

Riskmanagement für Unternehmensführungen

Instrumente wären vorhanden

Sicherheits- beziehungsweise Riskmanagement als Instrument zum Erkennen und Beherrschen von Gefahren ist etabliert und hat eine breit abgestützte Tradition in technischen Bereichen wie Störfallschutz, Arbeitssicherheit oder im Versicherungswesen. Wie steht es aber mit den Risiken, mit welchen Unternehmensstrategien, Investitions- oder langfristige Entwicklungsentscheide behaftet sind?

Von Jürg Liechi

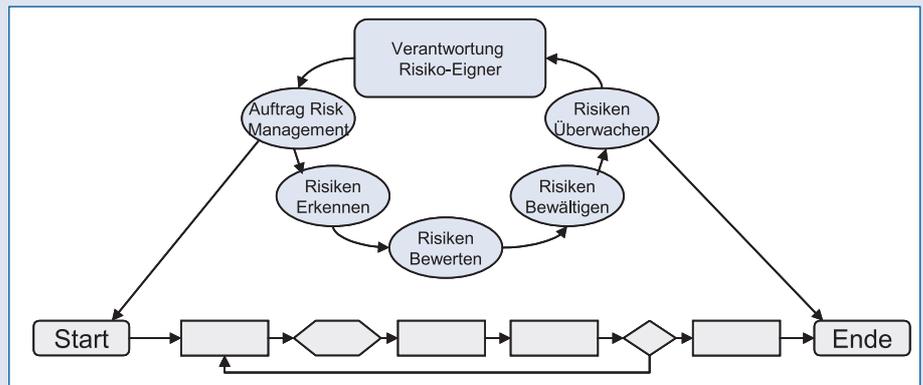
Viele Beispiele von Katastrophen und Beinahe-Katastrophen der jüngsten Wirtschaftsgeschichte belegen, dass unternehmerische Risiken selten einer systematischen Analyse unterworfen werden und dass ein Instrumentarium für Risikomanagement in der Führungsetage fehlt oder mindestens von den betroffenen Managern nicht angewendet wird. Man denke dabei nur an Swissair, Sulzer Medica, ABB Dampfturbinen und vieles andere mehr.

Dabei bietet das neue Schweizer Aktienrecht mit seinen verstärkten Möglichkeiten, Verwaltungsräte und GL-Mitglieder für Fehlentwicklungen zur Verantwortung zu ziehen, durchaus Anlass, Unternehmensführungsentscheide besser abzustützen. In Deutschland, wo die Gesetzgebung mit dem «Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich» (KonTraG) noch einen Schritt weiter geht und explizit «Überwachungssysteme zur Früherkennung von bestandesgefährdenden Entwicklungen» verlangt, sind Risikoanalysen im Unternehmensführungsbereich jedenfalls daran, sich einen festen Platz in den Abläufen von Vorständen und Aufsichtsräten zu erobern. Entscheidend für die Anwendung von Risikoanalysen in der Unternehmensführung sind zwei Faktoren:

- die Methodik muss einfach und pragmatisch sein und einleuchtende Darstellungen der Risiken ermöglichen,
- der Verfahrensablauf, nach welchem Unternehmensrisiken analysiert werden, muss standardisiert sein und automatisch ablaufen.

Die zweite Forderung lässt sich am besten dadurch realisieren, dass Riskmanagement als Prozess im Führungssystem des Unternehmens verankert wird, und zwar so, dass es sich auf beliebige andere Prozesse oder Abläufe anwenden lässt (vergleiche Figur 1).

Entsprechend der ersten Forderung müssen die Instrumente zum Erkennen, Bewerten und Darstellen der Risiken einfach und einleuchtend sein und risikobewältigende Massnahmen müssen in die «normale» operative und die Projektplanung einfließen. Wir haben beim Riskmanagement für Un-

