

## Neue Methoden der Organisationsanalyse in der Praxis

# Risikofaktor Mensch

Seit Jahren beobachtet die Versicherungswirtschaft einen stetigen Anstieg der aus menschlichem Verhalten resultierenden Schäden. Diese Schäden übersteigen die Schadenssummen, die durch Naturkatastrophen verursacht werden. Selbst wenn in der Öffentlichkeit das Gegenteil wahrgenommen wird – menschliches Verhalten ist Risikoträger und Schadenverursacher Nummer Eins. Im gleichen Maße haben die Aktivitäten zugenommen, die Risiken und (damit Schäden) verhindern sollen. Gesetzliche Regelungen wie der amerikanische Sabanes Oxley Act, der unterdessen Vorlage für weltweite Corporate-Governance-Regulierungen ist oder nationale Regelungen wie das KonTraG in Deutschland, sollen Man-Made-Risks verhindern. In der Bankenwelt verfolgt Basel II ähnliche Ziele. Einer der wesentlichen Ansätze für die Umsetzung ist hier die qualitative Analyse von Organisationsrisiken.

**D**ennoch bleibt festzuhalten: Trotz aller regulatorischen Anstrengungen, nehmen die Schäden, die durch menschliches Handeln verursacht werden, zu.

Ist das nicht paradox und woran kann das liegen?

### Defizite der vergangenheitsorientierten Ansätze

Will man das Paradox erklären, stellt sich die Frage: Wie ist das methodische Fundament gestaltet, auf dem die Prävention menschlichen Fehlverhaltens ruht?

Die angewandten Methoden sind meist komparativer Natur und vergangenheitsorientiert.

Die Messlatte, um die Effizienz einer Organisation zu beurteilen, setzt im Normalfall die Konkurrenz und die eigene Kostenrechnung. Im Fokus steht hier immer die Frage, ob bei der Umsetzung bestimmter Aufgaben mehr oder weniger Personal eingesetzt wird als bei vergleichbaren Instituten (Betriebsvergleich). Die eingesetzten Ressourcen bestimmen im Wesentlichen das Verhältnis von Aufwand und Ertrag (also die „cost/income-ratio“). Aber liefern diese Vergleiche eine wirklichkeitsnahe Aussage über die Angemessenheit der Organisationsaufwendungen?

Noch schwieriger zu beantworten ist die Frage, wenn es um das Problem der Effektivität von organisatorischen Regelungen geht. Deren qualitative Mängel werden häufig erst dann ersichtlich, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Kunden springen ab, weil der Service leidet. Verträge werden wegen vorhandener Rechtsmängel angefochten und müssen aufgehoben werden.

Woran liegt das? Häufig an der Vergangenheitsorientierung der verwendeten Methoden. Organisatorische Mängel werden erst mit der Konkretisierung von Fehlleistungen oder Fehlverhalten offenbar. Gegenmaßnahmen wirken erst in der Zukunft. Gleiches trifft für die mit den Abläufen verbundenen Risiken zu. Erst am Ende einer festgelegten Periode wird mit Hilfe eines Risikoaudits bestimmt, welche Schäden in welcher Höhe durch systematische Fehler bzw. Fehlverhalten der Mitarbeiter entstanden sind und wie diese künftig vermieden werden können.

Risikoprävention bedeutet aber, dass mögliche Risiken im Vorfeld zu treffender organisatorischer Regelungen bzw. vor der Implementierung neuer Prozesse erkannt werden.

Das kann mit den angewendeten Methoden nur in einer Welt ohne Wandel und menschlichem Verhalten ohne Variationen gelingen. Sinnvoll werden diese Methoden beispielsweise bei der Fertigung von Glühbirnen angewandt. Hier werden unter immer wieder gleichen Bedingungen immer wieder die gleichen Produkte erzeugt. Mit Hilfe von signifikanten Stichproben lässt sich die Fehlerquote bestimmen und die aus der Fehleranalyse gewonnenen Erkenntnisse beeinflussen den qualitativen Output des Fertigungsprozesses sofort.

