

# Moderner Lebensstil - neue Risiken Energie, Wasser, Dämmung

## Modern Life - New Risks Energy, Water, Insulation



**Verantwortungsvoll handeln -  
Risiken minimieren**  
**Acting responsibly -  
minimising risks**

**Risikobewertung:** Subjektive Faktoren  
**Subjective factors in** risk assessment

**Umfrage:** Kommunikation und Risikomanagement  
**Survey on** communication and risk management

**Herausforderung** Denkmalschutz  
**Listed historic buildings** - a special challenge



DI Gerhart Ebner

Dr. Michael Buser

# Risikomanagement: Ein Thema kommt in der Gesellschaft an

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Auf die erste Ausgabe unserer Publikation „Risk Report“ haben wir zahlreiche sehr positive Rückmeldungen und Anregungen erhalten, für die wir uns herzlich bedanken möchten.

Nach dem Schwerpunkt „Naturgefahren“ widmen wir uns in der zweiten Ausgabe vor allem verhältnismäßig neuen und sehr oft unterschätzten Risiken, die vermehrt im gewerblichen/industriellen Bereich wie auch in Wohngebäuden auftreten können. Weiterhin befassen wir uns in dieser Ausgabe mit den Herausforderungen bei der subjektiven Beurteilung von Risiken sowie der Abwicklung von Schäden bei denkmalgeschützten Objekten.

### Es braucht beides: Spezialisierung und Grundlagenarbeit

Weiter sehen wir, dass immer stärkere Vernetzung, höhere Wertekonzentration, größere Siedlungsdichte und neue Gefahrenquellen unsere Gesellschaft und unser Wirtschaftssystem verwundbarer machen. Das fordert den Einzelnen/die Einzelne ebenso wie die Organisationen, von welchen er/sie Teil ist.

Während wir in immer größerer Intensität an Grundlagenthemen arbeiten, etablieren sich durch technologische und gesellschaftliche Veränderungen neue Risiken als Spezialthemen, für die das Bewusstsein und das Wissen über den richtigen Umgang noch entwickelt werden muss. Nicht zuletzt deshalb widmen wir uns in dieser Ausgabe verstärkt den „neuen“ Risiken.

Spätestens seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise vor fünf Jahren ist das generelle Risikobewusstsein – und damit oft auch die Verunsicherung – gestiegen.

Gefragt sind nun Sachverstand und unternehmerische Verantwortung, die neue Trends und längerfristige Entwicklungen im Blick hat. Daher möchten wir Ihnen unseren Ansatz der Verknüpfung von Risikomanagement und unternehmerischer Verantwortung vorstellen. Auf Ebene des Unternehmens bedeutet das eine Entwicklung hin zu ganzheitlichem „Enterprise Risk Management“ – nicht nur in den großen Leitunternehmen, sondern auch im Mittelstand.

### Ein starkes Team für Sie

Mit der Kombination aus dem breiten und interdisziplinären 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. Im Büro in Wien unter +43-713 50 96, direkt an unseren anderen Standorten (siehe Seite 28) und in dringenden Fällen unter der **24-Stunden-Hotline +43-676-57 11 218**.

# Society starts to understand the significance of risk management

Dear readers,

“The first issue” of our publication “Risk Report” was met with numerous positive reactions, and we received many interesting suggestions. Thank you very much for your valuable feedback. After having focused on “natural hazards” in the first issue, the second issue is mainly dedicated to new risks arising in the fields of trade and industry and housing, which are often underestimated. This issue also deals with the challenges involved in subjective risk assessment and claims management in the case of listed historic buildings.

## We need both - specialisation and basic groundwork

We are becoming aware of the fact that increasing interconnectedness, greater concentration of assets, higher settlement density and new hazards are making our society and economic system more vulnerable, confronting individuals and organisations with new challenges. While we are dealing with basic issues in ever more intensity ways, technological and social changes are triggering new risks which require a high degree of specialisation.

The awareness of these new risks and the knowledge of how to handle them are still in need of development. This is one of the main reasons why we have dedicated this issue of the “Risk Report” to these “new” risks.

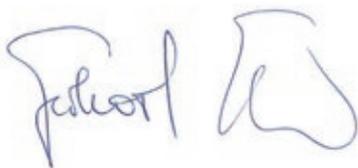
At least since the beginning of the financial and economic crisis five years ago, there has been a higher general awareness of risks - often associated with a higher degree of insecurity. Know-how and entrepreneurial responsibility, which involves keeping an eye on new trends and long-term developments, are now the order of the day. In this connection, we would like to introduce our model for combining risk management and entrepreneurial responsibility. It involves developing a holistic “Enterprise Risk Management” approach - not only in large leading enterprises, but in medium-sized companies as well.

## A strong team at your service

We combine in-depth interdisciplinary knowledge and the long-term experience of our team members with the geographical reach of our offices in Vienna, Kufstein, Warsaw, Bratislava, Bucharest, Sofia and Istanbul to provide you with the best possible support.

Well-trained experts on site, our know-how pool in Austria and our web-based expert software offer enterprises and organisations a fast and competent network for dealing with their risk management challenges.

Whatever your query or project, do not hesitate to give us a call, either at our main office in Vienna on +43-713 50 96 or via one of our subsidiaries (see page 28). In urgent cases, you can also contact us via our **24/7 hotline +43-676-57 11 218**.



DI Gerhart Ebner



Dr. Michael Buser

### Impressum

Herausgeber, Medieninhaber und Verleger: Risk Experts Risiko Engineering GmbH, Engelsberggasse 4, A-1030 Wien; Für den Inhalt verantwortlich: DI Gerhart Ebner, Geschäftsführender Gesellschafter; Projektleitung und Redaktion: DI (FH) Mag. Thomas Goiser MA, Risk Experts; Übersetzungen (bis auf S. 27): Mag.a Verena Brinda [www.verenabrinda.at](http://www.verenabrinda.at) Grafik: [creativedirector.cc](http://creativedirector.cc) lachmair gmbh; 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; Kontakt für Feedback: [t.goiser@riskexperts.at](mailto:t.goiser@riskexperts.at)

© Mikhail Kalakutskiy - 123rf.com, Eldad Carrin - iStockphoto.com



# Ungewollte Konsequenzen?

Ein moderner Lebensstil bringt neue Risiken in Haushalte und Betriebe -  
Vorsorge ist nötig und möglich

**Das Bemühen** um ein umweltschonendes und energiesparendes Verhalten führt zu neuen Risiken in Haushalten und Unternehmen. Der technologische Wandel bringt neue Verhaltensweisen und Verfahren, während altes Wissen manchmal scheinbar überflüssig wird und teilweise verloren geht.

Die neuen Materialien an (und in) Gebäuden in Verbindung mit zunehmend komplexeren Technologien stellen Bewohner und Nutzer vor neue Herausforderungen. Besonders gefordert sind auch Versicherer, Handwerker, Planer und Bauherren, sowie – im Ernstfall – die Einsatzkräfte.

### Leitungsgebrechen: Fließende Alterserscheinungen

Ob schicke Arztpraxis in einer Altbauwohnung oder moderne Gewerbeimmobilie – Leitungswasserschäden können überall auftreten und aufgrund der Wertkonzentration gerade im gewerblichen



# Unintended consequences?

Our modern way of life introduces new risks into our homes and companies. It is thus essential - and possible - to take the necessary precautions.

**Due to efforts** undertaken in the fields of environmental protection and the reduction of energy consumption, new risks to our homes and enterprises are arising. Technological change leads to changes in behaviours and processes, making traditional knowledge apparently obsolete and sometimes even leading to its disappearance. New materials used for constructing buildings and more complex technologies are confronting residents and users with new challenges. It is primarily insurance companies, craftsmen, planners and contractors and - in case of emergency - emergency services who have to cope with these challenges.

## Defective pipes: dripping signs of old age

Be it fancy doctors' surgeries in old residential buildings or modern commercial properties - damages caused by water leaking from defective pipes can occur anywhere and incur considerable costs due to the high concentration of assets, particularly in the commercial field. Five out of six cases are caused by burst pipes and corrosion, followed by frost, defective seals, clogged

water taps, etc. Experience has shown that lack of care, defective installations and planning, inadequate maintenance, new materials, new construction and installation processes, the need for greater convenience (a higher number of separate water mains for a higher number of applications), DIY and different water qualities are decisive factors influencing the occurrence of water damage. Further influential factors include a change of generation among craftsmen and the introduction of new technologies and materials, the significance of which is becoming particularly evident in connection with repair works.

## Mould - a possible consequence

*"Mould often develops as a result of water leakage or extensive use of extinguishing water. Its growth has to be fought immediately; otherwise a building might - in the worst case - become uninhabitable and might even have to be demolished,"* says the Risk Experts managing director Michael Buser. Other circumstances which may not be directly linked to water and humidity may also promote mould growth. These include

the use of new building materials and more efficient insulation, leading to a reduction in air circulation, and a change in lifestyles. These days, ever more air conditioning systems are installed, and residents often leave their flats empty for longer periods of time. People may thus be in for an unpleasant surprise when returning to their holiday home after several months' absence.

