

selbst zu tragen? Immerhin verdienen sie damit Geld. Vielleicht seien es Restriktionen am Kapitalmarkt, die die Institution „Versicherung“ behindern und somit die Verbriefung künstlich befördern. Oder Investoren verstünden das Geschäftsmodell der Versicherungen nicht.

Die These vom Ende der versicherungstechnischen Verbriefungen ist aus meiner Sicht eine ebenso zu weit gehende Argumentation wie die des Booms. Investoren, die Versicherungen nicht verstehen, aber verbrieft Versicherungsrisiken, sind eine paradoxe Annahme. Die seit Mitte der 1990er-Jahre steigende und immer globaler bereit stehende Kapitalmarktliquidität versorgt auch Versicherungen mit ausreichend Kapital. Bereits oben wurde gezeigt, dass sich selbst ohne Solva II ein Verbriefungsmarkt von niedrigem Niveau aus dynamisch entwickelt hat und sicherlich auch noch entwickeln wird. Denn für eine Reihe von Risiken und Situationen ist der Verbriefungsmarkt geeig-

net – trotz (und neben dem) Rückversicherungsmarkt:

- seltene Risiken, wie bspw. die Terrorversicherung einer Fußballweltmeisterschaft;
- neue Risiken, wie bspw. das Seuchensterblichkeitsrisiko einer Vogelgrippe;
- größte Risiken, wie eben länderübergreifende Stürme, Erdbeben und Überschwemmungen;
- Risikosprünge, wie etwa die WTC-Schäden, die Risikoerwartungen abrupt ändern und vorübergehende Kapazitätsengpässe verursachen können.

Insofern dürften gerade Rückversicherer oder globale Erstversicherer an weiteren Verbriefungen interessiert sein. Sie können nicht nur ihre Kapazitäten ausweiten, sondern ihre Bilanz versicherungs- und aufsichtstechnisch feiner steuern. Verbriefungen werden ein Teil ihres Risikomanagements werden. Sie werden aber nicht dominieren.

*Fazit: Dynamisches Wachstum, kein Boom*

Ich erwarte *keinen* Boom des Verbriefungsmarktes für Versicherungsrisiken durch Solva II, sondern eher ein dynamisches Wachstum eines kleinen Marktes. Anders als bei Banken und Basel II existiert bei Versicherungen und Solva II schon das Jahrhundert alte Instrument der Rückversicherung. Erstversicherer konnten Risiken schon immer an Andere transferieren. Die Bilanz des Rückversicherers ist sozusagen die Verbriefung.

Die Verbriefung versicherungstechnischer Risiken wird jedoch ein zusätzliches Risikomanagementinstrument werden, das gerade Risikogroßhändler einsetzen werden. Hierdurch wird sich die Konkurrenz *unter* Rückversicherungen verschärfen und somit harte Märkte weicher werden. Erstversicherer wird dies freuen. Sie brauchen in den Verhandlungen nicht einmal selbst mit der Verbriefung zu drohen.

Frank Romeike/Hendrik Florian Löffler<sup>1</sup>

## Ergebnisse der Expertenstudie „Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“

### 1. Unternehmen beim Versicherungseinkauf häufig im Blindflug unterwegs

In vielen Unternehmen ist das Versicherungswesen bzw. -management ein historisch gewachsenes und autonomes Subsystem im Sinne einer „Insellösung“. Dies hat zur Folge, dass viele Unternehmen falsch oder überversichert sind, was letztlich zu überhöhten Gesamtrisikokosten bzw. im Schadensfall zu Unter- bzw. Überdeckungen führt, so das Ergebnis der von der Funk-Gruppe in Auftrag gegebenen und von RiskNET durchgeführten Expertenstudie „Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“<sup>2</sup> Die immer komplexer werdende und sich schnell wandelnde Ri-

sikolandschaft erfordert jedoch eine integrative Vernetzung der beiden Disziplinen sowie die explizite Formulierung einer integrierten Risiko- und Versicherungsstrategie.

Die Studie basiert auf einer strukturierten Befragung von Experten.<sup>3</sup> Die Zusammensetzung der Experten-Gruppe ist heterogen, um das Thema „Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“ aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Das methodische Vorgehen wurde an die Delphi-Methode angelehnt. Die Delphi-Methode (auch Delphi-Studie oder Delphi-Befragung genannt) ist ein systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren, das dazu dient, zukünftige Trends und

<sup>1</sup> Frank Romeike ist Gründer und Geschäftsführer der RiskNET GmbH, dem führenden, deutschsprachigen Internet-Portal zum Thema Risk Management. Außerdem ist er Chefredakteur der Zeitschriften RISIKO MANAGER und ZRFG. Hendrik Florian Löffler ist Leiter Risiko-Management-Beratung und Prokurist der Funk-Gruppe sowie Leiter Business-Development der RMCE RiskCon GmbH.

<sup>2</sup> RiskNET GmbH, Funk-Gruppe (Hrsg.): Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement, Hamburg/Oberaudorf 2007 ([www.expertenstudie.risknet.de](http://www.expertenstudie.risknet.de)).

