

RISK MANAGEMENT FORUM - AEA / RIMS CONFERENCE

Monte-Carlo 10. - 13. Oktober 1993

Referat von G. Deecke am Roundtable-Gespräch, Session N°. 5, von Montag, 11.10.1993

Thema : Aufbau des Risk Managements in einem Warenhauskonzern

1. Einleitung

- 1.1. Ich will Ihnen darstellen, wie wir es zustande gebracht haben, ein Risk Management aufzubauen. Wir brauchten in unserem Konzern dazu 30 Jahre - ich will versuchen, Ihnen diese Entwicklung im Zeitraffer von knapp 10 Minuten zu schildern.

Vorerst zum besseren Verständnis :

- 1.2. - was macht unser Konzern ?
- 1.3. - welches sind aus Risk Manager Sicht die Haupt-Gefahren, die unseren Konzern bedrohen ?

Folie 1

- 1.2. Maus Frères SA, eine Familienholding, hat seit Anfang dieses Jahrhunderts den heute grössten Warenhaus- und Warenvertreiler-Konzern in der Schweiz aufgebaut.

Heute kontrolliert die Holding vier Verteilerketten (nach Grösse geordnet) :

- MANOR-Warenhausgruppe + Shopping Center
- JUMBO-Gross- und Baumärkte
- CITY DISC-Compact-Disc Geschäfte
- MANORA-SB Restaurants

Insgesamt 180 Verkaufsstellen

1.3 Haupt-Bedrohungen

- Feuer
- Feuer-Betriebsunterbrechung
- Betriebs-/Produktehaftpflicht
- Hold-up, Sabotage
- Wasser
- Einbruchdiebstahl / Vandalismus
- einfacher Diebstahl (nicht versicherbar)
- Inventurdifferenzen (nicht versicherbar)

1.4 Haupt-Frequenzschäden

- Wasser
- Vandalismus
- Einbruchdiebstahl
- Kleine Haftpflichtschäden (bis SFR. 5'000.-)

1. Phase Versicherungen und Sicherheit : total getrennt

Im Gegensatz zur Industrie wurden - wie in anderen Handels- und Dienstleistungsunternehmen - noch in den 60er Jahren auch in unserem Konzern die Sicherheits- und Versicherungsfragen eher zweitrangig behandelt.

Ein erster Meilenstein im Sicherheitsdenken wurde 1967/68 mit dem Bau unseres Warenhauses Grands Magasins LA PLACETTE in Genf gesetzt.

Wohl auch unter dem Eindruck der Brandkatastrophe des Warenhauses INNOVATION in Brüssel im Jahre 1965 mit über 300 Toten, wurde damals das 18'000 m² grosse Gebäude mit den modernsten Brandschutz- + Evakuationsanlagen ausgerüstet.

Und seitdem gilt für den ganzen Konzern als oberste Sicherheitsauflage : bei allen Neu- oder Umbauten immer die neueste zur Verfügung stehende Sicherheitsausrüstung zu installieren.

2. Phase Versicherungen & Sicherheit Erster Informationsaustausch : Beginn des RM-Gedankens

- 2.1 Im Versicherungsdenken waren die 70er Jahre von grosser, weitreichender Bedeutung :
- In dem damals noch stark regulierten und kartellisierten Schweizer Versicherungsmarkt gingen wir konsequent den Weg in Richtung Eigenversicherung (Risiko-Eigentragung). Um dies durchsetzen zu können, brauchten wir eine gut funktionierende Sicherheitsabteilung und ein entsprechend motiviertes Management.

Beispiele :

- das zentrale Versicherungsbüro übernimmt alle administrativen Aufgaben, Policenverwaltung etc.
- Schäden werden schnell und unbürokratisch erledigt, das Warenhaus soll so wenig wie möglich damit belastet werden. Das Warenhausmanagement weiss, dass die Schäden aus einer "eigenen Versicherung" bezahlt werden, deshalb wird eine realistische Schadenanzeige aufgestellt !

2.2 Die Jahre 1975-80 waren die Zeit in welcher der Insurancemanager den Warenhausdirektoren, den Sicherheits- und techn. Abteilungen Risk Management lehrte ! (damals nannte man dies noch Mitverantwortung im Versicherungs- und Sicherheitssektor).

Wir hatten hiermit Erfolg, weil auch der Verwaltungsrat unsere Bemühungen unterstützte. Dies tat er, weil er von uns durch regelmässiges Reporting informiert wurde und auch den **kommerziellen Nutzen** des Risk Management erkannt hatte !

