

Chancen- und Risikomanagement als umfassender Ansatz zur Unternehmenssteuerung

Ein Beitrag von Joachim Brückmann und Kai Gammel

Kernaussagen

Institutionelle Anleger fordern in ihren Questionnaires zunehmend Informationen über das betriebliche Risikomanagement ihrer potentiellen Asset Manager.

Im Rahmen einer zunehmenden Komplexität im Asset Management und dem ständigen Anpassungsdruck an Marktveränderungen ist eine Steuerung des Unternehmens nach Aufwand und Ertrag nicht mehr ausreichend.

Nur ein umfassendes Risikomanagementsystem wird in der Lage sein, zukünftigen gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Einleitung

Risikomanagement bezeichnet die Identifizierung, Bewertung und Steuerung aller Risiken mit Auswirkung auf den nachhaltigen betrieblichen Erfolg unter Berücksichtigung der vielschichtigen

Wechselwirkungen zwischen den Einzelrisiken. Derartige Risikomanagement-Systeme finden in unterschiedlich tiefen Ausprägungen in deutschen Unternehmen Anwendung. Von der Auseinandersetzung mit einzelnen Risiken bis zum umfangreichen Frühwarn- und Prognose-system für Unternehmensplanung und -steuerung sind bereits Risikomanagement-Systeme bei namhaften deutschen Asset Managern implementiert, oder befinden sich im Aufbau.

Ziele des Risikomanagements

Die Hauptaufgabe des Risikomanagements besteht darin, die Ziele des Asset-Managers, seine Strategien und die Steuerungselemente des Unternehmens zu koordinieren und die Stabilität der Gesellschaft zu fördern. In diesem Zusammenhang gilt es, einen unerwarteten konzentrierten Eintritt von Risiken zu vermeiden und dabei Chancenpotentiale voll auszuschöpfen.

Entscheidend für eine dauerhafte Kundenbindung des Anlegers an seinen Asset Manager ist, dass dieser die Ertrags-erwartungen des Anlegers über einen längeren Zeitraum realisieren kann. Lange schon werden Frühwarnsysteme genutzt, um Verluste für Kunden in fallenden Märkten zu begrenzen. Dennoch besteht die Gefahr, dass Signale dieser Frühwarnsysteme nicht konsequent genug umgesetzt werden. Das Risikomanagement ist als neutrale Stelle in der Lage, konsequent für die Umsetzung von verlustbegrenzenden Aktionslimiten (Trigger) zu sorgen.

Eine weitere Wirkung entfaltet das Risikomanagement durch die Betrachtung von Risiken in Prozessen der KAG. Durch die Identifizierung von Risiken und die Erarbeitung von Gegenmaßnahmen werden zunehmend auch die Geschäftsprozesse der Gesellschaft beeinflusst und stabilisiert. Damit einher geht eine deutliche Verbesserung der operativen Qualität mit positiven Effekten für Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund sinkender Fehlerquoten, verringerter Anzahl von Schadenfällen und geringerer täglicher Arbeitsbelastung bei gleichbleibendem Arbeitsanfall.

Beide genannten Aspekte haben einen entscheidenden Effekt für das Unternehmen. Sie steigern die Reputation der Unternehmung und erhöhen so auf Sicht die Erfolgchancen im Vertrieb nachhaltig. Zusätzlich sind auch positive Performanceeffekte möglich.

An dieser Stelle stellt sich die Frage nach den Kosten. Die genannten Aspekte sind nur schwer zu quantifizieren und lassen auf den ersten Blick eine Kosten-/Nutzenrechnung nicht zu. Auf dem zweiten Blick werden zunehmende Kun-

denzufriedenheit, geringere Schadenssummen und effizientere Prozesse sichtbar, die sich als Ertrags- oder Kostensenkungseffekte quantifizieren lassen. Doch vor der Nutzung dieser Vorteile ist der Rahmen des Systems vorzugeben.

Die Risikostrategie

Die Aufgabe der Risikostrategie eines Unternehmens liegt in der Absicherung der leistungswirtschaftlichen, sozialen und finanziellen Unternehmensziele. Die Strategie beschreibt den Rahmen, in dem das Risikomanagement-System zu integrieren und auszurichten ist. Geschäftsleitung und der mit dem Thema beauftragte Bereich definieren die Verantwortlichkeiten und integrieren das Risikomanagement in die strategischen Entscheidungsprozesse.

