

RISK

Ausgabe IX

REPORT

Ihr Magazin für Chance und Wagnis von Risk Experts

Wie die Großpleite der asiatischen Reederei Hanjin Unternehmen in Schieflage bringen kann – und wie Sie Ihre Abhängigkeit von der Lieferkette verringern.

Schiffsverkehr

Mehr Schutz für Ihre Daten

Bei Verstößen drohen künftig saftige Strafen.

Abenteuer Jobwechsel

Wer es in die Chefetage schafft, steht auch für alles gerade.

SCHON IST ES PASSIERT:

ARBEITSUNFÄLLE

118.771

Versicherungsfälle wurden 2015 anerkannt.*

(*ohne Schüler- und Studentenunfälle)

104.312

waren Arbeitsunfälle im engeren Sinne, der Rest entfällt auf Wegunfälle und Berufskrankheiten.

Den größten Anteil haben mit

35 %

Industrie und Gewerbe, gefolgt von öffentlichem Bereich, Bau, Tagbau und Dienstleistung.



36,3 %

beträgt der Rückgang der Arbeitsunfälle seit dem Jahr 1995.



52,4 %

lautet das Minus seit 1995 bei den Unfällen mit tödlichem Ausgang auf 148 im Jahr 2015.

10,3 %

Auch die Berufskrankheiten haben sich in den vergangenen 20 Jahren um einen zweistelligen Prozentsatz verringert.

IMPRESSUM

Herausgeber, Medieninhaber und Verleger: Risk Experts Risiko Engineering GmbH, Schottenring 35/2, 1010 Wien, Für den Inhalt verantwortlich: DI Gerhart Ebner, Geschäftsführender Gesellschafter, Konzeption, redaktionelle Mitarbeit: Heidi Brukner, Mag. Anita Bock von Risk Experts Projektleitung und Redaktion: Industriemagazin Verlag GmbH, Mag. Daniela Friedinger-Stefan, Lindengasse 56, A-1070 Wien, Grafik: www.alexanderaczel.com Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn

Erstellt unter Mitarbeit und aufgrund von Inputs des gesamten Risk-Experts-Teams; Die Beiträge wurden sorgfältig ausgearbeitet, dennoch können wir keine Haftung für Richtigkeit der Angaben übernehmen. Alle verwendeten geschlechtsspezifischen Formulierungen meinen die weibliche und männliche Form.

Kontakt für Feedback: media@riskexperts.at

Coverfoto: fotolia

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER

Unser Ziel ist es, mit dem Risk Report Trends, Expertenmeinungen und vieles mehr rund um das Thema Risikomanagement weiterzugeben. Verpackt sind diese Informationen in interessante Geschichten, Interviews, Neuigkeiten etc. Es war an der Zeit, unser Magazin einem Relaunch zu unterziehen. Wir haben es um einige Rubriken erweitert, das Layout angepasst und so liegt Ihnen eine wesentlich umfangreichere und lesenswerte neue Ausgabe vor.

Ein Schwerpunkt des ersten Heftes im neuen Stil liegt auf Betriebsunterbrechungen. Anhand von Beispielen zeigen wir, welche Risiken hier schlagend werden können und wie

man sie abfedern kann. Experten liefern Checklisten und Tipps zur neuen Datenschutzrichtlinie der EU, zu einem optimalen Working Capital Flow und anderen relevanten Themen. Wir sind überzeugt, dass wir mit unserer Arbeit einen wichtigen Beitrag für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen leisten können. Das Wichtigste ist aber der Dialog mit Ihnen. Wir freuen uns über Feedback und Themenvorschläge, zu denen wir für Sie recherchieren.

Ein starkes Team für Sie

Mit der Kombination aus breitem und interdisziplinärem Know-how sowie der langjährigen Erfahrung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in

unseren Standorten in Wien, Kufstein, Warschau, Bratislava, Bukarest, Sofia und Istanbul können wir Sie bestmöglich unterstützen. Gut ausgebildete Fachleute vor Ort, ein Know-how-Pool in Österreich und unsere webbasierte Experten-Software bieten Unternehmen und Organisationen ein schnelles, kompetentes Netzwerk für ihre Risikomanagement-Herausforderungen.

Wenn Sie Fragen oder Projekte haben, rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns: office@riskexperts.at, in Wien unter +43-1-713 50 96, direkt an unseren anderen Standorten (siehe Seite 36) und in dringenden Fällen unter der 24-Stunden-Hotline +43-676 88 626 676.



G. Netal
Ing. Mag. Gerald Netal, MBA

Michael Buser
Dr. Michael Buser

DI Gerhart Ebner

Fotos: Weinkirn



Change-Gespräch

Risk-Experts-Chef Gerhart Ebner (li.) und Parkbob-Gründer Christian Adelsberger sind überzeugt, dass sich die Mobilität völlig wandeln wird.



INHALT

<p>AKTUELL</p> <p>6 Schadensmeldung Das Bild des Monats zum Thema Risiko.</p> <p>8 Brandheiß Im Unternehmensreporting geht der Trend zu mehr Transparenz. Das birgt Risiken.</p> <p>10 Auf Grund gelaufen In einer globalisierten Welt ist die Abhängigkeit von Lieferketten groß. Wenn in Asien eine große Reederei in die Pleite schlittert, ist dies bis Europa spürbar.</p> <p><small>RUBRIK</small> 19 Chance oder Risiko Soll das Working Capital gesenkt werden oder besser nicht? Wir haben Experten um ihre Meinung gefragt.</p> <p><small>RUBRIK</small> 20 Ebner diskutiert Risk-Experts-Gründer Gerhart Ebner spricht mit Christian Adelsberger vom Start-up Parkbob über das Erkennen von Trends.</p>	<p>STRATEGIE</p> <p>22 Mehr Schutz für Ihre Daten 2018 tritt die Datenschutz-Grundverordnung der EU in Kraft. Wie Sie sich am besten vorbereiten, um den künftigen IT-Hürden auszuweichen.</p> <p>26 Abenteuer Aufstieg Wer es beruflich ganz nach oben schafft, trägt auch die Verantwortung: Worauf Geschäftsführer achten müssen.</p> <p><small>RUBRIK</small> 28 Riskanter Mittelstand Mangels Ressourcen leben KMU oft gefährlich. Dabei lassen sich einige Risikoinstrumente von Konzernen ohne viel Aufwand übernehmen.</p>	<p>INTERN</p> <p>29 Für Sie bewertet Unsere aktuellen Buch- und Veranstaltungstipps.</p> <p>30 Risk Expert News Neue Entwicklungen, Jubiläen und warum sich Gemeinden immer öfter Rat bei Risk Experts holen.</p> <p><small>RUBRIK</small> 32 Ein Tag mit ... Risikomanagement ist vielfältig und umfasst verschiedene Unternehmensbereiche. Wir haben daher Risk-Experts-Geschäftsführer Michael Buser über die Schulter geschaut.</p> <p>33 Unsere Kunden Die Schweighofer Fiber GmbH stellte ihre Produktion um, wofür eine neue Kläranlage nötig war. Risk Experts half, eine kostengünstige und sichere Variante zu finden.</p> <p><small>RUBRIK</small> 34 Risiko einst und jetzt Die Wahrscheinlichkeit, bei einem Verkehrsunfall zu sterben, ist heute deutlich geringer als 1970.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



ÜBERHANG

Ein Schwertransporter-Unfall hatte eine Autobahn in Sachsen stundenlang völlig lahmgelegt. Unternehmen der Region bekamen dies zu spüren.

Eine Lieferkette ist schnell unterbrochen. So geschehen jüngst bei einem Unfall auf der Autobahn 14 nahe der Kleinstadt Nossen im deutschen Bundesland Sachsen. Der Lenker hatte die Kontrolle über das Fahrzeug verloren, der Schwertransporter war ins Schlingern geraten und durchbrach schließlich die Seitenleitplanke einer Brücke. Der Anhänger ragte sogar über das Gelände hinaus.

Die Autobahn musste daraufhin für mehrere Stunden in Richtung Dresden gesperrt werden. Der Bergungseinsatz für den am Abend passierten Unfall zog sich bis zum nächsten Morgen. Einziges Glück im Unglück: Verletzte gab es keine. Für die deutsche A 14 war dies die zweite Sperre in unmittelbarer Folge: Schon in der Nacht zuvor musste die Autobahn gesperrt werden, weil ein Lastwagen in Brand geraten war. ❖

REPORTING:

Das Risiko steckt im Detail

Kleinere Unternehmen müssen in ihren Angaben zu Geschäftsverlauf und Ausblick präziser werden, größere Unternehmen ab heuer mehr nichtfinanzielle Informationen bieten: In der Geschäftsberichterstattung geht der Trend zu immer mehr Transparenz. Dieser an sich positive Kurs birgt auch Risiken.

Das Geschäftsjahr 2016 gerade erfolgreich beendet? Dann wartet schon die nächste Aufgabe auf Sie: Für Unternehmen mit Bilanzstichtag 31.12.2016 kommt nun erstmals das Rechnungslegungsänderungsgesetz zur Anwendung. Für einige bedeutet das, im Lagebericht mehr Farbe zu bekennen als gewohnt.

„Wer bisher ausschließlich Einzelabschlüsse gemacht hat, muss mehr Augenmerk auf den Lagebericht legen, also genauer auf den Geschäftsverlauf eingehen und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten sowie die Verwendung von Finanzinstrumenten darlegen“, sagt Manuela Ponesch-Urbaneck, Partnerin der TPA Wirtschaftsprüfung GmbH in Wien. Konkret schreibt das Gesetz vor, anzuführen, welche Swaps, Derivate oder anderen Zinssicherungsgeschäfte getätigt wurden und mit welchen Risikomanagementzielen dies verbunden war. Zudem ist auf Liquiditäts-, Ausfall- und Cash-flow-Risiken einzugehen.

Damit nimmt die österreichische Rechnungslegung einen Weg, den die deutsche seit längerem eingeschlagen hat. Dort fordert der Standard DRS 20 seit 2013 präzisere Lageberichte. „Die Standards sind sich sehr ähnlich. Der

deutsche ist nur noch genauer formuliert“, sagt Ponesch-Urbaneck. Und für große, börsennotierte Unternehmen sei die Umstellung ohnehin gering: Denn wer nach dem International Financial Reporting Standard (IFRS) bilanziert, ist mit strengen Bestimmungen zum Lagebericht vertraut.

Eine weitere Neuerung im Reporting betrifft hingegen nur größere, meist börsennotierte Unternehmen: So muss ab 2017 die EU-Richtlinie zu den nichtfinanziellen Informationen umgesetzt werden. Heißt konkret: Unternehmen ab 500 Mitarbeitern, die im öffentlichen Interesse stehen, haben ausführlich über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange zu berichten – was viele bisher in Form freiwilliger Nachhaltigkeitsberichte taten.

Blick aufs Wesentliche wird verstellt

Ponesch-Urbaneck sieht daher keine Riesen-Umstellung für die Unternehmen, die Entwicklung insgesamt aber kritisch: „Das Problem ist, dass die Geschäftsberichte immer mehr überfrachtet werden und Anleger die gesuchten Informationen dadurch schwerer finden.“ Denn mehr Auflagen verstellen den Blick aufs Wesentliche.



Deutsche Immobilien birgt Gefahren

In deutschen Großstädten stiegen die Preise für Wohnungen und Häuser in den vergangenen fünf Jahren um durchschnittlich 45 Prozent, in den Regionen um 35 Prozent. Gleichzeitig erfreuen sich Immobilien ungebrochener Beliebtheit. Das ist für die Deutsche Bundesbank Grund genug, in ihrem im 4. Quartal 2016 veröffentlichten Finanzstabilitätsbericht den Preisanstieg zunehmend als Risiko zu sehen – gerade für Banken: Denn lassen sich Kreditkunden die derzeit niedrigen Zinsen für lange Laufzeiten fixieren, wird das für die Institute bei steigenden Zinsen zum Verlustgeschäft.



DIGITALISIERUNG:

Industrie sieht mehr Chancen als Risiken

Die heimische Industrie steht der Digitalisierung grundsätzlich positiv gegenüber: Laut einer Studie des Beratungsunternehmens A.T. Kearney überwiegen für drei Viertel der befragten 100 österreichischen Industriebetriebe die Chancen, fast keiner der Befragten sieht die Risiken in der Überzahl. Besonders in der Entwicklung neuer Produkte, der Implementierung neuer Technologien und der Erhöhung der Produktivität sehen die Befragten viel Potenzial.

Industrie 4.0 und die Cybersicherheit

Das SANS Institute, eine der weltgrößten Schulungs- und Zertifizierungsorganisationen, veranstaltete Mitte Dezember ein Trainingsevent für Cybersicherheitsexperten in Frankfurt. Im Vordergrund standen die Themen Penetration Testing, Windows Forensik und Sicherheit für Produktionsunternehmen in Zeiten von Industrie 4.0. Teilnehmer hatten außerdem die Möglichkeit, die Prüfung für die GIAC-Zertifikate GPEN, GCPE und GICSP abzulegen.