## Insulation: reduced energy costs - increased fire hazards

After having taken a look at the interior of buildings, let us now deal with their cladding: approximately one sixth of Austria's CO<sub>2</sub> emissions are caused by buildings; keeping rooms warm thus constitutes a major factor for potential savings in energy and CO<sub>2</sub>.

In the face of high energy prices which will continue to increase, consumers expect improved thermal insulation to reduce their energy costs. As in the case of photovoltaic systems, subsidies in recent years have pushed the installation of thermal insulation, which are already mandatory for new build- ➤

Bereich empfindliche Schadenhöhen erreichen. Hier sind Rohrbruch bzw. Korrosion für fünf von sechs Wasserschäden verantwortlich, gefolgt von Frost, Schäden an Dichtungen, verstopften Wasserhähnen etc.

Die Erfahrung zeigt, dass mangelnde Sorgfalt, Installationsmängel und Planungsfehler, mangelhafte Wartung, neue Bauwerkstoffe, Bau- und Installationstechniken, steigender Komfort (mehr voneinander getrennte Wasserleitungen für mehr Anwendungen), „Do It Yourself“ sowie unterschiedliche Wasserqualität die Frequenz und Eintrittswahrscheinlichkeit von Wasserschäden negativ beeinflussen können. Auch ein Generationenwechsel im Handwerk, neue Techniken und Werkstoffe haben hier Einfluss, was sich insbesondere bei Reparaturen zeigt.

### Mögliche Folge: Schimmelpilz

„Nach einem Leitungswasserschaden oder dem Einsatz von Löschwasser kommt es häufig zur Ausbildung von Schimmelpilz. Ein solcher Schimmelpilzbefall muss sofort bekämpft werden, sonst wird ein Objekt – im schlimmsten Fall – unbewohnbar und muss abgerissen werden“, weiß Risk Experts Geschäftsführer Michael Buser. Weitere Rahmenbedingungen, die vordergründig nur bedingt mit Wasser bzw. Feuchtigkeit in Verbindung gebracht werden, können die Bildung von Schimmelpilz fördern. Darunter fallen beispielsweise die Verwendung neuer Baumaterialien, weniger Luftumsatz aufgrund dichter Isolation oder auch verändertes Wohnverhalten.

Heute werden zum Beispiel immer mehr Klimaanlage eingesetzt, und Wohnungen stehen häufig über einen längeren Zeitraum leer. Die Rückkehr ins monatelang unbewohnte Ferienhaus kann so zur bösen Überraschung werden.

### Dämmung: Brandgefährliche Energiekostensenkung

Kommen wir vom Inneren des Gebäudes zur Außenhaut: Knapp ein



© Ingo Bartussek – Fotolia.com

Sechstel des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in Österreich gehen auf Gebäude zurück; die Raumwärme ist damit ein großer Faktor für mögliche Einsparungen bei Energie und CO<sub>2</sub>. Konsumenten erwarten sich angesichts langfristig steigender Energiepreise von besserer Wärmedämmung vor allem geringere Kosten. Wie bei Photovoltaikanlagen haben Förderungen in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass immer mehr Wärmedämmungsmaßnahmen, die bei neuen Gebäuden bereits vorgeschrieben sind, auch bei Sanierungen umgesetzt werden.

Als Dämmstoffe kommen Stein- und Glaswolle (Mineralwolle), Polyurethan-Hartschaum (PUR) und Polystyrol-Hartschaum (PS) in Frage. Brandschutztechnisch gelten die geschäumten Kunststoffe PU und PS als „brennbar“ (Brandklasse B1), Mineralwolle als „nicht brennbar“ (Brandklasse A).

„Polystyrol-Platten verfügen über gute Dämmwerte, sind unempfindlich gegen Nässe, können einfach verarbeitet werden und sind kostengünstig. Die Nachteile liegen im Brandverhalten: Der Heizwert ist ähnlich hoch wie bei klassischen Energieträgern wie Heizöl. Wenn dieses Material brennt, entwickelt sich auch giftiger Rauch, der

brennbar ist und durch einen Flash-Over selbst dort zu Explosionen führen kann, wo vordergründig keine explosionsgefährlichen Stoffe zu erwarten sind“, weiß Gabriel Badea, Brandschutzexperte bei Risk Experts.

### Brandschutzkonzepte überarbeiten - Überraschungen vermeiden

Wenn es aufgrund der Verwendung dieser brennbaren Dämmstoffe zu einem Fassadenbrand kommt, wird es für die Feuerwehr oft schwer, ein derartiges Brandszenario zu beherrschen.

Aufgrund der enormen Brandlast und wegen der schnellen Brandausbreitungsgeschwindigkeit geschäumter Dämmstoffe hat sich der Brand häufig bereits weitläufig ausgebreitet, wenn die Feuerwehr eintrifft.

Derartige Brandszenarien sind nur unter Einsatz großer Mengen Schaumlöschmittel unter Kontrolle zu bringen, was für die Feuerwehr höheren zeitlichen und technischen Aufwand bedeutet. Badea erklärt: „Bauherren und Eigentümer brauchen hier ein neues Bewusstsein dafür, dass etwa die nachträgliche Installation von Wärmedämmung auch im Gebäu- ➤

de Auswirkungen auf das Brandschutzkonzept hat. Denn bei einem Brand sind nicht nur Sachwerte, sondern vor allem Menschenleben gefährdet! Empfehlenswert sind etwa zusätzliche bauliche Schutzmöglichkeiten und der Einbau von Trennwänden oder Brandriegeln, die im Ernstfall der Ausbreitung des Brandes entgegenwirken.“

### Photovoltaik: Vielfach spannungsgeladen

Richtet man den Blick über die Fassade auf das Dach, findet man heute oft Photovoltaik-Anlagen, die Sonnenlicht in elektrischen Strom umwandeln. Mehr als 83 % der installierten Anlagen sind auf Dächern montiert, was eine besondere Risikosituation mit sich bringt, wie Markus Holub von Risk Experts weiß: „Mängel bei Planung und Montage zeigen sich insbesondere durch Einwirkungen von Wetterereignissen wie Wind, Schnee, Eis, Hagel und Blitz. Im Winter kann das Gewicht von Schneeverwehungen die Konstruktion selbst oder die Decke des Gebäudes überlasten.“

Bei der Installation einer Photovoltaikanlage ist auch das Thema Brandschutz wichtig: Die Anlage muss im Brandfall einfach „vom Netz“ genommen werden können – durch eine Trennstelle der Gleichstromleitung am Dach (was kaum umgesetzt wird) und einen Entkoppelungsschalter. Vielfach sind Beschilderungen mangelhaft und Einsatzkräfte so im Ernstfall zusätzlichen Gefährdungen durch elektrischen Strom ausgesetzt.

Mit dem Thema „Feuer“ verbunden ist eine Umweltgefahr, wie Holub erklärt: Beim Brand von Photovoltaik-Modulen werde das giftige Schwermetall Cadmium frei, das Luft, Wasser und Boden kontaminieren kann. Auch diese moderne Technologie stellt wegen der breiten Anwendung Eigentümer, Errichter und Versicherungen vor besondere Herausforderungen. ◆

dings, being implemented in the course of refurbishment and renovation works as well.

Rock and glass wool (mineral wool), rigid polyurethane foam (PUR) and rigid polystyrene foam (PS) are used as insulation materials. Foamed plastics like PU and PS are considered “flammable” (class B1 according to DIN 4102), while mineral wool is considered “non-flammable” (class A).

*“Polystyrene boards provide good insulation, are insensitive to moisture, can be easily processed and are inexpensive. Their disadvantages are linked to their fire behaviour to fire: their calorific value is similar to that of traditional energy sources, such as fuel oil. If this material burns, toxic smoke develops, which itself is also flammable; a flash-over may then lead to explosions in places where no explosives were to be expected,”* says Gabriel Badea, Risk Experts’ fire safety expert.

### Revising fire safety concepts - preventing unpleasant surprises

When a façade fire breaks out due to the use of the above-mentioned insulation materials, it becomes rather difficult for the fire brigade to control respective fire scenarios. Due to the extreme fire load and because of rapid fire spread, flames often have already affected extensive parts of the building when the fire brigade arrives. Such fire scenarios can only be controlled by using copious amounts of foam extinguishing agent which takes more time and requires greater technical resources on the part of the fire brigade. As Gabriel Badea explains, *“We need to raise awareness among contractors and owners that the installation of thermal insulation materials in buildings needs to be accompanied by adaptations of fire safety concepts. In the event of fire, it is not only assets which are at stake, but human lives too! It is advisable to provide for additional struc-*



© Volker Mithler – iStockphoto.com

*tural protection measures and to install fireproof partitions or fireproof barriers between individual floors, which will prevent fire from spreading in case of emergency.”*

### Photovoltaics: charged with danger

If we take a look at the roofs of buildings, we often find photovoltaic installations which use the energy of sunlight to generate electricity. More than 83% of the installed systems are mounted on roofs, which, according to Markus Holub of Risk Experts, gives rise to a special risk situation: *“Shortcomings in planning and mounting photovoltaic systems become particularly apparent under the impact of meteorological events, such as winds, snow, ice, hailstorms and lightning. In winter, the weight of snow drifts may overload the photovoltaic construction itself or the roof of the building.”*

When installing a photovoltaic system, fire protection also has to be kept in mind. It has to be possible to disconnect the system from the grid easily in the event of fire - by providing a disconnection point for the DC line on the roof (which is hardly ever implemented) and a decoupling switch. Information signs on photovoltaic installations are often insufficient, additionally exposing the emergency services to the dangers of electrical current.