Die Risikostrategie leitet sich von den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie ab und sollte zentraler Bestandteil der Geschäftsstrategie sein.

Um die Risikostrategie entwickeln zu können, ist das Unternehmensziel hinsichtlich der Positionierung und der wesentlichen Ausprägungen wie zum Beispiel Asset-Management-Stil, Produkte, Dienstleistungen und Kunden klar zu definieren. Im Rahmen der Unternehmensstrategie sind die Wege und Mittel zur Umsetzung der Unternehmensziele für einen planbaren Horizont aufzuzeigen. Dazu gehören beispielsweise Organisationsformen und -strukturen, Vertriebs- und Marketing- und IT-Strategie sowie Strategien zu den Produkten und Dienstleistungen. Die Steuerungselemente (z.B. Controlling, Revision, Personalmanagement, etc.) sollen die Möglichkeit bieten, die in der Unternehmens-

strategie definierten Aktivitäten auf die Unternehmensziele auszurichten.

Aus der Unternehmensstrategie werden im Idealfall - unter Risikomanagement-Aspekten - risikoadjustierte Entscheidungen getroffen, eine risikoadjustierte Ergebnisgenerierung vorgenommen und unternehmensweite Kommunikations- sowie Organisationsprogramme entwickelt. Die Risikostrategie entsteht.

Zur Validierung der Risikostrategie ist es erforderlich, laufend die Vorgaben und Erwartungen, die sich aus der Risikostrategie ergeben, mit dem real Erreichten abzugleichen. Dieser Soll-/ Ist-Vergleich ist die Basis für ein gezieltes Controlling des Risikomanagementsystems und verhindert unwirtschaftliche Auswüchse und Fehlentwicklungen.

Vorteile

Im Rahmen der Ziele des Risikomanagements wurden bereits zwei wesentliche Vorteile des Risikomanagementsystems angesprochen. Im folgenden werden die Vorteile dieses Steuerungsinstrumentariums stärker herausgearbeitet.

Die steigende Nachfrage der institutionellen Anleger nach Möglichkeiten der Kapitalanlage, lässt bereits integrierte Risikomanagement-Systeme zu einem Auswahlkriterium für Asset-Manager werden. Gründe für diesen Anspruch sind häufig Vorfälle, die sich in den letzten Jahren auf dem wirtschaftlichen Sektor ereignet haben. Adressausfälle, vom Vertrag abweichendes Verhalten und Marktschwankungen sind einige Aspekte, die die Forderung nach einem Risikomanagementsystem zu einem Verkaufsar-

gument im Rahmen der Kundennachfrage werden lassen. Weiterer Vorteil ist – gerade in der Anfangsphase dieser Thematik – die Übernahme einer Vorreiterrolle auf dem Gebiet des Risikomanagements. Sie bietet die Möglichkeit, nicht nur auf Kundenanfragen zu reagieren, sondern einen zusätzlichen Marketingaspekt zu schaffen. Die aus den gesamten Vorteilen resultierende Steigerung des Shareholder-Value macht die Einführung eines solchen Systems lohnenswert.

Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass kein System in der Lage ist Schäden in einem Unternehmen gänzlich auszuschließen. Im Rahmen des erhöhten Einsatzes von Informationstechnologie können zwar viele kleine Schäden durch Bearbeitungsfehler ausgeschlossen werden, stattdessen entstehen unerkannt und tückisch jene Risiken, die sich durch extrem niedrige Wahrscheinlichkeit aber durch extreme Schadenshöhen auszeichnen. Aufgrund der geringen Wahrscheinlichkeit sind diese Risiken in der Regel nicht in den Schadensstatistiken erfasst und damit nur sehr abstrakt. Zu diesen Risiken zählt, um bei der IT zu bleiben, ein nachhaltiger Ausfall der Systeme. Solche Schäden können in wenigen Tagen insbesondere im Finanzdienstleistungsgeschäft bestandgefährdende Züge annehmen. Die IT ist an dieser Stelle nur ein Beispiel für eine Quelle existentieller Risiken.

