhang stellt sich eine Vielzahl von Versicherungsfragen, die einer zufriedenstellenden Antwort bedürfen. Und auch hier greife ich nur eine Frage heraus: Wie soll die Vielzahl von Fremdfirmen, die an derartigen Standorten eingesetzt ist, ihr Haftpflichtrisiko angemessen abdecken. Das ist weniger eine Deckungs- als eine Summenfrage, die aber doch zu der Anschlußfrage führt, ob seitens der Anbieter genügend getan wird, um das Problembewußtsein zu wecken und nach einer angemessenen Problemlösung zu suchen.

Diese Beispiele zeigen, daß der industrielle Wandel ständig nach neuen Antworten verlangt und daß diese Antworten nicht immer in zufriedenstellender Weise gegeben werden bzw. daß es einer höheren Anpassungsgeschwindigkeit bedarf.

4. Umwelthaftpflichtversicherung

Daneben gibt es auch Bereiche, in denen der Industrie die adäquate Begleitung ihrer Risiken bewußt nicht gewährt wird. Ein wichtiges Beispiel ist die Umwelthaftpflichtversicherung: die Versicherer stellen der Industrie die von ihr benötigte kongruente Deckung für ihre Haftungsrisiken nicht mehr zur Verfügung. Im Gegenteil, bestehende Deckungen sind zurückgenommen und durch ein neues, in wichtigen Bereichen restriktiveres Modell abgelöst worden. Die kontroversen Auffassungen zu Deckungsumfang und Ausgestaltung der Umwelthaftpflichtversicherung sind bekannt. Ich nenne nur einige Stichworte: vorgezogene Rettungskosten, Versicherungsfalldefinition, Deckung für den Normalbetrieb, Nachhaftungsregelung. Daneben möchte ich aber noch ein bisher weithin übersehenes Problem ansprechen, das nicht nur eine Deckungseinschränkung bedeutet, sondern die Beweglichkeit der deutschen Industrie ganz allgemein einschränkt: Das ist der Ausschluß der Deckung für Vorbelastungen beim Erwerb von Grundstücken (Ziff. 6.5 des Modells). Diese Regelung hat zur Folge, daß der Grundstücksverkehr in der deutschen Wirtschaft von einer nochmaligen Altlastenbereinigung in bezug auf „neue“ Altlasten begleitet wird. Führt man sich die Praxis und das Volumen des Grundstücksverkehrs gerade im Bereich von Großkonzernen vor Augen, so wird unmittelbar deutlich, daß auf diese Weise ein Deckungsdefizit von erheblichem und ständig wachsendem Ausmaß entsteht. Nicht nur in dieser Frage, sondern insgesamt sollten die Industrieversicherer die Umwelthaftpflichtversicherung noch einmal überdenken mit dem Ziel, die Ausschlüsse bzw. Einschränkungen der bisherigen Deckungen auf die Punkte zu beschränken, in denen wirklich wesentliche Interessen berührt sind.

5. Industrie-Feuerversicherung

Ich wende mich jetzt der Sparte zu, in der zumindest einige große Industrieversicherer ihre bisherigen Antworten überdacht haben und neue Wege gehen: die Industrie-Feuerversicherung.

Der Sachverhalt ist bekannt: Mit dem Ausscheren aus dem Verbandstarif des Verbandes der Schadenversicherer (VdS) und der Entwicklung eines jeweils eigenen Preisfindungsinstruments wollen diese Versicherer mehr als bisher das Risiko in seiner Gesamtheit betrachten, den individuellen Risikoverhältnissen des einzelnen Versicherungsnehmers stärker Rechnung tragen sowie Selbstbehalte besser honorieren. Dieses Vorgehen wirft wichtige marktpolitische Fragen auf, wie Zukunft des Verbandstarifs, Veränderung der Anbieterstruktur usw., auf die ich trotz ihrer erheblichen Bedeutung an dieser Stelle nicht eingehen kann. Unabhängig davon ist dazu festzustellen, daß diese Veränderung in der Betrachtung und Bewertung industrieller Risiken richtig, wenn nicht überfällig war. Individualisierung hat allerdings auch ihre Grenzen: Sie sollte nicht zu einer Auflösung des Risikokollektivs und auch nicht zu einer marktweiten Ausgrenzung bestimmter Risiken oder Risikogruppen führen.

Diese Entwicklung wirft aber auch neue Fragen auf, die zum mindesten weiteren Nachdenkens bedürfen:

5.1. Das ist zum einen die Frage nach der Transparenz bzw. Intransparenz der Preisfindung. Letztere ist teilweise erklärtes Ziel, insgesamt sich langsam abzeichnende Praxis. Man mag darüber streiten, ob der Markt einen *Anspruch* darauf hat, den Preisfindungsmechanismus des einzelnen Anbieters zu erfahren. Eine gewisse Transparenz erscheint vor allem als ein Gebot der praktischen Vernunft: Soweit und solange ein Versicherer das Risiko seines Kunden nach bestimmten festgelegten Maßstäben kalkuliert und bewertet, also einen Tarif anwendet, sollte er diesem jedenfalls die Bewertungsmaßstäbe, die zugrunde liegenden Tarifierungsgrundsätze also offenlegen. Gerade wenn eine ganzheitliche Risikobetrachtung und eine individuellere Risikobewertung stattfinden sollen, müssen Versicherer und Kunde in einen Dialog über die Qualität des Risikos treten, zu dem notwendigerweise auch die Transparenz über die Bewertungsmaßstäbe einschließlich der sog. „soft facts“ gehört. Es handelt sich schließlich um das Risiko des Versicherungsnehmers. Darüber sollte das letzte Wort auch noch nicht gesprochen sein.

5.2. Ein zweiter Problemkreis ist der sich abzeichnende Besichtigungsaufwand. Erste Erfahrungen liegen vor und klingen nicht sehr positiv. Die beabsichtigte Besichtigungsfrequenz droht auf beiden Seiten Kräfte in erheblichem Umfang zu binden. Ohne vorschnelle Schlüsse zu ziehen: Ein vorsorglicher Appell, das richtige Maß zu halten, erscheint angebracht. Was aber vor allen Dingen vermieden werden muß, ist, daß es im Beteiligungsgeschäft zu Parallelbesichtigungen durch eine Mehrzahl beteiligter Versicherer kommt. Angesagt ist nicht eine Zunahme des mit dem Versicherungsgeschäft verbundenen Aufwandes, sondern, im Gegenteil, seine Rückführung auf ein vertretbares Maß. Ich komme darauf noch einmal zurück.

5.3. Ein weiteres noch zur Feuerversicherung, sozusagen als Fußnote: Wenn schon neue Wege gegangen werden, so ist auch zu fragen, ob die Spitzenrisikoklausel noch eine Antwort für die Zukunft ist, insbesondere in der Form, in der sie in der Vergangenheit gehandhabt worden ist. Damit meine ich das Aufaddieren von Werten innerhalb von Konzernen ohne Rücksicht auf die jeweilige Unternehmensgröße und die jeweilige Risikoverflechtung. Auch wenn die Erstversicherer insoweit nicht die alleinigen Ansprechpartner sind: Die allseits bekannten Rückwirkungen der Spitzenrisikoklausel auf die betroffene Industrie in nicht sehr lange zurückliegender Vergangenheit geben Anlaß, die Frage auch hier und heute noch einmal aufzuwerfen.