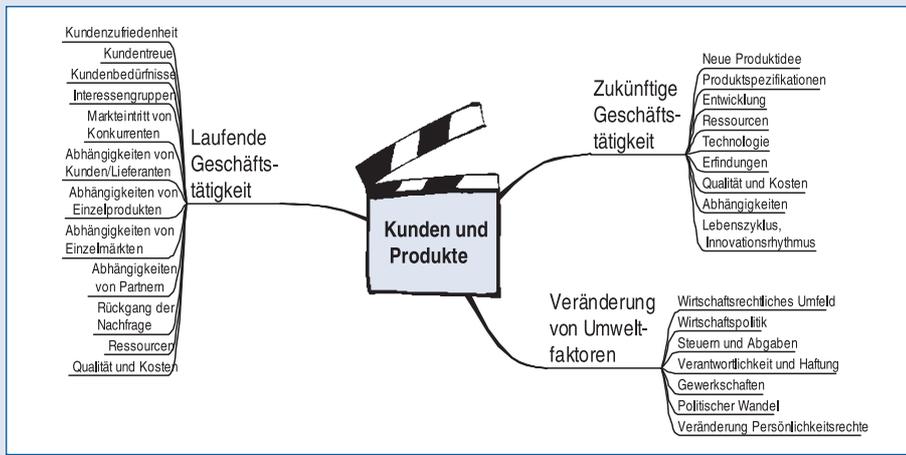


Figur 1: Anwendung des Riskmanagement-Prozesses auf einen anderen Prozess (zB. den Strategieentwicklungsprozess)



Figur 2: Unternehmensgefahren-Checkliste nach Balanced Scorecard

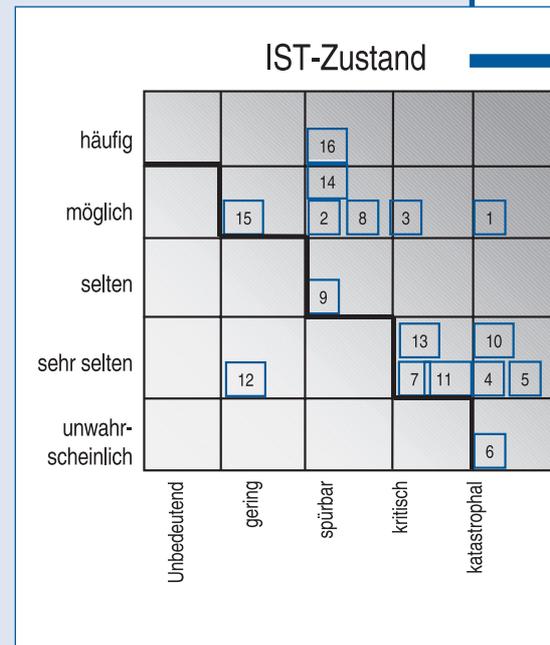
Lesen Sie weiter auf Seite 2



Figur 2a: Unternehmensgefahren-Checkliste: Detaillierung im Segment Kunden und Produkte

Unternehmensstrategien gute Erfahrungen damit gemacht, für die Risikoerkennung systematische Checklisten zu benutzen und für die Bewertung und Darstellung der Risiken halbquantitative W/A-Diagramme, sogenannte Risk-Portfolios. Dabei ist es entscheidend, dass sich die Unternehmensführung auf die 10 bis maximal 20 wichtigsten bestandesgefährdenden Risiken konzentriert. Bei der Systematik der Risikoerkennung orientiert man sich mit Vorteil an der firmeneigenen Balanced Scorecard. Eine entsprechende Gefahren-Checkliste sieht

daher typischerweise wie in Figur 2 aus, wobei man sie vom Groben ins Feine fortsetzt: Erkannte Risiken werden in einem W/A-Diagramm bewertet, wobei die Wahrscheinlichkeits- und Ausmass-Klassen so gewählt werden, dass sie – den Dimensionen des Unternehmens entsprechen, – grob genug sind, sodass sich Szenarien durch Schätzung ohne grossen Aufwand richtig zuordnen lassen. Das entstehende Riskportfolio ist ein anschauliches Mittel, um Risiken zu visualisieren



Figur 3: Riskportfolio im Vergleich vor und nach Massnahmen. Die Skalen laufen von 100 kFr (unbedeutend) bis 10 MFr (katastrophal) beziehungsweise von 1/Jahr (häufig) bis 1/100 Jahre (unwahrscheinlich) und entsprechen damit einer KMU-Situation. Es entstehen 9 Risikoklassen mit Risikokosten zwischen 1000 Fr/J und 10 MFr/J. Die Akzeptanzschwelle steht bei 30 kFr/J.