Nicht immer müssen Schäden die Existenz der Gesellschaft gefährden. Was immer der Fall sein dürfte, sind eine Ergebnisbelastung und daraus resultierend vermeidbare Kosten. Jeder verhinderte Schaden wird so sofort ertragswirksam.

Ein weiterer Aspekt ist die Frage nach Investitionen oder vermehrt auch Desinvestition. Die Investitionsrechnung des klassischen Controlling berechnet mit allseits bekannten Methoden, welcher Kapitaleinsatz die höchste wirtschaftliche Effizienz aufweist. Das Risiko der Investition spielt bei dieser Betrachtung bestenfalls eine Nebenrolle. Selbstverständlich erfolgt vorab eine Abwägung der Marktchancen und Risiken, aber operative Herausforderungen werden häufig ausgeblendet. Analog dazu wird bei der Desinvestition, i.d.R. als Kostensenkungsmaßnahme auftretend, gerne übersehen, dass auftretende Überlastung der Mitarbeiter und Unsicherheit über sich rasch verändernde Prozesse erhebliche Risiken beinhalten. Eine typische Auswirkung sind Qualitätsmängel in der Wertschöpfungskette und damit einhergehend der ertragswirksame schleichende Reputationsverlust.

Das Risikomanagement kann über die Reflektion der oben beschriebenen Risiken und unter Einsatz des Frühwarnsystems von vorneherein notwendige Maßnahmen und ihre Auswirkungen transparent machen und so die Möglichkeit schneller Reaktionen auf Fehlentwicklungen ermöglichen. Ein Ansatz zur Optimierung durch Risikomanagement wäre zum Beispiel, die Veränderungen für die Mitarbeiter und der Prozesse und die sich daraus ergebenden Risiken zu simulieren. Verschiedene Umsetzungsvarianten ließen sich so auf ihre Auswirkungen und auf die zu erwartenden Risikokosten hin untersuchen. Diese Ergebnisse würden dann in einem zweiten Schritt in die Investitionsrechnung einbezogen werden.

An dieser Stelle sollte deutlich werden, dass Risikomanagement kein neues Verfahren ist, sondern kombiniert mit alt

bekanntem und bewährten Steuerungsinstrumenten für mehr Transparenz und höhere Planungssicherheit sorgen. Dazu ist die Frage zu stellen, wie viele Kosten jährlich durch verzögerte Projekte entstehen, und ob die Ursachen nicht u.U. in der Vernachlässigung von operativen Risiken zu suchen sind.

Je intensiver ein Unternehmen sich mit Chancen und Risiken beschäftigt, desto ausgeprägter wird das ganzheitliche Verständnis betrieblicher Wirkungsketten und die Bereitschaft der Mitarbeiter sich als Unternehmer im Unternehmen zu sehen, vorhanden sein.

Der Erfolg und die Akzeptanz eines Risikomanagementsystems hängt stark von der Einstellung und dem Vorbild der Entscheidungsträger im Unternehmen ab. Ihr Verständnis wird geprägt durch sichtbare Erfolge im Zusammenhang mit dem Risikomanagement. Aus diesem Grund gilt es, klar zu machen, dass dieses Verfahren Risiken begrenzt und Chancen nicht blockiert und dass es einer sukzessiven Einführung im Unternehmen bedarf, die es der Belegschaft ermöglicht, sich dem Thema Risiko bewusst zu nähern. Eine wichtige Aufgabe kommt hierbei der Kommunikation über erreichte Umsetzungserfolge im Unternehmen zu, die die Bereitschaft zur Veränderung nachhaltig begünstigen.

Die Verknappungen der Ressourcen Zeit und Geld sowie die dramatische Steigerung der Komplexität des Umfeldes, stellen die Asset Manager ständig vor neue Herausforderungen. Durch ein in das Risikomanagement integriertes Change Management werden die schnellere und wirtschaftlichere Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich rasch ändernder

Aufgaben ermöglicht und Synergien erschlossen.