6. Transaktionskosten / Transaktionsbürokratie

Einige Bemerkungen möchte ich auch zum Thema Kosten machen, dessen Bedeutung für den zukünftigen Wettbewerb in der Industrieversicherung zunehmend erkannt und in Maßnahmen mit dem Ziel der Kostensenkung umgesetzt wird. Nach allgemeiner Einschätzung sind die Transaktionskosten zu hoch. Dies hat im übrigen seine Ursache nicht nur bei den Versicherern selbst, es gibt auch den exogenen Faktor Versicherungssteuer, der schon wegen seiner finanziellen Bedeutung einen kurzen Exkurs wert ist. Immerhin hat die gewerbliche Wirtschaft in Deutschland im Jahre 1995 geschätzte 7,5 Mrd. DM an

Versicherungssteuer im Zusammenhang mit der Abdeckung ihrer betrieblichen Risiken gezahlt, von denen geschätzte 3 Milliarden DM auf die deutsche Industrie entfallen. Dieser durch nichts gerechtfertigten Belastung der Risikovorsorge in den Betrieben kann nur in begrenztem Maße durch individuelle Lösungen in der Praxis gegengesteuert werden. Es bedarf hier einer politischen Lösung, zu der beizutragen sowohl Versicherungswirtschaft als auch Industrie aufgerufen sind.

Es besteht aber auch Übereinstimmung darüber, daß der Risikoanteil an der Prämie zu niedrig ist und daß auch die endogenen Transaktionskosten zu hoch sind. Angesprochen sind damit sowohl die Vertriebskosten als auch die Betriebskosten im engeren Sinne. Das Thema hat viele Facetten, auf die im einzelnen einzugehen nicht meine heutige Aufgabe sein kann. Einen Gesichtspunkt, obwohl nicht kostendämpfend, möchte ich kurz ansprechen:

Wenn ein Industrierversicherer den berechtigten Erwartungen seiner Kunden in bezug auf Versicherungsschutz (national und international), Risikoberatung, laufende Betreuung und Schadenregulierung auch in Zukunft gerecht werden will, so benötigt er dazu auch in Zukunft qualifiziertes Personal in ausreichender Zahl. Dies sollte bei aller wünschenswerten Kostensenkung nicht übersehen werden.

Notwendig scheint es mir demgegenüber zu sein, der Frage nachzugehen, ob wir uns nicht in der deutschen Industrierversicherung in Teilen eine Transaktionsbürokratie leisten, die dringend der Überprüfung bedarf. Dazu einige Beispiele:

- Bereits angesprochen habe ich die Besichtigungswelle, die im Zuge der Einführung neuer Haustarife in der Industrie-Feuerversicherung auf die deutsche Industrie zukommt. Sowohl Frequenz (Häufigkeit, Mehrfachbesichtigung) als auch Intensität der Besichtigungen sollten auch unter dem Gesichtspunkt des damit für beide Seiten verbundenen Aufwandes gesehen werden, und es ist zu fragen, ob nicht gerade im Rahmen einer ganzheitlichen

Risikobetrachtung einer gewissen Flexibilität der Vorrang vor einer zu weitgehenden Perfektionierung der Tarife zu geben ist. Dies gilt natürlich nicht nur für die Haustarife, sondern auch für den Verbandstarif.

- Ein weiteres Beispiel ist die Deklarationspflicht für umweltgefährdende Anlagen in der Umwelthaftpflichtversicherung, die mit beachtlicher Konsequenz in die Praxis umgesetzt wird. Aufnahme der einzelnen Anlagen, Nachmeldung, Inhaltsprüfung, Mengenprüfung usw. erfordern - und dies auf beiden Seiten - einen ganz erheblichen Aufwand. Einzelne Versicherer haben diesen Aufwand einmal für ihr Haus in Zahlen umgerechnet und sind dabei zu beeindruckenden Ergebnissen gekommen. Auch hier ist die kritische Frage zu stellen, ob dieser Aufwand - auch bei Berücksichtigung des damit verfolgten Zwecks, dem Versicherer möglichst genaue und umfassende Risikoinformationen zu verschaffen - gerechtfertigt ist bzw. in diesem Fall in der Praxis überhaupt geleistet werden kann. Aus der Sicht des Versicherungsnehmers steht er jedenfalls häufig nicht im richtigen Verhältnis zur Beratung bei der Ausgestaltung der Police hinsichtlich Bedingungen, Deckungssummen und Selbstbehalten etc.

Ein drittes Beispiel ist die Summenermittlung in der Feuerversicherung; auch dies ein Beispiel für eine versicherungstechnisch solide und gründliche Lösung, die der Einzelfallgerechtigkeit dient und zugute kommt. Aber auch an diesem Beispiel - und die Reihe ließe sich fortsetzen - läßt sich die Frage festmachen, ob nicht so manches an unserem hochentwickeltesten versicherungstechnischen Instrumentarium einfacher gehandhabt werden könnte, ohne daß damit versicherungstechnische Essentialia in Frage gestellt würden.

Ich bin überzeugt, daß hier ein weites Feld liegt, das bisher noch nicht ausreichend beackert worden ist, und daß auch ein Blick über die Grenzen einen Beitrag dazu leisten könnte, die Transaktionsbürokratie und damit den Aufwand für beide Seiten abzubauen. Dies wäre dann Teil der bereits anfangs angesprochenen Überwindung des Agierens in den Strukturen der nationalen Teilmärkte in der EU.

7. Service-Leistungen

Wenn ich erst jetzt, gegen Ende meiner Ausführungen, auf das Thema „Service-Leistungen des Industrierversicherers“ eingehe - und dies auch nur kurz -, so ausschließlich deshalb, um „Doppelarbeit zu vermeiden“ - und nicht etwa deshalb, weil ich das Thema für nachrangig halten würde. Im Gegenteil: Die Ansprüche an die Dienstleistung der Industrierversicherer und der Bedarf nach weiteren Service Leistungen steigen, und die Anforderungen werden zugleich komplexer und differenzierter. Die Stichworte sind bekannt und benannt. Ich möchte daher nur noch einmal kurz unterstreichen, daß es in der Industrie einen wachsenden Bedarf nach Dienstleistungen im Bereich des Risk-Management gibt, vom Sicherheits-Management als gemeinsame Aufgabe von Industrie und Versicherern über die Selbsttragung von Risiken bis hin zu alternativem Risiko-transfer. Bisher sind die Antworten der Versicherer auf diesen Bedarf in Teilbereichen durch Zurückhaltung geprägt gewesen. Diese Zurückhaltung scheint mittlerweile jedoch zunehmend der richtigen Erkenntnis zu weichen, daß die künftige Aufgabe der Industrierversicherer darin besteht, die Industrie, soweit von dieser gewünscht, in einem umfassenderen Sinne bei der Bewältigung ihrer Risiken zu begleiten, als dies in der Vergangenheit geschehen ist. Bleibt nur, diese Erkenntnis auch den Bedürfnissen der Industrie entsprechend umzusetzen.