Editorial

«Nos tunnels sont solides, surtout ne paniquez pas » Voilà ce que la presse proclame après l'éboulement d'Iseltwald. Et pourtant 375 tonnes de roches sont tombées à haute vitesse sur la voûte du tunnel de Chuebalm et l'ont perforée comme un obus. C'est une chance miraculeuse qu'aucun véhicule ne se soit trouvé enseveli sous les éboulis. On doit constater que l'évaluation des risques encourus par l'ouvrage est prise en défaut!

La sécurité absolue n'a jamais existé. Mais en l'occurrence, est-ce que vraiment tout a bien été prévu pour qu'un tel accident ne puisse pas se produire? On imagine bien que les ingénieurs ont dimensionné la voûte du tunnel et son remblai conformément aux données livrées par les géologues et que ceux-ci ont mesuré les risques en fonction des résultats des inspections minutieuses et complètes de la falaise rocheuse. L'instabilité des flancs du Faulhorn

était connue. Malheureusement la nature ne se conforme pas aux schémas, même prudents. De plus, l'occurrence d'une menace dans l'analyse des risques doit forcément se limiter aux scénarios potentiellement vraisemblables. En matière de sécurité, prendre des mesures contre des événements largement imprévisibles conduirait à devoir renoncer à construire.

Gageons pourtant que cette expérience malheureuse conduira à être encore plus perspicace en matière d'analyse des risques et de mettre en œuvre les mesures de protection évitant qu'un tel événement ne se reproduise, événement dont les conséquences auraient pu être bien différentes.



Ralph Néri

lisieren und den Entscheid über die Akzeptanz oder über Minderungsmaßnahmen zu bestimmten Risiken zu fällen. Eine Grobauswertung des Riskportfolios ermöglicht sodann Kosten-Nutzenüberlegungen für Risiko-Massnahmenpakete. Figur 3 illustriert einen solchen Vergleich mit einem Riskportfolio aus 16 Risiken.

Eine systematische Bearbeitung der Firmenstrategie und des jährlich überrollenden Mittelfristplans/Businessplans mit dieser Methodik liefert ein pragmatisches, aber dennoch treffsicheres System zum verantwortungsvollen Umgang mit Unternehmensrisiken.

Verfeinerungen des Vorgehens und der Aussagen sind dabei jederzeit möglich. So kann beispielsweise die Klasseneinteilung verfeinert werden, oder zur Risiko-Aggregation kann eine Monte-Carlo-Simulation herangezogen werden. Gerade letztere liefert eindrückliche Resultate, wenn es zum Beispiel darum geht, den risikogerechten Eigenkapitalbedarf eines Unternehmens abzuschätzen, oder eine Unternehmenswertberechnung durchzuführen, bei welcher der Kapitalisierungszins ja von den risikobedingten Gewinnschwankungen des Unternehmens abhängt. Vergleiche auch Figur 4.

SSI - Mitgliedsfirmen stellen sich vor:

Sicherheits- institut

Das Schweizerische Institut zur Förderung der Sicherheit ist ein Dienstleistungsunternehmen für Risk Management und betriebliche Sicherheit. Es versteht sich als Partner der Wirtschaft, der Versicherer und der Behörden im Dienste der Schadenprävention.

Zielorientierte Sicherheitskonzepte
Ziel ist die Förderung der Sicherheit in Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben aller Branchen:

- Brandschutz
- Explosionsschutz
- Prozess-Sicherheit
- Arbeitssicherheit
- Umweltschutz
- Intrusionsschutz

Das Sicherheitsinstitut arbeitet neutral und sachbezogen. Die zielorientierten Sicherheitskonzepte unserer Spezialisten sind kosten-nutzen-optimiert und entsprechen dem Stand der Technik. Sie tragen sowohl den gesetzlichen Vorschriften als auch den betrieblichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens Rechnung.

Das Institut arbeitet national und international intensiv mit verschiedenen Forschungsstätten und Fachverbänden zusammen und pflegt einen regen Erfahrungsaustausch.

