

Risiko-, Schaden- und Versicherungsmanagement

Harry Weschenbach

1.	Aufgabendefinition	276
2.	Aufbau einer Organisationsstruktur	276
2.1.	Prävention vor Schaden	277
2.2.	Prävention nach Schaden.....	278
3.	Ganzheitliche Risikobetrachtung	280
4.	Risiko- und Schadenmanagement.....	281
5.	Versicherungsmanagement.....	282

Wo gehobelt wird, fallen Späne.

Durch die Planung, dem Bau und den späteren Betrieb großtechnischer Feuerungsanlagen ergeben sich eine Vielzahl von Gefahren und Risiken, die zu unterschiedlichen Problemen und Schäden führen können. Neben der Erkennung und Bewertung der verschiedenen Gefahren und Risiken und der daraus möglicherweise resultierenden Sach-, Vermögens-, Umwelt- oder Personenschäden ist auch die Einschätzung von wirtschaftlichen Auswirkungen solcher Schäden für das jeweilige Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben einer Unternehmensleitung. Diese grundsätzliche Betrachtung gilt für jedes Unternehmen, auch wenn die Auswirkungen je nach Aufgabenstellungen (Planung, Bau oder Betrieb) sehr unterschiedlich sein können. An der Notwendigkeit eines solchen Risiko-, Schaden und Versicherungsmanagement ändert dies aber nichts.

Keine Unternehmensleitung sollte versuchen, diese Aufgabenstellung alleine zu bewältigen. Es bedarf einer sehr weitsichtigen Risikosensibilität der jeweiligen Unternehmensführung und einer kompetenten unternehmensspezifischen Organisation des Risikomanagements, um solche Risiken frühzeitig zu definieren, Schäden zu verhindern und die weitreichenden Folgen solcher Risiken transparent und somit für das Unternehmen beherrschbar zu machen.

Die Aufgabe einer Geschäftsführung besteht also in erster Linie darin, die Notwendigkeit einer solchen Organisation zu erkennen und die betrieblichen Voraussetzungen hierfür zu schaffen.

Bewusstsein der Geschäftsführung/Führungskräfte über die Bedeutung und die Auswirkungen eines fehlenden oder unzureichenden Risiko-, Schaden- und Versicherungsmanagement.

1. Aufgabendefinition

Kommerzielles, zielführendes Handeln setzt unternehmerisches Denken voraus. Der Aufbau einer auf ein ganzheitliches Risikomanagement bezogenen Organisationsstruktur bedingt zunächst eine sehr spezifische Geschäftsfelddefinition, die sich in ihrer Analyse im Wesentlichen nach folgenden Inhalten zu orientieren hat:

- Tätigkeiten des Unternehmens,
- Betriebsstätten,
- Rechtsvorschriften,
- Personalwesen,
- Fremdeinwirkungen.

Die Risiken aus der Unterhaltung und dem Betrieb einer thermischen Abfallbehandlungsanlage werden nach dieser Betrachtung sicher ganz anders zu bewerten sein, als die Risiken einer Abfallsortierung oder bei der disponierten Zwischenlagerung von Abfall. Obwohl alle Themen das Geschäftsfeld der Abfallwirtschaft und hier speziell der Abfallbehandlung betreffen, spiegeln sich bei den jeweiligen Aufgabenstellungen und Tätigkeiten völlig unterschiedliche Risikopotentiale wieder. Bei einer genaueren Betrachtung der einzelnen Tätigkeiten, Betriebsstätten oder auch der jeweiligen Rechtsvorschriften (z.B. aus einem Genehmigungsverfahren) ergeben sich dann zwangsläufig unterschiedliche Risikobewertungen, wenn es um die Auswirkungen dieser Tätigkeiten, des Betriebes technischer Anlagen oder möglicher Rechtsfolgen geht. Auch die daraus abzuleitenden Schadenpotentiale sind unterschiedlich sowohl in ihrer Schadeneintritts- als auch in der Schadenauswirkungsbetrachtung.

Als Einstieg in die betriebliche Organisation eines funktionierenden Risikomanagement ist die sorgfältige Analyse der sich aus dem Vorhandensein und dem Betrieb von Anlagen ergebenden Risiken außerordentlich wichtig. Versäumnisse die hierbei gemacht werden, verursachen Lücken in der späteren Risikobewertung und Risiko-einschätzung, die fatale Folgen für das Unternehmen, aber auch für die Unternehmensleitung bis hin zu dem einzelnen Mitarbeiter haben können.