8. Zusammenfassung

Die Ausgangsfrage lautete: Sind die Industrierversicherer gehalten, ihre Antworten zu überdenken? Ich habe zu den bisherigen Antworten aus heutiger Sicht einige kritische Anmerkungen gemacht und auch Anliegen formuliert, die insgesamt in die Feststellung münden: Die deutsche Industrie wünscht sich und braucht für die Bewältigung ihrer künftigen Risiken mehr denn je innovative, international orientierte, leistungs- und anpassungsstarke, kosten- und servicebewußte Versicherer. Nicht jeder Industrierversicherer wird allen diesen Kriterien in gleicher Weise entsprechen wollen oder können. Anbieter werden mit unterschiedlichen Strategien versuchen, sich im Markt zu positionieren. Im Interesse größtmöglicher Angebotsvielfalt ist zu wünschen, daß dies nicht nur einigen wenigen gelingt.

Diskussion

Die Diskussion befaßt sich vor allem mit 3 Aspekten, die Herr von Schenck aufgliedert:

1. Transparenz von Prämien und Versicherungsleistungen
2. Unternehmenstarife im Vergleich zu Verbandstarifen
3. Die Europapolice

Zu 1. weist Herr Bartscherer auf den Dissens hin, der offensichtlich zwischen der Forderung nach Preistransparenz bei der Tarifberechnung und der von Herrn v. Schultzendorff angekündigten größeren Transparenz der Leistungen besteht.

Herr Illner befürwortet die Transparenz der Versicherungsleistungen, nicht jedoch die der Preisfindung. Er sei bereit, Bewertungsmaßstäbe zu kommunizieren, der Preisfindungsmechanismus selbst sei jedoch ein Wettbewerbsfaktor, den er nicht preisgeben wolle. Auch Herr von Schultzendorff bekennt sich zu einer Transparenz der Leistungen in der Wertschöpfungskette, die Preispolitik hält er dagegen ebenfalls für Verschlußsache. Das Beispiel der Transparenz der Feuerversicherungsstatistiken habe gezeigt, daß trotz bekannter Risikostruktur und Tarifierung die nötigen Änderungen nicht vorgenommen worden seien, es habe lediglich ein Preiskrieg stattgefunden.

Herr von Schenck betont, daß niemand zum Verbandstarif zurück wolle. Gegen die Forderung der Transparenz der Kalkulation von Preisen könne man sich nicht mit dem Argument wehren, bei Waren sei diese auch nicht gegeben. Versicherungspreise seien wesentlich von dem zu versichernden Objekt bestimmt, das dem Kunden gehöre und von soft facts wie dem Risikoverhalten des Kunden. Daher sei eine Versachlichung der Preisdiskussion nur möglich, wenn man die Preisfindung offenlege. Auch eine Optimierung der Risikokosten sei nur möglich, wenn der Kunde die preistreibenden Faktoren kenne.

Herr Illner bemerkt dazu, die Bewertung der soft facts sei eine gemeinsame Aufgabe von Versicherern und Versicherungsnehmer. Sie würde also nicht im stillen Kämmerlein der Assekuranz beschlossen. Herr Farny weist dagegen darauf hin, daß es in der Marktwirtschaft unüblich sei, daß ein Anbieter seine Kalkulation offenlege. Marktwirtschaft könne nicht funktionieren, wenn hinsichtlich der Kalkulationsfaktoren völlige Transparenz herrsche. Im konkreten Verhandlungsfall über den Preis einer Leistung werde lediglich mit diesen Faktoren argumentiert. So fänden auch die Verhandlungen statt.

Zu 2. wies Herr von Schenck darauf hin, daß die Spartenstruktur der Versicherer viele Produktinnovationen behindere. Im Anlagenbau gebe es beispielsweise konstant neue Versicherungsbedürfnisse. Ein Kraftwerkshersteller betreibe heute häufig ein von ihm erstelltes Werk während der ersten Jahre. Dabei trage er Markt- und Versicherungsrisiken, die er häufig absichern wolle. Erst wenige Versicherer hätten sich auf solche spartenübergreifenden Bedürfnisse eingestellt.

Herr Bartscherer weist darauf hin, daß es bei spartenübergreifenden Versicherungskonzepten noch viele Probleme gibt, nicht zuletzt auch im internationalen Geschäft. Bisher gebe es in diesem Bereich noch rechtliche Probleme. Beispielsweise verlangt das französische Recht, daß jede Police auf französisch abgefaßt sein muß. Er unterstütze aber die Forderung nach Internationalisierung und Aufhebung der Spartenrennung. Thyssen löse das Problem unterschiedlicher nationaler Rechtsordnungen derzeit in einem zweistufigen Verfahren. Ein Teil der Deckung werde vor Ort gesucht und die Exzedentendeckungen werden zentral versichert

Herr Hersberger hält die Annahme, daß die Preise neuerdings in Form von Unternehmenstarifen gemacht werden, für falsch. Preise entstünden durch Angebot und Nachfrage auf dem Markt. Assekuranttarife stellten dabei nur eine Art Landkarte für die Unternehmen dar, um sich im Abwägen von Risiko und Preis zurechtzufinden. Diese Landkarten der Versicherungsunternehmen würden selbstverständlich nicht der Konkurrenz gezeigt, damit alle auf den gleichen Pfaden trampelten. In der Differenz der Preisgestaltung läge aber gerade die Chance der Industrie.

Herr von Schultendorff merkt an, die Haustarife seien gemacht worden, um ein risikoadäquateres Vehikel zu finden und eine bessere Selektion von Risiken vornehmen zu können. Die Forderung der individuellen Tarifierung von Risiken seien damit erfüllt worden. Kaum komme man dieser Forderung nach, bezöge man vom DVS Schelte wegen der Aufgabe der Kollektive, darüber müsse er sich doch wundern.

Herr Schlicht stellt richtig, daß er den eingeschlagenen Weg grundsätzlich für begrüßenswert hält. Das Risikokollektiv als Grundphilosophie der Industriefeuerversicherung dürfe dabei allerdings nicht verloren gehen.

Herr Müller schildert, daß das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen lange Zeit als Verhinderer von Innovationen auf dem Versicherungsmarkt gegolten habe. Seit zwanzig Jahren beklage man, daß die Versicherer sich nicht auf die Innovationsbedürfnisse der Industrie einstellen. Die Assekuranz habe diesem Vorwurf immer entgegengetreten, die Neuerungen würden vom Bundesaufsichtsamt verhindert. Nun sei die Regelungskompetenz durch das Amt im EU-Raum weggefallen, die Assekuranz finde aber immer noch keine Deckung in benötigter Höhe. Zentraler Hinderungsgrund wären dabei nicht die unterschiedlichen Rechtsordnungen, die Verhandlungspartner könnten schließlich freie Verträge schließen. Die einzige Einschränkung sei durch

"Allgemeininteresse" begründet. Unter diesen Tatbestand falle die erwähnte Sprachenregelung in Frankreich. Im Zuge des EU - Marktes sei auch die Markttransparenz auf dem Tarifsektor weggefallen.