Illu: designed by freepik

78% kaufen laut Umfrage des Österreichischen E-Commerce-Gütezeichens Geschenke auch online. Bei Auswahl des Online-Shops sind dabei Preis und Sicherheit entscheidend.

46% der Deutschen zahlen ihre Online-Einkäufe laut Umfrage der Teambank per Rechnung.



AUF GRUND GELAUFEN

Jedes Unternehmen ist abhängig von seiner Lieferkette.

Ob der Geschäftspartner im Nachbarort sitzt oder in Asien, macht in einer globalisierten Welt keinen Unterschied mehr. Weit wichtiger ist die Bonität. Steht bei einem wichtigen Mitspieler wie der südkoreanischen Reederei Hanjin eine Pleite ins Haus, wird es für alle schwierig. Unser Report zeigt, wie man sich auch auf Überraschungen vorbereiten kann.



Bestellt und nicht abgeholt

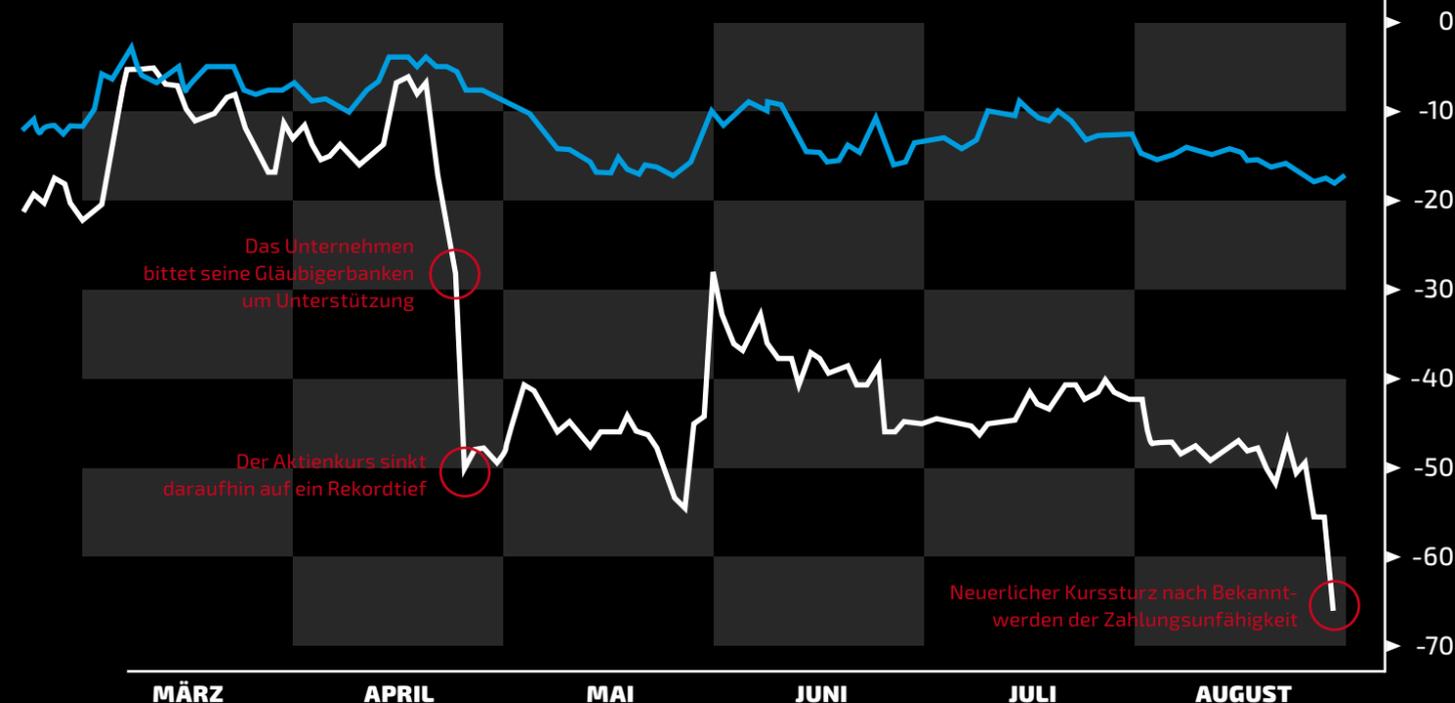
Für zahlreiche Container dauerte der Zwischenstopp in Seoul unerwartet lange. Die Reederei-Pleite sorgte für Unterbrechungen in der Lieferkette.



Keine Ausflüchte
Der Chef der südkoreanischen Hanjin-Gruppe, Cho Yang Ho, bedauert die Folgen der Insolvenz: „Ich entschuldige mich bei der Öffentlichkeit dafür, dass Unsicherheiten in Bezug auf das Frachtchaos ausgelöst wurden.“

Abwärtsspirale

Ein Desaster nimmt seinen Lauf. Die Börsianer haben ihre Zuversicht schon im April verloren.



Die Krise kam ja nicht vollkommen überraschend. Schon seit dem Frühjahr pfliffen digitale Spatzen quer über den Globus, dass Hanjin Shipping Co., Ltd. in finanziellen Schwierigkeiten steckt. Doch dass eine Reederei der Top Ten der Welt tatsächlich auf Grund läuft, kam dann doch unerwartet. Branchenkenner hatten erwartet, dass das mit Korean Air, Hanjin Transport und Hanjin Heavy Industries & Construction zur Hanjin Group gehörende Unternehmen – wie schon in der Vergangenheit – von der Regierung Südkoreas finanziell aufgefangen werden würde. Stattdessen musste die Reederei Ende August Insolvenz anmelden.

Die Folgen: 70 Containerschiffe samt Waren mit einem Wert von 14 Milliarden US-Dollar konnten keine Häfen mehr anlaufen, da selbst die Hafengebühren nicht mehr gedeckt waren. 5000 Mitarbeiter bangen nun um ihre Jobs, davon allein 200, die am Hafen Hamburg beschäftigt sind. Immerhin wurden in der deutschen Stadt von Hanjin jährlich 200.000 Container verladen.

Die Betreiber von Containerterminals sind es auch, bei denen Hanjin die meisten seiner laut dem Seouler Insolvenzverwalter 4,9 Milliarden Euro Schulden hat. So scheinen laut dem Schifffahrtsdienst „Alphaliner“ Total Terminals in Long Beach (30 Millionen US-Dollar), Yantian International in Shenzhen (13 Millionen US-Dollar) und Eurogate in Hamburg (9,2 Millionen Euro) als die drei Hauptgläubiger der Reederei auf. Dazu kommen Forderungen anderer Reedereien sowie von Schiffsfondsanlegern. Über mögliche Folgeinsolvenzen ist derzeit nichts bekannt. Um einen

geordneten Geschäftsbetrieb zu gewährleisten, haben die Hanjin Group und ihr CEO Cho Yang-ho Anfang September 80 Millionen Euro nachgeschossen.

Doch schon vor dieser vergleichsweise kleinen Finanzspritze war von einem Regelbetrieb kaum mehr die Rede. Dem Vernehmen nach mussten Unternehmen wie Samsung ihre fürs Weihnachtsgeschäft dringend benötigten Waren vor kostenpflichtigen Passagen wie dem Suezkanal auslösen, um sie überhaupt nach Europa zu bekommen. Der Elektronikkonzern selbst wollte zum Thema kein Statement abgeben.

Die Lücke schließen, die die Pleite hinterlassen hat

Beim Mitbewerber LG Electronics setzt man hingegen auf Zweckoptimismus: „Wir sind in Verhandlungen mit anderen Schiffspartnern, um die Lücke zu füllen, die Hanjins Pleite hinterlassen hat“, so der Kommentar aus der südkoreanischen Zentrale auf Anfrage. Doch auch angesichts dieser „Unannehmlichkeiten“ sehe man keine gravierenden Verzögerungen fürs europäische Geschäft: „Vor allem da wir glauben, dass die Angelegenheit bald gelöst sein wird.“

Ähnlich hofft der Werbeartikelhändler Howorka, dass die Sache bald ausgestanden ist. Das Wiener Unternehmen war ebenfalls ein aktiver Teilnehmer der Hanjin-Krise – und das, obwohl man vorausschauend Container des Unternehmens Evergreen Marine gebucht hatte, so Geschäftsführerin Martina Howorka. Diese gehört aber mit Hanjin und drei

Fotos: Jun Michael Park / iaf/picturedesk.com (l), Schweighofer Fiber (r)



„Auf einigen Fahrtgebieten sind die Preise für den Containertransport zwischen Asien und Nordeuropa massiv gestiegen.“

Helmut Schweighofer,
CEO von DB Schenker
Österreich

anderen zur Reederei-Allianz CKYHE und hat den Auftrag kurzfristig umgebucht. Resultat: Zwei verschiedene Bestellungen – Schreibgeräte und PC-Zubehör – hingen drei Wochen lang auf den Containerschiffen Hanjin Korea und Hanjin Africa fest. „Die Lieferung war vom Umsatz her nicht besonders groß, ich hätte einen Verlust von ein paar tausend Euro verschmerzen müssen“, sagt Howorka. „Trotzdem haben uns diese zwölf Kartons auf See sorgenvolle Stunden bereitet.“

Halbleiterproduzent Infineon meldet hingegen, dass die Pleite der südkoreanischen Reederei so gut wie keine Auswirkungen aufs Geschäft hätte. „Das liegt vor allem daran, dass Infineon für seine fertigen bzw. halbfertigen Halbleiterprodukte keinen Seetransport nutzt“, sagt Infineon-Österreich-Sprecher Alexander Tarzi. Betroffen seien „auf weltweiter Basis sehr wenige Rohmaterialtransporte“ gewesen. Diese hätten durch bestehende Lagerbestände und zusätzliche Lieferungen kompensiert werden können.

Es tobt bereits ein jahrelanger Preiskampf nach unten

Doch es hätte auch anders ausgehen können. Denn gerade im Transportbereich kann eine Großpleite Domino-Effekte nach sich ziehen. All diese Unsicherheiten abzuwägen und umzuschichten, sei das Geschäft von Spediteuren, sagt der Geschäftsführer des Zentralverbandes Spedition & Logistik, Oliver Wagner: „Immerhin ist diese Branche Leid gewöhnt.“ So habe sich in der Schiffsbranche „der ange-



Experten-Tipp

Creditreform-Chief **Gerhard M. Weinhofer** erklärt, wie man bei Geschäftspartnern Zahlungsfähigkeit und Seriosität erkennt.

Im Umgang mit Geschäftspartnern aus dem EU-Ausland ist vor allem gesunder Menschenverstand notwendig: Schon vor der Auftragserteilung kann man sich über ausländische Unternehmen informieren. Dabei werden auch so wesentliche Fragen geklärt wie: Gibt es das Unternehmen und diesen Mister X überhaupt oder ist es bloß eine Briefkastenfirma? Eine solche Auskunft kostet 300 bis 400 Euro und sollte sich bei großen Auftragsvolumina schnell rentieren. Der nächste Schritt ist dann, dass man sich eine Bilanz oder eine Gewinn- und Verlust-Rechnung des Lieferanten vorlegen lässt. Bei Exporten hingegen ist Vorauskasse immer ein vernünftiger Weg. Ebenso wie ein Eigentumsvorbehalt, eine Bankgarantie der Hausbank des Geschäftspartners und das Vereinbaren des Gerichtsstandes Österreich. Heimische Unternehmen können sich auch über die Oesterreichische Kontrollbank absichern. Von aktuell 15 Milliarden Euro Exportförderung werden nur fünf bis zehn Milliarden tatsächlich ausgeschöpft. Außerdem gibt es Kreditversicherungen: Ab einem Warenwert von ein paar 100.000 Euro macht eine solche Versicherung Sinn. Wann ein Risiko versichert werden muss, kann man genau berechnen, wir bieten auf unserer Homepage einen solchen Ausfallsrechner an.

messene Wettbewerb zum Verdrängungswettbewerb“ entwickelt. Der Seefrachthandel sei durch den „jahrelangen Preiskampf nach unten“ schon seit längerem unter Druck: „Just in time, just in sequence, es wird immer schwieriger für Spediteure, den Forderungen ihrer Kunden zeitgerecht nachzukommen.“ Beim Logistkdienstleister DB Schenker bestätigt man die Herausforderungen: „Für uns bedeutet das, rasch mit flexiblen und maßgeschneiderten Angeboten zu reagieren, um weiterhin verlässliche und preiswerte Logistiklösungen von und nach Asien anbieten zu können.“ Dies funktioniere, weil das Unternehmen „über alle Verkehrsträger hinweg“ – also Schiff, Flugzeug, Schiene und Straße – durchführen und kombinieren könne.