Mit der Anwendung dieser stochastischen Methodik bei Organisationsprozessen wird allerdings unterstellt, dass menschliches Fehlverhalten sich ähnlich präventiv vermeiden und gestalten lässt wie bei der systematischen Fehleranalyse im Rahmen der Fertigung von Glühbirnen. Das bedeutet nicht anderes, als dass die Erkenntnisse über Fehlerursachen der

Vergangenheit in die Zukunft projiziert werden – durch geeignete Organisationsregelungen sollen dann Fehler und Fehlverhalten vermieden werden. Die Gestaltung der Organisationsabläufe erfolgt also reaktiv und ist immer aus den Erkenntnissen der Vergangenheit gesteuert. Das ist letztendlich der Grund, weshalb die Methoden versagen müssen. Denn menschliches Verhalten vollzieht sich in unendlichen Variationen, die sich jeder stochastischen Prognose verschließen.

### Notwendigkeit alternativer Ansätze

Realität ist: Organisationsprozesse und die zugrunde liegende technische Basis verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Dabei nimmt zum einen die Vernetzung der Prozesse in das globale Geschehen zu, zum anderen sind moderne Prozesse durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet. Der Stellenwert der beteiligten Individuen für den fehlerfreien Vollzug der Prozesse nimmt zu.

Das sind zwei Tendenzen, die es den stochastisch basierten Verfahren schwer machen, die Risiken moderner Prozesse zu erfassen bzw. zu vermeiden.

Verhaltensrisiken sind dadurch charakterisiert, dass der Mensch auf die getroffenen Maßnahmen reagieren kann. Die Optimierung der Glühbirnenproduktion hat weniger Ausschuss zur Folge, eine den Fluten angepasste hohe Mauer kann Überschwemmungen vermeiden. Die gleiche Mauer wird einen Dieb aber nicht unbedingt vom Einbruch abhalten. Er wird überlegen, wie er das Hindernis überwinden kann. Genau dadurch sind die

Unterschiede zwischen Zustands- und Verhaltensrisiken gekennzeichnet. Die Natur reagiert nicht strategisch auf menschliche Maßnahmen zur Schadenprävention. Die getroffenen Maßnahmen reichen aus oder reichen eben nicht aus – die Natur kann von sich aus nicht reagieren, um die neu geschaffenen Hindernisse zu überwinden. Der Mensch kann es.

Somit kommt es also darauf an, das mögliche Verhaltensrepertoire derjenigen, die an Prozessen beteiligt sind, im Vorfeld der Prozessgestaltung zu simulieren, um mögliche Risiken zu erkennen und Maßnahmen der Risikoprävention zu ergreifen. Ziel ist die Vermeidung von Risiken und damit künftigen Schäden im Vorfeld der endgültigen Prozessgestaltung. Für diese spezielle Anforderung gibt es nur einen methodischen Ansatz, der in der Lage ist, befriedigende Ergebnisse zu liefern.

Die Spieltheorie liefert verlässliche Aussagen, wie Menschen kollektiv unter bestehenden Regelungen agieren und welche Anreize für den Einzelnen bestehen, gegen bestehende Regeln zu verstoßen. Im Zuge der Spielsimulation kann bestimmt werden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, damit die Hürden für die Mitarbeiter möglichst hoch sind, gegen bestehende Regelungen zu verstoßen. Der Prozess der Organisationsanalyse, der methodischen Spielentwicklung, der Spielsimulation und der Organisationsumsetzung ist mehrstufig und soll nun exemplarisch in den folgenden Ausführungen exemplarisch dargestellt werden.