<sup>3</sup> Prof. Dr. Reinhold Hölscher (Inhaber des Lehrstuhls für „Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement“ an der Technischen Universität Kaiserslautern), Ralf A. Huber (Leiter Risikomanagement bei der LEONI AG, Nürnberg), Bernd Pritzer (stellvertretender Vorsitzender der Risk Management Association e.V. und bis März 2007 Head of Corporate Risk Management der Deutschen Telekom AG, Bonn), Rüdiger Seitz (Global Head of Allianz Pharm- Chem Solutions), Ion Shore (Managing Director bei der Deutsche Heimwerkermarkt Holding GmbH (OBI) mit den Verantwortungsbereichen Audit, Risk Management & Security).

Entwicklungen möglichst gut einschätzen zu können.

Im Rahmen der Studie werden unterschiedliche Themenfelder bearbeitet, wobei sich die zentralen Ergebnisse wie folgt skizzieren lassen:

- Ohne integrative Verknüpfung mit dem unternehmensweiten Risikomanagement bleibt das Versicherungsmanagement oft nur Stückwerk (Insellösung).
- Der Aufbau eines professionellen und ganzheitlichen Risikomanagements im Unternehmen bildet erst das eigentliche Fundament für das Versicherungsmanagement sowie alternative Risikosteuerungsmaßnahmen.
- Der Risikotransfer auf Versicherungen ist nur eine mögliche (passive) Risikosteuerungsmaßnahme, deren Werthaltigkeit sich vielfach erst in Kombination mit anderen Bewältigungsinstrumenten ergibt.
- Bei jedem Versicherungsabschluss sollte dessen betriebswirtschaftliche Notwendigkeit nachgewiesen und das Fehlen/Vorhandensein besserer bzw. alternativer Maßnahmen geprüft werden.
- Risikotransfer auf eine Versicherung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die zu bezahlende Versicherungsprämie unter den zur Risikoeigentragung zu kalkulierenden Kapitalkosten liegt.

- Das Versicherungsmanagement sollte – nach überwiegender Meinung der Experten – durchaus auch organisatorisch in das Risikomanagement eingebunden werden, in jedem Fall aber dessen Vorgaben folgen.

- In der Konsequenz des EU-weiten Regelwerks zur regulatorischen Eigenmittelunterlegung in der Assekuranz (Solvency II) müssen Unternehmen ohne ein adäquates Risikomanagement zukünftig unter

Umständen mit nicht risikoadäquaten (i.d.R. steigenden) Versicherungsprämien rechnen.

- Ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement im Unternehmen führt tendenziell auch zu einer besseren Wirtschaftlichkeit und somit zu einer erhöhten Kreditwürdigkeit infolge eines verbesserten Ratings.

## 2. Der Prozess des integrierten Risiko- und Versicherungsmanagements

### 2.1 Risikomanagement als Instrument der Unternehmenssteuerung

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens wird nicht unwesentlich durch das Wert- und Risikomanagement bestimmt, weil der Unternehmenswert – als Erfolgsmaßstab – erwartete Erträge und Risiken miteinander verbindet und in eine Balance bringt. Insbesondere die wachsende Komplexität und die Dynamik der Unternehmensumwelt, der zunehmend globalisierte Wettbewerb auf deregulierten Märkten, steigender Kostendruck sowie rasante Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie eröffnen neue Chancen, bergen aber

gleichzeitig auch neue Gefahren für Unternehmen aller Branchen und Größenklassen. Allein mit Hilfe von „unternehmerischer Intuition“ (Bauchgefühl) und reaktiven Steuerungssystemen ist es kaum mehr möglich, diese Risiken zu erfassen, zu analysieren und zu bewältigen.

Eine explizite Analyse, Aggregation, Steuerung und Überwachung von Risiken erfolgt in der Unternehmenspraxis jedoch sehr häufig isoliert. Eine Verzahnung mit bestehenden Planungs- und Steuerungssystemen bzw. dem Versicherungsmanagement findet nur selten statt. Eine Abstimmung der Risikomanagementziele mit den strategischen Unternehmenszielen als zentrale Aufgabe der Risikopolitik wird nur selten vorgenommen.