Gesetzliche Anforderungen / Richtlinien

Neben den genannten Vorteilen müssen auch in den Gesetzen und Richtlinien gestellten Anforderungen an ein Risikomanagement-System erfüllt werden. Das über das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hinausreichende Kreditwesengesetz (KWG), die Generalklauseln des Aktiengesetzes (AktG) sowie des GmbH-Gesetzes (GmbHG), das Handelsgesetzbuch (HGB), die „Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften“ (MaH) und die Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) sind richtungsweisend. Darüber hinaus ist dieses Thema in den Fokus des Baseler Ausschusses gerückt und wird im Rahmen von Basel II in Zukunft zusätzlich eine Unterlegung von operativen Risiken durch haftendes Eigenkapital erfordern. Das zwingt die Bankenbranche zu einer umfassenden Quantifizierung sämtlicher operationeller Risiken. Die Relevanz von Basel II für Kapitalanlagegesellschaften ist hierbei noch nicht abschließend geklärt. Zur einheitlichen Integration und Berichterstattung innerhalb von Konzernen beinhaltet der Deutsche Rechnungslegungsstandard (DRS) hilfreiche Regularien, sowohl für den Bereich der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute, als auch für die künftige Entwicklung des Konzerns im Konzernlagebericht für Versicherungsunternehmen.

Um das Risikomanagement konzernübergreifend zu harmonisieren, ist insbe-

sondere bei heterogenen Konzerngefügen schon während der Konzeptionierung darauf zu achten, dass die unterschiedlichen Unternehmen im Rahmen ihrer DRS-Standards einen konzernheitlichen Kompromiss bei der Risikogliederung und Bewertung finden.

Die Vorgehensweise

Damit ein Risikomanagement-System nicht zu einem „Management-Risiko-System“ wird, sind betriebswirtschaftliche Belange während der gesamten Implementierung zu berücksichtigen. Auf Grund der Komplexität und der vielschichtigen Korrelationen zwischen den Risiken ist während der Bestandsaufnahme der Risiken eine Abschätzung der Relevanz nicht zuverlässig möglich. Im Hinblick darauf, sollte in dieser Phase auf Vollständigkeit und eindeutige Definition größter Wert gelegt werden. Um in den Interviews mit den betroffenen Mitarbeitern zeitliche Belastungen zu minimieren, ist die gezielte Aufbereitung der Risiken durch die für das Risikomanagement verantwortlichen Mitarbeiter im Unternehmen im Voraus sinnvoll. Diese Aufbereitung umfasst die Gliederung nach Risikogruppen.

Im Rahmen der Interviews erfolgt eine detaillierte Aufnahme möglicher risikobegrenzender Maßnahmen, unabhängig davon, ob eine Umsetzung schon erfolgt ist. Die Zusammenführung der im Unternehmen bestehenden Insellösungen zur Risikobewältigung ermöglicht einen umfassenden Überblick über die Risikosituation des Unternehmens. Die Zusammenführung der Maßnahmen aus allen Unternehmensbereichen, gerade im Hinblick auf unternehmensübergreifende

Risiken und deren Bewältigung, ermöglicht eine Auswahl und Optimierung von bestehenden Gegenmaßnahmen. Auf Grund der Erkenntnisse und unter Berücksichtigung von Risiko- / Kosten-Aspekten ist dann eine Priorisierung der weiteren Umsetzungsschritte gegeben.

Mit Hilfe des nachfolgend aufgeführten Instrumentariums ist es möglich, bewusst risikobehaftete Positionen einzugehen oder zu bewältigen:

- Vermeidung
- Verminderung
- Überwälzung
- Kompensation

Unter der *Vermeidung* ist die strategische Entscheidung zur Ablehnung eines mit Risiken verbundenen Geschäftes zu verstehen. Dies bedeutet zwingend einen Verzicht auf damit einher gehende Chancen.

Bei der *Verminderung* wird versucht, durch geeignete organisatorische Maßnahmen die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Schadenshöhe im Vergleich zur Ursprungssituation zu verringern.

Eine typische Form der *Überwälzung* von Risiken stellt die Versicherung dar. Auch eine vertragliche Verlagerung eines Risikos auf externe Dienstleister fällt unter diesen Aspekt. Bei diesen Möglichkeiten der Risikobewältigung sollte beachtet werden, dass vertragliche Regelungen keinen Schutz vor Imageschäden bieten.