Holub also explains that fires entail an environmental hazard when photovoltaic systems are involved. When photovoltaic modules burn, the toxic heavy metal cadmium is released, contaminating air, water and soil. Due to its widespread application, this modern technology confronts owners, builders and insurance companies with special challenges. ◆

# Lithium-Batterien: Kraftpakete als Risikoquelle



Aus Handys, Tablet- und Notebook-Computern sind leistungsfähige Lithium-Batterien nicht mehr wegzudenken. In den vergangenen Jahren kommen sie zunehmend auch bei Elektrofahrrädern oder Kraftfahrzeugen mit Elektro- bzw. Hybridantrieb zum Einsatz und sind heute in vielen Haushalten und Betrieben zu finden. Der weite Temperatur-Einsatzbereich, in dem Lithium-Batterien fehlerfrei arbeiten ( $-40^{\circ}\text{C}$  bis  $+70^{\circ}\text{C}$ ), insbesondere das gute Tieftemperaturverhalten und die geringe Selbstentladung (z.T. zehn Jahre Lagerfähigkeit), machen Lithium-Batterien für zahlreiche Anwendungsgebiete unersetzlich.

Woran allerdings kaum jemand denkt: Lithium-Batterien sind in vielerlei Hinsicht Segen und Fluch zugleich. Möglichst klein, möglichst leicht – aber gleichzeitig möglichst viel Energie! Eine Batterie ist grundsätzlich dafür bestimmt, große Energiemengen bei kleinem Volumen und geringem Gewicht zu speichern. Im Unterschied zu herkömmlichen Brandgefahren bilden Lithium-Batterien einerseits ebenfalls eine große Brandlast, gleichzeitig stellen sie andererseits auch eine potenzielle Zündquelle dar. Insofern stellen die Risiken, die von Lithium-Batterien ausgehen, eine besondere Herausforderung für den Brandschutz und die Personensicherheit dar.

## Risiken durch sorgsame Handhabung minimieren

Die Bekämpfung von Batteriebränden ist für Einsatzkräfte und auch für Löschanlagen eine große Herausforderung. Für automatische Löschanlagen gibt es derzeit erst wenig gesicherte Erkenntnisse und noch keine standardisierten Konzepte. Risk Experts Geschäftsführer Michael Buser warnt: „Fehlerhafte Handhabung, unsachgemäßer Um-

gang oder technische Defekte können zum Austreten von giftigen Inhaltsstoffen, Feuer-Erscheinungen oder im schlimmsten Fall auch zu Explosionen führen.“ Wie kann man sich schützen und möglichen Bränden vorbeugen? „Bauliche Brandschutzvorkehrungen (Brandabschnitte, separate Lagerung, Abstandsregeln einhalten) und organisatorischer Schutz (Verwendung von Polkappen, sachgerechte Entsorgung beschädigter Produkte, Vermeiden hoher Temperaturen, Sicherheitslüftungen) sind wirksame Maßnahmen zur Vermeidung von Batteriebränden“, weiß Buser, der auch international an der Entwicklung und Umsetzung von Brandschutzstandards mitarbeitet. Besonders wichtig sei die Sensibilisierung und Information über die Gefahren von und den sorgsamem Umgang mit Lithium-Batterien in Unternehmen und Haushalten.



# Lithium batteries: sources of power and risk



© Goddard  
Dr. Michael Buser

Efficient lithium batteries have become integral components of mobile phones, tablets and notebooks. In recent years, they have also been increasingly used in electronic bikes and electronic and hybrid vehicles. This means that they can be found in many homes and companies these days. Lithium batteries work perfectly well within a wide temperature range (-40 °C to +70 °C), they have a particularly good low temperature performance and a low rate of self-discharge (some of them having shelf lives of up to ten years); these properties make lithium batteries irreplaceable in many fields of application.

We tend to forget, however, that in many respects lithium batteries are both a blessing and a curse. They are expected to be as small as possible and as

light as possible – and at the same time to supply as much energy as possible. Batteries are basically intended to store high amounts of energy while having only a small volume and being light-weight. Unlike ordinary fire hazards, however, lithium batteries firstly represent a considerable fire load and secondly also constitute potential ignition sources. Lithium batteries as risk sources thus present a special challenge in terms of fire prevention and personal safety.

## Careful handling minimises risks

Fighting battery fires confronts fire fighters and fire extinguishing systems with great challenges. There are hardly any assured facts and no standardised concepts on which to base the functioning of automatic fire extinguishing systems. Michael Buser, managing director of Risk Experts, warns: “When batteries are handled incorrectly or inappropriately or in the event of technical defects, toxic contents may be released, causing fires or, in the worst case, explosions.”

So what safety and fire prevention measures are available? Michael Buser, who also plays an active role in devising and implementing international fire safety standards, explains: “Structural fire prevention (fire compartments, separate storage, the distance between stored batteries and flammable goods the distance between stored batteries) and organisational safety measures (using battery pole caps, appropriate disposal of damaged products, avoiding high temperatures, safety ventilation systems) are effective in preventing battery fires”. In his opinion, it is particularly important to raise people’s awareness and inform them about the dangers and appropriate handling of lithium batteries in their homes and companies.



# In die Mitte der **Gesellschaft**

## Gerhart Ebner über die Verbindung von Risikomanagement und Corporate Social Responsibility

**Vor einigen Jahren** hat die Boston Consulting Group den Begriff „Globality“ geprägt und damit eine Welt definiert, in der jeder mit jedem potenziell kooperieren oder in Konkurrenz stehen kann.<sup>1</sup> Neue soziale und wirtschaftliche Netzwerke und Beziehungen überschreiten traditionelle politische, kulturelle, wirtschaftliche und geographische Grenzen. Das erweitert die sozialen Beziehungen, Aktivitäten und Abhängigkeiten in – nicht mehr auf einzelne Orte beschränkten – Organisationen. Zwischen den Netzwerken und Organisationen kommt es zu stärkerer und beschleunigter Interaktion. Das Bewusstsein für diese globalen Zusammenhänge wächst: Die Globalisierung bestimmt unser Leben, unsere Identität und unser Tun.<sup>2</sup> Jede noch so kleine Handlung wirkt, die Wirkung vieler kleiner lokaler Handlungen kann zu globalen Veränderungen führen.

Der Zukunftsforscher Werner Mittelstaedt sieht diese stärker integrierte, aktivierte und selbstbewusste Weltgesellschaft in den kommenden Jahrzehnten mit sechs

Megatrends konfrontiert:

- starkem Bevölkerungswachstum und dem damit einhergehenden Naturverbrauch
- globalem Klimawandel
- ungebremstem Verbrauch von erneuerbaren und nicht erneuerbaren Ressourcen
- Bodendegeneration und Flächenverbrauch
- Abnahme der Biodiversität und Überlastung der Biokapazität der Erde
- einer wachsenden Kluft zwischen Arm und Reich<sup>3</sup>.

Vieles ist uns heute schon „vertraut“. Aus Risikomanagementsicht besteht sogar das Risiko einer Gewöhnung und eines Nicht-mehr-ernst-Nehmens. Vielleicht hat sich aber auch ein (blindes) Vertrauen dahingehend eingestellt, dass wir fähig sind, alle Probleme zu lösen. Risikopotenziale wie Wirtschaftskriege, Missbrauch der Gentechnik, Missbrauch innovativer Entwicklungen im biotechnischen Bereich, Missbrauch von innovativen Entwicklungen in der künstlichen Intelligenz, etc. werden ebenso ausgespart wie die

Chancenpotenziale der Gentechnik, innovativer Entwicklungen im biotechnischen Bereich, innovativer Entwicklungen in der künstlichen Intelligenz, etc. Wir werden also unserer gesellschaftlichen Verantwortung nur gerecht werden können, wenn wir ein optimiertes, verantwortungsbewusstes Risiko- und Chancenmanagement konsequent umsetzen.

### Stakeholder einbinden, Horizont erweitern

Immer mehr Unternehmen reagieren auf die globale Transparenz und die komplexen Herausforderungen durch eine über die erforderlichen wirtschaftlichen und rechtlichen Aktivitäten hinausgehende, stärkere Einbindung ihrer Umwelt, sehr oft schon unter dem Aspekt ihrer Corporate Social Responsibility (CSR). Als wichtigste Motivation dafür gilt die präventive Absicherung der Reputation des Unternehmens „angesichts kritischer, unsicherer oder regulierender institutioneller ‚Umwelten‘ – also *Risiko- und Kostenvermeidung*“. Dem gegenüber stehe der



# No longer a side issue

## Gerhart Ebner on how risk management fits in perfectly with Corporate Social Responsibility

Some years ago, the Boston Consulting Group coined the term “globality”, defining a world in which everyone is able to cooperate or to compete with everyone else.<sup>1</sup> New social and business networks and relations are established, transcending traditional political, cultural, economic and geographical boundaries. For this reason, there are more social interrelations, activities and interdependences within organisations, which are no longer limited to single locations.