Einzelauftrag oder Dienstleistungsvertrag

Für spezielle Fragen betrauen Firmen das Institut in Form eines Einzelauftrages mit der Erarbeitung sicherheitstechnisch und wirtschaftlich optimaler Lösungen.

Unternehmen, die eine regelmäßige Betreuung wünschen, können sich dem Sicherheitsinstitut als sogenannter Institutsbetrieb anschliessen: In einem auf die Bedürfnisse des jeweiligen Betriebes zugeschnittenen Vertrag werden die gewünschten Dienstleistungen festgeschrieben. Gegenwärtig betreut das Sicherheitsinstitut landesweit rund 3000 Betriebe aller Branchen. Es betreibt Niederlassungen in Zürich, Basel, Neuchâtel und Lugano.

Adresse: Sicherheitsinstitut
Nüscherstrasse 45
8001 Zürich
Tel. +41 (0)1 217 43 33
Fax +41 (0)1 211 70 30
safety@swissi.ch/www.swissi.ch

I M P R E S S U M

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung unabhängiger Sicherheitsingenieure und -berater
Güstrasse 46, CH-8700 Küsnacht
Telefon 01 910 73 06
Fax 01 910 73 96

Erscheinungsweise: Drei Ausgaben pro Jahr

Mitarbeiter dieser Ausgabe: Ralph Néri
BG Ingénieur-conseils SA
Lausanne

Jürg Liechti
Neosys AG
Gerlafingen

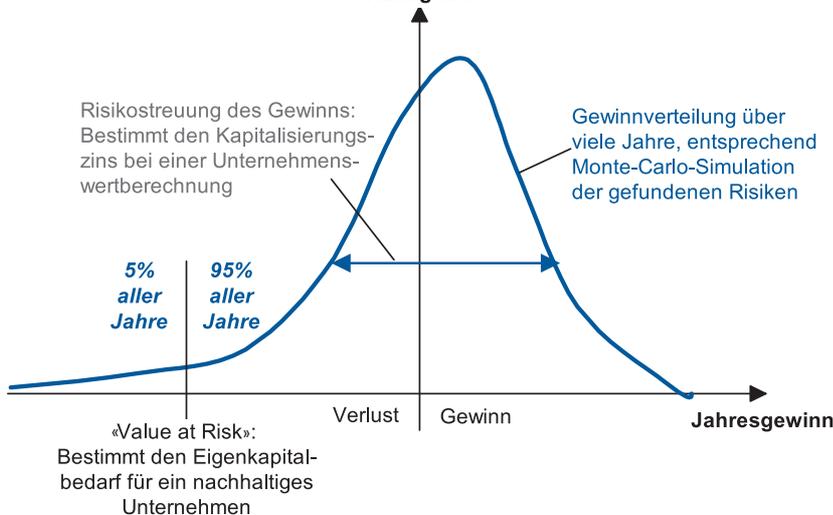
Layout, Satz und Lithos: buag Grafisches Unternehmen AG,
CH-5405 Baden-Dättwil

Druck: buag Grafisches Unternehmen AG,
CH-5405 Baden-Dättwil

SOLL-Zustand

	16		3	
9	15	2	1	
12	8	14	4	13
			7	11
				6
Unbedeutend	gering	spürbar	kritisch	katastrophal

Häufigkeit



Figur 4: Monte-Carlo-Simulation der Risikoauswirkungen mit Folgerungen.

Fazit: Die Instrumente wären vorhanden. Es ist nur zu hoffen, dass sie künftig vermehrt angewendet werden – im Interesse einer nachhaltigeren Wirtschaft mit weniger unnötigen Managementfehlern.



Über den Autor

Jürg Liechti

Dr. sc. nat., Physiker ETH, Sicherheitsberater SSI, CEO Neosys AG und Leiter Riscare Safety Consultants, Gerlafingen. Spezialist für Riskmanagement und Integrale Sicherheitssysteme.

SSI Fachtagung: Brandschutz im Wandel



Fachexperten thematisieren den Aspekt «Wandel» mit den Auswirkungen auf das Brandschutzkonzept.

