



Immer nur nach oben? Bei den Versicherungspreisen könnte man diesen Eindruck leicht gewinnen.

## RISIKOMANAGEMENT

# Ein Rezept ohne Köche?

## Versicherungskonditionen steigen wieder

Nur kurz hat die Phase der Erholung der Industrieversicherungen gedauert. Was können Unternehmen tun, um langfristig überschaubare Versicherungskonditionen zu bezahlen und nicht dem Auf und Ab der Versicherer hilflos ausgesetzt zu sein?

Von Michael Bartl und Hendrik F. Löffler

„Industrieversicherer werden nach Einschätzung der Assekuranzmaklerbranche die Versicherungsprämien wieder erhöhen.“ Damit wurde Dr. Leberecht Funk, Präsident des Verbands Deutscher Versicherungsmakler (VDVM), Ende September 2005 zitiert.

Obwohl der Trend hin zu fallenden Transferkosten für Industrierisiken zwar nicht stabil schien, fiel die Nachricht doch deutlicher als gedacht aus.

Im Rückblick stellt sich die Entwicklung der Versicherungskonditionen in den letzten Jahren wie folgt dar: Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 und dem damit einhergehenden Zusammenbruch der Kapitalmär-

kte zogen sich viele Versicherer aus dem Industriegeschäft zurück. Es entstand ein oligopolistisch geprägter Verkäufermarkt mit knappen Versicherungskapazitäten. Die verbliebenen Anbieter konnten zwischen 2002 und 2004 massive Veränderungen der versicherungstechnischen Modalitäten durchsetzen. Diese haben letztlich zu deutlichen Kostensteigerungen geführt.

Ein Anstieg der Prämien um bis zu 100 Prozent bei zusätzlich steigenden Selbstbeteiligungen war kein Einzelfall. Für einzelne exponierte Risiken kam es sogar zur vollständigen Verweigerung von Versicherungsschutz. Nach einer leichten Erholung der Preise scheint die

jüngste Weichmarktphase faktisch nur ein Jahr Bestand gehabt zu haben.

Die Versicherungswirtschaft hat bereits in der Vergangenheit deutlich gemacht, dass es im Zuge der Umsetzung von Solvency-II-Anforderungen, der risikobasierten Eigenmittelhinterlegung bei Versicherungsunternehmen, zukünftig heißen wird: Je risikobehafteter die versicherten Risiken sind, desto mehr Kapital muss hierfür vorgehalten werden.

Dies geschieht sowohl unter Berücksichtigung des „Gesamt-Exposures“ – der möglichen Höchstschadenauswirkung eines Risikos – als auch der Schadenfrequenz. In der Praxis bedeutet dies: Das Versicherungsangebot für große Teile von deutschen Unternehmen wird enger. Jetzt schon wird deutlich, dass Industriezweige wie Chemie, Pharma und auch KfZ-Zulieferer Probleme bei der Suche nach kostengünstigem Versicherungsschutz haben werden. Im KfZ-Bereich liegen die Gründe vor allem in den teuren Rückrufaktionen der jüngeren Vergangenheit.

Als unmittelbare Folge von Solvency II wird sich der bislang immer wiederkehrende Zyklus von Weich- und Hartmarktphasen im industriellen Versicherungsgeschäft voraussichtlich stark einschränken. Versicherungsgesellschaften werden das Industriegeschäft nur dann wieder aufnehmen können, wenn sie (investitionsintensive) Risikosteuerungssysteme für ein leistungsfähiges Portfoliomangement etabliert haben.

Darüber hinaus werden die derzeit im deutschen Markt tätigen Industrieversicherer – momentan engagieren sich fünf bis zehn in- und ausländische Anbieter internationaler Ausprägung – die einzelnen Sparten bzw. Produktlinien nach Risikokapitalkosten steuern müssen. Die bisher üblichen Quersubventionierungen und Cashflow-Underwriting-Strategien werden auf Grund der steigenden Anforderung an die Transparenz der Versicherungsgesellschaften nur schwer haltbar sein. Hierunter versteht man das Vorgehen eines Versicherers, die generierten Prämien auf dem Kapitalmarkt (gewinnbringend) anzulegen oder aber auch das Ge-

schäft in Rückversicherung zu geben und hieraus wiederum Provisionen zu erhalten. Mittelfristig werden die Richtlinien von Solvency II dazu führen, dass der Prämienbedarf für schwere und schadensträchtige Industrierisiken ansteigen wird. Dies geschieht vor allem auf Grund der Tatsache, dass für die Zeichnung dieser Industrierisiken zukünftig mehr Solvabilitäts-(Risiko-)Kapital vorgehalten werden muss.

### Wie entgegenwirken?

Das Dilemma für Industrieunternehmen, die Versicherungen benötigen, sind jedoch nicht allein die in Aussicht gestellten Kostensteigerungen. Vielmehr fehlen wirksame und langfristige Strategien, um dem immer wiederkehrenden Zyklus der Preissteigerungen entgegenzuwirken.