Ever more intense and accelerated interactions are taking place between different networks and organisations. People are growing increasingly aware of global interconnections: globalisation has become a factor determining our lives, our identities and our actions.<sup>2</sup> Every single action, as insignificant as it may seem, may trigger global changes. According to the futurologist Werner Mittelstaedt, there are six mega trends with which the increasingly integrated, activated and self-confident global society will be confronted:

- high population growth and the associated using up of natural resources
- global climate change
- the unrestrained consumption of renewable and non-renewable resources
- soil degeneration and land consumption
- declining biodiversity and overburdening of the planet’s biocapacity
- the growing divide between rich and poor<sup>3</sup>

Many of the above trends are already familiar to us today. Indeed, from the point of view of risk management, there is a risk that people are becoming accustomed to these phenomena and not taking them seriously any more. Maybe people also simply trust (blindly) in our ability to overcome all problems. Potential risks, such as economic wars, the abuse of genetic engineering, innovative developments in the fields of biotechnology and artificial intelligence, etc., are blocked out in just the same way as potential opportunities offered by these new developments. Against this background, we will only be able to fully

assume our social responsibility by consistently implementing an optimised and responsible system of risk and opportunity management.

### Involving stakeholders, expanding horizons

An increasing number of companies are responding to global transparency and complex challenges by involving their surrounding environment to a greater degree than is required by economic activities and legal requirements, often in the framework of their Corporate Social Responsibility (CSR) strategies. Precautionary securing of the company’s reputation in the face of critical, insecure and regulatory institutional “environments”, i.e. risk and cost prevention, is often the most important motivation for this kind of involvement. In addition, a possible pioneering role may help the company to establish a positive reputation and thus provide additional benefits.<sup>4</sup>

What is essential is to enter into a dialogue with the different stakeholder groups, including customers, media, suppliers, employees, the scientific community, owners, the

Nutzen aus der positiven Reputation als Folge einer möglichen Vorreiterrolle.<sup>4</sup>

Zentral ist jeweils der erweiterte Dialog mit Anspruchsgruppen (Stakeholdern), wie etwa Kundinnen und Kunden, Medien, Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Wissenschaft, Eigentümern, dem öffentlichen Sektor, Konkurrenten, strategischen Gruppen, anderen wirtschaftlichen Sektoren, Interessenvertretungen, Nichtregierungsorganisationen, Anrainern, oder generell das „bonum commune“.<sup>5</sup>

### Risikomanagement als „gelebte CSR“?

Was bedeutet nun die Kombination von Risikomanagement und unternehmerischer Verantwortung für uns als Dienstleistungsunternehmen, dessen Kerngeschäft die Risikomanagementberatung ist? Laut CSR-Leitbild analysieren Unternehmen mit Verantwortung u. a. „interne und externe Risiken regelmäßig und sorgen für Prävention, Reduktion und Kontrolle von sozialen und ökologischen Risiken“.<sup>6</sup> Die regelmäßige Einbeziehung der Stakeholder ist von Vorteil, denn – wie das Leitbild postuliert – profitieren Unternehmen mit Verantwortung „in Krisensituationen von tragfähigen Beziehungen und Vertrauen.“<sup>7</sup> Risk Management bildet also einen wichtigen Teil der CSR.

### Praktische Umsetzung am eigenen Beispiel

Bei unseren Kunden und uns selbst geht es gleichermaßen darum, Verluste zu vermeiden und Chancen zu ermöglichen. Mit unseren Kunden gemeinsam verhindern wir zahlreiche Schäden. Der Großteil der dafür erforderlichen Maßnahmen ist organisatorischer Natur. Manchmal sind aber auch technische Maßnahmen notwendig: Bei der Auswahl unterstützen wir mit einer klaren Kosten/Nutzen-Ana-

### Cooperation: at the European level...

„Quo vadis, Europe? Regional Cooperation for European Integration“ was the topic of the 9th Vienna Economic Forum in November 2012. As Risk Experts also considers this topic very important, we supported the event and used our Risk Report to present our network in Central and Eastern Europe to the approximately 480 participants from 36 states.



Pictured from left to right: Gerhart Ebner; Erhard Busek, President of the Forum; Michael Buser – Photo by Petko Valchev/VEF

### Kooperation: Europäisch ...

„Quo vadis, Europe? Regional Cooperation for European Integration“ war das Thema des 9. Vienna Economic Forum im November 2012 in Wien. Nachdem das Thema auch für Risk Experts wichtig ist, unterstützte das Unternehmen die Veranstaltung und machte die rund 480 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 36 Staaten mit dem Risk Report auf das Netzwerk in Zentral- und Osteuropa aufmerksam.

[www.vienna-economic-forum.com](http://www.vienna-economic-forum.com)

lyse. Am wichtigsten sind aber geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einer positiven Unternehmenskultur miteinander und zusammenarbeiten.

Hier unterstützen wir mit professionellen Trainings. Besonders gefordert sind die Führungskräfte, denn ihr tatsächliches Handeln als Vorbilder zeigt in vielen Alltagssituationen, wie sie Werte tatsächlich auslegen.<sup>8</sup> Wenn sich ein Risiko verwirklicht, unterstützen wir unsere Kunden im Schadenmanagement – und das möglichst rasch und ressourcenschonend.

Außerdem können wir Fakten und Zusammenhänge transparent machen, die andere (noch) nicht erkennen, und „Dinge anders sehen“. Neben diesen ökonomischen

Vorteilen lässt sich aber auch menschliches Leid (Todesfälle, Verletzungen, Folgeschäden im sozialen Umfeld) verhindern.

Wird das den Mitarbeitern bewusst, ist die Akzeptanz der Implementierung und des „Lebens“ dieser Maßnahmen noch höher. Bei unseren Kunden bedeutet Risikomanagement, dass sie ihre Verantwortung meist über die direkte gesetzliche Notwendigkeit hinaus wahrnehmen und ihre Geschäftstätigkeit (wie auch die Stakeholder) gegen negative Einflüsse widerstandsfähiger machen.

Neben der Optimierung unserer Dienstleistung setzen wir vor

### ... und akademisch.

Im Sommersemester 2013 läuft bei der INEX Sustainability Challenge auch ein von Risk Experts unterstütztes und betreutes Forschungsprojekt: Ausgewählte Studierende von TU, WU, BOKU und Universität Wien arbeiten gemeinsam auf Grundlage eines Beispiels an der Entwicklung einer Methodik zur Erfassung der Schadensfaktoren und -indikatoren, die gesamtwirtschaftlich wirksam sind. Dabei sollten sowohl BIP-relevante als auch vom BIP nicht erfasste Schäden betrachtet und eingeschätzt werden. Neben den offensichtlichen und vergleichsweise leicht quantifizierbaren Daten wie Gebäude- und Sachschäden geht es auch darum, Lieferausfälle, Personenschäden und Umweltschäden in das Konzept zu integrieren.



### ... and at university level

In the summer semester of 2013, Risk Experts is supporting and supervising a research project in the framework of the INEX Sustainability Challenge: selected students from the Vienna Universities of Technology, Economics and Business, Natural Resources and Life Sciences and the University of Vienna will be attempting to develop a method for assessing damage factors and indicators of macroeconomic significance based on a specific example. The intention is to consider and assess both damages which are of relevance in terms of GDP and those which are not. Besides obvious damages such as those to buildings and property, which can be quantified quite easily, delivery failures and damages to persons and the environment are to be included in the concept as well.

[www.inex.org](http://www.inex.org)

ternal risks and provide for the prevention, reduction and control of social and ecological risks.<sup>6</sup> It is advantageous to make sure that stakeholders are regularly involved, because, as postulated by the mission statement, companies acting responsibly benefit from sustainable relationships and faith in crisis situations.<sup>7</sup>

– This means that risk management is an integral part of CSR.

### Practical implementation - using our own company as an example

For our clients and our company itself it is also important to avoid loss and create opportunities. Together with our clients we succeed in preventing many damages. The majority of the necessary measures relates to organisational matters. In some cases, technical measures are required as well: in this connection, we support our customers in choosing the right solutions by providing them with clear cost/benefit analyses. Well-trained employees who cooperate and work together in a positive corporate culture are the single most important factor. In this respect, we provide support in the form of professional training. Executives in particular are required to make a contribution, because they act as role models, showing whether they really take values seriously in everyday situations.<sup>8</sup> When a risk is realised, we provide our clients with support in their claims management, trying to act as fast and as efficiently as possible.

public sector, competitors, strategic groups, other economic sectors, lobbying groups, NGOs, neighbours or the “common weal” in general.<sup>5</sup>

### Risk management as “lived CSR”?

What does the combination of risk management und corporate

responsibility mean for us as a service enterprise mainly focusing on risk management consulting? According to the CSR mission statement published by the Austrian platform for CSR and sustainable development, “respACT”, companies acting responsibly, amongst other things, regularly analyse internal and ex-





© Anton Balazh - Fotolia.com

allem im Bereich Mitarbeiter Zeichen: Das zeigen wir durch freiwillige Zusatzleistungen im Sicherheits- und Gesundheitsbereich, wie etwa Fahrsicherheitstrainings oder einen Erste-Hilfe-Kurs, die Förderung der Anschaffung von Rauchmeldern für die Privathaushalte der Mitarbeiter, Obst am Arbeitsplatz, gemeinsame Sportaktivitäten etc. Im Aktionsfeld Gesellschaft geht es uns vor allem um die Weitergabe unseres Wissens und die Fortentwicklung von Risikomanagement gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Forschung. In ökologischer Hinsicht bemühen wir uns um die Optimierung von Wegen bei Dienstreisen und setzen bei Betriebsmitteln auf Ökobilanz-optimierte Ausführungen.