Im Handel sind vor allem Elektro und Spielzeug stark betroffen, wobei Österreich noch glimpflich davon kam. Da

Diese Branchen trifft es besonders

Wer stark auf Asien-Importe setzt, bekam die Folgen der Pleite entsprechend zu spüren.



ELEKTROHANDEL: Den Elektrohandel traf die Pleite ausgerechnet zur umsatzstärksten Zeit, dem Weihnachtsgeschäft. In vielen Geschäften fehlte der Nachschub.



SPIELZEUGHANDEL: Ebenso kam es bei manchen Spielzeugen zu Engpässen. Denn nahezu 90 Prozent des in Europa verkauften Spielzeugs kommt aus China.



WERBEARTIKEL: Auch die Werbeartikelbranche klagte über zu wenige Lieferungen aus Asien in der Vorweihnachtszeit.



TRANSPORTBRANCHE: Die Hanjin-Insolvenz heizte die Preise für den Containertransport an: Die Strecke Shanghai-Rotterdam verteuerte sich um 39 Prozent.



HÄFEN: Häfen bangten um ihre Zahlungen. Da befürchtet wurde, Gläubiger könnten Schiffe beschlagnahmen, wurde rund 70 Schiffen die Einfahrt in Häfen verwehrt.



SCHIFFFAHRT: Auch für die Schifffahrt selbst bedeutet die Pleite Experten zufolge nur ein kurzes Durchatmen. Überkapazitäten und flauer Welthandel belasten die Branche.

„überwiegend in Österreich produziert“ werde, heißt es etwa beim österreichischen Spielkartenproduzenten Piatnik. Auch Wagner hat das Gefühl, dass die Insolvenz zwar bei internationalen Kongressen ein großes Thema ist, „in Österreich aber noch nicht massiv aufgeschlagen ist“.

Diesen Eindruck bestätigt der Geschäftsführer des Gläubigerschutzverbandes Creditreform, Gerhard M. Weinhofer. Für Folgeinsolvenzen aus der Pleite sei es allerdings noch zu früh. Für die Kunden sei die Situation derzeit sogar angenehm, so Weinhofer: „Viele Containerschiffe sind nicht ausgelastet, eine Alternative zu Hanjin dürfte daher schnell gefunden sein.“ Trotzdem komme man um eine genauere Planung nicht herum, sagt Händlerin Howorka: „Es fahren immer weniger Schiffe. Früher reichten drei Tage Vorlaufzeit für einen Platz auf einem Schiff aus, heute muss man zehn Tage einrechnen.“ Auch würden die Fahrten länger dauern, da die Reedereien aus Kostengründen langsamer fahren.

Die Schiffe kommen alle zurück

Eines zeigt der Fall von Hanjin Shipping jedoch bereits: Die Krise der Schifffahrtsbranche strebt ihrem Höhepunkt zu. Die Bereinigung durch den zumindest kurzfristigen Wegfall eines starken Mitbewerbers dürfte nicht lange anhalten. Einige große Reedereien hoffen auf eine Trendwende oder zumindest auf einen Weckruf.

Laut Ulrich Malchow, Professor für Nautik und Seeverkehr in Bremen, dürfte sich diese Hoffnung aber nicht erfüllen: „Die Schiffe sind ja nicht weg und werden deutlich günstiger als bisher in den Markt zurückkommen“, sagt der Experte dem „Spiegel“. Dazu kommt, dass von den 97 Containerschiffen von Hanjin (141 Schiffe insgesamt) lediglich 37 tatsächlich im Besitz des Unternehmens stehen, 60 wurden von anderen Reedereien ausgeliehen.

All das führe schlussendlich zu einem Preisverfall im Containertransportwesen. Die kurzfristige Erhöhung der Frachtraten um 40 bis 50 Prozent nach Bekanntwerden der Insolvenz werde nicht lange anhalten. Noch habe Hanjin aber „Auswirkungen auf die gesamte Speditionsbranche“, so ein Statement von DB Schenker: „Auf einigen Fahrtgebieten sind etwa die Preise für den Containertransport zwischen Asien und Nordeuropa gestiegen.“

Plötzlich keine günstigen Kredite mehr

Klar ist aber auch, dass die Pleite von der südkoreanischen Regierung herbeigeführt wurde. Über Jahre hatte sie nationale Reedereien mit günstigen Krediten gefördert. Im Herbst entschied man sich aber gegen eine Stützung. Eine Fehlentscheidung, wenn es nach dem dem Chef der Hanjin Group, Cho, geht. Er sagte Anfang Oktober bei einer Parlamentsanhörung, dass das Unternehmen mit neuen Krediten überleben hätte können. 451 Millionen US-Dollar über



Experten-Tipp

Risk Experts-Geschäftsführer **Gerald Netal** verrät, wie die Abhängigkeit von Lieferanten reduziert werden kann.

Zu Beginn geht es darum, Abhängigkeiten überhaupt zu erkennen. Wir haben häufig Fälle, wo Unternehmen meinen, sie seien auf der sicheren Seite, weil sie ja zwei Lieferanten hätten. Dabei haben diese ihrerseits denselben Zulieferer. Man muss also die gesamte Lieferkette analysieren, um alle Abhängigkeiten zu sehen. Das betrifft genauso die Transportwege und die Logistikanbieter. Wenn es um Lieferungen aus Asien geht, sollte man nie alles mit ein und derselben Reederei abwickeln. Das hat das Beispiel Hanjin gezeigt. Der Aufwand, sich hier eine Alternative zu suchen, hält sich meist in Grenzen, denn die Preisunterschiede zwischen den Reedereien sind gering. Bei den Transporten geht es aber auch um den Zugang zum Werk. Hier sollte man wenn möglich auch eine Alternative haben. Denn dass ein Weg durch Starkregen oder ein anderes Naturereignis gesperrt ist, kommt häufig vor.

Zur Reduktion der Abhängigkeit sollte man außerdem bei kritischen Teilen Lagerbestände haben und nach Alternativen im Produktdesign suchen. Wenn ich für kurze Zeit zum Beispiel ein teureres Holzteil anstatt des günstigeren Kunststoffteils verwende, kommt mich das immer noch weit günstiger als ein Produktionsstillstand.

HANDELSWEGE und globale Risikorouten

Rund 90 Prozent des weltweiten Exporthandels werden per Schiff abgewickelt. Das Rückgrat der Weltwirtschaft ist zugleich seine Schwachstelle.



Weltmarktführer ist die dänische **Moeller-Maersk**, die mit ihrer Container-Sparte Maersk Line allerdings 2016 einen Verlust von 100 Millionen US-Dollar einfuhr. Die Schifffahrt spielt in Dänemark generell eine große Rolle: Sie gibt 64.000 Menschen Arbeit und erwirtschaftete als größte Exportindustrie des Landes 2015 knapp 204 Milliarden US-Dollar. Die dänische Flotte hat 433 Containerschiffe mit einer Tragfähigkeit von 30,9 Millionen TDW (Tons deadweight) am Start. **Hanjin Shipping** mit Sitz in Südkorea ist Nummer zehn der Welt. Der Marktanteil von Moeller-Maersk beträgt 15,4 Prozent, der von Hanjin Shipping 2,6 Prozent.

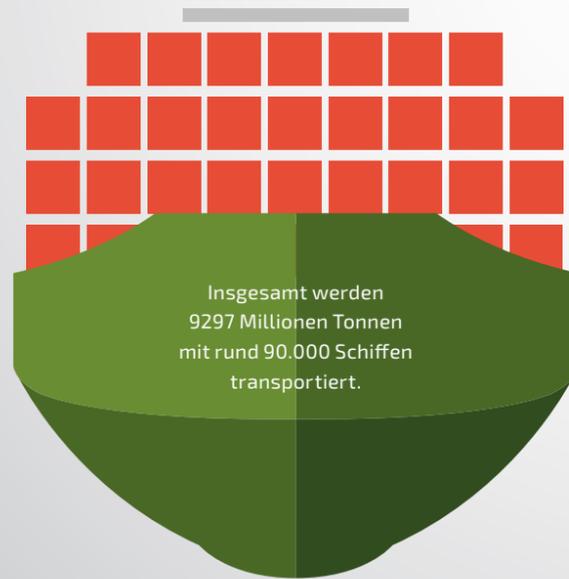
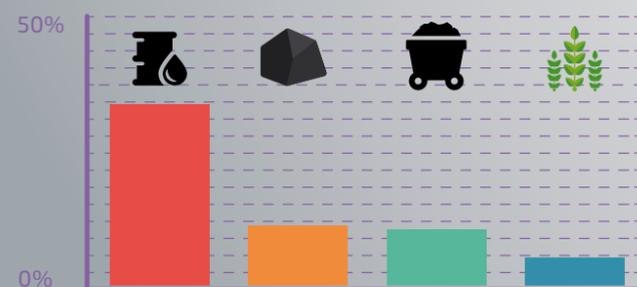
ES GIBT WELTWEIT:



- 31 Prozent:** Stückgutschiffe
- 27 Prozent:** Tanker
- 15 Prozent:** Massengutfrachter
- 13 Prozent:** Fahrgastschiffe
- 9 Prozent:** Containerschiffe
- 5 Prozent:** Andere

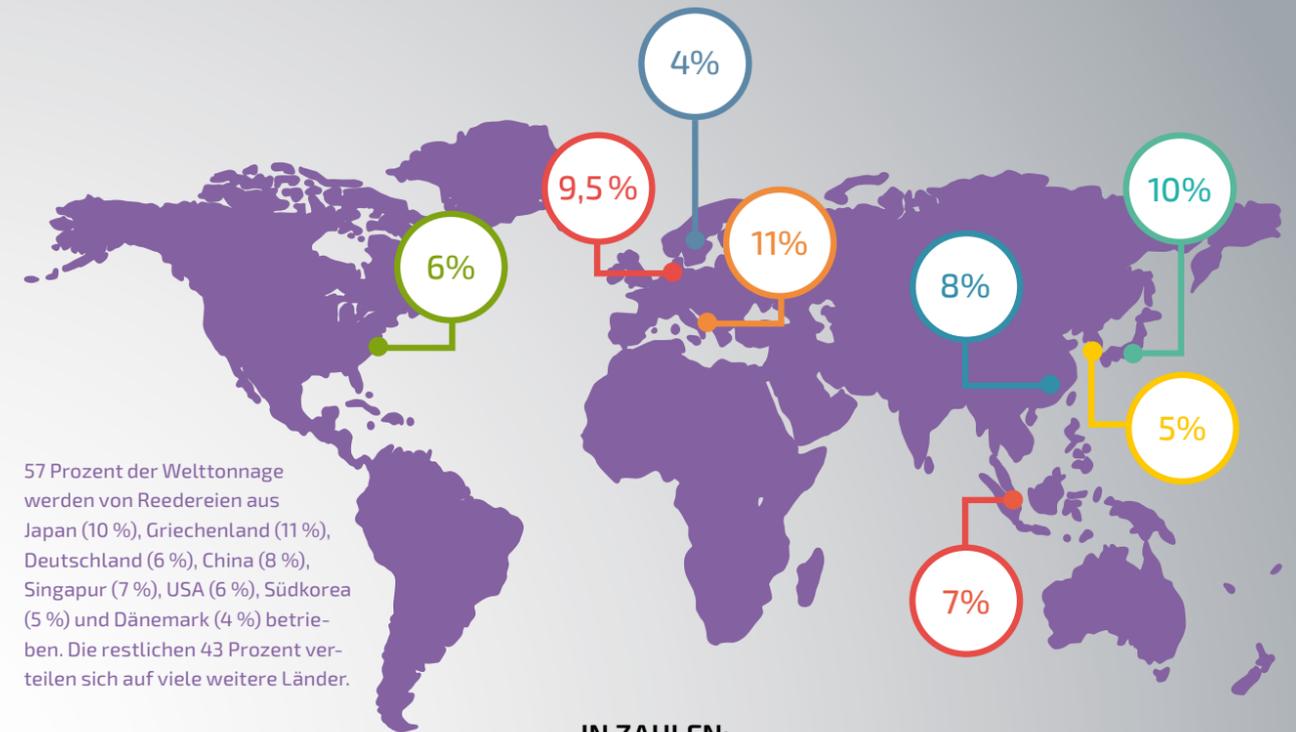
WICHTIGSTE LIEFERUNGEN PER SCHIFF:

Rohöl und Ölproduktion (33 Prozent), Kohle (11 Prozent), Eisenerz (10 Prozent), Getreide (4 Prozent).



DER HANDEL IN ZAHLEN:

Welthandel insgesamt (2015): **15.985 Milliarden USD.**
90 Prozent davon werden über die Schifffahrt abgewickelt: **14.387 Milliarden USD.**



57 Prozent der Welttonnage werden von Reedereien aus Japan (10 %), Griechenland (11 %), Deutschland (6 %), China (8 %), Singapur (7 %), USA (6 %), Südkorea (5 %) und Dänemark (4 %) betrieben. Die restlichen 43 Prozent verteilen sich auf viele weitere Länder.