---

**„Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 und dem damit einhergehenden Zusammenbruch der Kapitalmärkte zogen sich viele Versicherer aus dem Industriegeschäft zurück.“**

---

Bereits seit Jahren wird gefordert, dass das Management von Industrieunternehmen verstärkt Anstrengungen unternimmt, um Transparenz durch fundierte Risikomanagementinformationen zu schaffen. Diese sind Argumente und Handlungsoptionen für eine weitergehende Diskussion mit Investoren, Wirtschaftsprüfern, Banken oder der Versicherer zu untermauern.

Ein auf Basis gesicherter Informationen zur Risikosituation des Industrieunternehmens geführter Dialog zwischen dem Versicherer, dem Makler und dem Unternehmen, muss demnach der Weg sein, um zu fairen Preisen für die Risiken zu kommen und langfristige Planungssicherheit im Umgang mit Risikokosten zu erreichen.

Die Verantwortung für die integrierte Betrachtung von Risiko- und Versicherungsmanagement erfordert jedoch

nicht nur ein Umdenken auf Seiten der Industriebetriebe. Eine Verbesserung der Risikomanagementsysteme verlangt insbesondere von Versicherern und Maklern eine Weiterentwicklung von integrierten Versicherungskonzepten. Denn: Die aktuelle Praxis zur Einschätzung der Risikosituation eines Unternehmens durch Versicherer oder Makler impliziert unzweifelhaft, dass ein „außenstehender Betrachter“ den Anspruch erhebt, mindestens ebenso viel über die Risikosituation und insbesondere die Eigentragungskraft im Unternehmen zu wissen wie das Management selbst. Doch hier sind Zweifel erlaubt: Sollte dies wirklich bei der Mehrheit der Unternehmen der Fall sein?

### Informationen sind abrufbar

Aus der Erfahrung kann man sagen, dass die relevanten Risikoinformationen in den Unternehmen durchaus abrufbar sind. Heute fehlt lediglich eine Systematik zur Erfassung, Analyse, Interpretation und konsequenten Steuerung unternehmerischer Risiken. Ein ganzheitliches und integratives Risikomanagementsystem sollte die Risikobewältigung als integralen Bestandteil berücksichtigen und die Aufgabe haben, die Risikogesamtkosten eines Unternehmens zu optimieren. Grundsätzlich sollten die folgenden Fragen geklärt werden:

- ➔ Welche Risiken sollte ein Unternehmen unter Berücksichtigung ökonomischer Zielgrößen (z.B. aus Liquiditäts- und Eigenkapitalgesichtspunkten) selbst tragen?
- ➔ Wie sieht der optimale Risikobewältigungsmix aus? Welche Risiken sollten transferiert, vermindert oder begrenzt werden?
- ➔ Werden die übergeordneten Ziele des Risikomanagements gezielt auf das betriebliche Versicherungswesen angewendet? Welche Kostenoptimierungspotenziale ergeben sich daraus?

Über eine systematische und klar fokussierte Analyse des bestehenden Risikomanagementsystems bzw. der ein-



**Michael Bartl** ist leitender Mitarbeiter im Bereich Marketing und Vertrieb und **Hendrik F. Löffler** (Foto) ist Leiter

Business-Development bei der RMCE RiskCon GmbH

[m.bartl@rmce.de](mailto:m.bartl@rmce.de)  
[h.loeffler@rmce.de](mailto:h.loeffler@rmce.de)

gesetzten Risikobewältigungsstrategie können unmittelbar umsetzbare Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden. Ein Weg für eine Optimierung der Risikokosten wird aufgezeigt.

Mit einem im Unternehmensalltag etablierten permanenten Risikomanagementprozess wird zwangsläufig Transparenz, Vertrauen und Verlässlichkeit in der internen Organisation des Unternehmens geschaffen. Dieser Prozess sollte aus Identifikation, Analyse, Aggregation, Steuerung und Überwachung der Risiken bestehen.

Die daraus entstehenden Herausforderungen sind insbesondere auf Vermittlerseite nicht zu unterschätzen. Denn neben dem Aufbau von methodischem Know-how, um beispielsweise die Ergebnisse moderner Risikomanagementsysteme in den Kalkulationsprozess mit einzubeziehen, hat dies aller Voraussicht nach auch Konsequenzen auf den eigenen betriebswirtschaftlichen Erfolg. Aus der Projekterfahrung lässt sich ableiten, dass mit der Vernetzung von Risiko- und Versicherungsmanagement oftmals ganz wesentliche Kostenoptimierungen verbunden sind.

Inwieweit indes jedes einzelne Makler- oder Versicherungsunternehmen bereit ist, letztlich im Dienst des Kunden die umrissenen Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen, bleibt abzuwarten. Für die Unternehmen jedoch ist es durchaus lohnend, sich mit einem integrierten Risikomanagementansatz zu beschäftigen: Denn alles andere kostet mehr. ←