2. Aufbau einer Organisationsstruktur

Nach der Geschäftsfelddefinition und der Ermittlung vorhandener Risikopotentiale stellt sich die Frage, wie organisiert eine Unternehmensleitung das Risikomanagement seines Unternehmens? Sich dieser Frage zu widmen bedeutet sich Klarheit auch darüber zu verschaffen, in welchem Umfang eine Unternehmensleitung für alle Unzulänglichkeiten haftet, die nach einem Schadenfall in dem Unternehmen festgestellt werden. Ein darauf abgestelltes Organisationsverschulden fängt bei der Prüfung der Organisation auch kleinster Tätigkeitsbereiche an und hört in der Regel in der Spitze der Unternehmensführung auf.

Im ersten Schritt muss die Geschäftsführung auf der Basis der ganzheitlichen Geschäftsfeld- und Risikodefinition Fachbereiche einrichten, die sich kompetent mit den jeweiligen Aufgabenstellungen aus der Risikoermittlung und -feststellung auseinandersetzen können. Hierzu zählen Rechtsfragen des Zivil- oder Strafrechts ebenso wie die Bewertung der technischen Risiken des Betriebes oder die Bewertung wirtschaftlicher Folgen von Stör- bzw. Schadenfällen. Diese Fachbereiche müssen ein vereinheitlichtes Verständnis für das ganzheitliche Unternehmensrisiko entwickeln und sich bewusst darüber sein, welche Aufgaben und welche Mitwirkungspflicht sie jeweils zu übernehmen haben. Dabei steht die Leistung und Kompetenz des jeweiligen Fachbereichs immer im Dienste eines ganzheitlichen Risikomanagement. Hierfür hat die Unternehmensleitung klare Zuständigkeiten zu schaffen und dafür zu sorgen, dass jeder Bereich auch die notwendige Kompetenz besitzt, auf die Umsetzung von Gestaltungsprozessen des ganzheitlichen Risikomanagements Einfluss zu nehmen.

Da sich unterschiedliche Fachbereiche mit denselben Aufgabenstellungen gemeinsam auseinander zu setzen haben, ist es außerordentlich wichtig, für eine bereichsübergreifende und verständliche Kommunikation zu sorgen, die es erst ermöglicht, dass einzelne fachspezifische Risikobewertungen zu einem ganzheitlichen Ergebnis führen. Es hilft der Sache nicht bzw. wäre nicht zielführend, wenn eine hausinterne Rechtsabteilung rechtliche Bewertungen zu betrieblichen Risiken abgeben soll, obwohl sie die Technik des Betriebes nicht versteht. Hier ist es die besondere Aufgabe der Unternehmensleitung dafür sorgen, dass alle kompetenten Fach-/Stabsbereiche auf einer Risikomanagementebene gleichberechtigt und verständlich miteinander umgehen (ohne eine solche Kommunikation kann es kein vernünftiges, ganzheitliches Risikomanagement geben!).

2.1. Prävention vor Schaden

Wenn der Aufbau und die Struktur des Risikomanagements für das Unternehmen erfolgreich organisiert wurde, beginnt die eigentliche Risikoermittlung durch die dafür installierten Fach- bzw. Stabsbereiche. Für einen technisch sicheren Betrieb zu sorgen, allgemeine Geschäftsbedingungen für den Ein- und Verkauf zu schaffen oder ein auf alle Tätigkeiten bezogenes Qualitätsmanagement einzurichten sind beste Beispiele dafür, wie vorbeugend auf der Basis eines gut organisierten Risikomanagement, in einem Unternehmen auf die Risikominimierung Einfluss genommen werden kann.

Hilfreich hierfür können sein:

- gut ausgebildetes und geschultes Personal,
- Betriebs- und Schadenerfahrungen anderer Betreiber,
- Veröffentlichungen sowie Kommentare entsprechender Fachverbände oder ähnlicher Einrichtungen zu den speziellen Risikobereichen,
- Dialoge mit Fachfirmen und anderen Dienstleistern, die sich mit den speziellen Aufgaben der jeweiligen Geschäftsfeldtätigkeit beschäftigen.