Reaktives Risikomanagement dominiert in der Praxis: Anstatt einen Blick auf Frühwarnindikatoren im Cockpit zu werfen, erfolgt die Unternehmenssteuerung häufig eher durch einen Blick in den Rückspiegel. Für einen effizienten und zielgerichteten Risikomanagementprozess ist jedoch eine Integration in bereits bestehende Managementsysteme Grundvoraussetzung, weil Risiken bei jedweder unternehmerischen Entscheidung zu berücksichtigen sind. Risikomanage-

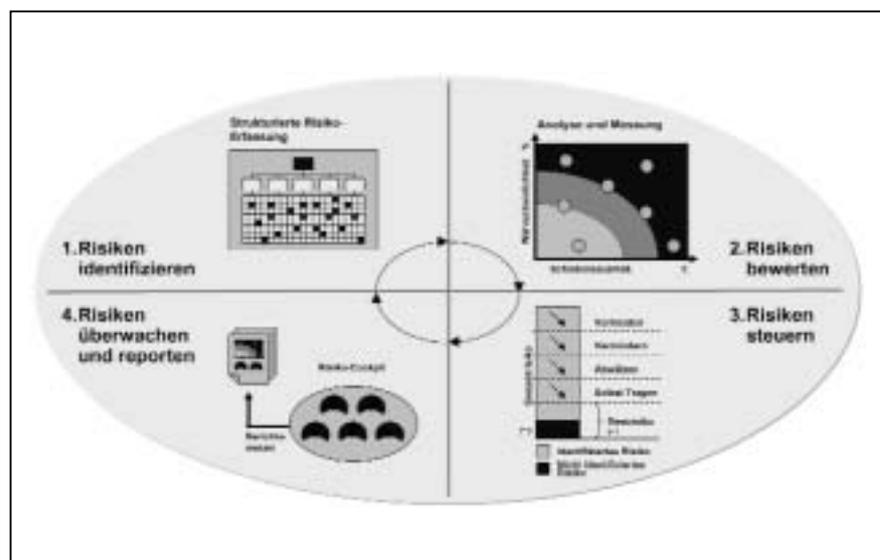


Abbildung 1: Der Risikomanagementprozess in der Praxis

ment sollte folglich mit anderen Instrumenten verknüpft werden, um einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen zu ermöglichen.

Es ist eine Aufgabe des Risikomanagements, die Streuung bzw. die Schwankungsbreite von Gewinn und Cashflow zu reduzieren, um so u.a. die Planungssicherheit zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.

In diesem Kontext ist vor allem auch die Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs wichtig. Diese ermöglicht eine Aussage darüber, ob die oben bereits erwähnte Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend ist, um den Risikoumfang des Unternehmens tatsächlich zu tragen und damit den Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Sollte der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen an der Risikotragfähigkeit zu hoch sein, werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung (Risikoreduzierung) erforderlich. Die Kenntnis der relativen Bedeutung der Einzelrisiken ist für ein Unternehmen in der Praxis wichtig, um Risikomanagementmaßnahmen zu priorisieren, d.h., um festlegen zu können, in welchen Bereichen der höchste Nutzen durch Risikobewältigungsmaßnahmen zu erwarten ist.

Ausgehend von der durch die Risikoaggregation ermittelten Verteilungsfunktion der Gewinne kann man unmittelbar auf den Eigenkapitalbedarf (Risk Adjusted Capital, RAC) des Unternehmens schließen. Zur Vermeidung einer Überschuldung wird nämlich zumindest so viel Eigenkapital benötigt, wie auch Verluste auftreten können, die das Eigenkapital reduzieren bzw. (im Extremfall) aufzehren. Analog lässt sich der Bedarf an Liquiditätsreserven unter Nutzung der Verteilungsfunktion der Zahlungsflüsse (freie Cashflows) ermitteln. Ergänzend können Risikokennzahlen abgeleitet werden. Ein Beispiel ist die Eigenkapitaldeckung, also das Verhältnis von verfügbarem Eigenkapital zu risikobedingtem Eigenkapitalbedarf.

### 2.2 Der Prozess der Risikobewältigung

Unter Risikobewältigung versteht man alle Maßnahmen, die darauf abzielen, Risiken zu vermeiden, zu vermindern oder zu begrenzen sowie zu transferieren oder selbst zu tragen. Ein ganzheitliches Risikomanagementsystem berücksichtigt die Risikobewältigung als integralen Bestandteil des gesamten Risikomanagementprozesses und verfolgt die Aufgabe, die Risikokosten eines Unternehmens zu optimieren (siehe Abbildung 1, S. 403).

Hierbei werden folgende Fragen berücksichtigt:

- Welche Risiken sollte ein Unternehmen grundsätzlich selbst tragen und wie viel Risiko kann unter Berücksichtigung ökonomischer Zielgrößen (etwa aus Liquiditäts- und Eigenkapitalgesichtspunkten) tatsächlich in Eigentragung genommen werden?
- Wie sieht der optimale Risikobewältigungs-Mix aus? Welche Risiken sollten transferiert, vermindert oder begrenzt werden?
- Werden die übergeordneten Ziele des Risikomanagements gezielt auf das betriebliche Versicherungswesen angewendet?
- Welche Kostenoptimierungspotenziale resultieren hieraus?

Die genannten Fragestellungen können heute von den wenigsten Risikomanagementsystemen beantwortet werden. Dies liegt u.a. darin begründet, dass das Versicherungswesen häufig ein historisch gewachsenes und autonomes Subsystem darstellt, das den Vorgaben des unternehmensweiten Risikomanagements nur selten folgt. Neben der Tatsache, dass dem Risikomanagement somit ein wichtiges Element der (passiven) Risikobewältigung geraubt wird, kommt es durch diesen Umstand immer wieder dazu, dass Unternehmen sich zuviel oder falsch versichern,

### „Eine Tendenz zur Überversicherung kleinerer und mittlerer Risiken aber auch zur Unterversicherung Existenz bedrohender Katastrophenrisiken“

was letztlich zu überhöhten Gesamtrisikokosten führt.