Die *Kompensation* kann durch Bildung von Rücklagen für eventuell eintretende Schäden, risikoorientierte Produktgestaltung und Preisfindung erfolgen. Eine Art der Kompensation ist bei Marktrisiken möglich, für die sich durch eine Beimi-

schung weiterer negativ korrelierter Risikopositionen das Gesamtrisiko verringert.

In einem Steuerungskreislauf wird in regelmäßigen Abständen die Risikosituation des Unternehmens neu bestimmt und die Priorisierung der Maßnahmenkomplexe zur Risikobewältigung angepasst.

Über die laufende Evaluierung der Risiken hinaus, ist es auf Grund der oftmals niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit und hohen Schadenshöhe bei Risiken ratsam, aus Indikatoren ein Frühwarnsystem zu generieren. Dies ermöglicht den Entscheidungsträgern, bei Überschreiten von definierten Limiten auf die veränderte Risikosituation mit strategischen Anpassungen zu reagieren. Indikatoren- auswahl und Limite sind laufend über Backtesting-Verfahren und empirische Untersuchungen zu hinterfragen. Stellen sich Indikatoren nachhaltig als unzuverlässig heraus, sind diese durch neue geeignetere zu ersetzen. Anpassungsbedarf kann des Weiteren aus Änderungen des Unternehmensumfeldes resultieren.

Sowohl die Ergebnisse aus den Maßnahmen zur Risikobewältigung als auch aus dem Frühwarnsystem sollten in verdichteter Form in festgelegten Zeitabständen von Prozessverantwortlichen (Risk-Owner) über den Risikomanager an die Entscheidungsträger im Rahmen eines verdichteten Reportings kommuniziert werden. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sollte das Reporting so angelegt sein, dass eine Ableitung des Lageberichtes bis zum Geschäfts- bzw. Konzernbericht ohne große Nachbearbeitung möglich ist.

Schulungsprogramme für Mitarbeiter

Über die thematische Identifikation der Geschäftsführung mit diesem Thema hinaus sind entsprechende Sensibilisierungsprogramme für Führungskräfte und Mitarbeiter durchzuführen. Programme dieser Art sollen den bewussten Umgang mit Risiken und die sinnvoll platzierte Risikobewältigung fördern sowie negative Folgen von mangelndem Risikoverständnis kenntlich machen. Die aufmerksame Betrachtung des eigenen Arbeitsplatzes, die Bewältigung der täglichen Aufgaben unter Risikoaspekten und die Weitergabe von Informationen über etwaige neu aufgetretene oder latente Risiken, sind i.d.R. ein zwingender Beitrag zum Risikomanagement. Besonders wichtig ist die risikospezifische Ausrichtung der Prozessverantwortlichen (Risk-Owner). Ihnen kommt, über das Hinterfragen der Prozesse hinaus, die Aufgabe zu, risikobewältigende Maßnahmen zu entwickeln, an das Risikomanagement zu berichten und umzusetzen.

Integration eines Risikoberichtswesens

Für die fortlaufende Versorgung der Geschäftsführung, des Risikomanagements und der Risk-Owner mit bedarfsgerechten Informationen, ist die Einführung, Integration und Pflege eines unternehmensübergreifenden und regelmäßigen Berichtswesens erforderlich. Es soll mit Hilfe von turnusmäßigen Berichten und gegebenenfalls Sonderinformationen die wesentlichen, bereichsübergreifenden Risiken kommunizieren und zu den erfolgten oder noch zu ergreifenden Schrit-

ten der Risikobewältigung Stellung nehmen. Die Darstellung der Risikosituation des Unternehmens, also die Dokumentation der Risiken und das Risk-Reporting, sollte für alle Beteiligten (Geschäftsleitung, Aufsichtsrat, Interne Revision und Abschlussprüfer) einen besonders hohen Stellenwert haben.