Im übrigen habe das Bundesaufsichtsamt seit zwei Jahren nichts mehr gegen spartenübergreifende Produkte einzuwenden. Auch in diesem Bereich sei das Amt nicht in der Position des Bremsers, man verlange lediglich, daß die Kosten für eine spartenübergreifende Versicherung in der Buchhaltung wieder auseinanderdividiert würden.

Herr Hübener weist darauf hin, daß der Begriff "Risiko" in der Diskussion immer noch in sehr unterschiedlicher Weise verwendet wird.

Zum einen geschieht das etwas hausbacken und auf die einzelnen Versicherungssparten bezogen; dennoch ist der Begriff auch auf dieser Ebene zukunftsorientiert und teilweise von zentraler Bedeutung. Hier sei an das Entwicklungsrisiko in den technischen Versicherungszweigen gedacht; aber auch an die Risikoveränderungen in der BU-Versicherung durch die sehr sensible Vorrathaltung für "Just-in-Time" Strategien. Im Haftpflichtbereich müssen über Rechtslage, also über den juristischen Risikobegriff hinaus, zunehmend auch gesellschaftliche Empfindlichkeiten einbezogen und ausgeglichen werden.

Auf der anderen, höheren Ebene wird der Risikobegriff weit über die Versicherungstechnik hinaus definiert und auf globale Zusammenhänge bezogen. Man müsse die Diskussion jeweils differenzieren und sagen, über welchen Aspekt des Risikobegriffs man sprechen wolle, da sonst Fragen und Antworten nicht zu einander paßten.

Zu 3. Zur Europapolice fordert Herr von Schenck eine Beschleunigung der Einführung einer solchen Police. Dies diene den Versicherern und der Industrie. Flexibilität liege in beiderseitigem Interesse. Oft sei eine europäische bzw. globale Police der erste brauchbare Ansatz für ein globales Risk-Management in den Unternehmen. Zum ersten Mal würden nach der Existenz der Police global Schadens- und Prämienraten erhoben und zusammengeführt.

Herr Illner berichtet, daß ein Mitbewerber vor ca. sieben Jahren eine Art Europapolice angeboten habe, er habe das Produkt aber nicht absetzen können. Er frage daher Herrn Schlicht, ob es seiner Meinung nach heute eine Nachfrage in diesem Bereich gebe. Herr Schlicht glaubt, daß ausgehend von großen Konzernen auch mittlere Betriebe eine solche Police heute bereits zunehmend nachfragen würden. Daraufhin verspricht Herr Illner einen Angebotsversuch zu machen, um die Reaktion zu testen.

Herr Farny ergänzt, daß eine aufsichtsfreie Europapolice nur im EU- Raum gelten könne, Osteuropa also davon ausgeschlossen bleiben werde.

Zu 4. Abschließend faßt Herr Scheele die Diskussion zusammen. Er findet die beiden Vorträge ein gutes Spiegelbild der heutigen Fragestellungen in der Versicherungswirtschaft. Die Industrierversicherer seien in vielen Bereichen noch nicht so weit wie Herr Schlicht oder auch die Makler sie gerne hätten. Neuerungen wie der Feuertarif oder die Tarifierungstechnik der KFZ Haftpflichtversicherungen durch die Allianz kündigten große Änderungen der bisherigen Branchenregeln jedoch bereits an. Herr von Schultendorff habe dargestellt, wie eine neue Branchenordnung aussehen könne. Er könne sich nicht vorstellen, daß aufwendige technische Verfahren zur Ermittlung von Risikodaten ohne Nutzen aufrechterhalten würden. Sobald die Trennung von Rück-, Erst- und Direktversicherung aufgehoben werde, seien heutige Themen wie "Versicherungssumme", "Nachhalten" oder "Readjustierung" nicht mehr wichtig. Im Haftpflichtbereich werde es dagegen wohl wegen der unterschiedlichen Gesetzgebung auch in Zukunft nationale Unterschiede geben.

Eine bisher unerwähnte Neuerung sei bei der "Datenübermittlung" zu erwarten. Bisher werde unnötigerweise enorm viel Papier zwischen Versicherungen und Versicherungsnehmer ausgetauscht. Elektronische Verfahren wie der GDV Datensatz würden diesen Datenaustausch automatisieren. Diese Tendenzen führten in der Summe zu einer Reduktion des "Kassageschäftes" der Versicherungen und zu höheren Selbsthalten der Industrie. Damit werden die Zahl und Kosten der Transaktionen enorm reduziert werden.

Die Zahl der Versicherer mit denen man über solche internationalen Fragestellungen der Großindustrierversicherung (intelligentes Risk Management, Datentransfer, Internationalisierung) sprechen könne, werde nach Meinung von Herrn Scheele schrumpfen.

Schlußdebatte

Schlußdebatte

Die Schlußdebatte konzentriert sich auf 3 Themenkreise, die im Lauf des Symposiums immer wieder angeklungen waren:

1. Die Rolle der Versicherung für nachhaltiges und ressourcenschonendes Wirtschaften.
2. "Weiche" und "harte" Schadenskosten.
3. Die Verbesserung von Risikokommunikation für eine höhere Risikoakzeptanz und Antizipation.

Es schließt sich ein Schlußwort des Diskussionsleiters Farny an.

1. Herr Stahel eröffnet die Debatte mit einer zusammenfassenden Betrachtung des nachhaltigen und ressourcenschonenden Wirtschaftens.

Bisher wurde Umweltschutz durch Verbote und Strafen mit einem System des "Command and Control" durchgesetzt. In der Zukunft wird statt Ge- und Verboten die Erhöhung der Ressourcenproduktivität im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Herr Stahel berichtet vom "Faktor 10 Club", in dem Menschen zusammenarbeiten, die davon überzeugt sind, daß man in den Industrieländern den Ressourcenstrom um 90% vermindern kann. Dazu bedarf es allerdings einer neuen Art des Wirtschaftens, die durch Innovation getragen wird. Innovation kann nicht durch den Staat verordnet werden -- Gesetze und Verordnungen sind in dem anzustrebenden neuen Paradigma des Wirtschaftens Hindernisse auf dem Weg zur Erneuerung. Als marktwirtschaftliche Leitplanke der Entwicklung bietet sich das Instrument der Versicherung an. Sobald eine unbeschränkte Haftpflichtversicherung vorhanden ist, wird die Industrie innovative Produkte ohne jede technische Norm verwirklichen können.

Das Kreislaufwirtschaftsgesetz kann dazu dienen diesen Ansatz zu erläutern. Denkt man in Ressourcenkreisläufen, wird sich der Trend zur Globalisierung in einen Trend zur Dezentralisierung verändern. Geld verdienen läßt sich dann nur noch, wenn Güter, Bauteile und Rohstoffe in den kleinstmöglichen Kreisläufen wiederverwendet werden. Mehrwegflaschen, die Wiederverwendung elektronischer Bauteile oder die Wegwerfkamera sind Beispiele dafür, wie bereits heute durch kleine Kreisläufe und Wiederverwendung Geld verdient wird. Makroökonomisch bedeutet ein solches neues Paradigma eine Regionalisierung der Wirtschaft, eine Substituierung von Energie durch Facharbeit und einen neuen zentralen Wertbezug, den "Nutzungswert". Es wird gefördert durch eine technische Standardisierung der Bauteile.