Auf allen hierarchischen Stufen im ganzen Konzern war ein **eigentlicher Reifeprozess zur Risiko-Mitverantwortung** in Gang gesetzt worden.

3. Phase **Zusammengehen von Sicherheit und Versicherungen : ein "Comité Sécurité" nimmt das Risk Management wahr**

3.1 Versicherungen

Durch den hohen Grad der Risiko-Eigentragung Ende der 70er Jahre, war der nächste Schritt, die Gründung einer eigenen Captive, gedanklich bereits vorprogrammiert.

Der Insurance Manager war längst von dieser Lösung überzeugt ! Nun galt es (1982/83) in der Schweiz Versicherer und einen Makler zu finden, die bereit und fähig waren; unsere Vorstellungen technisch zu lösen. Dies benötigte zwei Jahre. Zwei weitere Jahre brauchte es, den Verwaltungsrat, die Besitzer des Konzerns zu überzeugen. 1986 konnten wir die Captive in Bermuda gründen. So paradox dies klingen mag : durch die Captive hat sich ein ganz natürliches RM-Denken "ausgebreitet" sowohl in der obersten Geschäftsleitung wie auch im Management der einzelnen Gruppen.

3.2 Sicherheit

Auf Betreiben des Insurance Managers wurde im Jahre 1980 eine ständige Arbeitsgruppe eingesetzt, das "Comité Sécurité".

Zusammensetzung :

je 1 Verantwortlicher der Abteilungen :

- Sicherheit
- Versicherungen
- Technische Dienste (Ingenieure, Architekten)
- Warenhausdirektor
- Verwaltungsdirektor

Aufgaben :

- Informationsaustausch
- Koordination von Sofortmassnahmen
- Erstellen eines umfassenden Sicherheitskonzeptes (Handbuch Betriebssicherheit)
- Bildung des Krisenstabes

Es gab im Konzern keinen Risk Manager, diese Aufgabe erfüllt das Comité Sécurité.

4. Phase **Umfassendes, integriertes Risk Management**

4.1. Versicherungen

Zu Beginn der 90iger Jahre wurde in der Schweiz das Sachversicherungskartell aufgelöst. Viele Deckungsmöglichkeiten, die wir in Industrie und Handel seit Jahren mit unseren Internationalen Schweizer Versicherern inoffiziell ausgehandelt hatten, wurden nun offiziell angeboten. Diese Deregulierung brachte aber eindeutig mehr Konkurrenzdenken im Schweizer Versicherungsmarkt, was uns Käufern sicherlich auch mehr Freiraum in der Optimierung unserer Programme brachte.

Ausgelöst durch die Sanierungsbemühungen der Erst- und Rückversicherer wurde der Insurancemanager verstärkt gefordert,

- a) die Prämienprogression an der Front und
- b) den Kapazitätsengpass im Angebot der Rückversicherer für seine Captive zu meistern.

Dies bewirkte wiederum höhere Anforderungen an den Sicherheitsstandard.

4.2. Sicherheit

Ausgelöst durch eine umfassende Neuorganisation der zentralen Dienste der MANOR-Gruppe in den Jahren 1990 bis 1992 (Einführung von Divisions- Gesamtverantwortung pro Warengruppen) wurde auch das Sicherheitskonzept restrukturiert und gestrafft.

4.3 Gleichzeitig - und hier wurde endlich der entscheidende Schritt getan - wurde auf Holdingstufe die **Kommission Risk Management Maus Frères SA** eingesetzt.

- Kommissionsmitglieder :

Finanzdirektor der Holding
 Generaldirektoren der zwei grössten Tochtergesellschaften
 Insurance und
 Captive-Manager als **koordinierender Risk Manager**

- Aufgaben der Kommission :

Festlegung :

- der Risikopolitik
- der Versicherungspolitik
- der Leitlinien zur Sicherheitspolitik
- der Jahresziele

- Aufgaben und Pflichten der Generaldirektionen der Tochtergesellschaften :

sie garantieren innerhalb der festgelegten Leitlinien und aufgrund der vorgegebenen Jahresziele die operationelle Applikation in den Bereichen Risiko-, Versicherungs- und Sicherheitspolitik.

Durch ein hierarchisch und periodisch abgestuftes Rapportwesen ist die auf jeder Stufe notwendige Information und Kontrolle gewährleistet :

- innerhalb der Abteilungen Versicherungen und Sicherheit :
 --> täglich / wöchentlich
- zwischen den Abteilungen Versicherungen und Sicherheit :
 --> monatlich
- von den Abteilungen Versicherungen und Sicherheit an die Generaldirektionen:
 --> monatlich / vierteljährlich
- von den Generaldirektionen an die Kommission Risk Management :
 --> halbjährlich

Im Auftrag der Holding erfüllt der Risk Manager hierbei in erster Linie eine koordinierende Aufgabe.



