STUDIEN ZUM FINANZ-, BANK- UND VERSICHERUNGSMANAGEMENT
DES LEHRSTUHLS FÜR FINANZIERUNG UND INVESTITION

Herausgegeben von Professor Dr. Reinhold Hölscher

Band 1

Industrieversicherungen als Element des modernen Risikomanagements

- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -

von
Prof. Dr. Reinhold Hölscher
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Markus Kremers
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe-Christian Rücker

Kaiserslautern
1996

ISSN 1435-8484

Universität Kaiserslautern
Lehrstuhl für Finanzierung und Investition
Postfach 3049
67653 Kaiserslautern

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS IV

ABBILDUNGSVERZEICHNIS VI

EINLEITUNG 1

A. GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS UND DER INDUSTRIEVERSICHERUNGEN 3

I. Versicherungen und ihre Einbettung in das industrielle Risikomanagement 3
1. Der Risikobegriff des modernen Risikomanagements 3
2. Modernes Risikomanagement 4
   a) Strategisches Risikomanagement als Führungsaufgabe 4
   b) Risikomanagement als systematischer operativer Prozeß 6
   c) Aktives und passives Risikomanagement 8
3. Versicherung und ihre Beziehung zum Risikomanagement 9
   a) Arten und Funktionsweise von Versicherungen 9
   b) Versicherungsmanagement als Bestandteil des passiven Risikomanagements 11
   c) Versicherbarkeit von Risiken 12

II. Traditionelle Formen der Industrieversicherung 15
1. Sachversicherung von Produktionseinrichtungen 15
   a) Technische Versicherung von betriebsbereiten Produktionseinrichtungen 15
   b) Technische Versicherung von im Bau befindlichen Produktionseinrichtungen 16
   c) Feuerversicherung 17
2. Versicherung von Betriebsunterbrechungen 18
3. Sonstige Versicherungen 20
   a) Betriebshaftpflichtversicherung 20
   b) Kreditversicherungen 21
   c) All-Risk-Versicherungen 22

III. Veränderungen der industriellen Risiken und daran angepaßte Versicherungsmodelle 23
1. Internationalisierung der Wirtschaft 23
2. Verschärfte Haftungsrisiken 24
   a) Produkthaftung 24
   b) Umwelthaftung 27
3. Technologischer Fortschritt und moderne Organisationsformen 32

B. PRAXIS DES RISIKO- UND VERSICHERUNGSMANAGEMENTS 34

I. Empirische Untersuchung zum Risiko- und Versicherungsmanagement 34
1. Aufbau der Untersuchung 34
2. Auswahl der Adressaten 35
3. Struktur des Rücklaufs 36

II. Ergebnisse der Untersuchung 37
1. Risikomanagement 37
   a) Verständnis vom Konzept des modernen Risikomanagements 37
   b) Organisation des Risikomanagements 39
   c) Einschätzung der verschärften Haftungsrisiken 43
2. Versicherungsmanagement 44
   a) Relevanz und Umfang des Versicherungsmanagements 44
   b) Gestaltung und Pflege von Versicherungsverträgen 46
3. Versicherungsprogramm 48
   a) Haftpflichtversicherungen 48
   b) Sachversicherungen 52
   c) Betriebsunterbrechungsversicherungen 54
   d) Sonstige Versicherungen 55

III. Bewertung des industriellen Risiko- und Versicherungsmanagements auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse 57
1. Bewertung des Risikomanagements 57
   a) Bewertungsmethodik 57
   b) Einzelbewertungen 58
   c) Gesamtbewertung 60
   d) Nutzung externer Risikomanagementdienstleistungen 63
2. Bewertung des Versicherungsmanagements 64
   a) Bewertungsmethodik 64
   b) Einzelbewertungen 65
   c) Gesamtbewertung 66
3. Schnittstelle zwischen Risiko- und Versicherungsmanagement 67
4. Anmerkungen zum Versicherungsprogramm 69
   a) Haftpflichtversicherungen 69
   b) Sachversicherungen 70
   c) Betriebsunterbrechungsversicherungen 71
   d) Sonstige Versicherungen 71

C. SCHWACHPUNKTE UND ANSÄTZE FÜR VERBESSERUNGEN BEI INDUSTRIEVERSICHERUNGEN UND IM RISIKOMANAGEMENT 73

I. Entwicklungsbedarf auf Seiten der Industrieversicherer 73
1. Risikobezug der Prämienkalkulation 73
2. Eliminierung von Deckungslücken 75
   a) Deckungslücken in der Umwelthaftpflichtversicherung 75
   b) Deckungslücken durch unklare Bedingungswerke 76
3. Intensivierung der Beratungsleistungen 76

II. Entwicklungsbedarf auf Seiten der Industrie 78
1. Ausbau des Risikomanagements 78
2. Integration des Versicherungsmanagements in das Risikomanagement 80
3. Anpassung des Versicherungsprogramms an gewandelte Risiken 80

III. Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen Risiko- und Versicherungsmanagement 82
1. Intensivierung des Risikomanagements in Problembereichen 82
   a) Qualitätsmanagement als Element des Managements von Produkthaftungsrisiken 82
   b) Öko-Audits als Element des Managements von Umweltrisiken 82
2. Standardisierung des Risikomanagements am Vorbild des Qualitätsmanagements 85
3. Alternative Modelle zur Finanzierung versicherungstechnisch heikler Risiken 87
   a) Pool-Modelle 87
   b) Fondsgebundene Versicherungen 88
   c) Captives als Instrument des Selbsttragens von Risiken 88

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 91

LITERATURVERZEICHNIS 93

ANHANG

Fragebogen zum Risiko- und Versicherungsmanagement 102

STICHWORTVERZEICHNIS 114

Abkürzungsverzeichnis

ABAG	=	Allgemeine Bedingungen für die Allgefahrenversicherung
Abb.	=	Abbildung
ABE	=	Allgemeine Bedingungen für die Elektronikversicherung
ABEBU	=	Allgemeine Bedingungen für die Elektronik-Betriebsunterbrechungsversicherung
ABU	=	Allgemeine Bedingungen für die Bauwesenversicherung von Unternehmerleistungen
ABMG	=	Allgemeine Bedingungen für die Maschinen- und Kaskoversicherung von fahrbaren oder transportablen Geräten
ABN	=	Allgemeine Bedingungen für die Bauwesenversicherung von Gebäudeneubauten durch Auftraggeber
ABUB [E]	=	Allgemeine Bedingungen für die Versicherung von Betriebsunterbrechungen infolge des Ausfalls der öffentlichen Elektrizitätsversorgung
AFB	=	Allgemeine Feuerversicherungsbedingungen
AHB	=	Allgemeine Bedingungen für die Haftpflichtversicherung
AMB	=	Allgemeine Maschinenversicherungsbedingungen
AMBUB	=	Allgemeine Bedingungen für die Maschinen-Betriebsunterbrechungsversicherung
AMKB	=	Allgemeine Mehrkostenversicherungsbedingungen
AMoB	=	Allgemeine Montageversicherungsbedingungen
AMoBUB	=	Allgemeine Montage-Betriebsunterbrechungsversicherungsbedingungen
ARS	=	Allianz Risiko Service
AZT	=	Allianz Zentrum für Technik
BDI	=	Bundesverband der deutschen Industrie e.V.
BGB	=	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	=	Bundesgerichtshof
BHV	=	Betriebshaftpflichtversicherung
BU	=	Betriebsunterbrechung
bzw.	=	beziehungsweise
Ders.	=	Derselbe
d.h.	=	das heißt
EC	=	Extended coverage
ECB	=	Bedingungen für die Extended-Coverage-Feuerversicherung
ECBUB	=	Bedingungen für die Extended-Coverage-Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung
EDV	=	Elektronische Datenverarbeitung
EU	=	Europäische Union
e.V.	=	eingetragener Verein
FBU	=	Feuer-Betriebsunterbrechung
FBUB	=	Bedingungen für die allgemeine Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherungsbedingungen
Hrsg.	=	Herausgeber
HUK-Verband	=	Verband der Haftpflichtversicherer, Unfallversicherer, Autoversicherer und Rechtsschutzversicherer e.V.
Jg.	=	Jahrgang

JIT	=	Just-in-time
MBU	=	Maschinen-Betriebsunterbrechung
MK	=	Mehrkosten
NACE	=	Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes (Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige in den Europäischen Gemeinschaften)
o.Jg.	=	ohne Jahrgang
o.V.	=	ohne Verfasser
ProdHaftG	=	Produkthaftungsgesetz
S.	=	Seite
StGB	=	Strafgesetzbuch
s.u.	=	siehe unten
TV	=	technische Versicherungen
UHV	=	Umwelthaftpflichtversicherung
UmweltHG	=	Umwelthaftungsgesetz
usw.	=	und so weiter
u.U.	=	unter Umständen
VDI	=	Verein deutscher Ingenieure e.V.
WHG	=	Wasserhaushaltsgesetz
z.B.	=	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Klassifizierung der Dringlichkeit von Risiken 4
Abb. 2: Prozeß des systematischen Risikomanagements 7
Abb. 3: Ursachen für Maschinenschäden 16
Abb. 4: Zeitliche Verteilung von Montageschäden über DM 50.000 16
Abb. 5: Master-Cover-Modell mit lokalen Grundversicherungen 24
Abb. 6: Wirkungskette von ersatzpflichtigen Umweltbeeinträchtigungen 29
Abb. 7: Bausteine der Umwelthaftpflichtversicherung 30
Abb. 8: Brancheneinteilung der Umfrage 36
Abb. 9: Größen- und Branchenstruktur der befragten Unternehmen 37
Abb. 10: Verständnis vom Risikomanagement 38
Abb. 11: Umfang des Risikomanagements 39
Abb. 12: Aktualisierung der Ergebnisse des Risikomanagements 40
Abb. 13: Stellenwert des Risikomanagements im Unternehmen 41
Abb. 14: Institutionalisierung des Risikomanagements 41
Abb. 15: Zielorientiertes Management 42
Abb. 16: Risikoziele im unternehmerischen Zielsystem 42
Abb. 17: Einsatz von Verhaltensanweisungen und risikopolitischen Strategien 43
Abb. 18: Einschätzung der Veränderung des Haftungsrisikos durch ProdHaftG und UmweltHG 44
Abb. 19: Zuständigkeit für das Versicherungsmanagement 44
Abb. 20: Stellenwert der Versicherungen im Risikomanagement 45
Abb. 21: Anbieter von externen Dienstleistungen im Risiko- und Versicherungsmanagement 46
Abb. 22: Bevorzugte Art von Versicherungsverträgen 46
Abb. 23: Initiative für die Aktualisierung der Deckungssummen von Versicherungsverträgen 47
Abb. 24: Auswahlkriterien für Versicherer 47
Abb. 25: Ausgestaltung der Betriebshaftpflichtversicherung 48
Abb. 26: Anpassung der Deckungssumme der Betriebshaftpflichtversicherung 49
Abb. 27: Nutzung der erweiterten Produkthaftpflichtdeckung in den verschiedenen Branchen 49
Abb. 28: Ausgestaltung der Umwelt-Basis-Deckung 50
Abb. 29: Ausgestaltung der Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell 51
Abb. 30: Sachversicherung von betriebsbereiten Produktionseinrichtungen 53
Abb. 31: Sachversicherung von im Bau befindlichen Produktionseinrichtungen 53
Abb. 32: Betriebsunterbrechungsversicherungen 54
Abb. 33: Nutzung von All-Risk-Versicherungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße 55
Abb. 34: Versicherung der EDV-Anlagen 56
Abb. 35: Bewertung des Risikomanagementumfangs 58
Abb. 36: Bewertung der organisatorischen Umsetzung des Risikomanagements 59
Abb. 37: Bewertung des Zielorientierten Managements im Hinblick auf das Risikomanagement 60
Abb. 38: Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements 61
Abb. 39: Qualität des Risikomanagements in Abhängigkeit von der Branche 61

Abb. 40: Einschätzung des HUK-Modells in Abhängigkeit von der Qualität des Risikomanagements 62
Abb. 41: Grad der Nutzung externer Risikomanagementdienstleistungen 63
Abb. 42: Grad der Nutzung externer Risikomanagementdienstleistungen in Abhängigkeit von der Qualität des Risikomanagements 64
Abb. 43: Bewertung des industriellen Versicherungsmanagements 67
Abb. 44: Qualität des Versicherungsmanagements in Abhängigkeit von der Branche 67
Abb. 45: Korrelation zwischen der Qualität des Versicherungsmanagements und der Qualität des Risikomanagements 68
Abb. 46: Nutzung von technischen Sachversicherungen im Vergleich zu der Nutzung von Feuerversicherungen 70
Abb. 47: Nutzung von technischen Betriebsunterbrechungsversicherungen im Vergleich zu der Nutzung von Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherungen 71

Einleitung

Die Risikolage der Industrie ist kritisch. Einerseits nehmen die wirtschaftlichen Auswirkungen von altbekannten Risiken stetig zu, andererseits treten neue Risiken auf. Dies führt dazu, daß die Risikosituation von Industrieunternehmen bisher unbekannte Größenordnungen erreicht[1].

Das industrielle Risikomanagement gewinnt demzufolge an Bedeutung. Hierbei handelt es sich um ein vergleichsweise neues betriebswirtschaftliches Konzept. Es entstand in den 70er Jahren aus dem sogenannten „Risk Management". Diese frühe Form des Risikomanagements grenzte die Betrachtung auf versicherbare Risiken ein[2], d.h. das moderne Risikomanagement ist aus dem Versicherungsmanagement hervorgegangen. Auch wenn im modernen Verständnis vom Risikomanagement der Schwerpunkt mehr auf der Gestaltung von Risiken und weniger auf ihrer Finanzierung liegen sollte, ist doch die Versicherung von Risiken auch heute noch eines der wichtigsten Instrumente des Risikomanagements.

Dieser Umstand war der Anlaß für eine Analyse der Schnittstelle zwischen der Industrie auf der einen Seite und den Industrieversicherern auf der anderen Seite. Die wachsende Unzufriedenheit[3] der Industrieunternehmen mit den Versicherungsgesellschaften unterstreicht die Relevanz einer solchen Betrachtung.

Es stellt sich zum einen die Frage, wie sich die deutsche Industrie auf die Entwicklung der Risikolage einstellt. Dabei ist von besonderem Interesse, wie effektiv das Risikomanagement der Unternehmen aufgebaut ist und welchen Stellenwert die Versicherung von Risiken besitzt. Zum anderen ist aber auch die Reaktion der Industrieversicherer auf die Entwicklung der industriellen Risiken einer eingehenden Betrachtung zu unterziehen, wobei insbesondere die Frage nach neuen Versicherungslösungen und deren Effizienz gestellt werden muß.

In der vorliegenden Studie wird die Schnittstelle zwischen den Industrieunternehmen und den Versicherern analysiert. Die Untersuchung erfolgt anhand einer empirischen Umfrage in der deutschen Industrie. Es soll festgestellt werden, wie ein modernes Risikomanagement aufgebaut sein müßte und inwieweit die Unternehmen diesen Anforderungen Rechnung tragen.

Im ersten Teil der Studie (Abschnitt A) werden die theoretischen Grundlagen für die weiteren Betrachtungen erarbeitet. Zunächst wird das Konzept des modernen Risikomanagements in seinen wesentlichen Punkten vorgestellt. Daran schließen sich Überlegungen zum Versicherungsmanagement an, wobei dessen Integration in das Risikomanagement besondere Beachtung findet. Es folgt die Darstellung der prinzipiellen Funktionsweise von Versicherungen. Es wird in diesem Zusammenhang die Frage erörtert, an welchen Kriterien sich eine Entschei-

---

1 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 118
2 vgl. MUGLER (Risk Management 1988), S. 679
3 vgl. HELTEN (Wertewandel 1994), S. 195

dung darüber orientieren muß, ob ein Risiko versicherbar ist. Anschließend werden die wichtigsten traditionellen Sparten von Industrieversicherungen mit den besonders relevanten Versicherungstypen dargestellt. Zum Ende des Grundlagenteils werden die aktuellen Entwicklungstendenzen der industriellen Risiken beschrieben, wobei auch die neuentwickelten Versicherungsarten vorgestellt werden.

Abschnitt B beschäftigt sich mit der empirischen Untersuchung zum Risiko- und Versicherungsmanagement, die vom Lehrstuhl für Finanzierung und Investition der Universität Kaiserslautern im Frühjahr 1996 durchgeführt wurde. Nach einer kurzen Beschreibung der Erhebung werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Anschließend werden die Schlußfolgerungen aus diesen Ergebnissen gezogen. Dies geschieht, indem das industrielle Risiko- und Versicherungsmanagement qualitativ bewertet wird. Damit soll festgestellt werden, inwieweit die Unternehmen das Konzept des modernen Risikomanagements umgesetzt haben. Darüber hinaus dient die Bewertung der Hervorhebung von Schwachstellen. Schließlich werden die im ersten Teil beschriebenen Versicherungstypen hinsichtlich ihres Nutzungsgrades in der Industrie analysiert. Dies dient der Feststellung von potentiellen Deckungslücken im industriellen Versicherungsprogramm.

Der dritte Teil (Abschnitt C) greift die festgestellten Schwachstellen des industriellen Risiko- und Versicherungsmanagements auf und stellt den sich daraus ergebenden Entwicklungsbedarf sowohl auf Seiten der Industrie als auch auf Seiten der Industrieversicherer dar. Darüber hinaus werden für spezielle Probleme mögliche Lösungsansätze angeboten und kurz erläutert. Eine detaillierte Analyse dieser Ansätze hinsichtlich ihrer Eignung ist nicht Bestandteil dieser Studie. Es sollen lediglich Denkanstöße für mögliche Entwicklungsrichtungen gegeben werden.

A. Grundlagen des Risikomanagements und der Industrieversicherungen

I. Versicherungen und ihre Einbettung in das industrielle Risikomanagement

1. Der Risikobegriff des modernen Risikomanagements

Alle unternehmerischen Entscheidungen beinhalten ein bewußtes oder unbewußtes Eingehen von Risiken, weil sie in die Zukunft gerichtet und ihre Auswirkungen demzufolge zu einem gewissen Grad ungewiß sind[4]. Diese Erkenntnis ist der Ausgangspunkt für das betriebswirtschaftliche Konzept des modernen Risikomanagements[5].

Damit eine Beschreibung des Risikomanagements möglich ist, muß zunächst geklärt werden, was ein Risiko ist und wie es sich auf ein Unternehmen auswirken kann[6]. Das moderne Risikomanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Unternehmensziele betrifft[7]. Daher muß eine rein auf monetäre Gewinnziele ausgerichtete Definition des Risikobegriffs vermieden werden[8]. Folgende Definition wird diesem Anspruch gerecht: *Risiko ist die Gefahr einer Zielabweichung*[9]. Hierbei finden alle Ziele eines Unternehmens die ihnen angemessene Berücksichtigung. Der Begriff „Gefahr" verdeutlicht, daß nur negative Zielabweichungen in Zusammenhang mit Risiken gesehen werden sollten, d.h. bei spekulativen oder symmetrischen Risiken[10] sind nur die negativen Auswirkungen Betrachtungsgegenstand.

Ein Risiko bewirkt eine latente Gefährdung der Unternehmensziele. Wenn sich diese potentielle Beeinträchtigung tatsächlich realisiert, ist von einem *Risikoeintritt* die Rede. Ein Risiko wird durch zwei Determinanten beschrieben[11]:

- Die *Eintrittswahrscheinlichkeit* bezeichnet die relative Häufigkeit der Risikoeintritte. Der Sonderfall einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 100% ist nicht als Risiko zu betrachten. Ein sicheres Ereignis ist keine Gefahr und widerspricht somit der Risikodefinition.
- Die *Tragweite* ist die quantitativ bewertete Zielabweichung, die sich durch den Risikoeintritt ergeben würde. Meist wird die Tragweite in Geldeinheiten gemessen. Wenn das Risiko aber ein nicht-monetäres Ziel betrifft, kann die Tragweite auch durch eine andere quantitative Größe dargestellt werden.

---

4 vgl. HAHN (Risiko-Management 1987), S. 137-138; BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 3-5
5 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 483; HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 8
6 vgl. HÖLSCHER (Risikokosten-Management 1987), S. 4-11
7 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 484
8 vgl. ARETZ / STEINRISSER / WEISS (Risk Management 1986), S. 4
9 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 483-485; KRIEG (Risikobewältigung 1978), S. 533
10 Spekulative Risiken können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben, z.B. Zinsrisiko, Wechselkursrisiken usw., vgl. HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 10-11
11 vgl. ebenda, S. 31; BRAUN (Risikomanagement 1984), S. 31

Die *Dringlichkeit* eines Risikos ist der Grad der Bedrohung, der von ihm ausgeht. Eine einzelne der Risikodeterminanten kann die Dringlichkeit nicht alleine beschreiben. Hierzu müssen beide Größen in angemessener Weise berücksichtigt werden. Es sind verschiedene Alternativen denkbar, wobei die Bildung des Erwartungswertes unzureichend ist[12]. Eine multiplikative Verknüpfung der Risikodeterminanten zieht einen Informationsverlust nach sich. Dies führt dazu, daß ein sehr selten eintretendes Risiko mit großer Tragweite (z.B. Brand mit Totalverlust der Produktionsanlagen) gleich eingeschätzt wird wie ein sehr häufig eintretendes Risiko, das aber nur zu Bagatellschäden führt (z.B. Fehlbuchung im Rechnungswesen). Die Einschätzung der Dringlichkeit eines Risikos erfordert also eine differenziertere Vorgehensweise, die die Ausprägungen beider Risikodeterminanten einbezieht.

Dieser Zusammenhang soll an dieser Stelle aber nicht weiter vertieft werden. Im Rahmen dieser Studie ist folgende grobe Klassifizierung von Risiken hinsichtlich ihrer Dringlichkeit ausreichend:

Risikoklasse	Auswirkungen
Katastrophenrisiko	Eintritt bedroht die Existenz des gesamten Unternehmens
Großrisiko	Eintritt bedroht die Existenz wesentlicher Teile des Unternehmens
mittleres Risiko	Eintritt zwingt zur Veränderung der Unternehmensziele
Kleinrisiko	Eintritt zwingt zur bedeutenden Änderung von Mitteln und Wegen
Bagatellrisiko	Eintritt zwingt zur unbedeutenden Änderung von Mitteln und Wegen

Abb. 1: Klassifizierung der Dringlichkeit von Risiken[13]

2. Modernes Risikomanagement

a) Strategisches Risikomanagement als Führungsaufgabe

Sicherheit ist das Gegenteil des Risikos. Obwohl dies bei oberflächlicher Betrachtung nicht unbedingt einleuchtet, ist die totale Sicherheit für ein Unternehmen *kein originäres Ziel*. Unternehmerisches Handeln besteht aus dem bewußten Akzeptieren von Risiken. Ohne die Übernahme von Risken könnte kein Unternehmen existieren[14]. Jedes Unternehmen muß also für sich entscheiden, welcher Risikograd akzeptabel ist. Es ist wichtig, daß sich bei allen Entscheidungsträgern eines Unternehmens ein Bewußtsein für diese Problematik entwickelt.

Aus dieser Erkenntnis heraus begann sich Anfang der 70er Jahre die Idee des Risikomanagements in Deutschland zu etablieren. Betrachtungsgegenstand waren zunächst nur versicherbare Risiken[15] (sog. „Risk Management"), d.h. das traditionelle Risikomanagement war reines

---

12 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 20-24; HERTEL (Risk Management 1991), S. 48-52

13 vgl. HERTEL (Risk Management 1991), S. 50; HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 23; RÜCKERT (Risk Management 1987), S. 159

14 vgl. HALLER / PETIN (Umbrüche 1994), S. 162-163

15 vgl. MUGLER (Risk Management 1988), S. 679-680; MARTIN (Risiko 1987), S. 248

Versicherungsmanagement. Inzwischen hat sich die Sichtweise aber erweitert, und es ist ein umfangreiches betriebswirtschaftliches Konzept entstanden.

Das *strategische Risikomanagement* ist die integrative Klammer, die das gesamte Risikomanagement eines Unternehmens umschließt. Es hat die Aufgabe, die Risikopolitik des Unternehmens festzulegen und zu steuern. Dazu gehört auch die Formulierung von Richtlinien für das operative Risikomanagement. Zweckmäßigerweise ist hierfür ein Sollzustand der Risikolage des Unternehmens zu definieren[16]. Dies kann in der Form von risikopolitischen Leitlinien geschehen, die allen Mitarbeitern als Orientierungshilfe dienen.

Zum Aufbau eines strategischen Risikomanagements muß sich ein Unternehmen Risikoziele setzen. Aus diesem Grund ist es für das Risikomanagement auch nützlich, wenn schon ein zielorientiertes Management vorhanden ist. In dieses Zielsystem können dann Risikoziele als Haupt- oder Nebenziele integriert werden[17]. Sie können aber auch implizit in anderen Zielen enthalten sein. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Statt einer Definition des anzustrebenden Produkthaftpflichtrisikos kann man sich auch zum Ziel setzen, der Nullfehlerquote der Produkte so nahe wie möglich zu kommen. Im Sinne der Schaffung eines Risikobewußtseins bei allen Mitarbeitern ist aber die explizite Nennung von Risikozielen zu bevorzugen.

Weiterhin muß das Risikomanagement fest in die Organisationsstruktur des Unternehmens eingebunden werden. Es sollte wegen seines Charakters als Führungsaufgabe letztlich Chefsache sein, d.h. die höchste Risikomanagementinstanz muß die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand sein. Nur so ist gewährleistet, daß wichtige Entscheidungen getroffen, vor allem aber auch durchgesetzt werden können.

Die Verankerung des Risikomanagements in der Unternehmensleitung ist ein wichtiges Abgrenzungskriterium des modernen gegenüber dem traditionellen Risikomanagement. Dieses delegiert die Risikogestaltung an andere Verantwortliche im Unternehmen, die auf tieferen Hierarchieebenen angesiedelt sind. Es werden keine risikopolitischen Leitlinien vorgegeben und Fragen der *Risikofinanzierung* werden daher zum Kernpunkt des Risikomanagements[18].

Beim modernen Risikomanagement liegt dagegen der Schwerpunkt auf der *Risikogestaltung*[19]. Dazu gehört zwar unbestritten auch die Risikofinanzierung, aber das direkte Einwirken auf Risiken steht demgegenüber im Vordergrund.

Das Risikomanagement hat nur dann Erfolg, wenn es als ganzheitliches Konzept verstanden wird[20]. Es muß das gesamte Spektrum an Aufgaben, von den Leitlinien des strategischen Risikomanagements über die operative Risikoanalyse und -bewältigung bis hin zur Umsetzung

---

16 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 483; KRIEG (Risikobewältigung 1978), S. 536; HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 20

17 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 484-485

18 vgl. FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 14

19 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 77; WAGNER / JANZEN (Umwelt-Auditing 1994), S. 567

20 vgl. MARTIN (Risiko 1987), S. 249

von Sicherheitsmaßnahmen durch die Mitarbeiter an den Maschinen vor Ort, umfassen. Das Risikobewußtsein muß zu einem Element der Unternehmenskultur werden.[21]

In vielen Unternehmen wurde die Idee des ganzheitlichen Risikomanagements noch nicht realisiert. Oft wird das Risikomanagement als delegierbare Aufgabe betrachtet und die Versicherung von Risiken als ausreichend angesehen. Diese Form der Handhabung von Risiken ist insbesondere bei existenzbedrohenden Risiken gefährlich[22]. Dieser Mangel rührt vor allem daher, daß die Unternehmen das Konzept des Risikomanagements, insbesondere seine ganzheitliche Natur und seine Führungsfunktion, nicht vollständig verstehen. Das hat eine empirische Untersuchung der Universität Innsbruck ergeben[23].

Die Unternehmensleitung als oberste Risikomanagementinstitution kann aber nicht das operative Risikomanagement, also die Routineaufgaben, erledigen. Als Teil der Führungsverantwortung müssen die Philosophie des Risikomanagements und seine Instrumente in alle Bereiche des Unternehmens vordringen. Die Risikoverantwortung in der normalen Geschäftstätigkeit liegt demzufolge bei den jeweiligen Entscheidungsträgern[24]. Sie kann nicht zurückdelegiert werden, d.h. jeder Vorgesetzte ist in seinem Bereich für das Risikomanagement verantwortlich[25]. Zusätzlich ist eine eigene Institution vonnöten, die von Experten besetzt ist. Dieser Risikomanagementstelle muß ein ausreichender Spielraum gegeben werden, insbesondere durch entsprechende Kompetenzregelungen[26].

Die Risikomanagementstelle hat die Aufgabe, die Instrumente des Risikomanagements zu erarbeiten und alle betroffenen Mitarbeiter in deren Anwendung zu schulen, sie sorgt für die Durchsetzung der Risikoziele, sie koordiniert die Aktivitäten des Risikomanagements und sie ist Ansprechpartner und Fachvorgesetzte in Fragen des Risikomanagements[27]. Besonders geeignet ist dafür die Form der Stabsstelle, die direkt der Unternehmensleitung unterstellt und in fachlichen Fragen gegenüber anderen Abteilungen weisungsbefugt ist[28]. Geeignet ist aber auch jede andere zentrale Organisationsform, die mit Weisungsbefugnissen ausgestattet ist[29].

b) Risikomanagement als systematischer operativer Prozeß

Neben der strategischen Komponente ist das operative Risikomanagement der zweite Eckpfeiler des modernen Risikomanagements. Unter Berücksichtigung der Risikodefinition kann man systematisches operatives Risikomanagement definieren als einen Prozeß, in dem Risiken analysiert und unter Beachtung des unternehmerischen Zielsystems bewältigt werden, und zwar in der unter Kosten-Nutzen-Aspekten optimalen Weise.[30] Daraus folgt, daß nicht die

---

21 vgl. ebenda, S. 253; ILLNER (Industrie 1993), S. 217
22 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 118
23 vgl. SAUERWEIN (Risiko-Management 1994), S. 80-82
24 vgl. HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 20-21
25 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 486; BRAUN (Risikomanagement 1984), S. 42
26 vgl. MUGLER (Risk Management 1988), S. 679;
27 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 486
28 vgl. HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 268-269
29 vgl. ebenda; ARETZ / STEINRISSER / WEISS (Risk Management 1986), S. 4
30 vgl. HERTEL (Risk Management 1991), S. 19

maximale, sondern die betriebswirtschaftlich optimale Sicherheit angestrebt wird[31]. Das operative Risikomanagement dient dazu, die Risikopolitik des strategischen Risikomanagements in die Praxis umzusetzen. Es läßt sich in drei Phasen unterteilen (vgl. auch Abbildung 2)[32]:

- Bevor man mit Risiken bewußt umgehen kann, müssen sie erkannt werden. Diese Phase des Risikomanagementprozesses wird als *Risikoidentifikation* bezeichnet.
- Die Dringlichkeit der erkannten Risiken muß eingeschätzt werden, d.h. die *Risikobewertung* ist die zweite Phase des Risikomanagements. Sie dient dazu, die identifizierten Risiken miteinander vergleichbar zu machen. Sie umfaßt auch die Entscheidung darüber, ob es aufgrund der Dringlichkeit notwendig ist, Sicherungsmaßnahmen einzuleiten. Risikoidentifikation und -bewertung werden zusammen als *Risikoanalyse* bezeichnet. Sie wird als die schwierigste Aufgabe des Risikomanagements angesehen[33].
- Die dritte Phase ist die *Risikobewältigung*, d.h. die Erarbeitung und Durchführung von Sicherungsmaßnahmen.

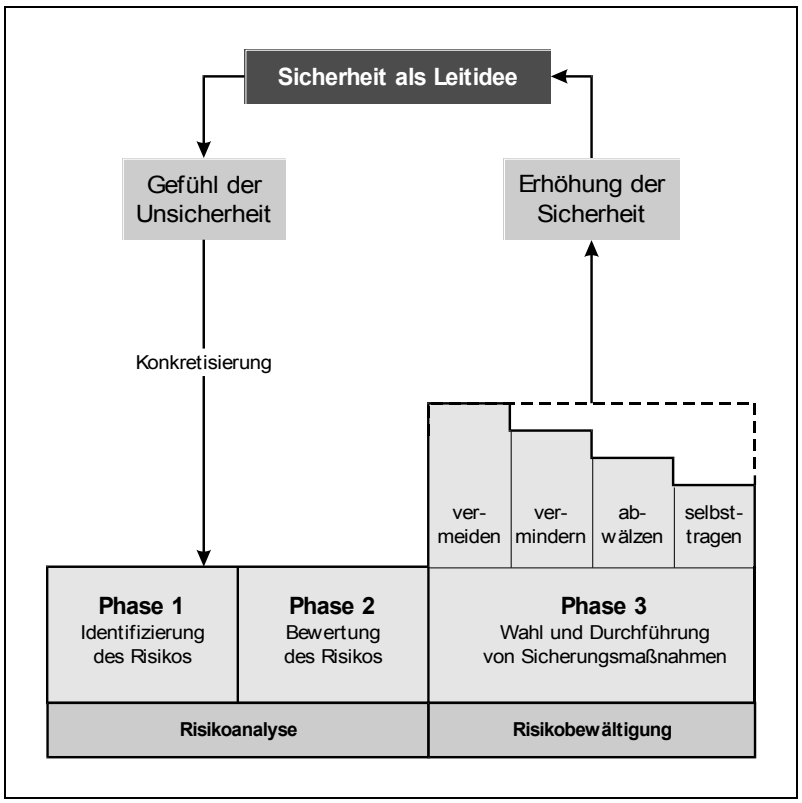

Abb. 2: Prozeß des systematischen Risikomanagements[34]

Eine wichtige Informationsquelle für die Risikoanalyse sind bereits eingetretene Risiken. Deren Betrachtung wird als *Risikonachbereitung* bezeichnet. Schadenfälle ab einer gewissen Größenordnung sollten hinsichtlich ihrer Entstehung und ihrer Auswirkungen genau unter-

31 vgl. HALLER (Risiko-Management 1986), S. 23; HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 149-151
32 vgl. HALLER (Risiko-Management 1986), S. 27; MARTIN (Risiko 1987), S. 249-252
33 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 74
34 in Anlehnung an HALLER (Risiko-Management 1986), S. 27

sucht werden. Auf dieser Grundlage sind dann geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen zu erarbeiten, damit in der Zukunft derartige Schäden vermieden werden können[35].

c) Aktives und passives Risikomanagement

Die Formen der Risikobewältigung, d.h. die dritte Phase des systematischen Risikomanagements, lassen sich in Analogie zum Bankmanagement in zwei Gruppen einteilen, in aktives und passives Risikomanagement[36]. Das *aktive Risikomanagement* setzt aktiv an den strukturellen Risikoursachen an. Davon ist *passives Risikomanagement* zu unterscheiden, bei dem die Risikostrukturen als gegeben hingenommen werden. Sein Betrachtungsgegenstand ist lediglich die Finanzierung der Auswirkungen von eingetretenen Risiken. Diese Systematisierung hat im industriellen Risikomanagement ebenso ihre Berechtigung wie im Bankmanagement.

Man unterscheidet folgende Ausprägungsformen des aktiven Risikomanagements[37]:

- Wird ein Risiko vollständig eliminiert, so wird dies als *Risikovermeidung* bezeichnet. Dies wird nur in seltenen Fällen möglich oder sinnvoll sein. Beispielsweise kann das Haftpflichtrisiko eines Produktes vermieden werden, indem man es nicht länger produziert und vertreibt.
- Ist eine Risikovermeidung aus ökonomischen oder anderen Gründen nicht möglich, so kann man versuchen, die Dringlichkeit des betreffenden Risikos zu verkleinern. Dies wird als *Risikominderung* bezeichnet. Derartige Maßnahmen können auf beide Risikodeterminanten einwirken. Maßnahmen zur Herabsetzung der Eintrittswahrscheinlichkeit fallen in den Bereich der Schadenverhütung. Maßnahmen zur Verringerung der Tragweite können der Schadenherabsetzung oder -begrenzung zugerechnet werden.

Risiken, die nicht vermieden oder vermindert werden können, werden als *Restrisiko* des Unternehmens bezeichnet. Auf dieses wird das passive Risikomanagement angewendet, bei dem kein direkter Einfluß auf die Risikostrukturen genommen wird. Stattdessen geht es um die Frage der *Risikofinanzierung*. Es gibt zwei Alternativen des passiven Risikomanagements[38]:

- Werden die Auswirkungen von Risiken Dritten aufgebürdet, handelt es sich um *Risikoüberwälzung*. Das klassische Beispiel dafür ist die Versicherung von Risiken, daneben gehört aber auch der Risikotransfer durch Vertragsbedingungen, etwa durch allgemeine Geschäftsbedingungen, in diese Kategorie[39]. Die Risikoüberwälzung ist in bezug auf ihre Handhabung wohl die einfachste Form des Risikomanagements. Es ist aber zu beachten,

---

35 vgl. WINTERLING (Risiken 1989), S. 33; BEYELER (Risikomanagement 1994), S. 30; HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 273

36 vgl. SCHIERENBECK (Bankmanagement 1994), S. 504-505; BÜSCHGEN (Bankbetriebslehre 1994), S. 318

37 vgl. HALLER (Risiko-Management 1986), S. 31-33

38 vgl. ebenda

39 vgl. ARETZ / STEINRISSER / WEISS (Risk Management 1986), S. 19

daß sie nur eingeschränkte Möglichkeiten bietet und sowohl betriebswirtschaftlich als auch volkswirtschaftlich teuer ist[40].

- Der Anteil des Restrisikos, der nicht überwälzt wird bzw. nicht überwälzt werden kann, fällt in den Bereich des *Selbsttragens* von Risiken. Hierzu gehört zum einen das bewußte Eingehen von Risiken und zum anderen die Bereitstellung von (hauptsächlich finanziellen) Mitteln, mit denen ein Risikoeintritt aus eigener Kraft überwunden werden kann.

Obwohl sich Risikoüberwälzung und Selbsttragen von Risiken gegenseitig ausschließen, sind sie dennoch stark interdependent. Es ist Aufgabe des passiven Risikomanagements, genau abzuwägen, welche Risiken bzw. Risikoanteile überwälzt und welche selbst getragen werden sollen[41]. Die Entscheidung darüber muß unter ökonomischen Aspekten gefällt werden, da die Risikoüberwälzung mit Kosten (z.B. für Versicherungsprämien) verbunden ist.

Dieser Problemkreis steht auch in engem Zusammenhang mit dem strategischen Risikomanagement, in dem festgelegt wird, wie risikofreudig sich das Unternehmen verhält. Je größer die Risikofreude ist, desto mehr Risiken wird man selbst tragen.

3. Versicherung und ihre Beziehung zum Risikomanagement

a) Arten und Funktionsweise von Versicherungen

Die Versicherungsgesellschaft, also der Versicherungsgeber, wird nachfolgend als *Versicherer* bezeichnet. Die ebenfalls gebräuchliche Bezeichnung „Versicherung“ wird im Rahmen dieser Studie nur als Synonym für den Versicherungsvertrag verwendet.

Eine *Versicherung* ist ein Schutz gegen nachteilige Folgen bestimmter Ereignisse[42]. Es handelt sich um eine vertragliche „... Vereinbarung über die gegenseitige wirtschaftliche Hilfeleistung zwischen Mitgliedern einer Gefahrengemeinschaft bei Eintritt bestimmter Gefahren. Die Deckung der Folgen aus den auftretenden Schäden erfolgt aus den Beiträgen der Gruppenmitglieder (Versicherte, Versicherungsnehmer), wobei der Einzelne bei Eintritt eines Versicherungsfalls einen Rechtsanspruch auf die vereinbarte Leistung hat.“[43]

Durch den Abschluß einer Versicherung transferiert der Versicherungsnehmer wirtschaftliche Risiken auf den Versicherer, d.h. der Versicherer verpflichtet sich zur Finanzierung der auf ihn übertragenen Risiken. Als Gegenleistung hat der Versicherungsnehmer regelmäßig *Prämien* zu zahlen.[44] Diese Versicherungsprämien stellen betriebswirtschaftlichen Aufwand dar, d.h. sie mindern die Rentabilität des Versicherungsnehmers. Es kann also nicht das Ziel eines Unternehmens sein, so viele Risiken wie möglich zu versichern. Statt des maximalen ist der optimale Versicherungsumfang herzustellen[45].

---

40 vgl. HALLER (Risiko-Management 1986), S. 32
41 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 74-75
42 vgl. KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 21
43 vgl. O.V. (Versicherungslexikon 1994), S. 684
44 vgl. ILLNER (Industrie 1993), S. 215; KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 117
45 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 120; GEISBÜSCH (Versichern 1986), S. 10

Der Versicherer kann Risiken in finanzieller Hinsicht besser verkraften als der Versicherungsnehmer, da er die Möglichkeit zum *internen Risikoausgleich*[46] sowohl im Kollektiv als auch in der Zeit hat. Er übernimmt eine große Anzahl an voneinander unabhängigen Risiken mit einzelnen Wahrscheinlichkeitsverteilungen[47], aus denen er ein *Kollektiv* mit einer Gesamtwahrscheinlichkeitsverteilung bildet. Darin sollen sich die negativen wirtschaftlichen Auswirkungen von eintretenden Risiken mit den positiven Auswirkungen von nicht eintretenden Risiken weitgehend ausgleichen[48].

Bei der Ausgestaltung des Versicherungsvertrages unterscheidet man *Versicherungssumme* und *Deckungssumme*. Unter der Versicherungssumme versteht man den Gesamtwert der versicherten Gegenstände. Die Deckungssumme ist der im Versicherungsvertrag vereinbarte Maximalbetrag, der vom Versicherer im Schadenfall zu erbringen ist[49]. Die Deckungssumme wird normalerweise auf der Grundlage der vorher zu ermittelnden Versicherungssumme vereinbart.

Eine Möglichkeit, den Versicherungsnehmer an der Finanzierung der versicherten Risiken zu beteiligen, ist der *Selbstbehalt*, der oft auch als Selbstbeteiligung bezeichnet wird. Schäden, die kleiner als die im Versicherungsvertrag vereinbarte Selbstbehaltsumme sind, trägt der Versicherungsnehmer alleine. Bei größeren Schäden trägt der Versicherungsnehmer die vereinbarte Selbstbehaltsumme, den „Rest“ übernimmt der Versicherer. Je größer der vereinbarte Selbstbehalt ist, desto geringer sind die an den Versicherer zu entrichtenden Prämien. Darüber hinaus bewirkt die Beteiligung des Versicherungsnehmers an allen Schäden ein stärkeres Risikobewußtsein. In erster Linie dient der Selbstbehalt dazu, nicht versicherungswürdige Bagatellschäden aus der Deckung auszuschließen[50].

Zwei Arten von Versicherungen, die sich in der Art und Weise der Definition des Deckungsumfangs voneinander unterscheiden, sollen kurz dargestellt werden[51]:

- Die meisten Versicherungstypen listen die gedeckten Gefahren enumerativ auf, d.h. der Versicherer ist nur dann zur Erbringung der Versicherungsleistung verpflichtet, wenn eines der explizit genannten Risiken eingetreten ist. Darüber hinaus enthalten solche Policen meist spezielle Ausschlüsse, die den Versicherungsumfang weiter begrenzen.
- Eine *Allgefahrenversicherung* geht den entgegengesetzten Weg. Sie deckt prinzipiell alle möglichen Risiken, außer denen, die explizit in einer Ausschlußliste genannt werden.

---

46 vgl. FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995), S. 32-40; KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 36
47 Dies stellt den Idealfall dar, dem sich die Versicherer in der Realität so weit wie möglich annähern sollten.
48 vgl. GEISBÜSCH (Versichern 1986), S. 4-6
49 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 17-18
50 vgl. ebenda, S. 23-24
51 vgl. ebenda, S. 59-61; BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 38

b) Versicherungsmanagement als Bestandteil des passiven Risikomanagements

Das *Versicherungsmanagement* betrifft den Umgang mit Versicherern und Versicherungsverträgen, d.h. also die Art und Weise, wie Versicherungen abgeschlossen und gepflegt werden. Das betriebliche Versicherungsmanagement hat primär folgende Aufgaben[52]:

- Eine wesentliche Aufgabe des Versicherungsmanagements ist die *Ermittlung des Versicherungsbedarfs*. Dies geschieht idealerweise auf der Grundlage einer umfassenden Risikoanalyse in Verbindung mit der Planung anderer Risikobewältigungsmaßnahmen. Dies sind Aufgaben des Risikomanagements. Insofern setzt effizientes Versicherungsmanagement ein funktionierendes Risikomanagement voraus[53].
- Nach der Feststellung des Bedarfs ist der *Einkauf von Versicherungen* die zweite Aufgabe. Hier ist das optimale Angebot bei einer Vielzahl von Anbietern herauszusuchen. Die Höhe der Prämien sollte dabei nicht das alleinige Kriterium für die Auswahl des Versicherers sein. Weitere Kriterien sind ebenso bedeutsam, wie z.B. Deckungsumfang, Serviceleistungen, Zeichnungskapazität, Know-how usw.
- Neben der Versicherungsbeschaffung ist auch die laufende *Pflege der Versicherungsverträge* äußerst wichtig. Die permanente oder in kurzen Intervallen durchzuführende Beobachtung der Versicherungssummen ist erforderlich, um einen Anpassungsbedarf bei den Deckungssummen erkennen zu können.
- Bei erkanntem Bedarf ist eine *Veränderung der Verträge* an veränderte Randbedingungen vorzunehmen.
- Die letzte wichtige Aufgabe des Versicherungsmanagements ist die *Wahrnehmung der Obliegenheiten* des Versicherungsnehmers. Deren Nichtbeachtung kann zu erheblichen Problemen führen. Solche Obliegenheiten sind z.B. Anzeigepflichten, Prämienzahlungen, Meldung des Versicherungsfalls, vertraglich vereinbarte Pflichten usw.

Zusammenfassend können die Aufgaben des Versicherungsmanagements mit der Zusammenstellung und Pflege des Versicherungsprogramms beschrieben werden. Unter dem *Versicherungsprogramm* ist der Bestand an Versicherungen in einem Unternehmen zu verstehen. Das optimale Versicherungsprogramm zeichnet sich dadurch aus, daß es zwei Kriterien erfüllt. Zum einen dürfen die zu entrichtenden Versicherungsprämien die Liquidität und die Rentabilität des Versicherungsnehmers nicht zu stark belasten. Zum anderen muß aber bei Risikoeintritten ein schneller und in der Höhe ausreichender finanzieller Schutz zur Verfügung stehen[54]. Darüber hinaus ist das Versicherungsprogramm sorgfältig auf die anderen Risikobewältigungsmaßnahmen abzustimmen[55].

---

52 vgl. FISCHER (Versicherungen 1988), S. 7-19
53 vgl. BÄTSCHER / DUBACH (Versicherungsmanagement 1986), S. 94-96
54 vgl. GEISBÜSCH (Versichern 1986), S. 4
55 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 486

Da ein Industrieunternehmen eine sich ständig verändernde dynamische Wirtschaftseinheit ist, darf auch das Versicherungsprogramm nicht statisch sein. Es muß ständig in Frage gestellt und an die veränderten Rahmenbedingungen angepaßt werden. Wegen der zunehmenden Komplexität von Unternehmen ist es schwierig, ein risikogerechtes Versicherungsprogramm zusammenzustellen und zu pflegen. Oft folgt man nur den Wegen, die schon vor langer Zeit eingeschlagen wurden[56]. „Wenig, geschweige denn die sich laufend ändernde Risikosituation, ist bei einer Firma so beständig wie das Versicherungsprogramm."[57]

Damit das Versicherungsprogramm eines Unternehmens der veränderten Umwelt angepaßt werden kann, sollten am Versicherungsmanagement zumindest zwei Parteien beteiligt sein. Einerseits ist ein Risikomanager hinzuzuziehen, der Risikoanalysen durchführt und Konzepte für die Risikobewältigung erstellt. In den Risikokonzepten ist auch die Art und Weise der Risikofinanzierung festzulegen. Daraus ergibt sich direkt der Bedarf an Versicherungen. Deren Beschaffung ist die Aufgabe des Experten für Versicherungen, der den Versicherungsmarkt genau kennen sollte. Dies kann auch ein externer Versicherungsmakler sein[58].

