

Dr. Bruno Brühwiler

# **Risk Management - eine Aufgabe der Unternehmensführung**

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

INHALTSVERZEICHNIS

---

	Seite
1. EINLEITUNG	1
11. PROBLEMSTELLUNG	1
111. Risiko als Wesensmerkmal der Unternehmung	1
112. Unfallrisiken	3
113. Betriebswirtschaftliche Risikolehren	6
114. Unfallgeschehen als Gegenstand der unternehmerischen Risikopolitik	8
12. ZIELSETZUNG	11
13. VORGEHEN	13
2. GRUNDLAGEN ZUR UNFALLBEWÄLTIGUNG	14
21. UNFALLPHAENOMENE ALS RISIKEN	14
22. UNFALLBEGRIFF	16
221. Vorbemerkungen	16
222. Juristischer Unfallbegriff	16
223. Betriebswirtschaftlicher Unfallbegriff	18
224. Definition des Unfallbegriffs	
23. ERSCHEINUNGSFORMEN DES UNFALLGESCHEHENS	21
231. Sachbereiche des Unfallgeschehens	21
231.1 Methodische Ansatzpunkte	21
231.2 Personenschutz	23
231.3 Brandschutz	24
231.4 Wertschutz	24
231.5 Umweltschutz	25
231.6 Produktsicherheit	26
231.7 Uebrige Betriebssicherheit	26
231.8 Zusammenfassung	26
232. Unfallursachen	27
232.1 Vorbemerkungen	27
232.2 Technisches Versagen	29
232.3 Menschliches Versagen	30
232.4 Versagen des Arbeitssystems	31

	Seite
232.5 Natur	32
232.6 Gewalt	32
232.7 Sachbereiche und Unfallursachen	33
233. Wirkung von Unfällen auf die Unternehmungsziele	33
233.1 Wesen der Unternehmungsziele	33
233.2 Zielinhalte	35
233.3 Beeinträchtigung der Zielerreichung	37
234. Zusammenfassung und Folgerungen	38
24. UNTERNEHMERISCHE RISIKOPOLITIK ALS METHODISCHER ANSATZ ZUR UNFALLVERHÜETUNG	40
241. Inhalt des Risikobegriffs	40
241.1 Risiko als Gefahr einer negativen Zielabweichung	40
241.2 Wahrscheinlichkeiten von Unfallrisiken	41
241.21 Allgemeines	41
241.22 Relative Häufigkeit bei gegebenem Schadenausmass	42
241.23 Ereignishäufigkeit bei veränderlichem Schadenausmass	44
241.24 Relative Häufigkeit bei veränderlichem Schadenausmass	45
241.3 Aussagekraft quantifizierter Unfallrisiken	49
242. Risikopolitik	50
242.1 Begriff der Risikopolitik	50
242.2 Sicherheit als Unternehmungsziel	52
242.21 Inhalt des Sicherheitsziels	52
242.22 Ausmass des Sicherheitsziels	53
242.23 Verhältnis des Sicherheitsziels zu anderen unternehmerischen Zielen	54
242.3 Risikopolitische Strategien	56
242.31 Allgemeines	56
242.32 Ursachenorientierte Strategie	57
242.321 Gestaltung technischer Systeme	58
242.322 Menschliches Versagen	60
242.323 Gestaltung des Arbeitssystems	61
242.33 Wirkungsorientierte Strategie	62
242.331 Risikobeschränkung	62

	Seite
242.332 Realwirtschaftliche Risikominderung	63
242.333 Finanzwirtschaftliche Risikominderung	64
25. ZUSAMMENFASSUNG UND FOLGERUNGEN	67
3. GESTALTUNG DER RISIKOBEWÄLTIGUNG ALS FÜHRUNGS- AUFGABE	69
31. RISK MANAGEMENT ALS GEGENSTAND DER UNTERNEH- MUNGSFUEHRUNG	69
311. Inhalt der Unternehmungsführung	69
312. Führungsaspekte des Risk Managements	71
312.1 Institutionelle Aspekte	71
312.2 Funktionelle Aspekte	72
312.3 Instrumentale Aspekte	73
313. Gestaltungsvariablen und Einschränkungen	74
313.1 Gestaltungsvariablen	74
313.2 Einschränkungen	74
32. ANALYSE UND SYNTHESE VON RISK MANAGEMENT-AUFGABEN	76
321. Ansatzpunkte zur Aufgabenanalyse	76
322. Aufgabenanalyse	79
322.1 Erfassung der effektiven Risikolage	79
322.11 Risiko-Erkennung	79
322.12 Risiko-Analyse	80
322.121 Einzelfallanalyse	83
322.122 Statistiken	85
322.123 Bewertung der Brandgefährdung	86
322.124 Flow Chart-Methode	88
322.125 Systemsicherheitsanalysen	89
322.126 MORT (Management Oversight and Risk Tree)	94
322.127 Beurteilung der Risiko-Analyse-Verfahren und Folgerungen	96
322.2 Beurteilung möglicher Sicherheitsziele	98
322.21 Zielbildungsphasen	98
322.22 Oekonomische Bewertungskriterien	99
322.221 Wirtschaftlichkeitsrechnung	100
322.222 Problem: grosses Risikopotential - kleine Eintrittswahrscheinlichkeit	101