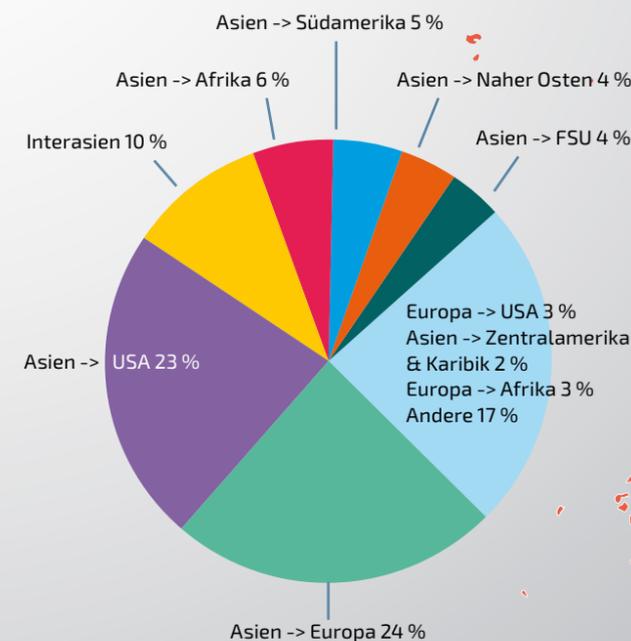
IN ZAHLEN:

Deutlich über **90 %** des Güterverkehrs zwischen Asien und Europa werden über den Seeweg abgewickelt. **Die klassische Route** führt von Ostasien über den Suezkanal und durch

das Mittelmeer zu den Nordseehäfen. Im Schnitt brauchen Container auf dem Seeweg **35 Tage** zuzüglich Zollabwicklung und Verladung. Der teurere Luftweg dauert nur **1 bis 2 Tage**.

Der Schiene kommt steigende Bedeutung zu. Zwar ist es von Berlin nach Peking in **15 Tagen** zu schaffen, doch im Schnitt dauert es je nach Route zwischen **20 und 23** Tagen.

DIE WICHTIGSTEN ROUTEN:



SÜDKOREA:

Exporte (2015): **526,8 Milliarden €**

Importe (2015): **436,5 Milliarden €**

Wichtigste Handelspartner Südkoreas: China, EU, USA, Japan

Fläche der Republik Korea (Südkorea): **100.200 km²**

Einwohner (2013): **50,24 Millionen**

Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Südkorea (2015): **34.549 €**

CHANCE ODER RISIKO



Die größten Pleiten der US-Geschichte

Drei Unternehmen im Aus und die Folgen für Kunden und Lieferanten.

General Motors

General Motors (GM) kämpfte mit steigenden Kosten, was 2009 im größten Insolvenzverfahren der US-Geschichte gipfelte. Die US-Regierung schoss Milliarden zu, übernahm 60 Prozent und stellte GM unter Gläubigerschutz. Für die Lieferanten bedeutete dies große Einbußen. Nach Bereinigung der Produktpalette (Saab wurde veräußert, Hummer und Pontiac aufgegeben) verkauft GM weltweit wieder zehn Millionen Autos.

Worldcom

Auch die Pleite des Wallstreet-Unternehmens Worldcom wird als die größte Pleite der US-Wirtschaftsgeschichte bezeichnet. Die Hintergründe sind aber andere, so musste sich Vorstandschef Bernard Ebbers vor Gericht wegen Betrugs verantworten. Dies hat 2002 vor allem Investoren kalt erwischt, hatten doch weder Börsenaufsicht noch Wirtschaftsprüfer etwas von Unregelmäßigkeiten bemerkt. Der Schaden soll insgesamt 180 Milliarden US-\$ betragen.

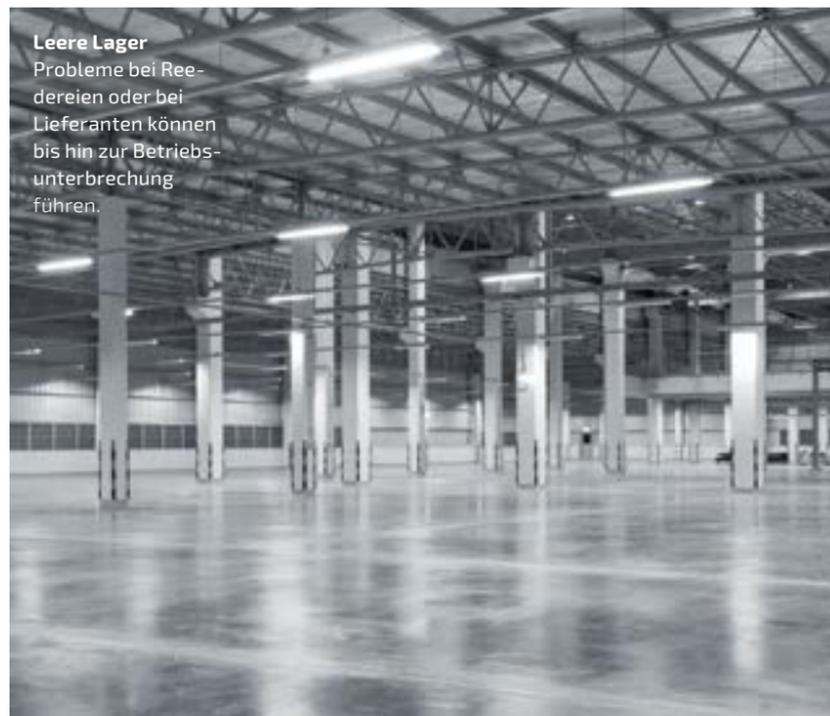
Enron

Die US-Handelsplattform verkauft so gut wie alles: Energie, Papier, Kohle und Versicherungen gegen schlechtes Wetter. Die Idee geht auf, der Aktienkurs rauscht nach oben und die Enron-Manager genehmigen sich hunderte Millionen Euro. 2001 kommt der große Knall und auch hier steht Bilanzfälschung im Raum, wieder stehen Manager vor Gericht. Die Leidtragenden sind 20.000 Mitarbeiter, Aktionäre und Pensionsfonds: Sie verlieren 60 Milliarden \$.

einen Zeitraum von zwei Jahren hätten dafür ausgereicht. Die Hanjin Group hatte zuvor versucht, Hanjin Shipping zu übernehmen, was nicht auf Zustimmung gestoßen sei: „Ich habe verschiedenen Ministerien einige Male erklärt, warum eine Insolvenzverwaltung ein logistisches Chaos erzeugen wird. Leider war ich nicht überzeugend genug.“ Als privates Unternehmen könne Hanjin Shipping mit Mitbewerbern, die auf Milliardenunterstützung ihrer Regierungen zählen könnten, nicht konkurrieren. Der Manager setzt dennoch weiter auf den Seehandel: „Schifffahrt ist ein wichtiger Teil von Südkoreas Wirtschaft und für mehr als 90 Prozent der Exporte verantwortlich.“

Gleichzeitig entschuldigte Cho sich für die Lieferengpässe. Sein Ziel ist eine schnelle Rückkehr des Unternehmens in den Markt. In dieser Sache gehen die Insolvenzverwalter in Seoul mit Cho konform. So ist zwar der Verkauf des gesamten Unternehmens geplant, die Container sollen aber bereits ab Ende Dezember wieder vom Stapel rollen. Die Insolvenz hat der Reederei laut „Alphaliner“ jedoch massiv Marktanteile gekostet. Das früher siebtgrößte Schifffahrtsunternehmen der Welt mit 2,9 Prozent Marktanteil ist auf Platz zehn abgerutscht, der Marktanteil liegt nur noch bei 2,6 Prozent.

Der Traum von der Sanierung scheint für Hanjin Shipping also in greifbarer Nähe. Ein anderes Ziel dürfte hingegen in weite Ferne rücken: Auf seiner Homepage sieht sich das Unternehmen noch als künftiger globaler Logistikweltmarktführer. Dieses Schiff dürfte abgelegt haben. *Isabell Wiedek*



Leere Lager
Probleme bei Reedereien oder bei Lieferanten können bis hin zur Betriebsunterbrechung führen.

Fotos: fotolia (1), Stan Honda, Heather Hall, James Nielsen / AFP / picturedesk.com

WORKING CAPITAL SENKEN

Wirksamstes Mittel, um die Liquidität des Unternehmens zu steigern oder schwer kalkulierbares Risiko, das neue Abhängigkeiten schafft? Das sagen Experten.



Christine Catasta, Partnerin von PwC, plädiert für die laufende Prüfung des Senkungspotenzials.

CHANCE: „Die günstigste Form der Finanzierung“

Der Zugang zu Fremdkapital ist seit der Finanzkrise erschwert worden. „In einer von Unsicherheit geprägten Lage ist effizientes Working Capital Management daher ein wichtiges Instrument und die günstigste Form der Finanzierung“, sagt Christine Catasta, Partnerin von PricewaterhouseCoopers (PwC) in Österreich.

Die Analyse von mehr als 13.000 Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren habe ergeben, dass weltweit rund 1,1 Billionen Euro an Cash freigesetzt werden kann. Wo man ansetzt, sei ebenso unterschiedlich wie das jeweilige Senkungspotenzial: „Über alle Projekte hinweg hat PwC die Kapitalbindung für Working Capital um durchschnittlich fünf bis zehn Prozent des Umsatzes gesenkt. Dabei fokussieren wir uns auf die Bereiche Lieferantenverbindlichkeiten, Kundenforderungen und Vorräte“, so Catasta. Ziel sei es, bei den Lieferantenverbindlichkeiten den Zeitraum zwischen Rechnungsdatum und Zahlung durch Verhandlungen zu verlängern, bei den Kundenforderungen wiederum sollte er reduziert werden.

Laut Catasta haben viele Unternehmen die Chancen der Optimierung auch schon erkannt. Da Working Capital Management aber die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens betrifft, „ist die Optimierung oft von der Idee her einfach, in der Umsetzung aber schwierig“, sagt Catasta.

Fotos: Weinkirrn (1), PwC (1)



Risk Experts-Geschäftsführer **Gerald Netal** rät in manchen Fällen zu Vorsicht.

RISIKO: „Das Minimum ist nicht immer das Optimum“

Es gibt unkritische Bereiche, in denen besser gesenkt und damit gebundenes Kapital freigesetzt werden sollte, sagt Risk Experts-Geschäftsführer Gerald Netal. Das betreffe die Zahlungsziele beim Kunden oder auch Lieferanten. Was das Lager anbelangt, ist Netal aber vorsichtig: „Hier kann ich bei leicht verfügbaren Teilen reduzieren, doch bei kritischen brauche ich einen Lagerbestand.“

So könne ein Punkt überschritten werden, ab dem die Senkung von Working Capital nicht nur die kurzfristige Liquidität, sondern auch die Risiken massiv erhöht. Das habe das Beispiel VW gezeigt, wo eine starke Working Capital-Reduktion sowie die Abhängigkeit von einem Lieferanten vergangenen Sommer die Produktion so tagelang stilllegte. „Wenn man bedenkt, dass ein Bandstillstand rund 50.000 Euro pro Minute kosten kann, dann hat sich die Senkung von Working Capital wohl nicht gerechnet“, so Netal.

Natürlich seien wirklich große Lagerbestände in der Automobilindustrie nicht möglich, doch in vielen anderen Bereichen ist die Lagerung von schwer verfügbaren Teilen Netal zufolge sehr wohl sinnvoll. Wichtig sei dabei, dass das Thema Working Capital im Unternehmen nicht „zu Controlling-lastig“ vorangetrieben werde. Netal: „In manchen Bereichen kann ich nicht einfach sagen, ein Lagerbestand von 60 Tagen ist zu viel. Das Minimum ist nicht immer zugleich das Optimum.“

EBNER DISKUTIERT:

„MÜSSEN VERÄNDERUNG ALS CHANCE SEHEN“

Der eine befasst sich täglich mit Risiken, der andere blendet sie manchmal lieber aus: Risk-Experts-Geschäftsführer **Gerhart Ebner** spricht mit Parkbob-Gründer **Christian Adelsberger** über die Unternehmenskultur in Start-ups, ihren Umgang mit Risiken und über die banal erscheinende Idee der Parkbob-App, die ihre User zum nächsten freien Parkplatz navigiert.

GERHART EBNER: Ich habe einmal auf die Frage, ob man als Start-up ein Risikomanagement braucht, gemeint: nicht unbedingt. Denn am Beginn habe ich noch wenig Assets, die ich verlieren könnte. Dann habe ich mir aber überlegt, dass das so nicht stimmt. Es geht ja auch darum, sich Alternativen zu überlegen und zu klären, wann gehe ich mit der Idee hinaus, damit sie mir keiner stiehlt. Wie haben Sie diese Risiken gehandhabt?