Das Versicherungsmanagement durch eine eigene Versicherungsabteilung oder durch eine Risikomanagementinstitution ist demnach positiv zu beurteilen. Hier ist davon auszugehen, daß sich Experten mit der Problematik auseinandersetzen. Dies wäre auch unter dem Gesichtspunkt von Vorteil, daß das Versicherungsmanagement in Anbetracht der Funktionen des Risikomanagements die Aufgabe hat, die Versicherungsdeckung im Verhältnis zur übrigen Risikofinanzierung zu optimieren[59]. Ein vom Risikomanagement losgelöstes Versicherungsmanagement kann kein optimales Versicherungsprogramm aufbauen, da es die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Instrumenten der Risikobewältigung nicht berücksichtigt[60].

Die Versicherung von Risiken kann also nicht das einzige Instrument der Risikobewältigung sein, obwohl dies traditionell oft so gehandhabt wird. Dennoch ist die Versicherung weiterhin ein unverzichtbarer Bestandteil des passiven Risikomanagements[61].

c) Versicherbarkeit von Risiken

Damit ein Risiko versicherbar sein kann, müssen sowohl der Versicherer als auch der Versicherungsnehmer einen Nutzen aus dem Risikotransfer ziehen können. Da dies von subjektiven Entscheidungen abhängt, ist es nicht möglich, eine allgemeingültige Grenze der Versicherbarkeit zu nennen[62].

---

56 vgl. FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 14
57 HERTEL (Risk Management 1991), S. 73
58 vgl. BÄTSCHER / DUBACH (Versicherungsmanagement 1986), S. 96
59 vgl. HALLER (Risiko-Management 1986), S. 39
60 vgl. BÄTSCHER / DUBACH (Versicherungsmanagement 1986), S. 96; HALLER (Risiko-Management 1978), S. 486
61 vgl. FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 17; WENDELSTADT (Versicherungswirtschaft 1981), S. 54-57
62 vgl. FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995), S. 27-28

Nachfolgend werden die wichtigsten Versicherbarkeitskriterien beschrieben. Sie wurden der Literatur entnommen, jedoch teilweise modifiziert und an die im Rahmen dieser Arbeit benutzte Terminologie angepaßt.

- *Kriterium der Zufälligkeit*[63]

  Damit ein Risiko versicherbar ist, müssen die Risikoeintritte zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses stochastisch verteilt, d.h. zufällig sein. Dies bedeutet einerseits, daß die Zeitpunkte von Risikoeintritten nicht im Voraus bekannt sein dürfen. Andererseits darf auch keine Manipulierbarkeit im Sinne einer bewußten Herbeiführung des Risikoeintritts gegeben sein. Maßnahmen, die einen Schaden abwenden, sind natürlich zulässig.

- *Kriterium der Eindeutigkeit*[64]

  Das versicherte Risiko muß hinsichtlich der Definition des Schadenfalls und der Ersatzleistungen eindeutig beschreibbar sein. Je weniger eindeutig ein Risiko ist, desto schwieriger ist es für den Versicherer zu kalkulieren. Die eingeschränkte Eindeutigkeit ist der Grund dafür, daß die deutschen Versicherer den Allgefahrendeckungen sehr skeptisch begegnen[65].

- *Kriterium der Unabhängigkeit*[66]

  Die Risiken, die ein Versicherer übernimmt, müssen weitgehend voneinander unabhängig sein. Sind sie es nicht, so kann es dazu kommen, daß sich die einzelnen, gleichzeitig oder kurz hintereinander fällig werdenden Versicherungsleistungen zu einer Summe kumulieren, die für den Versicherer nicht mehr verkraftbar ist (sogenanntes Kumul- und Ansteckungsrisiko).

- *Kriterium der Dringlichkeit*[67]

  Zum einen muß die Tragweite der versicherten Risiken durch den Versicherer innerhalb seines Ausgleichskollektivs durch versicherungstechnische Risikopolitik beherrschbar sein. Zum anderen spielt auch die Eintrittswahrscheinlichkeit für die Kalkulierbarkeit des Risikos eine Rolle. Je seltener und unregelmäßiger ein Risiko eintritt, desto schwieriger ist es für den Versicherer kalkulierbar.

Dies sind Kriterien, die sich direkt auf das fragliche Risiko beziehen. Darüber hinaus sind weitere Kriterien relevant, die sich am Versicherer orientieren, wie z.B. der vorhandene Versicherungsbestand oder die individuellen Ziele des Versicherers[68]. Da aber im Rahmen dieser Studie nicht die Frage von Interesse ist, ob ein Risiko für einen bestimmten Versicherer ak-

---

63 vgl. ebenda, S. 28; KARTEN (Versicherbarkeit 1972), S. 278-289; BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 43-51

64 vgl. KARTEN (Versicherbarkeit 1972), S. 289; FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995), S. 28-29

65 vgl. GEYER (All-Risk 1989), S. 39

66 vgl. KARTEN (Versicherbarkeit 1972), S. 291-292; FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995), S. 29

67 vgl. KARTEN (Versicherbarkeit 1972), S. 292; BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 52-63; FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995), S. 29-30

68 vgl. FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995), S. 27-28

zeptabel ist, sondern die generelle Versicherbarkeitsfrage gestellt wird, können solche Kriterien vernachlässigt werden.

Die Zufälligkeit des Schadenereignisses ist mit das wichtigste Kriterium für die Versicherbarkeit[69]. In der Realität nehmen neben dem Zufallseinfluß meist auch Willensentscheidungen von Gegenspielern Einfluß auf ein Risiko. Daher ist in diesen Fällen die totale Zufälligkeit der Schadenereignisse nicht gegeben. Diese Konstellation liegt im Bereich des sogenannten subjektiven Risikos vor. Die Versicherer versuchen, den subjektiven Aspekt weitestgehend auszuschalten, indem sie auf Selbstbehalte bestehen oder den Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit aus der Deckung ausschließen[70].

Die Unabhängigkeit von Risiken mißt man zweckmäßigerweise mittels des Korrelationskoeffizienten[71]. Dabei sind auch Risiken mit negativer Korrelation denkbar, d.h. tritt ein Risiko ein, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß sich ein anderes Risiko realisiert. Der Idealfall für die Versicherbarkeit eines Risikos liegt vor, wenn der Versicherer negativ korrelierte Risiken in sein Portefeuille aufnehmen kann. Aber auch voneinander unabhängige, d.h. nicht korrelierte Risiken schaffen einen ausreichenden internen Risikoausgleich. Je stärker aber einzelne Risiken positiv miteinander korrelieren, desto größer muß das Risikoportefeuille des Versicherers sein, damit ein ausreichender Risikoausgleich gewährleistet ist[72].

In der Literatur wird gelegentlich die Prämienhöhe als weiteres Versicherbarkeitskriterium genannt[73]. Es ist zwar richtig, daß ein Risiko nur versichert werden kann, wenn der Versicherer einen ausreichenden Zufluß an Prämien erhält. Die Prämienhöhe hat aber nur indirekt mit der Grundsatzfrage der Versicherbarkeit zu tun, da sie von der Verhandlungsmacht und vom Geschick der beiden Vertragsparteien abhängt. Wenn es zu keinem Vertragsabschluß kommt, ist dem Versicherungsnehmer die geforderte Prämie zu hoch. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, daß das jeweilige Risiko prinzipiell versicherbar ist. Daher ist die Prämienhöhe nicht zu den originären Versicherbarkeitskriterien zu zählen[74].

Ist ein Risiko für einen einzelnen Versicherer nicht akzeptabel, so bedeutet dies nicht, daß es generell unversicherbar ist. Stattdessen kann es für Kombinationen von Risikoträgern (z.B. für Pools) durchaus deckungsfähig sein. Mit anderen Worten: Es sind Risiken denkbar, die zwar für den gesamten Versicherungsmarkt tragbar aber aufgrund ihrer Größenordnung für jede einzelne Versicherungsgesellschaft unversicherbar sind[75].

---

69 vgl. BREINING (Umwelthaftung 1990), S. 194

70 vgl. KARTEN (Versicherbarkeit 1972), S. 281 und S. 288

71 vgl. PINNEKAMP / SIEGMANN (Statistik 1990), S. 110-131; LEHN / WEGMANN (Statistik 1992), S. 72

72 vgl. BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 43-50

73 vgl. ebenda, S. 64-92

74 Auch KARTEN (Versicherbarkeit 1972) und FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995) nennen die Prämienhöhe nicht als Versicherbarkeitskriterium.

75 vgl. BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 39-40

II. Traditionelle Formen der Industrieversicherung

1. Sachversicherung von Produktionseinrichtungen

a) Technische Versicherung von betriebsbereiten Produktionseinrichtungen

Der grundlegende Typ der technischen Versicherungen (TV) ist die *Maschinenversicherung*, die in Deutschland zu Beginn des 20. Jahrhunderts erstmals angeboten wurde[76]. Sie dient der Absicherung von materiellen Schäden an betriebsbereiten beweglichen oder unbeweglichen Sachen und ist eine gängige Versicherung für Maschinen und sonstige Produktionseinrichtungen. Für diesen Versicherungstyp gelten die AMB[77] bei unbeweglichen und die ABMG[78] bei beweglichen Sachen. Ein Spezialfall der Maschinenversicherung ist die *Elektronikversicherung*[79] nach ABE[80]. Versichert sind hier Geräte der Nachrichtentechnik, Datenverarbeitung, Meß- und Regeltechnik und Medizintechnik, insbesondere EDV-Anlagen. Die Elektronikversicherung kann durch eine Datenträgerversicherung erweitert werden, die den Sachschaden an den Speichermedien und die Kosten für eine Datenrekonstruktion übernimmt[81].

Gedeckt sind *alle Schäden* an der im Versicherungsvertrag zu definierenden versicherten Sache, sofern sie nicht durch Verschleiß entstehen. Ausgeschlossen sind nur Schäden durch Naturkatastrophen[82], Kriegsereignisse und Diebstahl. Bei der Maschinenversicherung für stationäre Anlagen sind zusätzlich noch die Schäden ausgeschlossen, die durch Feuerversicherungen gedeckt sind[83]. Von ihrem Charakter her entspricht die Maschinenversicherung demnach einer *Allgefahrendeckung*. Insbesondere sind Material-, Konstruktions-, Ausführungs-, Planungs- und Montagefehler versichert. Dieser Versicherungstyp erfaßt also auch Schäden durch Ungeschicklichkeit, Fahrlässigkeit und Böswilligkeit. Im Einzelfall kann die Maschinenversicherung zwecks Deckungserweiterung individuell ausgestaltet werden[84]. Der Einschluß von menschlichem Versagen in die technische Versicherung ist besonders wichtig, da dies die mit Abstand häufigste Ursache für Maschinenschäden ist (vgl. Abb. 3). Durch Schulungen o.ä. ist es zwar möglich, dieses Risiko zu vermindern. Solange aber Menschen in einem Betrieb arbeiten, ist es unmöglich, Schäden aufgrund menschlichen Versagens völlig zu vermeiden. Die technische Sachversicherung ist die einzige der traditionellen Versicherungsformen, mit der man dieses Risiko absichern kann[85].

---

76 vgl. KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 231

77 Allgemeine Maschinen-Versicherungsbedingungen

78 Allg. Bedingungen für die Maschinen- und Kaskoversicherung von fahrbaren oder transportablen Geräten

79 Die Bezeichnung „Elektronikversicherung“ wurde 1985 eingeführt. Bis dahin hieß dieser Typ der technischen Versicherung „Schwachstromanlagenversicherung“.

80 Allgemeine Bedingungen für die Elektronikversicherung

81 vgl. O.V. (Schäden 1978), S. 9; KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 233; FISCHER (Versicherungen 1988), S. 28-30

82 Sturmschäden sind aber trotz des Ausschlusses der Naturkatastrophen gedeckt.

83 vgl. Ziffern 2.1 und 2.4 der AMB und der ABMG

84 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 128 sowie O.V. (Schäden 1978), S. 8

85 vgl. O.V. (Schäden 1978), S. 3

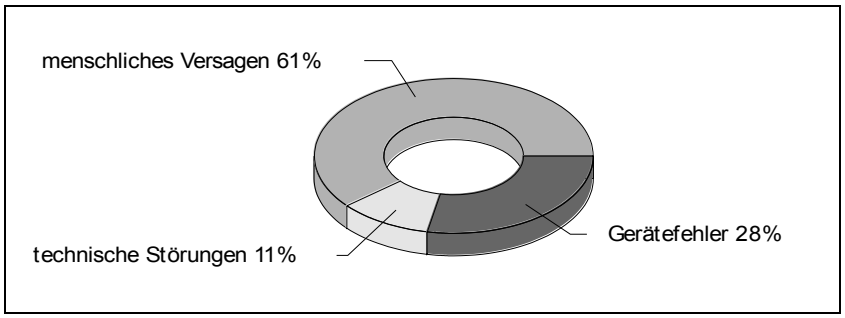

Abb. 3: Ursachen für Maschinenschäden[86]

Die technischen Sachversicherungen decken nur den Sachschaden am versicherten Objekt. Folgeschäden sind nicht versichert[87]. Kommt es also durch einen versicherten Maschinenschaden zu Folgeschäden an anderen Maschinen, z.B. durch umherfliegende Teile, so sind die Folgeschäden nicht durch die Versicherung der verursachenden Maschine gedeckt.

b) Technische Versicherung von im Bau befindlichen Produktionseinrichtungen

Die *Montageversicherung* nach AMoB[88] deckt in der Entstehungs- und Erprobungsphase alle unvorhergesehenen und plötzlichen Sachschäden an technischen Anlagen, ausgenommen die in der Ausschlußliste aufgeführten Schäden, ab[89]. Somit ist auch die Montageversicherung eine Allgefahrenversicherung. Die Deckung während der Erprobung ist besonders wichtig, wie Abbildung 4 verdeutlicht. Nur etwa ¼ der Kosten für Montageschäden entstehen während der eigentlichen Bauzeit, die restlichen ¾ fallen während der Probeläufe an.

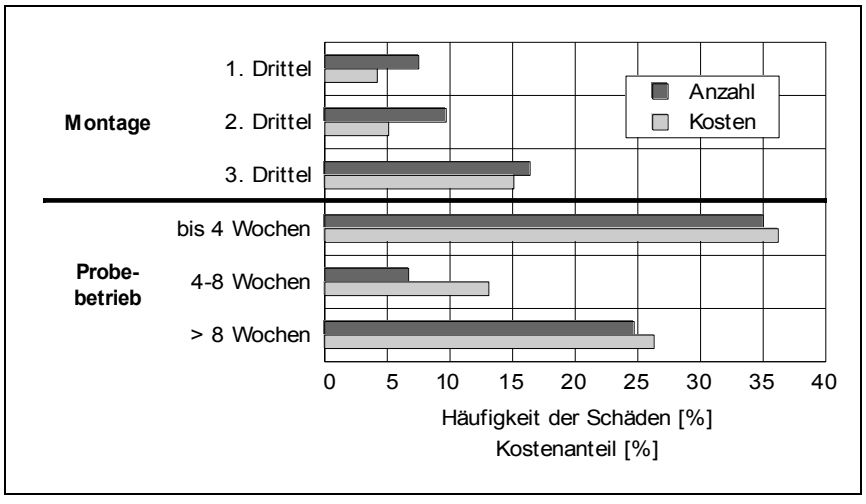

Abb. 4: Zeitliche Verteilung von Montageschäden über DM 50.000[90]

86 Quelle: O.V. (Maschinenversicherung 1987)
87 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 129
88 Allgemeine Bedingungen für die Montageversicherung
89 vgl. KETTLER (Risikovorsorge 1993), S. 227
90 Quelle: O.V. (Schäden 1978), S. 10

Während sich die Montageversicherung auf Maschinen, Anlagen und technische Geräte bezieht, deckt die *Bauleistungsversicherung* nach ABN[91] für Bauherren oder nach ABU[92] für beauftragte Unternehmer die Gebäudeschäden, die während der Bauzeit auftreten[93]. Die Bauleistungsversicherung deckt insbesondere Schäden durch Witterungseinflüsse, Konstruktions- oder Materialfehler, Fehler in der statischen Berechnung, Sabotage oder Diebstahl.

Meist werden Bauleistungsversicherungen für jedes einzelne Bauvorhaben abgeschlossen. Dies kann aber bei der Errichtung neuer Betriebsstätten oder für Bauunternehmer einen erheblichen administrativen Aufwand zur Folge haben. Deshalb können auch Jahresverträge abgeschlossen werden, die alle in diesem Zeitraum anfallenden Projekte erfassen[94]. Eine weitere Möglichkeit der Ausgestaltung besteht darin, daß Bauherr und Bauunternehmer für ein einzelnes Projekt eine gemeinsame Versicherung abschließen. Bei der Errichtung neuer Produktionsstätten ist die Kombination von Bauleistungs- und Montageversicherung sinnvoll.

c) Feuerversicherung

Bereits im Jahre 1676 wurden in Deutschland Gebäude-Feuerversicherungen angeboten[95]. Die *Feuerversicherung* ist demnach die traditionsreichste Sparte der Sachversicherung. Sie deckt nach § 1 AFB[96] die elementaren Gefahren Brand, Blitzschlag, Explosion, Anprall oder Absturz eines bemannten Flugkörpers, einzelner Teile oder seiner Ladung sowie Folgeschäden aus den vorgenannten Ereignissen, z.B. durch Löschen oder Niederreißen. Darüber hinaus sind zusätzliche Deckungen, etwa für Aufräum- oder Dekontaminierungskosten, möglich.

Eine gebräuchliche Erweiterung der Feuerversicherung ist die EC-Feuerversicherung (extended coverage) nach ECB[97]. Sie deckt zusätzlich zu den oben genannten Risiken folgende Gefahren, die auch einzeln in die Versicherung aufgenommen werden können[98]:

- Schäden durch politische Risiken, insbesondere durch innere Unruhen, böswillige Beschädigung, Streik oder Aussperrung
- Schäden durch Fahrzeuganprall, Rauch oder Überschallknall,
- Schäden durch Leckage der Sprinkleranlage oder Leitungswasser,
- Schäden durch Sturm oder Hagel.

Insbesondere die Deckung für Sturm- und Hagelschäden macht die Extended-Coverage-Deckung für den Versicherungsnehmer interessant.

Die Feuerversicherung ist ortsgebunden, d.h. die versicherten Sachen müssen sich auf einem im Versicherungsvertrag angegebenen Grundstück befinden. Als Sachen im Sinne der AFB

---

91 Allgemeine Bedingungen für die Bauwesenversicherung von Gebäudeneubauten durch Auftraggeber
92 Allgemeine Bedingungen für die Bauwesenversicherung von Unternehmerleistungen
93 vgl. O.V. (Schäden 1978), S. 10
94 vgl. ebenda, S. 11
95 vgl. SCHIERENBECK / HÖLSCHER (BankAssurance 1993), S. 185
96 Allgemeine Bedingungen für die Feuerversicherung
97 Bedingungen für die Extended-Coverage-Feuerversicherung

gelten: Gebäude, technische oder kaufmännische Betriebseinrichtungen, Vorräte, Produktions- und Geschäftsunterlagen und Gebrauchsgegenstände der Betriebsangehörigen[99]. Es sind nur die Sachen versichert, die explizit im Versicherungsschein genannt werden[100]. Aus diesem Grund ist regelmäßig zu überprüfen, ob neue versicherungswürdige Sachen angeschafft wurden.

Das Brandrisiko hat im Laufe der letzten Jahre zugenommen. Sowohl die Schadenhäufigkeit als auch die durchschnittliche Schadensumme sind gewachsen[101]. Folglich wächst auch die Relevanz der Feuerversicherung im Versicherungsprogramm der Industrieunternehmen.

2. Versicherung von Betriebsunterbrechungen

Bisher wurden Sachversicherungen beschrieben, die materielle Schäden an Gegenständen absichern. Wenn solche Sachschäden zu Betriebsstillständen führen, dann ziehen sie meist auch Vermögensschäden für den Betroffenen nach sich. Solange nicht produziert wird, kann das Unternehmen keine Deckungsbeiträge erwirtschaften, d.h. es fließen dem Unternehmen keine Mittel zur Deckung der weiterhin anfallenden Fixkosten zu[102].

Darüber hinaus kann es noch zu weiteren Vermögensschäden kommen, die indirekt mit der Betriebsunterbrechung zusammenhängen. Dieses über das reine Unterbrechungsrisiko hinausgehende Marktrisiko wird oft unterschätzt. So ist es z.B. denkbar, daß das betroffene Unternehmen seinen vertraglichen Lieferverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Dies kann Konventionalstrafen nach sich ziehen. Darüber hinaus ist es wahrscheinlich, daß sich ein Teil des Kundenstamms, der für längere Zeit nicht versorgt werden kann, neue Lieferanten sucht.

Durch Betriebsunterbrechungen kann es dazu kommen, daß ein Unternehmen zeitweise völlig vom Markt verschwindet. Dadurch wird die Marktposition geschwächt, und das Image des Unternehmens leidet[103]. Dies führt dazu, daß bei großen Schadenereignissen der gesamte Vermögensschaden oftmals wesentlich größer ist als der eigentliche Sachschaden[104].

Das Ziel der *Betriebsunterbrechungsversicherung* (BU-Versicherung) ist es, die Vermögensschäden eines Betriebsstillstandes abzudecken, indem sie die Finanzierung des Unternehmens sicherstellt, d.h. sie ist sozusagen eine Einnahmen- und Ertragsversicherung[105]. Der Begriff „Betriebsunterbrechungsversicherung“ ist eigentlich unzutreffend, denn die Versicherungsleistung wird nicht nur bis zu dem Zeitpunkt erbracht, an dem die Produktion wieder aufgenommen wird, sondern so lange, bis das Unternehmen wieder das gleiche Erlösniveau wie vor dem Betriebsstillstand erreicht[106].

---

98 vgl. FISCHER (Versicherungen 1988), S. 24
99 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 57-58
100 vgl. FISCHER (Versicherungen 1988), S. 20
101 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 27-33
102 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 67
103 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 118; FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 13
104 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 39
105 vgl. BRACHMANN (Unterbrechungsschaden 1990), S. 458-459
106 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 72

Problematisch ist die Ermittlung der Deckungssumme einer BU-Versicherung. Prinzipiell zu versichern ist der durch die Betriebsunterbrechung entgehende Umsatz abzüglich der nicht anfallenden variablen Kosten oder der entgehende Gewinn zuzüglich der Fixkosten. In Schadenfällen kommt es oft zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer zu Unstimmigkeiten in Detailfragen[107], weil es schwierig ist, auf der Basis von vergangenheitsbezogenem Datenmaterial den entgangenen Gewinn zu schätzen.

Darüber hinaus ist es kaum möglich, das Marktrisiko zu quantifizieren. Eine Stärkung der Marktposition, die ohne die Betriebsunterbrechung u.U. möglich gewesen wäre, z.B. durch Akquisition eines Großauftrags, wird bei der Berechnung der Versicherungsleistung nicht berücksichtigt.

Bei den BU-Versicherungen gibt es eine Vielzahl verschiedener Lösungen mit einem hohen Spezialisierungsgrad, weil eine generelle Versicherung des Betriebsunterbrechungsrisikos die Versicherbarkeitskriterien der Eindeutigkeit und der Unabhängigkeit verletzt[108].

Die Betriebsunterbrechungsversicherung ist eine wirtschaftliche Ergänzung der ihr zugrundeliegenden Sachversicherung. Aus diesem Grund lehnen sich BU-Versicherungen mit ihrer Definition des versicherten Risikos eng an die korrespondierenden Sachversicherungen an[109]. Nachfolgend werden die wichtigsten Arten von BU-Versicherungen kurz dargestellt.

Die *Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung* (FBU-Versicherung) nach FBUB[110] deckt Unterbrechungsschäden, die Folge eines Feuerschadens nach AFB sind[111]. Dies ist der am häufigsten nachgefragte Versicherungstyp bei den BU-Versicherungen, was vermutlich an der traditionell hohen Nachfrage nach der zugrundeliegenden Feuerversicherung liegt. Analog zur EC-Feuerversicherung wird auch eine EC-FBU-Versicherung nach ECBUB[112] angeboten.

Die technischen BU-Versicherungen orientieren sich an der *Maschinen-Betriebsunterbrechungsversicherung* (MBU-Versicherung) nach AMBUB[113]. Diese deckt Unterbrechungsschäden, die Folge eines Sachschadens gemäß der AMB an Maschinen oder technischen Einrichtungen sind[114]. Analog zur Sachversicherung existiert auch hier eine *Elektronik-BU-Versicherung* nach ABEBU[115].

Auch für im Bau befindliche Produktionseinrichtungen werden BU-Versicherungen angeboten. Die wichtigste Form ist die *Montage-Betriebsunterbrechungsversicherung* nach AMoBUB[116], die Unterbrechungsschäden durch Verzögerungen der Inbetriebnahme oder Störungen während der Erprobungsphase abdeckt.

---

107 vgl. FISCHER (Versicherungen 1988), S. 26
108 vgl. FARNY (Betriebsunterbrechungsrisiko 1980), S. 405
109 vgl. ebenda, S. 407 sowie MARTIN (Betriebsunterbrechungsversicherung 1976), S. 387
110 Bedingungen für die allgemeine Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung
111 vgl. FARNY (Betriebsunterbrechungsrisiko 1980), S. 406
112 Allgemeine Bedingungen für die Extended-Coverage-Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung
113 Allgemeine Bedingungen für die Maschinen-Betriebsunterbrechungsversicherung
114 vgl. RAMERSHOVEN (BU-Versicherung 1988), S. 849; FARNY (Betriebsunterbrechungsrisiko 1980), S. 406
115 Allgemeine Bedingungen für die Elektronik-Betriebsunterbrechungsversicherung
116 Allgemeine Bedingungen für die Montage-Betriebsunterbrechungsversicherung

Eine Sonderform der BU-Versicherung ist die *Versicherung gegen den Ausfall der öffentlichen Elektrizitätsversorgung* nach ABUB [E][117]. Trotz seines Namens zielt dieser Versicherungstyp auf Betriebsunterbrechungen wegen des Ausfalls aller Arten der öffentlichen Versorgung ab. Der Unterschied zu den anderen BU-Versicherungen besteht darin, daß hier die Schadenursache nicht im Einflußbereich des Versicherungsnehmers liegt.

Eine Abwandlung der BU-Versicherung ist die *Mehrkostenversicherung* (MK-Versicherung) nach AMKB[118]. Diese Versicherung ist vor allem dann interessant, wenn es Ausweichmöglichkeiten für die vom Unterbrechungsrisiko betroffenen Produktionsbereiche gibt, sei es durch Verlagerung auf andere eigene Betriebsstätten oder durch Auftragsfertigung. Eine solche Verlagerung der Produktion verursacht normalerweise nicht unerhebliche Mehrkosten, die durch die MK-Versicherung gedeckt werden [119].

Eine BU-Versicherung sollte zumindest für alle Engpaßmaschinen bestehen, für die es keinerlei Ausweichmöglichkeiten gibt. Dabei ist eine FBU-Versicherung alleine kaum ausreichend, denn trotz des bereits erwähnten Anstiegs der Brandschäden kommt es nicht wesentlich öfter zu Schäden durch Brände als durch technische Störungen oder durch menschliches Versagen bzw. durch Böswilligkeit, insbesondere wenn die zunehmende technologische Komplexität der Maschinen und Anlagen berücksichtigt wird. Dies bedeutet, daß der Schadenaufwand in der Sparte der technischen Sachversicherung in ähnlichem Maße wie in der Feuerversicherung anwächst[120]. Diese Aussage wird durch folgende Tatsache gestützt: Das Verhältnis der erbrachten Versicherungsleistungen aus Feuerversicherungen zu den Leistungen aus der technischen Sachversicherung war in den letzten Jahren annähernd konstant[121]. Die Betriebsunterbrechungsschäden aus den letztgenannten Ursachen sind aber nur durch die technischen BU-Versicherungen gedeckt.

3. Sonstige Versicherungen

a) Betriebshaftpflichtversicherung

Eine für Industrieunternehmen wichtige Versicherungsform ist die *Betriebshaftpflichtversicherung* (BHV) nach AHB[122]. Diese deckt Ersatzansprüche Dritter gegen den Versicherungsnehmer wegen Schäden durch dessen betriebliche Tätigkeit[123]. Darüber hinaus ist der Versicherer verpflichtet, unberechtigte Ansprüche abzuwehren, d.h. eine Betriebshaftpflichtversicherung beinhaltet in gewisser Weise auch eine Rechtsschutzversicherung[124]. Gemäß § 1

---

117 Allgemeine Bedingungen für die Versicherung von Schäden durch Betriebsunterbrechungen infolge des Ausfalls der öffentlichen Elektrizitätsversorgung

118 Allgemeine Bedingungen für die Mehrkostenversicherung

119 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 73

120 vgl. ILLNER (Sachversicherung 1995), S. 1028; O.V. (Schäden 1978), S. 3; KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 231

121 vgl. O.V. (Jahrbuch 1993), S. 81; O.V. (Jahrbuch 1995), S. 81

122 Allgemeine Versicherungsbedingungen für die Haftpflichtversicherung

123 vgl. LEMOR (Haftpflichtversicherung 1988), S. 274-275; KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 236

124 vgl. KETTLER (Risikovorsorge 1993), S. 234

AHB sind Ansprüche aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen privatrechtlichen Inhalts gedeckt. Es gibt jedoch wichtige Ausschlüsse:

- Die Haftung für Ansprüche aus dem Vertragsrecht ist ausgeschlossen. Dies gilt insbesondere für Ansprüche aus dem Fehlen von zugesicherten Eigenschaften.
- Schäden durch die Weiterverarbeitung des Produktes des Versicherungsnehmers sind ausgeschlossen.
- Die Haftung für im Ausland verursachte Schäden wird durch § 4 I Nr. 3 AHB aus der Betriebshaftpflichtversicherung ausgeschlossen. Dies ist wegen der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft von Bedeutung.
- Im Zuge der Einführung der Umwelthaftpflichtversicherung wurde die Haftung für nahezu alle Schäden durch Umwelteinwirkungen ausgeschlossen (vgl. § 3 I Nr. 8 AHB). Insbesondere wurde die Haftung für Umweltschäden durch WHG-, UmweltHG- oder sonstige deklarierungspflichtige Anlagen aus der BHV ausgeschlossen. Stattdessen ist nun eine Deckung im Rahmen der Umwelthaftpflichtversicherung möglich. Auf diese Problematik wird an späterer Stelle noch ausführlich eingegangen.

Es ist ferner zu beachten, daß *alle* standortbezogenen Umweltrisiken ausgeschlossen sind, und nicht nur die Anlagenrisiken nach §§ 1, 3 UmweltHG. § 4 I Nr. 8 AHB beinhaltet somit eine generelle Nullstellung des Umweltrisikos für die Betriebshaftpflichtversicherung[125].

Für Sach- und Personenschäden werden meist getrennte Deckungssummen vereinbart, die den jeweiligen Höchstbetrag der Versicherungsleistung für einen einzelnen Sach- oder Personenschaden darstellen. Darüber hinaus ist auch der Gesamtbetrag aller Versicherungsleistungen eines Jahres begrenzt[126].

b) Kreditversicherungen

Kreditversicherungen dienen hauptsächlich dazu, Exportgeschäfte abzusichern. Man unterscheidet zwei Arten von Kreditversicherungen[127]:

- Die *Delkredereversicherung*[128] gilt als die Kreditversicherung im eigentlichen Sinne. Auf sie entfällt ¾ des gesamten Beitragsaufkommens der Kreditversicherung. Die Delkredereversicherung begleicht Forderungen des Versicherungsnehmers bei Zahlungsunfähigkeit des ausländischen Geschäftspartners. Gängige Vertragsarten sind die Waren-, Investitionsgüter-, Konsumenten- und Ausfuhrkreditversicherung.
- Die *Kautionsversicherung*[129] ist die zweite Art der Kreditversicherung. Sie dient der Absicherung des ausländischen Geschäftspartners für den Fall, daß der inländische Versicherungsnehmer seine zugesicherten Leistungen nicht erbringen kann oder will. Von Banken

---

125 vgl. SCHIMIKOWSKI (Umwelthaftpflichtrisiko 1994), S. 748
126 vgl. KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 231
127 vgl. WAGNER (Kreditversicherung 1985), S. 13-14
128 vgl. ebenda, S. 15-16 und S. 26-33

werden im Rahmen ihres Avalgeschäftes ähnliche Leistungen (Bürgschaften, Garantien) erbracht[130].

Kreditversicherungen decken nur Vermögensschäden, die sich durch den Ausfall von Forderungen ergeben. Dabei sind auch politische Risiken, wie z.B. Enteignung, Embargo usw., gedeckt. Die Versicherer übernehmen in der Regel keinen vollständigen Schutz, denn die Versicherungsnehmer sollen an einer Risikominderung interessiert bleiben. Meist liegt die Deckung unter 80% der Versicherungssumme[131].

c) All-Risk-Versicherungen

All-Risk-Versicherungen nach ABAG[132] bieten eine umfassendere Deckung im Vergleich zu den konventionellen Versicherungslösungen. Deswegen können sie auch keiner speziellen Sparte zugeordnet werden. Gemäß dem Prinzip der Allgefahrendeckung deckt eine solche Versicherung alle unternehmerischen Risiken, ausgenommen die in der sogenannten Ausschlußliste genannten[133].

Laut § 1 Nr. 1 ABAG erstreckt sich der Versicherungsschutz auf die Zerstörung, die Beschädigung und das Abhandenkommen versicherter Sachen. Die Deckung umfaßt also auch Elementargefahren wie z.B. Naturkatastrophen. Für solche Risiken war bislang keine Deckung erhältlich[134]. Die Ausschlußliste ist individuell zwischen dem Versicherer und dem Versicherungsnehmer auszuhandeln. Im Regelfall sind Risiken wie allgemeines Unternehmerrisiko, Krieg, Terrorismus usw. ausgeschlossen. Darüber hinaus gilt ein Ausschluß für Risiken, die durch andere Versicherungen abgedeckt sind[135].

Bei der All-Risk-Versicherung handelt es sich um eine Sachversicherung. Eine wesentliche Deckungserweiterung gegenüber den technischen Sachversicherungen besteht darin, daß die Schäden weder unvorhergesehen noch plötzlich eintreten müssen[136]. Angesichts der Tatsache, daß es selbst mit großer Erfahrung und fundiertem Fachwissen unmöglich ist, alle möglichen Risiken bei Vertragsabschluß vorherzusehen, bietet die All-Risk-Deckung eine erhebliche Erweiterung des Deckungsumfangs[137].

Der wesentliche Nachteil einer All-Risk-Versicherung ist der, daß sie im Vergleich zu traditionellen Versicherungstypen sehr teuer ist. Aus diesem Grund werden zwecks Prämiensenkung meist sehr hohe Selbstbehalte vereinbart.

Folglich bietet es sich an, mittels traditioneller Versicherungen einen Basisversicherungsschutz aufzubauen, der dann mittels einer All-Risk-Deckung komplettiert wird. Die durch

---

129 vgl. ebenda, S. 105-116
130 vgl. KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 252
131 vgl. GEISBÜSCH (Versichern 1986), S. 26
132 Allgemeine Bedingungen für die Allgefahrenversicherung
133 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 61
134 vgl. GEYER (All-Risk 1989), S. 39
135 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 162-163
136 vgl. ebenda, S. 41
137 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 60

andere Versicherungen gedeckten Risiken sind dann nicht in der All-Risk-Versicherung enthalten. Dies führt zu geringeren Prämien[138].

Eine All-Risk-Versicherung ist tendenziell für Großunternehmen vorteilhafter als für kleinere Unternehmen. Dies liegt an der Verhandlungsmacht, die stark von der „Größe“ des potentiellen Versicherungsnehmers abhängt. Je größer das Unternehmen ist, desto eher sind die Versicherer an einem Vertragsabschluß interessiert. Daher sind sie auch eher dazu bereit, dem Kunden günstige Konditionen einzuräumen.

All-Risk-Versicherungen widersprechen eigentlich dem Konzept des modernen Risikomanagements, denn sie vermitteln dem Versicherungsnehmer zum einen das trügerische Gefühl, vollständig abgesichert zu sein. Zum anderen soll das passive Risikomanagement einen maßgeschneiderten Versicherungsschutz beinhalten, der genau auf das Risikobewältigungskonzept des Unternehmens abgestimmt ist. Hierfür ist die umfangreiche Risikodeckung der All-Risk-Versicherung nicht die optimale Lösung[139].

III. Veränderungen der industriellen Risiken und daran angepaßte Versicherungsmodelle

1. Internationalisierung der Wirtschaft

Die Entwicklung in der deutschen Industrie ist geprägt durch eine zunehmende Internationalisierung[140]. Dies bedeutet nicht nur, daß Export und Import bedeutender werden, sondern auch, daß sich nationale zu multinationalen Unternehmen entwickeln[141]. Daraus folgt, daß die Unternehmen zunehmend auch internationale Versicherungslösungen benötigen, und dies besonders - aber nicht ausschließlich - im Bereich der Haftpflichtversicherungen.

Die Unternehmen verlangen gleichen Versicherungsschutz in allen Ländern. Damit soll das Restrisiko angeglichen und somit kalkulierbarer gemacht werden. Diese Anforderung ist aber für die Versicherer schwierig zu erfüllen, da sich die Haftungsgesetze international, sogar innerhalb der EU, deutlich voneinander unterscheiden. Besonders spektakulär sind die Differenzen im Haftungsrecht zwischen Nordamerika (USA, Kanada) und dem „Rest der Welt“. Dies gilt vor allem für die Produkthaftung[142].

Eine Deckung der Risiken durch einen einzigen in Deutschland abgeschlossenen Versicherungsvertrag ist aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Daher wurde ein globales Deckungssystem entwickelt, das auf lokalen Grundversicherungen aufbaut. Dieses wird nachfolgend kurz erläutert, wobei die Details der Ausgestaltung hier nicht von Interesse sind[143].

---

138 vgl. ebenda, S. 62; BRÜHWILER (Versicherungsprogramm 1986), S. 99
139 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 120
140 vgl. HOF (International 1994), S. 4; KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 117
141 vgl. LIEBER (Wandel 1995), S. 64
142 vgl. AUSSEM (Haftpflichtversicherungsprogramme 1994), S. 169-170
143 zu Details vgl. ebenda, S. 170-173 und BRÜHWILER (Versicherungsprogramm 1986), S. 97-100

Die Grundversicherungen werden bei lokalen Versicherern zu den dort marktüblichen Konditionen abgeschlossen. Dies hat unter anderem den Vorteil, daß bei einer dezentralen Organisation des Unternehmens das Management der Niederlassung in Versicherungsfragen autonom handeln kann. Darüber hinaus vereinfacht sich die Schadenregulierung durch die räumliche Nähe zum Versicherer und die Vertrautheit mit den lokalen Gepflogenheiten.

Die lokalen Versicherungen werden durch eine Master-Cover-Police ergänzt. Diese gleicht das Deckungsniveau der Grundversicherungen an das deutsche Niveau an, was zur Folge hat, daß die ausländischen Niederlassungen den gleichen Versicherungsschutz wie das deutsche Stammhaus genießen. Durch diese Konstruktion kann also auch für die ausländischen Niederlassungen ein Versicherungsumfang erreicht werden, der bei dortigen lokalen Versicherern nicht erhältlich ist. Die geschilderte Problematik trifft oft auf BU-Versicherungen zu[144]. Abbildung 5 verdeutlicht die Funktionsweise des Master-Cover-Modells.

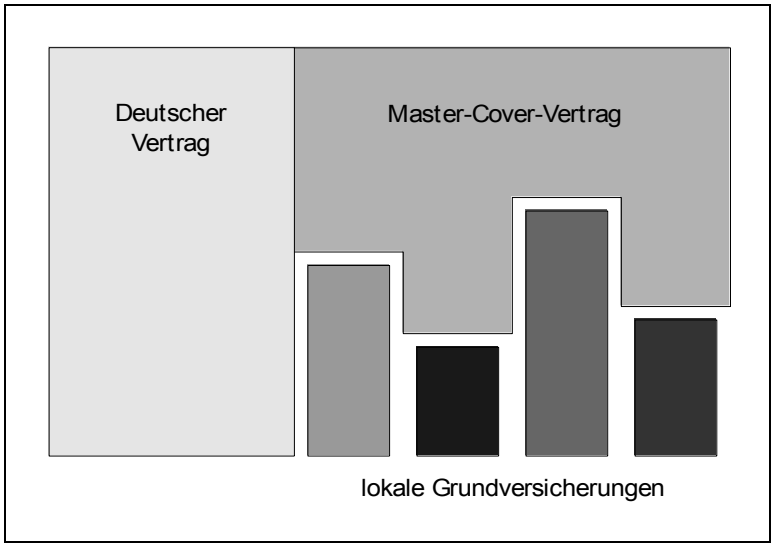

Abb. 5: Master-Cover-Modell mit lokalen Grundversicherungen[145]

Für Niederlassungen in Nordamerika ist das Master-Cover-Modell nicht anwendbar. Hier sind zwar ähnliche Konstruktionen gebräuchlich, die sich aber in Details vom Master-Cover-Modell unterscheiden, da sowohl die gesetzlichen Regelungen als auch die Gepflogenheiten auf dem Versicherungsmarkt deutlich von den sonst üblichen abweichen[146].

2. Verschärfte Haftungsrisiken

a) Produkthaftung

Als Produkthaftung bezeichnet man die Haftung für Folgeschäden durch Produktfehler[147]. Die Ansprüche können sich auf vertragsrechtliche Normen stützen, nämlich auf die Verletzung von Vertragspflichten oder das Fehlen zugesicherter Eigenschaften. Aber auch aus Produkt-

144 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 142
145 in Anlehnung an AUSSEM (Haftpflichtversicherungsprogramme 1994), S. 172
146 vgl. AUSSEM (Haftpflichtversicherungsprogramme 1994), S. 173-174
147 vgl. BAUER / HINSCH / EIDAM / OTTO (Produkthaftung 1994), S. 12

fehlern können deliktsrechtliche Ansprüche erwachsen. Diese stützen sich auf § 823 BGB wegen einer unerlaubten Handlung oder auf das neue *Produkthaftungsgesetz* (ProdHaftG)[148].

Bisher haftete der Hersteller eines Produktes nach § 823 BGB als Folge eines *schuldhaften* rechtswidrigen Handelns. Diese Rechtsnorm wurde durch richterliche Rechtsfortbildung so interpretiert, daß ein Hersteller bestimmte Sorgfaltspflichten bezüglich seiner Produkte hat. Erfüllt er diese nicht, so liegt ein Produktfehler im juristischen Sinne vor, der Haftungsansprüche zur Folge haben kann[149]. Der Beklagte kann sich entlasten, indem er nachweist, daß er alle Sorgfaltspflichten erfüllt hat, und ihn somit kein Verschulden trifft. Der Entwicklungstrend in der höchstrichterlichen Rechtsprechung des BGH ist aber, daß an diesen Nachweis immer höhere Anforderungen gestellt werden, die meist nicht zu erfüllen sind[150].

Diesem Entwicklungstrend folgt auch das ProdHaftG, das eine *verschuldensunabhängige* Haftung vorsieht. Nachfolgend wird eine Übersicht über die wesentlichen Punkte des ProdHaftG gegeben:

- Das ProdHaftG beinhaltet die Kausalhaftung, d.h. eine verschuldensunabhängige Haftung für Schäden aus Produktfehlern[151].
- Alle an der Herstellung des Produktes beteiligten Unternehmen, also auch Zulieferer oder Importeure, können in Regreß genommen werden[152].
- Ein Fehler liegt vor, wenn das Produkt nicht die Sicherheit bietet, die berechtigterweise erwartet werden kann (§ 3 ProdHaftG)[153]. Dabei wird die Sicherheitserwartung der Allgemeinheit zugrundegelegt, deren Auslegung sich erst in der Zukunft durch höchstrichterliche Entscheidungen konkretisieren wird. Das Inverkehrbringen eines verbesserten Produktes alleine führt allerdings nicht zwangsläufig dazu, daß ein früheres Produkt als fehlerhaft angesehen wird.
- Die Haftung ist nur für den Fall ausgeschlossen, daß der Produktfehler nach dem Stand von Wissenschaft und Technik nicht erkannt werden konnte[154]. Das Entwicklungsrisiko ist somit ausgeschlossen. Der Gesetzgeber befürchtete, daß das ProdHaftG sonst als Innovationsbremse wirken würde.

Die Befürchtung, das ProdHaftG würde zu ähnlichen Verhältnissen wie in den USA führen, hat sich nicht bestätigt. Dies war angesichts der unterschiedlichen Rechtssysteme auch nicht zu erwarten. In den USA ist man im allgemeinen klagefreudiger und Produkthaftungsansprüche sind wesentlich leichter durchzusetzen als im europäischen Raum[155].

---

148 vgl. ebenda, S. 24
149 vgl. SCHMIDT-SALZER (Produkthaftung 1994), S. 1305; NAGEL (Produkt 1993), S. 2469
150 vgl. ERMERT (Produkthaftpflicht 1990), S. 20 und die Beispiele ebenda, S. 29-75
151 vgl. BAUER / HINSCH / EIDAM / OTTO (Produkthaftung 1994), S. 83
152 vgl. ebenda, S. 86-90
153 vgl. ebenda, S. 86; Ermert (Produkthaftpflicht 1990), S. 23-24
154 vgl. BAUER / HINSCH / EIDAM / OTTO (Produkthaftung 1994), S. 91
155 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 54

Trotzdem sind durch das ProdHaftG entsprechende Maßnahmen im Risikomanagement erforderlich geworden, da das Produkthaftungsrisiko zweifellos angewachsen ist. Durch das ProdHaftG und die Tendenzen in der richterlichen Rechtsfortbildung ist das Risiko einer Inanspruchnahme gestiegen. Aus diesem Grund ist es für alle an der Herstellung eines Produktes beteiligten Unternehmen empfehlenswert, sich so weit wie möglich abzusichern[156].

Das ProdHaftG und auch die allgemeine Rechtsprechung verlangen, daß nur sichere Produkte in den Markt gebracht werden. Dabei treffen den Hersteller auch Produktbeobachtungspflichten, besonders dann, wenn er nach dem Inverkehrbringen neue Erkenntnisse bezüglich der Produktsicherheit gewinnt[157]. In diesen Fällen muß er die Konsumenten vor Gefährdungen warnen. Gegebenenfalls ist sogar der Produktrückruf erforderlich.

Die Betriebshaftpflichtversicherung deckt gemäß § 1 AHB alle Ansprüche aus privatrechtlichen Haftungsregelungen. Da auch das ProdHaftG dem Privatrecht zuzuordnen ist, wurde prinzipiell kein neuer Versicherungstyp erforderlich. Das Problem liegt vielmehr bei den Deckungssummen. Diese müssen deutlich erhöht werden, was zwangsläufig eine Prämienerhöhung zur Folge hat[158]. Von der Deckung durch die Betriebshaftpflichtversicherung ausgeschlossen sind nach § 1 III AHB reine Vermögensschäden. Ein typisches Beispiel hierfür: Ein Maschinenhersteller liefert eine fehlerhafte Maschine aus. Beim Kunden kommt es daraufhin zu einem Betriebsstillstand. Der entstandene Betriebsunterbrechungsschaden ist ein Vermögensschaden, den die Haftpflichtversicherung des Maschinenherstellers nicht trägt.

Ebenfalls ausgeschlossen ist nach § 4 I Nr. 1 die vertragsrechtliche Haftung für Schäden durch das Fehlen zugesicherter Eigenschaften von Produkten[159]. Dies trifft besonders die Unternehmen, die als Zulieferer für andere Unternehmen arbeiten. Machen diese nämlich Aufwendungen wie einen Minderwert der hergestellten Produkte oder Arbeitskosten geltend, so sind diese Schäden nicht durch die Betriebshaftpflichtversicherung gedeckt[160].