So ist beispielsweise immer wieder festzustellen, dass betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle für das Versicherungsmanagement kaum etabliert sind, was zu Fehleinschätzungen der tatsächlichen Risikosituation führen kann. Eine Tendenz zur Überversicherung kleinerer und mittlerer Risiken aber auch zur Unterversicherung Existenz bedrohender Katastrophenrisiken ist oft die Folge.

Die versicherungstechnische Absicherung von Frequenzschäden (auch als Geldwechselgeschäft bzw. „Dollar Trading“ bezeichnet) ist jedoch aus verschiedener Hinsicht unwirtschaftlich und nicht effizient. So sind im Bereich der Kleinstschäden die vom Risikoträger zu kalkulierenden Transaktionskosten besonders hoch und machen einen Großteil der Versicherungsprämie aus. Ferner belasten die Frequenzschäden die Rentabilität eines Versicherungsvertrages oftmals übermäßig, was in absehbarer Zeit zu einer Anpassung der Versicherungsprämie und langfristig zu gegenseitigen Geldwechselgeschäften führt. Im Gegensatz dazu führt eine nicht ausreichende Absicherung von Katastrophenrisiken im Zweifelsfall unmittelbar zum Ruin der Unternehmung. Für die Absicherung solcher höchst seltener aber katastrophaler Ereignisse ist die Versicherung in der Regel ideal, da eine Selbstversicherung in diesem Segment weder sinnvoll noch darstellbar ist. Trotz Kenntnis über solche Großschäden wird von einer Versicherungsnahme nicht selten Abstand genommen, da das Versicherungsmanagement die hier-

für entstehenden Kosten als unverhältnismäßig hoch einstuft.

### 2.3 Die Gesamtkosten der Risikobewältigung

Die Kosten der Risikobewältigung setzen sich prinzipiell aus fünf Einzelblöcken zusammen. Neben den internen und externen Administrationskosten für das Risiko- und Versicherungsmanagement entstehen im Unternehmen regelmäßig Investitionskosten für Brandschutz, Umweltschutz etc. Des Weiteren müssen Kapitalkosten berücksichtigt werden für finanzielle Mittel, die quasi als „Risikopuffer“ zur Risikofinanzierung vorgehalten werden. Ergänzt werden die „total cost of risk“ durch die Kosten für selbst getragene Schäden, etwa durch nicht versicherte Schäden bzw. Eigenbeteiligungen in Versicherungsverträgen. Schließlich fallen Kosten für Versicherungsprämien, Versicherungssteuer sowie sonstige fiskalische Abgaben sowie evtl. Kosten für den Einsatz von derivativen (Risikosteuerungs-)Instrumenten an.

Die Risikosteuerung umfasst letztlich alle Maßnahmen, die zu einer Reduzierung des Gesamt-Exposures führen. Ziel der proaktiven Risikosteuerung und -kontrolle ist es, die Risikolage des Unternehmens positiv zu verändern bzw. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ertrag (Chance) und Verlustgefahr (Risiko) zu erreichen. Die Risikosteuerung und -kontrolle umfasst alle Mechanismen und Maßnahmen zur Beeinflussung der Risikosituation, entweder durch eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder des Schadensausmaßes. Grundsätzlich wird unterschieden zwischen aktiven und passiven Maßnahmen der Risikosteuerung.

Aktive Maßnahmen gestalten und beeinflussen die Risikostrukturen und -verhältnisse positiv, mit dem Ziel, das Risiko tatsächlich zu reduzieren. Synonym wird auch der Begriff „ursachenbezogene Maßnahmen“ verwendet. Passive Risikobewältigungsmaßnahmen lassen demge-

genüber die Risikostrukturen und -verhältnisse unverändert und beeinflussen daher die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß nicht. Allerdings werden die finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen nach einem Risikoeintritt, etwa durch eine vertragliche Haftungsverlagerung auf einen Vertragspartner oder einen Risikotransfer auf eine Versicherung, reduziert. Synonym wird auch der Begriff der „wirkungsbezogenen Maßnahmen“ verwendet.

Ausgehend von dem Gesamtrisiko-potenzial wird in einem ersten Schritt zunächst versucht, mit Hilfe von ursachenbezogenen Risikosteuerungsstrategien das Risiko zu verringern. Im Bereich der wirkungsbezogenen Strategie kann das Unternehmen Vorsorge für finanzielle Schäden bei Schadenseintritt betreiben. So werden etwa Eigenmittel bereitgestellt, mit denen Verluste aus schlagend werdenden Risiken aufgefangen werden können.