CHRISTIAN ADELSBERGER: Die Ausgangssituation eines Start-ups ist immer die, dass eine Idee da ist, meist noch nicht einmal eine besonders ausgereifte, und sonst nichts. Und die Zahlen zeigen, dass nach vier Jahren nur noch ein Drittel aller Start-ups existieren. Damit ist man also im Hochrisikobereich angesiedelt. Das ist auch der Grund, warum Start-ups keine Bankfinanzierungen bekommen. In der klassischen Risikobetrachtung ist das Risiko einfach zu hoch. Persönlich bin ich so vorgegangen, gewisse Risiken auszublenken. Das war auch gut so. Denn jede kleine Entscheidung hat einen Risikoaspekt dabei; wenn man diesen abschätzen kann, dann ist es manchmal zielführender, sich auf die Chancenseite zu konzentrieren.

EBNER: Selbst wenn man die Erstfinanzierung bekommen hat – haben Start-ups nicht auch häufig das Risiko, später keine Anschlussfinanzierung zu erhalten?

ADELSBERGER: Im europäischen Raum gibt es mittlerweile eine aktive Business-Angel-Szene, in Wien ist das

die AAIA (Austrian Angel Investors Association) mit rund 80 Business Angels. Diese tragen natürlich bei, das Risiko zu minimieren, einerseits als Geldgeber, andererseits auch als Berater mit ihrer 30- oder 40-jährigen Erfahrung. Für eine Anschlussfinanzierung nach drei oder vier Jahren, wenn zwar schon Umsätze da sind, aber das Unternehmen noch nicht ganz profitabel ist und nun den weltweiten Rollout machen will, fehlen in Europa noch die Strukturen.

EBNER: Typisch europäisch ist auch die Skepsis gegenüber neuen Ideen.

Wir sind immer wieder dabei, unser Geschäft neu zu erfinden. Aber sobald man etwas Neues machen möchte, erzählen einem die Leute, warum das nicht geht. Die Freude am Nachweis, dass etwas nicht funktioniert, ist in Europa groß.

ADELSBERGER: Das ist in den USA genau umgekehrt. Ich war im September drei Wochen in San Francisco im Silicon Valley und anstatt herauszukitzeln, was alles nicht geht, werden dort die Chancen gesehen. Genauso ist die Angst, dass einem die Idee jemand stehlen könnte, eine sehr mitteleuro-

„Der große Vorteil eines Start-ups ist seine Anpassungsfähigkeit. Es kann rasch auf erste Signale reagieren.“



Christian Adelsberger: „Die erfolgreichen Start-ups sind so gut wie nie die Allerersten, die die Idee hatten, sondern diejenigen, die sie gut umsetzen.“

Fotos: Thomas Topf



Im Gespräch. Gerhart Ebner (li.) und Christian Adelsberger sind überzeugt, dass sich der Bereich Mobilität vor allem in Großstädten völlig wandeln wird.

päische Denkweise. Die erfolgreichen Start-ups sind so gut wie nie die Allerersten, die die Idee hatten, sondern diejenigen, die sie gut umsetzen. Gute Ideen gibt es viele.

EBNER: Das gefällt mir auch an Ihrem Geschäftsmodell. Die Idee – aber das ist bitte positiv gemeint – ist eigentlich banal. Aber als ich mich gefragt habe, ob ich es geschafft hätte, sie umzusetzen, musste ich mir eingestehen: wahrscheinlich nein.

ADELSBERGER: Die Banalität hat den Vorteil, dass jeder unser Produkt versteht. Das Produkt ist einfach, nur die Technik dahinter ist komplex. Wir erheben 65 verschiedene Faktoren und berechnen Wahrscheinlichkeiten. Zum Beispiel ist das Parkverhalten bei Regen anders als bei Schönwetter. Bei Regen wollen die Leute weniger weit gehen und sind eher bereit, länger zu

kurven. Bei der Umsetzung einer Idee ist das Team dahinter ganz wichtig. Das sehen übrigens auch die Financiers so. Sie finanzieren ein Start-up nur dann, wenn sie den handelnden Personen die Umsetzung zutrauen.

EBNER: Wir beschäftigen uns stark mit Zukunftstrends und machen uns bei verschiedenen Problemen Gedanken, wie diese 2025 aussehen werden. Das klingt für viele weit weg, doch meistens lässt sich sehr gut erkennen, wohin die Reise führt. Wie gehen Sie damit um, dass gerade im Bereich Mobilität große Veränderungen zu erwarten sind?

ADELSBERGER: Ich war in meiner 15-jährigen Laufbahn immer in Industriezweigen tätig, die von der Digitalisierung komplett umgekrempelt wurden. Das war zuerst im Mobilfunk, wo sich die Kommunikation radikal

verändert hat, dann in der Musikindustrie, wo Mitte der 2000er Jahre das MP3-Hochladen aufgekommen ist. In der Mobilität nehme ich gerne Uber als Beispiel – egal, wie man dazu steht. Uber wird sowohl den Individual- als auch den öffentlichen Verkehr teilweise ersetzen. In den USA ist das Pooling bereits ein Thema. Das heißt, man fährt von A nach B und nimmt am Weg noch jemanden mit, da es dadurch billiger wird. Mobilität wird sich auch ändern, weil die Anforderungen an das Leben in der Stadt andere werden. Zuerst hat man Infrastruktur aufgebaut, jetzt geht es darum, die Stadt etwas lebenswerter zu machen, indem man wieder mehr Grün reinbringt etc.

EBNER: Hier handelt es sich um eine Entwicklung, in der Systeme nicht optimal ersetzt wurden. Mit solchen haben wir im Risikomanagement häu-

fig zu tun. Die Veränderungen werden auch gesehen, doch heute wird vieles ex post analysiert. Wir arbeiten daher mit einem Organisationsberater im Bereich Change Management zusammen, denn es geht darum, das Denken

„Viele sehen zwar die Veränderungen, doch sie werden meist erst ex post analysiert.“

in die Unternehmen hineinzubekommen, um schon früh zu reagieren. Wie bereiten Sie sich auf die Veränderungen im Mobilitätsbereich vor?

ADELSBERGER: Ich verstehe das Wesen eines Start-ups nicht so, dass man sich auf die Lösung eines bestimmten Problems fokussiert. Der große Vorteil ist vielmehr seine Anpassungsfähigkeit. Ich kann viel schneller auf erste Signale reagieren, weil ich keine festgefahrenen Strukturen habe. Es hängt auch ein wenig von der Unternehmenskultur ab: In Start-ups wird Veränderung als Chance gesehen.

EBNER: Gelingt dies immer?

ADELSBERGER: Man muss es sich natürlich täglich erkämpfen. Es liegt nicht in der Natur des Menschen, sich über Veränderung zu freuen.

EBNER: Auch wir haben uns sehr flache Strukturen erhalten und auf Seminaren versuche ich stets zu vermitteln, dass es nicht heißt, Risiko ist pfui und Sicherheit hui, sondern dass das Gegenteil der Fall ist. Denn Sicherheit ist eine Illusion und ohne Risiko keine Chance. Doch ab einer bestimmten Unternehmensgröße gelingt es nicht immer, wie ein Start-up zu agieren.

ADELSBERGER: Wir haben jetzt 13 Mitarbeiter und haben das auch schon festgestellt. Mit fünf Leuten kann man noch alles auf Zuruf managen, jetzt braucht es gewisse Strukturen. Das ist ein bisschen der Fluch des Erfolgs.

EBNER: Was hat eigentlich dazu geführt, dass Sie sich zur Gründung der Parkbob GmbH entschlossen haben?



Vorbereitet.
Gerhart Ebner arbeitet mit einem Change-Management-Berater zusammen, um auf Umbrüche schon früh zu reagieren.

ADELSBERGER: Ich bin in Tirol aufgewachsen, habe in Innsbruck studiert und gegen Ende des Studiums gewusst, ich muss raus. Das hat mich nach Berlin geführt, zu einer Unternehmensberatung. Dort habe ich einerseits die Start-up-Kultur mitbekommen, andererseits liegt mir Unternehmertum auch etwas im Blut, da auch mein Vater selbstständig war. Danach habe ich allerdings lange auf die zündende Idee gewartet. Ausschlaggebend war letztlich, als ich mit Frau und Baby nach einer langen Fahrt von Zagreb nach Wien dann noch ewig im 9. Bezirk kreisen musste.

EBNER: Da haben wir einiges gemeinsam. Ich bin ebenso in Tirol aufgewachsen und mein Vater war auch selbstständig. Ein Problem, das wir im Umgang mit Digitalisierung und den raschen Veränderungen allerdings sehen, ist das Bildungssystem. In der Ausbildung existieren gravierende Mängel, junge Leute sind nicht in der Lage, Komplexität zu erfassen, weil sie es nicht lernen.

ADELSBERGER: Und dabei vergisst man, dass sie ohne die entsprechenden Skills nicht nur keine Jobs finden, sondern auch keine kreieren werden.

ÄNDERUNGEN IM DATENSCHUTZ:

NEUE PFLICHTEN UND HOHE STRAFEN

2018 tritt die neue Datenschutz-Grundverordnung der EU in Kraft: Betroffenenrechte und Informationspflichten werden massiv ausgebaut, bei Verstößen drohen Strafen bis 20 Millionen Euro oder vier Prozent vom Umsatz. Unternehmen müssen sich rechtzeitig darauf einstellen.

Die neue Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wird einen Paradigmenwechsel im Datenschutzrecht Europas bringen: War es bisher hauptsächlich durch die nationalen Datenschutzgesetze der 28 Mitgliedstaaten geregelt, so werde es durch die DSGVO weitgehend vereinheitlicht, sagt Roland Marko, IT-Experte und Partner der Anwaltskanzlei Wolf Theiss. Auch die Höhe der Geldbußen ändert sich dramatisch: Bisher waren bei Datenschutzverletzungen 10.000 bis 25.000 Euro zu berappen, nach dem Start der DSGVO im Mai 2018 werden es stolze 20 Millionen Euro oder vier Prozent des weltweiten Jahresumsatzes sein: „Das sind die drohenden Konsequenzen, die eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit dieser Thematik erfordern“, so Marko. Nachsatz: „Betriebliche Organisation, Geschäftsprozesse und Verträge müssen rechtzeitig gesichtet und an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden.“

Brisanz gewinnt das Thema auch deshalb, weil die Digitalisierung zahlreiche Branchen derzeit durcheinanderwirft: Produktionsbetriebe können per Webshop direkt an Endkunden liefern, Versicherungsunternehmen erstmals direkt im Internet Verträge mit Kunden abschließen und die Handelsketten den physischen und den Online-Verkauf in neuen Geschäftsmodellen kombinieren. Sie alle erkunden damit Neuland, für das oftmals nicht nur Geschäftspraktiken angepasst werden müssen, sondern auch das vertragliche Umfeld: So müssen etwa die Mietverträge in Einkaufszentren verstärkt Faktoren wie die Besucherzahl berücksichtigen, nennt Wolf-Theiss-Experte Peter Oberlechner ein Beispiel. Und auch bei der dafür notwendigen Beobachtung von Kundenverhalten und -frequenz müssen die neuen Datenschutzregeln eingehalten werden. Doch was genau schreibt das neue Datenschutzregime eigentlich vor?

Wer nicht aufpasst, riskiert hohe Strafen

Grundsätzlich tritt die neue Datenschutz-Grundverordnung an die Stelle einer 20 Jahre alten Vorläufer-Richtlinie. Die neue Version soll einheitliche Standards beim Datenschutz innerhalb der EU gewährleisten und es Unternehmen gleichzeitig einfacher machen, ihre Daten innerhalb

Checklist

Prüfen Sie, wieweit die Datenschutz-Grundverordnung Ihr Unternehmen betrifft.

1. Sensible Bereiche

Die EU-Datenschutzverordnung gilt für alle Unternehmen, doch die Vorschriften sind dort strenger, wo es um besonders sensible Bereiche geht – z. B. Aufzeichnungen über strafbare Handlungen oder sexuelle Orientierung. Doch auch wer harmlose Daten von Kunden (oder Mitarbeitern!) permanent aufzeichnet, fällt rasch in die strengeren Vorschriften.

2. Auf Daten verzichten

In Zeiten von Big Data erscheint es anachronistisch, kann aber vernünftig sein: Wer unnötige Informationen erst gar nicht sammelt, kann diese auch nicht bei einem Daten-GAU verlieren und gestraft werden.

3. Wer ist verantwortlich

Es ist sinnvoll, einen Datenschutzbeauftragten zu ernennen. Wer in besonders sensiblen Bereichen tätig ist, muss das sogar tun.

4. Mein Datenregister

Ähnlich wie bisher bei den Meldungen an das Datenverarbeitungsregister müssen Unternehmen künftig in Eigenverantwortung ein IT-Verzeichnis erstellen, das u. a. enthält: Kontaktdaten, Zweck der Verarbeitung, Beschreibung der Kategorien von betroffenen Personen, gegebenenfalls Übermittlungen von Daten in Drittländer, wenn möglich Lösungsfristen und Beschreibung der Datensicherheitsmaßnahmen. Allerdings gibt es Erleichterungen für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, sofern es sich bei ihren Daten nicht um besonders sensible Informationen handelt.