### CSR und Risikomanagement - zwei Seiten einer Medaille?

Wie im Risikomanagement profitieren Unternehmen auch bei CSR-Aktivitäten durch Voneinanderlernen, neue Perspektiven und die Möglichkeit, durch das eigene Handeln auch Bewusstsein in der Gesellschaft zu bilden.<sup>9</sup> Wir erle-

ben das, wenn Unternehmen den **Schritt von rechtlicher Compliance hin zu aktivem Risiko- und Chancenmanagement machen**. Ähnlich wie bei CSR beginnt es mit isolierten Versuchen in Teilbereichen des Unternehmens, die nach und nach zur Veränderung der gesamten Unternehmenskultur führen.

Gemein ist beiden Themen, dass sie sich auf dem Weg in den Kernbereich des unternehmerischen Handelns befinden. Vorreiter hatten und haben vielleicht höhere Kosten, aber neben den Vorteilen auf jeden Fall einen Umsetzungs- und Nutzensvorsprung. Spätestens dann, wenn sich CSR und Risikomanagement durchgesetzt haben werden und Teil der Erwartungen von Stakeholdern geworden sind, ist man hier den wichtigen Schritt voraus und vermeidet die negative Rolle des Nachahmers. Ein wichtiger Punkt ist auch die Attraktivität für zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der „Generation Y“<sup>10</sup>, die gut ausgebildet und anspruchsvoll ist und ökologischer und sozialer denkt als ihre Vorgängergenerationen.

Die weitere wichtige Stakeholder-Gruppe sind anspruchsvoller gewordene Kunden, die (wenn vorhanden) bewusst andere Unternehmen als Dienstleister und Zulieferer auswählen, wenn diese verantwortungsvolles Handeln beweisen. Bei beiden Gruppen reicht es nicht mehr aus, das gesetzlich vorgeschriebene zu erfüllen, um sich zu positionieren – wer die Wahl hat, wählt bewusst und nach Präferenzen, die sich verstärkt an Nachhaltigkeit und gesellschaftlich verantwortungsvollem Unternehmertum orientieren. **Es wird sich also auszahlen, CSR und Risikomanagement sehr früh zu einer wichtigen Unternehmensaktivität zu machen** und damit frühzeitig „in der Mitte der Gesellschaft“ anzukommen. ◆

<sup>1</sup> Vgl. Sirkin et al, 2008.

<sup>2</sup> Vgl. Blowfield / Murray, S. 108.

<sup>3</sup> Mittelstaedt, 2012.

<sup>4</sup> Curbach, 2009, S. 168.

<sup>5</sup> Vgl. Karmasin, 2005, S. 205.

<sup>6</sup> Vgl. respACT, 2010, S. 19.

<sup>7</sup> Vgl. respACT, 2010, S. 21.

<sup>8</sup> Vgl. Hemel, 2009, S. 287 f.

<sup>9</sup> Vgl. Coombs / Holladay, 2011, S. 11.

<sup>10</sup> Die „Millenials“ – also jene Bevölkerungsgruppe, die um das Jahr 2000 zu den Teenagern zählte.  
Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Generation\\_Y](http://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y)



We are also able to elucidate facts and interdependences which others may not (yet) understand. Alongside any economic advantages which may be created, human suffering (deaths, injuries, repercussions on the social environment) can also be prevented. If employees understand that, they are more likely to accept and actively participate in implementing the required measures. For our clients, risk management often involves more than assuming their responsibility as stipulated by the pertinent laws; it extends way beyond that and means improving their business's (and all the stakeholders') resistance to negative impacts.

In addition to optimising our services, we also try to set an example in the way we treat our own employees: we provide voluntary additional safety and health benefits for our staff, including safe driving or first aid training courses, financial support for the purchase of smoke alarms for our employees' homes, free fruit in our office, joint sports activities, etc. We try to make our contribution to society by passing our knowledge on to

others and supporting the further development of risk management together with our partners from the fields of science and research. Our ecological measures include efforts to make business trips as efficient as possible and to use equipment with positive life cycle assessment results.

### CSR and risk management - two sides of the same coin?

Both in risk management and in CSR activities, companies benefit from learning from each other, from new perspectives and from being able to raise society's awareness through their own activities.<sup>9</sup> **The benefits often become apparent when companies take the additional step from mere legal compliance towards active risk and opportunity management.** As with CSR, it often starts with isolated trials in certain parts of the company, which then gradually lead to a change in the company's overall corporate culture.

What CSR and risk management have in common is that they are both becoming ever more widely recognised as fundamental elements of entrepreneurial activities. Of course, pioneers in these fields may have had and may still have to bear higher costs, but they also benefit from the advantages and from a comparative edge with

regard to implementation and benefits. When CSR and risk management gain general acceptance and become a matter of course for stakeholders, the pioneers will be one important step ahead of their competitors and will not have to copy from others, which is often perceived negatively. Another important aspect is maintaining the company's attractiveness for future employees who will be well-trained members of "generation Y" with high expectations, and to whom ecological and social issues will matter more than to any of the previous generations.

Customers with higher demands are another important stakeholder group; they consciously choose other service providers or suppliers who act more responsibly (if there are any). For both stakeholder groups, employees and customers, it is no longer sufficient to merely comply with legal requirements - if they have a choice, they choose consciously and according to their preferences, which increasingly favour sustainability and business with a social conscience. For this reason, **it will definitely pay off to start approaching CSR and risk management as important company activities at an early stage**, thus meeting society's expectations in good time. ◆

**Literatur/References:** Coombs, Timothy L. / Holladay, Sherry J. (2011) *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Chichester: Wiley & Sons

Curbach, Janina (2009). *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Göbel, Elisabeth (2005). *Stakeholder Management in: Brink, Alexander / Tiberius Victor A. (Hrsg.). Ethisches Management. Grundlagen eines wertorientierten Führungskräfte-Kodex (87-130)*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Hemel, Ulrich (2009). *Wert und Werte – Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis*. München: Carl Hanser Verlag.

Karmasin, Matthias (2005). *Stakeholder-orientierte Organisationskommunikation als*

*Möglichkeit ethischer Unternehmensführung in: Brink, Alexander / Tiberius Victor A. (Hrsg.). Ethisches Management. Grundlagen eines wertorientierten Führungskräfte-Kodex (197-218)*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Mittelstaedt, Werner (2012). *SMALL. Warum weniger besser ist und was wir dazu wissen sollten*. Frankfurt: Peter Lang.

respACT – austrian business council for sustainable development (2010<sup>2</sup>). *Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften*. Wien: Eigenverlag.

Sirkin, Harold L. / Hemerling, Jim / Bhat-tacharya, Arindam, *Globality* (2008). The Boston Consulting Group.



# Die **gestresste** Organisation

Wie die wirtschaftliche Situation und subjektive Faktoren in die Risikobewertung und -steuerung einfließen können

**Bei Unternehmen**, denen es wirtschaftlich schlechter geht, kommt es häufiger zu Bränden, Unfällen oder anderen Ereignissen mit Personen- und/oder Sachschäden. Warum ist das so? Nur in Ausnahmefällen ist Vorsatz der Grund (etwa mit betrügerischer Absicht oder um Malversationen zu vertuschen). Viel öfter liegen die Gründe tiefer

und stehen mit der Unternehmenskultur in Zusammenhang, wie mit dem Tagesgeschäft – und auch mit Risiken – umgegangen wird.

### **Die Negativspirale verhindern**

Allzu oft führen eine Phase mit einem schwierigen Marktumfeld

# Organisations

## UNDER STRESS

How a company's economic situation and subjective factors may influence risk assessment and management



Gerald Netal

© Godany

**Fires, accidents or other events** leading to personal injuries and/or damage to property occur more often in companies in a bad economic situation. Why is that the case? They are hardly ever intentionally committed offences (with fraudulent intent or to cover up malversations). In most cases there are other underlying reasons

linked to the company's culture of dealing with daily business – and risks.

### Avoiding a downward spiral

Phases of difficult market situations and economic pressure often put a strain on a company's working environment and lead to

a higher staff turnover. In addition, expenditures on maintenance work, replacement investments and safety systems are often cut. In the „ideal scenario“, the measures required by law are at least kept in place. One-sided incentive systems and performance targets only reinforce this trend, culminating in neglect of safety issues.

und wirtschaftlicher Druck zu einem angespannten Betriebsklima und höherer Mitarbeiterfluktuation. Darüber hinaus werden vielleicht Budgets für Wartungszyklen, Ersatzinvestitionen oder Sicherheitseinrichtungen gekürzt bzw. gestrichen.