Krisennachbereitung

Im Rahmen der Risikobewältigung muss hinterfragt werden, welche Maßnahmen eingeleitet wurden, um Risiken zu vermeiden oder auch einer akuten Krise Herr zu werden. Krisennachbereitung hat in erster Linie etwas mit Krisenbewußtsein zu tun. „Bedenke das Udenkbare“ – man muss über potentielle Krisenursachen nachdenken. Ziel sollte die Erstellung eines Krisenplans, eventuell als Bestandteil des Risikomanagementhandbuches, sein. Hier sollten potentielle Krisen sowie organisatorische, technische und personelle Maßnahmen bei Entstehung einer Krise dargestellt werden. Wichtig sind außerdem Aussagen zur Krisenkommunikation und zu Verantwortlichkeiten. Der Krisenplan sollte nicht als starre Prozessdefinition verstanden werden, sondern vielmehr als Leitlinie. Zur Krisennachbereitung gehört eine nachträgliche Beseitigung negativer Folgewirkungen. Imageschäden lassen sich in keiner Weise durch Maßnahmen der Risikobewältigung heilen. Informationen müssen strukturiert, gut aufbereitet und überzeugend sein. Pressekonferenzen, Telefonate und Publikationen in Printmedien sollten für eine gute Krisenkommunikation berücksichtigt werden. Ziel muss sein, die Informationsdefizite auf der Seite der Medien, Shareholder und Kunden zu reduzieren, möglichst bevor

Veröffentlichungen von anderer Seite für größere Imageschäden sorgen. Krisenkommunikation sollte sich bereits aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens ergeben. Ferner dient sie dem Vorsorgeprinzip im Rahmen einer Haftungsbegrenzung z.B. für fehlerhafte Produkte.

Handbuch zum Risikomanagement

Mit dem Risikomanagementhandbuch wird die Einhaltung der Maßnahmen des Systems im Zeitablauf sichergestellt, da hier genaue Arbeitsanweisungen für die einzelnen Systemelemente zusammengefasst dargestellt werden. Die damit gewonnene Transparenz erhöht, über die Sensibilisierungsanstrengungen für alle Prozessbeteiligten des Unternehmens hinaus, die Akzeptanz für das Risikomanagement bei den Mitarbeitern. Zum anderen kann die Unternehmensleitung im Zweifel unter Zuhilfenahme des Handbuches in Haftungsfragen entlastet werden. Es kann belegen, dass die Geschäftsführung ihrer Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems nachgekommen ist. Gleichzeitig ist das Handbuch Grundlage für die Prüfung des Risikomanagementsystems durch Gesellschafter, Abschlussprüfer und interne Revision. Das Handbuch ist regelmäßig zu aktualisieren und hat sich folgenden Inhalten zu widmen:

- Verzeichnis der identifizierten Risiken
- Ansprüche aufgrund von Gesetzen und Verordnungen
- Darlegung der risikopolitischen Grundsätze des Unternehmens und der Risikostrategie

- Beschreibung von Aufbau und Ablauforganisation des Risikomanagementsystems, in der Kompetenzen und Zuständigkeiten für das Risikomanagement dargestellt werden
- Verfahrens- und Arbeitsanweisungen für einzelne Teilaufgaben des Risikomanagements, insbesondere Bestimmung der Methoden, Verfahren, Maßnahmen, Instrumente und Intervalle, die im Zug der Risikoanalyse, -bewältigung und -kontrolle eingesetzt und beachtet werden müssen.

Darüber hinaus sind die Erkenntnisse, die während der Risikoanalyse (insbesondere während der Risikoidentifikation und -bewertung) sowie der Krisennachbereitung gewonnen werden, in das Risikomanagementhandbuch aufzunehmen. Zweck des Handbuches ist es, den Entscheidungsträgern ständig einen komprimierten Überblick über die Risikosituation der einzelnen Bereiche und des gesamten Unternehmens zu verschaffen. Neben der quantitativen Bewertung kann auch eine qualitative Beurteilung vorgenommen werden.

Die in diesem Artikel dargestellten Überlegungen rund um das Thema Risikomanagement sind geeignet, als Grundlage für jede Form der betrieblichen Wertschöpfung erfolgversprechende Impulse zu liefern.

Kontakt:

Kai Gammelin

Korfiz-Holm-Straße 10

81245 München

Tel.: ++49 89 81099410

Fax: ++49 89 81099412

email: k.gammelin@t-online.de