5. Auftragnehmer checken

Aufpassen heißt es bei Subunternehmen bzw. der Datenvergabe außer Haus: Verstöße bzw. Datenlecks z. B. bei Cloudsensiblen Bereichen tätig ist, Anbieters fallen auch dem Auftraggeber auf den Kopf.

Europas grenzüberschreitend zu verwenden. Doch dafür wird zunächst einmal alles aufwändiger.

Die neue Datenschutz-Grundverordnung gilt unmittelbar – sie muss also nicht erst in nationales Recht umgesetzt



Experten-Tipp

Heimo Gruber, Risikomanager bei Risk Experts, erklärt, welche Vorbereitungen auf den strengeren Datenschutz zu treffen sind.

Es ist nur noch etwas mehr als ein Jahr Zeit, bis die Datenschutz-Grundverordnung in Kraft tritt. Daher sollten erste Vorbereitungen getroffen und der Datenschutz vor allem zum Thema gemacht werden. Das heißt, die Unternehmensleitung sollte jemanden mit dem Thema betrauen, der vorerst den Status-quo erhebt und dann organisatorisch die nötigen Schritte setzt. Parallel dazu sollte sich der IT-Zuständige um die Verschlüsselung von Daten kümmern. Gerade da viele die Daten auf Smartphones, Tablets etc. haben, wo sie auch leicht verloren gehen können. Entsprechend Zeit braucht außerdem die Einschätzung des Risikos. Denn anstatt der Meldung an das Datenschutzregister überträgt die EU die Verantwortung den Unternehmen, und diese müssen ihr Risiko selbst einschätzen. KMU sind dabei aber gut beraten, für diesen Prozess jemanden von außen zu holen, der hier strukturiert vorgeht. Denn ich muss mir einen Überblick über die IT-Sicherheit im Unternehmen schaffen, die laut Verordnung am Stand der Technik sein muss. Und ich muss mir anschauen, wer Zugang zu sensiblen Daten hat. Oft haben den auch Mitarbeiter, die dies für ihre tägliche Arbeit nicht brauchen. Auch das wäre ein Verstoß gegen die Richtlinie.

werden. Zwar gibt es einige Details, wo die Mitgliedsstaaten nähere Regelungen treffen können, sie dürfen die DSGVO aber dadurch nicht abschwächen oder verstärken. Europas Spielregeln im Datenschutz werden also künftig tatsächlich in Brüssel gemacht. Die DSGVO regelt im Einzelnen: die Rechtsgrundlagen, auf Basis deren überhaupt Daten elektronisch verarbeitet werden dürfen, die Rechte der Betroffenen, die Pflichten der Verantwortlichen für die Datenverarbeitung, die Sanktionen bei Verletzung.

Die DSGVO gilt nicht nur für EU-Unternehmen, sondern auch für Unternehmen, die ihren Sitz außerhalb Europas haben, aber sich mit ihren Angeboten an EU-Bürger wenden. Das bedeutet, dass auch IT-Konzerne wie Facebook und Google künftig nicht nur die Regeln einhalten müssen, sondern hohe Strafen riskieren, wenn sie davon abweichen.

Am besten von vornherein privat

Dabei macht die DSGVO einiges anders als gewohnt, gerade auch aus österreichischer Sicht. So wird es – was positiv für Unternehmen ist – in Österreich künftig keine Meldepflicht bei der Datenschutzbehörde (Eintragung ins Datenverarbeitungsregister) mehr geben. Stattdessen müssen sich die Verantwortlichen stärker um die Sicherheit und den Datenschutz bei ihrer Datenverarbeitung kümmern. Das betrifft besonders das Verhältnis zu Auftragsverarbeitern, also jenen Unternehmen, die die Daten bearbeiten.

Künftig ist nämlich Datenschutz durch Technikgestaltung und datenschutzfreundliche Voreinstellungen zu gewährleisten, warnt die Wirtschaftskammer Österreich auf ihrer Ratgeberseite zur DSGVO: Es sind geeignete technische und organisatorische Maßnahmen und Verfahren (zum Beispiel durch Pseudonyme statt echter Namen) zu treffen, damit die Verarbeitung den Anforderungen der Verordnung genügt und die Rechte der betroffenen Personen geschützt werden. Die Voreinstellungen sollen dabei sicherstellen, dass grundsätzlich nur personenbezogene Daten, die für den jeweiligen Zweck unbedingt benötigt werden, gesammelt werden – nach dem Prinzip „Privacy by Design“.

Außerdem müssen sowohl die Verantwortlichen im Unternehmen selbst wie die Auftragsverarbeiter ein „Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten“ führen. Darin müssen – ähnlich wie bisher im Datenverarbeitungsregister Kontaktdaten, Zweck der Verarbeitung etc. enthalten sein (siehe Checklist).

Aber auch eine Reihe weiterer Verpflichtungen trifft die Unternehmen: So sind Meldungen von Verletzungen des Schutzes personenbezogener Daten den Aufsichtsbehörden innerhalb von 72 Stunden mitzuteilen; auch die betroffenen Personen müssen davon erfahren, sofern das Problem gravierend genug ist. Eine solche „Data Breach Notification“ ist jeder unbefugte Zugriff auf die Daten, ob nun ein Hacker in die IT des Unternehmens eingedrungen ist oder ein Mitar-



Beschlossene Sache
Im Mai 2018 muss die Datenschutz-Grundverordnung der EU umgesetzt werden.

beiter einen USB-Stick mit sensiblen Daten verloren hat. Das wird zwar vielen Unternehmen peinlich sein, doch die EU meint es sehr ernst: Die Strafen bei Verstößen betragen bis zu zehn Millionen Euro oder zwei Prozent des Jahresumsatzes.

Die Unternehmen haben außerdem eine sogenannte „Datenschutz-Folgenabschätzung“ zu treffen, vor allem wenn sie neue Technologien einsetzen, nämlich ob ein hohes Risiko für die Rechte und Freiheiten von Personen die Folge ist.

Damit diese Aufgaben auch erfüllt werden, müssen Unternehmen unter anderem einen „Datenschutzbeauftragten“ ernennen, vor allem wenn es bei ihnen um regelmäßige Personenbeobachtung und/oder besonders sensible Daten geht.

Recht auf Berichtigung oder Löschung von Daten

Tatsächlich empfiehlt es sich, rechtzeitig für das nötige Know-how im Unternehmen zu sorgen, denn Verstöße dürften nicht nur peinlich, sondern auch für das Image schädlich werden. Ein großer Teil der DSGVO beschäftigt sich mit Informationspflichten: So kann es künftig standardisierte Bildsymbole geben, um Kunden (etwa auf Websites) aufzuklären. Betroffene Mitarbeiter oder Kun-

den haben ein Auskunftsrecht, auch über die geplante Speicherdauer, sie haben das Recht auf Berichtigung ihrer Daten, auf Löschung und „Vergessenwerden“, auf Datenübertragbarkeit usw.

Unternehmen tun also gut daran, sich rechtzeitig auf die neuen Vorschriften einzustellen, auch wenn bis zum Inkrafttreten noch knapp ein Jahr verbleiben. Das gilt insbesondere dann, wenn sie bisher in ihrer IT internationale Anbieter, vor allem solche von außerhalb der EU, einsetzen. Denn das bedeutet oft, die sensiblen Firmendaten ins EU-Ausland zu bringen. Und gerade das wurde in vielen kleinen und großen Unternehmen bisher zu locker gehandhabt, meinen die deutschen Datenschutzbehörden – und führten im November 2016 eine konzertierte Aktion bei 500 Unternehmen durch, wo sie die Transfers persönlicher Daten in Drittländer, insbesondere in die USA, untersuchten, schildert Johannes Juranek, IT-Experte bei CMS Reich-Rohrwig Hainz.

Diese Datenschutzrazzia unterstreicht die Wichtigkeit der IT-Compliance, also der Einhaltung der Vorschriften: Denn nicht nur stehen durch die neue DSGVO massiv verschärfte Vorschriften ins Haus, die Datenschutzwächter sind sich ihrer neuen Waffen bewusst – und bereiten offensichtlich den Einsatz vor.

Foto: Dabkowski, Wikto / Action Press / picturedesk.com



Sie haben eine neue Position und es dabei ganz nach oben geschafft? Herzlichen Glückwunsch! Doch bei aller Freude über den beruflichen Aufstieg darf eines nicht übersehen werden: Wer die Verantwortung trägt, muss letztlich auch für alles geradestehen.

Der neue Chef sprüht vor Taten-drang: Produkte weiterentwickeln, unentdeckte Vertriebswege finden, neue Kunden aufspüren – auf der Agenda stehen tausend Dinge, die das Geschäft voranbringen sollen. Was zählt, ist die Zukunft des Unternehmens. Auf das persönliche Risiko wird häufig vergessen. Dabei ist dieses alles andere als gering.

So kommt die Tätigkeit oft einem Balanceakt gleich. „Geschäftsführer befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen verschiedenen Interessen“, sagt Margit Bollenberger von der Bollenberger & Bollenberger Beratungsgruppe, auch Autorin des mittlerweile in fünfter Auflage erschienenen Buches „Geschäftsführerhaftung“. Zum einen haben sie den Gesellschaftern des Unternehmens zu dienen, zum zweiten die

Interessen Dritter wie etwa Kunden zu erfüllen und zusätzlich sind da noch die gesetzlichen Auflagen. „Ein Geschäftsführer hat eine besondere Sorgfaltspflicht und kann, wenn er diese nicht wahrnimmt, von vielen Seiten beschossen werden“, so Bollenberger.

Als einer der wichtigsten Grundsätze gilt der Expertin zufolge: „Unwissenheit schützt nicht vor Strafe.“ Und diesen sollten neue Geschäftsführer recht früh beherzigen. Denn der Traum vom neuen Job kann schon durch Unkenntnis der Vergangenheit ein jähes Ende nehmen.

„Wir sehen sehr oft, dass der Neue sagt, alles was vorher war, interessiert mich nicht. Da war ich noch nicht Geschäftsführer. Doch eine Verbindlichkeit besteht ja fort, an der Zahlungspflicht eines Unternehmens ändert

sich nichts“, sagt Franz Althuber, Experte für Geschäftsführer- und Vorstandshaftung und Leiter Steuerrecht bei DLA Piper in Wien.

Problemfall Steuern

Zum Problem kann die Unkenntnis über die vorigen Jahre bei Steuern und Sozialabgaben werden. Hier reicht die Haftung in der Regel fünf Jahre zurück. Wurden Steuern oder Sozialabgaben vorsätzlich hinterzogen, dann sind es sogar zehn Jahre. Allerdings ist es Althuber zufolge unwahrscheinlich, dass es unbemerkt geblieben wäre, wenn jemand die Steuern länger als drei Jahre nicht zahlt. „Wir raten unseren Mandanten daher, sich die vergangenen drei bis fünf Jahre im Detail anzuschauen“, sagt Althuber.

Entdeckt der neue Geschäftsführer dabei Unregelmäßigkeiten, hat er eine sogenannte Berichtigungspflicht, sprich er muss Fehler richtigstellen und möglicherweise Steuern nachzahlen. Sollte etwas strafrechtlich Relevantes zu Tage treten, dann ist laut Althuber meist sogar eine Selbstanzeige ratsam.

Tücken des Arbeitsrechts

Genauer zu Gemüte führen sollte sich ein neuer Geschäftsführer zudem, ob Arbeitsrechtsbestimmungen eingehalten wurden. Schließlich ist der oberste Chef letztlich verantwortlich, wenn dem Arbeitsinspektor keine korrekten Arbeitszeitaufzeichnungen vorgelegt werden. Im Gewerbebereich wiederum gilt es anzuschauen, ob auch für jede Betriebsanlage eine Genehmigung vorliegt.

Doch es sind nicht nur Fehler der Vorgänger, für die der oberste Chef geradestehen muss. Fettnäpfchen, in die ein Geschäftsführer treten kann, gibt

es viele. Es reicht schon eine ungenaue Abrechnung mit einem Lieferanten oder ein Fehler in der Bilanzierung, um wegen Untreue vor Gericht zu stehen.

Am gefährlichsten wird es Bollenberger zufolge aber im Krisenfall. „Hier geht es darum, rechtzeitig das Richtige zu tun. Es passiert leider oft, dass eine Insolvenz zu spät angemeldet wird oder man gegen das Gleichbehandlungsgebot verstößt.“ Wer etwa die bei einem langjährigen Geschäftspartner offene Rechnung begleicht, obwohl längst klar ist, dass das Unternehmen nicht mehr zu retten ist, tappt in die Falle der Gläubigerbegünstigung.