### Anforderungen aus der Praxis

In der im Folgenden beschriebenen konkreten Situation bestand das Problem, zu bestimmen, ob die durchgeführten Stichproben, welche die fehlerfreie Durchführung von Handelsgeschäften gewährleisten sollen, ausreichend sind. Eine 100-prozentige Prüfung aller Handelsgeschäfte war aufgrund des damit verbundenen zeitlichen und personellen Aufwandes nicht zu vertreten. Der gewählte 10-prozentige Stichprobenumfang wurde von der Revision kritisch hinterfragt. Ausschlaggebend für die Zweifel war vor allem die Tatsache, dass mit den angewandten Verfahren der Stichprobenkontrolle nicht nachgewiesen werden konnte, wie wirksam der gewählte Stichprobenumfang war, um Fehlhandlungen der Mitarbeiter zu verhindern bzw. deren Auftreten zu minimieren. Das führte

### Bi-Matrix der Ausgangssituation

► Abb. 01

|              |                           | Kontrollierter              |                                     |
|--------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
|              |                           | Korrektes Verhalten ( $q$ ) | Nicht korrektes Verhalten ( $1-q$ ) |
| Kontrollleur | Kontrolle ( $p$ )         | 0                           | $-b+d$                              |
|              | Keine Kontrolle ( $1-p$ ) | 0                           | $+d$                                |
|              |                           | $-e$                        | $-e$                                |
|              |                           | 0                           | $-c$                                |

im Alltag dazu, dass mit steigender Fehlerquote auch der Stichprobenumfang gesteigert wurde, um ihn angesichts gestiegener Kosten und fallender Fehlerquote anschließend wieder zu verringern. Um eine qualitativ fundierte Aussage zu dem Problem erhalten wollten, war bei der vorliegenden Problemstellung ein anderes methodisches Vorgehen und die Anwendung spieltheoretischer Methoden erforderlich.

### Modellentwicklung

Die Bearbeitung der Fragestellung erfolgte entlang dem Entwicklungspfad der theoretischen Spielanalyse (Spielentwicklung), über eine experimentelle Verifizierung der unterstellten Annahmen (Spielsimulation) bis hin zur praktischen Umsetzung.

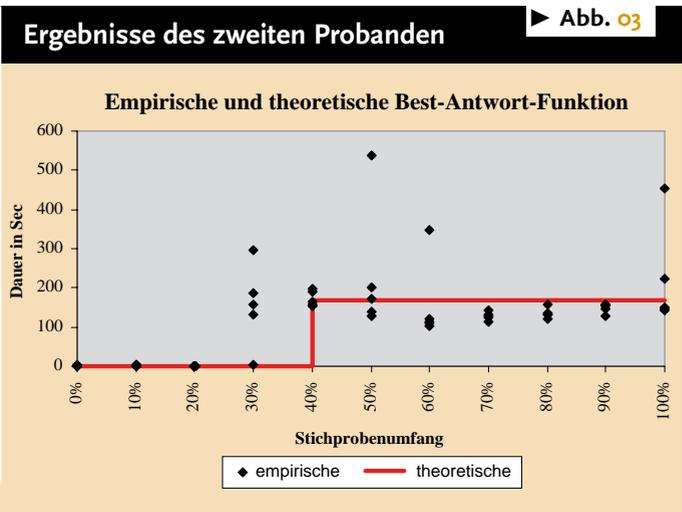
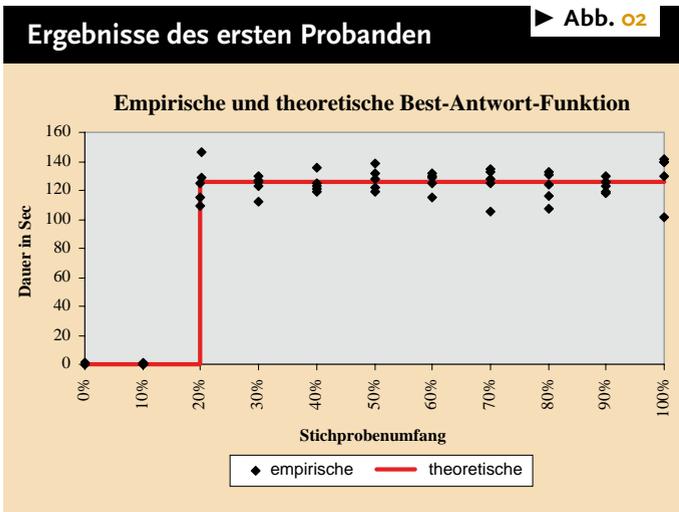
Im Rahmen der Spielanalyse wurden zwei Spieler identifiziert, der Erfasser der Geschäfte und der Kontrollleur, der diese Geschäfte auf formale Ordnungsmäßigkeit hin überprüft. Der Erfasser kann alle formalen Erfordernisse 100-prozentig erfüllen oder er gibt sich mit einer niedrigeren Qualität zufrieden. Im Extremfall kann er also eine 100-Prozent-Qualität oder eine 0-Prozent-Qualität anstreben. Der Kontrollleur kann alle Geschäfte einer Vollprüfung unterziehen oder aber nur eine Stichprobe kontrollieren. Auch liegt also wieder eine Bandbreite zwischen einer 100-prozentigen Prüfung oder, wieder im Extremfall, einer 0-prozentigen Prüfung.