Auf dem Weg in diese neue Art des Wirtschaftens sind einige Hürden zu überwinden: Bisher muß ein neues Produkt auch aus neuen Bauteilen bestehen. Dies benötigt der Verbraucher in der Regel nicht: eine Langzeitgarantie der Funktionsfähigkeit eines Produktes genügt in den meisten Fällen. Ginge das Produkt während dieser Garantiezeit kaputt, würde es kostenlos repariert oder ersetzt.

Ein zweites Hindernis stellt heute die praktisch notwendige Konzession zur Einführung eines neuen Produktes dar. Siemens entwickelte beispielsweise 1991 ein kombiniertes Fax-, Scanner-, Druck- und Kopiergerät. International konnte

dieses Gerät nicht verkauft werden, da keine IEC-Norm des Verbraucherschutzes für ein solches Multifunktionsgerät existierte. Erst 1996 wurde diese Norm geschaffen. Gleichzeitig kamen natürlich mehrere Hersteller mit diesem Gerät auf den Markt. Siemens hätte einen Wettbewerbsvorsprung von 5 Jahren gehabt, wenn statt einer Normerfüllung auch eine Haftpflichtversicherung für das Gerät als Zulassungsgrundlage genügt hätte.

Ein weiteres Beispiel stellt die Entwicklung eines Flugzeugtraktors durch Krauss Maffei dar. Statt einen besonders schweren Traktor zu bauen, hebt dieses Produkt das Vorderrad des zu schleppenden Flugzeuges an und erreicht dadurch das Gewicht, welches benötigt wird, um die Reibung zu überwinden. Vor der Erfindung dieses Traktors hatte allerdings noch kein Hersteller berechnet, ob man ein Flugzeug in dieser Weise am Vorderrad ziehen kann. Erst ein Jahr nach der Erfindung wurde der rechnerische Nachweis erbracht, daß dieses Vorgehen problemlos möglich ist. In diesem Falle hätten Versicherungen die Einführung des Produktes nicht beschleunigen können.

Die größte Veränderung durch das neue Paradigma wird in der Definition von Produkten stattfinden: Bisher galt die Gleichung:

$$\text{Umsatz} = \text{Durchfluß von Ressourcen} = \text{Verkauf von Gütern.}$$

Diese sollte durch die Formel

$$\text{Umsatz} = \text{Nutzen} = \text{Verkauf von Leistung}$$

ersetzt werden. Statt Produkte an Kunden zu verkaufen sollte deren Nutzen bzw. deren Funktion verkauft werden.

Herr Stahel erläuterte diese neue Umsatzformel an einigen Beispielen: Xerox verkauft Kundenzufriedenheit statt Photokopiergeräte. Mercedes Benz "Charter Way" stellt Transportkapazität zur Verfügung statt LKW's zu verkaufen. Auch Ciba Geigy verkaufte Ertragsgarantien statt Agrochemie (und verdiente gleich

viel wie vorher, setzte aber 75% weniger Agrochemie ab). Die Privatisierung wird den Trend zu Dienstleistungen der beschriebenen Art des zur Verfügungstellens beschleunigen, da sie eine Differenzierung zum Wettbewerb erlauben. Statt beispielsweise Strom zu verkaufen, müßten sich die Stromhersteller Gedanken machen, wie sie Licht und Wärme zur Verfügung stellen können.

Diese Art von Nutzungskonzepten werden bisher lediglich durch Selbstversicherung abgesichert. Auch für das vermehrt Verbreitung findende Konzept "Teilen und Leihen" existiert bisher kein Versicherungsprodukt. Andererseits greift der Haftungsaspekt langsam in diese Bereiche ein. Herr Stahel verweist in diesem Zusammenhang auf die Wirkungen der "Deep Pocket Theory": Ehemalige Staatsbetriebe werden plötzlich auf hohe Schadenersatzzahlungen verklagt, weil sie unter privater Trägerschaft angreifbar werden. In Großbritannien beispielsweise verklagte der Staat die Wasserwerke, weil zahlreiche Personen an einem Bazillus im Wasser erkrankt sind. Solche Störfälle gab es zwar immer schon, neu ist, daß das Werk durch die private Trägerschaft plötzlich zum lohnenden Objekt für Schadenersatzklagen wird.

Wieso läßt sich der Trend zu der beschriebenen Ressourcenökonomie nicht aufhalten? Der gleiche Nutzen wird mit geringerem Aufwand für Ressourcen und Abfallbeseitigung erstellt (doppelte Einsparung). Dadurch steigt die Gewinnmarge und damit die Wettbewerbsfähigkeit. Auf der Mikroebene ist der zentrale Vorteil des neuen Paradigmas das Ersetzen eines einmaligen Kaufvertrags durch einen langfristigen Dienstleistungsvertrag. Der Verbraucher cum Nutzer bekommt mehr Flexibilität in der Nutzung: leiht man einen PKW, hat man immer den richtigen, kauft man ihn dagegen hat man 10 Jahre lang immer den falschen, geringere Kosten und kein Betriebs- und Entsorgungsrisiko.

Das Land, welches dies als erstes versteht und umsetzt, d.h. alternative Absicherungsmechanismen zulassen kann, wird einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung im internationalen Standortwettbewerb haben. Die Versicherungswirtschaft könnte beim Weg zu diesem neuen Paradigma eine fördernde Schlüsselrolle spielen, indem sie neue Absicherungsmechanismen anbietet. (Versicherungsdeckung statt Normen und Vorschriften).

Herr Obermeier ergänzt, daß dem World Business Council für Sustainable Development namhafte Firmen angehören, wie ABB oder Esso. Auch im Versicherungsbereich tue sich in dieser Hinsicht bereits ziemlich viel.

2. Herr Obermeier greift dann das verschiedentlich angesprochene Thema des Umgangs mit Zukunftsrisiken auf. Es gebe immer wiederkehrende Verhaltenszyklen im öffentlichen Umgang mit Themen. Zunächst komme ein Thema durch Greenpeace-Lobbyisten oder sich öffentlich äussernde Wissenschaftler auf. Die Aufmerksamkeit wende sich einer solchen Frage, die oftmals unter Eingeweihten nicht unbekannt sei, erst nach einem solchen Anstoß zu. Sei ein Thema aber einmal von der Öffentlichkeit aufgegriffen, werde es anschließend juristisch "verregelt". Wer diesen Zyklus verstehe, der habe bereits ein Instrumentarium, um im "Soft"- Bereich eines Risikos gegensteuern zu können.

Typisch für solchen Umgang mit Problemen sei Asbest. Zunächst sei das Problem heruntergespielt worden. Als nächstes werde es unter Fachleuten diskutiert und von Kongressen behandelt. Schließlich lande es dann in Öffentlichkeit entweder durch einen Störfall oder ein anderes Ereignis. In diesem Zyklus könnten die Versicherer und die Industrie in den frühen Stadien rational argumentieren. Man könne Ausstiegstaktiken aus bestimmten Produkten überlegen und kommunizieren. Wenn ein Problem einmal in der breiten Öffentlichkeit sei, könne es nicht mehr rational diskutiert werden. Doch selbst in der Reaktion auf öffentliche Proteste verliefen die Dinge immer wieder gleich. Zunächst werde versucht zu beschwichtigen, dann schalte sich der Staat ein, es würden Gutachten und Gegengutachten erstellt.