	Seite
322.23 Soziale Bewertungskriterien	102
322.231 Gesetzliche Sicherheitsgrundsätze	103
322.232 Sozialpolitische Forderungen	104
322.24 Kriterium der Verhältnismässigkeit	104
322.241 Grenznutzen risikopolitischer Massnahmen	105
322.242 Bezug zu anderen unternehmungspolitischen Bereichen	105
322.3 Entwicklung risikopolitischer Strategien	106
322.31 Erkennen geeigneter Sicherheitsstrategien	106
322.32 Risk Management-Mix	107
322.4 Wahl der Sicherheitsziele und -strategien	108
322.41 Entscheidungsfindung	108
322.42 Entscheidungsfreiheit	109
322.43 Entscheidungssituationen	110
322.5 Ueberführen der Entscheidung in praktisches Handeln	111
322.6 Erfassung und Bewertung der Resultate	112
322.61 Kontrolle der risikopolitischen Zielerfüllung	112
322.62 Kontrolle der Angemessenheit risikopolitischer Ziele an die veränderte Risikolage	113
322.7 Zusammenfassung	113
323. Aufgabensynthese	114
323.1 Verantwortung der Unternehmungsleitung	114
323.11 Rechtliche Verantwortung	115
323.12 Betriebswirtschaftliche Verantwortung	116
323.2 Delegation	117
323.21 Delegation von Sicherheitsaufgaben nach Merkmalen	117
323.22 Delegation von Sicherheitsaufgaben aufgrund der Auswirkungen	118
323.3 Zentralisation und Dezentralisation der Sicherheitsaufgabe	120
323.31 Zentralisation der Gesamtaufgabe Risikobewältigung	120
323.32 Dezentralisation nach den Sachbereichen des Unfallgeschehens	122
323.33 Dezentralisation nach der Verrichtung von Sicherheitsaufgaben	123

	Seite	
323.4	Singular- und Pluralinstanzen	124
323.5	Kompetenzverteilung bei den Problemlösungsphasen	125
323.6	Zusammenfassung	127
33.	INTEGRATION DER RISK MANAGEMENT-AUFGABEN IN DIE UNTERNEHMUNG	128
331.	Institutionelle Aspekte	128
331.1	Vorbemerkungen	128
331.2	Eingliederung der Risikobewältigung in verschiedene Organisationsformen	128
331.21	Organisationsformen	128
331.22	Eingliederung in eine funktionale Organisation	129
331.23	Eingliederung in eine objektorientierte Organisation	132
331.24	Eingliederung in eine Matrix-Organisation	135
331.25	Folgerung	
331.3	Notfallorganisation	139
331.31	Begriff des Notfalls	139
331.32	Phasen und Führungsaufgaben im Notfall	140
331.33	Anforderungen an die Notfallorganisation	142
331.34	Gestaltung der Notfallorganisation	144
332.	Prozessuale Aspekte	146
332.1	Allgemeines	146
332.2	Integration der Risikobewältigung in regelmässig wiederkehrende Führungsprozesse	147
332.21	Unternehmensplanung	147
332.22	Disposition und Budgetierung	150
332.23	Berichterstattung	151
332.24	Zusammenfassung	152
332.3	Integration der Risikobewältigung in einmalige Führungsanlässe	152
332.31	Investitionsprozesse	152
332.32	Produktentwicklung	155
332.33	Andere Führungsanlässe	156
333.	Instrumentale Aspekte	159
333.1	Sicherheitsweisung	159

	Seite	
333.2	Sicherheitshandbuch	160
333.3	Notfallplan	161
333.4	Eingliederung der Unfallbewältigung in die bestehenden Führungsinstrumente	162
333.41	Strukturbestimmende Instrumente	162
333.42	Verfahrensinstrumente	162
34.	ZUSAMMENFASSUNG UND FOLGERUNGEN	164
341.	Zusammenfassung	164
342.	Folgerungen	164
4.	RISIKOPOLITIK IN DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK	166
41.	BEWAELTIGUNG VON UNFALLRISIKEN IN DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK	166
411.	Inhalt der Unternehmungspolitik	166
412.	Unfallbewältigung als Teilpolitik	167
42.	SICHERUNGSFUNKTION DER ALLGEMEINEN UNTERNEHMUNGSPOLITIK	170
421.	Risiko als Bedingung echter Entscheidungen	170
422.	Ueberlebenssicherung als unternehmungspolitische Aufgabe	171
43.	GEMEINSAMKEITEN ZWISCHEN UNFALLBEWAELTIGUNG UND ENTSCHEIDUNGSBEZOGENER UNTERNEHMUNGSSICHERUNG	174
431.	Risikotheoretisches Instrumentarium	174
431.1	Formelle Gemeinsamkeiten	174
431.2	Materielle Unterschiede	175
432.	Problemlösungssystematik	177
432.1	Vollständigkeit der Risikobetrachtung	177
432.2	Einsatz der risikopolitischen Massnahmen	178
432.3	Problemlösungsprozess	179
433.	Folgerungen	179
44.	FUEHRUNGSASPEKTE DER ALLGEMEINEN UNTERNEHMUNGSSICHERUNG	181
441.	Institutionelle Aspekte	181
442.	Prozessuale Aspekte	183

	Seite
442.1 Risikobewältigung durch die Unternehmungsplanung	184
442.2 Risikobewältigung in der Investitionsentscheidung	184
443. Instrumentale Aspekte	185
444. Ergebnis	186
5. ZUSAMMENFASSUNG UND BEWERTUNG DER ERGEBNISSE	188
51. ZUSAMMENFASSUNG	188
52. NUTZEN DES RISK MANagements FUER DIE PRAXIS	192
53. BEURTEILUNG IM LICHTe BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER FORSCHUNG	193
Anmerkungen zu den einzelnen Kapiteln	195 - 203
Abkürzungsverzeichnis	204
Literaturverzeichnis	205 - 218