MONTE-CARLO 10. - 13. Oktober 1993

Montag, 11.10.1993

Session n° 5

Multinational Risk Management

AUFBAU

Folio

WAR

ERN

Götz R. Deecke MANOR AG. Basel. Schweiz

MAUS FRERES SA, Genf (Holding)

RISK MANAGEMENT KOMMISSION (Holding)

CITY DISC AG

JUMBO
MARKT AG

MANOR AG

MANORA

COMPACT
DISC-GESCHÄFTE

GROSSMÄRKTE
BAUMÄRKTE

WARENHÄUSER
SHOPPING CENTER
VERTEILZENTREN

SB-RESTAURANT

PHASE 1 (1960 - 1970)

VERSICHERUNGEN UND SICHERHEIT

- KONVENTIONELLE BEARBEITUNG
- KEIN INFORMATIONSAUSTAUSCH
- ERSTES BRANDSCHUTZ-KONZEPT (LA PLACETTE, GENÈVE)

PHASE 2 (1970 - 1980)

BEGINN DES RISK MANAGEMENT-DENKENS

- RISIKO-EIGENTRAGUNG (INTERNER FONDS)
- KOMMERZIELLE DIREKTIONEN
"LERNEN" RISK MANAGEMENT
- SPORADISCHER INFORMATIONSAUSTAUSCH
ZWISCHEN VERSICHERUNGS- UND
SICHERHEITS-ABTEILUNG

PHASE 3 (1980 - 1990)

ZUSAMMENARBEIT IM "COMITE SECURITE"

- RISK MANAGEMENT-DENKEN AUCH IN DER OBERSTEN CHEFETAGE
- GRÜNDUNG EINER CAPTIVE
- UMFASSENDES SICHERHEITSKONZEPT
- "COMITE SECURITE" = RISK MANAGER

PHASE 4 (AB 1990)

INTEGRIERTES RISK MANAGEMENT (HOLDING)

- ÄUSSERE EINFLÜSSE (HARDENING MARKET)
UND
INNERE EINFLÜSSE (REORGANISATION)
HELFFEN.
- "KOMMISSION RISK MANAGEMENT (HOLDING)"
LEGT
POLITIK FEST UND ERTEILT RICHTLINIEN

KOMMISSION RISK MANAGEMENT (HOLDING)

MITGLIEDER

- **FINANZDIREKTOR**
- **GENERALDIREKTOREN DER TÖCHTER**
- **INSURANCE-/ CAPTIVE-MANAGER
ALS KOORDINIERENDER
RISK MANAGER**

AUFGABEN DER KOMMISSION

FESTLEGUNG :

- **DER RISIKOPOLITIK**
- **DER VERSICHERUNGSPOLITIK**
- **DER LEITLINIEN ZUR SICHERHEITPOLITIK**
- **DER JAHRESZIELE**

RESUMÉ

**VOM
INSURANCE- & SECURITY MANAGEMENT
ZUM
INTEGRIERTEN RISK MANAGEMENT**

PHASE	VERSICHERUNGEN	SICHERHEIT
1	KONVENTIONELLE VERWALTUNG	KONVENTIONELLE BEARBEITUNG
2	BEGINN MIT RISIKO-EIGENTRAGUNG	ERSTES SICHERHEITSKONZEPT
3	EIGENE CAPTIVE ZUSAMMENARBEIT MIT HOLDING	GUTE ORGANISATION INNERHALB JEDER TOCHTE RISK MANAGEMENT KOMMISSION
4		

<----- SPORADISCHER INFO-AUSTAUSCH ---->

<----->



ZUM SCHLUSS :

FÜNF GOLDENE REGELN

- 1. P R E V E N T I O N**
- 2. A S S U R A N C E S - I N N O V A T I O N**
- 3. I N F O R M A T I O N**
- 4. M I S S I O N**
- 5. K O O R D I N A T I O N**

- 1. FEUER / EXPLOSION**
- 2. BOMBENDROHUNG**
- 3. BEDROHUNGEN**
- 4. VERSICHERUNGEN**
- 5. DIEBSTAHL / VERUNTREUUNG**
- 6. TECHNISCHE PANNEN**
- 7. HÖHERE GEWALT
UND ANDERE BEDROHUNGEN**
- 8. TEXTVORLAGEN FÜR DIE MEDIEN**