In Summe geschehen viele Fehler aus „Blauäugigkeit, Wurschtigkeit oder Unwissenheit heraus“, so Althuber. Dennoch sollte demjenigen, der seine Sorgfaltspflicht wahr, im Normalfall nichts passieren, gibt Bollenberger Entwarnung. Schließlich gibt es ein Risiko, für das man nicht haftbar gemacht werden kann: das Unternehmerrisiko.

Geschäftsführern ist nicht immer bekannt, welche Pflichten sie haben und welche Haftungsbestimmungen sie betreffen. Doch Unkenntnis schützt nicht vor Strafe.

No-Go

Die Beine hochzulagern und sich etwa um Vergangenes nicht zu kümmern, kann ins Auge gehen.



Checklist

In diese Fallen tappen Geschäftsführer häufig.

1. Vergangenes ausklammern

Neue Geschäftsführer interessieren sich häufig zu wenig dafür, was der Vorgänger machte. Das kann vor allem bei Steuern und Sozialabgaben zum Problem werden: Hier reicht die Haftung fünf Jahre zurück, bei vorsätzlicher Hinterziehung sogar zehn Jahre.

2. Der Kollege wird's schon richten

Bei mehreren Geschäftsführern verweist gerne einer auf den anderen. Doch im Zweifelsfall reicht der Hinweis „Fürs Kaufmännische ist mein Kollege zuständig“ nicht. Für die Haftung zählt allein die Funktion, nicht die interne Arbeitsteilung.

3. Blauäugigkeit im Steuerrecht

Gerade im Bereich Steuern und Sozialabgaben kann Unkenntnis der Rechtslage ins Auge gehen. Denn Nichtwissen schützt nicht vor Strafe.

4. Auswahlverschulden

Es nützt auch nichts, auf den Steuerberater zu verweisen, der auf die Umsatzsteuer-Voranmeldung vergaß. Mangelnde Sorgfalt bei der Auswahl seiner Erfüllungsgehilfen kann dem Geschäftsführer zur Last gelegt werden.

5. Krise verschlafen

Gefährlich wird es in der Krise: Der Geschäftsführer ist dafür verantwortlich, die Insolvenz rechtzeitig anzumelden.

6. Sesselkleben

Zum Verhängnis werden kann auch das Klammern an die Funktion. In manchen Fällen sollte der Rücktritt sogar früh erfolgen. Werden einem neuen Geschäftsführer etwa nicht alle steuerlichen Unterlagen aus der Vergangenheit vorgelegt, sagen die Gerichte im Zweifelsfall: Er hätte zurücktreten müssen.

Freiräume schaffen

Kleinere Unternehmen brauchen kein perfektes Reporting, aber Zeit, in der sie sich dem Thema Risiko widmen.



WAS KMU LERNEN KÖNNEN

Ob für starke Firewalls oder eine oftmalige Überprüfung der sonstigen Sicherheitsvorkehrungen – Klein- und Mittelbetrieben fehlt es schlichtweg an Ressourcen. Doch einige Risikoinstrumente der Großen lassen sich ohne viel Aufwand übernehmen.

Die Unterschiede sind augenfällig: Im Großkonzern existiert eine eigene Risikomanagement-Abteilung, zudem sind mit dem Thema noch andere wie das Controlling oder der Compliance-Beauftragte befasst. In mittelständischen Unternehmen hingegen kommt Risikomanagement in den Strukturen nicht vor. Muss es auch gar nicht. „Ein KMU kann auf reduzierte Methoden zurückgreifen, es sollte nur Freiräume schaffen, um sich dem Thema Risiko zu widmen“, sagt Risk-Experts-Geschäftsführer Gerald Netal.

So braucht ein KMU keineswegs dasselbe Reporting, wie es ein größeres Unternehmen hat. Schließlich funktioniert in den meist eigentümergeführten Unternehmen mit bis zu 100 oder 200 Mitarbeitern der Informationsfluss sehr direkt, und der

Geschäftsführer weiß über die aktuellen Projekte Bescheid. „Es reicht, wenn man darauf hinweist: Achtung, hier gibt es ein Risiko“, so Netal. Und um dieses zu erkennen, müsse man zum Beispiel einmal im Monat eine fixe Zeit einplanen, in der man sich nicht mit den Chancen des Unternehmens, sondern den Risiken befasst.

Inhaltlich etwas abschauen

Tatsächlich lernen können KMU von den Big Playern aber inhaltlich. Netal zufolge geht es darum, sich anzusehen, welche Risikotrends die Großen etwa auf deren Homepages und in Medienberichten verfolgen. Ist dort die Energieversorgung gerade Thema, dann sollte sich auch ein KMU mit den immer volatiler werdenden Strom- und Gaspreisen

sowie einer möglichen Energieknappheit befassen. „In der Identifizierung der Risiken können sich KMU von Konzernen sehr einfach etwas abschauen, nur die Risiko-Minimierungsstrategie ist dann eine andere“, so Netal. Denn ein KMU könne, um weitgehend energieautark zu sein, nicht einfach sein eigenes Biomasse-Kraftwerk errichten.

Um für den Notfall gewappnet zu sein, rät der Risk-Experts-Geschäftsführer zu Allianzen mit anderen Marktteilnehmern. Dafür genügen definierte Willenserklärungen, um einander im Falle des Falles etwa mit Rohstoffen auszuweichen. Im Übrigen wissen mittelständische Unternehmen im Erstfall oft besser mit Gefahren umzugehen. Der Grund: „Ein kleineres Unternehmen ist flexibler und kann Prozesse rascher umstellen als ein großer Konzern.“

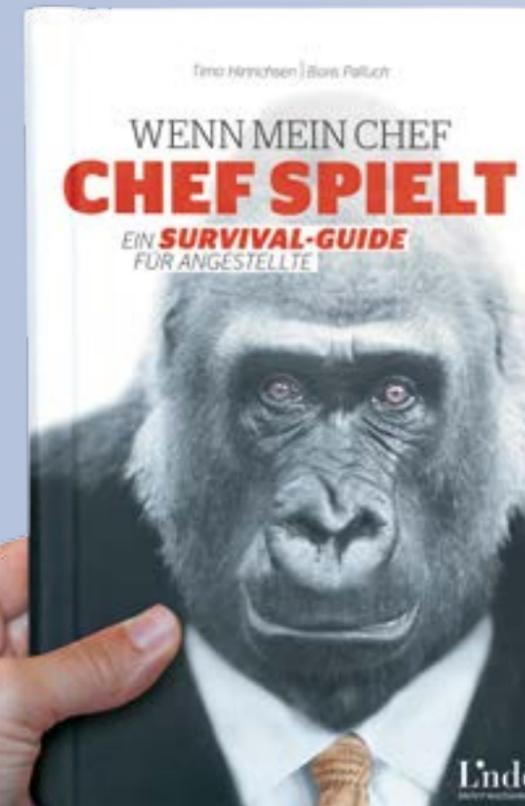
Foto: fotolia

Foto: PR (2), info-aschaffenburg.de (1)



Praktische App

Die kostenlose App „My Ruler“ macht aus Ihrem Android-Gerät ein Lineal: Es genügt, mit den Fingern zwei Punkte zu markieren, und schon erfahren Sie am Smartphone die exakte Länge. Ob das Ergebnis in Zentimetern oder Inch angegeben werden soll, lässt sich sehr einfach vorab einstellen. Wer also rasch etwas abmessen will, braucht dafür künftig kein Lineal mehr, sondern nur noch ein Android-Smartphone. <http://ruler.mobi>



Event

Vom 14. bis 16. März findet das 13. Battery Experts Forum in Aschaffenburg statt. Der vom akkreditierten Prüfinstitut Batteryuniversity organisierte Event ist das Veranstaltungshighlight der Branche. Führende internationale Experten, Entwickler und Forscher berichten über die Top-Themen der Batterie- und Ladetechnologie wie Elektromobilität und regenerative Energien. Hochkarätige Referenten setzen mit Ihren Vorträgen Impulse, liefern Diskussionsstoff und zeigen Zukunftsperspektiven auf. Begleitend zu den Vorträgen erwarten die Besucher eine Fachausstellung mit renommierten internationalen Unternehmen und themenspezifische Schulungen. Unter den Vortragenden ist auch der Risk Experts Geschäftsführer Michael Buser (Tag 3).

Mehr Info: www.battery-experts-forum.com/aschaffenburg_2017

Buchtipps

Kommt Ihr Chef frisch von einer Schulung und steckt im Seminarfieber? Oder trifft er wieder einmal eine schwer nachvollziehbare Entscheidung? „Wenn mein Chef Chef spielt“ versteht sich als „Survival-Guide für Angestellte“, wie es im Untertitel heißt. Mit Humor beschreiben Timo Hinrichsen und Boris Palluch, die Autoren des neu erschienenen Buches, wie man mit so mancher Macke des Chefs zurechtkommt.

Mehr Info: www.lindeverlag.at

AKTUELL:

Risk Experts immer öfter in Gemeinden unterwegs

Viele Tätigkeiten einer Kommune bergen unmittelbare Potenziale für vermeidbare Risiken und Haftungen. Durch Kooperationen und Input von außen gewinnen Gemeinden neue Ansatzpunkte für ihr Risikomanagement vor Ort.

Stetwas passiert, erklärt man das oft mit „höherer Gewalt“. Doch sehr oft liegen Ursachen im Bereich organisatorischer Mängel oder konzeptioneller Schwächen, also fehlendem oder unzureichendem Risikomanagement. Denn nicht nur produzierende Betriebe benötigen ein funktionierendes Risikomanagement, sondern auch Gebietskörperschaften wie Städte und Gemeinden. So wie Industrie, Gewerbe und Handwerk müssen Kommunen auf die sich ständig ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagieren – mit technologischen und organisatorischen Veränderungen. Häufig allerdings erfolgt dies nachträglich und unter Zeitdruck und somit nicht „organisch“.

Voneinander lernen

Dabei können Gemeinden und Unternehmen nicht nur in der Bewältigung von Katastrophen oder Krisen voneinander lernen, gerade im alltäglichen Risikomanagement liegt großes Potenzial. Denn da wie dort geht es nicht nur um Geld, sondern um das Aufrechterhalten von Dienstleistungen sowie das Wohlergehen von

Mitarbeitern und Bürgern. Konkret bedeutet das, in Auswirkungen statt in Gefahren zu denken. Dies ist beim Katastrophenschutz schon weitgehend etabliert. Ist der Schadensfall erst mal eingetreten, spielt es für die Betroffenen schließlich eine untergeordnete Rolle, welches Glied der Kette versagt hat.

Hat man im Vorfeld mögliche Schadensszenarien antizipiert und präventiv versucht, potentielle Schäden zu minimieren, lernt man viel über Abhängigkeiten und Zusammenhänge. Deshalb



Foto: Angie

gilt es proaktiv zu denken. Risikomanagement lebt als Prozess, der nach größeren Veränderungen oder regelmäßig wiederholt durchlaufen wird. Erst die Prozessorientierung ermöglicht ständige Verbesserung. Auch empfiehlt sich laufendes Fehlermanagement und die systematisierte Aufarbeitung von „Beinahe-Unfällen“. Das bietet die Chance, den Risikomanagement-Prozess zu optimieren und daraus langfristig Einsparungen zu erzielen. Diese handfesten wirtschaftlichen Vorteile rechtfertigen die finanziellen Ressourcen für die Umsetzung von nachhaltigem Risikomanagement. Risk Experts steht den Verantwortlichen in Kommunen dabei mit Rat und Tat zur Seite.

Daten & Fakten

5 % der Kommunalverwaltungen und 25 % aller Bundesbehörden nutzen Risikokataloge, um Risiken zu erheben.

80 % aller Verwaltungen halten die Einführung eines Risikomanagements für sinnvoll.

22 % haben ein Risikomanagement auch tatsächlich eingeführt.



Mit Körperwärme
Ein Highlight der Ausstellung sind die Thermobilder von Stefan Reusse, wie das Werk „3 Minutes Ice Chair“.

Risk-Experts-Office wird zur Kunstgalerie

Seit kurzem schmücken zahlreiche Kunstwerke das Headquarter von Risk Experts und sorgen am Wiener Schottenring 35 für ein ganz besonderes Ambiente. Die Bilder sind Leihgaben von Geschäftsführer Gerhart Ebner, der seit mehr als 40 Jahren begeisterter Kunstsammler ist, sowie von Künstlern aus Österreich, Deutschland und Ungarn. Schwerpunkt der Ausstellung ist zeitgenössische Malerei. Ein besonderes Highlight sind die Thermobilder von Stefan Reusse, darunter „3 Minutes Ice Chair“ (siehe Foto).



GEBURTSTAG & ABSCHIED:

Jurist Rudolf Hörweg ist 70 Jahre jung

Risk-Experts-Jurist Rudolf Hörweg feierte am 30.12.2016 seinen 70. Geburtstag und geht nun in den wohlverdienten Ruhestand. Er war jahrzehntelanger Mitstreiter von Gerhart Ebner und von Beginn an mit dem Unternehmen verbunden. In wichtigen Fällen steht er auch weiter beratend zur Seite.