Risiken können vermieden werden, indem beispielsweise wirtschaftliche Aktivitäten aufgegeben (etwa Ausstieg aus einem Projekt) bzw. verändert werden (etwa Entwicklung neuer Technologien). Insbesondere aber auch durch organisatorische (beispielsweise Notfallplanung) und technische (etwa CO<sub>2</sub>-Löschanlage) Maßnahmen können Risiken vermindert werden. Risiken können durch Risikoüberwälzung und Risikostreuung begrenzt werden. Durch Allgemeine Geschäftsbedingungen kann die Haftung begrenzt werden; durch die Ausgliederung von Unternehmensfunktionen, etwa Outsourcing und Leasing können Risiken reduziert werden.

Durch regionale, objektbezogene und personenbezogene Streuung kann ein Risikoausgleich bei voneinander unabhängigen Risiken erfolgen. Werden Produktionsanlagen räumlich getrennt, so wird das Gesamtrisiko reduziert. Finanzrisiken können durch Forfaitierung von Forderungen oder durch Hedging reduziert werden.

Marktpreisrisiken können mit Hilfe von derivativen Finanzinstrumenten verringert werden.

Grundsätzlich sind die folgenden Wege der Risikofinanzierung denkbar: Im Rahmen der Risiko-Selbstfinanzierung steht einem Unternehmen das eigentliche Risikodeckungskapital, nämlich das Eigenkapital (EK) bzw. die Liquiditätsreserve, zur Verfügung.

Wie viel Risiko ein Unternehmen in Eigentragung nehmen kann, hängt entscheidend von der Gesamtrisikoposition sowie der Risikotragfähigkeit ab (siehe Abbildung 2). Diese Information liefern moderne Risikomanagementmethoden. Die Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs ermöglicht eine Aussage darüber, ob die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend und damit der Bestand des Unternehmens gewährleistet ist.

Um die Einzelrisiken eines Unternehmens zu aggregieren und die Gesamtrisikoposition zu ermitteln, bedient man sich der so genannten „Monte-Carlo-Simulation“. Hier werden zunächst die Wirkungen der Einzelrisiken bestimmten Positionen, etwa der Plan-Erfolgs-Rechnung oder der Plan-Bilanz, zugeordnet. So wird etwa ein seltener, hoher Produkthaftpflichtschaden die Position „Außerordentlicher Aufwand“ beeinflussen. Eine Voraussetzung für die Bestimmung des „Gesamtrisikoumfangs“ mittels Risikoaggregation stellt die Zuordnung von Risiken zu denjenigen Positionen der Unternehmensplanung dar, bei denen sie Planabweichungen verursachen können. Dabei können Risiken als Schwankungsbreite um einen Planwert modelliert werden. In diesem Kontext können auch „ereignisorientierte Risiken“, wie etwa eine Betriebsunterbrechung durch Maschinenschaden, eingebunden werden, die dann über das außerordentliche Ergebnis den Gewinn beeinflussen.

Die Gesamtheit aller Simulationsläufe liefert eine „repräsentative

Stichprobe“ aller möglichen Risiko-Szenarien des Unternehmens. Aus den ermittelten Realisationen der Zielgröße ergeben sich aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilungen, die dann für weitere Analysen genutzt werden. Die in der Folge der Risikoaggregation ermittelte Verteilungsfunktion liefert direkt auch den Eigenkapitalbedarf (Risk-Adjusted-Capital, RAC) des Unternehmens (siehe Abbildung 2).

Zur Vermeidung einer Überschuldung wird zumindest so viel Eigenkapital benötigt, wie auch Verluste auftreten können, die das Eigenkapital reduzieren oder im Extremfall sogar aufzehren. Analog lässt sich der Bedarf an Liquiditätsreserven unter Nutzung der Verteilungsfunktion der Zahlungsflüsse (freie Cashflows) ermitteln.

Sollte der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen an der Risikotragfähigkeit zu hoch sein, werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung (Risikoreduzierung) erforderlich.

In der Unternehmenspraxis erfolgte in der Vergangenheit die Risiko-Fremdfinanzierung üblicherweise durch eine klassische Versicherungspolice, also das Übertragen des Risikos gegen eine Risikoprämie an eine Versicherungsgesellschaft oder vereinzelt auch durch alternative Risikofinanzierungsmodelle (ART/ARF) an sonstige Risikoträger (Banken, Kapitalmarkt etc.).

In diesem Kontext ist jedoch die Frage zu beantworten, wann eine Versicherung überhaupt sinnvoll ist bzw. in welchen Fällen ein Risiko besser selbst getragen wird.