Um diese Lücken der Betriebshaftpflichtversicherung zu schließen, können folgende Vermögensschäden im Rahmen der *erweiterten Produkthaftpflichtdeckung* versichert werden, die - um Überlappungen zu vermeiden - als Zusatzdeckung im Rahmen einer Betriebshaftpflichtversicherung vereinbart wird[161]:

- Schäden infolge Mangelhaftigkeit durch Verbindung oder Vermischung,
- Schäden nach Weiterver- oder -bearbeitung mangelhafter Produkte,
- Aufwendungen für Beseitigung, Freilegung, Aus- oder Einbau mangelhafter Produkte, ausgenommen bei Kraft-, Luft- oder Wasserfahrzeugen,
- Schäden durch Maschinen oder EDV.

---

156 vgl. ROTHE (Risikobewältigung 1994), S. 408; BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 54
157 vgl. BAUER / HINSCH / EIDAM / OTTO (Produkthaftung 1994), S. 61-64
158 vgl. JÖRISSEN (Produkthaftung 1989), S. 151-152
159 vgl. die Ausführungen zur Betriebshaftpflichtversicherung unter Gliederungspunkt A.II.3.a
160 vgl. ERMERT (Produkthaftpflicht 1990), S. 103-105
161 vgl. ebenda, S. 1247-144 sowie MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 78-82

Über diese Vermögensschäden hinaus wird durch Ziffer 4.1 des Produkthaftpflicht-Modells eine Haftung für Sachschäden aus dem Fehlen von zugesicherten Eigenschaften übernommen, so daß mit diesem Modell alle privatrechtlichen Personen- und Sachschäden abgedeckt sind[162].

Eine Deckung für den Rückruf mangelhafter Produkte besteht nicht. Für Zulieferer der Kfz-Industrie ist aber eine Zusatzdeckung für den Produktrückruf erhältlich[163]. Im Sinne der Haftpflichtversicherung sind aber natürlich auch hier nur die Vermögensschäden Dritter und nicht die des Versicherungsnehmers gedeckt.

Die im Rahmen der erweiterten Produkthaftpflichtdeckung vorgenommene enumerative Aufzählung gedeckter Gefahren läßt breiten Raum für Deckungslücken. Die in solchen Fällen aus der Sicht der Versicherungsnehmer zu bevorzugende Allgefahrendeckung wird von den Versicherern mit dem Argument abgelehnt, daß die Prämien nicht kalkulierbar seien[164]. Es ist aber zu beachten, daß das Modell in der aktuellen Form einen Deckungsumfang bietet, der im internationalen Vergleich einzigartig ist. Dies liegt insbesondere daran, daß ein Teil des allgemeinen Unternehmerrisikos gedeckt ist, der im allgemeinen als unversicherbar gilt[165].

b) Umwelthaftung

In der Gesellschaft hat sich in der jüngeren Vergangenheit ein ausgeprägtes Umweltbewußtsein entwickelt. Dies führte dazu, daß die Bewältigung von Umweltgefahren zu einem der wichtigsten gesellschaftlichen Probleme geworden ist. Ausdruck hierfür ist u.a. das *Umwelthaftungsgesetz* (UmweltHG), dessen wichtigste Regelungen kurz erläutert werden sollen:

- Besonders gefährliche Anlagen[166] unterliegen einer verschuldensunabhängigen Gefährdungshaftung. Diese Haftungsregelung erstreckt sich nicht auf alle Anlagen, weil die Gefährdungshaftung in der Sichtweise des Gesetzgebers ein Ausgleich für besondere Gefahrenquellen sein soll.
- Ersatzpflichtige Schäden müssen auf dem Umweltpfad entstanden sein, d.h. durch eine der in Abbildung 6 genannten Formen der Einwirkung über eines der drei Transfermedien.
- Die Haftung betrifft Personen- und Sachschäden, nicht jedoch Vermögensschäden.
- Die Haftung erstreckt sich auch auf den genehmigten und störungsfreien Normalbetrieb der Anlagen. Dies hat zur Folge, daß die Anlagenbetreiber auch dann haftbar gemacht werden können, wenn zum Zeitpunkt der Umweltbeeinträchtigung die Schädlichkeit eines Stoffes noch nicht bekannt war oder nicht nachgewiesen werden konnte (sog. Entwicklungsrisiko).

---

[162] vgl. ERMERT (Produkthaftpflicht 1990), S. 123
[163] vgl. ebenda, S. 139-141
[164] vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 82-84
[165] vgl. ANGER (Produkthaftpflicht-Deckung 1991), S. 284
[166] Die Arten von Anlagen, die der Gesetzgeber als besonders gefährlich einschätzt und die demzufolge unter die Gefährdungshaftung fallen, sind enumerativ in Anhang 1 des UmweltHG aufgelistet.

- Um der Leitidee des Opferschutzes gerecht zu werden, hat der Gesetzgeber für die Geschädigten Erleichterungen bei der Beweisführung vorgesehen. Sie können gegenüber dem Anlagenbetreiber Auskunftsansprüche geltend machen, die aber eng auf den Störfall begrenzt sind. Ein Unternehmen ist nicht verpflichtet, Betriebsgeheimnisse preiszugeben. Eine Falschauskunft kann allerdings den Betrugstatbestand des § 263 StGB erfüllen.
- Es gilt eine Verursachungsvermutung für Störfälle. Wenn eine Anlage den entstandenen Schaden verursacht haben könnte, dann wird regelmäßig vermutet, daß sie den Schaden auch verursacht hat. In diesen Fällen liegt die Beweislast dafür, daß kein Störfall vorlag, beim Anlagenbetreiber. Diese Regelung gilt selbst dann, wenn mehrere Anlagen den Schaden verursacht haben könnten[167]. An den Nachweis des Normalbetriebs werden durch den Gesetzgeber hohe Anforderungen gestellt, die in der Praxis auch bei vollständiger Dokumentation aller technischen Betriebsdaten schwer zu erfüllen sein werden[168].

Durch das UmweltHG hat sich die Rechtslage bei Umweltbeeinträchtigungen grundlegend verändert. Eine ähnlich scharfe Haftungsregelung gab es bis dahin nur bei Gewässerverunreinigungen in Form des Wasserhaushaltsgesetzes (WHG). Die neue Rechtslage machte eine neue Form der Haftpflichtversicherung für Umweltschäden unbedingt erforderlich, denn die Betriebshaftpflichtversicherung konnte den gestiegenen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Ausgehend von diesen Überlegungen ist die *Umwelthaftpflichtversicherung* (UHV) nach dem HUK-Modell entstanden. Sie soll „die Antwort“ der Versicherungswirtschaft auf das UmweltHG sein. Das Modell ist in langwierigen Verhandlungen vom HUK-Verband und Industrieverbänden entwickelt worden. Als Vorbild diente das Modell der erweiterten Produkthaftpflichtdeckung[169].

Mit der Einführung der Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell wurde die Haftung für Schäden durch Umwelteinwirkungen aus der Betriebshaftpflichtversicherung ausgeschlossen. Dies geschah vor allem, um Deckungsüberlappungen auszuschließen[170]. Lediglich das Umwelt-Produktrisiko wird nach wie vor durch die Betriebshaftpflichtversicherung gedeckt. Die Umwelthaftpflichtversicherung erfaßt nur Umweltrisiken aus der Betriebsstätte[171].

Mit der Konzeption der Umwelthaftpflichtversicherung wurde eine neue Definition des Versicherungsfalls notwendig. Da sich Umweltschäden oft über lange Zeiträume entwickeln, versagt der herkömmliche Begriff des Versicherungsfalls, der auf ein identifizierbares, zeitlich definierbares Ereignis abstellt[172]. Stattdessen wird der Versicherungsfall nun als erste nachprüfbare Feststellung des Schadens definiert[173].

---

167 vgl. REUTER (Umwelthaftung 1991), S. 148
168 vgl. ebenda
169 vgl. KÜPPER (Hinweise 1992), S. 1-2
170 vgl. § 4 I Nr. 8 AHB sowie SCHIMIKOWSKI (Umwelthaftpflichtrisiko 1994), S. 748
171 vgl. KÜPPER (Anmerkungen 1993), S. 18
172 vgl. SCHMIDT-SALZER (Umwelthaftpflichtpolice 1993), S. 358-360
173 vgl. KIEP / ANGER (Umwelthaftpflichtversicherung 1995), S. 128-129

Die neue Definition des Versicherungsfalls bringt Probleme mit sich, wenn ein Schaden während der Vertragslaufzeit entsteht, aber erst nach Vertragsende festgestellt wird. Auf Drängen der Industrieverbände wurde die Nachhaftungsregelung in das HUK-Modell aufgenommen, wonach der Versicherer noch drei Jahre nach Beendigung des Vertrages für während der Laufzeit entstandene Umweltschäden haftet[174]. Diese Regelung ist dennoch umstritten. Vielen Versicherungsnehmern erscheint diese Nachhaftungsdauer als zu kurz. Sie befürchten, daß sich die Versicherer durch rechtzeitige Kündigung des Vertrages von ihrer Leistungsverpflichtung befreien könnten[175].

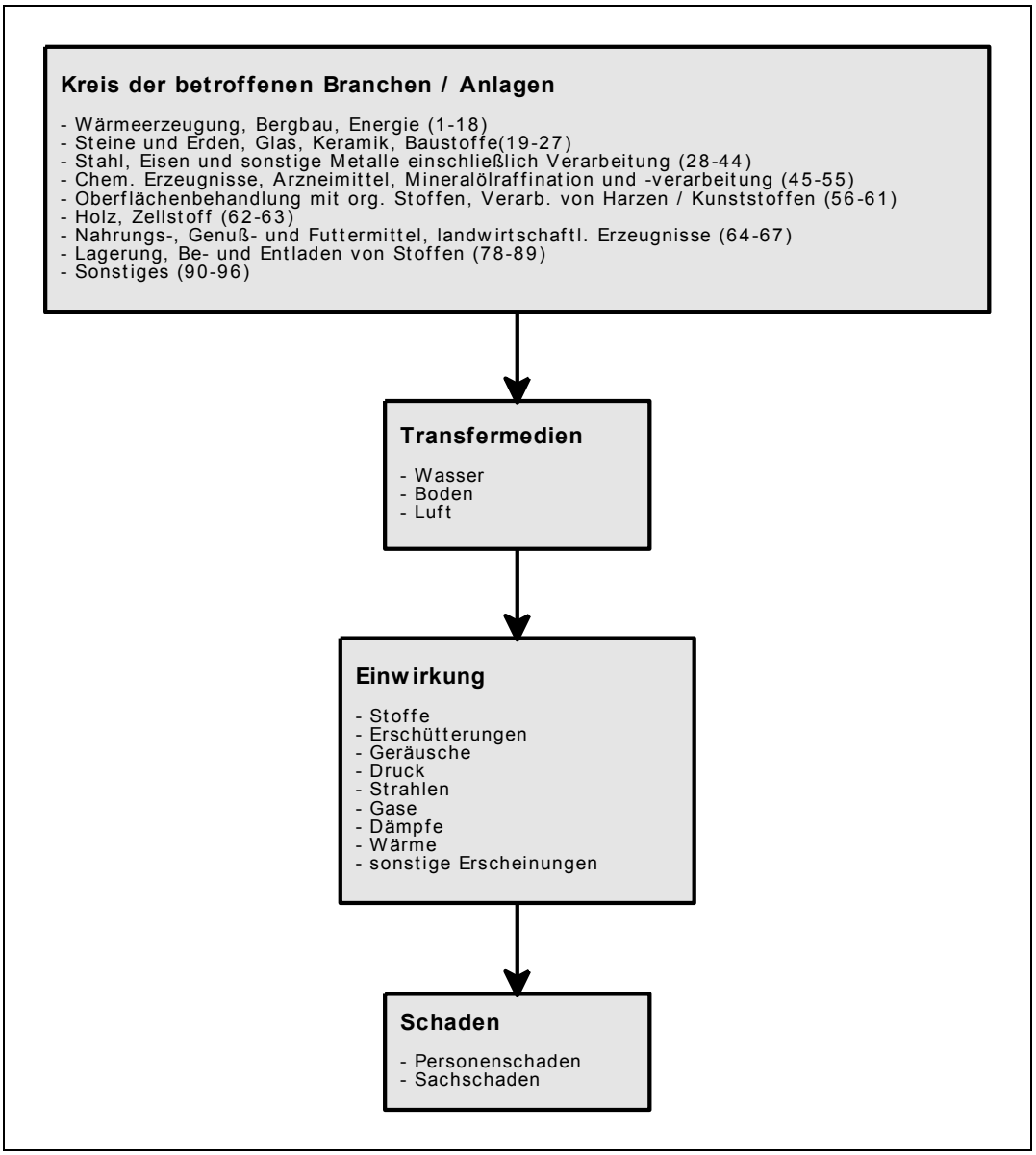

Abb. 6: Wirkungskette von ersatzpflichtigen Umweltbeeinträchtigungen[176]

[174] vgl. KÜPPER (Hinweise 1992), S. 4
[175] vgl. KIEP / ANGER (Umwelthaftpflichtversicherung 1995), S. 131
[176] Quelle: O.V. (Umwelthaftungsgesetz 1994), S. 9

Durch die früher gebräuchliche WHG-Deckung waren auch Eigenschäden gedeckt, und zwar in der Form der sogenannten „Bodenkaskoversicherung“. Eine äquivalente Deckung ist im Umwelthaftpflichtmodell zu Recht nicht mehr enthalten. Eine solche Deckung ist in einer Haftpflichtversicherung, die ja dazu dient, die Schäden Dritter abzusichern, fehl am Platze[177].

Eine Umwelthaftpflichtversicherung kann aus sieben Bausteinen individuell zusammengestellt werden[178] (vgl. auch Abbildung 7):

1. Versicherung für WHG-Anlagen. Dies sind Anlagen, die gewässerschädliche Stoffe herstellen, lagern oder transportieren.
2. Versicherung für Anlagen gemäß Anhang 1 des UmweltHG.
3. Versicherung für sonstige deklarierungspflichtige Anlagen, soweit es sich nicht um WHG- oder UmweltHG-Anlagen handelt. Hierunter fallen alle Anlagen, die einer umweltrechtlichen Genehmigungs- oder Anzeigepflicht unterliegen.
4. Versicherung von Abwasseranlagen und Einwirkungsrisiko.
5. Versicherung für Anlagen gemäß Anhang 2 des UmweltHG.
6. Versicherung des Regreßrisikos.
7. Versicherung des Restrisikos, das nicht unter die Bausteine 1-6 fällt (Basisdeckung).

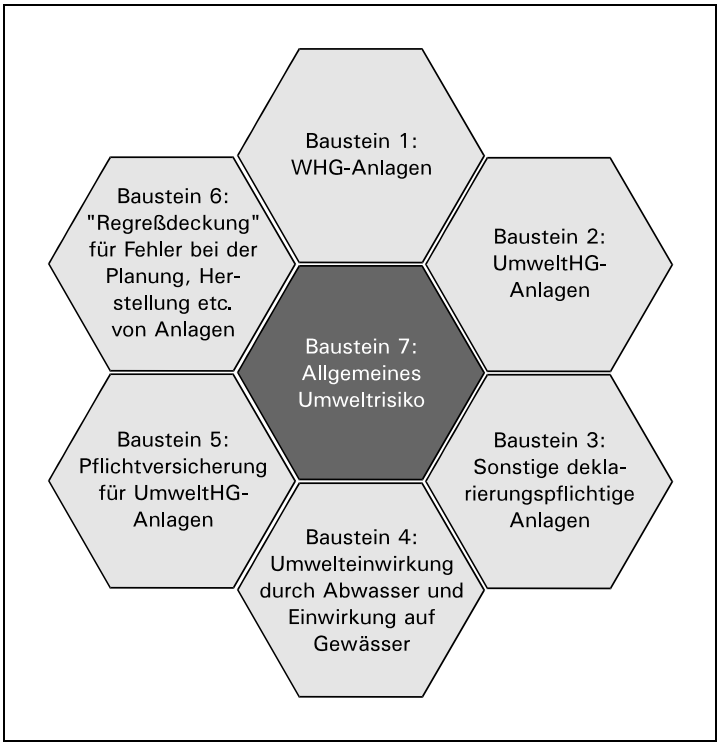

Abb. 7: Bausteine der Umwelthaftpflichtversicherung[179]

[177] vgl. ebenda, S. 129; KÜPPER (Hinweise 1992), S. 6
[178] vgl. BURKHARDT / MATSCHKE (Umwelthaftpflichtmodell 1995), S. 134-136
[179] Quelle: O.V. (Anlagenerfassung 1992)

Die Bausteine 1-6 decken die Anlagenhaftung ab. Für Umweltschäden aus Tätigkeiten und von Anlagen, die wegen ihrer Größe weder anzeige- noch genehmigungspflichtig sind, wurde die Umwelt-Basis-Deckung entwickelt, die entweder in die Betriebshaftpflicht- oder als Baustein 7 in die Umwelthaftpflichtversicherung integriert wird[180].

Im Rahmen einer Umwelthaftpflichtversicherung müssen Umweltrisiken grundsätzlich einzeln deklariert werden, ansonsten besteht kein Versicherungsschutz (Einzeldeklarationsprinzip). Bei der Errichtung neuer Anlagen muß folglich auch jedes Mal der Versicherungsschutz angepaßt werden. Die Versicherer befürchteten, bei einer Pauschaldeckung zu viele unbekannte Risiken übernehmen zu müssen[181].

Gedeckt sind auch vorgezogene Rettungskosten, die vom Versicherungsnehmer aufzubringen sind, um einen sonst unvermeidbar eintretenden Schaden abzuwenden. Dies wird nach objektiven Gesichtspunkten bewertet, d.h. stellt sich erst im Nachhinein heraus, daß der Schaden gar nicht hätte eintreten können, so werden die Rettungskosten, die dem Versicherungsnehmer entstanden sind, nur dann ersetzt, wenn er sich vorher mit dem Versicherer über die Vorgehensweise abgestimmt hat oder eine solche Abstimmung zeitlich nicht möglich war[182]. Dadurch soll vermieden werden, daß der Versicherungsnehmer Sanierungskosten unberechtigterweise auf den Versicherer abwälzt.

Ein Kritikpunkt am UHV-Modell liegt im möglichen Ausschluß der Normalbetriebshaftung. Der Versicherungsnehmer genießt nur dann Versicherungsschutz für solche Schäden, wenn er nachweisen kann, daß er nicht wissen mußte, daß Umweltschäden möglich waren, d.h. das Entwicklungsrisiko trägt der Versicherer. Der vorausgesetzte Wissenshorizont stellt dabei auf den Stand der Technik ab[183].

Ob im Bereich der Normalbetriebshaftung eine Deckungslücke vorliegt und - falls ja - in welchem Maße sie das Unternehmen bedroht, wird sich erst in der Zukunft zeigen. Die Versicherer vertreten die Ansicht, daß der „Stand der Technik“ problemlos einzuhalten ist, da er geringere Anforderungen stellt als der „Stand von Wissenschaft und Technik“[184]. Die Industrie ist hingegen der Meinung, daß der Stand der Technik im Konfliktfall ähnlich streng definiert wird wie im Bereich der Produkthaftung. Eine solche Auslegung ginge zu Lasten der Versicherungsnehmer. Dieser Sachverhalt wird wohl erst dann geklärt, wenn es in dieser Frage zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung zwischen einem Versicherer und einem Versicherungsnehmer kommt[185]. Erst wenn eine höchstrichterliche und juristisch einwandfreie Definition des Standes der Technik einer Anlage vorgenommen wurde, ist eine Einschätzung möglich, ob die Umwelthaftpflichtversicherung im Bereich der Normalbetriebshaftung eine ausreichende Deckung bietet.

---

180 vgl. KÜPPER (Hinweise 1992), S. 2; Ders. (Anmerkungen 1993), S. 18
181 vgl. SCHIMIKOWSKI (Umwelthaftpflichtrisiko 1994), S. 748; KÜPPER (Hinweise 1992), S. 4
182 vgl. KÜPPER (Anmerkungen 1993), S. 20
183 vgl. SCHIMIKOWSKI (Sicherheitsvorschriften 1995), S. 543-544
184 vgl. ROTHE (Risikobewältigung 1994), S. 411
185 vgl. KÜPPER (Hinweise 1992), S. 6

Generell unversichert sind Umweltschäden durch Emissionen, die dem Anlagenbetreiber bekannt sind, und die er bewußt akzeptiert. Dies gilt selbst dann, wenn der Betrieb der Anlage behördlich genehmigt und eine Produktion mit geringeren Emissionen technisch nicht möglich ist. Hier könnte ein großes Risiko für die Unternehmen liegen, denn es gibt folglich keine Versicherung für solche Schäden, obwohl sie für den Versicherungsnehmer unvermeidbar sind.

3. Technologischer Fortschritt und moderne Organisationsformen

Der gravierendste technologische Fortschritt vollzieht sich seit den siebziger Jahren im Bereich der Mikroelektronik und der Datenverarbeitung. Dies führt zu neuen Produktionsverfahren und letztlich dazu, daß Mitarbeiterkapazität zunehmend durch Maschinenkapazität ersetzt wird (Automatisierung). Hieraus resultieren Wertkonzentrationen in den einzelnen Unternehmen[186]. Klassische Beispiele hierfür sind verkettete Fertigungsstraßen, rechnergesteuerte Bearbeitungszentren usw.

Durch diese Wertkonzentration steigen die Versicherungssummen der Betriebe erheblich an, gleichzeitig nimmt die Schadenhäufigkeit tendenziell ab. Das Problem dabei ist, daß es zwar selten zu Schäden kommt, aber diese haben dann oft schon katastrophalen Charakter für das betroffene Unternehmen. Solche Katastrophenschäden treten heute tendenziell häufiger auf als in der Vergangenheit[187], was zu einer unterschiedlichen Interessenlage bei der Industrie und den Versicherern führt.

Dieses Problem verdeutlicht folgendes Zitat: Die Risikocharakteristika weisen „aus der Sicht der Industrie und der Assekuranz weitgehend *gegenläufige Tendenzen* auf: Unter dem (industriellen) Chancenaspekt Zunahme der Effizienz bei abnehmender Störanfälligkeit, unter dem (versicherungsseitig erlebten) *Gefahrenaspekt* Erhöhung der Verwundbarkeit mit katastrophalen Einzelschäden.“[188]

Darüber hinaus bringen neue Technologien meist ein erhöhtes Brandrisiko mit sich. Mit dem Grad der Automatisierung wächst der Bedarf an elektrischer Energie und damit auch das Brandrisiko, da Störungen in elektrischen Einrichtungen die zweithäufigste Ursache für Brandschäden sind[189]. So ist wohl auch die steigende Anzahl solcher Schäden zu erklären, auf die bereits hingewiesen wurde.

Wegen umfangreicher Investitionen in neue Fertigungstechnologien und moderne Formen der Betriebsorganisation ist auch das Betriebsunterbrechungsrisiko erheblich gewachsen[190]. Beispielsweise sind große chemische Prozeßanlagen oder industrielle Fertigungsstraßen oft Einzelstücke, die individuell entworfen und hergestellt werden. Daher dauert eine Neubeschaf-

---

186 vgl. HARTKOREN (Risk-Management 1995), S. 85-86; ILLNER (Industrie 1993), S. 213-214; LIEBER (Wandel 1995), S. 63

187 vgl. SCHRECK (Veränderungen 1995), S. 118-128

188 HALLER / PETIN (Umbrüche 1994), S. 175

189 vgl. PETER (Feuer 1986), S. 34; ILLNER (Industrie 1993), S. 215

190 vgl. HARTKOREN (Risk-Management 1995), S. 86

fung im Falle eines Totalschadens lange, und ein Ausweichen auf andere Produktionsanlagen ist kaum möglich[191].

Besonders problematisch ist die Just-in-time-Logistik (JIT). Zwar führt JIT zu einem Abbau der Lagerhaltung, was im Hinblick auf die Tragweite des Brandrisikos positiv ist, jedoch wächst das Betriebsunterbrechungsrisiko in der Regel überproportional dazu an[192], weil die eingeschränkte Lagerhaltung dazu führt, daß das Unternehmen seinen Verpflichtungen schon bei vergleichsweise kurzen Betriebsunterbrechungen nicht mehr nachkommen kann.

Kommt es in einer verketteten Fertigung zu einer Betriebsunterbrechung, so kann dies erhebliche Vermögensschäden nach sich ziehen, besonders dann, wenn es keine Ausweichmöglichkeiten gibt. Durch die zunehmende überbetriebliche Vernetzung der Strukturen und daraus resultierenden schwer erkennbaren Interdependenzen können sich die Betriebsunterbrechungsschäden bis in beachtliche Größenordnungen kumulieren[193].

Die beschriebenen Tendenzen bewirken im Bereich der Sachversicherungen einen Bedarf an höheren Deckungssummen. Das ist für sich genommen unproblematisch, führt aber zu höheren Prämienforderungen durch die Versicherer.

Auch der reine Betriebsunterbrechungsschaden kann durch BU-Versicherungen abgedeckt werden. Das über das Betriebsunterbrechungsrisiko hinausgehende Marktrisiko fällt jedoch nicht unter den Deckungsumfang der BU-Versicherung. Solche „Folge-Vermögensschäden“ aus Betriebsunterbrechungen sind nicht quantifizierbar. Damit erfüllen sie das Kriterium der Eindeutigkeit nicht und sind daher auch nicht versicherbar. Daher kann eine Lösung dieses Problems nicht die Form einer herkömmlichen Versicherung haben.

Die Versicherungswirtschaft hat für diesen Problembereich noch keine passende Lösung gefunden. Deswegen kann dem gestiegenen Risiko aus Betriebsunterbrechungen bislang nur ein umfassendes und konsequentes Risikomanagement entgegengesetzt werden[194].

---

191 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 40
192 vgl. PETER (Feuer 1986), S. 32-34
193 vgl. LEOPOLD (Risikoprofil 1994), S. 12 sowie FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 13
194 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 118 sowie FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 13

B. Praxis des Risiko- und Versicherungsmanagements

I. Empirische Untersuchung zum Risiko- und Versicherungsmanagement

1. Aufbau der Untersuchung

Um den aktuellen Stand des Risiko- und Versicherungsmanagements in der deutschen Industrie festzustellen, wurde eine empirische Untersuchung bei 500 verschiedenen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen durchgeführt.

Als Methode für die Erhebung wurde die postalische Befragung mittels Fragebögen verwendet. Ein Fragebogen hat den Vorteil, daß die Befragung immer unter identischen Rahmenbedingungen stattfindet. Eine Einflußnahme des Fragers ist ausgeschlossen. Dies ist eine Voraussetzung dafür, daß die Ergebnisse der Befragung verallgemeinert werden können[195]. Die postalische Form der Befragung hat weiterhin den Vorteil, daß kein Druck auf den Befragten ausgeübt wird, d.h. er kann selbst einen ihm angenehmen Zeitpunkt für die Bearbeitung auswählen. Ein weiterer Vorteil dieser Befragungsform wirkt sich besonders im hier vorliegenden Fall aus: die Fragen erfordern u.U. die Beschaffung von Informationen, z.B. aus Versicherungsverträgen oder von anderen Abteilungen. Durch den fehlenden Zeitdruck wird die Bearbeitung somit erleichtert[196].

Die meisten Fragen des Fragebogens haben geschlossenen Charakter, d.h. dem Bearbeiter werden vorformulierte Antwortmöglichkeiten zur Auswahl vorgegeben. Dies hat den Vorteil der besseren Vergleichbarkeit und des größeren Konkretisierungsgrades der Antworten. Zum anderen ist auch die Bearbeitung des Fragebogens leichter[197]. Da der Fragebogen relativ umfangreich ist, ist dieser Aspekt besonders relevant. Es soll vermieden werden, durch eine Vielzahl offener Fragen ein zusätzliches Hemmnis für die Bearbeitung zu schaffen, was zu einer geringeren Rücklaufquote führen würde. Dennoch sollen sich die Bearbeiter in ihren Antwortmöglichkeiten nicht eingeengt fühlen. Deswegen werden sie im Begleittext dazu ermutigt, die Antworten durch eigene Anmerkungen zu ergänzen.

Der Fragebogen umfaßt schwerpunktmäßig drei Themenbereiche. Zunächst enthält er Fragen zum Risikomanagement der Unternehmen. Daran schließen sich Fragen zum Versicherungsmanagement und zu dessen Beziehung zum Risikomanagement an. Schließlich beinhaltet der Fragebogen noch Fragen zum Versicherungsprogramm und zu einzelnen Versicherungstypen. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang enthalten.

---

195 vgl. VON KIRSCHHOFER-BOZENHARDT / KAPLITZA (Fragebogen 1975), S. 98-101
196 vgl. WILK (Befragung 1975), S. 187
197 vgl. HOLM (Frage 1975), S. 52-56

Der Fragebogen ist vergleichsweise umfangreich, denn er umfaßt 50 Fragen, die auf zehn Seiten verteilt sind. Als Richtschnur für den maximalen Umfang eines Fragebogens werden 10-15 Seiten mit einer maximalen Bearbeitungszeit von 40 Minuten angesehen[198]. Da einige Fragen zusätzliche Recherchen des Bearbeiters erfordern, dürfte die Bearbeitungszeit in einigen Fällen diese Grenze voll ausgeschöpft haben.

Der Umfang des Fragebogens ist ein Kompromiß, denn es wären - insbesondere im Bereich des Versicherungsprogramms - noch etliche weitere Informationen von Interesse gewesen. Da ein umfangreicherer Fragebogen aber den Rücklauf zu stark gemindert hätte, wurde auf die Erfragung weniger relevanter Daten verzichtet.

2. Auswahl der Adressaten

Im Rahmen der Umfrage zum Risiko- und Versicherungsmanagement wurden an 500 verschiedene deutsche Industrieunternehmen Fragebögen verschickt. Dabei wurden jeweils 100 Unternehmen aus fünf verschiedenen Branchen befragt. Die Brancheneinteilung orientiert sich weitgehend an der Klassifizierung gemäß NACE Rev.1[199]. Hierbei handelt es sich um die Standardklassifizierung der Europäischen Union für Wirtschaftszweige, die auch das Statistische Bundesamt verwendet. Abbildung 8 zeigt den Zusammenhang zwischen der hier vorgenommenen Brancheneinteilung und den NACE-Klassen.

Die NACE-Branchen Chemische Industrie und Gummi- und Kunststoffwaren wurden zu einer Branche zusammengefaßt, da sonst in etlichen Fällen keine eindeutige Zuordnung von Unternehmen möglich wäre, weil sich viele Chemieunternehmen in beiden Teilgebieten betätigen. Die pharmazeutische Industrie wurde bewußt ausgeschlossen, da man diese in vielen Bereichen, besonders im Bereich der Haftungsregelungen, nicht ohne weiteres mit den anderen Chemieunternehmen vergleichen kann. Ebenfalls aus Gründen der eindeutigen Zuordnung von Unternehmen wurden auch die NACE-Branchen Gießereiindustrie und Metallverarbeitung zusammengefaßt.

Die 80 größten Unternehmen und 20 zufällig ausgewählte mittelgroße deutsche Unternehmen aus jeder der fünf Branchen erhielten einen Fragebogen. Die Adressen stammen aus der CD-ROM-Datenbank „ABC der deutschen Wirtschaft“. Große Mischkonzerne wurden ausgeschlossen, da sie keinem der fünf Industriezweige eindeutig zugeordnet werden können. Unternehmen, die zwar als Tochtergesellschaft in einen solchen Konzern eingebunden, aber dennoch einem der genannten Industriezweige eindeutig zuzuordnen sind, wurden allerdings ebenso in die Erhebung aufgenommen wie deutsche Tochtergesellschaften von ausländischen Unternehmen, sofern sie hierzulande Produktionsstätten betreiben.

---

198 vgl. VON KIRSCHHOFER-BOZENHARDT / KAPLITZA (Fragebogen 1975), S. 95; WILK (Befragung 1975), S. 191

199 Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes (Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige in den Europäischen Gemeinschaften), vgl. EBENSBERGER (Wirtschaftszweig 1986), S. 83-84; MAI (NACE 1991), S. 10

Branche	NACE-Klasse	Beschreibung der NACE-Klasse
Chemische Industrie	24 25	Chemische Industrie Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren
Metallschaffung und -verarbeitung	27 28	Gießereiindustrie Stahl-/Leichtmetallbau, Metallerzeugnisse
Fahrzeugbau	34-35	Fahrzeugbau
Elektroindustrie	30-33	Büromaschinen, DV-Geräte, Elektrotechnik
Maschinen-/Anlagenbau	29	Maschinen- und Anlagenbau

Abb. 8: Brancheneinteilung der Umfrage

Die allgemein übliche Unterteilung der Unternehmen in Mittelstand und Großindustrie orientiert sich an der Anzahl der Mitarbeiter, wobei die Grenze bei 500 liegt[200]. Für den hier zu untersuchenden Sachverhalt erscheint dies als zu niedrig angesetzt, da man Unternehmen mit knapp über 500 Mitarbeitern hinsichtlich ihres Managements kaum mit solchen vergleichen kann, die Tausende von Mitarbeitern beschäftigen. Daher wird hier folgende Klassifizierung der Unternehmensgröße zugrundegelegt: Unter *Großunternehmen* werden diejenigen Unternehmen verstanden, die mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigen. Die übrigen, die alle in den Bereich 50-1000 Mitarbeiter fallen, werden als *mittelgroße Unternehmen* bezeichnet. Im Fragebogen wurden auch Angaben zum Jahresumsatz und zur Bilanzsumme erbeten. Diese wurden aber mehrfach verweigert, so daß diese Kriterien nicht zur Klassifizierung der Unternehmensgröße herangezogen werden.

3. Struktur des Rücklaufs

Es ergab sich ein Rücklauf von 57 Fragebögen, das entspricht 11,4%. Dieser Wert liegt durchaus im normalen Rahmen von schriftlichen Befragungen[201]. Der Rücklauf hatte die in Abbildung 9 dargestellte Struktur hinsichtlich Unternehmensgröße und Branche.

Der naturgemäß geringe Rücklauf einer postalischen Befragung vermindert die Ergebnisse nicht nennenswert, da es sich im vorliegenden Fall um eine Spezialbefragung mit sehr homogener Zielgruppe handelt. Je homogener aber die Zielgruppe ist, desto weniger wirkt sich das Rücklaufproblem auf die Umfrageergebnisse aus. Deswegen dürfte der entstehende Fehler gering sein[202].

---

200 vgl. O.V. (Wirtschafts-Lexikon 1992), S. 229 und O.V. (Mittelstand 1995), S. 27
201 vgl. WILK (Befragung 1975), S. 187
202 vgl. HAFERMALZ (Befragung 1976), S. 29-31

Zudem enthält der Fragebogen hauptsächlich Fragen allgemeiner Natur, da die Untersuchung dem Zweck dient, Trends und potentielle Schwachstellen im Risiko- und Versicherungsmanagement aufzudecken. Es werden darüber hinaus keine komplexen statistischen Auswertungen vorgenommen, die eine Absicherung in Form einer repräsentativen Umfrage voraussetzen würden[203]. Die im Rahmen der Auswertung gemachten Aussagen sind eher allgemein gehalten. Dies ist auf der Grundlage der durchgeführten Erhebung durchaus legitim. Wo entsprechende Quellen in Form von anderen Erhebungen oder Expertenmeinungen existieren, werden diese zur Bekräftigung der Ergebnisse herangezogen.

Branche	Groß-unternehmen	mittelgroße Unternehmen	**Summe**
Metallindustrie	8	4	**12**
Maschinen-/Anlagenbau	6	1	**7**
Fahrzeugbau	7	4	**11**
Elektro	8	3	**11**
Chemie	12	4	**17**
Summe	**41**	**16**	**57**

Abb. 9: Größen- und Branchenstruktur der befragten Unternehmen

II. Ergebnisse der Untersuchung

1. Risikomanagement

a) Verständnis vom Konzept des modernen Risikomanagements

Der erste Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit dem Risikomanagement der Unternehmen. Bevor aber detaillierte Analysen des industriellen Risikomanagements vorgenommen werden, ist es zweckmäßig zu untersuchen, inwieweit die deutschen Industrieunternehmen dieses betriebswirtschaftliche Konzept überhaupt wahrnehmen und verstehen. Auf diese Fragestellung zielte vor allem die Frage 2.1 ab, in der Aussagen zum Risikomanagement vorgegeben wurden. Die Bearbeiter wurden gebeten, diejenigen Aussagen anzukreuzen, die das in ihrem Unternehmen vorherrschende Verständnis vom Risikomanagement am ehesten charakterisieren. Abbildung 10 zeigt, wie diese Frage beantwortet wurde.

Diese Abbildung, wie auch alle weiteren Abbildungen dieses Typs, ist folgendermaßen aufgebaut: Die Gesamtlänge eines Balkens gibt jeweils die relative Häufigkeit der Nennung bezogen auf *alle* befragten Unternehmen an. Innerhalb des Balkens wird mittels verschiedener Schattierungen nach der Unternehmensgröße differenziert, damit erkennbar ist, welche Ant-

[203] vgl. HOLM (Frage 1975), S. 49

worten von Unternehmen welcher Größenklasse bevorzugt genannt wurden. Mehrfachnennungen waren teilweise möglich, so daß sich in diesen Fällen ein Gesamtwert von über 100% ergeben kann.

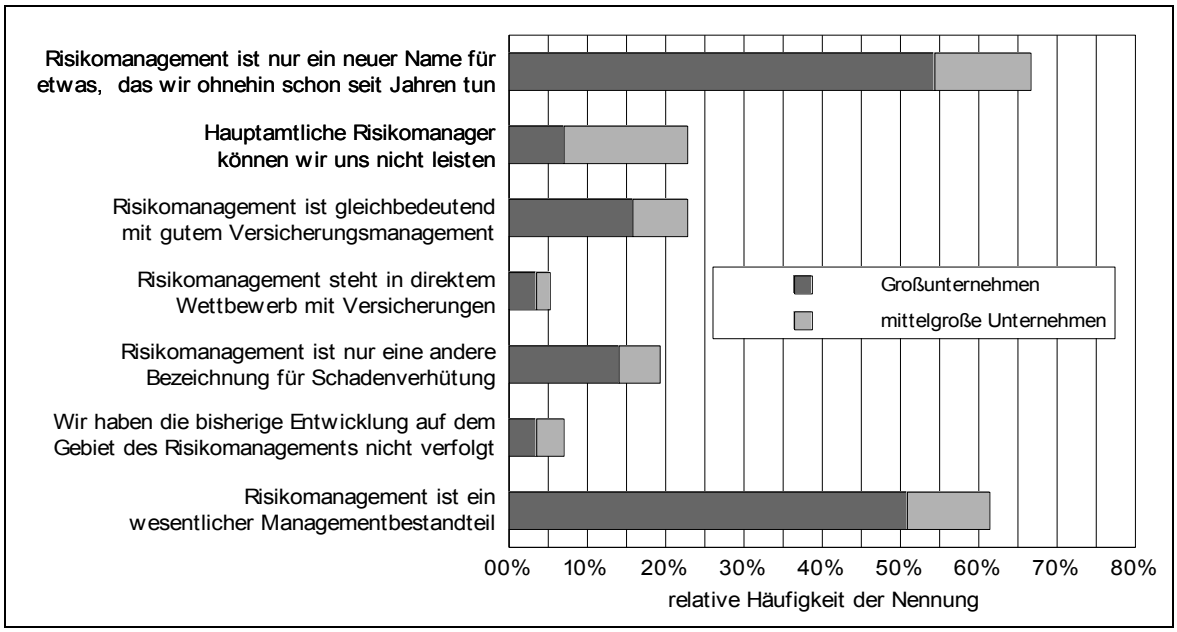

Abb. 10: Verständnis vom Risikomanagement

Mit der Einschätzung, daß Risikomanagement lediglich ein neuer Name für etwas sei, das man ohnehin schon seit Jahren tue, identifizieren sich immerhin $^2/_3$ aller befragten Unternehmen. Obwohl diese Aussage in Einzelfällen durchaus der Realität entsprechen könnte, ist ihre häufige Nennung dennoch ein deutliches Indiz dafür, daß die Entwicklung auf dem Gebiet des Risikomanagements nicht in vollem Umfang verinnerlicht wurde.

Die im Sinne des modernen Risikomanagements einzig zutreffende Aussage ist die, daß Risikomanagement ein wesentlicher Bestandteil des Managements ist. Nur 11% der Unternehmen haben ausschließlich diese Aussage genannt.

Dabei ist die sogenannte „Ja-sage-Tendenz“[204] zu berücksichtigen: Jeder, der einen Fragebogen ausfüllt, will - bewußt oder auch unbewußt - einen guten Eindruck hinterlassen. Wenn nun der Fragebogen mit „Fragebogen zum Risiko- und Versicherungsmanagement“ betitelt ist, dann ist dem Bearbeiter klar, daß derjenige, der die Umfrage durchführt, Risikomanagement als sehr wichtig einschätzt. Insofern kann die Aussage „Risikomanagement ist ein wichtiger Bestandteil des Managements“ dazu provozieren, angekreuzt zu werden. Es ist anzunehmen, daß auf diese Weise ein Teil der mit über 60% recht großen Häufigkeit der Nennungen zustandegekommen ist.

7% der Unternehmen geben zu, daß ihnen das Konzept des Risikomanagements unbekannt ist. Ein positiver Aspekt ist der, daß keines der befragten Unternehmen die Ansicht vertritt, daß sich Risikomanagement nicht lohnt. Etwa jedes fünfte Unternehmen sieht sich nicht in der

[204] vgl. HOLM (Frage 1975), S. 88-90

Lage, hauptamtliche Risikomanager zu beschäftigen. Diese Ansicht äußern vor allem die mittelgroßen Unternehmen, aber auch einige Großunternehmen, darunter eines des Maschinen- und Anlagenbaus mit einem Jahresumsatz von 2 Mrd. DM und 14.000 Mitarbeitern.

Diese Ausführungen legen den Schluß nahe, daß das Konzept des modernen Risikomanagements die deutsche Industrie noch nicht in dem erforderlichen Ausmaß durchdrungen hat.

b) Organisation des Risikomanagements

Die Art und Weise, in der das Risikomanagement in einem Unternehmen organisatorisch realisiert worden ist, erlaubt eine Aussage über die Effektivität des Risikomanagements. Dabei sind sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation zu berücksichtigen.

Unter Gliederungspunkt 2.2 des Fragebogens wird nach dem Umfang des Risikomanagements gefragt. Als mögliche Antworten sind die Teilaktivitäten vorgegeben worden, die zum Risikomanagement gezählt werden[205]. Zusätzlich wurde explizit nach der Risikonachbereitung gefragt, da diese ein wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements ist, aber dennoch oft vernachlässigt wird. Die Frage wurde wie in Abbildung 11 dargestellt beantwortet.

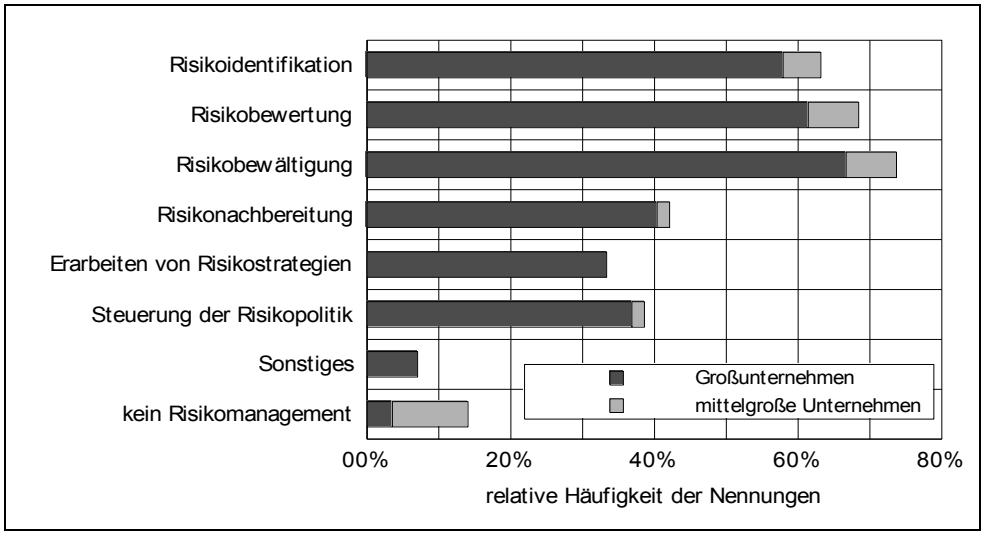

Abb. 11: Umfang des Risikomanagements

Die Risikoanalyse, bestehend aus Risikoidentifikation und Risikobewertung, sowie die Risikobewältigung betreiben jeweils ca. $^2/_3$ der befragten Unternehmen. Risikonachbereitung oder strategisches Risikomanagement, bestehend aus der Erarbeitung von Strategien und der Steuerung der unternehmensweiten Risikopolitik, wird demgegenüber nicht einmal von der Hälfte der Unternehmen praktiziert. Das strategische Risikomanagement ist aber unabdingbar für die Führungsfunktion des Risikomanagements. Sein Fehlen wirkt sich zwangsläufig effizienzmindernd auf den Risikomanagementprozeß aus. Die Unterentwicklung des strategischen Risikomanagements wurde auch schon in einer anderen Umfrage festgestellt[206].

---

[205] vgl. Abschnitt A.I.2.b

[206] vgl. SAUERWEIN (Risiko-Management 1994), S. 92

Die Risikonachbereitung ist mit einer Häufigkeit von 40% ähnlich stark unterentwickelt wie das strategische Risikomanagement. Es ist kaum nachvollziehbar, warum 60% der Unternehmen darauf verzichten, Risikoeintritte hinsichtlich ihrer Entstehung und ihrer Auswirkungen zu analysieren. Immerhin ist die Nachbereitung von Risiken ein effektives und vergleichsweise einfach handhabbares Mittel, mit dem ähnlichen Risiken entgegengewirkt werden kann[207].

14% der befragten Unternehmen, darunter genau die Hälfte aller mittelgroßen Unternehmen, verzichten völlig auf systematisches Risikomanagement.

Selbst wenn das Risikomanagement eines Unternehmens alle wichtigen Aktivitäten umfaßt, bedeutet dies nicht automatisch, daß es besonders effektiv ist. Einzelne Aktivitäten bringen nur einen geringen Nutzen, wenn ihre Ergebnisse nicht regelmäßig aktualisiert werden. Unter Gliederungspunkt 2.3 des Fragebogens wurde diese Problematik hinterfragt. Die Ergebnisse zeigt die nachfolgende Abbildung 12. Die relativen Häufigkeiten beziehen sich dabei nur auf die Anzahl der Unternehmen, die mindestens eine der Risikomanagementaktivitäten betreiben.

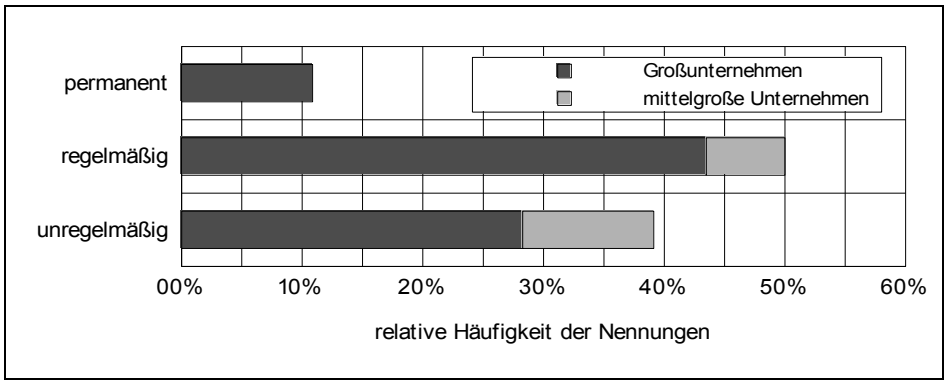

Abb. 12: Aktualisierung der Ergebnisse des Risikomanagements

Genau die Hälfte der Unternehmen, die sich systematisch mit dem Risikomanagement beschäftigen, sorgen für eine regelmäßige Aktualisierung der Erkenntnisse. Aber fast 40% aller, darunter $^2/_3$ der mittelgroßen Unternehmen, bringen ihr Risikomanagement nur unregelmäßig auf den neuesten Stand.