Welchen Sinn macht es, dass der Betreiber einer Industrieanlage eigene Schadenenerfahrungen sammelt, die andere Anlagen bereits hinter sich haben? Ein solcher Erfahrungsaustausch wird aber nur dann seinen Zweck erfüllen, wenn die jeweiligen Fachbereiche in der Lage sind, die Informationen im Rahmen eines zusammenhängenden Risikomanagement zu verarbeiten.

Sind diese Voraussetzungen vorhanden, können geeignete Schadenverhütungs- und Risikominimierungsmaßnahmen vorgenommen werden.

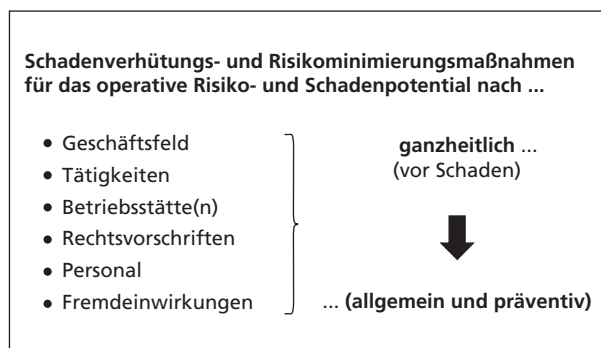


Bild 1:

Risikomanagement bevor ein Schaden entsteht

2.2. Prävention nach Schaden

Wenn der Schaden eingetreten ist, ist der von dem Schaden Betroffene im wahren Sinne des Wortes um eine Erfahrung reicher. Hinter dieser etwas zynisch klingenden Aussage verbirgt sich tatsächlich eine Weisheit, die es zu befolgen gilt. Hat sich ein Schaden in einer Anlage offenbart, dann sollte der Betreiber in der Lage sein, eine eigene Schaden- und Risikoanalyse vorzunehmen. Wird z.B. bei einer Revision in einem Kraftwerk ein Brandschaden an einer vorhandenen technischen Komponente der Anlage von einem Fremdundernehmer verursacht, so ergeben sich für den Eigentümer und Betreiber der Anlage eine Vielzahl von Fragen an die jeweiligen Fachbereiche des Risikomanagements, zu denen die Unternehmensleitung entsprechende Antworten erwartet.

Solche Fragen könnten sein:

technisch

- Wodurch ist der Schaden entstanden (konkrete Schadenursache)?
- Hatte die Anlage bzw. Komponenten der Anlage technische Mängel?
- Hat ein Fremdundernehmer fehlerhaft gearbeitet?
- Haben eigene Mitarbeiter Fehler begangen?
- Reichen die vorhandenen Brandschutzmaßnahmen aus?
- Wurde der Brand schnell und professionell bekämpft?
- Wurde die Schadenbeseitigung professionell durchgeführt?

wirtschaftlich

- Welcher Schaden/Folgeschaden ist in welcher Höhe entstanden (Sachschaden, Personenschaden, Vermögensschaden, Umweltschaden)?
- War sich der Betreiber der Anlage vor Schadeneintritt bewusst, welches Schadenpotential die beschädigte Sache (Komponente) beinhaltete (Sachschaden, Ausfallschaden, Personenschaden)?
- War die Anlage ausreichend und richtig versichert?
- War der Schadenverursacher ausreichend versichert (hat der Betreiber bei der Auftragsvergabe darauf geachtet, dass der Unternehmer ausreichend und richtig versichert ist – und dies auch kontrolliert)?

rechtlich

- Kann der (fremde) Schadenverursacher von dem Betreiber der Anlage wegen aller Schäden rechtlich in Anspruch genommen werden (wurde die Haftung in dem Werkvertrag entsprechend geregelt)?
- Ergeben sich für den Betreiber selbst zivil- oder strafrechtliche Folgen z.B. wegen eines Personenschadens oder wegen einer stattgefundenen Umweltbeeinträchtigung die von seiner Anlage ausging?

Diese oder ähnliche Fragen muss ein funktionierendes Risikomanagement für das Unternehmen kompetent beantworten können.

Der Schaden kann klug machen,wenn man weiß wie.



Bild 2:
Risikomanagement nach dem ein Schaden entstanden ist

Solche Erkenntnisse nach einem Schaden, wenn sie denn qualifiziert und zielführend eingefordert werden, fließen in eine risikotechnische Gesamtbetrachtung ein die es dem unternehmerischen Risikomanagement ermöglicht, vorhandene und allgemein gültige Schadenverhütungs- und Risikominimierungsmaßnahmen an die speziellen Anforderungen des eigenen Unternehmens anzupassen.