Im „Idealfall“ passiert dann nur noch das rechtlich Notwendige. Einseitige Anreizsysteme und Leistungsvorgaben verstärken den Trend, Nachlässigkeit in Bezug auf Fehler und Sicherheit greift um sich. Damit läuft das Unternehmen Gefahr, in eine Negativ-Spirale zu geraten, weiß Gerald Netal, Leiter des Bereichs Risikomanagement bei Risk Experts: *„Personalfuktuation und -abbau führen dazu, dass kostengünstigere Arbeitskräfte mit weniger Know-how zum Einsatz kommen. Und dieses Know-how reicht dann in der Regel für den Normalbetrieb aus, führt in der Krise aber zum Versagen. Andererseits kann auch Nachlässigkeit, die aus zu viel Routine resultiert, eine Gefahrenquelle sein. Daher bewerten wir bei Risikoanalysen auch subjektive Faktoren wie Unternehmenskultur und Personalfuktuation. Ordnung und Sauberkeit im Betrieb sind der sichtbare Nachweis von Unternehmenskultur.“* Bei diesem Grundsatzthema dürfe man nicht zuerst auf die Kosten schauen.

### **Abhängigkeit von der Kultur in Zuliefer- und Abnehmerbetrieben beachten**

Wenn in Unternehmen selbst diesbezüglich alles „in Ordnung“ ist, so zahlt es sich aus, auf die nach- und insbesondere die vorgelagerten Stufen im Wertschöpfungszyklus zu achten. Netal erläutert die wichtigsten Fragen in diesem Zusammenhang: „Wie ist die wirtschaftliche Situation von Lieferanten, droht hier vielleicht Ausfallsgefahr? Welche Unternehmenskultur ist bei Besuchen oder im täglichen Kontakt spürbar, wie wird mit Fehlern umge-



© Rowan Butler – iStockphoto.com

gangen?“ Das können wichtige Hinweise sein, die die eigene Widerstandsfähigkeit in unerwarteten Situationen stärken helfen.

### **Die Risikokultur aktiv managen**

Die Lösung liegt – wie so oft – in der Kombination unterschiedlicher Faktoren: Vorbildwirkung von Führungskräften, Schulungsmaßnahmen, Dokumentation und Nachweis von Schulungen und Wartungsschritten und der Pflege von Unternehmensklima und Mitarbeiterzufriedenheit. Netal betont: „Wichtig ist, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Sinn von Anordnungen erklärt bekommen und erkennen, statt abstrakte Anordnungen zu erhalten. Und im Sinn der Fehlerkultur sollte es nicht mehr vorkommen, dass Chefs sagen: ‚Wenn ich etwas erfahre, dann ist es bereits zu

spät!‘“ Denn das offene Ansprechen von Fehlern und die Dokumentation von kritischen Situationen und Beinahe-Unfällen sowie das gemeinsame Lernen daraus sind ein zentrales Qualitätsmerkmal. Der Organisationstheoretiker Karl Weick nennt diesen Zugang „Achtsamkeit“: Unternehmen, die in kritischen Bereichen arbeiten („High Reliability Organizations“), verfügen etwa über eine besondere Fehlerkultur und besonderen Respekt vor fachlichem Wissen und Können. ◆

#### **BUCHTIPP**

Weick, Karl E. / Sutcliffe, Kathleen M. (2010).

Das Unerwartete managen.  
Stuttgart: Schäffer-Poeschel

*“As a consequence, a company may become trapped in a downward spiral,”* says Gerald Netal, head of the risk management department at Risk Experts. *“Due to staff turnover and lay-offs, less expensive workers who have less know-how are employed. The experience of these workers is usually sufficient for standard operating conditions, but may lead to failures in crisis situations. On the other hand, too much routine can also be at the root of negligent behaviour, which constitutes another source of risk. This is why we also take subjective factors such as corporate culture and staff turnover into account when conducting our risk analyses. Tidiness and cleanliness are the visible evidence of a company’s corporate culture.”* The above-mentioned fundamental factors are certainly the wrong things to save on.

### Dependence on the corporate culture of suppliers and customers

Even if everything is alright and working well within a company, it is worth taking a look at downstream and particularly upstream elements of the value chain.

Gerald Netal outlines the most important questions in this connection: *“What kind of economic situation are the suppliers in, and is there a potential danger of a supply shortage? What impression do I get of a company’s corporate culture when visiting or in my everyday contact with its representatives? How does the company handle mistakes?”*

The answers to these questions may provide valuable indications of what can be done to improve a company’s resilience in unexpected situations.

### Actively managing risk culture

As in many other cases, the solution consists in a combination of various factors: executive employees acting as role models; organising training programmes; providing documentation and certification of training and maintenance work; cultivating the company’s corporate culture and promoting staff satisfaction. As Gerald Netal emphasises, *“It is important to explain the significance of instructions to staff, so that they can really understand them instead of just receiving abstract orders. It is also important to deal with mistakes in the right way –superiors should never tell their employees, ‘When you tell me about a mistake, it is already too late – the mistake has already been made!’”*

Talking openly about mistakes, documenting critical situations and near-incidents and learning from them together are key aspects of quality assurance.

Karl Weick, who works in the field of organisation theory, calls this “organisational mindfulness”. According to Karl Weick, companies working in critical areas (“High Reliability Organisations”) have a special culture of dealing with mistakes and show particular respect for expertise and know-how. ◆

#### BOOK TIP

Weick, Karl E. / Sutcliffe, Kathleen M. (2011). *Managing the Unexpected.* (University of Michigan Business School - Management Series)



# Umsetzung als Führungsaufgabe

## Risikomanagement und Kommunikation in der Industrie: Gutes Zusammenspiel, aber auch Nachholbedarf

Bei einer Online-Befragung Mitte 2012 wurden in Kooperation mit dem VIKOM (Verband für Integrierte Kommunikation) 372 Kontakte angeschrieben; von diesen antworteten Kommunikationsverantwortliche aus 105 Unternehmen. Weit mehr als die Hälfte der Antwortenden stammen aus Industrieunternehmen; in über 70 % der Fälle handelte es sich dabei um Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Voraussetzung für den Erfolg eines Risikomanagement-Systems ist das Bewusstsein der Geschäftsleitung als Letztverantwortliche für das Thema. Dieses Bewusstsein ist nach Meinung der Befragten in drei von vier der österreichischen Top-Unternehmen ausreichend vorhanden. Sieben von zehn befragten Kommunikationsverantwortlichen fühlen sich heute in das Risikomanagement ausreichend eingebunden; als Chancen im Risikomanagement nehmen die Befragten Vorbereitung bzw. Training, die operative Abwicklung, das Einbringen ihrer Perspektive und eine mögliche Koordinationsfunktion wahr.

### Risiken: Issues vor Eigenfehlern und Sicherheitsthemen

Erstmals in Österreich wurde auch die Wahrnehmung unterschiedlicher kommunikativer Risiken untersucht. Das mit 59,5 % mit großem Abstand am relevantesten eingestufte Risiko besteht in „kommunikativen Risiken aus externen Entwicklungen und Thematisierungen (Issues)“, gefolgt von „individuellen Fehlern in der Kommunikation“ mit 51,2 % und „kommunikativen Risiken in Verbindung mit Sicherheitsrisiken“ mit 50,0 %. Wieder mit etwas Abstand folgen „Fehler in der Kommunikation nach außen durch fehlende/falsche Strukturen“ (38,1 %) sowie „kommunikative Risiken aus Entscheidungen des Unternehmens“ (36,7 %). Die Antwortmöglichkeit „kommunikative Risiken aus internen Konflikten“ liegt mit 23,8 % an letzter Stelle.

Meist werden heute Agenturen bzw. PR-Berater und Medientrainer bzw. -coaches beigezogen, darüber hinaus auch Spezialdienstleister für Einzelfälle. Das Potenzial für die verstärkte Ein-



bindung der Kommunikationsverantwortlichen in das Risikomanagement ist vielfach vorhanden. Meist werden sie in der permanenten strategischen Begleitung und in Teilbereichen als Risikoeigner in Frage kommen. Vergleichsweise wenig berücksichtigt werden nach wie vor die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kommunikationszielgruppe. ◆

Details zur Umfrage erhalten Sie bei Thomas Goiser  
[t.goiser@riskexperts.at](mailto:t.goiser@riskexperts.at).

# Implementing risk management is a management task



**Risk management** and **communication** in trade and industry: two departments which work together very well, but there is still a lot of catching up to do.

are aware of the significance of risk management. According to those surveyed, the managers of three out of four Austrian top companies are sufficiently aware of this significance. Seven out of ten respondents felt that they were sufficiently involved in their companies' risk management. The surveyed communication managers considered preparatory work and training, operational implementation, contributing their input and potential coordination functions as opportunities for them to get involved in risk management.