Eine Frage, die sich mehr mit der aufbauorganisatorischen Einordnung des Risikomanagements beschäftigt, ist die nach der höchsten zuständigen Instanz. Wenn das Risikomanagement seiner Führungsfunktion gerecht werden soll, muß es letztendlich Chefsache sein. Wird es hingegen an tiefer angeordnete Hierarchieebenen delegiert, ist die ganzheitliche Risikobewältigung gefährdet. Frage 2.4 beschäftigt sich mit dieser Thematik. Sie wurde wie folgt beantwortet.

Etwa 55% der Unternehmen vertreten die Meinung, daß Risikomanagement letztlich Chefsache sein muß, aber in immerhin 29% der Fälle wird das Risikomanagement an Stellen delegiert, die in der Hierarchie tiefer angesiedelt sind.

---

[207] vgl. WINTERLING (Risiken 1989), S. 33

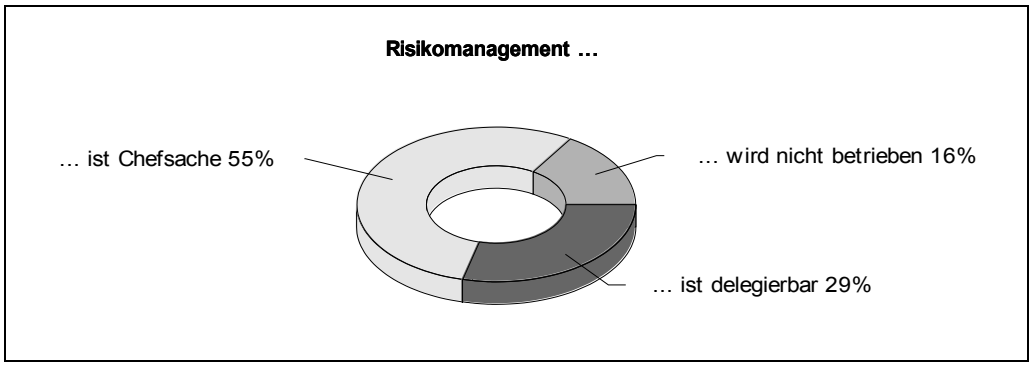

Abb. 13: Stellenwert des Risikomanagements im Unternehmen

Neben der höchsten zuständigen Stelle ist auch von Interesse, ob und wie das Risikomanagement fest in die Organisationsstruktur eingebunden ist. Eine unabhängige Risikomanagementstelle mit Weisungsbefugnis in fachspezifischen Fragen ist dabei die zu bevorzugende Lösung[208]. Abbildung 14 stellt dar, wie die diesbezügliche Frage 2.5 beantwortet wurde.

Etwa 40% der befragten Unternehmen haben sich für die optimale Lösung entschieden. 16% räumen dem Risikomanagement weniger Entscheidungsgewalt ein. Sie haben zwar eine zentrale aber keine weisungsbefugte Risikomanagementinstitution. 8% der Unternehmen verfügen lediglich über ein dezentrales Risikomanagement innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche. Eine solche Konzeption widerspricht der integrativen Natur des modernen Risikomanagementansatzes. Immerhin 37% aller Unternehmen, darunter ¾ aller mittelgroßen Unternehmen, besitzen kein institutionalisiertes Risikomanagement.

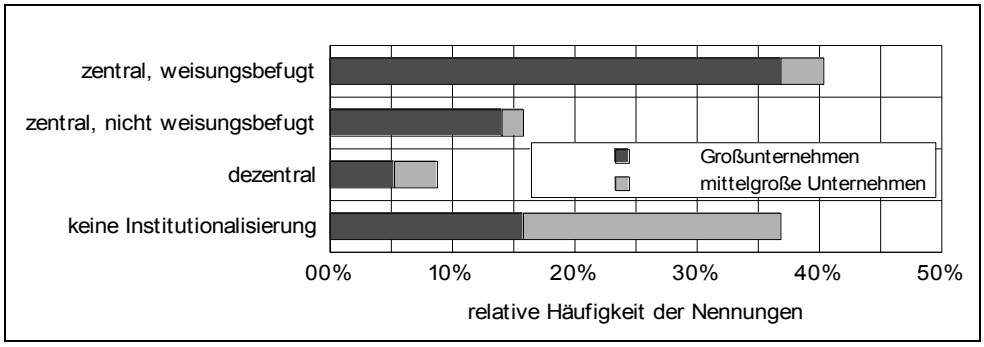

Abb. 14: Institutionalisierung des Risikomanagements

Die Frage 2.6 nach der Anzahl der haupt- oder nebenamtlichen Risikomanager wurde mit Werten zwischen 0 und 60 beantwortet. Sicherlich sind die einzelnen Angaben wegen unterschiedlicher Abgrenzungen des Risikomanagements nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar, aber die am häufigsten genannten Werte liegen im Bereich von 2 bis 10 Mitarbeitern, wobei nebenamtliche Risikomanager bevorzugt werden. Dies ist ein Indiz dafür, daß es sich nicht um wirkliche Experten handelt.

[208] vgl. Abschnitt A.I.2.a

Die Grundlage für ein wirkungsvolles strategisches Risikomanagement ist ein zielorientiertes Management. Die Unternehmensziele (Frage 2.7) sollten allen Mitarbeitern bekannt und schriftlich fixiert sein. Knapp 60% aller Unternehmen besitzen ein ausformuliertes Zielsystem. Mehr als jedes fünfte Unternehmen begnügt sich damit, die Ziele mündlich weiterzugeben, und 18% verzichten völlig auf Unternehmensziele (vgl. Abbildung 15).

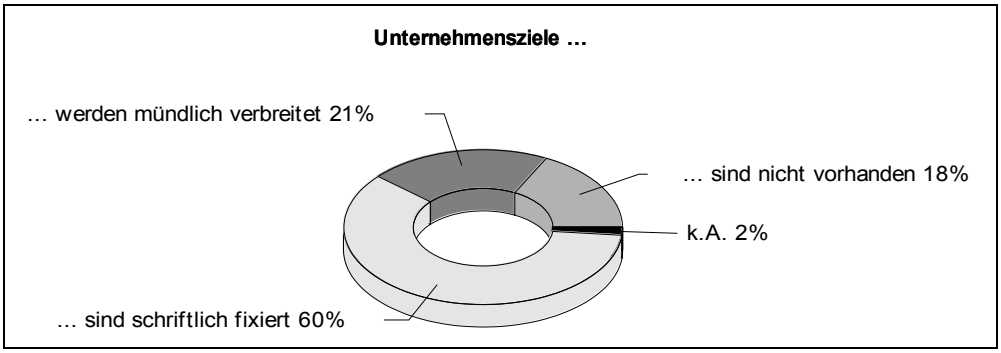

Abb. 15: Zielorientiertes Management

Bei fast $^2/_3$ (65%) aller Unternehmen, die sich Ziele gesetzt haben, sind diese allen Mitarbeitern bekannt (Frage 2.8). Bei den übrigen Unternehmen kennen nur die Führungskräfte das unternehmerische Zielsystem. Zur Unterstützung des Risikomanagements sollten im Zielsystem des Unternehmens auch Risikoziele enthalten sein (Frage 2.9). Dabei gibt es drei Alternativen für die Ausgestaltung. Zum einen ist es möglich, den Risikoaspekt besonders hervorzuheben, indem die Risikoziele als Hauptziele definiert werden. Diesen Weg gehen knapp 23% der Unternehmen, die sich Ziele gesetzt haben (vgl. Abbildung 16). Darunter ist allerdings keines der mittelgroßen Unternehmen.

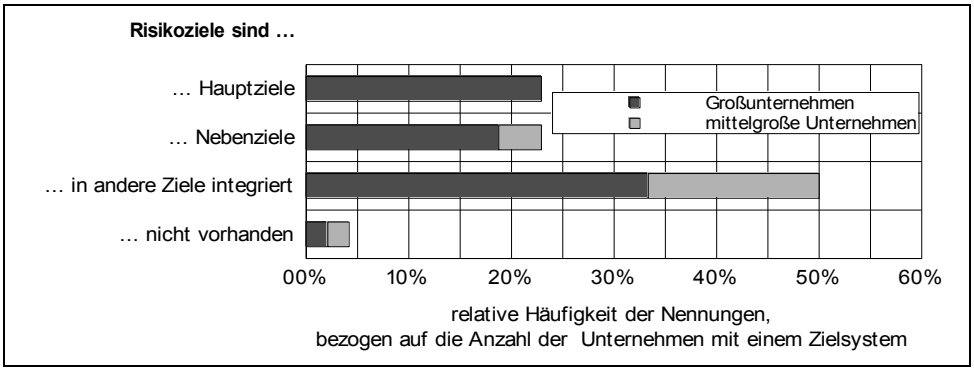

Abb. 16: Risikoziele im unternehmerischen Zielsystem

Ebenfalls knapp 23% der Unternehmen betonen den Risikoaspekt weniger stark. Sie haben sich Risikoziele als Nebenziele gesetzt. Die dritte Alternative besteht darin, Risikoziele nicht explizit in das Zielsystem aufzunehmen, sondern sie in andere Ziele zu integrieren (z.B. in das Qualitätsziel). Diesen für das Risikomanagement eher ungeeigneten Weg hat genau die Hälfte der Unternehmen gewählt, darunter 72% der mittelgroßen Unternehmen.

Ein wichtiges Instrument des strategischen Risikomanagements sind Verhaltensanweisungen und risikopolitische Leitlinien, die von seiten der Unternehmensführung erstellt werden (Frage 2.10). Sie sollen allen Mitarbeitern als Hilfe bei ihren Entscheidungen dienen. 61% der befragten Unternehmen geben ihren Mitarbeitern solche Entscheidungshilfen an die Hand (vgl. Abbildung 17), aber mehr als $^1/_3$ der Unternehmen verzichten darauf.

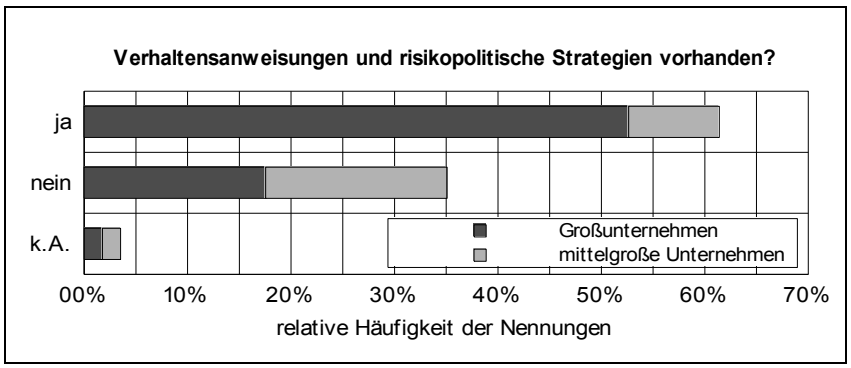

Abb. 17: Einsatz von Verhaltensanweisungen und risikopolitischen Strategien

Auch hier ist wieder das Mißverhältnis zwischen Großunternehmen und mittelgroßen Unternehmen deutlich zu erkennen, denn fast $^2/_3$ der mittelgroßen Unternehmen erarbeiten keine risikopolitischen Entscheidungshilfen für ihre Mitarbeiter. Das Fehlen solcher Verhaltensanweisungen ist ein deutliches Indiz dafür, daß in den betreffenden Unternehmen kein strategisches Risikomanagement vorhanden ist.

c) Einschätzung der verschärften Haftungsrisiken

Wie schon in Abschnitt A ausgeführt, ist das Risiko einer Inanspruchnahme der Unternehmen durch Produktfehler oder Umweltbeeinträchtigungen erheblich angewachsen. Viele Unternehmen haben dies zur Kenntnis genommen, wohl auch, weil die Fachliteratur und auch die Industrieverbände deutlich auf diese Problematik hingewiesen haben. Abbildung 18 zeigt, wie die befragten Unternehmen die Veränderung des Haftungsrisikos einschätzen. Die Abbildung bezieht sich auf die Frage 2.11 des Fragebogens.

Ca. ¼ der Unternehmen sehen keine wesentliche Erhöhung des Risikos. $^2/_3$ der Unternehmen sind der Meinung, das Risiko sei erheblich gewachsen, und 7% sind gar der Meinung, das Risiko sei nunmehr existenzbedrohend. Es ist also festzuhalten, daß die Unternehmen die Situation in diesem Bereich eher gelassen sehen. Es sei dahingestellt, ob dies nicht daran liegt, daß man sich in der deutschen Industrie mit diesem Problem nicht intensiv genug auseinandergesetzt hat. Obwohl die Großunternehmen eher die für eine juristische Analyse notwendige personelle Kapazität besitzen, gibt es hinsichtlich der Risikoeinschätzung keine signifikanten Unterschiede in den Häufigkeitsverteilungen zwischen Großunternehmen und mittelgroßen Unternehmen.

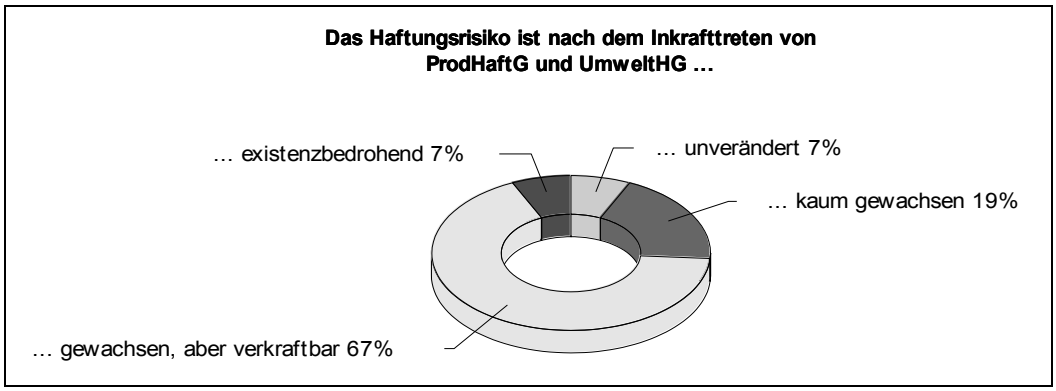

Abb. 18: Einschätzung der Veränderung des Haftungsrisikos durch ProdHaftG und UmweltHG

2. Versicherungsmanagement

a) Relevanz und Umfang des Versicherungsmanagements

In der ersten Frage zum Versicherungsmanagement (3.1) wurden Informationen über die für diesen Bereich zuständige Stelle im Unternehmen erbeten. Wie in Abschnitt A ausgeführt wurde, gibt es hierfür verschiedene sinnvolle Ausgestaltungsmöglichkeiten. Wer in den antwortenden Unternehmen für das Versicherungsmanagement zuständig ist, zeigt die Abbildung 19.

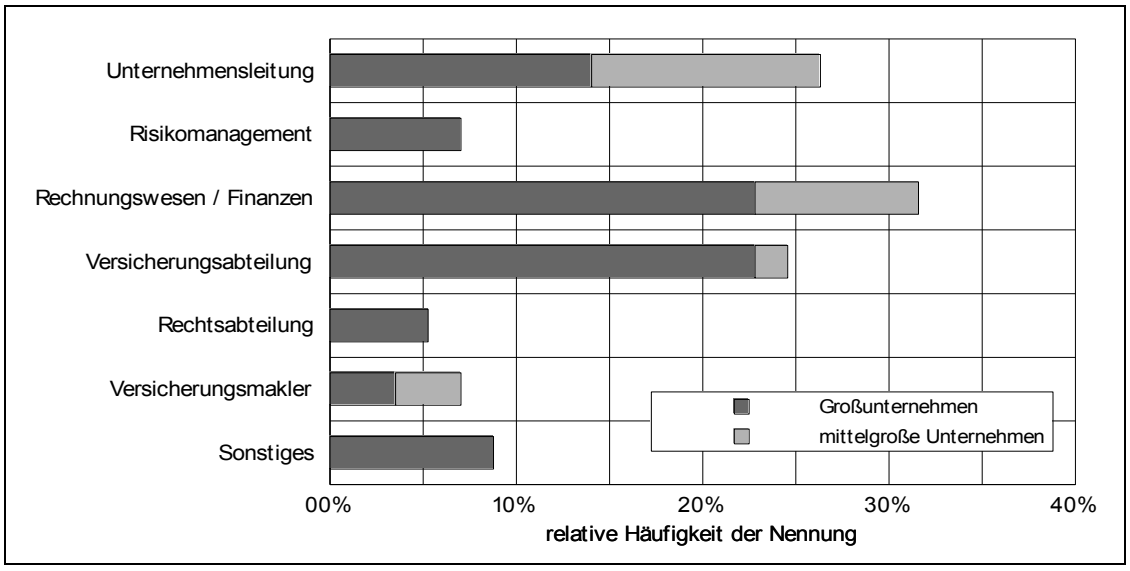

Abb. 19: Zuständigkeit für das Versicherungsmanagement

Deutlich zu erkennen ist die traditionelle Verankerung des Versicherungsmanagements im Rechnungswesen. Dies ist auch heute noch bei ca. $^1/_3$ der Unternehmen der Fall, obwohl es hierfür nur wenige sachliche Gründe gibt. Auch das Versicherungsmanagement durch die Unternehmensleitung ist weit verbreitet, besonders bei den mittelgroßen Unternehmen. Im Regelfall wird hier aber kein ausgewiesener Versicherungsexperte zu finden sein. Immerhin verfü-

gen fast ¼ der Unternehmen über eine eigene Versicherungsabteilung. Die Dienste von Versicherungsmaklern werden überraschend selten in Anspruch genommen.

Eine Frage zum Versicherungsmanagement, die aber auch das Verständnis vom Risikomanagement betrifft, findet sich unter Gliederungspunkt 3.2. Hier wurde gefragt, welchen Stellenwert die Versicherung im Risikomanagement besitzt. Abbildung 20 zeigt, wie diese Frage beantwortet wurde.

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen ist der Ansicht, daß die Versicherung von Risiken neben anderen Aktivitäten einen gleichwertigen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. Diese Einordnung entspricht der Philosophie des modernen Risikomanagements. Auch die Sichtweise von Versicherungen als einem untergeordneten Bestandteil des Risikomanagements ist angesichts der Ausführungen in Abschnitt A durchaus vertretbar.

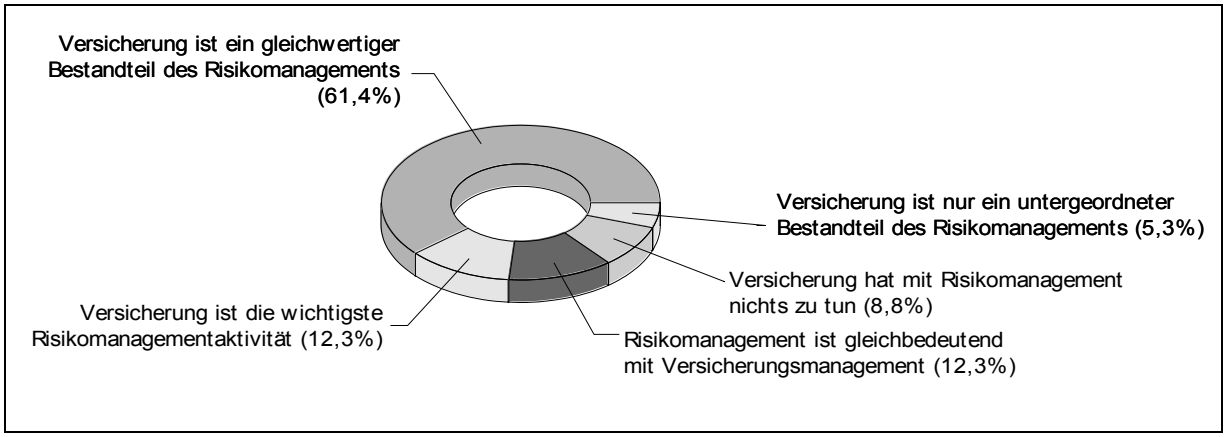

Abb. 20: Stellenwert der Versicherungen im Risikomanagement

Die Aussagen, daß das Versichern von Risiken die wichtigste Risikomanagementaktivität oder gar gleichbedeutend mit Risikomanagement ist, sind eindeutig negativ zu beurteilen. Ebenso ist die Ansicht, Versicherungen und Risikomanagement hätten nichts miteinander zu tun, negativ zu beurteilen, denn Versicherungen und die übrigen Maßnahmen der Risikobewältigung sind - wie in Abschnitt A dargestellt wurde - interdependent und daher aufeinander abzustimmen.

Unter den Gliederungspunkten 3.3 und 3.4 wurde danach gefragt, in welchem Umfang die Unternehmen externe Dienstleistungen für ihr Risiko- und Versicherungsmanagement nutzen. Die Versicherer sind bestrebt, ihr Angebot an solchen Dienstleistungen auszubauen, und in der Industrie besteht offenbar eine große Nachfrage nach solchen Angeboten. So geben 88% der befragten Unternehmen an, entsprechende Leistungen ihrer Versicherer in Anspruch zu nehmen (vgl. Abbildung 21).

Am häufigsten erfolgen Beratungen in den Bereichen Brandschutz (von 77% aller Unternehmen genannt), Risikoanalyse (63%) und Umweltmanagement (45%). Bei den Dienstleistungen, die nicht von Versicherern kommen, rangieren die Versicherungsmakler an erster Stelle. 12% der Unternehmen konsultieren keine externen Berater. 85% dieser Unternehmen begrün-

den dies mit der Meinung, daß sie solche Leistungen besser selbst erbringen können. Auch hier muß festgestellt werden, daß dies in Einzelfällen richtig sein mag. Es könnte aber auch so sein, daß spezialisierte Anbieter über ein erheblich größeres Fachwissen über die Methodik des Risikomanagements besitzen als die Unternehmen selbst.

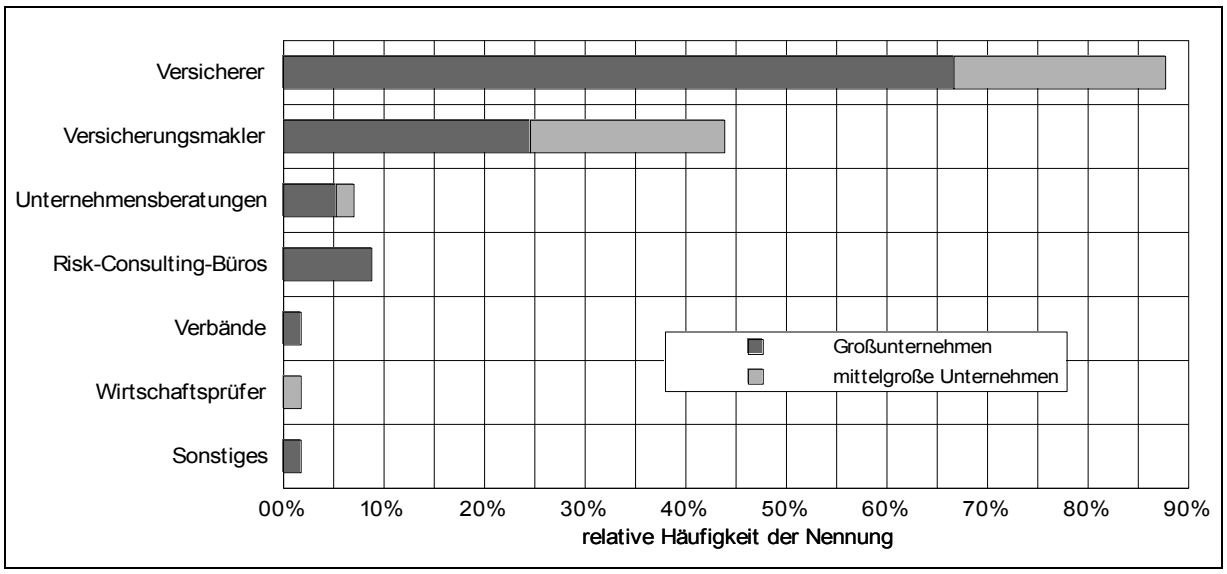

Abb. 21: Anbieter von externen Dienstleistungen im Risiko- und Versicherungsmanagement

b) Gestaltung und Pflege von Versicherungsverträgen

Die Art und Weise, in der Unternehmen ihre Versicherungsverträge handhaben, gibt Hinweise darauf, ob sie dies eher als lästige Pflicht oder als ein wichtiges Instrument der Risikobewältigung ansehen. Mit Frage 3.5 sollte festgestellt werden, ob die Unternehmen den leichten Weg gehen, indem sie Standardverträge abschließen, oder ob sie sich die Mühe des individuellen Aushandelns von Verträgen machen (vgl. Abbildung 22). Knapp 2% der befragten Unternehmen geben an, nur Standardverträge abzuschließen. Alle übrigen handeln entweder alle Verträge aus, oder sie nutzen abhängig vom jeweiligen Einzelfall beide Arten von Verträgen.

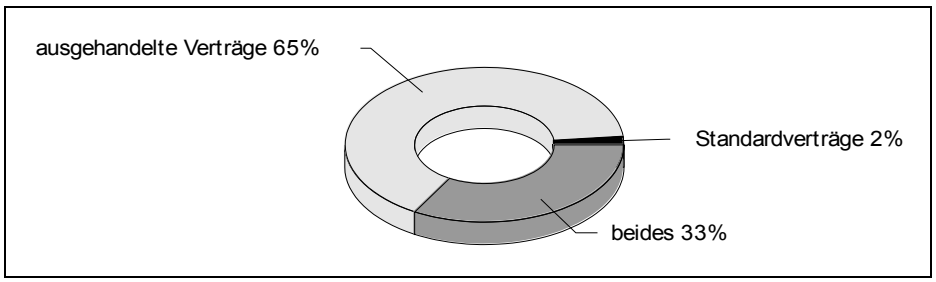

Abb. 22: Bevorzugte Art von Versicherungsverträgen

Ein wichtiger Bestandteil des Versicherungsmanagements ist die regelmäßige Kontrolle des Versicherungsschutzes. Dies kann zum einen durch eigene Schadensauswertungen geschehen, mit deren Hilfe die Effizienz des aktuellen Versicherungsprogramms beurteilt werden kann.

Unter Punkt 3.6 gaben knapp $^2/_3$ der befragten Unternehmen an, solche Auswertungen regelmäßig vorzunehmen, 37% verzichten darauf.

Die Kontrolle des Versicherungsschutzes beinhaltet zum anderen aber auch die regelmäßige Prüfung und ggf. Anpassung der Deckungssummen (Frage 3.7). Immerhin 68% der Unternehmen ergreifen selbst die Initiative, 5% verlassen sich in dieser Hinsicht auf ihren Versicherer, und fast jedes fünfte Unternehmen gestaltet seine Versicherungsverträge so, daß die Deckungssumme automatisch angepaßt wird.

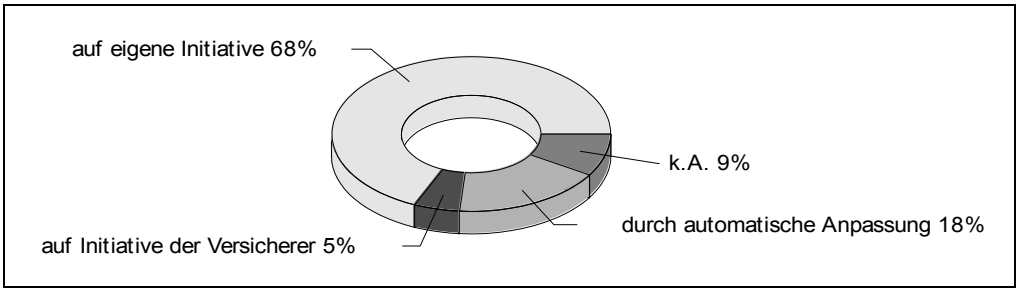

Abb. 23: Initiative für die Aktualisierung der Deckungssummen von Versicherungsverträgen

Die Kriterien, nach denen ein Unternehmen im Einzelfall den Versicherer auswählt, lassen Rückschlüsse darauf zu, wie intensiv das Versicherungsmanagement betrieben wird. Der einfache Weg besteht darin, immer mit dem gleichen Versicherer zusammenzuarbeiten. Dies tun mehr als ¼ aller befragten Unternehmen, darunter die Hälfte aller mittelgroßen Unternehmen (vgl. Abbildung 24). Wird der Versicherer jeweils nach bestimmten Kriterien ausgewählt, so ist die Prämienhöhe erwartungsgemäß das wichtigste Entscheidungskriterium. Aber auch die jeweilige Flexibilität bei der Vertragsgestaltung ist ähnlich relevant.

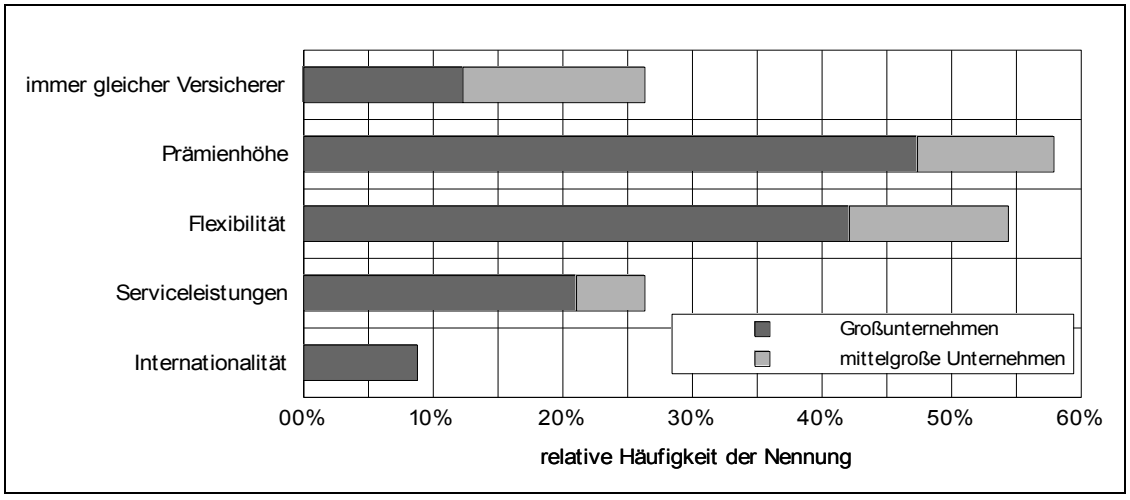

Abb. 24: Auswahlkriterien für Versicherer

Jedes zehnte Unternehmen verlangt von einem Versicherer internationale Präsenz und Programme. Diese Antwort war im Fragebogen nicht vorgegeben, die Unternehmen haben dieses Kriterium aus eigenem Antrieb zusätzlich zu den vorgegebenen genannt. Daß dieses Kriterium dennoch vergleichsweise häufig genannt wurde, ist ein deutliches Indiz dafür, daß die In-

dustrie die Risiken aus der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft[209] erkannt hat und kongruenten Versicherungsschutz nachfragt[210].

3. Versicherungsprogramm

a) Haftpflichtversicherungen

(1) Betriebshaftpflichtversicherung

Die Betriebshaftpflichtversicherung ist für die befragten Unternehmen der wichtigste Versicherungstyp, denn ausnahmslos alle Unternehmen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, verfügen über eine Betriebshaftpflichtversicherung (Frage 4.1). Über 84% der Unternehmen haben diese Versicherung individuell ausgehandelt, 14% der Unternehmen, darunter ¼ der mittelgroßen Unternehmen, besitzen eine Standardpolice, die mit standardisierten Deckungserweiterungen oder -begrenzungen ausgestattet ist. Lediglich ein Unternehmen hat eine Standard-BHV-Police ohne Modifikationen (vgl. Abbildung 25).

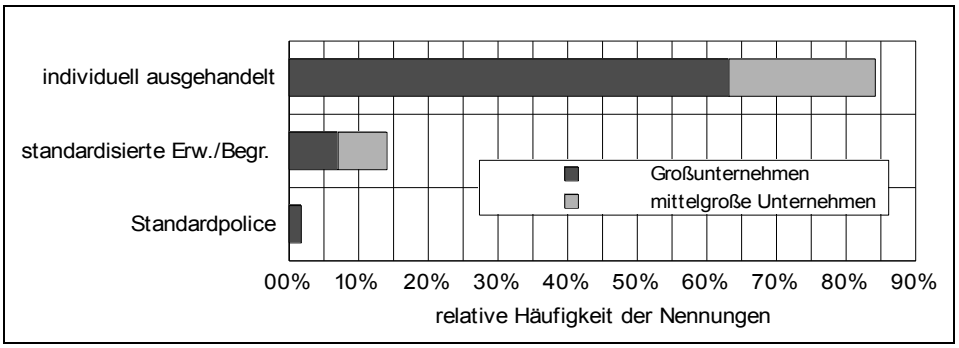

Abb. 25: Ausgestaltung der Betriebshaftpflichtversicherung

Insbesondere für die Betriebshaftpflichtversicherung ist die ständige Aktualisierung der Deckungssumme wichtig. Inwieweit die Unternehmen die Deckungssumme regelmäßig neu festsetzen, zeigt Abbildung 26.

Bei etwa der Hälfte der Unternehmen ist die Deckungssumme der Betriebshaftpflichtversicherung nicht auf dem aktuellen Stand. Dies ist entweder darin begründet, daß keine regelmäßigen Anpassungen vorgenommen werden (41%), oder die letzte Anpassung zu lange zurückliegt (7%). Dies ist einer der seltenen Fälle, in denen die mittelgroßen Unternehmen besser abschneiden als die Großunternehmen, denn ¾ dieser Unternehmen sorgen für eine bedarfsgerechte Deckungssumme.

[209] vgl. Abschnitt A.III.1
[210] vgl. HOF (International 1994), S. 4

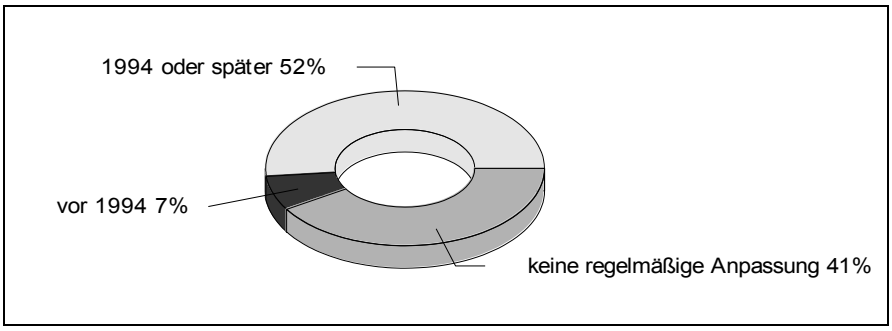

Abb. 26: Anpassung der Deckungssumme der Betriebshaftpflichtversicherung

(2) Erweiterte Produkthaftpflichtdeckung

Eine wichtige Zusatzdeckung der Betriebshaftpflichtversicherung stellt die erweiterte Produkthaftpflichtdeckung dar, die nahezu 90% der befragten Unternehmen nutzen (Frage 4.3). Besonders vom Produkthaftungsrisiko betroffen sind Unternehmen, die fertige Produkte oder Produktkomponenten herstellen. So ist zu erklären, daß alle Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sowie alle Unternehmen aus der Elektroindustrie eine solche Versicherung besitzen (vgl. Abbildung 27). 18% der Unternehmen des Fahrzeugbaus verzichten auf eine derartige Deckung.

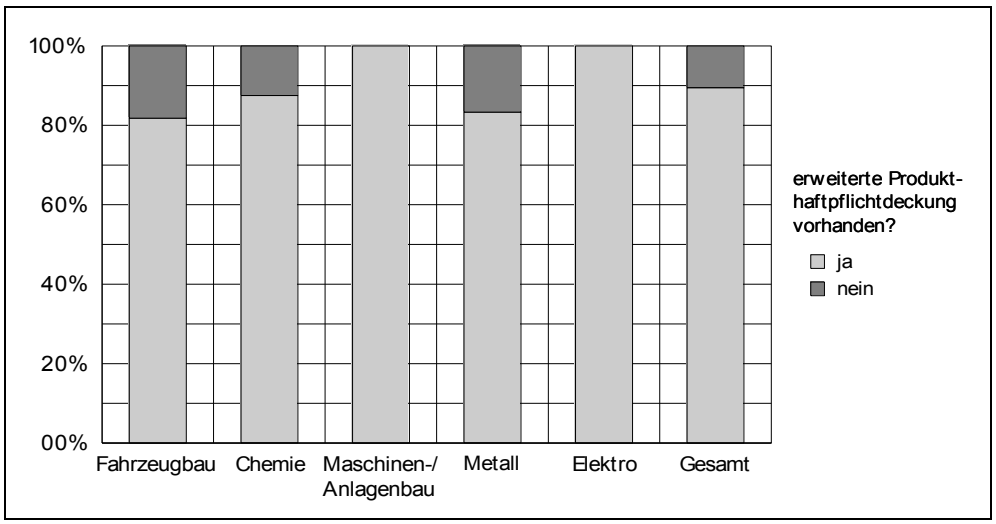

Abb. 27: Nutzung der erweiterten Produkthaftpflichtdeckung in den verschiedenen Branchen

30% der befragten Unternehmen geben an, daß sich die Versicherungsprämien durch den Abschluß der erweiterten Produkthaftpflichtdeckung spürbar erhöht haben (Frage 4.4). Die Verteuerungen liegen zwischen 10% und 100%. Das arithmetische Mittel beläuft sich auf 32%, der Median beträgt 25%. Die Tatsache, daß der Median deutlich kleiner als das arithmetische Mittel ist, bedeutet, daß die Nennungen in ihrer Mehrzahl im unteren Bereich des Intervalls vom 10% bis 100% liegen und es einzelne Ausreißer nach oben gibt[211]. Etwa $^2/_3$ der Unter-

[211] vgl. PINNEKAMP / SIEGMANN (Statistik 1990), S. 62-72

nehmen, die eine Prämienerhöhung vermelden, sind der Meinung, daß diese angesichts der Deckungserweiterung auch angemessen ist (Frage 4.5).

In Frage 4.6 wurde von den Unternehmen eine Einschätzung darüber erbeten, ob die erweiterte Produkthaftpflichtdeckung das angewachsene Produkthaftungsrisiko ausreichend abdeckt. 91% aller Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, bejahen dies. Insgesamt ist also eine große Zufriedenheit der Industrieunternehmen mit der erweiterten Produkthaftpflichtdeckung festzustellen.

(3) Umwelthaftpflichtversicherung

Noch weiter verbreitet als die Produkthaftpflichtdeckung ist die Umwelthaftpflichtversicherung. Gut 91% der Unternehmen verfügen zumindest über eine Umwelt-Basis-Deckung, die bei etwa jedem fünften Unternehmen als Zusatzdeckung in die Betriebshaftpflichtversicherung integriert ist (Frage 4.8). Die übrigen Unternehmen haben ihre Basisdeckung als Baustein 7 in eine separate Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell integriert (vgl. Abbildung 28).

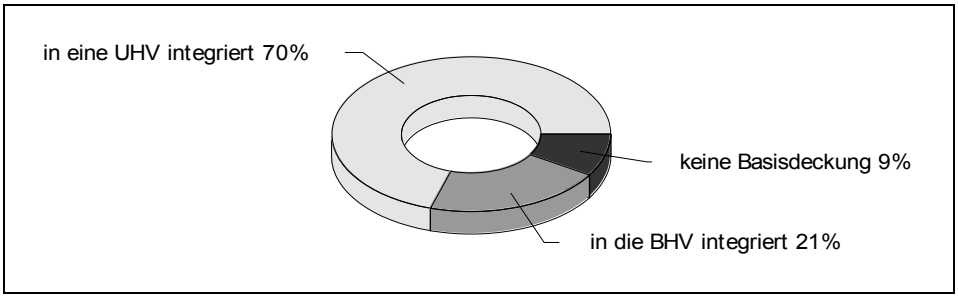

Abb. 28: Ausgestaltung der Umwelt-Basis-Deckung

90% der befragten Unternehmen nutzen eine Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell, die insbesondere die Anlagenhaftung decken soll. Über Anlagen gemäß Anhang 1 des UmweltHG verfügt nahezu die Hälfte der Unternehmen (Frage 4.9). Anlagen gemäß Anhang 2 des UmweltHG, die der Pflichtdeckungsvorsorge unterliegen, betreiben 42% der Unternehmen.

Erstaunlicherweise ist der Versicherungsschutz in etlichen Fällen inkompatibel zu den vorhandenen Anlagen. 14% der befragten Unternehmen betreiben Anlagen nach Anhang 1 oder 2 des UmweltHG, ohne den dazu korrespondierenden Versicherungsschutz in Form der Bausteine 2 bzw. 5 der Umwelthaftpflichtversicherung zu besitzen. Zwei Großunternehmen, eines aus der chemischen Industrie und eines aus der Metallverarbeitung, betreiben beide Anlagenarten und verfügen sogar über keinerlei Versicherungsschutz im Umweltbereich, nicht einmal über eine Basisdeckung. Es ist verhaltenswissenschaftlich erwiesen, daß Menschen dazu neigen, Risiken mit sehr kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit nicht zu versichern, selbst wenn es sich um Katastrophenrisiken handelt[212]. Vermutlich ist dies - zumindest in kleineren Unter-

[212] vgl. BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 59

nehmen - der Grund dafür, daß keinerlei Umweltversicherungen abgeschlossen werden, obwohl ein entsprechendes Risikopotential vorhanden ist.

Es gibt aber auch genau entgegengesetzte Fälle: 21% der Unternehmen haben Deckungen für nicht vorhandene Anlagen. Dieses Ergebnis könnte durch eine zu enge Formulierung im Fragebogen entstanden sein. Gefragt wurde nämlich, ob entsprechende Anlagen *betrieben* werden. Die entsprechenden Bausteine der Umwelthaftpflichtversicherung können aber auch für bereits stillgelegte Anlagen, von denen aber noch ein Umweltrisiko ausgeht, vereinbart werden. Da diese Unstimmigkeit aber bei mehr als jedem fünften Unternehmen auftritt, ist nicht anzunehmen, daß in all diesen Fällen Versicherungen für stillgelegte Anlagen bestehen. Dies würde nämlich bedeuten, daß diese Unternehmen einerseits in der jüngeren Vergangenheit ihre Produktionsverfahren wesentlich verändert, andererseits ihre alten Anlagen nicht demontiert und stattdessen weiterversichert haben.

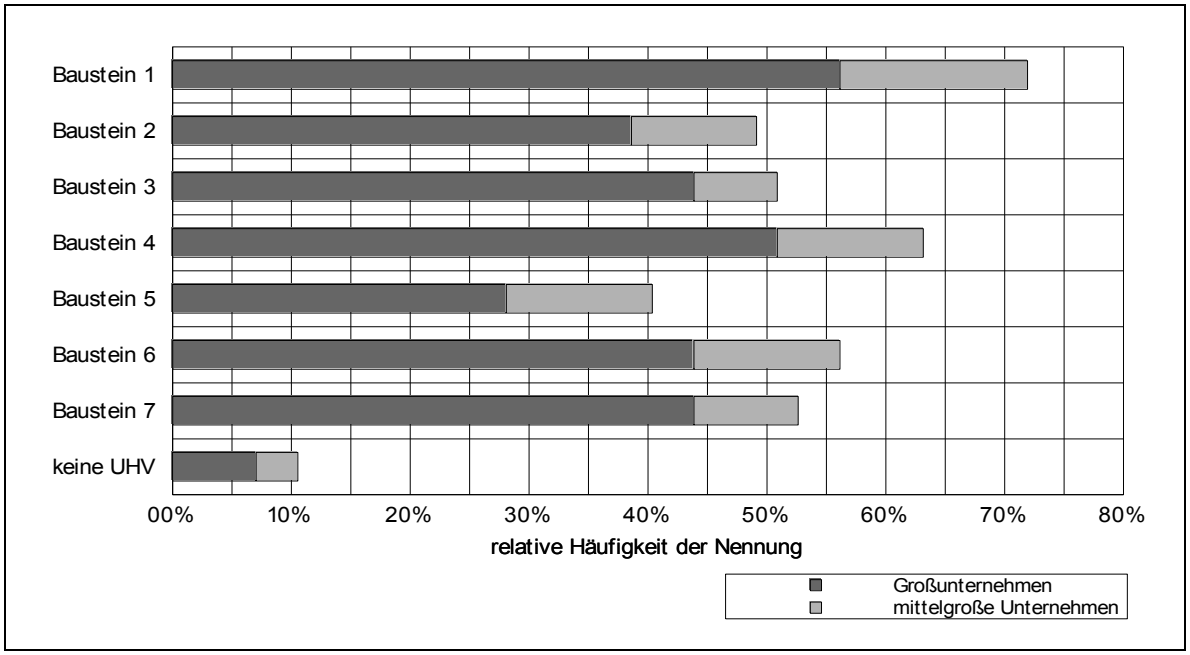

Abb. 29: Ausgestaltung der Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell

$^2/_3$ der Unternehmen beklagen eine deutliche Prämienerhöhung im Zuge der Umstellung auf die Umwelthaftpflichtversicherung (Frage 4.11). Dabei werden Steigerungen zwischen 3% und 300% genannt. Die meisten Nennungen liegen im Bereich bis 30%, nach oben treten einzelne Ausreißer auf. Das arithmetische Mittel liegt bei 38,52%, der Median bei 20%.

Eine sehr ähnliche Verteilung, allerdings mit einem extremen Ausreißer auf 2500%, hat der BDI in einer eigenen Umfrage festgestellt[213].

Nur 37% der Unternehmen, die eine Prämienerhöhung vermelden, sind der Meinung, daß diese angemessen ist (Frage 4.12). Wie sich im Zusammenhang mit der erweiterten Produkthaftpflichtdeckung gezeigt hat, stehen die Industrieunternehmen Prämienerhöhungen nicht grund-

[213] vgl. O.V. (Vertragsumstellung 1994)

sätzlich ablehnend gegenüber. Folglich ist die Kritik von 63% der befragten Unternehmen an der Prämienerhöhung durchaus ernst zu nehmen.

Genau $^1/_3$ der befragten Unternehmen, darunter 37,5% aller mittelgroßen Unternehmen, sind mit dem Deckungsumfang der Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell zufrieden, die übrigen beklagen ausgeprägte Deckungslücken (Frage 4.13). 12% der Unternehmen bemängeln, daß die Bodenkaskodeckung nicht mehr im Versicherungsumfang enthalten ist, 9% weisen auf Einschränkungen bei den vorgezogenen Rettungskosten hin. Ebenfalls 9% stellen fest, daß die Normalbetriebshaftung nur eingeschränkt durch die Umwelthaftpflichtversicherung gedeckt wird.

Sowohl die Bodenkaskodeckung als auch die Normalbetriebshaftung waren im Fragebogen nicht als Antworten auf die Frage nach den Mängeln des HUK-Modells vorgegeben. Dies geschah in der Absicht, die tatsächliche Relevanz dieser Kritikpunkte festzustellen. Wären die Antworten vorgegeben gewesen, hätten sie sicherlich einige Bearbeiter angekreuzt, obwohl sie dies nicht wirklich als Kritikpunkt sehen.