#### 2.4 Versicherungswürdigkeit von Risiken

Sinnvoll erscheint eine Übertragung von Risiken auf einen Versicherer immer dann, wenn ein Risiko nicht zum unmittelbaren Geschäftsgegenstand des Unternehmens zählt (wie etwa Kundenbindung durch Erfüllung von

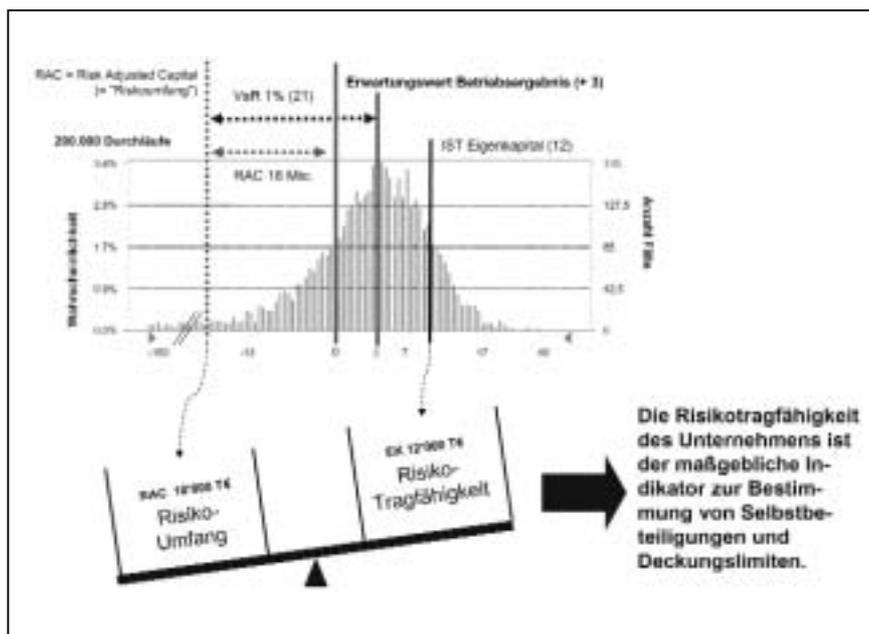


Abbildung 2: Gesamtrisiko definiert als Streuung des Gewinns

Qualitäts- und Servicestandards) und nicht direkt beeinflusst werden kann (Qualitätsmanagement), sondern als Randrisiko von außen auf das Unternehmen einwirkt (etwa durch Feuer) und in der Regel bestenfalls mittelbar zu beeinflussen ist.

Ist ein Risiko als prinzipiell versicherungswürdig identifiziert, so gilt es in einem zweiten Schritt zu klären, ab welcher Größenordnung dieses Risiko aus ökonomischen Überlegungen heraus auf eine Versicherung transferiert werden soll. Als erster Grobindikator kann bei dieser Fragestellung die Risikophilosophie des Unternehmens herangezogen werden, die im Rahmen des Risikomanagementsystems in Form von Relevanzklassen definiert, welche Risiken (monetär klar quantifiziert) grundsätzlich von Bedeutung sind.

Allein die Überprüfung des bestehenden Versicherungsmanagements anhand der Relevanzklassenskala erlaubt regelmäßig eine erste Einschätzung, inwieweit das Unternehmen über- bzw. ggf. auch unterversichert ist, vorausgesetzt, die versicherten Einzelrisiken sind hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen (Schadenpotenziale) richtig bewertet worden. Zur abschließenden Beurteilung der

Versicherungswürdigkeit von Risiken ist jedoch eine detaillierte ökonomische Analyse erforderlich. Wie bereits dargestellt, ist die klassische Bilanzgröße zur Risikotragung das Eigenkapital. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass dieses – zur Risikodeckung reservierte Eigenkapital – im Schadenfall auch liquidierbar sein muss, also nicht investiert werden kann, zumindest dann, wenn der Betrieb nach einem Schaden fortgeführt werden soll.

Folgerichtig stellt die Versicherung eine alternative (Fremd-)Finanzierungsform dar, die faktisch wie eine Eigenkapitalspritze im Schadenfall wirkt. Zur Überlassung des Schadendeckungskapitals muss jedoch eine adäquate Risikoprämie entrichtet werden. Demnach lässt sich der ökonomische Nutzen einer Versicherungslösung in einem Vergleich zwischen der für die externe Risikotragung zu bezahlenden Versicherungsprämie (inkl. fiskalischer Abgaben) mit den für die Risikoeigentragung anfallenden, anteiligen Eigenkapitalkosten bewerten. So gesehen ist eine Versicherungslösung immer dann sinnvoll, wenn die zu entrichtende Versicherungsprämie geringer ausfällt als die zur Risikoeigentragung zu kalkulierenden Kapitalkosten.

Unter Berücksichtigung dieser Sichtweise rentiert sich eine Versicherungslösung üblicherweise zur Abdeckung von Großrisiken (relativ geringe Eintrittswahrscheinlichkeit mit jedoch Existenz bedrohender Auswirkung), da in diesem Fall die Kapitalkosten einer Risikoeigentragung deutlich höher ausfallen als die Risikoprämie beim Transfer des Risikos auf eine Versicherungsgesellschaft.

Zur Beurteilung der Versicherungswürdigkeit von Schäden mittlerer Tragweite ist jeweils eine individuelle Betrachtung der Relation „Kapitalkosten versus Versicherungsprämie“ anzustellen.