Außerdem wird die Unternehmensleitung in die Lage versetzt, bestehende und teilweise schon statisch gewordene Organisationsstrukturen für das Risiko- und Schadenmanagement kritisch zu prüfen und an neue Anforderungen des Unternehmens anzupassen.

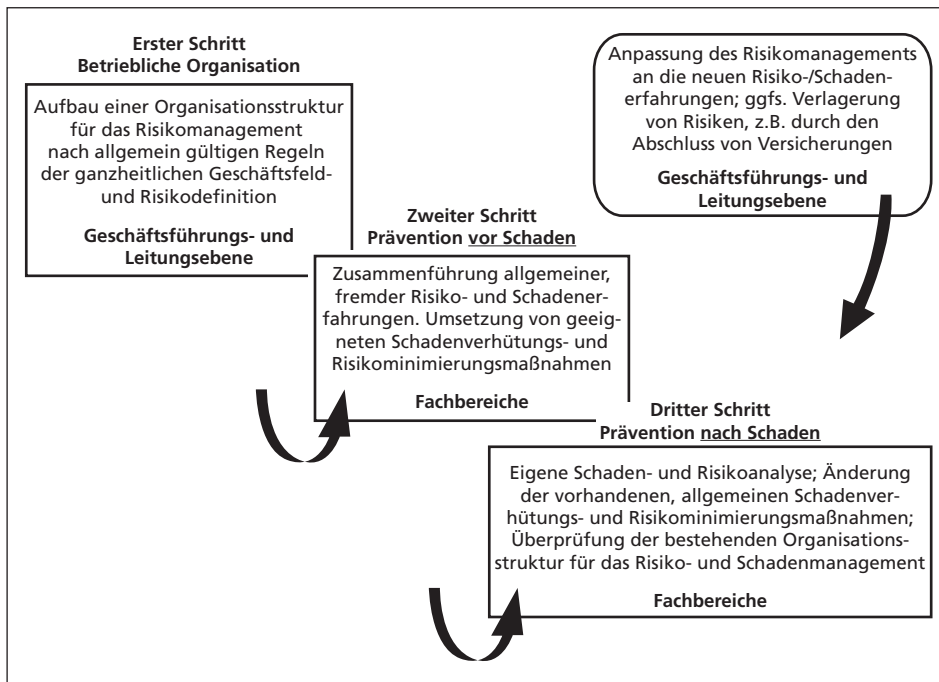


Bild 3: Aufbau des Risiko- und Schadenmanagements

3. Ganzheitliche Risikobetrachtung

Nach Schadeneintritt und der Bewertung der Risikoanalyseergebnisse bzw. der festgestellten Schadenfolgen besteht für die Unternehmensleitung die Möglichkeit (die Pflicht?), anhand des eingetretenen Schadens das vorhandene, ganzheitliche Risikomanagement kritisch zu hinterfragen:

- Sind die Risiken des Unternehmens vor Schaden umfänglich erkannt und von den jeweiligen Risikomanagementbereichen richtig eingeschätzt worden (technisch, rechtlich und wirtschaftlich)?
- Stimmt die darauf bezogene Organisationsstruktur des Unternehmens?
- Ist die Qualität der Fachbereiche geeignet für die Bewältigung der besonderen und ganzheitlichen Risikomanagementaufgaben?
- Stimmt die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und zwischen den Fachbereichen?
- Funktioniert das Reporting an die Unternehmensleitung (umfänglich und zeitnah)?

Auch für diesen Prüfungsprozess ist die Kommunikation zwischen den jeweiligen Fachbereichen und eine hohe Sensibilität der Unternehmensleitung für die Umsetzung der sich daraus ergebenden Ergebnisse von entscheidender Bedeutung. Einzelne Unternehmensbereiche, wie die technische Betriebsleitung, die Rechtsabteilung der Einkauf oder die Versicherungsabteilung mögen noch so gut sein. Wenn es keine vernünftige Kommunikation zwischen diesen Fachbereichen gibt, kann auch das ganzheitliche Risikomanagement für das Unternehmen nicht funktionieren, bzw. wird die Unternehmensleitung dann kaum in der Lage sein, der Entscheidungsverantwortung für ein zielführendes Risikomanagement gerecht zu werden.