Angesichts der Tatsache, daß die Einschränkungen bei der Normalbetriebshaftung in der Literatur den Hauptkritikpunkt am HUK-Modell darstellen[214], hätte eine ähnlich ausgeprägte Ablehnung von Seiten der Industrie nicht überrascht, besonders weil eine Versicherung von Schäden durch bekannte Emissionen nicht möglich ist. Darüber hinaus ist die Versicherung von Umweltrisiken nach wie vor eines der zentralen Tätigkeitsfelder des industriellen Umweltmanagements[215]. Insofern wäre eine kritischere Beurteilung des HUK-Modells zu erwarten gewesen. Dafür, daß dies nicht geschehen ist, sind zwei Erklärungsansätze denkbar. Einerseits könnten die Unternehmen diesen Aspekt weniger dramatisch sehen als die Autoren. Andererseits könnten sie die neue Risikosituation aber auch falsch einschätzen und stattdessen Einschränkungen des Deckungsumfangs gegenüber den früheren Versicherungslösungen kritisiert haben. Welcher der beiden Erklärungsansätze zutrifft, läßt sich hier nicht abschließend klären. An späterer Stelle wird die Korrelation zwischen dem Risikomanagement und der Risikosensibilität analysiert. Dann wird auch auf diesen Zusammenhang noch einmal einzugehen sein.

b) Sachversicherungen

Die am häufigsten genutzte Sachversicherung ist die Feuerversicherung, die von 94% der befragten Unternehmen eingesetzt wird (Fragen 4.15 und 4.18). Unter den Begriff „Feuerversicherung“ werden meist die fast identischen Versicherungstypen nach AFB und ECB gemeinsam gefaßt.

Die Elektronikversicherung, die von nahezu $^2/_3$ aller Unternehmen genannt wurde, ist die am häufigsten genutzte technische Sachversicherung (Frage 4.15). Eine vergleichsweise geringe Bedeutung besitzt die klassische Maschinenversicherung, die nur von gut ¼ der Unternehmen

[214] vgl. die Erläuterungen unter Gliederungspunkt A.III.2.b

eingesetzt wird. Die Maschinenkaskodeckung für fahrbare oder transportable Geräte und Maschinen wird kaum genutzt. Einen Überblick über die Nutzung der Versicherungen für betriebsbereite technische Anlagen gibt Abbildung 30.

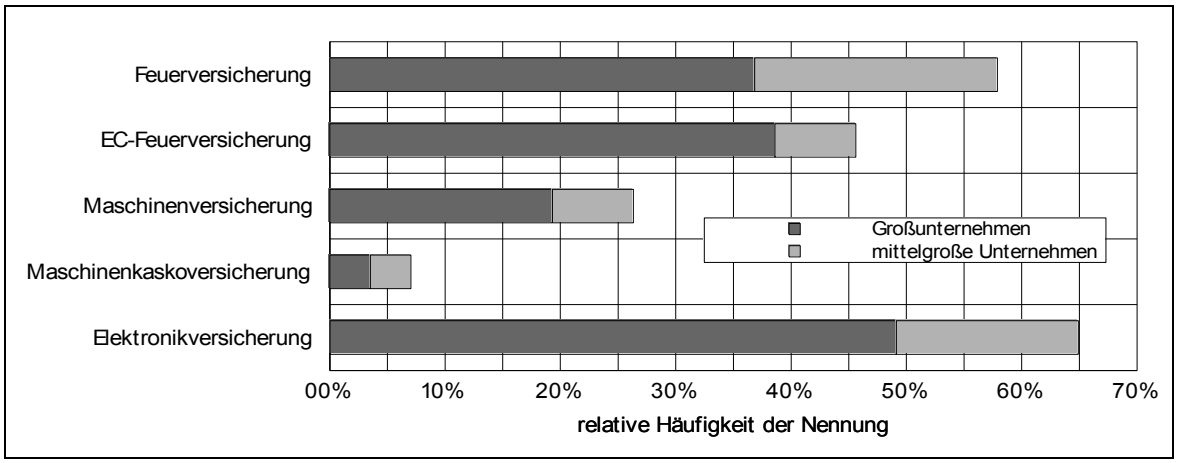

Abb. 30: Sachversicherung von betriebsbereiten Produktionseinrichtungen

Immerhin mehr als jedes fünfte Unternehmen (21%) verfügt über keine technische Sachversicherung, besitzt also auch keinen Versicherungsschutz für Sachschäden, die keine Brandschäden sind. Dies gilt durchgängig für alle Branchen. Insbesondere sind in diesen Unternehmen Schäden wegen menschlichem Versagen als häufigster Schadenquelle der technischen Sparte[216], Böswilligkeit und technischer Störungen nicht abgedeckt.

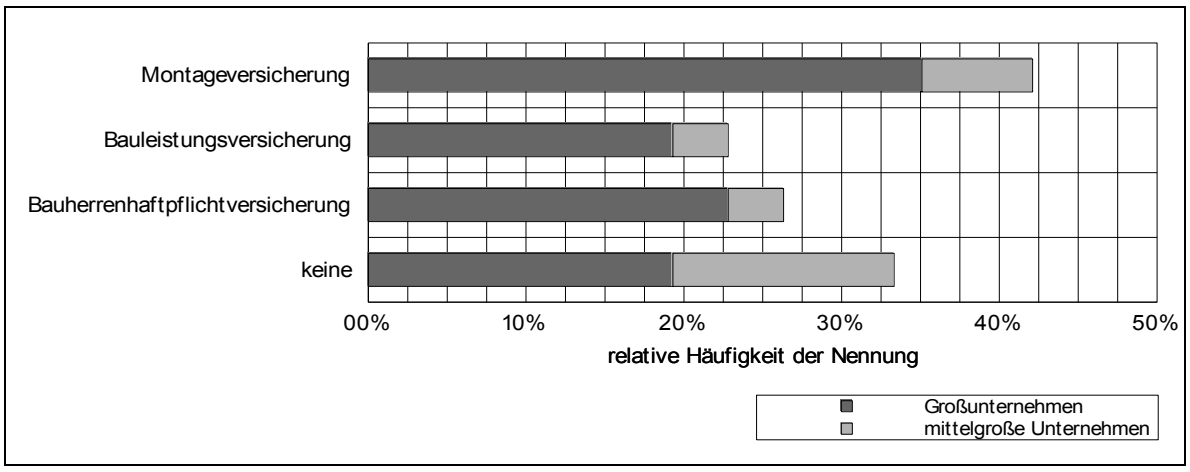

Abb. 31: Sachversicherung von im Bau befindlichen Produktionseinrichtungen

Bei der technischen Sachversicherung für im Bau befindliche Produktionseinrichtungen und Gebäude ist die Anzahl der „Verweigerer“ noch größer als bei der Versicherung für betriebsbereite Einrichtungen, denn mehr als $^1/_3$ der befragten Unternehmen sieht keine Notwendig-

[215] Dies ist das Ergebnis einer empirischen Studie zum industriellen Umweltmanagement, vgl. DYCKHOFF / JACOBS (Organisation 1994), S. 727-729

[216] vgl. Abschnitt A.II.1

keit für den Abschluß einer solchen Versicherung (Frage 4.16). Unter den mittelgroßen Unternehmen ist dieser Anteil mit 69% noch erheblich größer.

c) Betriebsunterbrechungsversicherungen

Die Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung bzw. die EC-Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung ist die mit großem Abstand am häufigsten genutzte BU-Versicherung, sie wird von 81% aller Unternehmen, darunter 93% aller mittelgroßen Unternehmen, eingesetzt (Frage 4.18). Mit weitem Abstand folgt die Maschinen-BU-Versicherung, die von gut 12% der Unternehmen genutzt wird (Frage 4.17). 9% der Unternehmen besitzen eine „sonstige“ BU-Versicherung. Hierbei handelt es sich zumeist um eine Betriebsunterbrechungsdeckung als Bestandteil einer All-Risk-Versicherung. Abbildung 32 zeigt die Nutzung der verschiedenen Betriebsunterbrechungsversicherungen.

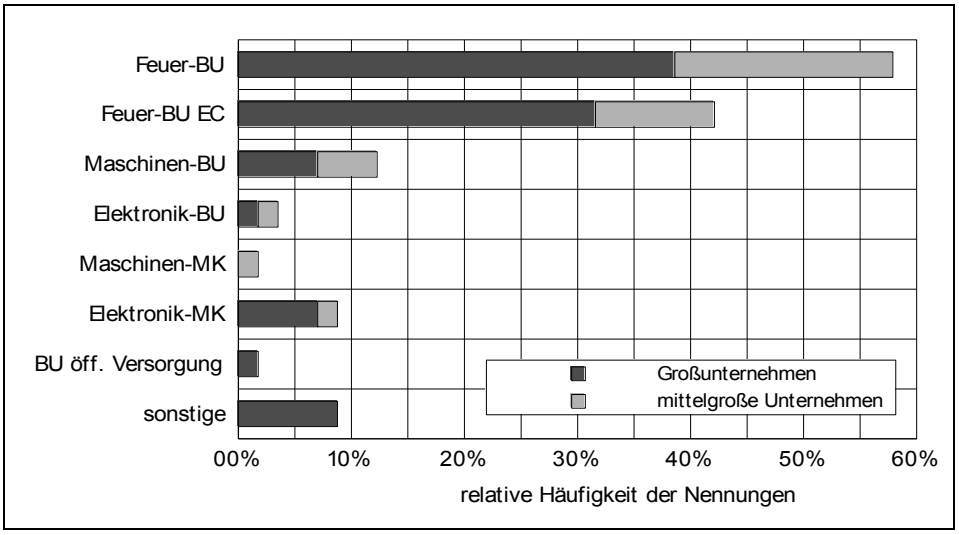

Abb. 32: Betriebsunterbrechungsversicherungen

Im Vergleich mit der Häufigkeitsverteilung der Sachversicherungen für betriebsbereite Einrichtungen fällt auf, daß die dort festgestellte Relevanz der Elektronikversicherung im Vergleich zu den anderen technischen Sachversicherungen hier nicht nachvollziehbar ist. Bei den BU-Versicherungen spielen die Varianten der Elektronikversicherung gegenüber der Maschinen-BU-Versicherung nur eine untergeordnete Rolle. Dies ist insofern erstaunlich, als die Elektronik-BU-Versicherung auch Unterbrechungsschäden durch den Ausfall von EDV-Ablagen übernehmen kann. Angesichts der großen Abhängigkeit vieler Unternehmen von ihrer Datenverarbeitung erscheint eine stärkere Nutzung dieses Versicherungstyps als sinnvoll.

Eine Montage-Betriebsunterbrechungsversicherung wird sogar von keinem der befragten Unternehmen genutzt. Das Risiko eines Betriebsstillstands durch den Ausfall der öffentlichen Versorgung wird durch die Unternehmen offensichtlich ebenso gering eingeschätzt. Nur eines der befragten Unternehmen verfügt über eine entsprechende BU-Versicherung. Vermutlich

liegt dies daran, daß sich Versorgungsausfälle normalerweise nicht über längere Zeiträume erstrecken.

d) Sonstige Versicherungen

Wie schon in Abschnitt A erläutert, sind All-Risk-Versicherungen um so vorteilhafter, je größer das Unternehmen ist. So ist wohl auch die deutliche Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und dem Nutzungsgrad dieses Versicherungstyps zu erklären. Wie aus Abbildung 33 hervorgeht, nutzen 41% der Großunternehmen und nur 20% der mittelgroßen Unternehmen All-Risk-Versicherungen (Frage 4.19). Noch deutlicher wird die Korrelation durch die Tatsache, daß alle Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern eine solche Versicherung abgeschlossen haben.

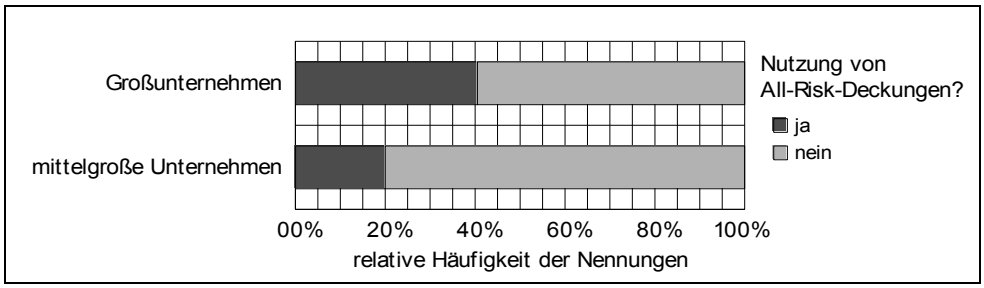

Abb. 33: Nutzung von All-Risk-Versicherungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Die Mehrzahl der Unternehmen, die eine All-Risk-Versicherung nutzen, sind zufrieden mit diesem Versicherungstyp, sowohl hinsichtlich des Deckungsumfangs als auch in bezug auf die Prämienhöhe. Allerdings ist zu beachten, daß teilweise erhebliche Unterschiede in den Konditionen, die den Versicherungsnehmern angeboten wurden, bestanden. Diese mangelnde Einheitlichkeit bemängelten einige Unternehmen.

Die befragten Unternehmen bemängeln darüber hinaus einen hohen administrativen Aufwand für All-Risk-Versicherungen. Darüber hinaus erfordert eine akzeptable All-Risk-Police umfangreiche und schwierige Verhandlungen mit dem Versicherer. Der am häufigsten in Zusammenhang mit diesem Versicherungstyp genannte Verbesserungswunsch ist der nach einer klaren und vor allem leichter verständlichen Formulierung der Ausschlußliste.

Die in Abschnitt A angeführte Internationalisierung der Wirtschaft wird durch die Umfrageergebnisse bestätigt (Frage 4.23). Nur ein einziges der befragten Unternehmen gibt an, weder über ausländische Produktionsstätten zu verfügen noch Import oder Export zu betreiben. 86% der Unternehmen sind im Außenhandel aktiv und 56% besitzen Produktionsstätten außerhalb Deutschlands.

Der hohe Anteil an Unternehmen mit ausländischen Produktionsstätten ist vermutlich auch darauf zurückzuführen, daß die Größenverteilung der befragten Unternehmen nicht der tatsächlichen Struktur in der deutschen Industrie entspricht. Es wurden vor allem Großunternehmen befragt. Unter diesen ist der Anteil der Unternehmen mit ausländischen Niederlassungen sicherlich größer als unter den mittelgroßen Unternehmen.

88% der Unternehmen mit ausländischen Produktionsstätten sichern diese mittels einer Master-Cover-Versicherung ab, die den jeweiligen lokalen Grundversicherungsschutz an das deutsche Niveau angleicht (Frage 4.25).

Es besteht für die Unternehmen keinerlei Notwendigkeit, eine solche Versicherung abzuschließen. Wären sie mit diesem Versicherungsmodell unzufrieden, könnten sie jeweils einen umfassenden lokalen Versicherungsschutz aufbauen, auch wenn dieser dann u.U. nicht mit dem in Deutschland gültigen Versicherungsumfang identisch wäre. Die hohe Akzeptanz dieser Versicherungslösung zeugt daher von einer großen Zufriedenheit der Versicherungsnehmer.

Die Kreditversicherungen werden nicht in dem Ausmaß genutzt wie die Master-Cover-Verträge (Frage 4.24). Lediglich 69% der befragten Unternehmen schließen Verträge zur Absicherung ihrer Auslandsgeschäfte ab. Dieses Ergebnis war aber zu erwarten, denn es ist nicht anzunehmen, daß jedes Auslandsgeschäft im Vergleich zu einer Transaktion im Inland automatisch ein größeres Risiko beinhaltet. Zudem sind Kreditversicherungen vergleichsweise teuer, da neben der eigentlichen Versicherungsprämie eine Prüfungsgebühr für das Risiko anfällt[217].

Als letzter Punkt des Versicherungsprogramms soll noch die Versicherung der EDV-Anlagen erwähnt werden (Frage 4.26). Dieser Aspekt fügt sich nicht in die bisherige Betrachtung, die nach Versicherungssparten gegliedert war, ein. Stattdessen handelt es sich hierbei um eine Analyse, die auf den Versicherungsgegenstand gerichtet ist.

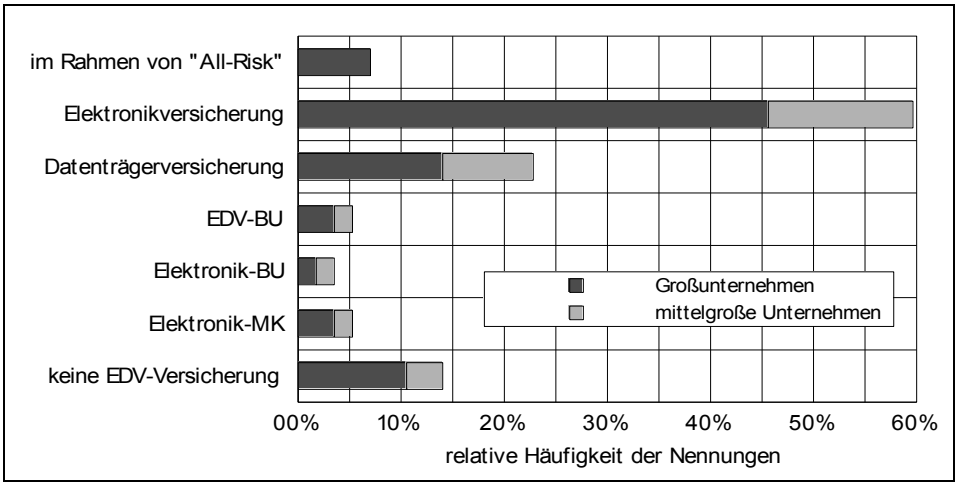

Abb. 34: Versicherung der EDV-Anlagen

Wie bereits erwähnt, ist für viele Unternehmen ein Geschäftsbetrieb ohne EDV nicht mehr möglich. Aus diesem Grund sollte diesem Aspekt eine besondere Beachtung geschenkt werden, zumal es in diesem Zusammenhang nicht nur um Sachschäden an der Hardware geht. Vielmehr sind auch Betriebsunterbrechungsschäden, Datenverlust, Computermißbrauch usw.

[217] vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 106-107

zu berücksichtigen, die gegenüber dem reinen Hardwaresachschaden immer mehr in den Vordergrund treten[218].

Mehr als die Hälfte der Unternehmen sichern ihre EDV-Anlagen mittels der Elektronikversicherung ab. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß diese nur den reinen Hardwareschaden deckt. Wie oben schon erläutert, ist dies meist unzureichend. Betriebsunterbrechungsversicherungen oder Versicherungen für Kosten durch Datenverlust werden überraschend selten genutzt.

III. Bewertung des industriellen Risiko- und Versicherungsmanagements auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse

1. Bewertung des Risikomanagements

a) Bewertungsmethodik

Die Beschreibung der Ergebnisse der Untersuchung bezog sich jeweils auf die Gesamtheit der befragten Unternehmen. Wenn aber festgestellt werden soll, ob in der deutschen Industrie ein effektives Risikomanagement betrieben wird, dann muß dies für jedes einzelne Unternehmen analysiert werden. Hierzu wird eine Bewertung vorgenommen, die sich an folgenden Teilaspekten orientiert:

- Umfang des Risikomanagements,
- Organisatorische Umsetzung im Unternehmen,
- Zielorientiertes Gestaltung des Risikomanagements.

In jeder dieser drei Kategorien erfolgt eine Einzelbewertung. Hierbei handelt es sich um eine qualitative Bewertung, da keine quantitativen Daten erhoben wurden. Vergeben werden die Urteile „sehr gut“, „gut“, „mit Mängeln“ und „unzureichend“. Auf numerische Werte wird verzichtet, da dies den unrichtigen Anschein einer hohen Genauigkeit erwecken würde. Die Bewertungen der vier einzelnen Kategorien werden abschließend zu einer Gesamtbeurteilung des Risikomanagements zusammengeführt. Hierzu wird ein „Mittelwert“ gebildet, wobei die einzelnen Kategorien gleich stark gewichtet werden. Die Abstände zwischen den Bewertungsstufen sind gleich groß, d.h. beispielsweise, daß die Einzelbewertungen „gut“ und „unzureichend“ zum Mittelwert „mit Mängeln“ führen.

Erhält das Risikomanagement eines Unternehmens die Gesamtbewertung „sehr gut“, dann bedeutet dies, daß in diesem Unternehmen ein vollständiges System zur Risikohandhabung vorhanden ist, das dem Konzept des modernen Risikomanagements sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene weitestgehend entspricht. Ein gutes Risikomanagement weist im Vergleich dazu in Teilbereichen gewisse Schwachstellen auf. Dennoch ist es weit entwickelt

[218] vgl. SCHOPKA (Elektronik-Versicherungen 1994), S. 7

und durchaus ein effektives Mittel der Risikohandhabung. Ist ein Risikomanagement mit Mängeln behaftet, dann ignoriert es wichtige Elemente des Konzeptes, d.h. man kann hier nicht von einem ganzheitlichen Ansatz sprechen. Ein solches Risikomanagement ist bei weitem nicht so effektiv, wie es sein sollte. Wird das Risikomanagement als schlecht bewertet, verdient es kaum, als solches bezeichnet werden, da elementare Bestandteile fehlen. Es beschränkt meist darauf, Risiken zu versichern. Ein effektives System zur Risikoanalyse und Risikobewältigung ist nicht vorhanden.

b) Einzelbewertungen

Das erste Kriterium, das eine Aussage über die Qualität des Risikomanagements eines Unternehmens ermöglicht, ist der Umfang der Aktivitäten. Frage 2.2 hat ergeben, daß der Umfang des Risikomanagements im Ganzen oftmals noch unzureichend ist. Besonders das strategische Risikomanagement wird häufig vernachlässigt. Der Umfang des Risikomanagements eines Unternehmens wird nach folgenden Regeln bewertet:

- Die Beurteilung „sehr gut“ wird vergeben, wenn ein Unternehmen alle vorgegebenen Risikomanagementaktivitäten betreibt.
- Der Risikomanagementumfang ist gut, wenn mindestens eine der Teilphasen der Risikoanalyse (Risikoidentifikation, Risikobewertung), mindestens eine der strategischen Aktivitäten (Erarbeiten von risikopolitischen Strategien, Steuerung der unternehmensweiten Risikopolitik) sowie Risikobewältigung und Risikonachbereitung betrieben wird.
- Der Umfang des Risikomanagements weist Mängel auf, wenn eines der Tätigkeitsgebiete Risikoanalyse, Risikobewältigung, Risikonachbereitung oder strategisches Risikomanagement vollständig fehlt.
- Eine Bewertung mit „unzureichend“ erfolgt, wenn zwei oder mehr der Tätigkeitsgebiete nicht wahrgenommen werden.

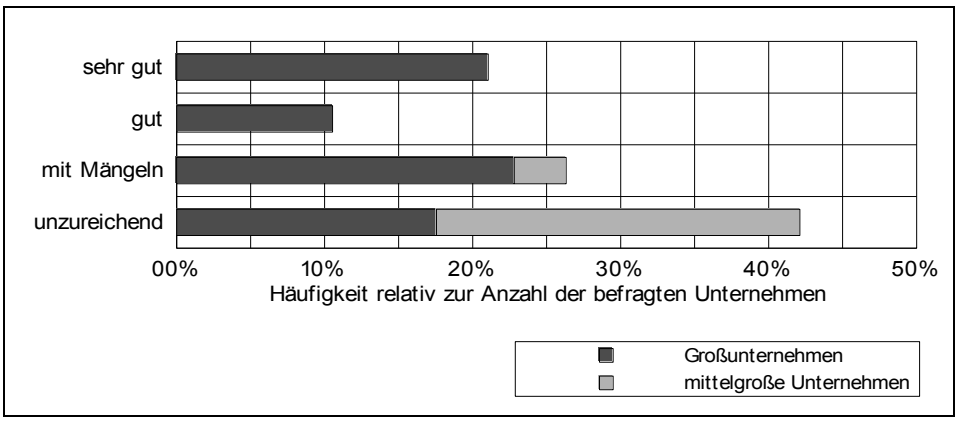

Abb. 35: Bewertung des Risikomanagementumfangs

Nach diesen Regeln ergibt sich folgende Bewertung (vgl. auch Abbildung 35): Mehr als $^2/_3$ der Industrieunternehmen betreiben Risikomanagement in einem Umfang, der nicht mehr als gut bewertet werden kann. Es muß allerdings in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen

werden, daß in diesem Anteil auch diejenigen Unternehmen enthalten sind, die überhaupt kein Risikomanagement betreiben. Besonders auffällig ist, daß die mittelgroßen Unternehmen sehr schlecht bewertet werden.

Die organisatorische Umsetzung des Risikomanagements ist das zweite Bewertungskriterium. Es wird durch die Fragen 2.4, 2.5 und 2.10 überprüft. Die Frage 2.4 beschäftigt sich mit dem Stellenwert, der dem Risikomanagement zugeschrieben wird, Frage 2.5 zielt auf die Institutionalisierung des Risikomanagements ab, und Frage 2.10 fragt nach dem Vorhandensein von Verhaltensanweisungen. Die Beurteilung der organisatorischen Umsetzung des Risikomanagements basiert auf folgenden Regeln:

- Die Organisation des Risikomanagements wird mit „sehr gut“ bewertet, wenn das Risikomanagement Aufgabe der Geschäftsleitung ist, wenn es eine zentrale und weisungsbefugte Risikomanagementinstitution gibt und wenn den Mitarbeitern Verhaltensanweisungen und Strategien zur Risikohandhabung an die Hand gegeben werden.
- Die Organisation des Risikomanagements wird als gut bezeichnet, wenn es im Vergleich zur sehr guten Organisation eine zwar zentrale, aber nicht weisungsbefugte Risikomanagementinstitution gibt.
- Die Organisation ist mit Mängeln behaftet, wenn entweder das Risikomanagement als delegierbar angesehen wird, es eine dezentrale bzw. keine Institution für das Risikomanagement gibt oder den Mitarbeitern keine Verhaltensanweisungen vorgegeben werden.
- In allen übrigen Fällen wird die organisatorische Umsetzung des Risikomanagements als unzureichend interpretiert.

Die Einzelbewertung der organisatorischen Gestaltung des Risikomanagements ergibt das in Abbildung 36 dargestellte Ergebnis. Mehr als ¼ aller befragten Unternehmen haben das Konzept des Risikomanagements sehr gut in ihre Unternehmensorganisation eingegliedert. Allerdings erreichen auch hier ca. $^2/_3$ der Unternehmen keine gute Bewertung, und wiederum werden die mittelgroßen Unternehmen sehr viel schlechter als die Großunternehmen bewertet.

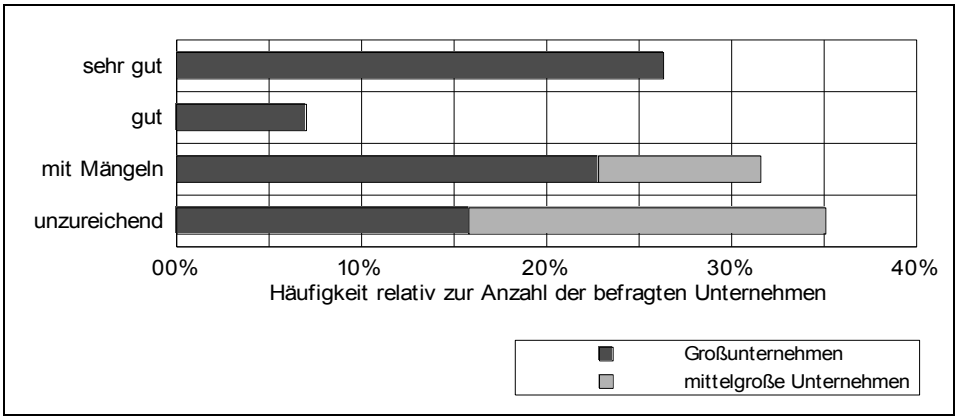

Abb. 36: Bewertung der organisatorischen Umsetzung des Risikomanagements

Da das „Risiko“ als die Gefahr einer Zielverfehlung definiert wurde (vgl. Abschnitt A), ist zielorientiertes Management die Grundlage für ein funktionierendes Risikomanagement. Aus diesem Grund muß bei einer Beurteilung des Risikomanagements auch dieser Aspekt berücksichtigt werden. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage der Fragen 2.7 bis 2.9 nach folgenden Regeln:

- Das zielorientierte Management wird als sehr gut bezeichnet, wenn es ein schriftlich fixiertes Zielsystem gibt, das alle Mitarbeiter kennen und das Risikoziele als Haupt- oder Nebenziele enthält.
- Ein gutes zielorientiertes Management ist ebenfalls schriftlich fixiert und allen Mitarbeitern bekannt. Die Risikoziele können aber implizit in anderen Zielen enthalten sein.
- Ein zielorientiertes Management weist Mängel auf, wenn im Vergleich zur guten Beurteilung entweder eine mündliche Verbreitung der Ziele erfolgt oder die Ziele nicht allen Mitarbeitern bekannt sind.
- In allen übrigen Fällen ist das zielorientierte Management unzureichend.

Wie aus Abbildung 37 ersichtlich ist, fällt die Beurteilung des zielorientierten Managements ähnlich zu den beiden anderen Bewertungskategorien aus.

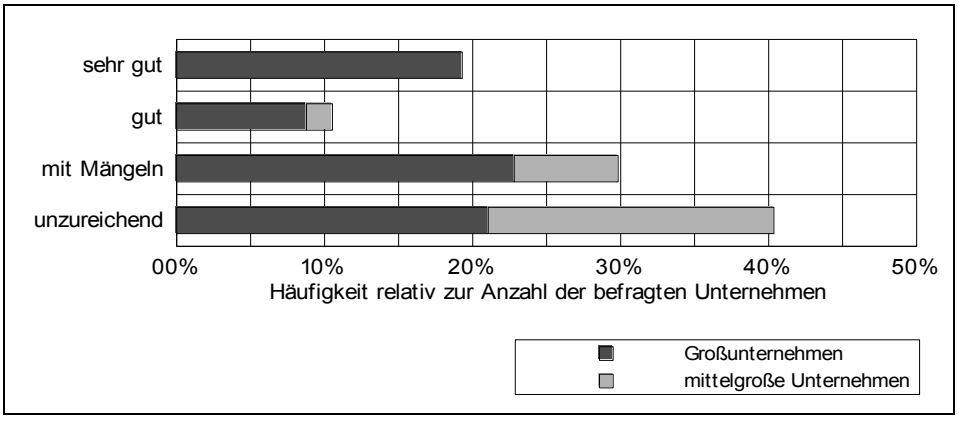

Abb. 37: Bewertung des zielorientierten Managements im Hinblick auf das Risikomanagement

c) Gesamtbewertung

Werden die vier Einzelbewertungen eines jeden Unternehmens wie unter a) beschrieben zu einer Gesamtbeurteilung zusammengeführt, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 38): Fast $^2/_3$ aller befragten Unternehmen haben ein Risikomanagement, das mit Mängeln behaftet oder sogar als unzureichend einzustufen ist. Folglich verfügen nur $^1/_3$ der Unternehmen über ein gutes oder sehr gutes Risikomanagement. Eine ähnliche Verteilung war auch bei den Einzelbewertungen festzustellen.

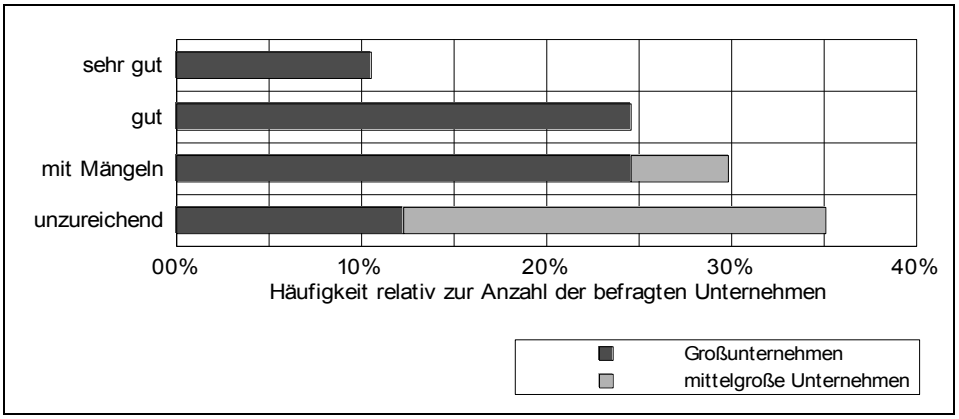

Abb. 38: Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements

Auf die einzelnen Branchen bezogen ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 39): Insgesamt besitzt die Hälfte der Chemieunternehmen ein gutes oder sehr gutes Risikomanagement. Dieses Ergebnis überrascht angesichts der vergleichsweise hohen Risiken der chemischen Industrie nicht. Das tendenziell schlechteste Risikomanagement haben der Fahrzeugbau und die Metallindustrie.

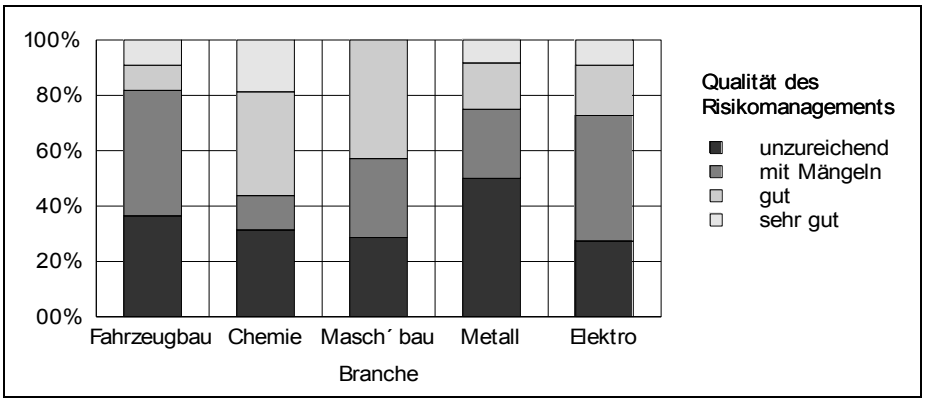

Abb. 39: Qualität des Risikomanagements in Abhängigkeit von der Branche

Etwa 30% aller befragten Unternehmen betreiben Risikomanagement mit Mängeln. Dies bedeutet, daß es zwar brauchbare Ansätze gibt, die aber nicht konsequent umgesetzt werden. Bemerkenswert ist, daß kein einziges der mittelgroßen Unternehmen ein Risikomanagement aufweist, das man mindestens als gut bezeichnen könnte. Vielmehr haben genau 81% der mittelgroßen Unternehmen gar ein unzureichendes Risikomanagement, wohingegen dies nur für ca. 17% der großen Unternehmen gilt.

Als Fazit ist festzuhalten, daß es in deutschen Industrieunternehmen einen großen Nachholbedarf in Sachen Risikomanagement gibt. Dies gilt in besonderem Maße für die Unternehmen der Größenklasse bis 1000 Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang sei noch einmal daran erinnert, daß immerhin 61% der befragten Unternehmen die Ansicht vertreten, daß Risikomanagement ein wesentlicher Bestandteil des Managements ist. Die praktische Umsetzung dieser Ansicht ist aber offensichtlich noch nicht in ausreichendem Maße verwirklicht.

Die folgende Betrachtung soll die Wirkung eines guten Risikomanagements verdeutlichen. Wie schon in Abschnitt A erläutert, soll das Risikomanagement bei allen Mitarbeitern das Risikobewußtsein fördern. Das in Abbildung 40 dargestellte Beispiel ist ein deutliches Indiz dafür, daß es diesen Zweck erfüllt. Es bezieht sich auf die Frage 4.13. In dieser Frage wurden die Unternehmen um eine Einschätzung gebeten, ob die Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell die durch das UmweltHG gestiegenen Haftungsrisiken ausreichend abdeckt. In der Abbildung wird die Beantwortung dieser Frage in Abhängigkeit von der Qualität des Risikomanagements der jeweiligen Unternehmen dargestellt.

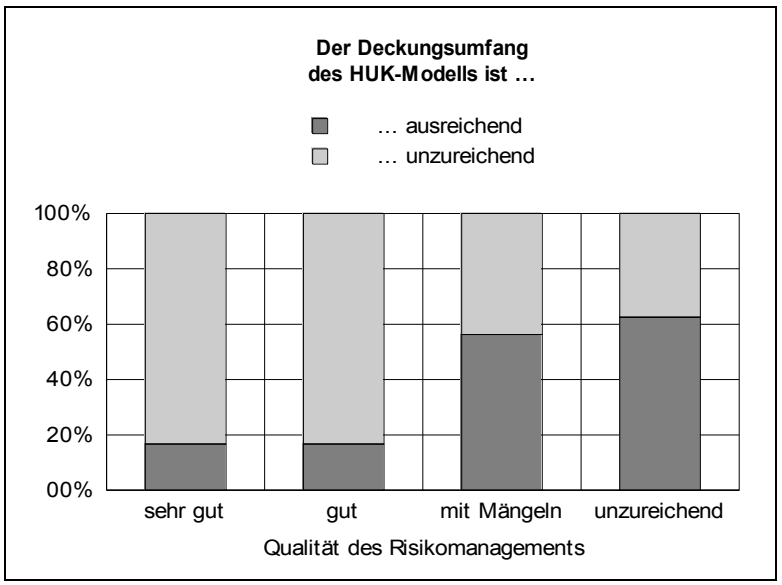

Abb. 40: Einschätzung des HUK-Modells in Abhängigkeit von der Qualität des Risikomanagements

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen mit gutem oder sehr gutem Risikomanagement hält den Deckungsumfang des HUK-Modells für unzureichend. Die Unternehmen mit mangelhaftem oder unzureichendem Risikomanagement sind hingegen mehrheitlich mit dem HUK-Modell zufrieden. Eventuell sind sie sich der Veränderung der Umweltrisiken und deren Deckung bzw. Nicht-Deckung durch das HUK-Modell nicht bewußt und dementsprechend unkritisch eingestellt.

Dies legt die Schlußfolgerung nahe, daß konsequentes Risikomanagement die Mitarbeiter anregt, sich intensiver mit der Risikoproblematik zu beschäftigen und derartige Zusammenhänge kritisch zu hinterfragen. Das Risikomanagement scheint also seinen Zweck der Sensibilisierung für Risiken zu erfüllen.

Im Rahmen der Darstellung der Untersuchungsergebnisse wurde festgestellt, daß das HUK-Modell gemessen an der scharfen Kritik in der Fachliteratur von den befragten Unternehmen eher wenig kritisiert wird. Der nun festgestellte Zusammenhang zwischen der Qualität des Risikomanagements, der Risikosensibilität der Mitarbeiter und der Zufriedenheit mit dem HUK-Modell läßt die Schlußfolgerung zu, daß die Umwelthaftpflichtversicherung von den Unternehmen deutlich schärfer kritisiert werden dürfte, wenn diese über ein besseres Risikomanagement verfügen würden.

d) Nutzung externer Risikomanagementdienstleistungen

Auf der Grundlage der Fragen 3.3 und 3.4 soll nunmehr der Nutzungsgrad externer Risikomanagementdienstleistungen bestimmt werden. Wenn fünf oder mehr Antworten markiert wurden, liegt eine intensive Nutzung vor. Bei drei oder vier Markierungen wird im folgenden von einem mittleren Nutzungsgrad gesprochen, bei zwei oder weniger Markierungen werden nur wenige Dienstleistungen in Anspruch genommen. Die Ergebnisse dieser Betrachtung sind in Abbildung 41 dargestellt.

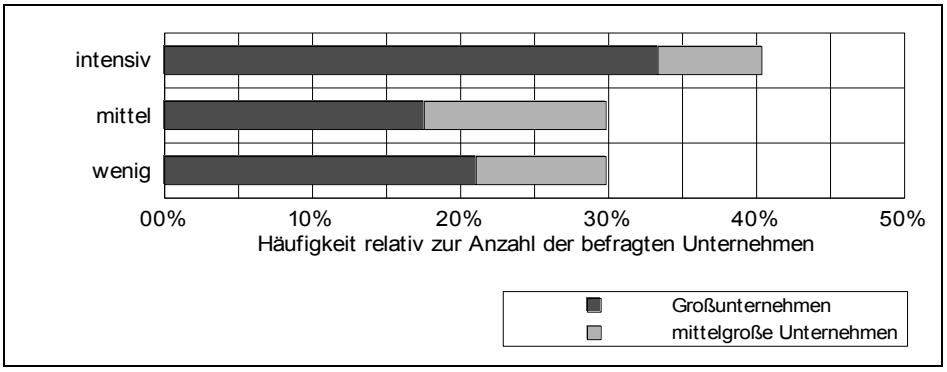

Abb. 41: Grad der Nutzung externer Risikomanagementdienstleistungen

Die meisten der befragten Unternehmen nutzen die Angebote externer Dienstleister intensiv. Dies gilt aber vor allem für die Großunternehmen. Die Mehrzahl der mittelgroßen Unternehmen greift auf derartige Angebote kaum zurück und 25% verzichten sogar völlig darauf. Dieses Ergebnis ist etwas überraschend, da anzunehmen ist, daß die Großunternehmen über ein besseres Fachwissen und größere Kapazitäten im Bereich des Risikomanagements verfügen als die mittelgroßen. Demzufolge wäre eigentlich zu erwarten, daß die mittelgroßen Unternehmen einen höheren Bedarf an externen Dienstleistungen haben.Ein möglicher Erklärungsansatz dafür, daß sich diese Erwartung nicht erfüllt hat, könnte ein Zusammenhang zwischen der Qualität des Risikomanagements und dem Nutzungsgrad von externen Risikomanagementdienstleistungen sein, denn die mittelgroßen Unternehmen wurden auch bei der Bewertung des Risikomanagements schlechter als die Großunternehmen eingestuft. Es bietet sich daher eine Untersuchung an, ob die Qualität des Risikomanagements in einer Beziehung zum Nutzungsgrad externer Dienstleistungen steht. Abbildung 42 verdeutlicht die Resultate dieser Analyse.

Es ist zu erkennen, daß die Unternehmen mit einem guten oder sehr guten Risikomanagement eher dazu bereit sind, externe Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Die Unternehmen mit schlechterem Risikomanagement nutzen solche Angebote deutlich seltener. Das legt zwei Schlußfolgerungen nahe. Zum einen könnte dieser Zusammenhang dadurch erklärt werden, daß externe Beratungsleistungen das Risikomanagement eines Unternehmens verbessern. Dies dürfte vor allem für die Fälle gelten, in denen eine Beratung bezüglich der grundsätzlichen Methodik des Risikomanagements in Anspruch genommen wird. Zum anderen erscheint es aber auch einleuchtend, daß ein Unternehmen mit einem Risikomanagement hoher Qualität

eher eigene Unzulänglichkeiten und mangelndes Fachwissen in speziellen Bereichen erkennt. Solche Aufgaben werden dann an Spezialisten weitergegeben.

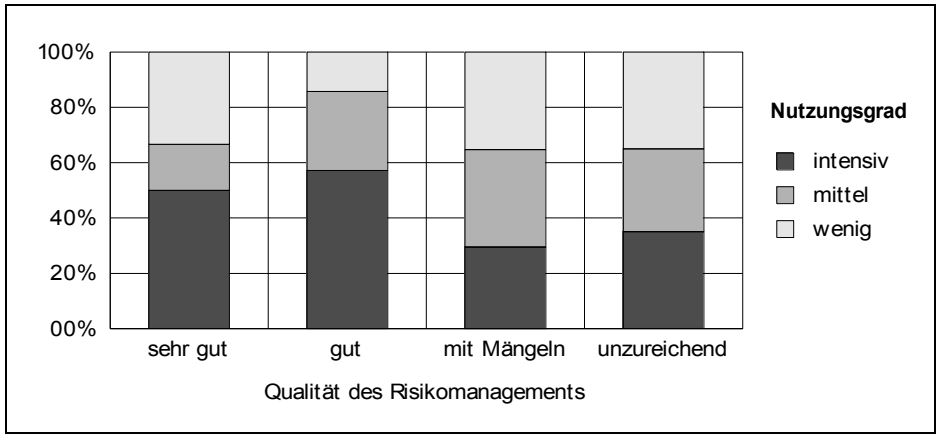

Abb. 42: Grad der Nutzung externer Risikomanagementdienstleistungen in Abhängigkeit von der Qualität des Risikomanagements

2. Bewertung des Versicherungsmanagements

a) Bewertungsmethodik

Die Bewertung des Versicherungsmanagements soll ein Urteil darüber ermöglichen, wie intensiv sich die Industrie mit dem Abschluß und der Pflege von Versicherungsverträgen auseinandersetzt. Folgende Kriterien werden unterschieden:

- Zuständigkeit für das Versicherungsmanagement,
- Ausgestaltung und Pflege von Versicherungsverträgen,
- Auswahlkriterien für Versicherer.

Diese Kriterien werden anhand der Fragen 3.1, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 4.1 und 4.2 des Fragebogens überprüft. Jede Frage kann in bezug auf die Qualität des Versicherungsmanagements positiv oder negativ beantwortet werden. Die Gesamtbewertung des Versicherungsmanagements orientiert sich an folgenden Regeln, für die Bewertungsstufen gelten analog die Ausführungen im Rahmen der Bewertung des Risikomanagements[219]:

- Das Versicherungsmanagement wird als „sehr gut“ bezeichnet, wenn alle sieben Fragen positiv beantwortet werden.
- Das Versicherungsmanagement ist gut, wenn eine oder zwei Fragen negativ beantwortet werden.
- Das Versicherungsmanagement erhält die Bewertung „mit Mängeln“, falls drei bis fünf Fragen negativ beantwortet werden.

[219] vgl. Abschnitt B.II.1.b

- Das Versicherungsmanagement ist unzureichend, wenn mehr als fünf Fragen negativ beantwortet werden.

b) Einzelbewertungen

Die Frage nach der Zuständigkeit für das Versicherungsmanagement (3.1) ist dann positiv beantwortet, wenn am Abschluß und der Pflege von Versicherungsverträgen eine Versicherungs- oder Risikomanagementabteilung beteiligt ist. Sie gilt auch dann als positiv beantwortet, wenn ein Versicherungsmakler in Verbindung mit einer unternehmensinternen Institution zuständig ist. In allen anderen Fällen ist die Frage negativ beantwortet[220].

Das zweite Kriterium bezieht sich auf die Gestaltung der Versicherungsverträge (Frage 3.5). Dabei gibt es drei Alternativen: Es ist zum einen möglich, hauptsächlich Standardverträge abzuschließen. Dies ist von der Handhabung her einfach, zeugt aber nicht von konsequentem Versicherungsmanagement. Deshalb wird diese Antwort negativ beurteilt. In der Umfrage gibt nur ein Unternehmen an, üblicherweise Standardverträge abzuschließen. Es ist zum anderen möglich, Versicherungsverträge auszuhandeln, d.h. es wird ein standardisiertes Grundgerüst um individuell ausgehandelte Deckungserweiterungen und -beschränkungen ergänzt. Dadurch ist eine gute Anpassung an die Anforderungen des Versicherungsnehmers möglich. Diese Variante ist also im Hinblick auf die Güte des Versicherungsmanagements positiv zu beurteilen. Eine weitere positiv eingeschätzte Möglichkeit besteht darin, beide Vorgehensweisen einzusetzen. In den Fällen, in denen ein Standardvertrag ausreicht, ist es nicht notwendig, aufwendige Verhandlungen zu führen.

Die Frage 3.6 gilt als positiv beantwortet, wenn eigene Schadensauswertungen durchgeführt werden, um die Effizienz des Versicherungsschutzes zu beurteilen. Ohne solche Untersuchungen besteht keine Möglichkeit, die Notwendigkeit des Versicherungsschutzes zu beurteilen oder es muß auf unternehmensexterne Statistiken zurückgegriffen werden, die die spezifischen Merkmale eines Unternehmens aber nicht berücksichtigen können.