In der Zwischenzeit steige der öffentliche Druck, so daß am Ende ein Regulierungsschwall (Deutschland hat bereits mehr als 18.000 Umweltvorschriften) erlassen werde. In diesem Moment sei keine Diskussion mehr möglich. Die staatlichen Regeln veränderten die Machtkonstellation enorm, da bei jeder Überschreitung sofort die Justiz eingeschaltet werde. In der Beachtung solcher Zyklen bei der Risikobehandlung bestehe noch großer Nachholbedarf.

Herr Obermeier fordert neben das Risk - Management auch ein Issue - Management zu stellen mit dem man Themen antizipativ aufgreife und in die Gesellschaft einführe. PVC sei dafür ein gutes Beispiel. Der Stoff habe viele positive und viele negative Eigenschaften. Einen solchen Stoff ganz vom Markt zu nehmen sei falsch. Man müsse statt dessen darstellen, daß die Kenntnis der negativen Eigenschaften viel wert sei. man wisse schließlich, wie man PVC benützen könne, wie es recyclebar sei, und welche Gefahren es aufweise. Den Wert dieses Wissens müsse man antizipativ kommunizieren; reagiere man dagegen zu spät, so sei Themenmanagement nicht mehr handhabbar und die öffentliche Diskussion irrational. Auch die Kernkraftdiskussion habe dies gezeigt.

Ein positives Beispiel von Themenmanagement stelle die Atomindustrie in Frankreich dar. Man habe die zentralistische, elitäre Technikerschicht sehr frühzeitig für Atomkraft mobilisiert. Die rationalistische Techniktradition sei genutzt worden, um strategisch das Thema Atomenergie einzuführen.

Prinzipiell beruhe unser Leben auf einer Wagnis- und Grenzüberschreitungskultur. Man überschreite ständig Grenzen, in jüngster Zeit z.B. mit der Atomenergie oder der Gentechnik. In Deutschland dagegen lebe man in einer Hasenfußkultur. Man habe keinen Mut mehr, Grenzen zu überschreiten, obwohl gerade dies den Reichtum der Menschheit ausmache. Aus der "Great Adventure" Kultur komme unser Reichtum, sie zu torpedieren bedeute unseren Wohlstand anzugreifen.

Herr Rösler weist darauf hin, daß man im Umgang mit Risiken die richtige Reihenfolge einhalten muß: erst denkt man über Chancen nach, dann diskutiert man damit verbundene Risiken und schließlich Möglichkeiten zu deren Absicherung. Wenn das Risiko-Chancenprofil stimme, sei auch die Finanzierung der Risikoabsicherung unproblematisch. Man tue sich keinen Gefallen und führe die Volkswirtschaft in eine Sackgasse, wenn man die Risiken um ihrer selbst willen betrachte.

Herr Braun vertieft die Diskussion um das Themenmanagement. Er erachte solches zwar für wünschenswert, bezweifle aber die Umsetzbarkeit in Deutschland. Man solle sich nur vorstellen, wir hätten wir beispielsweise die Diskussion über Kernenergie nicht bereits geführt und würden sie erst heute in der jetzigen deutschen Situation beginnen. Derjenige, der heute ein solches Thema aufgreife, erhalte in der Öffentlichkeit keine Chance mehr, statt dessen käme er sofort in den Verdacht, etwas zu verheimlichen und ihm werde nicht geglaubt.

Herr Obermeier entgegnet abschließend, daß defensives Vorgehen erst dann einsetze, wenn bereits Konfliktpotential vorhanden sei. Beachte man dagegen gewisse Grundsätze, wie den, daß man von Anfang an positive und negative Stoffeigenschaften als ökologisch normal darstelle und somit die Kreislauffähigkeit herausstelle, könne man auch mit Akzeptanz rechnen. Produktion habe immer Nebenwirkungen. Bereits für diesen Allgemeinplatz sei das Verständnis allerdings verloren worden. Man müsse dies wieder aufbauen, da man sonst in einer Sackgasse lande.

Herr Postinett nimmt auf ein Satz aus Herrn Krämers Vortrag Bezug: "Wir leben jetzt schon in einer virtuellen Welt." Diese Feststellung stimme, denn wir befänden uns in der virtuellen Illusion einer Dienstleistungsgesellschaft. Für Produktion habe man dagegen immer weniger Verständnis.

"Hasenfußkultur" empfände er dagegen als zu starkes Wort, da eine Kultur eine gewisse Tradition impliziere, diese sei jedoch nicht risikoscheu in Deutschland. Man habe es schließlich bereits zu etwas gebracht. Trotzdem müsse die Vollkasko mentalität in der Bevölkerung zurückgedrängt werden. Es müsse ein Verständnis dafür entwickelt werden, daß Geld nur in der Produktion geschaffen werde. Erst der dort erstellte Mehrwert könne umverteilt oder für Dienstleistungen ausgegeben werden. Dieser grundlegende Mechanismus gerate immer weiter in Vergessenheit.

3. Herr Werber eröffnet die Diskussion zum Verhältnis des Risikos im objektiv-technischen Sinne zur Akzeptanz von Risiken in ihrer Gesamtheit. Laut Herrn Schadow entfielen 20% der Schadenskosten bei einem speziell untersuchten Störfall auf den harten Bereich und 80% auf den weichen. Laut Herrn Obermeier gebe es sogar allgemeine Erfahrungswerte bei Unfällen wonach die Kosten für den Soft-Risiko-Teil zwischen 60% und 80% liegen. Zum Softbereich rechne er dabei Betriebsunterbrechungskosten und den Humanfaktor, also die Reaktion auf den Druck der öffentlichen Meinung. Bei diesen hohen Anteilen sei für ihn deutlich geworden, daß die Bewußtseinsveränderung im Umgang mit Risiken weiter in das Zentrum der Bemühungen rücken müßte.

Herr Meffert schildert den Trend, vermehrt auch Softfacts in das Berufskrankheitsrecht einzuführen. So würden pro Jahr ca. 1,6 Millionen Unfälle gemeldet und regelmäßig abgewickelt. Bekannt werde öffentlich meist nur, daß einige der rund 78.000 Berufskrankheiten nicht anerkannt wurden. Das Berufskrankheitsrecht schreibt einen kausalen Nachweis vor, der die Krankheitsursache auf berufliche Einwirkungen zurückführt. Da zwischen Krankheitseintritt und Krankheitsursache häufig Jahrzehnte liegen, ist der Kausalnachweis häufig schwer zu erbringen. In einigen Fällen verwende man seit neuestem daher "softe" Kriterien und substituiere damit den kausalen Nachweis. Bei Asbest und PAHs beispielsweise habe man sich auf "Dosismaße" geeinigt, bei deren Vorliegen am Arbeitsplatz man einen kausalen Zusammenhang annehme. Dies sei positiv zu bewerten, da es zur sozialen Befriedung beitrage und auch positiv für das Image der Versicherungen wirke.