Für den guten Zweck



Fotos: Risk Experts/Niedrist, Risk Experts/Saurer

An vier Dienstagen vor Weihnachten hat Risk Experts einen Punschstand am Schwedenplatz betrieben und zum gemütlichen Zusammensein geladen. Mitarbeiter haben freiwillig ausgeschenkt, Risk Experts für die Verpflegung mit Punsch und Weihnachtskekse gesorgt. Die Einnahmen aus den vier Abenden betragen fast 2000 Euro, die an die beiden Projekte des Lions Clubs „Stammzellenspenden für Leukämieerkrankte“ und „Mein Körper gehört mir“, ein Projekt zur Prävention von Kindesmissbrauch, gehen. Risk Experts dankt allen Besuchern und Mitarbeitern sowie dem Lions Club Marc Aurel für die Unterstützung.

EIN TAG MIT...

Risikomanagement umfasst viele Unternehmensbereiche. Genauso vielfältig ist daher das Leistungsspektrum von Risk-Experts. Wir haben **Michael Buser**, Mitglied des dreiköpfigen Geschäftsführer-Teams, einen Tag lang über die Schulter geschaut.



7:50 Uhr: Michael Buser betritt das Büro und führt kurz Small Talk mit einigen Mitarbeitern. „Der morgendliche Austausch ist mir wichtig, denn wir pflegen ein kollegiales Verhältnis und leben flache Hierarchien“, sagt Buser, dessen Arbeitstag aber längst begonnen hat: Schon während der Straßenbahnfahrt ins Büro habe er die ersten E-Mails gecheckt.



Durchgeplant
Am eigenen Arbeitsplatz ist Buser nur kurz: Dem Meeting am Morgen folgen Kundentermin und Mitarbeiterschulung am Nachmittag.

8.30 Uhr: In einem interdisziplinär besetzten Team-Meeting wird die Planung und Abwicklung eines neuen Beratungsprojekts abgestimmt – eine komplexe Risikoanalyse für ein führendes österreichisches Unternehmen aus dem Bereich Holzverarbeitung. Anschließend widmet sich Buser ebenso wie die anderen Teilnehmer des Meetings dem operativen Teil des Projekts und erarbeitet seinen Beitrag für die Risikoanalyse.

10:00 Uhr: Die wesentlichen Bausteine der Analyse sind geschafft, bevor der Risk-Experts-Geschäftsführer gemeinsam mit Experten aus dem Risikomanagement an der Weiterentwicklung eines Tools zur qualifizierten Bewertung von Risiken arbeitet, einer Risk Matrix.

11:00 Uhr: Beim Geschäftsführer-Meeting mit Gerhart Ebner und Gerald Netal wird die Strategieplanung für das neue Quartal besprochen. Wie immer liegt der Fokus auf Kundenzufriedenheit.

12:00 Uhr: Kundentermin. Es geht um eine Risikoberatung im Segment Papierherstellung. Dieser neue Großauftrag erlaubt Risk Experts die Einstellungen weiterer Mitarbeiter zur Unterstützung des über 80-köpfigen Expertenteams. Danach geht es mit dem Kunden zum gemeinsamen Mittagessen beim Stopfer am Rudolfsplatz, einem von Busers Lieblingsrestaurants nahe dem Risk-Experts-Hauptquartier am Wiener Schottenring.

14:00 Uhr: Zurück im Büro hält Buser eine interne Schulung für rund 15 Mitarbeiter aus dem Bereich Risk Engineering, „bunt gemischt, vom erfahrenen Risikoberater über junge Berufsanfänger bis zum Quereinsteiger“, so Buser. Regelmäßige interne Fortbildung sei dem Unternehmen wichtig, ebenso wie externe Seminarveranstaltungen: „Das gesamte Führungsteam ist sehr engagiert in diesem Bereich.“ Diesmal auf der Agenda: Wirksame Schadenverhütung durch Maßnahmen im organisatorischen Brandschutz.

16:00 Uhr: Endlich Zeit für Büroarbeit, also Angebote, Verträge und natürlich unzählige E-Mails.

17:00 Uhr: Der Chef persönlich schenkt aus: Risk Experts unterstützt mehrmals im Jahr Charityprojekte. Heute, wenige Tage vor Weihnachten, ist dies ein Punschstand am Schwedenplatz, dessen Erlös an ein Projekt des Lions Clubs geht: Stammzellenspenden für Leukämieerkrankte.

19:00 Uhr: Nächste und letzte Station ist eine Veranstaltung der WKO, zu der Buser eingeladen wurde, einen Fachvortrag zu halten. Erst nach dem Networking im Anschluss macht sich Buser um 22.00 Uhr auf den Weg nach Hause „zu einem Glas Rotwein aus dem Burgenland, untermalt von Bruce Springsteen und Pink Floyd“.

Fotos: Thomas Topf

KOSTEN UND RISIKEN. EINGEDÄMMT



Die **Schweighofer Fiber GmbH** errichtete für die Umstellung von Papier- auf Viskosezellstoffproduktion eine neue Kläranlage. Risk Experts half dabei, eine kostengünstige und sichere Variante zu finden. Dem war allerdings ein Schadensfall vorausgegangen.

Am Beginn stand eine strategische Entscheidung: Die Schweighofer Fiber GmbH hatte beschlossen, von Papier- auf die profitablere Viskosezellstoffproduktion umzustellen. Dafür war es notwendig, am Firmensitz in Hallein eine neue Kläranlage zu errichten. Doch mit dem Stahlbetonbauwerk hatte man wenig Glück.

So war es gleich bei der Probefüllung des Beckens zum Bersten einer Außenwand gekommen. Die dadurch bedingte Betriebsunterbrechung miteingerechnet war ein Schaden von mehr als 8,3 Millionen Euro die Folge. Um weitere Schäden zu vermeiden, wurde Arno Gingl von Risk Experts als Sachverständiger hinzugezogen. „Ich hatte im Auftrag des Versicherungsgebers erstens die Ursache des Kollapses zu klären und zweitens die wirtschaftlich und technisch günstigste Variante für eine neue Kläranlage zu finden“, schildert Gingl.

Drei Varianten geprüft

Drei Möglichkeiten standen zur Auswahl. Die erste lautete Sanierung des Stahlbetonbauwerks, allerdings waren die Schäden so enorm, dass das Bauwerk de facto nicht sanierbar war. Die zweite Variante war ein Neubau in Stahlbetonweise. Das Problem jedoch: „Wegen seiner geografischen

Lage kommt es in Hallein im Herbst oft zu starkem Regen, im Winter zu ergiebigen Schneefällen. Das hätte die Bauzeit und Qualität der Arbeiten beeinflusst.“ Konkret musste mit einer Bauzeit von zwölf Monaten und einer Betriebsunterbrechung von zehn Monaten gerechnet werden.

Geworden ist es daher die dritte, auf ersten Blick teuerste Variante, nämlich ein Neubau mit Edelstahlbehälter. Gingl: „Hier waren zwar die Herstellungskosten höher, aber die Bauzeit mit sechs Monaten viel kürzer. Inklusive Kosten für die Betriebsunterbrechung kam dies unterm Strich günstiger.“ – 7,3 Millionen Herstellungskosten und 11,5 Millionen für die Betriebsunterbrechung. Die Alternative hätte fast das Doppelte ausgemacht.

Künftige Risiken wurden dadurch minimiert, dass man etwa den Nährboden zur Züchtung der Bakterien für die Kläranlage auf mehrere Standorte am Firmenareal aufteilte. Gingl: „Der Nährboden ist leicht brennbar. Wenn man das Volumen splittet, kommt es nicht so leicht zum Totalausfall.“

Somit konnte die Viskosezellstoffproduktion Anfang 2013 starten. Was übrigens die Ursache des Kollapses war: Der Statiker hatte ein Häkchen im Kalkulationsprogramm vergessen – ein Risiko im Zusammenspiel von Computer und Mensch.

SICHERHEIT EINST & JETZT

1953

nahm die Geschichte des Airbags ihren Anfang, als der Deutsche Walter Linderer und der Amerikaner John W. Hendrik „einen aufblasbaren Behälter in zusammengefaltetem Zustand, der sich im Falle der Gefahr automatisch aufbläst“ zum Patent anmeldeten.

1973

forderte die US-Verkehrssicherheitsbehörde, den Airbag verbindlich einzuführen. Doch ein tödlicher Unfall aufgrund eines Airbags stoppte 1974 das Projekt.

1980

gelangt der Airbag schließlich in Serienfertigung – bei der Mercedes S-Klasse.

1976

Die Gurtenpflicht für die Vordersitze wird eingeführt.

1984

Erst ab diesem Zeitpunkt ist Fahren ohne Anschnallen strafbar.

1970 gab es 2507 Verkehrstote in Österreich bei einem KFZ-Bestand von 2.200.000

1984

Die Gurtenpflicht wird auf die Rücksitze ausgeweitet.

1985

Schon ein Jahr nach Einführung der Gurtenpflicht inklusive Strafe lag der Rückgang bei den Verkehrstoten laut Statistik Austria bei 17,2 Prozent.

1994

Einführung der Kindersitzpflicht für Kinder bis 12 Jahre.

2002

Die Kindersitzpflicht wird bis 14 Jahre und bis zu einer Körpergröße von 150 cm ausgeweitet.

2015 gab es 475 Verkehrstote in Österreich bei einem KFZ-Bestand von 6.500.000



Foto: PR

PROGRAMM 2017 ÖFFENTLICHE SEMINARE

Fokussierte Weiterbildung für die Versicherungswirtschaft, Unternehmen aus Industrie, Handel und Gewerbe, Institutionen und Privatpersonen – auch 2017 sind wieder folgende öffentliche Seminare geplant:

27.+28.03.2017

Feuerrisiken und Betriebsgefahren

Konventionelle Schadenverhütung im Wandel: Traditionelle Schutzphilosophien im Licht internationaler Schadenerfahrung – Methodik einer systematischen Risiko- und Gefahrenanalyse – mit brandschutztechnischer Exkursion!

20./21.04.2017

Im Plan bleiben: Projektrisiken im Griff – Risikomanagement bei Bauprojekten

Die wertvolle Erfahrung aus hunderten begleiteten Projekten und – leider auch – abgewickelten Schäden möchten wir mit Ihnen teilen!

12.+13.10.2017

Versicherungs- und Risikomanagement für Großgeschäfte

Ganzheitliche Betrachtung: Von der Risikoanalyse vor Ort über das Deckungskonzept der Erstversicherung bis zur Platzierung bei der Rückversicherung

23.+24.11.2017

Betriebsunterbrechung – ganzheitlich betrachtet

Risikotechnische, betriebswirtschaftliche und versicherungstechnische Aspekte in einem kompakten Grundlagenseminar

Factbox

Das Angebot der **Risk Experts Academy** umfasst Vorträge, Grundlagenlehrgänge, Spezialisten-Ausbildungen und Expertentrainings mit Workshops, Fallstudien und Exkursionen. Die Inhalte kombinieren Themen aus dem Bereich Schadenverhütung und Risikomanagement und können auf die Bedürfnisse und Vorkenntnisse der Teilnehmer zugeschnitten und als Vortrag, Fachseminar oder als komplettes Ausbildungsprogramm gestaltet werden.

Die Seminare sind für das Weiterbildungszertifikat für Versicherungsmakler (in Österreich) anrechenbar.

Die aktuellen Inhalte finden Sie zum Download auf www.riskexperts.at



Illu: fotolia

UNSER NETZWERK

AUSTRIA

Risk Experts Risiko Engineering GmbH
Schottenring 35/2
1010 Wien

Geschäftsführer/Management:

DI Gerhart Ebner, Dr. Michael Buser und
Ing. Mag. Gerald Netal
Risk Engineering & Risk Survey
Consulting & Services
Schadenmanagement/Claims Management
Risk Experts Academy
Sachverständigenleistungen/Expert Witness Service
Wertermittlung/Appraisal Expert Services
Enterprise Risk Management
Expertensoftware/Expert Software

Contact:

office@riskexperts.at
+43 1 713 50 96

Office in Kufstein/Tyrol

Salurnerstr. 22, Top 3.9.A1
6330 Kufstein
office@riskexperts.at
www.riskexperts.at

SLOVAKIA

Pažitkova 5,
Bratislava 821 01
+421 911 281 059

POLAND

Al. Jerozolimskie 162,
02-342 Warszawa
+48 22 501 62 74

ROMANIA

39, Washington St.
Sector 1, 011796 Bucharest
+40 21 230 4761

BULGARIA

2A, Yakubitza Str.
1164 Sofia
+359 2 962 88 00

TURKEY

Yıldız Posta Cad. Akın sitesi 8 /34
Ofis 7
34349 Gayrettepe – İstanbul/Türkiye
+90 212 318 01 17