In der Regel nicht versicherungswürdig sind Kleinst- bzw. Bagatellrisiken (relativ hohe Eintrittswahrscheinlichkeit mit geringfügiger Auswirkung, auch Frequenzschaden genannt), da die Risikofinanzierungskosten zur versicherungstechnischen Absicherung dieser Risiken zumindest mittelfristig höher ausfallen als die zur Risikoeigentragung zu kalkulierenden Kapitalkosten.

### 2.5 Nutzen einer Versicherungslösung

Nachdem geklärt ist, welche Voraussetzungen zur Versicherbarkeit eines Risikos gegeben sein müssen und unter welchen ökonomischen Gesichtspunkten der Einkauf einer Versicherungslösung grundsätzlich sinnvoll erscheint, gilt es noch zu erörtern, welchen Nutzen die Versicherungslösung einem Unternehmen im Schadenfall tatsächlich leistet.

Die Versicherung kompensiert im Schadenfall den entstandenen Schaden, zumindest dann, wenn die Versicherungskapazität hierfür ausreichend kalkuliert und eingekauft wurde. Auf diese Weise setzen Versicherungslösungen Eigenkapital frei. Durch die Verfügbarkeit von externem Risikodeckungskapital (Versicherung) wird das Eigenkapital im Schadenfall nicht aufgezehrt, sondern kann in unternehmerische Akti-

vitäten investiert werden. Entsprechend reduziert die Versicherung auch die Volatilität des Cash-Flows und sichert somit die finanzielle Stabilität des Unternehmens im Schaden, da die Liquiditätsreserve nicht durch außergewöhnliche Ausgaben strapaziert wird. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass eine Versicherung das Rating eines Unternehmens schützt und somit die Finanzierungskosten sichert.

Auch werden die Kosten der finanziellen Belastung des Unternehmens im Schadenfall insgesamt reduziert, da die Versicherungsleistung genau dann bereitgestellt wird, wenn das Unternehmen sie am dringendsten benötigt. Hierdurch wird das Risiko der Insolvenz bzw. der finanziellen Notlage reduziert.

Zur Erhaltung des Unternehmens im Großschadenfall sind Versicherungslösungen regelmäßig sinnvoll. Ausreichender Existenzschutz ist jedoch nur dann gewährleistet, wenn die Versicherung durch weitere Maßnahmen sinnvoll flankiert wird, da die Versicherungsleistungen oftmals nur einen Teil des Gesamtschadens kompensieren. Der Verlust von Marktanteilen etwa in der Folge einer längeren Betriebsunterbrechung wird von der Versicherungsleistung nicht ausreichend gedeckt. Insofern sind ergänzende technische und/oder organisatorische Risikomanagement-Maßnahmen erforderlich.

### 3. Vorgehensmodell zur Integration des betrieblichen Versicherungsmanagements in den Risikomanagementprozess

Das betriebliche Versicherungsmanagement ist in vielen Unternehmen auch heute noch ein autonomes Subsystem, das historisch gewachsen ist und nicht in den ganzheitlichen Risikomanagementprozess der Unternehmen integriert ist. Hieraus resultiert oftmals eine nicht transparente bzw. unter Berücksichtigung der Risikophilosophie des Unternehmens nicht nachvollziehbare Versiche-

rungspolitik. Häufig bestehen Versicherungen, die Risiken decken, die klar in den Eigentragungsbereich des Unternehmens fallen. Im Bereich der Kleinschäden wird folglich zu viel versichert. Im Bereich der Spitzenrisiken ist dagegen festzustellen, dass Existenz bedrohende Exposures nicht adäquat abgesichert werden, obwohl gerade hier – unter Berücksichtigung der Kosten-/Nutzenrelation einer Versicherungslösung – der Transfer des Risikos unter Gesichtspunkten einer ökonomisch sinnvollen Kapitalallokation optimal erscheinen würde.

Um diesem Missstand entgegenzutreten und um das Versicherungsmanagement in den Prozess des ganzheitlichen Risikomanagementsystems zu integrieren, empfiehlt es sich, zunächst einmal die „versicherungstechnische Risikolage“, völlig losgelöst von etwaigen bestehenden Versicherungslösungen, zu analysieren und zu bewerten. In diesem Zusammenhang hat sich die Methodik des Risk-Profiling (siehe Abbildung 3, S. 408) bewährt.

Ziel dieser Methodik ist es, die tatsächliche Risikolage im Bereich der grundsätzlich versicherbaren Risiken eines Unternehmens zu bestimmen. Hierbei steht nicht der bestehende Versicherungsschutz im Vordergrund, sondern das Risiko an sich. Im Rahmen der Risk-Profiling-Methodik werden zunächst (etwa in Form von Analysen, Workshops, Interviews, Besichtigungen) die Risiken eines jeweiligen Geschäftsbereiches unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Lage gemeinsam mit unterschiedlichen Verantwortungsträgern aus dem Unternehmen dem Grunde sowie der Wahrscheinlichkeit nach

„Das betriebliche Versicherungsmanagement ist in vielen Unternehmen auch heute noch ein autonomes Subsystem“



Abbildung 3: Der Prozess des Risk-Profiling

qualifiziert und der Höhe nach quantifiziert.