Frage 3.7 zielt darauf ab, von wem die Initiative bei der Aktualisierung der Deckungssummen von Versicherungsverträgen ausgeht. Positiv ist hier die Eigeninitiative. Es kann zwar, auch wenn die Initiative vom Versicherer ausgeht oder in den Verträgen eine automatische Anpassung vorgesehen ist, eine genügende Deckung vereinbart sein. Dennoch ist dieses Verhalten schlechter zu bewerten als die Eigeninitiative, da man sich hier vollkommen auf Dritte verläßt, die das Unternehmen nicht in allen Einzelheiten kennen können. Eine automatische Anpassung setzt zusätzlich noch voraus, daß die Entwicklung der Deckungssummen bei Vertragsabschluß für Jahre im voraus definiert wird. Dies dürfte meist nicht möglich sein, da diese Entwicklung von vielen, oftmals unbekannten Faktoren abhängt[221].

Auch Frage 3.8 ist für eine Einschätzung des Versicherungsmanagements von Bedeutung. Sie zielt auf die Auswahlkriterien für Versicherer ab. Sie gilt als negativ beantwortet, wenn immer

---

220 vgl. Abschnitt A.I.2.b

221 vgl. FISCHER (Versicherungen 1988), S. 11

mit der gleichen Versicherungsgesellschaft zusammengearbeitet wird. Hierzu ist eine Anmerkung erforderlich: Es kann in Einzelfällen durchaus eine positive Zusammenarbeit zwischen einem Industrieunternehmen und einem einzigen Versicherer geben, nämlich dann, wenn das Unternehmen seine Wünsche immer durchsetzen kann. Dies ist besonders bei sehr großen Unternehmen denkbar, die über eine große Verhandlungsmacht verfügen. Meist dürfte es aber so sein, daß sich die Angebote der verschiedenen Versicherer erheblich voneinander unterscheiden. Darüber hinaus haben die Versicherer oftmals einzelne Sparten, in denen sie sich nur ungern engagieren. Daher wird ein Versicherer die Deckung in diesen Bereichen nur zu für den Versicherungsnehmer ungünstigen Konditionen übernehmen[222]. Es ist sehr unwahrscheinlich, daß ein Versicherer einem Industriekunden in allen Sparten die günstigsten Lösungen anbieten kann. Folglich muß angenommen werden, daß die Zusammenarbeit mit immer dem gleichen Versicherer meist aus Gründen der Bequemlichkeit geschieht. Die Frage ist ebenfalls negativ beantwortet, wenn die Prämienhöhe, mit 70% relativer Häufigkeit das mit Abstand am häufigsten genannte Kriterium, das einzige Auswahlkriterium darstellt. Die Frage ist positiv beantwortet, wenn ein Unternehmen in jedem Einzelfall anhand mehrerer Kriterien einen Versicherer auswählt.

Einen weiteren Hinweis auf die Qualität des Versicherungsmanagements eines Unternehmens gibt die Ausgestaltung der Betriebshaftpflichtversicherung, die zu den wichtigsten Versicherungstypen zählt. Ist diese Versicherung individuell ausgehandelt, so ist die Frage positiv beantwortet. Als letztes Bewertungskriterium wurde nach der regelmäßigen Aktualisierung der Deckungssummen der Betriebshaftpflichtversicherung gefragt. Der Verzicht auf regelmäßige Anpassungen wird negativ bewertet[223].

Es muß abschließend darauf hingewiesen werden, daß negativ eingeschätzte Antworten nur ein Indiz für Schwachstellen im Versicherungsmanagement sein können. In Einzelfällen kann es durchaus vorkommen, daß diese Schwachstellen trotz negativer Einschätzung nicht wirklich vorhanden sind. Die hier vorgenommene Bewertung des Versicherungsmanagements kann also durchaus für einzelne Unternehmen unzutreffend sein. Die Gesamtheit der Befragung dürfte die Realität in der deutschen Industrie aber recht genau wiedergeben. Dies liegt zum einen am verhältnismäßig groben Bewertungsraster, das Fehleinschätzungen erschwert. Zum anderen ist zu beachten, daß sich in der Gesamtheit einer Umfrage einzelne Fehler weitgehend ausgleichen (Gesetz der großen Zahl)[224].

c) Gesamtbewertung

Wie unter a) erläutert, wird für jedes Unternehmen, das an der Umfrage teilgenommen hat, eine Beurteilung des Versicherungsmanagements vorgenommen. Das Ergebnis ist in Abbildung 43 dargestellt. Etwa $^2/_3$ der Unternehmen betreiben gutes oder sehr gutes Versicherungsmanagement. Dies bedeutet im Umkehrschluß aber auch, daß bei $^1/_3$ der Unternehmen

---

222 vgl. ebenda, S. 8-10
223 vgl. GEISBÜSCH (Versichern 1986), S. 34
224 vgl. LEHN / WEGMANN (Statistik 1992), S. 85-94

das Versicherungsmanagement zumindest mit Mängeln behaftet ist. Ein wirklich unzureichendes Versicherungsmanagement hat allerdings nur ein Unternehmen. Wie auch bei der Beurteilung des Risikomanagements beobachtet werden konnte, erhalten die mittelgroßen Unternehmen insgesamt schlechtere Bewertungen als die Großunternehmen. So haben ca. $^2/_3$ der mittelgroßen Unternehmen ein mit Mängeln behaftetes Versicherungsmanagement.

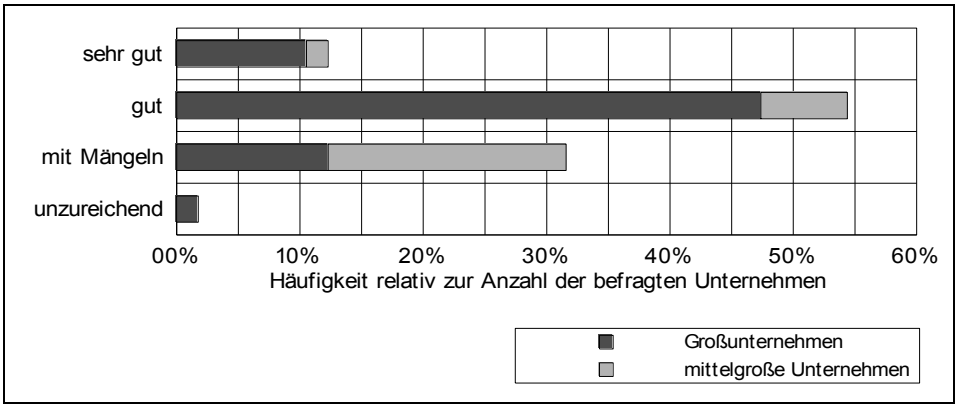

Abb. 43: Bewertung des industriellen Versicherungsmanagements

Auch an dieser Stelle soll eine branchenbezogene Betrachtung vorgenommen werden (vgl. Abbildung 44). Im Unterschied zur Bewertung des Risikomanagements schneidet die Metallindustrie hier am besten ab. 83% der Unternehmen aus diesem Bereich zeichnen sich durch ein gutes oder sehr gutes Versicherungsmanagement aus. Auch in der Elektroindustrie zeigt sich mit 81% gutem oder sehr gutem Versicherungsmanagement eine überdurchschnittliche Bewertung. Weit unterdurchschnittlich schneidet demgegenüber der Fahrzeugbau ab, in dem das Versicherungsmanagement von 64% der Unternehmen Mängel aufweist. Dieser Industriezweig wurde auch schon beim Risikomanagement schlecht bewertet.

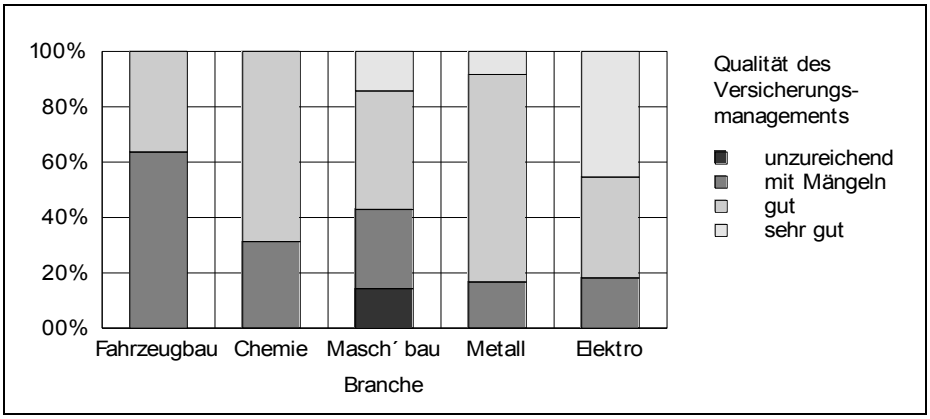

Abb. 44: Qualität des Versicherungsmanagements in Abhängigkeit von der Branche

3. Schnittstelle zwischen Risiko- und Versicherungsmanagement

Wie schon in Abschnitt A dargelegt wurde, benötigt ein effizientes Risikomanagement ein gutes Versicherungsmanagement, da das Versichern von Risiken ein unverzichtbarer Bestand-

teil der Risikofinanzierung ist. Umgekehrt ist aber auch ein gutes Risikomanagement die Basis für die Gestaltung eines effizienten Versicherungsprogramms.

Nachfolgend wird untersucht, wie die Schnittstelle vom Risiko- zum Versicherungsmanagement in der Praxis ausgestaltet ist. Damit soll festgestellt werden, inwieweit die Unternehmen den Interdependenzen dieser Bereiche Rechnung tragen. Dabei bietet sich eine Analyse an, inwieweit die Qualität des Risikomanagements mit der des Versicherungsmanagements übereinstimmt. Eine solcher Vergleich wurde für jedes Unternehmen, das sich an der Umfrage beteiligt hat, durchgeführt. Das Ergebnis ist in Abbildung 45 dargestellt.

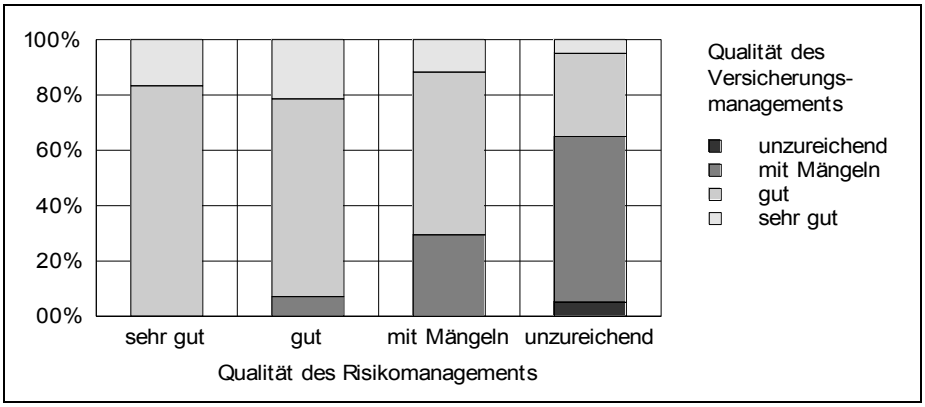

Abb. 45: Qualität des Versicherungsmanagements in Abhängigkeit von der Qualität des Risikomanagements

Zwar ist - wie bereits erwähnt - das Versicherungsmanagement insgesamt besser entwickelt als das Risikomanagement, aber dennoch ist eine deutliche positive Korrelation zu erkennen. So haben beispielsweise 95% aller Unternehmen mit gutem oder sehr gutem Risikomanagement auch ein Versicherungsmanagement mit vergleichbarer Qualität. Von den restlichen Unternehmen verfügt nur etwa die Hälfte über ein gutes oder sehr gutes Versicherungsmanagement. Dieses Ergebnis stützt die Aussage, daß sich Risiko- und Versicherungsmanagement nicht etwa gegenseitig ausschließen, sondern sich vielmehr ergänzen. Fast $^2/_3$ der Unternehmen mit unzureichendem Risikomanagement besitzen ein mangelhaftes oder unzureichendes Versicherungsmanagement, das sind immerhin 23% aller Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben.

Es kann also aus den Ergebnissen der Untersuchung keinesfalls die Schlußfolgerung gezogen werden, daß für die Industrieunternehmen der Abschluß von Versicherungen ein Ersatz für das Risikomanagement darstellt, selbst wenn ¼ der befragten Unternehmen im Rahmen der Frage 3.2 diese Ansicht vertraten. Stattdessen scheint es eher so zu sein, daß die Unternehmen, die kein gutes Risikomanagement betreiben, auch die Relevanz der Versicherungen falsch einschätzen. Sie messen dem Risikoaspekt in ihrem Management nicht die notwendige Bedeutung zu. Dies führt dazu, daß auch das Versicherungsmanagement eher als lästige Pflicht denn als wichtige Risikobewältigungsfunktion angesehen wird. Es kann also in diesen Unternehmen keine Rede davon sein, daß Risiko- und Versicherungsmanagement miteinander harmonieren, geschweige denn überhaupt aufeinander abgestimmt sind. Die Korrelation zwi-

schen der Qualität des Risikomanagements und der des Versicherungsmanagements zeigt aber auch, daß ein gutes Risikomanagement meist zu einer Sensibilisierung für die unternehmerischen Risiken und zu einer ganzheitlichen Sichtweise führt.

4. Anmerkungen zum Versicherungsprogramm

Eine Bewertung des Versicherungsprogramms kann nicht in der Form vorgenommen werden, wie dies beim Risiko- und Versicherungsmanagement der Fall war. Das Versicherungsprogramm ist auf die individuellen Gegebenheiten eines einzelnen Unternehmens abgestimmt, wie z.B. auf den Maschinenpark, die Gebäude, die Lagermengen, die individuelle Risikobereitschaft, andere Risikobewältigungsmaßnahmen, die Mitarbeiteranzahl, die Art der Produkte usw.

Da es mit Hilfe eines Fragebogens nicht möglich ist, Daten in einem solchen Umfang und mit einem so hohen Detaillierungsgrad zu erheben, muß die Betrachtung hier auf Aussagen allgemeiner Natur zu einzelnen Versicherungstypen beschränkt werden.

a) Haftpflichtversicherungen

Die Haftpflichtversicherungen haben sich zum wichtigsten Versicherungstyp für Industrieunternehmen entwickelt. Folgerichtig verfügt jedes der befragten Unternehmen über eine Betriebshaftpflichtversicherung. Allerdings wird zu oft versäumt, diese hinsichtlich ihrer Deckungssumme auf den neuesten Stand zu bringen. Ein Industrieunternehmen ist dynamisch, es verändert sich permanent. Aus diesem Grund müssen insbesondere die wichtigen Versicherungstypen regelmäßig aktualisiert werden.

Die Betriebshaftpflichtversicherung deckt nur einen Teil des Produktrisikos, nämlich die Sach- und Personenschäden durch Produktfehler. Daher haben viele Unternehmen ihre Betriebshaftpflichtversicherung um eine Produkthaftpflichtdeckung erweitert. Die Tatsache, daß 18% der Unternehmen des Fahrzeugbaus auf diese Deckung verzichten, ist überraschend, weil gerade für diese Branche eine Rückrufkostendeckung innerhalb der Produkthaftpflichtdeckung erhältlich ist, und Rückrufaktionen im Automobilbau schon fast an der Tagesordnung sind.

Die Umwelthaftpflichtversicherung ist in der deutschen Industrie weit verbreitet. Der Grund dafür, warum die UHV in vielen Fällen inkompatibel zur Risikosituation des jeweiligen Unternehmens ist, kann nicht abschließend geklärt werden. Es ist aber festzustellen, daß viele Unternehmen - insbesondere die mit eher schlechterem Risikomanagement - die möglichen Probleme und die potentiellen Deckungslücken dieses Versicherungstyps nicht erkennen oder nicht erkennen wollen.

Das Ignorieren der Deckungslücken kann fatale Folgen haben. Sind in einem Unternehmen diese Deckungslücken nämlich nicht bekannt, so führt dies dazu, daß auch keine Maßnahmen zur Risikominderung in den betreffenden Bereichen getroffen werden. Es kann also zu Risikoeintritten kommen, die vielleicht ohne großen Aufwand vermeidbar gewesen wären.

b) Sachversicherungen

Bei der industriellen Sachversicherung wird wie in keinem anderen Bereich der Industrieversicherung an traditionellen Versicherungsprogrammen festgehalten. Fast alle Unternehmen (93%) haben eine Feuerversicherung. Dies ist für sich genommen auch richtig, denn das Brandrisiko wächst stetig an[225].

Zu viele Unternehmen beschränken ihr Sachversicherungsprogramm aber auf die Feuerversicherung, und dies ist problematisch. Die Schadensummen und -häufigkeiten in der technischen Sachversicherung zeigen eine ähnliche Entwicklungsrichtung wie in der Feuerversicherung[226]. Die Risiken von Schäden durch technische Defekte bzw. durch Böswilligkeit oder Fahrlässigkeit der Mitarbeiter steigen ebenso wie das Brandrisiko. Dennoch werden die entsprechenden Versicherungstypen von etwa 22% der befragten Unternehmen nicht genutzt (vgl. Abbildung 46). Angesichts der zunehmenden Komplexität und des steigenden Sachwertes der Produktionseinrichtungen ist zu erwarten, daß die technische Sachversicherung in der Zukunft noch wichtiger werden wird, denn je komplexer die Technologie ist, desto größer wird die Tragweite der Schäden.

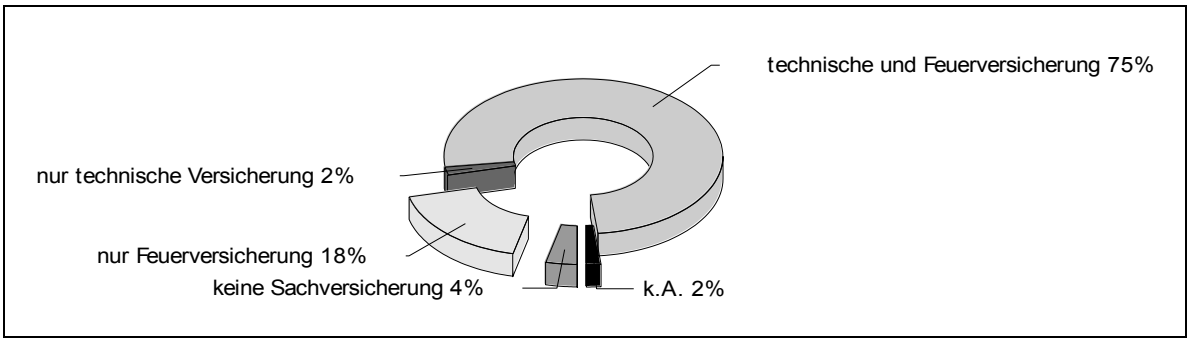

Abb. 46: Nutzung von technischen Sachversicherungen im Vergleich zu der Nutzung von Feuerversicherungen

Noch weniger als die technische Sachversicherung von betriebsbereiten Anlagen wird die Versicherung für im Bau befindliche Anlagen genutzt, d.h. Schäden während der Entstehungs- und Erprobungsphase sind oft nicht gedeckt. Dies kann besonders bei der Errichtung großer Produktionsanlagen unangenehme wirtschaftliche Auswirkungen für das Unternehmen haben. Besonders problematisch dürfte dieser Zusammenhang für die mittelgroßen Unternehmen sein, die naturgemäß geringere finanzielle Möglichkeiten zur Schadendeckung haben als Großunternehmen. Für sie kann ein erheblicher Montageschaden durchaus ein existentielles Risiko darstellen.

---

225 vgl. Abschnitt A.II.1.c
226 vgl. Abschnitt A.II.1.a

c) Betriebsunterbrechungsversicherungen

Die Nutzung von Betriebsunterbrechungsversicherungen ähnelt dem Bild bei den Sachversicherungen, mit dem Unterschied, daß die Dominanz der Feuer-BU-Versicherung gegenüber den technischen BU-Versicherungen noch ausgeprägter ist (vgl. Abbildung 47). In 82% der befragten Unternehmen ist das technische Betriebsunterbrechungsrisiko nicht versichert. 72% der Unternehmen besitzen nur eine FBU-Versicherung.

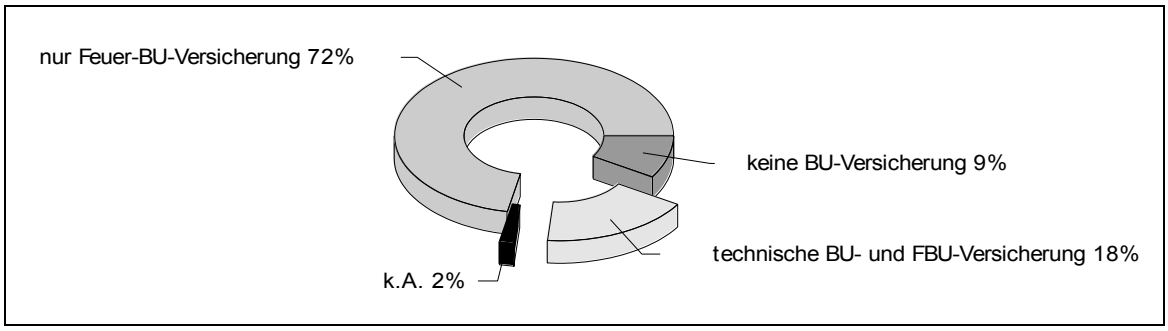

Abb. 47: Nutzung von technischen Betriebsunterbrechungsversicherungen im Vergleich zu der Nutzung von Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherungen

Auch für die technischen Versicherungen gilt, daß die Unterbrechungsschäden oft größer als die Sachschäden sind, die zur Betriebsunterbrechung geführt haben. Bei größeren Produktionsanlagen können sich Reparaturen u.U. über mehrere Wochen erstrecken. Wenn es sich um eine Engpaßmaschine handelt, kommt der ganze nachgelagerte Betrieb zum Stillstand. Die Unternehmen scheinen sich teilweise nicht darüber im Klaren zu sein, welchen Schaden ein einzelner Mitarbeiter auf diese Art und Weise verursachen kann. Eine Betriebsunterbrechungsversicherung dürfte zumindest dann angebracht sein, wenn es für die Produktion keine Ausweichmöglichkeit gibt.

Keines der befragten Unternehmen nutzt eine Montage-BU-Versicherung. Wenn ein Montageschaden, z.B. ein technischer Defekt während der Erprobungsphase, dazu führt, daß die Anlage nicht termingemäß in Betrieb genommen wird, so ist der daraus resultierende Unterbrechungsschaden nicht gedeckt. Wenn es sich bei dem Defekt um einen systematischen Fehler handelt, der insbesondere beim Einsatz neuer Technologien auftreten kann, kann die Verzögerung der Inbetriebnahme länger dauern, d.h. der Unterbrechungsschaden wird sehr groß. Diese Problematik betrifft besonders die chemische Industrie mit ihren großen Prozeßanlagen. Dort wäre eine stärkere Nutzung von Montage-BU-Versicherungen sinnvoll.

d) Sonstige Versicherungen

Eine All-Risk-Versicherung bietet eine globale Deckung für viele Risiken. Durch diesen umfassenden Schutz und die vergleichsweise einfache Handhabung verleitet dieser Deckungstyp dazu, sich nicht mit den Risiken in dem wünschenswerten Ausmaß auseinanderzusetzen. Es ist allerdings kaum möglich, über eine All-Risk-Police einen genauso individuellen Versicherungsschutz wie mit Spezialversicherungen aufzubauen. Aus diesem Grund ist eine solche Versicherung aus der Sicht des ganzheitlichen Risikomanagements durchaus problematisch.

So ist wohl auch zu erklären, daß hauptsächlich die größten Unternehmen All-Risk-Deckungen nutzen. Solche Unternehmen sind schwer überschaubar, ebenso schwer ist es, ein individuell abgestimmtes Versicherungsprogramm aufzubauen. Dennoch sollten die Unternehmen abwägen, ob es nicht sinnvoller wäre, solche Versicherungen weniger zu nutzen. Schließlich bemängeln die Unternehmen das oft schwer verständliche Wording der Ausschlußlisten. Das kann dazu führen, daß sich das Unternehmen wegen der globalen Deckung rundum abgesichert fühlt. Dennoch kann es wegen der unterschiedlichen Interpretation der Ausschlußliste im Schadenfall zu Unstimmigkeiten kommen.

Die Versicherung der internationalen Geschäftstätigkeit gestaltet sich recht problemlos. Kreditversicherungen sind altbekannt und bewährt und zudem nur für bestimmte Arten von Auslandsgeschäften interessant. Das vergleichsweise neue Master-Cover-Modell ist bei den Industrieunternehmen häufig im Einsatz, was auf eine hohe Zufriedenheit schließen läßt.

Wie auch schon zuvor festgestellt, verkennen die Industrieunternehmen offenbar die Risiken des EDV-Einsatzes, die in jüngerer Vergangenheit wie in wohl keinem anderen Bereich angewachsen sind. Heutzutage sind die Unternehmen von ihrer EDV abhängig, ein Geschäftsbetrieb ohne Computer ist nicht mehr denkbar. Dennoch sind die EDV-Anlagen meist nur durch die Elektronikversicherung, manchmal ergänzt durch eine Datenträgerversicherung, abgesichert. Ein Ausfall der EDV kann weitreichende Folgen haben[227]. Zunächst kann es zu einem Hardwareschaden kommen, der bei Großrechnern beachtliche Ausmaße erreichen kann. Dieser wird durch die Elektronikversicherung gedeckt. Nicht gedeckt werden aber die Folgeschäden, wie die Kosten für Datenrekonstruktion, Mehrkosten für das Ausweichen auf andere Computersysteme, Betriebsunterbrechungsschäden usw. Derartige Schäden werden nur durch BU- bzw. MK-Versicherungen gedeckt, weswegen der Abschluß solcher Versicherungen dringend anzuraten ist.

[227] vgl. SCHOPKA (Elektronik-Versicherungen 1994), S. 7

C. Schwachpunkte und Ansätze für Verbesserungen bei Industrieversicherungen und im Risikomanagement

I. Entwicklungsbedarf auf Seiten der Industrieversicherer

1. Risikobezug der Prämienkalkulation

Insbesondere bei der Umwelthaftpflichtversicherung beklagen viele Unternehmen Prämienerhöhungen. Die Versicherungsprämien sind - auch in anderen Sparten - der Hauptgrund für eine wachsende Unzufriedenheit der Versicherungsnehmer mit der Assekuranz[228]. Unbestrittenerweise muß der Versicherer die Prämien anhand bestimmter Grundsätze kalkulieren. Einerseits muß das Prämienaufkommen die Schadensumme ausgleichen und andererseits ist noch ein gewisser Gewinn zu erwirtschaften. Werden diese Bedingungen nicht erfüllt, ist kein Versicherer auf längere Sicht überlebensfähig[229]. Es sollten dabei aber risikogerechte Prämien angestrebt werden[230], deren Höhe für die Versicherungsnehmer nachvollziehbar ist.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung war eine verständliche und glaubwürdige Prämienkalkulation ein oft genannter Verbesserungswunsch. Kommt die Versicherungswirtschaft diesem Wunsch nicht nach, können sich bei längerfristiger Sichtweise erhebliche Probleme für die Industrieversicherer ergeben. Verfügt ein Unternehmen nämlich über ein gutes Risikomanagement, so wird dort die Versicherung als ein Instrument unter vielen angesehen. Daher müssen sich die Industrieversicherer bemühen, ihre Kunden zufriedenzustellen, da sonst immer mehr Unternehmen andere Instrumente des Risikomanagements einsetzen könnten.

Risikogerechte Prämienkalkulation bedeutet in erster Linie, daß Quersubventionen[231] zwischen einzelnen Kollektiven noch konsequenter als bisher vermieden werden müssen[232]. Dieser Forderung steht die tatsächliche Entwicklungstendenz in der Versicherungsbranche entgegen. Durch die unter Marketingaspekten sicherlich sinnvolle Kundengruppenbildung entstehen mehr und mehr Versichertenkollektive, die aber tendenziell kleiner werden. Solche Kollektive sind unter versicherungstechnischer Sichtweise inhomogen, da sich in ihnen die Risiken etlicher verschiedener Versicherungssparten bündeln[233]. Ein vollständiger Risikoausgleich ist innerhalb von solch kleinen Kollektiven kaum möglich. Dieses Problem ist insbesondere dann relevant, wenn es um die Versicherung von Risiken geht, die nicht völlig unabhängig voneinander sind, was innerhalb von Kundengruppen häufig der Fall sein kann. Die

---

228 vgl. HELTEN (Wertewandel 1994), S. 195
229 vgl. HALLER / PETIN (Umbrüche 1994), S. 168
230 vgl. ILLNER (Industrie 1993), S. 216
231 Eine Quersubvention liegt dann vor, wenn der Versicherer einen internen Risikoausgleich zwischen mehreren, voneinander unabhängigen Kollektiven vornimmt. Ein solches Vorgehen ist zu vermeiden, da der Ausgleich nur innerhalb eines Kollektivs hergestellt werden soll. Vgl. hierzu auch Abschnitt A.I.3.a
232 vgl. LEOPOLD (Risikoprofil 1994), S. 15; BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 113-114
233 vgl. HELTEN (Wertewandel 1994), S. 197

Mitglieder einer Kundengruppe haben meist eine ähnliche Risikostruktur. Dies kann zur Folge haben, daß beim Eintritt bestimmter Risiken das gesamte Kollektiv betroffen ist.

Zur Deckung solcher Risiken sind große Kollektive zwingend notwendig[234]. Wenn die Kollektive nicht die erforderliche Größe haben, müssen mehrere Teilkollektive zusammengefaßt werden[235]. Das hat aber wiederum den unerwünschten Effekt der Quersubventionen zwischen diesen Teilkollektiven zur Folge. Folglich steht die Kundengruppenbildung der Forderung nach risikogerechteren Prämien entgegen.

Ein Trend der Prämienkalkulation, den es zu verstärken gilt, ist die verbesserte Tarifdifferenzierung[236], die ebenfalls zu einer risikogerechten Prämie beiträgt. Die individuellen Prämien eines Versicherungsnehmers werden hier stärker an seinen individuellen Schadenverlauf angepaßt. Eine solche Kalkulationsmethode ist im Einzelfall gerechter und für den Versicherungsnehmer besser nachvollziehbar. Daher wird er die Prämienhöhe in den meisten Fällen leichter akzeptieren können. Notwendig sind hierfür allerdings längere Vertragslaufzeiten, da sonst keine präzisen statistischen Auswertungen möglich sind. Als weiterer Nachteil ist der hohe administrative Aufwand zu nennen.

Die großen Industrieversicherer beginnen, die Notwendigkeit von risikogerechten Prämien zu erkennen. So hat die Allianz Versicherungs-AG als größter europäischer Industrieversicherer das Prämiensystem der Feuerversicherung umgestellt. Für jeden Versicherungsnehmer werden nun individuelle Prämiensätze berechnet. Neben den klassischen Kriterien für die Tarifierung wird dabei auch verstärkt die Qualität des Risikomanagements des Versicherungsnehmers - auch im strategischen Risikomanagement - berücksichtigt, d.h. ein gutes Risikomanagement führt zu niedrigeren Versicherungsprämien. Ähnliche Änderungen des Prämiensystems plant die Allianz auch in anderen Sparten der Industrieversicherung[237].

Solche Bonus-/Malus-Systeme werden in der näheren Zukunft für die Versicherer leichter als heute zu realisieren sein. Inzwischen hat die Versicherungswirtschaft aufgrund der Realisierung des EU-Binnenmarktes eine deutliche Deregulierung der bis dahin sehr strengen Versicherungsaufsicht[238] erfahren. Insbesondere die bislang ausgeübte Produktkontrolle ist nunmehr weggefallen. Daraus ergeben sich für die Versicherer größere Freiräume bei der Produktgestaltung[239].

---

234 vgl. Abschnitt A.I.3.c
235 vgl. KARTEN (Versicherbarkeit 1972), S. 292
236 vgl. HELTEN (Wertewandel 1994), S. 200
237 vgl. O.V. (Prämien-Richtlinien 1995) und O.V. (Risiken 1995)
238 vgl. SCHIERENBECK / HÖLSCHER (BankAssurance 1993), S. 191-197
239 vgl. MÜLLER (Versicherungsbinnenmarkt 1995), S. 290; LIEBER (Wandel 1995), S. 72-73

2. Eliminierung von Deckungslücken

a) Deckungslücken in der Umwelthaftpflichtversicherung

Eine potentielle Deckungslücke der Umwelthaftpflichtversicherung liegt bei Normalbetriebsschäden vor. Hier ist nur das Entwicklungsrisiko gedeckt, und das auch nur, wenn die betroffene Anlage dem Stand der Technik entspricht[240]. Normalbetriebsschäden erfüllen nicht das Kriterium der Zufälligkeit. Insofern könnten solche Ansprüche nach Meinung der Versicherungswirtschaft auch nicht durch eine Versicherung gedeckt werden[241].

Eine solche generelle Ablehnung eines Versicherungstyps hat es in der Vergangenheit schon mehrfach gegeben. Oft wurde sie durch die Realität widerlegt, was das folgende Beispiel zeigt: Im Jahre 1972 wurde das Produkthaftpflichtrisiko als unversicherbar eingeschätzt[242]. Dennoch wurden bereits im Jahre 1975 solche Deckungen angeboten. Heute nutzen nahezu 90% der Industriebetriebe eine erweitere Produkthaftpflichtdeckung, und sie sind auch größtenteils mit dem Deckungsumfang zufrieden. Dieses Risiko ist also keinesfalls unversicherbar. „Unabhängig von allen Überlegungen ist nicht das versicherbar, was Theoretiker dafür halten, sondern wofür der Markt - entsprechend den Bedürfnissen - Versicherungsschutz anbietet.“[243]

Dieses Beispiel verdeutlicht, daß es weder den Versicherern noch den Versicherungsnehmern großen Nutzen bringt, bestimmte Deckungsforderungen der Industrie grundsätzlich abzulehnen. Stattdessen sollte man sich bemühen, gemeinsam eine Lösung zu finden. Eine solche Lösung muß nicht unbedingt die Form einer herkömmlichen Versicherung haben.

Ein möglicher Ansatzpunkt liegt im industriellen Risikomanagement. Im vorangegangenen Gliederungspunkt wurde festgestellt, daß aktives Risikomanagement wegen der Senkung der Risikodringlichkeit zu Prämienermäßigungen bei Versicherungen führen kann. Ist nun ein Risiko aber wegen seiner Dringlichkeit zunächst unversicherbar, dann kann die Senkung der Dringlichkeit auch dazu dienen, das Risiko versicherbar zu machen[244].

Ein solches umfassendes Risikomanagement kann zwar nicht die fehlende Zufälligkeit der Normalbetriebsschäden beseitigen, aber es kann gewährleisten, daß eine Anlage gemäß dem Stand der Technik betrieben wird. Der Versicherer übernimmt somit gemäß den Bestimmungen des HUK-Modells das Entwicklungsrisiko.

Es verbleibt allerdings eine weitere Deckungslücke bei Schäden durch Emissionen, die dem Anlagenbetreiber bekannt sind. In vielen Fällen ist es technisch nicht möglich, solche Emissionen völlig zu eliminieren, da sie dem Produktionsverfahren immanent sind, und es keine alternative Herstellungsmethode gibt.

---

240 vgl. Abschnitt A.III.2.b
241 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 121
242 vgl. KARTEN (Versicherbarkeit 1972), S. 288
243 ARETZ / STEINRISSER / WEISS (Risk Management 1986), S. 23
244 vgl. BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 75

Es handelt sich also um ein Risiko, das weder völlig vermeidbar noch überwälzbar ist. Daher bleibt nur die Möglichkeit, es so weit wie möglich zu vermindern. Das Restrisiko muß das Unternehmen dann selbst tragen. Es ist aber nicht auszuschließen, daß auch das Restrisiko noch existenzbedrohende Ausmaße annehmen kann. Daher ist dieser Zustand für ein betroffenes Unternehmen unbefriedigend. Die Industrie und die Versicherungswirtschaft sollten gemeinsam bemüht sein, diese Deckungslücke zu schließen. Dies könnte u.U. mittels alternativer Versicherungsmodelle geschehen, wie sie unter C.III.3 beschrieben werden.

b) Deckungslücken durch unklare Bedingungswerke

Weitere Deckungslücken ergeben sich durch die enumerative Aufzählung des Deckungsumfangs bei vielen Versicherungstypen. Risiken, die zum Zeitpunkt des Versicherungsabschlusses jenseits der Vorstellungskraft der Vertragspartner liegen, werden in der Versicherung nicht berücksichtigt. Wenn diese Risiken dann eintreten, sind sie nicht gedeckt, obwohl sie oft problemlos versicherbar wären.

Eine mögliche Lösung dieses Problems liegt im Konzept der Allgefahrendeckung. Durch deren umfassende Definition des gedeckten Risikos werden solche unvorhergesehenen Risiken erfaßt, d.h. die Deckungslücken werden geschlossen. Die Versicherer wehren sich aber gegen Verträge solchen Typs, da sie die Ansicht vertreten, daß die unvorhersehbaren Risiken nicht eindeutig und deswegen auch nicht kalkulierbar sind. Dieses Argument läßt sich zwar nachvollziehen, aber dennoch hat sich die Allgefahrendeckung bereits in etlichen Versicherungstypen bewährt. Ein verstärkter Einsatz solcher Versicherungen scheint demnach im Bereich des Möglichen zu liegen.

In der Umfrage bemängelten etliche Unternehmen darüber hinaus das unklare Wording ihrer Versicherungsverträge. Dies gilt besonders für die Definition des versicherten Risikos und die Ausschlußlisten. Hier liegt neben der Prämienhöhe der zweite wichtige Kritikpunkt der Unternehmen an den Versicherern. Klare und eindeutige Formulierungen in den Bedingungswerken würden dazu beitragen, Mißverständnisse bezüglich des Deckungsumfangs zu vermeiden[245], was eine höhere Zufriedenheit der Versicherungsnehmer zur Folge hätte.

3. Intensivierung der Beratungsleistungen

Die zunehmende Konkurrenz der Versicherungsnahme zu anderen Instrumenten der Risikobewältigung äußert sich auch in zusätzlichen Risikomanagement-Dienstleistungen der Versicherer. Dies kann zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor für die Industrieversicherer werden[246]. „Erst wenn sich ein Industrieversicherer durch diese Dienstleistungen von seinem Konkurrenten deutlich differenziert, indem es ihm z.B. gelingt, auf die Risikoqualität nachhaltig einzuwirken und damit den Preis der Versicherungsdeckung zu senken, kann von einem strategischen Erfolgsfaktor gesprochen werden.“[247]

---

[245] vgl. ARETZ / STEINRISSER / WEISS (Risk Management 1986), S. 23
[246] vgl. LEOPOLD (Risikoprofil 1994), S. 15
[247] BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 300

Beim Entwurf und bei der Tarifierung von Versicherungsprodukten steckt der Gedanke der Risikogestaltung noch in den Kinderschuhen[248]. In der Vergangenheit haben aber nicht zuletzt die Versicherer dafür gesorgt, daß sich in einzelnen besonders sensiblen Bereichen, z.B. in der Luftfahrt, bei Industrieanlagen, bei der Brandbekämpfung usw., ein hoher Sicherheitsstandard herausgebildet hat[249]. Warum sollte dies nicht auch im allgemeinen Risikomanagement möglich sein, in dem die großen Versicherer gegenüber den meisten Industrieunternehmen einen deutlichen Wissensvorsprung haben?

Wie sich in der empirischen Untersuchung herausgestellt hat, ist insgesamt die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen in der deutschen Industrie noch nicht voll entwickelt[250], d.h. es gibt durchaus noch Nachfragepotentiale im Markt. Hier könnten sich neue Geschäftsfelder für die Versicherer ergeben, zumal durch die Entwicklung im industriellen Risikomanagement die Ausgleichsfunktion der Versicherungen gegenüber der Gestaltungsfunktion des Risikomanagements zunehmend in den Hintergrund tritt[251].

Die Versicherer verfügen über ein großes Wissen über Schadenfälle[252], da sie systematisch entsprechende Daten aus einer Vielzahl von Quellen sammeln. Weil diese Daten sonst nur für die Tarifierung von Versicherungsprodukten eingesetzt werden, bedürfen sie aber für die Verwendung in Risikomanagementdienstleistungen einer zweckgerechten Aufbereitung[253]. Wenn also - wie unter Gliederungspunkt C.I.1.b gefordert - die Unternehmen die Beratungsleistungen der Versicherer intensiver nutzen sollen, dann muß auch die Versicherungswirtschaft ihren Teil dazu beitragen. Sie sollte ihre Aufgaben nicht mehr nur in der Schadenvergütung, sondern auch verstärkt in der Schadenverhütung sehen[254].

Die Versicherer müssen in Zukunft noch mehr Dienstleistungen anbieten, die nicht nur bestimmte Versicherungszweige betreffen, sondern das gesamte Risikomanagement[255]. Hierfür wäre es angebracht, daß die Versicherer ihre eigene Risiko- und Schadenforschung, insbesondere im ingenieurwissenschaftlichen Bereich, weiter intensivieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können dann in Form der Risikomanagementberatung an die Industriekunden weitergegeben werden[256]. Dabei sind auch Nachbereitungen von Schadenfällen nicht zu vernachlässigen[257].

Ein Beispiel für solche Beratungsleistungen ist der Risiko Service[258] der Allianz Versicherungs-AG. Den Kunden wird nicht nur eine versicherungsspezifische Leistung angeboten, sondern Dienstleistungen, die das gesamte Spektrum des Risikomanagements umfassen. Dies

---

248 vgl. ebenda, S. 199
249 vgl. JAKOBI (Zukunft 1996), S. 293
250 vgl. Abschnitt B.III.1.d
251 vgl. JAKOBI (Zukunft 1996), S. 294
252 vgl. ILLNER (Industrie 1993), S. 217
253 vgl. WENDELSTADT (Versicherungswirtschaft 1981), S. 59
254 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 199
255 vgl. FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 17
256 vgl. O.V. (Know-how 1993)
257 vgl. SCHRECK (Veränderungen 1995), S. 131-133
258 vgl. MARTIN (Risiko 1987); O.V. (Risiko-Service 1987); O.V. (Know-how 1993)

beginnt mit einer umfassenden Risikoanalyse und reicht bis zu einer ökonomischen Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen[259]. Angeboten werden nicht nur Beratungsleistungen bezüglich der technischen Risiken, sondern auch in Bereichen wie Kreditversicherung, Haftpflichtversicherung usw.[260]

Zusammenfassend ist also festzuhalten, daß der Weg zu einem funktionierenden Risikomanagement über eine intensivere Zusammenarbeit zwischen der Industrie und den Versicherern führen sollte. Die traditionelle Einschätzung der Versicherer als Gegner der Versicherungsnehmer[261] sollte über Bord geworfen werden. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit beider Parteien dürfte eher zum Erfolg führen. Hierzu ist es allerdings erforderlich, daß sich die Versicherer nicht nur mit den konventionellen versicherbaren Risiken beschäftigen, sondern die gesamte Risikolage ihrer Industriekunden im Blickfeld haben[262].

II. Entwicklungsbedarf auf Seiten der Industrie

1. Ausbau des Risikomanagements

Das Konzept des modernen Risikomanagements hat die deutsche Industrie noch nicht völlig durchdrungen. Der wesentliche Mangel liegt darin, daß die Unternehmen die jüngere Entwicklung dieses betriebswirtschaftlichen Konzeptes nicht wahrgenommen haben, Risikomanagement nach wie vor mit Versicherungsmanagement oder Schadenverhütung gleichsetzen und es als eher lästige und delegierbare Aufgabe ansehen[263]. Die meisten Unternehmen sind der Meinung, daß Risikomanagement nichts wirklich neues sei, sie orientieren sich also mehr an der traditionellen Ausprägungsform des Risikomanagements in Form des Versicherungsmanagements.

Eine stärkere Betonung des bislang meist vernachlässigten *strategischen Risikomanagements* würde dazu führen, daß das Risikomanagement der Unternehmen effektiver funktioniert. Es bringt keinen großen Nutzen, wenn einzelne, voneinander isolierte Aktivitäten betrieben werden. Eine effiziente Risikohandhabung ist nur dann möglich, wenn das Risikomanagement als ganzheitlicher Ansatz mit Führungsfunktionen begriffen wird.

Hierzu sollte eine klare Regelung über die Kompetenzen und Zuständigkeiten getroffen werden, wobei die Unternehmensleitung die oberste Instanz des Risikomanagements sein muß. Sie definiert die risikopolitischen Leitlinien, an denen sich alle Entscheidungen im Unternehmen orientieren müssen. Sie hat darüber hinaus eine Vorbildfunktion wahrzunehmen, denn ein ganzheitlicher Managementansatz wie das Risikomanagement sollte top-down durchgesetzt werden[264]. Ein wirkungsvolles strategisches Risikomanagement ist insofern die Grundvoraussetzung dafür, daß auch ein effektives operatives Risikomanagement entsteht.

---

259 vgl. MARTIN (Risiko 1987), S. 248-252
260 vgl. O.V. (Risiko-Service 1987)
261 vgl. HALLER / PETIN (Umbrüche 1994), S. 174
262 vgl. WENDELSTADT (Versicherungswirtschaft 1981), S. 53
263 vgl. HOFFMANN (Risk Management 1985), S. 32
264 vgl. HERTEL (Risk Management 1991), S. 26

Die Unternehmen müssen also dafür sorgen, daß die Risikoproblematik zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur wird und somit automatisch in alle Entscheidungen einfließt. Punktuelle und isolierte Aktivitäten in Teilbereichen genügen nicht. Ein Ansatzpunkt für die Realisierung dieser Anforderung wird unter Gliederungspunkt C.III.2 kurz beschrieben.

Für Verbesserungen ist genügendes Potential vorhanden, wie die Umfrage deutlich gemacht hat. Hier sei daran erinnert, daß das Risikomanagement von 65% aller befragten Unternehmen nicht als gut zu bezeichnen ist und daß fast ¼ aller Unternehmen neben einem unzureichenden Risikomanagement auch noch ein Versicherungsmanagement minderer Qualität betreiben.

Das fehlende Verständnis und das mangelnde Fachwissen über das Risikomanagement stellt für die Unternehmen ein großes Hindernis für eine effektive Risikobewältigung dar. Solches Wissen kann man sich aus externen Quellen beschaffen. Es werden von darauf spezialisierten Unternehmensberatern *Risikomanagementdienstleistungen* angeboten. Zum einen werden die Methodik des Risikomanagements betreffende Beratungen offeriert. Zum anderen können die Unternehmen aber auch bestimmte Teile des operativen Risikomanagements auf den externen Berater übertragen, der möglicherweise über ein größeres Fachwissen verfügt.

Auf die Bedeutung der Nachbereitung von Risiken wurde bereits hingewiesen. Verfügt ein einzelnes Unternehmen aber nicht über Datenmaterial in einem ausreichenden Umfang, so kann dieses aus externen Quellen beschafft werden, etwa in Form von Schadenstatistiken. Eine Informationsquelle mit großem Fachwissen über Schadenfälle sind die Versicherer. In der Regel ist deren Erfahrungsschatz wesentlich größer als der eines einzelnen Industrieunternehmens[265]. Die traditionelle Domäne der Versicherer ist die Beratungskompetenz in Fragen des Brandschutzes. Das hat sich auch in der Umfrage bestätigt[266].

Die von immerhin mehr als 10% der Unternehmen genannte Ansicht, keine Beratung im Risikomanagement zu benötigen, weil sie dies selbst besser machen könnten, ist in aller Regel unzutreffend. Nur sehr wenige Großunternehmen sind in der Lage, ohne professionelle Hilfe ein modernes Risikomanagement aufzubauen[267].

Die Unternehmen sollten folglich ernsthaft abwägen, ob es in bestimmten Teilbereichen des Risikomanagements nicht sinnvoller ist, externe Berater mit größerem Fachwissen hinzuzuziehen, oder diesen gar Teilaktivitäten des Risikomanagements ganz zu übertragen. Dies könnten z.B. Aktivitäten aus den Bereichen Risikoanalyse, Umweltmanagement, Brandschutz usw. sein. Dabei läßt sich keine generelle Empfehlung geben, welche Aktivitäten ausgelagert werden sollten. Dies hängt von den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ab.