## **Risks: 'issues' - individual errors - safety**

For the first time in Austria, we also examined the perception of different communicative risks. At 59.5%, “communicative risks caused by external developments and topics (,issues‘)” was considered by far the most relevant risk, followed by “individual communication errors” at 51.2% and “communicative risks in relation to safety risks” at 50.0%. “Errors in external communication due to

a lack of/inadequate structures” (38.1%) and “communicative risks resulting from company decisions” (36.7%) were considered less important. The response “communicative risks linked to internal conflicts” ranked last at 23.8%.

These days, PR agencies or consultants, media trainers or coaches are usually called in, as well as specialised service providers for individual cases. There is often a potential for greater involvement of communication professionals in their companies' risk management. They may assume the role of permanent strategic advisors or that of risk owners in particular areas. By comparison, employees are still hardly considered as an important target group for communication. ◆

**For an online survey carried out in cooperation with VI-KOM** (Austrian Association for Integrated Communication), 372 communication managers were contacted in mid-2012. We received responses from communication professionals from 105 companies. More than half of the respondents worked for industrial companies; more than 70% of the companies had more than 500 employees. For a risk management system to be successful it is essential that the management, who bear the ultimate responsibility in a company,

For further details on this survey please contact  
Thomas Goiser at  
[t.goiser@riskexperts.at](mailto:t.goiser@riskexperts.at).

# Ein Thema für **Spezialisten**

Risikomanagement und  
**Denkmalschutz** bei Gebäuden



**Schlösser, Burgen, Kirchen, Palais, Wohn-, Industrie- und Gewerbebauten, Skulpturen, öffentliche Gebäude und Objektbestandteile (z.B. Stiegenhäuser, Fassaden):** Was ein Denkmal ist, regeln in Österreich das Denkmalschutzgesetz und die Denkmalliste. Damit will man Kulturgüter für die Gesellschaft dauerhaft erhalten. Denkmaleigentümer sind im Schadensfall nur dann zu Wiederaufbaumaßnahmen bei Totalschäden verpflichtet, wenn sich Dritte – also meist die öffentliche Hand – an den Kosten beteiligen. In Deutschland dagegen gilt beispielsweise „aktiver“ Denkmalschutz: Erhaltungs- und

Instandsetzungspflichten bei Schadenfällen sind – in jedem Bundesland unterschiedlich – genau geregelt.

## **Neue Nutzungsformen - neue Risiken**

Gebäude „leben“, und ihre Nutzung verändert sich im Lauf der Zeit: Wer hätte etwa im 19. Jahrhundert an jene technologischen Entwicklungen gedacht, die heute im modernen Bürobetrieb Standard sind? Vielfache Umbauten können die Substanz von Gebäuden stark beanspruchen, einzelne Baumaterialien gelangen ans Ende ihrer Lebensdauer, altes Holz ist leichter brennbar und

weniger tragfähig. Das bringt neue Risiken mit sich.

## **Höhere Werte - mögliche höhere Verluste**

Laut Erfahrungen aus der Versicherungswirtschaft kann der Denkmalschutz eines gesamten Gebäudes dessen versicherten Wert deutlich erhöhen (um zumindest 20-25%), da die Wiederherstellung des Originalzustandes entsprechend mehr kosten würde. Denn wenn etwas passiert, können die Kosten explodieren, wie die Erfahrung der Schadenexperten von Risk Experts zeigt. Das gilt auch dann,



# A subject for experts

## Risk management for listed historic buildings

**Castles; churches; palaces; residential,** industrial and commercial buildings; sculptures; public buildings and parts of buildings (such as staircases, façades): in Austria, the definition of a monument is laid down in the Austrian Monument Protection Act and the thus defined monuments are specified in the List of Protected Monuments. In the event of a total

loss, the owners of listed buildings are only obliged to reconstruct them if third parties – in most cases public authorities – make a financial contribution. In Germany, the protection of monuments is “active”, meaning that obligations relating to maintenance and repair works are subject to precise regulations, which are different for each federal state.

### New uses - new risks

Buildings are “living things”, and the ways in which they are used change over the course of time. Back in the 19th century, nobody could have imagined the technological developments which have become standard in today’s modern offices. Frequent conversions may put a heavy strain on a building’s



© motorradchr - Fotolia.com, syolacan - iStockphoto.com, Montolff - iStockphoto.com,  
WoodenDinosaur - iStockphoto.com, Johnny Habell - iStockphoto.com

wenn nur einzelne Bauteile (wie Stieghäuser, Fenster, Türen etc.) denkmalgeschützt werden.

### Häufige Ursachen

Oft führen Renovierungsarbeiten zu Schäden; als besonders gefährlich haben sich die so genannten

Heißenarbeiten herausgestellt (Schweißen, Flexen, Arbeiten mit offenen Flammen etc.). Auch elektrische Defekte können zu Bränden führen; die Folge sind meist Verrau- chung und Löschwasserschäden. Auch Leitungsbruch und Starkregen führen zu Wasserschäden. Einige spektakuläre Schadenfälle gehen auf das Konto von Einbrechern bzw. Dieben.

### Der Weg zurück in die „Normalität“

Bei der Behebung der Schäden führen fehlende Pläne für den Wiederaufbau, notwendige Speziallösungen für Sicherheitsmaßnahmen sowie nicht abschätzbare behördliche Auflagen zu kostspieligen Überraschungen. Und manches ist für immer verloren: Einige historische Herstellverfahren, Konstruktionen oder Materialverbunde können in dieser Art gar nicht mehr bewerkstelligt werden. Manchmal gibt es das notwendige Wissen auch nur noch bei ausgesuchten Anbietern. Und diese sind oft auf Monate im Voraus ausgebucht.

„Es zahlt sich daher aus, frühzeitig Experten einzubeziehen.“ ◆

#### RISK EXPERTS HAT GERADE ZUM THEMA DENKMALSCHUTZ

europaweit umfangreiche Expertise aufgebaut – von der Bewertung von Gebäuden über die Risikoverbesserung bei Bauvorhaben sowie im Regelbetrieb bis hin zur Schadensanierung im Ernstfall. Unsere Expertinnen und Experten beraten Sie gerne.

Kontakt: Heidi Brukner  
[h.brukner@riskexperts.at](mailto:h.brukner@riskexperts.at)

structure, some materials reach the end of their useful lives, and old wood catches fire more easily and is less stable. All this gives rise to new risks.

### The more valuable the assets, the higher the potential loss

As experiences from the insurance business show, the insured value of a building may be considerably higher (by at least 20 to 25%) if the entire building is listed, as it would be more expensive to restore the building to its original state. The loss specialists of Risk Experts know that costs may soar in the event of damage. This is also true if only individual parts (such as staircases, windows, doors, etc.) are listed.

Damage often occurs in the course of restoration works. In this connection, the so-called hot work procedures (welding, abrasive cutting, procedures involving the use of an open flame, etc.) have proven to be particularly hazardous. Electrical defects may also cause fires, leading to damages caused by smoke and fire extinguishing water. Burst pipes and heavy rainfall may also result in water damage. Burglars and thieves have been responsible for some rather spectacular damage events.

### The way back to "normality"

When repairing the damage, a lack of original plans for use in reconstruction, special solutions for safety measures and unexpected official requirements may lead to costly surprises. And some things are lost forever: the knowledge of some historical manufacturing procedures has died out, some structures and materials can no longer be obtained. Sometimes it is only highly specialised suppliers who have the necessary know-how - and their order books are often full for months ahead.