Nach Inventarisierung der Ist-Risikosituation wird eine geeignete Strategie entwickelt, wie die einzelnen Risiken bestmöglich bewältigt werden können. Hierbei stehen insbesondere präventive Maßnahmen aus dem Bereich der Technik und der Organisation im Vordergrund, mit denen das bestehende Risiko zunächst einmal hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert bzw. im Hinblick auf seine Auswirkung begrenzt werden soll. Im Rahmen der Entwicklung einer adäquaten Risikobewältigungsstrategie sind auch die Vorgaben des Risikomanagements bezüglich der Risikophilosophie, insbesondere der

Relevanzklassen, zu berücksichtigen. Unbedeutende Risiken sollten konsequenterweise in den Risikoeigenbehalt fließen, im Sinne der Versicherungstechnik folglich als Selbstbehalt (beispielsweise als Aggregat) im Unternehmen verbleiben.

Erst nach der Risikoaggregation kann beurteilt werden, welchen Wertbeitrag das Versicherungsmanagement zur Risikobewältigung leistet. Einzig für verbleibende Restrisiken, die weder sinnvoll technisch bzw. organisatorisch bewältigt oder selbst getragen werden können, wird eine passende Transferstrategie auf Versicherungslösungen oder alternative Finanzierungsmärkte entwickelt (Soll-Versicherungskonzept).

### Preisvorteil eines Versicherungsvereins

*„Als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit sind wir aufgrund unserer außerordentlich soliden Rücklagenstruktur sowie einer positiven Gewinnsituation in der Lage, unsere Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich und auf weltweiter Basis zu Preisen anzubieten, wie sie vor dem Hurrikan Katrina üblich waren. Gleichzeitig konnten wir unseren Kundenstamm sowie unsere Rücklagen signifikant ausbauen und unser starkes Finanzrating im sechsten Jahr in Folge bestätigen“.*

(Shivan S. Subramaniam, Chairman und CEO des international tätigen US-Industrieversicherers FM Global)

Abschließend wird das neu entwickelte Soll-Versicherungskonzept mit dem heute bestehenden Versicherungskonzept verglichen. Hieraus folgend werden Optimierungspotenziale aufgezeigt und konkrete Umsetzungsempfehlungen zum Re-Engineering dargestellt. Leitfragen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise, welche Versicherungen zu Gunsten der Eigentragung aufzuheben sind oder in welchen Bereichen ggf. zur Absicherung von Spitzenrisiken noch Versicherungskapazität zugekauft werden muss.

### Literatur

Detecon [2006]: Versicherungsmanagement in Grossunternehmen - Eine empirische Untersuchung, Zürich 2006 (Download in der RiskNET eLibrary, www.risknet.de).

Erben, Roland F.; Romeike, Frank [2006]: Allein auf stürmischer See – Risikomanagement für Einsteiger, Weinheim 2003 und 2006.

Giebel, Stefan [2006]: Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, in: Studien zum Finanz-, Bank- und Versicherungsmanagement, Hrsg.: R. Hölscher, Band 11, Kaiserslautern 2006.

Gleissner, Werner; Löffler, Hendrik: Total Cost of Risk: Wertorientierte Steuerung von Versicherungsstrategien in: Die Versicherungspraxis, Bonn 03/2007.

Gleißner, Werner; Romeike, Frank [2005]: Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg i. Br. 2005.

Hölscher, Reinhold; Giebel Stefan; Karrenbauer, U. [2006]: Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, in: ZRFG (Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance), Ausgabe 4/2006, S. 149-154.

Klose, Johannes; Romeike, Frank: Risikomanagement pharmazeutischer Produkthaftpflichtrisiken aus Sicht des Versicherers, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Ausgabe 10/2005, Jahrgang 56, S. 320 – 324.

RiskNET [2007]: Wert- und Effizienzsteigerung durch integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement; Expertenstudie, Oberaudorf/Hamburg 03/2007.

Löffler, Hendrik [2006]: Optimierung der Risikokosten durch effizienten Risikotransfer – Integration des Versicherungsmanagements in den Risikomanagement-Prozess; ZRFG (Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance); 1. Jahrgang 2006; Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.; Berlin 06/2006.

Löffler, Hendrik [2004]: Strategien zum Umgang mit Risiken, Risk Profiling – Implementierung einer Versicherungsstrategie; Risikomanagement im Unternehmen, Praxisratgeber für die Einführung und Umsetzung; Hrsg.: Dr. Werner Gleissner; Kognos-Verlag; Augsburg, 04/2004

Romeike, Frank [2004]: Lexikon Risiko-Management, Köln/Weinheim 2004.

Romeike, Frank; Müller-Reichart, Matthias [2004]: Risiko-Management in Versicherungsunternehmen – Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, Weinheim 2004.