---

265 vgl. KÖSTER (Industrieversicherer 1990), S. 121; WENDELSTADT (Versicherungswirtschaft 1981), S. 59; ROTHE (Risikobewältigung 1994), S. 412

266 vgl. Abschnitt B.III.2.d

267 vgl. FINK (Euro-Risk-Manager 1990), S. 14

2. Integration des Versicherungsmanagements in das Risikomanagement

Für sehr große Unternehmen, die auch den Eintritt von Katastrophenrisiken finanziell verkraften könnten, stellt sich die Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, alle Größtrisiken zu versichern. Zum einen ist nämlich die Versicherung solcher Risiken sehr teuer. Zum anderen würde die Nichtversicherung das Unternehmen automatisch dazu antreiben, noch größere Anstrengungen im Risikomanagement zu unternehmen[268]. Diese Überlegung verdeutlicht, daß Versicherungsmanagement und Risikomanagement untrennbar miteinander verknüpft sind. Eine effiziente Risikobewältigung ist nur möglich, wenn alle Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Dabei sollte der Schwerpunkt der Maßnahmen auf dem aktiven Risikomanagement liegen, denn eine Vermeidung oder Verringerung eines Risikos ist dessen reiner Finanzierung vorzuziehen.

Immerhin $^1/_3$ der befragten Unternehmen sind entweder der Meinung, daß Risikomanagement mit Versicherungen nichts zu tun hat, oder daß Versicherungsmanagement mit Risikomanagement weitgehend gleichzusetzen ist. Beiden Ansichten kann im Sinne des ganzheitlichen Risikomanagements nicht zugestimmt werden. Für die deutsche Industrie besteht also noch ein erheblicher Nachholbedarf bei der richtigen Eingliederung des Versicherungsmanagements in das Risikomanagement.

Die Integration des Versicherungsmanagements in das Risikomanagement ist noch aus einem anderen Grund wichtig. Die Versicherer können nicht alle existenzbedrohenden Risiken übernehmen, weil diese teilweise unversicherbar sind. Diese Erkenntnis ist noch nicht in alle Industrieunternehmen vorgedrungen. Die Unternehmen müssen verstärkt die Größtrisiken zum Betrachtungsgegenstand ihres aktiven Risikomanagements machen. Nur wenn es intensives aktives Risikomanagement gibt, das auf den Versicherungsschutz abgestimmt ist, werden die Versicherer eine adäquate Deckung anbieten können[269].

Die Unternehmen müssen sich also von der Vorstellung lösen, daß die Versicherung von Risiken ausreicht. Stattdessen müssen Konzepte entwickelt werden, bei denen die Versicherung ein Baustein einer ganzheitlichen Risikobewältigung ist. Je besser den Unternehmen die Eingliederung des Versicherungsmanagements gelingt, desto effizienter wird ihre Risikobewältigung funktionieren.

3. Anpassung des Versicherungsprogramms an gewandelte Risiken

Die Dynamik, mit der sich die industriellen Risiken in der jüngeren Vergangenheit verändert haben[270], macht für jedes Unternehmen eine regelmäßige kritische Überprüfung des Versicherungsprogramms notwendig. Insbesondere ist eine regelmäßige Kontrolle und Anpassung der Deckungssummen zu gewährleisten. Die Unternehmen überlassen oft dem Versicherer die

---

268 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 86-89
269 vgl. HALLER / PETIN (Umbrüche 1994), S. 167
270 vgl. Abschnitt A.III

Initiative für solche Anpassungen[271]. Die Wirksamkeit eines solchen Vorgehens ist aber zweifelhaft. Stattdessen sollten die Unternehmen aus eigenem Antrieb regelmäßige Prüfungen ihres Versicherungsschutzes vornehmen, denn nur sie selbst können ihren Deckungsbedarf genau einschätzen.

Die Großrisiken aus der Produkt- und Umwelthaftung werden von den Unternehmen heute weitgehend durch entsprechende Versicherungsformen abgedeckt. Auch die Risiken aus der Internationalisierung der Wirtschaft werden - sofern notwendig - meist durch eine passende Versicherung abgesichert. Der Schwachpunkt liegt bei den Risiken aus dem technischen und organisatorischen Fortschritt. Etliche Unternehmen verkennen offenbar die Entwicklungstrends in diesen Bereichen. Die technischen Anlagen werden komplexer und wertvoller, d.h. die Tragweite der Risiken wächst deutlich an. Trotzdem beschreiten die meisten Unternehmen bei der Gestaltung ihres Versicherungsprogramms die traditionellen Wege. Aus diesem Grund wird die Feuerversicherung meist als ausreichend angesehen[272].

Auf die wachsende Bedeutung der BU-Versicherungen gegenüber den Sachversicherungen wurde bereits ausführlich eingegangen[273]. Es wurde herausgestellt, daß angesichts der Entwicklungsrichtung der industriellen Risiken eine Feuer-BU-Versicherung nicht mehr ausreicht, da es durch menschliches Versagen, Böswilligkeit oder technische Störungen ähnlich häufig zu Betriebsstillständen kommt wie durch Brandschäden. Es ist daher nur schwer verständlich, warum sich eine deutliche Mehrheit der deutschen Industrieunternehmen auf den Abschluß einer Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung beschränkt. Vermutlich liegt dies daran, daß die Versicherungsprogramme der Unternehmen „historisch gewachsen“ sind. Die Feuerversicherung ist diejenige Sachversicherung mit der größten Tradition und daher auch mit der weitaus größten Verbreitung. Daher wird die Feuer-BU-Versicherung oft der technischen BU-Versicherung vorgezogen.

Dieses Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit ständiger Risikoanalysen und daraus folgenden Modifikationen des Versicherungsprogramms. Eine ähnliche Häufigkeitsverteilung der einzelnen Typen von BU-Versicherungen würde sich wohl kaum ergeben, wenn die Unternehmen ihr Versicherungsprogramm auf der Basis einer fundierten Risikoanalyse mit einem darauf aufbauenden Risikofinanzierungskonzept zusammenstellen würden.

Demzufolge ist also die Forderung zu stellen, daß die Unternehmen ihr Versicherungsprogramm stärker an ihrer individuellen Risikolage orientieren, d.h. die Versicherungen sind auf der Grundlage von Risikoanalysen und in Abstimmung mit anderen Risikobewältigungsmaßnahmen auszuwählen[274].

---

271 vgl. Abschnitt B.II.2.b
272 vgl. Abschnitt B.II.3
273 vgl. Abschnitt A.II.2
274 vgl. HALLER (Risiko-Management 1978), S. 486

III. Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen Risiko- und Versicherungsmanagement

1. Intensivierung des Risikomanagements in Problembereichen

a) Qualitätsmanagement als Element des Managements von Produkthaftungsrisiken

Das Qualitätsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des Managements von Produkthaftungsrisiken. Ansprüche aus der Produkthaftung resultieren aus Produktfehlern, deren Vermeidung die Aufgabe des Qualitätsmanagements ist. Da dieses aber gemäß seiner Philosophie primär auf die Erfüllung von Kundenforderungen fokussiert ist[275], kann es alleine nicht ausreichend für das Risikomanagement im Bereich der Produkthaftung sein.

Der Produkthaftung liegt der Begriff des Produktfehlers in seiner juristischen Auslegung zugrunde. Danach wird die Fehlerfreiheit eines Produktes an der Erfüllung der Sorgfaltspflichten des Herstellers gemessen (vgl. Abschnitt A). Das Qualitätsmanagement stellt hingegen auf die Kundenzufriedenheit ab und ignoriert somit weitgehend die juristische Definition. Das Risikomanagement muß sich, will es das Produkthaftungsrisiko gestalten, am juristischen Fehlerbegriff orientieren.

Daraus folgt, daß ein „herkömmliches“ Qualitätsmanagement als Instrument des Managements von Produkthaftungsrisiken zwar unverzichtbar, aber alleine nicht ausreichend ist. Insbesondere die von der Rechtsprechung postulierten Instruktions- und Produktbeobachtungspflichten sind meist nicht Bestandteil des Qualitätsmanagements[276]. Das Risikomanagement muß also dafür sorgen, daß diese Anforderungen erfüllt werden. Es darf den Bereich der Produktqualität somit nicht alleine dem Qualitätsmanagement überlassen.

b) Öko-Audits als Element des Managements von Umweltrisiken

Aus der Analyse der Schnittstelle zwischen Risiko- und Versicherungsmanagement hat sich ergeben, daß das Management von Umweltrisiken nicht frei von Problemen ist. Dies liegt vor allem daran, daß nicht nur die Haftung für heute schon bekannte Umwelteinwirkungen vorgesehen ist, sondern darüber hinaus auch die Haftung für noch unbekannte Risiken. Zwar ist noch nicht abschließend geklärt, ob die Umwelthaftpflichtversicherung für den Fall des Entwicklungsrisikos einen ausreichenden Versicherungsschutz bietet[277], doch die Haftung für Schäden durch Emissionen, die dem Anlagenbetreiber bekannt sind, ist in jedem Fall ausgeschlossen. Darüber hinaus dürfte die teilweise drastische Erhöhung der Versicherungsprämien für die überwiegende Mehrheit der Versicherungsnehmer eine erhebliche Belastung, wenn nicht gar ein finanzielles Problem, darstellen; zumindest für die Unternehmen, deren Versicherungsprämien nunmehr ein Vielfaches des bisherigen Niveaus betragen.

---

275 vgl. KAMISKE / BRAUER (Qualitätsmanagement 1995), S. 246
276 vgl. THIER (Produktsicherheit 1995), S.3
277 vgl. hierzu die Ausführungen unter Gliederungspunkt A.III.2.a

Auch für die Versicherer ist die Umwelthaftpflichtversicherung nicht frei von Problemen. Das Argument, das Risiko der Umweltbeeinträchtigung bewege sich hart an der Grenze zur Unversicherbarkeit, ist nicht von der Hand zu weisen. Umweltbeeinträchtigungen aus dem Normalbetrieb sind im Bereich des Entwicklungsrisikos nicht unabhängig voneinander, denn wird die Schädlichkeit eines Stoffes bekannt, dann sind viele Unternehmen, wenn nicht gar ganze Branchen betroffen. Bekannte Emissionen sind hingegen nicht zufällig, d.h. auch sie verletzen ein Versicherbarkeitskriterium.

Dieses Spannungsfeld zwischen Versicherern und Versicherungsnehmern dürfte für eine intensive und partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht unbedingt förderlich sein. Daher werden beide Parteien für Maßnahmen zugänglich sein, die Umweltrisiken kalkulierbarer machen oder verringern. Zu solchen Maßnahmen zählen das systematische Umweltmanagement und die Durchführung eines Öko-Audits.

Unter Umweltmanagement ist das Management der unternehmerischen Beziehungen zur ökologischen Umwelt zu verstehen. Es hat die Aufgabe, die Risiken von Umweltbeeinträchtigungen zu bewältigen. Daher stellt das Umweltmanagement einen Teil des Risikomanagements dar[278]. Eine empirische Untersuchung hat ergeben, daß in den meisten Industrieunternehmen das Umweltmanagement lediglich eine „Polizeifunktion“ hat[279], d.h. seine einzige Aufgabe ist die Überwachung der Einhaltung von gesetzlichen Auflagen. Dies ist zwar ein relevantes Aufgabengebiet, aber effektives Umweltmanagement muß weiter gefaßt werden[280].

Das zunehmende gesellschaftliche Bewußtsein für Umweltrisiken führte zur Idee des Umwelt-Auditings. Seit 1993 existiert eine Verordnung der Europäischen Union[281] zur Durchführung von Öko-Audits. Diese verfolgen das Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes[282]. Dabei bezieht sich das Audit auf einen räumlich definierbaren Standort, nicht auf das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit[283].

Für ein Öko-Audit muß das beantragende Unternehmen zunächst ein Umweltmanagementsystem einrichten. Hierzu gehört auch eine Definition der Umweltpolitik, die in Form einer Umwelterklärung schriftlich niederzulegen ist. In einem zweiten Schritt prüft eine unabhängige Institution regelmäßig[284] die Anstrengungen des Unternehmens. Entspricht das System den notwendigen Kriterien, wird es zertifiziert[285]. Das Unternehmen darf mit diesem Zertifikat wegen des räumlichen Bezugs nicht für seine Produkte werben, wohl aber für sich selbst und seinen Standort[286].

---

278 vgl. WAGNER / JANZEN (Umwelt-Auditing 1994), S. 574-576
279 vgl. DYCKHOFF / JACOBS (Organisation 1994), S. 727-729
280 vgl. ALBACH (Umweltmanagement 1994), S. 1574-1575; FÖRSCHLE / HERMANN / MANDLER (Umwelt-Audits 1994), S. 1095-1097
281 vgl. O.V. (Verordnung 1993)
282 vgl. KLEMMER / MEUSER (Umweltaudit 1995), S. 25-28
283 vgl. FÖRSCHLE / HERMANN / MANDLER (Umwelt-Audits 1994), S. 1094
284 Der längste zulässige Zeitraum zwischen zwei Umweltbetriebsprüfungen beträgt drei Jahre.
285 vgl. ebenda sowie FUCHS-SONNABEND / HERBORT (Öko-Audit 1995), S. 24
286 vgl. FUCHS-SONNABEND / HERBORT (Öko-Audit 1995), S. 24

Die Durchführung eines Öko-Audits hat folgende Vorteile:

- Das Auditing schafft einen guten Überblick über die bestehenden Umweltrisiken[287].
- Um ein Zertifikat für sein Umweltmanagement zu erhalten, muß das Unternehmen meist zusätzliche Anstrengungen im Umweltschutz unternehmen. Dies führt zu einer Verringerung der Umweltrisiken und damit zu einer Verringerung der Haftungsrisiken[288].
- Das Öko-Audit führt zu einem besseren Bewußtsein für die Umweltproblematik. Dies hat Verhaltensänderungen zur Folge, die wiederum eine Verringerung der Umweltrisiken nach sich ziehen[289].

Das Umweltmanagement ist somit eine Führungsaufgabe[290]. Es beinhaltet gestalterische und planerische Aufgaben, die dem Zweck dienen, die von Produkten und Prozessen ausgehenden Umweltrisiken zu erkennen und zu bewältigen. Umweltmanagement ist folglich ein Bestandteil des allgemeinen Risikomanagements[291].

Ein Öko-Audit führt zu einer Verringerung des Risikos einer Umweltbeeinträchtigung. Tritt aber dennoch ein solches Risiko ein, d.h. kommt es zu einem Umweltschaden, dann ist das Vorhandensein eines zertifizierten Umweltmanagementsystems vermutlich *nicht* dazu geeignet, Haftungsansprüche abzuwehren. Im Gegenteil könnte es sogar dazu kommen, daß an ein Unternehmen mit zertifiziertem Umweltmanagement höhere Anforderungen gestellt werden, so daß im konkreten Schadenfall das Zertifikat sogar belastend wirken könnte[292].

Da es aber bei einer haftungsrechtlichen Inanspruchnahme für das beklagte Unternehmen ohnehin kaum Möglichkeiten zur Entlastung gibt, tritt dieser Umstand gegenüber der generellen Verringerung des Umweltrisikos in den Hintergrund, d.h. die Durchführung von Öko-Audits ist hinsichtlich des Umweltrisikos eindeutig positiv zu beurteilen[293].

Die erfolgreiche Durchführung eines Öko-Audits mit einer Zertifizierung des Umweltmanagementsystem kann positive Auswirkungen auf den Versicherungsschutz haben[294], insbesondere auf die Konditionen der Umwelthaftpflichtversicherung. Gerade im Umweltbereich haben die Sicherheitsstandards der Unternehmen einen großen Einfluß auf die Versicherung[295]. Das kann sich einerseits in geringeren Versicherungsprämien äußern, andererseits liegt auch

---

287 vgl. WAGNER / JANZEN (Umwelt-Auditing 1994), S. 584
288 vgl. ENSTHALER (Umwelt-Audit 1994), S. 19; FÖRSCHLE / HERMANN / MANDLER (Umwelt-Audits 1994), S. 1094
289 vgl. FUCHS-SONNABEND / HERBORT (Öko-Audit 1995), S. 26; WAGNER / JANZEN (Umwelt-Auditing 1994), S. 589
290 vgl. RÜCK (Führungsinstrument 1993), S. 48-49
291 vgl. ALBACH (Umweltmanagement 1994), S. 1575; FÖRSCHLE / HERMANN / MANDLER (Umwelt-Audits 1994), S. 1100
292 vgl. WAGNER / JANZEN (Umwelt-Auditing 1994), S. 596
293 vgl. ebenda, S. 597
294 vgl. ENSTHALER (Umwelt-Audit 1995), S. 19; ROTHE (Risikobewältigung 1994), S. 412
295 vgl. BREINING (Umwelthaftpflichtversicherung 1991), S. 36

eine Steigerung des Deckungsumfangs im Bereich des möglichen[296]. Dazu ist es allerdings erforderlich, daß die Versicherer zumindest einen Teil der positiven Effekte durch die Senkung des Umwelthaftungsrisikos an die Versicherungsnehmer weitergeben.

Darüber hinaus ist die Öko-Audit-Verordnung der Europäischen Union ist ein geeigneter Ansatzpunkt, um die Zusammenarbeit von Industrie und Versicherern zu intensivieren, weil die Assekuranz im Bereich der Audits selbst aktiv werden kann. Ein solches Vorgehen bietet sich insbesondere deswegen an, weil die Versicherer vor dem Abschluß einer Umwelthaftpflichtversicherung ohnehin eine Analyse der Umweltrisiken des potentiellen Versicherungsnehmers durchführen. Diese Analyse hat etliche Parallelen zur Umweltbetriebsprüfung im Rahmen eines Öko-Audits[297].

Eine Tochtergesellschaft der R+V Allgemeine Versicherung AG bietet schon heute die Durchführung von Öko-Audits an[298]. Wenn der Versicherer selbst das Audit durchführt, dann kann er das Umweltmanagement seines Kunden hinsichtlich der Auswirkungen auf die Umweltrisiken genau einschätzen. Es sollte nicht allzu schwierig sein, das Umweltmanagement des Versicherungsnehmers positiv zu beeinflussen. Dies könnte dann letztendlich in günstigere Konditionen für die Umwelthaftpflichtversicherung münden.

2. Standardisierung des Risikomanagements am Vorbild des Qualitätsmanagements

Die Entwicklung im Qualitätsmanagement hat dazu geführt, daß die Unternehmen mitsamt ihren Mitarbeitern für die Qualitätsproblematik sensibilisiert wurden. Dies liegt hauptsächlich daran, daß es eine Standardisierung im Bereich des Qualitätswesens gibt, an der sich die Unternehmen orientieren können, d.h. es existieren Richtlinien dafür, wie ein umfassendes Qualitätsmanagement zu realisieren ist. Ein ähnlicher Trend wäre auch im Risikomanagement wünschenswert. Dazu bedarf es auch hier einer gewissen Standardisierung.

Als Vorbild hierfür könnte das Qualitätsmanagement dienen, dessen Entwicklung bereits weit fortgeschritten ist. Die wesentlichen Gemeinsamkeiten beider Konzepte werden nachfolgend an den Bausteinen eines umfassenden Qualitätsmanagements[299] verdeutlicht:

- Ein wesentlicher Punkt des Qualitätsmanagements ist die Eingliederung des Qualitätsziels in das Zielsystem des Unternehmens. Hierdurch soll der langfristige und strategische Aspekt des Qualitätsmanagements hervorgehoben werden. Wie schon in Abschnitt A erläutert, müssen an ein modernes Risikomanagement ähnliche Anforderungen gestellt werden. In Abschnitt B hat sich jedoch gezeigt, daß hier in der Praxis einer der wesentlichen Schwachpunkte liegt.

---

296 vgl. WAGNER / JANZEN (Umwelt-Auditing 1994), S. 591
297 vgl. FUCHS-SONNABEND / HERBORT (Öko-Audit 1995), S. 24
298 vgl. O.V. (Dienstleistungen 1996)
299 vgl. ZINK (Management 1994), S. 29-31

- Die Sicherung der Qualität stellt eine unternehmensweite Aufgabe dar. Alle Vorgesetzten müssen die Qualität als Bestandteil ihrer Führungsaufgabe verstehen und eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Letztendlich liegt die Qualitätsverantwortung bei der Unternehmensleitung. Diese muß neben der Definition der Qualitätspolitik auch für deren unternehmensweite Durchsetzung sorgen[300]. Ein solcher ganzheitlicher Ansatz ist auch eines der wichtigsten Merkmale des Risikomanagementkonzeptes, aber auch hier stimmt die Realität bislang kaum mit den theoretischen Anforderungen überein.
- Qualitätsmanagement muß präventiv orientiert sein, d.h. Qualität kann nicht in fertige Produkte „hineinkontrolliert" werden. Auch dies ist eine Parallele zum Risikomanagement, denn die präventiven Maßnahmen des aktiven Risikomanagements sollten Vorrang gegenüber dem passiven Risikomanagement haben, bei dem es nur noch darum geht, mit eingetretenen Risiken fertig zu werden. In der Praxis liegt der Schwerpunkt nicht in dem gewünschten Ausmaß auf dem aktiven Risikomanagement.

Ein wichtiges Instrument der Qualitätspolitik ist das Qualitätsmanagementhandbuch, in dem die grundsätzliche Einstellung des Unternehmens zum Qualitätsaspekt, die grundsätzlichen Qualitätsziele und die Regelungen über Zuständigkeiten und Verantwortung erläutert werden[301]. Ein solcher Ansatz wäre auch für das Risikomanagement hilfreich. Wenn es klar formulierte Grundsätze und Regelungen zur Risikohandhabung gibt, dann fällt es allen Beteiligten leichter, bei ihren Entscheidungen den Risikoaspekt angemessen zu berücksichtigen. Ein solcher Ansatz würde dazu beitragen, daß der unter C.I. beschriebene Entwicklungsbedarf in die Realität umgesetzt wird.

Aufgrund dieser Parallelen zwischen den beiden Managementansätzen wird deutlich, daß das Qualitätsmanagement in vielfältiger Weise ein Vorbild für das Risikomanagement sein kann. Dies gilt besonders dafür, daß es für das Qualitätsmanagement allgemein anerkannte Standards gibt, die teilweise sogar in internationale Normen gefaßt wurden[302]. Das soll nicht bedeuten, daß das Risikomanagement unbedingt in eine Normenreihe gefaßt werden muß.

Es ist aber z.B. denkbar, daß die führenden Industrieversicherer mit ihrem Know-how in diesem Bereich gewisse Standards definieren. Sie könnten ihren Kunden Anreize dazu bieten, diese Standards umzusetzen, etwa in Form von Prämiennachlässen. Mit einer solchen Vorgehensweise wäre beiden Parteien gedient, denn ein funktionierendes Risikomanagement senkt zweifellos die Eintrittswahrscheinlichkeiten für Versicherungsfälle.

Auch das Umweltmanagement hat insbesondere im strategischen Bereich etliche Parallelen zum Qualitätsmanagement[303], und somit auch zum Risikomanagement. Es erscheint unvernünftig, jeweils ein isoliertes Qualitätsmanagement und ein Umweltmanagement zu betreiben, die sehr ähnliche Vorgehensweisen erfordern. Stattdessen ist es sinnvoller ein umfassendes

---

300 vgl. KAMISKE / BRAUER (Qualitätsmanagement 1995), S. 150
301 vgl. ebenda, S. 151
302 Hier ist vor allem die Normenreihe DIN EN ISO 9000-9004 zu nennen.
303 vgl. RISS (Umweltmanagement 1994), S. 22

Risikomanagement zu errichten, in das Qualitäts- und Umweltmanagement voll integriert werden können.

3. Alternative Modelle zur Finanzierung versicherungstechnisch heikler Risiken

a) Pool-Modelle

Eine Alternative zu traditionellen Formen der Versicherung sind Pool-Modelle. Mit deren Hilfe könnte es möglich sein, ansonsten unversicherbare Risiken abzudecken. Pools haben sich schon in einigen Bereichen bewährt, so z.B. in der Kernenergieversicherung[304] (sogenannter Atompool). Sie sind besonders geeignet für Groß- und Katastrophenrisiken mit sehr kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit[305].

Ein solcher Versicherungspool funktioniert folgendermaßen[306]: Die Versicherer zedieren zunächst ihr gesamtes Geschäft der betroffenen Sparte in den Pool. Der Anteil eines einzelnen Versicherers am Pool hängt normalerweise von seiner Unternehmensgröße ab. Jeder beteiligte Versicherer trägt einen Anteil des Gesamtrisikos, der seinem Anteil am Pool entspricht, d.h. die Mitglieder haften solidarisch. Reicht die Deckungskapazität des Pools nicht aus, so kann er sich rückversichern, vorzugsweise bei anderen Pools, die sich dadurch gegenseitig Deckung bieten. Jedes Mitglied des Pools kann sicher sein, nicht über seine zur Verfügung gestellte Deckungskapazität hinaus in Anspruch genommen zu werden. Daher sind die Risiken für die einzelnen Poolmitglieder kalkulierbar geworden.

Versicherungen durch Pools sind prinzipiell für alle Risiken denkbar, die schwer kalkulierbar sind und sehr große Tragweiten besitzen, und die einen einzelnen Versicherer überfordern würden[307]. Im europäischen Ausland sind Pools auch im Bereich der Versicherung von Umweltrisiken anzutreffen. Sie sind privatwirtschaftlich organisiert. Beteiligt sind die Erst- und teilweise auch die Rückversicherer. Die Pools bieten auch Schutz auch für Allmählichkeitsschäden, bislang jedoch nicht für Schäden aus dem genehmigten Normalbetrieb[308].

Dennoch wäre eine umfassende Deckung für Normalbetriebsschäden theoretisch denkbar. Dadurch, daß die Risiken nicht nur auf einen einzelnen Versicherer transferiert werden, müßte es möglich sein, einerseits eine ausreichende Deckungskapazität zu erreichen und andererseits den Risikoausgleich herzustellen. Dies ist zumindest dann vorstellbar, wenn die Versicherer ihre Versicherungsnehmer dazu verpflichten, alle wirtschaftlich zumutbaren Anstrengungen zur Begrenzung der betreffenden Risiken zu unternehmen.

---

304 vgl. SCHMIDT (Kernenergieversicherung 1988), S. 345-346

305 vgl. KOCH (Versicherungswirtschaft 1995), S. 87

306 vgl. ebenda, S. 87-88; FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995),S. 249-250 sowie am konkreten Beispiel SCHMIDT (Kernenergieversicherung 1988), S. 345-346

307 vgl. FARNY (Versicherungsbetriebslehre 1995), S. 250

308 vgl. KLINGMÜLLER (Versicherbarkeit 1996), S. 16; BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 178

b) Fondsgebundene Versicherungen

Eine andere Möglichkeit zur Versicherung heikler Risiken sind fondsgebundene Versicherungen, die sich - ebenso wie die Pools - im Ausland schon bei der Deckung von versicherungstechnisch heiklen Risiken bewährt haben[309].

Eine fondsgebundene Versicherung von industriellen Risiken funktioniert wie folgt[310]: Der Versicherungsnehmer zahlt zweckgebundene Mittel in einen Fonds ein. Für den Beitrag des Versicherungsnehmers gewährt der Versicherer eine angemessene Verzinsung, die von der Art des Fonds abhängig ist. Kommt es zum Eintritt des versicherten Risikos, wird das angesparte Kapital zur Deckung eingesetzt. Die Differenz zur vereinbarten Deckungssumme trägt der Versicherer. Es handelt sich also um die Kombination aus einer herkömmlichen Versicherung und einem Sparvertrag nach dem Vorbild der fondsgebundenen Lebensversicherung[311].

Bei dem in der Praxis bewährten Modell gibt es eine zusätzliche Regelung[312]. In regelmäßigen Abständen erhält der Versicherungsnehmer Teile seiner Einlagen zurück, die er zweckgebunden für Maßnahmen des Risikomanagements einsetzen muß. Der Versicherer trägt nicht alleine das Risiko, da im Schadensfall die angesparten Mittel zur Deckung eingesetzt werden, d.h. der Versicherungsnehmer ist im Schadenfall an der Risikofinanzierung beteiligt. Falls aber kein Schaden eintritt, stellt die Versicherung eine Kapitalanlage dar. Dies gleicht den Nachteil der im Vergleich zur „traditionellen“ Form der Versicherung höheren Prämien aus.

Eine solche Art der Versicherung ist prinzipiell für jedes heikle Risiko denkbar, das zumindest „versicherungsnah“ ist[313], d.h. es muß nicht alle, aber zumindest einige der Versicherbarkeitskriterien erfüllen. Zweckmäßigerweise verbindet man eine solche Versicherungslösung mit intensivem Risikomanagement, da dieses dazu beiträgt, Risiken kalkulierbarer zu machen.

c) Captives als Instrument des Selbsttragens von Risiken

Eine Captive ist eine firmeneigene Versicherungsgesellschaft, die aber über eine eigene Rechtsperson verfügt. Sie hat den Zweck, die Risiken zu versichern, die nicht auf „echte“ Versicherer abgewälzt werden sollen oder können[314]. Obwohl eine Captive im juristischen Sinne ein Versicherer ist, wäre es falsch, statt von „Selbsttragen“ von „Selbstversicherung“ der Risiken zu sprechen. Prinzipiell können nämlich alle Risiken auf eine Captive übertragen werden. Dies hätte dann aber zur Folge, daß alle Risiken versicherbar sind. Die Diskussion über die Versicherbarkeitskriterien würde dadurch ad absurdum geführt[315]. Wenn also von

---

309 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 181

310 vgl. ebenda

311 Zur Funktionsweise einer fondsgebundenen Lebensversicherung vgl. SCHIERENBECK / HÖLSCHER (BankAssurance 1993), S. 494-495; HAGELSCHUER (Lebensversicherung 1987), S. 50-53 sowie KURZENDÖRFER (Lebensversicherung 1993), S. 61-63

312 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 181

313 vgl. ebenda

314 vgl. MIKOSCH (Industrie-Versicherungen 1991), S. 178-179. Captives werden auch oft aus fiskalischen Gründen installiert, vgl. MEYER-KAHLEN (Captive 1988), S. 95. Dies soll im Rahmen dieser Studie aber nicht weiter erörtert werden.

315 vgl. BERLINER (Versicherbarkeit 1982), S. 138-139

einer Captive als firmeneigener Versicherungsgesellschaft die Rede ist, darf dies nicht zu dem Trugschluß führen, daß die dort eingebrachten Risiken aus der Sicht des Unternehmens versichert sind. Das Unternehmen muß seine Captive finanzieren, also trägt es auch die Risiken selbst.

Die Captive ist im Sinne des Risikomanagements also ein Instrument, mit dem nicht versicherte Risiken und Selbstbehalte von versicherten Risiken finanziert werden können[316]. Sie kann einen versicherungstechnischen Risikoausgleich vornehmen, der die Auswirkungen eintretender Risiken kompensieren soll. Die Captive erhält - wie auch die externen Versicherer - für die auf sie transferierten Risiken regelmäßige Prämienzahlungen. Der Vorteil einer Captive ist der, daß sie im Vergleich zur traditionellen Versicherungswirtschaft günstigere Kostenstrukturen aufweist. Besonders effizient ist die Captive in Verbindung mit vermehrten Anstrengungen im Risikomanagement[317].

Das größte Problem bei der Gründung einer Captive ist die Herstellung des internen Risikoausgleichs[318]. Je mehr Risiken bei der Captive versichert werden, desto leichter ist dieser Ausgleich zu erreichen. Daher können vor allem sehr große Unternehmen dieses Instrument der Risikoselbsttragung einsetzen. Ein möglicher Ansatzpunkt zur Umgehung dieses Problems ist die gemeinschaftliche Gründung einer Captive durch mehrere gleichgesinnte Industrieunternehmen. Eine solche Captive wird als Broad-Captive bezeichnet[319].

Eine Captive kann im Vergleich zum traditionellen Versicherer auch versicherungstechnisch heiklere Deckungen übernehmen, d.h. sie kann Versicherungen anbieten, die im konventionellen Versicherungsmarkt nicht oder nur zu ungünstigen Konditionen erhältlich sind[320]. Sie wäre also beispielsweise dazu in der Lage, eine generelle Normalbetriebsdeckung für Umweltschäden zu ermöglichen, z.B. in Ergänzung einer herkömmlichen Umwelthaftpflichtversicherung, die bei einem externen Versicherer abgeschlossen wird.

Wenn sich mehrere Unternehmen finden, die bereit sind, solche Risiken solidarisch zu tragen, ist die Einrichtung einer Broad-Captive vorzuziehen. Zum einen fällt durch die größere Anzahl an Risiken der interne Ausgleich leichter, zum anderen sind die administrativen Kosten für jedes einzelne beteiligte Unternehmen geringer.

Neben der Selbsttragung von ansonsten unversicherbaren Risiken kann eine Captive auch dann sinnvoll sein, wenn der Schadenverlauf, den der Versicherer seiner Prämienkalkulation zugrundelegt, deutlich vom individuellen Schadenverlauf des Versicherungsnehmers abweicht[321]. In diesen Fällen ist eine externe Versicherung nur zu unvorteilhaften Konditionen möglich.

---

316 vgl. BRÜHWILER (Industrieversicherung 1994), S. 93
317 vgl. ebenda, S. 102-103; MANEKELLER (Captives 1994), S. 1198
318 vgl. BOLLER / ROSENBAUM (Risikoselbsttragung 1995), S. 1180
319 vgl. MEYER-KAHLEN (Captive 1988), S. 95
320 vgl. ebenda, S. 96
321 vgl. BOLLER / ROSENBAUM (Risikoselbsttragung 1995), S. 1182

In jedem Fall ist es aber eine unabdingbare Voraussetzung für die Gründung einer Captive, daß dem Unternehmen über das zu versichernde Risiko hinreichend präzise und zuverlässige Informationen vorliegen[322]. Deren Beschaffung ist Aufgabe der Risikoanalyse. Es zeigt sich somit auch hier, daß solche Alternativkonzepte nur in Verbindung mit einem guten Risikomanagement eingesetzt werden sollten.

Captives sollten nicht als Konkurrenz zu den professionellen Versicherern gesehen werden. Ein völliger Verzicht auf die externe Versicherung von Risiken wird auch nach der Gründung einer Captive nicht möglich sein[323]. Sie sind vielmehr als ergänzender Baustein des passiven Risikomanagements anzusehen.

Die professionellen Versicherer profitieren u.U. sogar davon, wenn ihre Kunden gewisse Risiken bei einer Captive versichern, besonders wenn es sich um versicherungstechnisch heikle Risiken handelt. In diesem Fall bleiben für die Versicherer die unter Versicherungsaspekten günstigeren Risiken übrig[324].

322 vgl. ebenda, S. 1183
323 vgl. MANEKELLER (Captives 1994), S. 1198
324 vgl. ebenda

Zusammenfassung und Ausblick

Bei allen unternehmerischen Entscheidungen sind die stetig anwachsenden industriellen Risiken zu analysieren und zu bewältigen. Die Risikohandhabung muß folglich zum Bestandteil der Unternehmensführung werden. Ein solcher führungsbezogener Ansatz ist ein wesentliches Merkmal des modernen Risikomanagements.

Die Versicherung von Risiken ist auch bei ganzheitlicher Risikobewältigung immer noch ein wichtiger Bestandteil des passiven Risikomanagements. Aus diesem Grund muß das Versicherungsmanagement in das Risikomanagement integriert werden. Nur so ist gewährleistet, daß das Versicherungsprogramm eines Unternehmens optimal auf die anderen Instrumente des Risikomanagements abgestimmt ist und ein ganzheitliches Risikobewältigungskonzept möglich ist.

Die Realität weicht deutlich von dieser theoretischen Idealvorstellung ab, wie die Umfrage gezeigt hat. Einerseits wird dem industriellen Risikomanagement nur selten eine Führungsfunktion zugeschrieben, andererseits ist es vielfach noch nicht gelungen, das Versicherungsmanagement optimal in das Risikomanagement einzugliedern. Die Folge daraus ist, daß etliche Unternehmen nach wie vor die Versicherung als wichtigste Form der Risikobewältigung ansehen. Besonders das strategische Risikomanagement ist noch unterentwickelt. Der positive Einfluß, den ein effektives Risikomanagement auf das Risikobewußtsein der Mitarbeiter haben kann, wurde mit Hilfe der Umfrageergebnisse belegt.

In vielen Unternehmen wird das Versicherungsmanagement als lästige Pflichtübung angesehen, die nicht von Experten wahrgenommen wird. Dies führt dazu, daß das Versicherungsprogramm zu statisch ist und in einer traditionellen Art und Weise zusammengestellt wird. Mit neuen Versicherungsmodellen setzt man sich nicht kritisch genug auseinander. Sie werden akzeptiert, und die damit verbundenen Probleme und Deckungslücken werden nicht erkannt.

Das Versicherungsprogramm der Industrieunternehmen weist oftmals Lücken auf. Dies gilt besonders für den Bereich der technischen Versicherungen. Viele Unternehmen versichern ihre Produktionseinrichtungen nur gegen Brandschäden und sich daraus ergebende Betriebsunterbrechungen. Schäden durch technische Defekte oder durch Einfluß der Mitarbeiter sind nur selten versichert, die sich daraus ergebenden Betriebsunterbrechungen noch seltener. Auch der Versicherungsschutz für EDV-Anlagen erscheint angesichts der großen Abhängigkeit der meisten Unternehmen von ihren Rechnersystemen als unzureichend. Meist ist nur der reine Hardwareschaden versichert.

Insgesamt hat sich eine hohe Akzeptanz der neuen Versicherungsmodelle gezeigt. Sowohl die erweiterte Produkthaftpflichtdeckung als auch die Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell sind in der deutschen Industrie weit verbreitet. Ausländische Produktionsstätten werden in der Mehrzahl der Fälle mit einer Master-Cover-Police versichert.

Trotz der Entwicklung der neuen Modelle sind viele Industrieunternehmen unzufrieden mit ihrem Versicherer. Die Gründe dafür sind vor allem eine nicht nachvollziehbare Prämienkalkulation, ein zu hohes Prämienniveau und ein unverständliches Wording der Versicherungsverträge und -bedingungen. Darüber hinaus werden vor allem bei der Umwelthaftpflichtversicherung nach dem HUK-Modell Deckungslücken bemängelt. Die wichtigste Lücke liegt bei Normalbetriebsschäden durch dem Anlagenbetreiber bekannte, aber unvermeidbare Emissionen.

Diese Deckungsausschlüsse der Umwelthaftpflichtversicherung sind nach Meinung der Versicherungswirtschaft nicht mit einer herkömmlichen Form der Versicherung abzudecken. Da aber nicht auszuschließen ist, daß solche Schäden für ein Unternehmen existenzbedrohend sein können, muß nach alternativen Konzepten für die Absicherung dieser Risiken gesucht werden. Mögliche alternative Formen der Versicherung sind fondsgebundene Versicherungen oder Versicherungspools. Beide Formen haben sich in der Praxis bereits bewährt, wenn auch in anderen Bereichen. Dennoch ist mit ihrer Hilfe auch eine vollständige Normalbetriebsdeckung vorstellbar.

Der Versicherungsnehmer sollte auch selbst einen Teil dazu beitragen, die Versicherbarkeit seiner Risiken zu erhöhen, indem er intensives Risikomanagement betreibt. Dies kann zu einer Prämienermäßigung führen oder den Deckungsumfang einer Versicherung erhöhen. Dabei ist es einerseits den Industrieunternehmen anzuraten, mehr als bisher auf externe Risikomanagementdienstleistungen zurückzugreifen. Andererseits wäre es aber auch von Vorteil, wenn die Versicherer ihr Angebot an solchen Dienstleistungen erweitern würden.

Sowohl der Einsatz alternativer Versicherungsmodelle als auch die Intensivierung des industriellen Risikomanagements würden von einer engeren Zusammenarbeit zwischen Versicherern und Versicherungsnehmern profitieren. Die traditionelle Gegnerschaft beider Parteien ist eher hinderlich bei der Lösung von Problemen. Die Industrieversicherer sollten auch Dienstleistungen anbieten, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit Versicherungen stehen.

Ein geeignetes Instrument des Selbsttragens von Risiken sind Captives. Wenn sich mehrere gleichgesinnte Industrieunternehmen finden, die bestimmte, versicherungstechnisch heikle Risiken solidarisch tragen, ist die Gründung einer Broad-Captive anzuraten. Eine solche Captive wäre u.U. dazu in der Lage, Risiken zu tragen, die kein Versicherer akzeptiert.

Literaturverzeichnis

ALBACH, HORST: Umweltmanagement als Führungsaufgabe. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), Heft 12, S. 1567-1579 (Umweltmanagement 1994)

ANGER, RAINER: Versicherungstechnische Gestaltung der Produkthaftpflicht-Deckung. In: Schweizerische Versicherungszeitschrift, 59. Jg. (1991), Heft 11/12, S. 280-286 (Produkthaftpflicht-Deckung 1991)

ARETZ, HANNO / STEINRISSER, FORTUNAT / WEISS, ALFONS: Risk Management aus der Sicht der Versicherungswirtschaft. In: Handbuch Risk Management, Grundwerk, Hrsg.: SPINNARKE, JÜRGEN. Heidelberg: Decker´s Verlag 1986, Abschnitt Versicherung/2 (Risk Management 1986)

AUSSEM, HANS: Koordinierte Haftpflichtversicherungsprogramme für international operierende deutsche Unternehmen. In: Allianz Report für Risiko und Sicherheit, 67. Jg. (1994), Heft 5, S. 169-174 (Haftpflichtversicherungsprogramme 1994)

BÄTSCHER, RUDOLF / DUBACH, MARTIN: Ganzheitliches Versicherungsmanagement - auch im Klein- und Mittelbetrieb. In: io Management Zeitschrift, 55. Jg. (1986), Heft 2, S. 94-97 (Versicherungsmanagement 1986)

BAUER, CARL-OTTO / HINSCH, CHRISTIAN / EIDAM, GERD / OTTO, GERHARD: Produkthaftung - Herausforderung an Manager und Ingenieure. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 1994 (Produkthaftung 1994)

BERLINER, BARUCH: Die Grenzen der Versicherbarkeit von Risiken. Zürich: Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft 1982 (Versicherbarkeit 1982)

BEYELER, ANDREAS: Risikomanagement komplexer Projekte. In: io Management Zeitschrift, 63. Jg. (1994), Heft 4, S. 27-30 (Risikomanagement 1994)

BOLLER, HANS PETER / ROSENBAUM, HUGH: Determinanten der Risikoselbsttragung: Die Entscheidung zwischen Captive und Abzugsfranchise. In: Versicherungswirtschaft, 50. Jg. (1995), Heft 17, S. 1180-1186 (Risikoselbsttragung 1995)

BRACHMANN, HARALD: Der Unterbrechungsschaden in der Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung. In: Der langfristige Kredit (1990), Heft 14, S. 458-460 (Unterbrechungsschaden 1990)

BRAUN, HERBERT: Risikomanagement - Eine spezifische Controllingaufgabe. In: Controlling-Praxis, Band 7, Hrsg.: HORVÁTH, PÉTER. Stuttgart: Toeche-Mittler 1984 (Risikomanagement 1984)

BREINING, WALTER: Umwelthaftung und Umwelthaftpflichtversicherung. In: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 79. Jg. (1990), Heft 1/2, S. 193-203 (Umwelthaftung 1990)

BREINING, WALTER: Umwelthaftung und Umwelthaftpflichtversicherung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Die Versicherungsrundschau, 46. Jg. (1991), Heft 1/2, S. 29-37 (Umwelthaftpflichtversicherung 1991)

BRÜHWILER, BRUNO: Internationales Versicherungsprogramm für Ihr Unternehmen - Wann haben Sie davon einen echten Nutzen? In: io Management Zeitschrift, 55. Jg. (1986), S. 97-100 (Versicherungsprogramm 1986)

BRÜHWILER, BRUNO: Internationale Industrieversicherung: Risk Management, Unternehmungsführung, Erfolgsstrategien. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1994 (Industrieversicherung 1994)

BURKHARDT, KLAUS / MATSCHKE, WERNER: Erfassung und Beurteilung von Risiken nach dem „Umwelthaftpflichtmodell“ in Deutschland. In: Allianz Report für Risiko und Sicherheit, 68. Jg. (1995), Heft 4, S. 134-138 (Umwelthaftpflichtmodell 1995)

BÜSCHGEN, HANS E.: Bankbetriebslehre, 3. Auflage. Stuttgart, Jena: Fischer 1994 (Bankbetriebslehre 1994)

DYCKHOFF, HARALD / JACOBS, ROLF: Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), Heft 6, S. 717-735 (Organisation 1994)

EBENSBERGER, HANS: Internationale Wirtschaftszweig- und Gütersystematiken und ihre Harmonisierung. In: Wirtschaft und Statistik, 38. Jg. (1986), Heft 2, S. 79-96 (Wirtschaftszweig 1986)

ENSTHALER, JÜRGEN: Die EG-Verordnung zum Umwelt-Audit. In: Wasser, Luft und Boden, 39. Jg. (1995), Heft 1/2, S. 18-19 (Umwelt-Audit 1995)

ERMERT, FRANZ-JOSEF: Produkthaftpflicht - Haftung und Versicherungsschutz, 4. Auflage. Köln: Colonia Versicherung AG 1990 (Produkthaftpflicht 1990)

FARNY, DIETER: Das Betriebsunterbrechungsrisiko und seine Versicherung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 32. Jg. (1980), Heft 5, S. 401-414 (Betriebsunterbrechungsrisiko 1980)

FARNY, DIETER: Versicherungsbetriebslehre, 2. Auflage. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1995 (Versicherungsbetriebslehre 1995)

FINK, BERNHARD: Befriedigen die Versicherungsunternehmen Bedarf und Nachfrage des „Euro-Risk-Managers“ der 90er Jahre? In: Versicherungswirtschaft, 45. Jg. (1990), Heft 1, S. 13-18 (Euro-Risk-Manager 1990)

FISCHER, HELMUT: Betriebliche Versicherungen, 2. Auflage. In: Schriftenreihe „Das Recht der Wirtschaft“, Heft 195. Stuttgart, München, Hannover: Boorberg 1988 (Versicherungen 1988)

FÖRSCHLE, GERHART / HERMANN, SILKE / MANDLER, UDO: Umwelt-Audits. In: Der Betrieb, 47. Jg. (1994), Heft 22, S. 1093-1100 (Umwelt-Audits 1994)

FUCHS-SONNABEND, BETTINA / HERBORT, MECHTHILD: Öko-Audit unter Versicherungsaspekten. In: Wasser, Luft und Boden, 39. Jg. (1995), Heft 9, S. 24-27 (Öko-Audit 1995)

GEISBÜSCH, HANS-GEORG: Betriebliches Versichern als Risk Management. In: Handbuch Risk Management, Grundwerk, Hrsg.: SPINNARKE, JÜRGEN. Heidelberg: Decker´s Verlag 1986, Abschnitt Versicherung/1 (Versichern 1986)

GEYER, HEINZ: Wird sich All-Risk behaupten? - Neue AVB für eine All-Gefahren-Deckung. In: Der Versicherungskaufmann, 36. Jg. (1989), Heft 10, S. 39-45 (All-Risk 1989)

HAFERMALZ, OTTO: Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen. In: Studienreihe Betrieb und Markt, Band 21, Hrsg.: BEHRENS, KARL CHRISTIAN. Wiesbaden: Gabler 1976 (Befragung 1976)

HAGELSCHUER, PAUL B.: Lebensversicherung, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler 1987 (Lebensversicherung 1987)

HAHN, DIETGER: Risiko-Management - Stand und Entwicklungstendenzen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 56. Jg. (1987), Heft 3, S. 137-150 (Risiko-Management 1987)

HALLER, MATTHIAS: Risiko-Management: neues Element in der Führung. In. Io Management Zeitschrift, 47. Jg. (1978), Heft 11, S. 483-487 (Risiko-Management 1978)