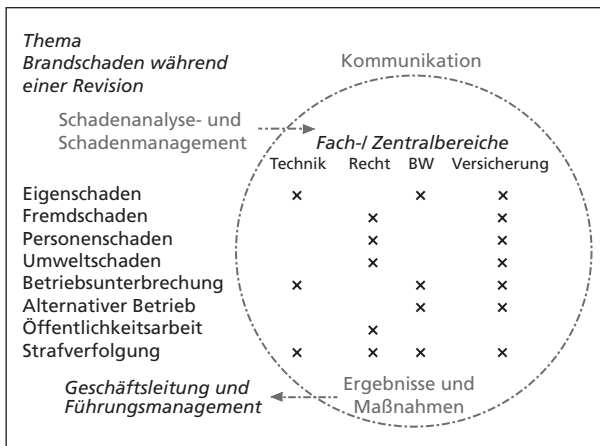


Bild 4:
Integrative Schadenanalyse verschiedener Unternehmensbereiche

4. Risiko- und Schadenmanagement

Ein Schaden in einer Industrieanlage wie z.B. einem Kraftwerk betrifft nie nur einen Unternehmensbereich. Es sollte sich auch kein Fachbereich anmaßen, die Bewertung der Bedeutung und Auswirkung eines Schadens auch für das Unternehmen, auch für andere Unternehmensfachbereiche vornehmen zu können. Technische, rechtliche oder betriebswirtschaftliche Fragen zu dem Schaden sind dort zu hinterlegen und zu prüfen, wo die jeweilige spezielle Kompetenz für diese Probleme vorhanden ist.

Das Organisationsschema für ein Schadenmanagement muss bei einem für das Unternehmen bedeutenden Schaden daher grundsätzlich sicherstellen, dass erst einmal alle Fachbereiche des Risikomanagements zeitnah von dem Schaden in Kenntnis gesetzt und in die Schadenbearbeitung einbezogen werden.

Nur dann wird die Möglichkeit geschaffen, dass alle Bereiche entsprechend ihrer Aufgabenstellung und Kompetenz bei der Risikobewertung und Schadenbearbeitung mitwirken können. Bei einer funktionierenden Kommunikation innerhalb des Risikomanagements, werden sich die jeweiligen Fachbereiche zielführend ergänzen und im Sinne eines unternehmerischen Risikomanagement zusammenarbeiten. Je früher diese Zusammenarbeit beginnt, umso effizienter

ist der ergebnisorientierte Nutzen. Die Beauftragung von Sachverständigen zur Schadenursachen- und Schadenausbreitungsermittlung, die Einschaltung von Versicherungsexperten zur Klärung von möglicherweise entstehenden Versicherungsschutzfragen oder die juristische Bewertung möglicher Haftungsgrundlagen sind nur einige der Maßnahmen, die bei einem Schadenfall zu beachten wären. Werden bereits in diesem Stadium Fehler oder Unterlassungen begangen, können hierdurch weitreichende, negative Folgen für das Unternehmen entstehen.

5. Versicherungsmanagement

Großtechnische Feuerungsanlagen wie z.B. in der Abfall- und Energiewirtschaft repräsentieren ein hohes Sachanlagevermögen, weitreichende gesetzlich geprägte Haftungsverpflichtungen sowie überdurchschnittliche Vermögensrisiken bei Betriebsstillständen.

Nach einer sorgfältigen Risikoanalyse und Abwägung von verbleibenden Restrisiken für das Unternehmen durch die entsprechenden Fachbereiche obliegt es ebenfalls der Unternehmensleitung zu entscheiden, welche dieser Risiken und Schadenpotentiale durch den Abschluss von Versicherungen auf die Versicherungswirtschaft verlagert werden. Hierfür bedarf es einer eigenständigen Vorgehensweise innerhalb des unternehmerischen Risikomanagements, indem die definierten (Rest-)Risiken einer inhaltlichen und wirtschaftlichen Versicherungslösung gegenübergestellt werden.

Während existenzielle Großrisiken wie Feuer oder die Haftung für Personen, Sach- oder Umweltschäden grundsätzlich einer Versicherungslösung zugeführt werden, lässt sich darüber streiten, ob z.B. auch der Abschluss einer Betriebsunterbrechungsversicherung, die Versicherung der Gefahren der höheren Gewalt oder eine Kaskoversicherung für die betrieblichen Kraftfahrzeuge sinnvoll ist.