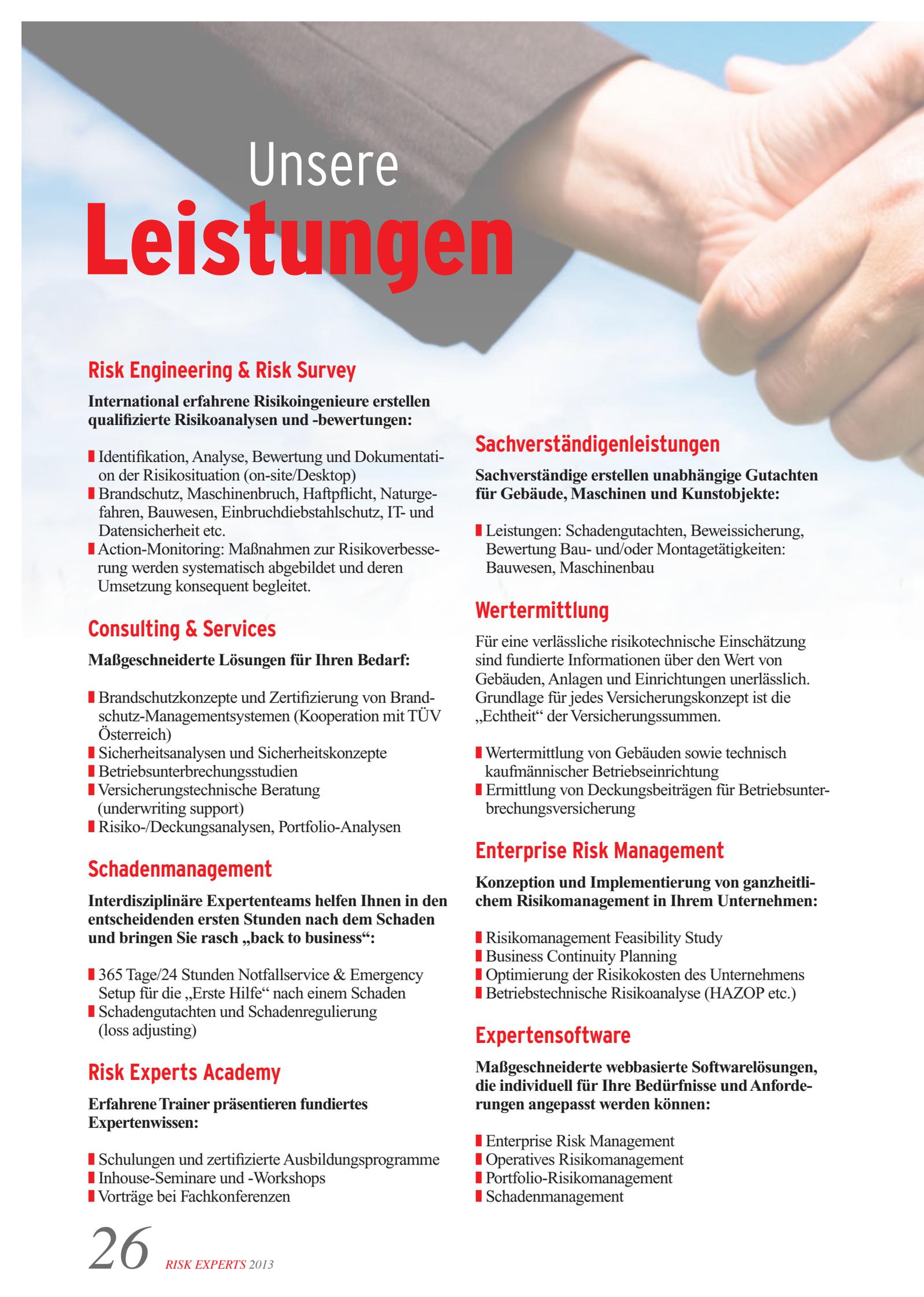
“For these reasons, it is advantageous to consult experts already at an early stage.” ◆

#### RISK EXPERTS HAS ACQUIRED EXTENSIVE EUROPE-WIDE EXPERTISE CONCERNING LISTED HISTORIC BUILDINGS

including the assessment of buildings, minimising risk during construction works and normal business operation and damage repair in the worst-case scenario. Our experts are at your service.

Please contact: Heidi Brukner  
[h.brukner@riskexperts.at](mailto:h.brukner@riskexperts.at)





# Unsere Leistungen

## Risk Engineering & Risk Survey

**International erfahrene Risikoingenieure erstellen qualifizierte Risikoanalysen und -bewertungen:**

- Identifikation, Analyse, Bewertung und Dokumentation der Risikosituation (on-site/Desktop)
- Brandschutz, Maschinenbruch, Haftpflicht, Naturgefahren, Bauwesen, Einbruchdiebstahlschutz, IT- und Datensicherheit etc.
- Action-Monitoring: Maßnahmen zur Risikoverbesserung werden systematisch abgebildet und deren Umsetzung konsequent begleitet.

## Consulting & Services

**Maßgeschneiderte Lösungen für Ihren Bedarf:**

- Brandschutzkonzepte und Zertifizierung von Brandschutz-Managementsystemen (Kooperation mit TÜV Österreich)
- Sicherheitsanalysen und Sicherheitskonzepte
- Betriebsunterbrechungsstudien
- Versicherungstechnische Beratung (underwriting support)
- Risiko-/Deckungsanalysen, Portfolio-Analysen

## Schadenmanagement

**Interdisziplinäre Expertenteams helfen Ihnen in den entscheidenden ersten Stunden nach dem Schaden und bringen Sie rasch „back to business“:**

- 365 Tage/24 Stunden Notfallservice & Emergency Setup für die „Erste Hilfe“ nach einem Schaden
- Schadengutachten und Schadenregulierung (loss adjusting)

## Risk Experts Academy

**Erfahrene Trainer präsentieren fundiertes Expertenwissen:**

- Schulungen und zertifizierte Ausbildungsprogramme
- Inhouse-Seminare und -Workshops
- Vorträge bei Fachkonferenzen

## Sachverständigenleistungen

**Sachverständige erstellen unabhängige Gutachten für Gebäude, Maschinen und Kunstobjekte:**

- Leistungen: Schadengutachten, Beweissicherung, Bewertung Bau- und/oder Montagetätigkeiten: Bauwesen, Maschinenbau

## Wertermittlung

Für eine verlässliche risikotechnische Einschätzung sind fundierte Informationen über den Wert von Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen unerlässlich. Grundlage für jedes Versicherungskonzept ist die „Echtheit“ der Versicherungssummen.

- Wertermittlung von Gebäuden sowie technisch kaufmännischer Betriebseinrichtung
- Ermittlung von Deckungsbeiträgen für Betriebsunterbrechungsversicherung

## Enterprise Risk Management

**Konzeption und Implementierung von ganzheitlichem Risikomanagement in Ihrem Unternehmen:**

- Risikomanagement Feasibility Study
- Business Continuity Planning
- Optimierung der Risikokosten des Unternehmens
- Betriebstechnische Risikoanalyse (HAZOP etc.)

## Expertensoftware

**Maßgeschneiderte webbasierte Softwarelösungen, die individuell für Ihre Bedürfnisse und Anforderungen angepasst werden können:**

- Enterprise Risk Management
- Operatives Risikomanagement
- Portfolio-Risikomanagement
- Schadenmanagement



# our services

© urbancow - iStockphoto.com

## Risk Engineering & Risk Survey

**Internationally experienced risk engineers provide qualified risk analysis and assessments:**

- on-site risk analysis (desktop analysis, if required): Identification, analysis, evaluation and documentation of risk (risk survey)
- action-monitoring: risk improvement measures are mapped systematically and their implementation is monitored consistently

## Consulting & Services

**Tailor-made solutions for your needs:**

- Certification and approval of fire prevention management systems (in cooperation with TÜV Austria)
- Safety analysis, loss prevention concepts and business interruption studies
- Insurance related consultancy, policy and portfolio analysis

## Claims Management

**Interdisciplinary expert teams provide support in the crucial first hours after a loss event and help you to get “back to business” quickly:**

- 365 days / 24 hour emergency service and emergency setup (“first aid” after a loss event)
- Damage assessment and claim settlement (loss adjusting)

## Risk Experts Academy

**Experienced trainers feature in-depth expertise:**

- Technical education and certified training programs
- In-house seminars, workshops and presentations at conferences

## Expert Witness Service

**Experts witness provides independent advice (buildings, machinery, art objects, etc.):**

- Preservation of evidence for construction and/or assembly activities
- Determination of the gross margins in respect of business interruption insurance

## Appraisal Expert Services

**Our experts provide detailed valuations corresponding to your individual requirements:**

- Valuation of buildings and equipment
- Valuation for insurance purposes and as support for technical business performance analysis

## Enterprise Risk Management

**Design and implementation of holistic risk management in your company:**

- Risk management feasibility studies
- Business interruption analysis
- Business continuity planning
- Optimization of the risk costs

## Expert Software

**Customized web-based software solutions can be tailored according to your individual needs and requirements:**

- Enterprise risk management
- Operational risk management
- Portfolio risk management
- Claims management

## Where to **find us**

### Our International Network

#### **AUSTRIA**

Risk Experts Risiko Engineering GmbH  
Engelsberggasse 4  
1030 Wien

#### **Geschäftsführer/Management:**

DI Gerhart Ebner and Dr. Michael Buser

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:**

Mag. Uwe Trummer  
office@riskexperts.at  
+43 1 713 50 96

#### **Office in Kufstein / Tyrol**

Ing. Günther Mayr  
g.mayr@riskexperts.at  
+43 676 839 83-340

#### **SLOVAKIA**

Risk Experts s. r. o.  
Pažitkova 5, Bratislava 821 01

Tibor Csáky  
tibor.csaky@riskexperts.sk  
+421 911 281 059

#### **POLAND**

Risk Consult Polska Sp. z o.o.  
Al. Jerozolimskie 162, 02-342 Warszawa

Tomasz Miśniakiewicz  
tomasz.misniakiewicz@riskconsult.pl  
+48 22 501 62 74

#### **ROMANIA**

S.C. Risk Consult & Engineering Romania S.R.L.  
39, Washington St.

Sector 1, 011796 Bucharest

Tudor-Roger Teculescu  
t.teculescu@riskconsult.at  
+40 21 230 4761

#### **BULGARIA**

Risk Consult Bulgaria EOOD  
3, Mizuhar Str., 1164 Sofia

Dr. Zhetcho Kalitchin  
z.kalitchin@riskconsult.at  
+359 2 962 88 00

#### **TURKEY**

RİSK EKSPERT RİSK VE HASAR  
DANIŞMANLIK HİZMETLERİ  
LİMİTED ŞİRKETİ

Mert Üçok  
mertucok@riskekspert.com.tr  
www.riskekspert.com.tr  
+90 212 223 20 32