HALLER, MATTHIAS: Risiko-Management - Eckpunkte eines integrierten Konzepts. In: Schriften zur Unternehmensführung, Band 33: Risiko-Management, Hrsg.: JACOB, HERBERT. Wiesbaden: Gabler 1986, S. 8-41 (Risiko-Management 1986)

HALLER, MATTHIAS / PETIN, JOCHEN: Geschäft mit dem Risiko - Brüche und Umbrüche in der Industrieversicherung. In: Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, Hrsg.: SCHWEBLER, ROBERT. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1994, S. 153-177 (Umbrüche 1994)

HARTKOREN, E. P.: Risk-Management zwischen Theorie und Strategie. In: Allianz Report für Risiko und Sicherheit, 68. Jg. (1995), S. 84-89 (Risk-Management 1995)

HELTEN, ELMAR: Wertewandel und fortschreitende Individualisierung der Prämien - Ende der Versichertensolidarität und des Ausgleichs im Kollektiv? In: Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, Hrsg.: SCHWEBLER, ROBERT. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1994, S. 195-201 (Wertewandel 1994)

HERTEL, ACHIM: Risk Management in der Praxis. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst 1991 (Risk Management 1991)

HOF, HEINZ-WERNER: Allianz weltweit präsent: International tätige Industrie braucht leistungsfähigen Versicherer. In: Allianz Report für Risiko und Sicherheit, 67. Jg. (1994), Heft 1, S. 4-8 (International 1994)

HOFFMANN, KLAUS: Risk Management - Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1985 (Risk Management 1985)

HOLM, KURT: Die Frage. In: Die Befragung, Band 1, Hrsg.: HOLM, KURT. München: Francke 1975, S. 32-91 (Frage 1975)

HÖLSCHER, REINHOLD: Risikokosten-Management in Kreditinstituten - Ein integratives Modell zur Messung und ertragsorientierten Steuerung der bankbetrieblichen Erfolgsrisiken. In: Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 36, Hrsg.: SCHIERENBECK, HENNER. Frankfurt am Main: Knapp 1987 (Risikokosten-Management 1987)

ILLNER, MANFRED: Industrie muß versicherbar bleiben - auf neuen Wegen in die Zukunft. In: Allianz Report für Risiko und Sicherheit, 66. Jg. (1993), Heft 6, S. 212-218 (Industrie 1993)

ILLNER, MANFRED: Die industrielle Sachversicherung 1994/1995. In: Versicherungswirtschaft, 50. Jg. (1995), Heft 15, S. 1026-1028 (Sachversicherung 1995)

JAKOBI, WALTER: Mit Rücksicht auf die Zukunft handeln - Versicherungsgesellschaften verpflichten sich für den Umweltschutz. In: Versicherungswirtschaft, 51. Jg. (1996), Heft 5, S. 293-296 (Zukunft 1996)

JÖRISSEN, HERMANN: Produkthaftung und ihre Versicherung im Rahmen der Qualitätssicherung. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 34. Jg. (1989), Heft 3, S. 151-152 (Produkthaftung 1989)

KAMISKE, GERD F. / BRAUER, JÖRG-PETER: Qualitätsmanagement von A bis Z - Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 2. Auflage. München, Wien: Hanser 1995 (Qualitätsmanagement 1995)

KARTEN, WALTER: Zum Problem der Versicherbarkeit und zur Risikopolitik des Versicherungsunternehmens - betriebswirtschaftliche Aspekte. In: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 61. Jg. (1972), Heft 2/3, S. 279-299 (Versicherbarkeit 1972)

KETTLER, R.: Bedarfsgerechte Risikovorsorge durch Versicherungen und innerbetriebliche Organisation, insbesondere unter Berücksichtigung des Umwelthaftungsgesetzes. In: VDI-Berichte, Band 1092: Schadenverhütung in energietechnischen Anlagen, Hrsg.: Verein Deutscher Ingenieure. Düsseldorf: VDI-Verlag 1993, S. 225-244 (Risikovorsorge 1993)

KIEP, WALTHER / ANGER, REINHARD: Umwelthaftpflichtversicherung: Was lange währt, wird endlich gut? In: Allianz Report für Risiko und Sicherheit, 68. Jg. (1995), Heft 4, S. 128-133 (Umwelthaftpflichtversicherung 1995)

VON KIRSCHHOFER-BOZENHARDT, ANDREAS / KAPLITZA, GABRIELE: Der Fragebogen. In: Die Befragung, Band 1, Hrsg.: HOLM, KURT. München: Francke 1975, S. 92-126 (Fragebogen 1975)

KLEMMER, PAUL / MEUSER, THOMAS: Das EG-Umweltaudit - Eine Einführung. In: EG-Umweltaudit - Der Weg zum ökologischen Zertifikat, Hrsg.: KLEMMER, PAUL / MEUSER, THOMAS. Wiesbaden: Gabler 1995, S. 17-36 (Umweltaudit 1995)

KLINGMÜLLER, ERNST: Haftungsrecht muß auch Versicherbarkeit beachten. In: Versicherungswirtschaft, 51. Jg. (1996), Heft 1, S. 15-18 (Versicherbarkeit 1996)

KOCH, PETER: Versicherungswirtschaft, 4. Auflage. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1995 (Versicherungswirtschaft 1995)

KÖSTER, HEINZ: Industrie und Industrieversicherer - Partnerschaft mit oder ohne Grenzen? In: Die Versicherungspraxis, o.Jg. (1990), Heft 7, S. 117-122 (Industrieversicherer 1990)

KRIEG, WALTER: Risikobewältigung - Ein neuer Ansatz zur Ausgestaltung eines zukunftssicheren Führungsinstrumentariums. In: io Management Zeitschrift, 47. Jg. (1978), Heft 12, S. 533-536 (Risikobewältigung 1978)

KÜPPER, GEORG: Hinweise zu dem neuen Umwelthaftpflicht-Modell. In: Die Versicherungspraxis, o.Jg. (1992), Heft 1, S. 1-9 (Hinweise 1992)

KÜPPER, GEORG: Anmerkungen zu dem genehmigten Umwelthaftpflicht-Modell und Umwelthaftpflicht-Tarif des HUK-Verbandes. In: Die Versicherungspraxis, o.Jg. (1993), Heft 2, S. 17-23 (Anmerkungen 1993)

KURZENDÖRFER, VOLKER: Einführung in die Lebensversicherung. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1993 (Lebensversicherung 1993)

LEHN, JÜRGEN / WEGMANN, HELMUT: Einführung in die Statistik, 2. Auflage. Stuttgart: Teubner 1992 (Statistik 1992)

LEMOR, ULF: Haftpflichtversicherung, Formen. In: Handwörterbuch der Versicherung, Hrsg.: FARNY, DIETER / HELTEN, ELMAR / KOCH, PETER / SCHMIDT, REIMER. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1988, S. 273-278 (Haftpflichtversicherung 1988)

LEOPOLD, INGRUN: Das Risikoprofil der größten Unternehmen der Welt - Eine besondere Herausforderung für die Assekuranz. In: Versicherungswirtschaft, 49. Jg. (1994), Heft 1, S. 11-15 (Risikoprofil 1994)

LIEBER, BERND: Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor bei der Bewältigung des Wandels in der Versicherungswirtschaft. In: Versicherungswirtschaft im Umbruch, Hrsg: KALWAIT,

RAINER / LIEBER, BERND / JAKOB, GERIBERT. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1995, S. 61-90 (Wandel 1995)

MAI, HORST: NACE Rev. 1 - Die neue europäische Wirtschaftszweigsystematik. In: Wirtschaft und Statistik, 43. Jg. (1991), Heft 1, S. 7-16 (NACE 1991)

MANEKELLER, FRANK: Captives: Irrweg oder Lösung? - Aktuelle Fragestellungen der Industrieversicherung. In: Versicherungswirtschaft, 49. Jg. (1994), Heft 18, S. 1189-1198 (Captives 1994)

MARTIN, ANTON: Maschinen-Betriebsunterbrechungsversicherung: neue AVB und Klauseln (I). In: Versicherungswirtschaft, 31. Jg. (1976), Heft 7, S. 387-394 (Betriebsunterbrechungsversicherung 1976)

MARTIN , KLAUS: Allianz Risiko Service in der Praxis. In: Der Maschinenschaden, 60. Jg. (1987), Heft 6, S. 248-253 (Risiko 1987)

MEYER-KAHLEN, WALTER: Captive-Versicherung. In: Handwörterbuch der Versicherung, Hrsg.: FARNY, DIETER / HELTEN, ELMAR / KOCH, PETER / SCHMIDT, REIMER. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1988, S. 95-97 (Captive 1988)

MIKOSCH, CARLHEINZ: Industrie-Versicherungen - Ein Leitfaden für nationale und internationale Unternehmen. Wiesbaden: Gabler 1991 (Industrie-Versicherungen 1991)

MUGLER, JOSEF: Risk-Management. In: Handwörterbuch der Versicherung, Hrsg.: FARNY, DIETER / HELTEN, ELMAR / KOCH, PETER / SCHMIDT, REIMER. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1988, S. 679-683 (Risk Management 1988)

MÜLLER, HELMUT: Versicherungsbinnenmarkt - Die europäische Integration im Versicherungswesen. München: Beck 1995 (Versicherungsbinnenmarkt 1995)

NAGEL, BERNHARD: Die Produkt- und Umwelthaftung im Verhältnis von Herstellern und Zulieferern. In: Der Betrieb, 46. Jg. (1993), Heft 49, S. 2469-2474 (Produkt 1993)

O.V.: Schäden ohne Verluste, Hrsg: Allianz Versicherungs-AG, Broschüre Nr. TV 17. München 1978 (Schäden 1978)

O.V.: Maschinenversicherung für technische Anlagen und fahrbare Geräte, Hrsg: Allianz Versicherungs-AG, Broschüre Nr. TV 267. München 1987 (Maschinenversicherung 1987)

O.V.: Allianz Risiko Service, Hrsg.: Allianz Versicherungs-AG, Broschüre Nr. IND 80. München 1987 (Risiko-Service 1987)

O.V.: Anlagenerfassung zur neuen Umwelt-Haftpflichtversicherung, Hrsg.: Allianz Versicherungs-AG, Broschüre Nr. IH 400. München 1992 (Anlagenerfassung 1992)

O.V.: Gablers Wirtschafts-Lexikon, 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler 1992 (Wirtschafts-Lexikon 1992)

O.V.: Die deutsche Versicherungswirtschaft, Jahrbuch 1993 des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1993 (Jahrbuch 1993)

O.V.: Verordnung über die freiwillige Teilnahme gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung vom 29.6.1993. Verordnung EWG Nr. 1963/93, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L168 vom 10.7.1993, S. 1-18 (Verordnung 1993)

O.V.: Risikopotentiale verringern: AZT und ARS bieten nützliches Know-how. In: Allianz Report für Risiko und Sicherheit, 66. Jg. (1993), Heft 6, S. 219 (Know-how 1993)

O.V.: Wichtige Informationen zum Umwelthaftungsgesetz 1991. In: Gothaer Unternehmerservice, Hrsg.: Gothaer Versicherungsbank VVaG, Broschüre Nr. M 800. Köln 1994 (Umwelthaftungsgesetz 1994)

O.V.: Vertragsumstellung traf bislang die großen Firmen. In: Handelsblatt, Ausgabe vom 19.12.1994, S. 30 (Vertragsumstellung 1994)

O.V.: Bank- und Versicherungslexikon, 2. Auflage, Hrsg.: SCHIERENBECK, HENNER. München, Wien: Oldenbourg 1994 (Versicherungslexikon 1994)

O.V.: Allianz koppelt sich von Prämien-Richtlinien ab. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe vom 30.5.1995, S. 24 (Prämien-Richtlinien 1995)

O.V.: Kunden sollen die Risiken mittragen - Die Allianz koppelt sich von den Prämien-Richtlinien ab. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe vom 31.5.1995, S. 23 (Risiken 1995)

O.V.: Was ist Mittelstand? In: Industrieanzeiger, 117. Jg. (1995), Heft 41, S. 27 (Mittelstand 1995)

O.V.: Die deutsche Versicherungswirtschaft, Jahrbuch 1995 des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1995 (Jahrbuch 1995)

O.V.: Dienstleistungen im Umweltschutz. In: Versicherungswirtschaft, 51. Jg. (1996), Heft 5, S. 296 (Dienstleistungen 1996)

PETER, FRIEDHELM: Feuer und Flamme - Auswirkungen von Just-in-time auf den Versicherungsschutz. In: Industrieanzeiger, 108. Jg. (1986), Heft 86, S. 32-36 (Feuer 1986)

PINNEKAMP, HEINZ-JÜRGEN / SIEGMANN, FRANK: Deskriptive Statistik - Einführung in die statistische Methodenlehre, 2. Auflage. München, Wien: Oldenbourg 1990 (Statistik 1990)

RAMERSHOVEN, HANS-HEINRICH: Technische BU-Versicherung. In: Handwörterbuch der Versicherung, Hrsg.: FARNY, DIETER / HELTEN, ELMAR / KOCH, PETER / SCHMIDT, REIMER. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1988, S. 849-851 (BU-Versicherung 1988)

REUTER, ALEXANDER: Das neue Gesetz über die Umwelthaftung. In: Betriebs-Berater (1991), Heft 3, S. 145-149 (Umwelthaftung 1991)

RISS, ANDREAS: Umweltmanagement - Etwas völlig Neues? In: Wasser, Luft und Boden, 38. Jg. (1994), Heft 6, S. 20-22 (Umweltmanagement 1994)

ROTHE, LOTHAR: Risikobewältigung - Produkthaftung und Umwelthaftung als Schwerpunkt betrieblicher Risiken. In: Maschinenmarkt, 100. Jg. (1994), Jubiläumsausgabe: 100 Jahre Maschinenmarkt, S. 405-412 (Risikobewältigung 1994)

RÜCK, THOMAS: Öko-Controlling als Führungsinstrument. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 1993 (Führungsinstrument 1993)

RÜCKERT, A.: Praktisches Risk Management am Beispiel der Maschinen-Betriebsunterbrechungs-Versicherung. In: Der Maschinenschaden, 60. Jg. (1987), Heft 4, S. 159-162 (Risk Management 1987)

SAUERWEIN, ELMAR: Strategisches Risiko-Management in der bundesdeutschen Industrie. In: Strategische Unternehmensführung, Band 1, Hrsg: HINTERHUBER, HANS H. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang 1994 (Risiko-Management 1994)

SCHIERENBECK, HENNER / HÖLSCHER, REINHOLD: BankAssurance - Institutionelle Grundlagen der Bank- und Versicherungsbetriebslehre, 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993 (BankAssurance 1993)

SCHIERENBECK, HENNER: Ertragsorientiertes Bankmanagement - Controlling in Kreditinstituten, 4.Auflage. Wiesbaden: Gabler 1994 (Bankmanagement 1994)

SCHIMIKOWSKI, PETER: Ausschluß des Umwelthaftpflichtrisikos aus der gewerblichen und industriellen Haftpflichtversicherung. In: Versicherungswirtschaft, 49. Jg. (1994), Heft 12, S. 748-752 (Umwelthaftpflichtrisiko 1994)

SCHIMIKOWSKI, PETER: Sicherheitsvorschriften, technische Regeln und Versicherungsschutz, Teil 2. In: Zeitschrift für Versicherungswesen, 46. Jg. (1995), Heft 20, S. 541-545 (Sicherheitsvorschriften 1995)

SCHMIDT, GÜNTER: Kernenergieversicherung. In: Handwörterbuch der Versicherung, Hrsg.: FARNY, DIETER / HELTEN, ELMAR / KOCH, PETER / SCHMIDT, REIMER. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1988, S. 345-348 (Kernenergieversicherung 1988)

SCHMIDT-SALZER, JOACHIM: Die Umwelthaftpflichtpolice ´92 des HUK-Verbandes. In: Versicherungswirtschaft, 48. Jg. (1993), Heft 6, S. 353-360 (Umwelthaftpflichtpolice 1993)

SCHMIDT-SALZER, JOACHIM: Verbraucherschutz, Produkthaftung, Umwelthaftung, Unternehmensverantwortung. In: Neue Juristische Wochenschrift, 47. Jg. (1994), Heft 20, S. 1305-1315 (Produkthaftung 1994)

SCHOPKA, KLAUS: Elektronik-Versicherungen: Wirtschaftlichkeit und Sparmöglichkeiten. In: KES - Zeitschrift für Kommunikations- und EDV-Sicherheit, 10. Jg. (1994), Heft 6, S. 7-12 (Elektronik-Versicherungen 1994)

SCHRECK, HELMUT: Veränderungen in der Struktur der Großrisiken in der Industrieversicherung. In: Versicherungswirtschaft im Umbruch, Hrsg: KALWAIT, RAINER / LIEBER, BERND / JAKOB, GERIBERT. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 1995, S. 113-134 (Veränderungen 1995)

THIER, WILLI: Qualitätsmanagement und Produktsicherheit - Risk Management der Produkthaftung. In: Quality Management im Haftpflichtbereich, Tagungsband der 8. Haftpflicht-Tagung, Hrsg.: Bayerische Rückversicherung AG, München 1995. (Produktsicherheit 1995)

WAGNER, GERD RAINER / JANZEN, HENRIK: Umwelt-Auditing als Teil des betrieblichen Umwelt- und Risikomanagements. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg. (1994), Heft 6, S. 573-604 (Umwelt-Auditing 1994)

WAGNER, PAUL-ROBERT: Die Kreditversicherung, 3. Auflage. Frankfurt am Main: Fritz Knapp 1985. (Kreditversicherung 1985)

WENDELSTADT, DIETER: Perspektiven der Versicherungswirtschaft - Risikobewältigung in der Industrie. In: Praktisches Risk Management: Sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens, Bericht über das Kölner Unternehmerforum 1981. Köln: Kölnische Beratungsgesellschaft für Risk Management 1981, S. 51-63 (Versicherungswirtschaft 1981)

WILK, LIESELOTTE: Die postalische Befragung. In: Die Befragung, Band 1, Hrsg.: HOLM, KURT. München: Francke 1975, S. 187-200 (Befragung 1975)

WINTERLING, KLAUS: Risiken in Unternehmen erkennen, verhindern, bewältigen. In: io Management Zeitschrift, 58. Jg. (1989), Heft 11, S. 30-33 (Risiken 1989)

ZINK, KLAUS J.: Total Quality Management. In: Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management, 3. Auflage, Hrsg: ZINK, KLAUS J., Landsberg / Lech: Moderne Industrie 1994, S. 9-52 (Management 1994)

Anhang

Fragebogen zum Risiko- und Versicherungsmanagement

Der auf den folgenden Seiten aufgeführte Fragebogen wurde an 500 deutsche Industrieunternehmen aus fünf verschiedenen Branchen mit der Bitte um Bearbeitung verschickt.

Jedem Fragebogen wurde ein persönliches Anschreiben beigefügt, das an die Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmens adressiert war. Das Anschreiben sollte den Zweck der Befragung deutlich machen und zur Bearbeitung des Fragebogens motivieren.

UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN
Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen
Lehrstuhl für Finanzierung und Investition
Professor Dr. Reinhold Hölscher

FRAGEBOGEN ZUM RISIKO- UND VERSICHERUNGSMANAGEMENT

Bitte ausfüllen und schnellstmöglich (wenn möglich bis **Anfang März 1996)** zurücksenden an:

Universität Kaiserslautern
Lehrstuhl für Finanzierung und Investition
z. Hd. Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. U.-C. Rücker
Postfach 3049
67653 Kaiserslautern

Telefax: 0631 / 2053621

Bearbeiter der Umfrage: **cand. Wirtsch.-Ing. Markus Kremers**
Telefon: 0631 / 92249 (für Rückfragen)

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

Bei den meisten Fragen ist die Antwort anzukreuzen. Falls Mehrfachnennungen möglich sind, ist dies angegeben. Bei einigen Fragen sind zusätzliche Angaben erforderlich. Hierfür sind entsprechende Felder vorgegeben. Falls Ihnen dies sinnvoll erscheint, können Sie zu allen Fragen zusätzliche erläuternde Angaben machen. Reicht der vorhandene Raum dafür nicht aus, können Sie ein separates Blatt benutzen. Geben Sie dann bitte die Nummer der Frage an, auf die sich die Anmerkungen beziehen.

Zur Vermeidung von Mißverständnissen wurde bei Fragen, die spezielle Versicherungstypen betreffen, zusätzlich das Kürzel für die Versicherungsbedingungen angegeben.

Alle Angaben, die Sie in diesem Fragebogen machen, werden gemäß Ihren Wünschen (Punkt 5.1) vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Bemühungen.

1. Allgemeine Angaben

1.1 Branche (Bitte nur die Sparte angeben, in der Sie Ihr Hauptgeschäftsfeld sehen):

- ❑ Fahrzeugbau, Schiffbau, Luft- / Raumfahrzeugbau
- ❑ Chemische Industrie, Petrochemie, Kunststoffindustrie
- ❑ Maschinen- / Anlagenbau
- ❑ Metallerzeugende Industrie, Gießereien, Metallverarbeitende Industrie
- ❑ Elektroindustrie, Elektronik, Datenverarbeitung, Elektrogeräte, Telekommunikation

1.2 Unternehmensgröße: _____ Mitarbeiter
_____ DM Jahresumsatz
_____ DM Bilanzsumme

2. Risikomanagement

2.1 Welche der folgenden Aussagen charakterisieren das in Ihrem Unternehmen vorherrschende Verständnis vom Risikomanagement am ehesten (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Risikomanagement ist nur ein neuer Name für etwas, das wir ohnehin schon seit Jahren tun.
- ❑ Hauptamtliche Risikomanager können wir uns nicht leisten.
- ❑ Wir haben die bisherige Entwicklung auf dem Gebiet des Risikomanagements nicht genau verfolgt. Daher können wir mit diesem Begriff nicht viel anfangen.
- ❑ Risikomanagement lohnt sich bei der Größenordnung unseres Unternehmens nicht.
- ❑ Risikomanagement ist gleichbedeutend mit gutem Versicherungsmanagement.
- ❑ Risikomanagement steht in direktem Wettbewerb mit Versicherungen.
- ❑ Risikomanagement ist nur eine andere Bezeichnung für Schadenverhütung.
- ❑ Risikomanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Managements.

2.2 Betreibt Ihr Unternehmen systematisches Risikomanagement?

- ❑ Ja, hauptsächlich folgende Aktivitäten (Mehrfachnennungen möglich):
  - ❑ Risikoidentifikation
  - ❑ Risikobewertung
  - ❑ risikomindernde / risikobegrenzende Maßnahmen
  - ❑ Nachbereitung von eingetretenen Risiken
  - ❑ Erarbeiten von risikopolitischen Strategien
  - ❑ Steuerung der unternehmensweiten Risikopolitik
  - ❑ _____
- ❑ Nein

2.3 Falls ja, wie oft werden die Erkenntnisse aktualisiert?

- ❑ Nie oder nur sehr selten
- ❑ jährlich
- ❑ halbjährlich
- ❑ unregelmäßig
- ❑ _____

2.4 Welchen Stellenwert hat das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen?

- ❑ Das Risikomanagement ist Chefsache bzw. liegt in der Zuständigkeit der Geschäftsführung.
- ❑ Das Risikomanagement ist delegierbar, die höchste Instanz, die für das Risikomanagement verantwortlich zeichnet, ist:

  _____
- ❑ Risikomanagement als solches wird nicht betrieben. Alle Mitarbeiter sind angehalten, bei Ihren Entscheidungen Risikogesichtspunkte zu beachten.
- ❑ Die Risikoproblematik wird nicht explizit betrachtet.

2.5 Ist das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen institutionalisiert?

- ❑ Nein
- ❑ Ja, als Stabsstelle in beratender Funktion, die direkt der Unternehmensleitung unterstellt ist.
- ❑ Ja, als eigenständige Institution oder Abteilung mit Weisungsbefugnis.
- ❑ Ja, als eigenständige Institution oder Abteilung ohne Weisungsbefugnis.
- ❑ Ja, in die einzelnen Linienfunktionen integriert.
- ❑ Ja, sowohl auf der Ebene der Unternehmensleitung als auch in den Funktionsbereichen.
- ❑ Ja, in folgender Form: _____

2.6 Wie viele Ihrer Mitarbeiter sind für das Risikomanagement zuständig?

Anzahl der hauptamtlichen Risikomanager: _____

Anzahl der Mitarbeiter, die Risikomanagement als Nebentätigkeit betreiben: _____

2.7 Gibt es eindeutig formulierte Unternehmensziele (hier sind nicht nur Risikoziele gemeint)?

- ❑ Ja, schriftlich fixiert (Falls möglich, bitte bei der Rücksendung des Fragebogens beilegen.)
- ❑ Ja, sie werden mündlich verbreitet
- ❑ Nein

2.8 Wenn ja, sind diese Ziele allen Mitarbeitern bekannt?

- ❑ Ja
- ❑ Nein, nur der Unternehmensleitung oder den Mitarbeitern mit leitenden Funktionen

2.9 Falls es Unternehmensziele gibt, sind auch Risikoziele darin enthalten?

- ❑ Ja, als Hauptziele
- ❑ Ja, als Nebenziele
- ❑ Nur implizit in anderen Zielen (z.B. Qualitätsziel) enthalten
- ❑ Nein

2.10 Gibt es klar formulierte Verhaltensanweisungen und Strategien zur Risikohandhabung?

- ❑ Ja, in folgender Form (falls möglich, bitte bei der Rücksendung des Fragebogens Beispiele beilegen):

  _____

  _____

  _____
- ❑ Nein

2.11 Mit dem Umwelthaftungsgesetz (UmweltHG) und dem Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG) wurde eine verschuldensunabhängige Gefährdungshaftung eingeführt. Wie schätzen Sie die neue Risikolage für Ihr Unternehmen in diesen Bereichen ein?

- ❑ Das Haftpflichtrisiko hat für uns existenzbedrohende Ausmaße angenommen.
- ❑ Das Haftpflichtrisiko ist zwar erheblich gewachsen, kann aber verkraftet werden.
- ❑ Das Haftpflichtrisiko ist kaum gewachsen.
- ❑ Das Haftpflichtrisiko hat sich nicht verändert.
- ❑ Wir haben uns mit dieser Problematik nicht intensiv beschäftigt.

3. Versicherungsmanagement

3.1 Wer ist bei Ihnen für den Abschluß und die Pflege von Versicherungsverträgen zuständig (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ zentrales Versicherungsmanagement durch die Unternehmensleitung
- ❑ zentrales Versicherungsmanagement durch institutionalisiertes Risikomanagement
- ❑ zentrales Versicherungsmanagement durch das Rechnungswesen / Finanzabteilung
- ❑ zentrales Versicherungsmanagement durch

  _____
- ❑ dezentrales Versicherungsmanagement in den einzelnen Funktionsbereichen

3.2 Wie schätzen Sie die Relevanz der externen Versicherung von Risiken für Ihr gesamtes Risikomanagement ein?

- ❑ Unser Risikomanagement könnte man durchaus auch als Versicherungsmanagement bezeichnen, da es ansonsten kaum andere Risikomanagementaktivitäten gibt.
- ❑ Versicherung ist unsere wichtigste Risikomanagementaktivität.
- ❑ Versicherung ist neben anderen Tätigkeiten gleichwertiger Bestandteil des Risikomanagements.
- ❑ Versicherung ist in unserem Risikomanagement nur ein untergeordneter Bestandteil.
- ❑ Versicherung hat mit Risikomanagement nichts zu tun. Daher trennen wir Risiko- und Versicherungsmanagement.

3.3 Nehmen Sie Risikomanagement-Dienstleistungen von Versicherern in Anspruch, die über eine reine Verkaufsberatung hinausgehen (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Nein, und zwar aus folgenden Gründen:
  - ❑ Unser Versicherer bietet solche Leistungen nicht an.
  - ❑ Solche Dienstleistungen sind zu teuer
  - ❑ Solche Untersuchungen können wir besser selbst durchführen.
  - ❑ _____
- ❑ Ja, im Bereich der Risikoanalyse
- ❑ Ja, im Bereich der Risikobewältigung
- ❑ Ja, im Bereich des Umweltmanagements
- ❑ Ja, im Bereich des Brandschutzes
- ❑ Ja, in den Bereichen _____

3.4 Nehmen Sie solche Dienstleistungen von anderen Anbietern in Anspruch?

- ❑ Ja, und zwar von:
  - ❑ Versicherungsmaklern
  - ❑ Unternehmensberatungen
  - ❑ Risk-Consulting-Büros
  - ❑ _____
  - ❑ _____
- ❑ Nein

3.5 Welche Art von Versicherungsverträgen schließen Sie üblicherweise ab?

- ❑ Standardverträge
- ❑ ausgehandelte Verträge mit individuellen Deckungserweiterungen / -beschränkungen
- ❑ beides (vom Einzelfall abhängig)

3.6 Führen Sie eigene Schadensauswertungen durch, um die Effizienz Ihres Versicherungsschutzes zu beurteilen?

- ❑ Ja, in folgenden Abständen: _____
- ❑ Nein

3.7 Werden die Deckungs- und/oder Versicherungssummen Ihrer Versicherungspolicen regelmäßig aktualisiert, um eine Unterdeckung zu vermeiden?

- ❑ Ja, üblicherweise auf unsere Initiative hin
- ❑ Ja, auf Initiative unserer Versicherer
- ❑ Ja, durch in den Verträgen festgelegte automatische Anpassung
- ❑ Nein

3.8 Arbeiten Sie immer mit dem gleichen Versicherer zusammen?

- ❑ Ja, und zwar mit folgender Versicherungsgesellschaft:

  _____
- ❑ Nein. Wir wählen in jedem Einzelfall unseren Versicherer nach folgenden Kriterien aus (Mehrfachnennungen möglich):
  - ❑ Höhe der Versicherungsprämien
  - ❑ Flexibilität bei der individuellen Ausgestaltung von Versicherungsverträgen
  - ❑ zusätzliche Serviceleistungen bzw. Dienstleistungen unabhängig vom Vertragsabschluß
  - ❑ _____
  - ❑ _____
  - ❑ _____

4. Versicherungsprogramm

Betriebshaftpflichtversicherung

4.1 Wie ist Ihre Betriebshaftpflichtversicherung ausgestaltet?

- ❑ Standardpolice ohne Deckungserweiterungen / -begrenzungen
- ❑ Police mit standardisierten Deckungserweiterungen / -begrenzungen
- ❑ Police mit individuell ausgehandelten Deckungserweiterungen / -begrenzungen

4.2 Werden die Deckungssummen Ihrer Betriebshaftpflichtversicherung regelmäßig neu festgesetzt?

- ❑ Ja, die letzte Anpassung war im Jahr _____
- ❑ Nein

Produkthaftpflichtversicherung

4.3 Hat Ihr Unternehmen eine erweiterte Produkthaftpflichtdeckung, die auf das Produkthaftungsgesetz abgestimmt ist (neues Haftpflichtmodell)?

❑ Ja

❑ Nein

4.4 Wenn ja, haben sich die Versicherungsprämien im Vergleich zur alleinigen Absicherung durch die Betriebshaftpflichtversicherung spürbar erhöht?

❑ Ja, und zwar um ca. _____ %

❑ Nein

4.5 Sind Sie der Meinung, daß diese Prämienerhöhung angemessen ist?

❑ Ja

❑ Nein

4.6 Sind Sie der Meinung, daß die erweiterte Produkthaftpflichtversicherung die durch das ProdHaftG entstandene Risikoverschärfung in ausreichendem Maße abdeckt?

❑ Ja

❑ Nein, weil: _____

_____

4.7 Falls nicht, welche Deckungserweiterungen würden Sie sich wünschen?

_____

_____

Umwelthaftpflichtversicherung

4.8 Haben Sie eine Umwelt-Basis-Deckung?

❑ Nein

❑ Ja, als zusätzliche Deckung im Rahmen der Betriebshaftpflichtversicherung

❑ Ja, in eine separate Umwelthaftpflichtversicherung integriert

4.9 Betreiben Sie Anlagen, die in den Anhängen 1 und 2 des UmweltHG (Umwelthaftungsgesetz) aufgeführt sind (Mehrfachnennungen möglich)?

❑ Anlagen gemäß Anhang 1 des UmweltHG, die der verschärften Haftung unterliegen

❑ Anlagen gemäß Anhang 2 des UmweltHG, die der Pflichtdeckungsvorsorge unterliegen

4.10 Falls Sie eine Umwelthaftpflichtversicherung haben, welche Risikobausteine gemäß Ziffer 2.1 bis 2.7 des Umwelthaftpflichtmodells sind integriert (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Baustein 1: WHG-Anlagen gemäß § 22 (2) Wasserhaushaltsgesetz
- ❑ Baustein 2: Anlagen gemäß Anhang 1 UmweltHG
- ❑ Baustein 3: sonstige deklarierungspflichtige Anlagen, die nicht unter das UmweltHG fallen, insb. Anlagen gemäß 2. BImSchV
- ❑ Baustein 4: Abwasseranlagen– und Einwirkungsrisiko gemäß § 22 (1) WHG
- ❑ Baustein 5: Anlagen gemäß Anhang 2 Umwelt HG
- ❑ Baustein 6: Umwelt-Produktrisiko
- ❑ Baustein 7: Restrisiko

4.11 Wenn Sie eine Umwelthaftpflichtversicherung nutzen, haben sich die Versicherungsprämien im Vergleich zur alleinigen Absicherung durch die Betriebshaftpflichtversicherung spürbar erhöht?

- ❑ Ja, und zwar um ca. _____ %
- ❑ Nein

4.12 Sind Sie der Meinung, daß diese Prämienerhöhung angemessen ist?

- ❑ Ja
- ❑ Nein

4.13 Sind Sie der Meinung, daß eine Umwelthaftpflichtversicherung die zusätzlichen Risiken aus den Umweltgesetzen, insb. aus dem UmweltHG, in ausreichendem Maße abdeckt?

- ❑ Ja
- ❑ Nein, und zwar aus folgenden Gründen (Mehrfachnennungen möglich):
  - ❑ „Kleckerschäden“ aus dem Normalbetrieb sind nicht versichert.
  - ❑ Unzureichender Nachhaftungszeitraum bei Vertragskündigung.
  - ❑ _____
  - ❑ _____

4.14 Welche Umweltrisiken, die nicht unter die Umwelthaftpflichtversicherung fallen, würden Sie gerne versicherungstechnisch absichern?

_____

_____

_____

_____

Technische Versicherungen

4.15 Welche Versicherungen für betriebsbereite Maschinen und technische Anlagen nutzen Sie (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Maschinenversicherung (AMB oder ABMG)
- ❑ Maschinenkaskoversicherung (ABMG)
- ❑ Schwachstromanlagenversicherung

4.16 Wie versichern Sie im Bau befindliche Maschinen und technische Anlagen (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Montageversicherung (AMoB)
- ❑ Bauleistungsversicherung (ABU oder ABN)
- ❑ Bauherrenhaftpflichtversicherung

4.17 Sind Sie gegen Betriebsunterbrechungen versichert (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Nein
- ❑ Ja, durch folgende Betriebsunterbrechungsversicherungen:
  - ❑ durch Maschinen-Betriebsunterbrechungsversicherung (AMBUB)
  - ❑ durch Schwachstromanlagen-Betriebsunterbrechungsversicherung (AVFEBU)
  - ❑ durch Elektronik-Betriebsunterbrechungsversicherung (ABEBU)
  - ❑ durch Montage-Betriebsunterbrechungsversicherung (AMoBUB)
- ❑ Ja, durch folgende Mehrkostenversicherungen:
  - ❑ Maschinen-Mehrkostenversicherung (AMKB)
  - ❑ Schwachstromanlagen-Mehrkostenversicherung (AVFEBU)
- ❑ Ja, durch Versicherung gegen Schäden durch Betriebsunterbrechungen infolge Ausfalls der öffentlichen Versorgung (ABUB [E])

Sonstige Versicherungen

4.18 Welche Arten von Feuerversicherungen nutzen Sie (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Allgemeine Feuerversicherung (AFB)
- ❑ Allgemeine Feuerversicherung mit Extended-Coverage-Police (ECB)
- ❑ Allgemeine Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung (FBUB)
- ❑ Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung mit Extended-Coverage-Police (ECBUB)
- ❑ Feuerhaftungsversicherung (FHB)

4.19 Nutzen Sie „All-Risk-Policen“ (EAR / CAR) die eine erweiterte Deckung bieten, indem auf eine enumerative Auflistung der gedeckten Gefahren verzichtet wird?

- ❑ Nein
- ❑ Ja

4.20 Sind Sie der Meinung, daß die höheren Prämien für diesen Versicherungstyp gemessen an der gebotenen Leistung angemessen sind?

- ❑ Ja
- ❑ Nein

4.21 Sind Sie der Meinung, daß dieser Versicherungstyp im Vergleich zu „traditionellen“ Versicherungen eine wesentliche Erweiterung des Deckungsumfangs bietet?

- ❑ Ja
- ❑ Nein, weil es zu viele Deckungsausschlüsse gibt.
- ❑ _____

4.22 Welche zusätzlichen Anforderungen stellen Sie an eine All-Risk-Versicherung?

_____

_____

_____

4.23 Ist ihr Unternehmen in erheblichem Umfang auf den internationalen Märkten aktiv (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Ja, wir betreiben Produktionsstätten im Ausland
- ❑ Ja, wir treiben Export bzw. Import
- ❑ Nein

4.24 Falls ja, sichern Sie diese Aktivitäten über Versicherungen ab (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Nein
- ❑ Ja, mittels Kreditversicherungen (Versicherung von Forderungen)
- ❑ Ja, mittels Kautionsversicherungen (Bürgschaften und Garantien)

4.25 Sichern Sie Ihre ausländischen Produktionsstätten (sofern vorhanden) mit einem integrierten globalen Versicherungsprogramm, d.h. mit einer Master-Police und lokalen Ergänzungspolicen, ab?

- ❑ Ja
- ❑ Nein

4.26 Wie sind Ihre EDV-Anlagen versichert (Mehrfachnennungen möglich)?

- ❑ Keine gesonderte Versicherung
- ❑ Im Rahmen einer Schwachstromanlagenversicherung
- ❑ Im Rahmen einer Elektronikversicherung (ABE)
- ❑ Datenträgerversicherung
- ❑ EDV-Betriebsunterbrechungsversicherung
- ❑ Schwachstromanlagen-Betriebsunterbrechungsversicherung (AVFEBU)
- ❑ Schwachstromanlagen-Mehrkostenversicherung (AVFEBU)
- ❑ _____
- ❑ _____

5. Sonstige Angaben

5.1 Inwieweit sollen Ihre Angaben vertraulich behandelt werden?

- ❑ Wir sind damit einverstanden, daß unser Firmenname zusammen mit den gemachten Angaben genannt wird, etwa als Beispiel zur Verdeutlichung eines Zusammenhangs.
- ❑ Wir sind damit einverstanden, daß unser Firmenname in einer Auflistung von teilnehmenden Unternehmen aufgeführt wird. Wir wünschen aber, daß bei der Darstellung der Umfrageergebnisse keinerlei Rückschlüsse auf unser Unternehmen möglich sind.
- ❑ Wir wünschen, daß unser Firmenname nicht genannt wird.

5.2 Name und Anschrift des Unternehmens: _____

_____

_____

_____

5.3 Ansprechpartner für Rückfragen:

Name: _____

Abteilung: _____

Telefon-Durchwahl: _____

Telefax: _____

Stichwortverzeichnis

ABAG 22
ABEBU 19
ABMG 15
ABN 17
ABU 17
ABUB [E] 20
AFB 17; 19; 52
AHB 21; 26
Allgefahrendeckung 15; 22
Allgefahrenversicherung 10
allgemeine Geschäftsbedingungen 8
allgemeines Unternehmerrisiko 22; 27
All-Risk-Versicherung 22; 55; 71
AMB 15; 19
AMBUB 19
AMKB 20
AMoB 16
AMoBUB 19
Anlagenhaftung 31
Anlagenrisiko 21
Ansteckungsrisiko 13
Aufräumkosten 17
Auslandsgeschäfte 56
Ausschlußliste 22
Automatisierung 32
Bauleistungsversicherung 17
Bausteine 30
Betriebshaftpflichtversicherung 20; 26; 28; 48; 66; 69
Betriebsorganisation 32
Betriebsunterbrechung 18; 33; 71
Betriebsunterbrechungsrisiko 32
Betriebsunterbrechungsversicherung 18; 54; 57; 70; 81
Beweislast 28
Bilanzsumme 36
Blitzschlag 17
Bodenkaskodeckung 30; 52
Bonus-/Malus-Systeme 74
Böswilligkeit 15; 53
Branche 35; 61; 67
Brancheneinteilung 35
Brand 17
Brandrisiko 18; 32; 70
Brandschutz 45
Broad-Captive 89
BU-Versicherung *Siehe* Betriebsunterbrechungsversicherung
Captive 88
Datenrekonstruktion 72
Datenträgerversicherung 15; 72
Deckungsbeitrag 18
Deckungslücke 31; 69; 75
Deckungssumme 10; 11; 19; 21; 65
Dekontaminierungskosten 17
Delkredereversicherung 21
Deregulierung 74
Dringlichkeit 4; 75
ECB 17; 52
ECBUB 19
EC-FBU-Versicherung 19
EC-Feuerversicherung 17; 19
EDV-Anlagen 56; 72
Eigenschäden 30
Eintrittswahrscheinlichkeit 3
Einzeldeklarationsprinzip 31
Elektronik-BU-Versicherung 19; 54
Elektronikversicherung 15; 52; 57; 72
Elementargefahren 22
Emissionen 32; 75
Entscheidungen 3
Entscheidungshilfen 43
Entwicklungsrisiko 25; 27; 31; 75
Ergebnisse 37
Erprobung 16; 71
erweiterte Produkthaftpflichtdeckung 26; 49; 69
EU-Binnenmarkt 74
Explosion 17
extended coverage 17
externe Dienstleistungen 45; 63; 77
Fahrlässigkeit 15
FBUB 19
Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung 19; 54; 81
Feuerversicherung 17; 52; 70; 81
Fixkosten 18

Folgeschäden 16
  durch Produktfehler 24
Fonds 88
fondsgebundene Lebensversicherung 88
fondsgebundene Versicherung 88
Fortschritt
  technologischer 32
Fragebogen 34
Führungsaufgabe 5
Führungsfunktion 39
Gefährdungshaftung 27
Großindustrie 36
Großunternehmen 36
Grundversicherungen 23
Haftpflichtversicherung 28; 48; 69
Haftung
  verschuldensunabhängige 25
Haftungsrecht 23
Haftungsrisiko 43; 62
Hagel 17
Hardwareschaden 72
Hauptziele 42; 60
HUK-Modell 28; 50; 62
Industrieversicherung 15
Industriezweig *Siehe* Branche
Institution *Siehe*
  Risikomanagementinstitution
Internationalisierung 23; 55
Jahresumsatz 36
Ja-sage-Tendenz 38
Just-in-time-Logistik 33
Kautionsversicherung 21
Kollektiv 9; 73
Kompetenzregelungen 6
Konditionen 66
Konventionalstrafen 18
Kreditversicherung 21; 56
Kriterium der Dringlichkeit 13
Kriterium der Eindeutigkeit 13
Kriterium der Unabhängigkeit 13
Kriterium der Zufälligkeit 13
Management
  zielorientiertes 5; 42; 60
Marktrisiko 18
Maschinen-
  Betriebsunterbrechungsversicherung 19
Maschinen-BU-Versicherung 54
Maschinenschäden 15
Maschinenversicherung 15; 52
Master-Cover-Police 24; 56
Mehrkostenversicherung 20
menschliches Versagen 15; 53
mittelgroße Unternehmen 36
Mittelstand 36
Montage-
  Betriebsunterbrechungsversicherung 19
Montage-BU-Versicherung 71
Montageschaden 16; 70; 71
Montageversicherung 16
NACE Rev.1 35
Nachhaftung 29
Nebenziele 60
Nordamerika 24
Normalbetrieb 27
Normalbetriebshaftung 31; 52
Normalbetriebsschäden 75
Obliegenheiten 11
Öko-Audit 82
Organisationsform 6
Organisationsstruktur 5
Pool 14; 87
Prämie
  risikogerechte 73
Prämienhöhe 11; 14; 47
Prämienkalkulation 73
Produktbeobachtungspflichten 26
Produktfehler 24; 82
Produkthaftung 24; 82
Produkthaftungsrisiko 49; 82
Produktrückruf 26
Produktsicherheit 26
Qualitätsmanagement 82; 85
Quersubventionen 73
Rechtsschutzversicherung 20
Restrisiko 9; 23
Rettungskosten
  vorgezogene 31; 52
Risiko 3
  Determinanten 3
  politisches 17
Risikoanalyse 7; 11; 39; 45
Risikoausgleich
  interner 9; 14; 89
Risikobewältigung 7; 12; 39; 45; 46; 76
Risikobewertung 7; 39
Risikobewußtsein 5; 10
Risikoeintritt 3
Risikofinanzierung 8; 12

Risikogestaltung 77
Risikoidentifikation 7; 39
Risikomanagement 37; 45; 67; 78; 85
  aktives 8
  Bewertung des 57; 60
  modernes 4; 23; 37; 78
  operatives 6
  Organisation des 39; 59
  passives 8; 23
  Qualität des 63; 68
  strategisches 4; 39; 78
  systematisches 7
  Umfang des 58
  Verständnis vom 37
Risikomanagementinstanz 5
Risikomanagementinstitution 6; 12
Risikomanagementprozeß 39
Risikomanagementstelle 41
Risikomanager 41
Risikominderung 8
Risikonachbereitung 7; 39
Risikopolitik 39
Risikotransfer 8
Risikoüberwälzung 8
Risikoverantwortung 6
Risikovermeidung 8
Risikoziele 5; 42; 60
Rücklauf 36
Sachversicherung 15; 17; 52; 70; 81
Sachversicherung 70
Sanierungskosten 31
Schadenhäufigkeit 32
Schadenregulierung 24
Schadensauswertungen 46; 65
Selbstbehalt 10
Selbstbeteiligung *Siehe* Selbstbehalt
Selbsttragen von Risiken 9
Selbstversicherung 88
Sicherheit
  optimale 7
  totale 4
Sicherungsmaßnahmen 7
Sorgfaltspflichten 25
Stand der Technik 31
Stand von Wissenschaft und Technik 25; 31
Standardvertrag 46
Störfall 28
Sturm 17
Tarifdifferenzierung 74
Technische Versicherung 15
UHV 28
Umweltbeeinträchtigung 27
Umwelthaftpflichtversicherung 21; 28; 50; 62; 69; 73; 75; 82
Umwelthaftung 27
Umwelthaftungsgesetz 28
UmweltHG 21; 28; 50; 62
Umweltmanagement 45; 83
Umweltmanagementsystem 84
Umwelt-Produktrisiko 28
Umweltrisiko 82
Ungeschicklichkeit 15
Unternehmensziele 3; 42
Untersuchung
  empirische 34
Verhaltensanweisungen 43
Vermögensschaden 18; 22; 27; 33
Versicherbarkeit 12
Versicherbarkeitskriterien 12; 19; 88
Versicherer 9
Versicherung 9
  Einkauf 11
Versicherungsabteilung 12; 45
Versicherungsbedarf 11
Versicherungsfall 9; 28
Versicherungsgeber 9
Versicherungsgesellschaft 9
Versicherungsmakler 45; 65
Versicherungsmanagement 10; 44; 68; 80
  Bewertung 64; 66
Versicherungsnehmer 9
Versicherungsprämie 9
Versicherungsprogramm 11; 46; 48; 69; 80
Versicherungsschutz 23
Versicherungssumme 10; 11; 32
Versicherungsumfang
  optimaler 9
Versicherungsvertrag 9; 10; 46
Vertragsbedingungen 8
Vertragspflichten 24
Vertragsrecht 21
Verursachungsvermutung 28
Wasserhaushaltsgesetzes *Siehe* WHG
Weisungsbefugnis 6; 41
Wertkonzentration 32
WHG 21; 28

Zertifizierung 84
Zielgruppe 36
Zielsystem 5; 85
zugesicherte Eigenschaften 21; 24