Herr Rösler warnt vor der Entwicklung zur Berücksichtigung von soft facts. Die fatalen Auswirkungen des Einbezugs "weicher Fakten" zeigten sich in den USA. In Europa gehe man bisher von der juristischen Basis eines Vertrages aus. Dem Schritt, öffentlichen Druck in juristische Regelungen zu kleiden, müsse man widerstehen. In Amerika habe sich gezeigt, daß die Rechtsprechung völlig unkalkulierbar geworden sei. Konsumenteninteressen würden im Gewand juristischer Urteile im Sinne der deep pocket theory den Versicherern aufgelastet. Dieses Vorgehen funktioniere nur kurzfristig. Mittelfristig würden die Versicherer entweder das Produkt verteuern oder bestimmte Schäden ausschließen müssen. Der CEO von AIG habe in einer großen Anzeigenkampagne darauf hingewiesen, daß dieses Verhalten die gesamte amerikanische Industrie schädige. Die zusätzlichen Kosten schränkten die Wettbewerbsfähigkeit der US - Industrie ein.

Herr Postinett stellt die Gegenfrage, warum die amerikanische Industrie dann so erfolgreich sei. Verwunderlich sei auch, warum die Zentren der Gentechnik in den USA aufgebaut würden, wenn dort angeblich so unberechenbare Haftpflichtrisiken vorherrschten.

Herr Farny erläutert aus der Theorie, Versicherbarkeit hänge unter anderem davon ab, daß das versicherte Risiko exakt eingrenzbar sei. Bei weichen Risiken sei dies nicht mehr der Fall, so daß die Versicherbarkeit ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr beherrschbar sei.

Herr Postinett hat das Gefühl große Teile der soft/hard Debatte sei eine Geisterdiskussion. In der KFZ Haftpflichtversicherung beispielsweise werde von der Versichererseite die Umdeutung von hard in soft facts fleißig betrieben.

Bei der Anprangerung von weichen Fakten gehe man insgesamt in der Assekuranz zu sehr davon aus, was man in den Policen ausgeschlossen habe (das sei demnach ein "hartes Faktum", anderes dagegen "weich"). Die gesellschaftliche Gesamtverantwortung zwingt jedoch dazu, bestimmte weiche Fakten auch zu akzeptieren, selbst wenn sie nicht in den Versicherungsbedingungen erwähnt seien.

Herr Krämer betont, daß die wirklich schmerzhaften Risiken nicht die kalkulierbaren seien, sondern die weichen Risiken. Er wolle dies an drei Beispielen zeigen:

a. In Brunsbüttel habe man einen Schaden in einem Kraftwerk gehabt. Die Behebung kostete ca 500.000 DM und war versichert. Die Folge des Schadens sei auch eine besondere Prüfung der Landesbehörde gewesen. Dadurch sei das Kraftwerk eineinhalb Jahre stillgestanden. Das sei doch absurd.

b. Für Würiggassen mußte in Schweden eine Reparatur für rund 20 Millionen Mark vorgenommen werden. Es sei abschätzbar gewesen, daß die Kosten für diese Reparatur durch Behördenaufgaben rund 240 Millionen Mark gekostet hätte. Bei diesem Preis hätte man das Werk allerdings stilllegen müssen.

c. Als Beispiel könne auch der Flughafenbrand in Düsseldorf dienen. Durch die umfassenden Ursachenanalysen und Diskussion über Bauauflagen müsse man damit rechnen, daß das Flughafengebäude für vier Jahre außer Betrieb sei.

Es gehe nun nicht darum, für den weichen Teil solcher Schäden einen Versicherungsschutz zu erhalten, sondern darum, für solche Fälle das Renommée und die Erfahrung der Assekuranz im Umgang mit Behörden nutzen zu können.

Herr von Schultendorff führt erste Beispiele solcher Versicherungsleistungen auf. Die Colonia habe Umweltberater die bei Brandfällen mit Behörden verhandelten, um Provisorien möglich zu machen und zu verhindern, daß wie in Düsseldorf tagelang erst einmal niemand in das Gebäude dürfe u.ä. Dies sei sicherlich erst ein Anfang in diesem Bereich, aber der existiere immerhin.

4. Herr Farny formuliert sein persönliches Konferenzergebnis. Das wichtigste sei für ihn, daß man sehr lange über gesellschaftliche und wirtschaftliche Chancen - Risiko Profile diskutiert habe. Man sei daher geistig weit weg von Assekuranz gewesen.

Die Probleme lägen offensichtlich nicht unten, sondern ganz oben in der geistigen Verfassung der Gesellschaft. Wichtige Termini seien "die Abenteurkultur" der Gründerjahre oder das Wort der fehlenden "Wagniskultur" in Deutschland von Roman Herzog. Die Gesellschaft müsse die Risiko - Chancen Profile neu bewerten, indem besonders die Chancen wieder deutlicher wahrgenommen werden.

Themenmanagement und neue Didaktiken zu diesem Thema seien daher vielleicht wichtiger als technische Instrumente zur Risikobewältigung.

Er habe die These, daß die Entwicklungszyklen von Gesellschafts- und Wirtschaftssystemen immer in wellenförmigen Auf- und Abwärtsbewegungen verliefen. Derzeit stagnierten wir auf hohem Niveau. Man bemühe sich daher um Besitzstandswahrung und gerate dabei unwillkürlich in eine Abwärtsbewegung. In Asien sehe man dies beispielsweise in Japan. Dort beginne man zu stagnieren. Die Frage sei nun, wie man diesen Wellenzyklus verändern könne. dazu habe er allerdings bisher auch keine Therapie.

Ein zweiter Aspekt der Diskussion sei die Unterscheidung von Risiken gewesen. Zum einen gebe es harte, erfaßbare Risiken und zum anderen weiche, schwerer faßbare. Die Bedeutung der schwammigen Schadenskategorien sei für ihn dabei überraschend groß gewesen. Hier sei die Assekuranz gefordert, da es bisher keine sauberen Konzepte zur Bewältigung dieser Risiken habe.

Schließlich wolle er noch drei Themen vorstellen, die er sich für die Schlußdebatte zurechtgelegt habe, die aber nicht mehr zum Zuge kamen:

1. Risk Management außerhalb der Sachgüterindustrie: Banken, Verkehrsunternehmen, Touristikunternehmen oder das eigene Risk Management der Versicherungen. Versicherer predigten der Industrie zwar Risk Management Konzepte, beschränkten sich jedoch selbst meist auf proportionale und nicht proportionale Rückversicherung auf Basis von Erfahrungen. Ein professionelles Konzept sei bisher noch nicht formuliert. Über Risk Management im Dienstleistungsbereich müsse man wohl weiter nachdenken.

2. Risk Management heißt, Unternehmen in ihrer Existenz zu sichern. In der Assekuranz habe man zwar differenzierte Konzepte für die Deckung von Einzelrisiken, die Zuständigkeit für das Zusammenfügen dieses Baukastens sei aber nicht verteilt. Die Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen würden bisher nicht integriert betrachtet. Dies sei auch ein Thema für private Haushalte. Man kaufe zwar viele Versicherungen, sei aber dennoch im Aggregat schlecht versichert.