Neben der rein wirtschaftlichen Betrachtung solcher Versicherungslösungen ist auch die Gestaltung von Versicherungskonzepten bzw. die Qualität der einzukaufenden Versicherungsprodukte ein wesentlicher Faktor für ein funktionierendes Risiko- und Versicherungsmanagement. Es hilft im Schadenfall wenig, dass eine Feuer-, oder Haftpflichtversicherung besteht, wenn der Versicherungsschutz nicht ausreichend ist und einige versicherbare Risiken unversichert bleiben. Gleiches gilt auch für die Ermittlung von Schadenselbstbehalten zur Reduzierung der Versicherungsprämie. Mehrere Schäden in einem Jahr können bei einem höheren Schadenselbstbehalt durchaus die Budgetplanung des laufenden Jahres nachhaltig beeinflussen.

Zum Schluss sollte der verantwortungsbewusste Unternehmensleiter auch an sich selbst denken. Die Strafverfolgung der Geschäftsleitung eines Unternehmens nach einem betrieblichen Umwelt- oder Personenschaden mag für das Unternehmen selbst nur eine unangenehme Randerscheinung sein, für die von dem Strafverfahren betroffene Führungskraft bzw. für das familiäre Umfeld dieser Person, kann dieser Vorgang aber ebenfalls existentielle Folgen haben.

Die Absicherung persönlicher Risiken wie Strafrechtsschutz bei Strafverfolgung oder auch bei Inanspruchnahme durch das eigene Unternehmen wegen Vermögensschäden, z.B. aus kaufmännischer Fehlentscheidung der Führungskraft, muss Bestandteil einer ganzheitlich und professionell ausgerichteten Versicherungsbetrachtung eines Unternehmens sein.

Für die Gestaltung von Versicherungskonzepten, der Ausschreibung und Vergabe solcher Versicherungen sowie die darauf bezogene Versicherungsschadenabwicklung bedarf es einer professionellen und kompetenten Dienstleistung. Diese Dienstleistung sollte den betrieblichen Eigenarten des Unternehmens angepasst sein (Kenntnisse z.B. über Anlagen- und Verfahrenstechnik, über Produkte und Reststoffe des Betriebes oder über Marktverhältnisse sowie rechtliche Voraussetzungen des Betriebes). Versicherungen bilden die Endstufe eines betriebseigenen Risikomanagement und dienen als absolute Absicherung verbleibender Risiken, die das Unternehmen nicht selbst tragen kann bzw. möchte. Deshalb sollte ein Unternehmen bei der Qualität der Beratung und dem Umfang der versicherungstechnischen Absicherung von betrieblichen und persönlichen Risiken nicht am falschen Ende sparen.

Spätestens während bzw. nach einem großen Schadenfall könnte sich herausstellen, dass bei dem betriebseigenen Risiko-, Schaden- und Versicherungsmanagement Versäumnisse vorliegen, für die dann ggfs. der Unternehmensleiter nicht nur strafrechtlich sondern auch zivilrechtlich gegenüber seinem Gesellschafter zu haften hat.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Immissionsschutz, Band 1

– **Planung, Genehmigung und Betrieb von Anlagen** –

Karl J. Thomé-Kozmiensky, Michael Hoppenberg

– Neuruppin: TK Verlag Karl Thomé-Kozmiensky, 2010

ISBN 978-3-935317-59-7

ISBN 978-3-935317-59-7 TK Verlag Karl Thomé-Kozmiensky

Copyright: Professor Dr.-Ing. habil. Dr. h. c. Karl J. Thomé-Kozmiensky

Alle Rechte vorbehalten

Verlag: TK Verlag Karl Thomé-Kozmiensky • Neuruppin 2010

Redaktion und Lektorat: Professor Dr.-Ing. habil. Dr. h. c. Karl J. Thomé-Kozmiensky,

Dipl.-Ing. Ernst Thomé, Elisabeth Thomé-Kozmiensky, M.Sc. und Dr.-Ing. Stephanie Thiel

Erfassung und Layout: Nicole Bäker, Janin Burbott, Petra Dittmann, GINETTE Teske

Druck: Mediengruppe Universal Grafische Betriebe München GmbH, München

Foto auf dem Buchdeckel: Nicole Bäker, Molchow

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien, z.B. DIN, VDI, VDE, VGB Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.