Brandschutz im Wandel ist das Thema schlechthin, denn nachdem die SSI-Fachtagung vom 11. November 2002 schnell ausgebucht war und jene vom 20. März 2003 ebenfalls ausverkauft ist, gibt es bereits wieder Anfragen, ob die Tagung nicht noch einmal durchgeführt werden könnte. Die Organisatoren haben sich nun entschlossen, den Anlass am 25. Juni 2003 erneut durchzuführen.

Wandel – ein Stichwort, das schon immer Gültigkeit hatte, aber noch nie so intensiv wahrgenommen wurde wie jetzt, sei es im wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Umfeld, sei es anhand der Natur, des Wachstums der Bevölkerung oder unserer Gesundheit. Dies gilt ebenso für den Brandschutz. Geprägt durch neue Erfahrungen von Brandereignissen, von neuen Erkenntnissen aus der Forschung, der Konkurrenzsituation und dem Kostendruck durch Globalisierungsprozesse, normativen und gesetzlichen Regulierungen, werden neue Massstäbe entwickelt. Diese beeinflussen die Bauweise, den Stand der Technik und schliesslich auch das Sicherheitsniveau.

Einem Wandel sind aber auch Gebäude unterworfen, bei welchen in der Planungsphase die entgeltliche Nutzung noch nicht bekannt ist. Gebäude sind aber vermehrt einer Nutzungsänderung unterworfen, welche möglicherweise höhere Risiken bergen. Gebäude erfahren auch bauliche Eingriffe, wie etwa das Errichten einer

Doppelfassade. Weiter sind Einrichtungen und Systeme in Gebäuden einer Abnutzung und dem Altern unterworfen. Sie müssen gewartet und irgendwann ersetzt werden. Auch die Menschen in einem Gebäude können wechseln, wie die Betreiber, Gebäudeeigentümer und die für die Sicherheit Verantwortlichen. Sie haben meist unterschiedliche Interessen.

Was bedeutet dies nun für die direkt Betroffenen wie Bauherren, Architekten, Ingenieure, Planer, Gebäudeeigentümer oder Betreiber, Sicherheitsverantwortliche und Behörden? Die Brandsicherheit muss periodisch neu hinterfragt werden und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Änderungen des Umfeldes, wie durch

Nutzungsänderungen mit höheren Brandlasten oder grösseren Personalbelegungen beeinflussen das Risiko entscheidend. Im Rahmen der Fachtagung wird der Wandel, von welchem auch das ursprüngliche Brandschutzkonzept und die verschiedenen Massnahmen betroffen sein können, durch erfahrene Fachexperten thematisiert. Vorgehensweise und neue Lösungen werden aufgezeigt. Schutzziele für brandsichere Gebäude, Brandschutzkonzepte und das Ableiten der entsprechenden Massnahmen bilden die Basis. Ingenieurmethoden zum Nachweis der Brandsicherheit und das Rauchmanagement sind weitere Bestandteile dieser Fachtagung. Die Teilnehmer erhalten damit einen guten Überblick, wie dem stetigen Wandel im Brandschutz und damit auch den Risiken begegnet werden kann. Sie erhalten zudem die Gelegenheit, sich an der Diskussion zu beteiligen. Infos und Anmeldung bei: SSI-Fachtagung, «Brandschutz im Wandel», Postfach 50, 8127 Forch, Tel. 043 366 20 20, Fax 043 366 20 30.

Grösster Fachkongress

Vom 11. bis 14. November 2003 findet in den Hallen der Messe Zürich die Sicherheit 2003 statt. Begleitend zur Messe organisiert die MediaSec AG den grössten Sicherheitsfachkongress im deutschen Sprachraum. Dabei wird die SSI mit einer wichtigen Rolle spielen. Das detaillierte Kongressprogramm ist voraussichtlich ab Mitte Juli 2003 lieferbar. Anfragen richten Sie bitte an: MediaSec AG, 8127 Forch/Zürich, Tel. 043 366 20 20, Fax 043 366 20 30



**«Brandschutz im Wandel»:
ein aktuelles, brandheisses
Thema mit grosser Nachfrage.
Nächster Termin: 25. Juni 2003.**