3. Unternehmen können nach ihrem dominanten Risikobereich unterschieden werden. Die alte Assoziation, daß Industrieversicherung vor allem eine Versicherung gegen Feuer und Betriebsunterbrechung sei, gelte nicht mehr. Häufig seien heute Haftpflicht- oder Transportrisiken dominant.

Insgesamt habe man auf dem Symposium den heutigen Stand und die Zukunft des Risk Managements gut analysiert. Offen sei aber nach wie vor, wie man von dem einen Zustand in den anderen gelange. An dieser Stelle beginnen aber die Organisationsprobleme der Unternehmen. "Management of Change" ist erfahrungsgemäß besonders schwierig.

Liste der Teilnehmer

Dr. Franz Bartscherer	Thyssen Versicherungsdienst GmbH, Düsseldorf
Dr. Daniel Bauer	Winterthur Versicherungs-AG, Winterthur
Dr. Jürgen Blankenburg	Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH, Hamburg
Prof. Dr.-Ing. Bruno O. Braun	TÜV Rheinland e.V., Köln
Dr. Theodor Brinkmann	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Bonn
Christian Dahms	Jauch & Hübener KGaA, Mülheim
Prof. Dr. Dieter Farny	Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Köln
Dr. Peter Frey	München
Willy Hersberger	Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft, Zürich
Dr. Dieter Hesel	TÜV Rheinland Sicherheit und Umweltschutz GmbH, Köln

Dr. Jürgen Hübener	Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH, Hamburg
Manfred Illner	Allianz Versicherungs-AG, München
Dr. Hermann Krämer	VEBA AG, Düsseldorf
Dr.-Ing. Karlheinz Meffert	Berufsgenossenschaftliches Institut für Arbeitssicherheit, St. Augustin
Dr. Helmut Müller	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen, Berlin
Dr. Michael Muth	McKinsey & Co. Inc., München
Axel Postinett	Handelsblatt, Düsseldorf
Prof. Dr. Dr. Otto-Peter Obermeier	Gerling-Akademie, München
Assessor Reinald Rösler	Münchener Rückversicherungs- Gesellschaft, München
Dr.-Ing. Ernst Schadow	Hoechst AG, Frankfurt

Joachim Scheele	Jauch & Hübener KGaA, Mülheim
Hauptrecht Frhr. Schenck zu Schweinsberg	Westdeutsches Assekuranz - Kontor GmbH, Essen
Günter Schlicht	Deutscher Versicherungs - Schutzverband e.V., Bonn
Dr. Robert Schmid	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, München
Dr. Dankwart von Schultendorff	Colonia Versicherung AG / Nordstern Versicherung AG, Köln
Walter R. Stahel	„Association de Genève“, Genf
Prof. Dr. Manfred Werber	Seminar für Versicherungswissenschaft der Universität Hamburg, Hamburg

In dieser Schriftenreihe sind bisher erschienen

Prof. Dr. Norbert Horn

Die Allgemeinen Feuerversicherungsbedingungen (AFB)
und das AGB-Gesetz *

Heft 1

Der Versicherungsbedarf der deutschen Wirtschaft
nach dem Jahr 2000

Dokumentation über ein Symposium der Fördergesellschaft

Heft 2

Dr. Ralf Johannsen

Haftpflichtversicherungsschutz gegen Umweltschäden
durch Verunreinigung des Erdbodens und der Gewässer

Heft 3

Prof. Dr. Attila Fenyves

Die rechtliche Behandlung von Serienschäden
in der Haftpflichtversicherung

Heft 4

Dr. Friedrich Hosse und Wolfgang Poppelbaum

Systemvergleich der privaten
und der öffentlichen Gebäudeversicherung *

Heft 5

Prof. Dr. Hans Hölemann

Der Brandbegriff im Versicherungswesen aus
naturwissenschaftlicher und technischer Sicht

Heft 6

Dr. Werner Pfennigstorf
Regulierung und Deregulierung
im Versicherungswesen der Vereinigten Staaten
Heft 7

Prof. Dr. Ulrich Hübner
Rechtsprobleme des Abrechnungsverkehrs in der
Erstversicherung bei Einschaltung von Versicherungsmaklern
Heft 8

Dr. Jürgen Kagelmacher
Die Schadenfallkündigung im Versicherungsvertragsrecht
Heft 9

Die Betriebsschadenklausel in der Feuerversicherung
Dokumentation über ein Symposium *
Heft 10

Prof. Dr. Siegfried Schulze
Die Entwicklung des Versicherungswesens
und des Versicherungsrechts
in der Sowjetischen Besatzungszone und
in der Deutschen Demokratischen Republik
Heft 11

Versicherung des Kriegsrisikos
Eine Dokumentation über ein Symposium
Heft 12

* Auflage vergriffen

Beiträge über den Versicherungsmakler
Ewald Lahno gewidmet
Heft 13

Dr. Renate Köcher
Wandel des gesellschaftlichen Umfelds
der Versicherungswirtschaft
Heft 14

Prof. Dr. Peter Albrecht
Ansätze eines finanzwirtschaftlichen
Portefeuille-Managements und ihre Bedeutung
für Kapitalanlage- und Risikopolitik
von Versicherungsunternehmen
Heft 15

Prof. Dr. Helmut Bujard
Zum Einfluß des gesamtwirtschaftlichen
Strukturwandels auf die Schadenversicherung
der Produktionsbereiche
Heft 16



HAMBURGER GESELLSCHAFT
ZUR FÖRDERUNG DES VERSICHERUNGSWESENS MBH, HAMBURG

Die im Jahre 1982 gegründete Gesellschaft hat zum Ziel, das Versicherungswesen durch Vergabe von Untersuchungen und Gutachten sowie durch Unterstützung von wissenschaftlichen Forschungsaufträgen zu fördern.

Bei ihrer Arbeit wird die Gesellschaft durch einen Beirat aus Versicherungswirtschaft, Dienstleistung, Industrie und Wissenschaft unterstützt, der die Vergabe der nicht interessengebundenen Aufträge lenkt und überwacht.

Die Ergebnisse der Untersuchungen und Forschungsaufträge stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung. Veröffentlicht werden sie unter anderem im Rahmen einer eigenständigen Publikationsreihe.

Das Stammkapital der mit 1 Mio DM ausgestatteten Gesellschaft liegt bei der Jauch & Hübener Gruppe.
Die Gesellschaft strebt keinen Gewinn an.

Beirat

Dr. Franz Bartscherer, Thyssen AG
Dr. Axel Biagosch, Colonia Konzern AG
Dr. Jürgen Blankenburg, Hamburg
Prof. Dr. Bruno O. Braun, TÜV Rheinland
Dr. Theodor Brinkmann, GDV
Prof. Dr. Dieter Farny, Universität Köln
Dr. Helmut Müller, BAV
Prof. Dr. Manfred Werber, Universität Hamburg

Geschäftsführer

Dr. Jürgen Hübener, Rechtsanwalt