Damit sind die strategischen Parameter der beiden Akteure bekannt. Es fehlten noch die Konsequenzen, die sich aus den Kombinationen der jeweiligen Strategien ergaben. Falls der Erfasser eine 100-Prozent-Qualität anstrebt, so bedeutet es für ihn Mühen und Aufmerksamkeit, eine 0-

Prozent-Qualität jedoch einen Zeitvorteil ( $d$ ). In diesem Fall kann es zu einer „Bestrafung“ ( $-b$ ) kommen, wenn nicht korrekt erfasste Geschäfte im Rahmen einer Prüfung gefunden werden.

Die Kontrolle eines Geschäftes verursacht auf Seiten des Kontrollleurs Kosten ( $-e$ ), falls er jedoch keine Kontrolle durchführt und so ein nicht korrekt erfasstes Geschäft nicht findet muss auch er mit einer „Bestrafung“ ( $-c$ ) rechnen. Diese Ausgangssituation ist in der Bi-Matrix in ► Abb. 01 übersichtlich dargestellt. Hierbei gibt  $p$  den Stichprobenumfang an, der vom Kontrollleur geprüft wird und  $q$  gibt den Grad der Aufmerksamkeit an, den der Kontrollierte sich selbst vorgibt.

Mit den Methoden der Spieltheorie zeigt sich nun, dass der Kontrollierte ab einem bestimmten Mindeststichprobenumfang in Höhe von  $d/b$  seine volle Aufmerksamkeit und unterhalb dieses „kritischen“ Stichprobenumfangs eine möglichst geringe Aufmerksamkeit anstreben wird. Umgekehrt wird der Kontrollleur keine Kontrollen durchführen, wenn der Kontrollierte eine Aufmerksamkeitsquote von mindestens  $(c-e)/c$  aufweist. Ansonsten wird er eine Vollprüfung anstreben. Es ist also ganz klar, dass die Interessen der beiden Akteure einander widersprechen. Eine weitergehende theoretische Untersuchung zeigte, dass sich beide Akteure auch im Zeitablauf nicht auf eine für beide optimale Aufmerksamkeitsquote bzw. Kontrollquote einpendeln werden, solange eine Kommunikation hierüber nicht stattfinden kann. Wenn jedoch der Kontrollleur die Kontrollquote  $d/b$  öffentlich für ihn selbst als bindend darstellen kann, so ist der Kontrollierte quasi gezwungen, seine volle Aufmerksamkeit anzustreben



und er wird keinen Anlass haben, von dieser Aufmerksamkeit abzuweichen. Der Kontrollierte hat also den Vorteil des „First Movers“.

**Experimentelle Überprüfung**

Um die Aufmerksamkeit in Abhängigkeit von der kontrollierten Stichprobe empirisch zu untermauern, wurde ein Laborexperiment mit insgesamt fünf Probanden durchgeführt. Jeder Proband wurde gebeten, ein Aufgabenpaket von zehn Rechenaufgaben zu bearbeiten. Jede dieser Rechenaufgaben bestand in der Addition von zehn einstelligen ganzen Zahlen, die zufällig zwischen -9 und +9 ausgewählt wurden. Für das Bearbeiten des Aufgabenpaketes hatte jeder Proband insgesamt drei Minuten Zeit. Die Ergebnisse wurden dann mit einem vorgegebenen, (dem Probanden bekannten) Stichprobenumfang auf Korrektheit geprüft.

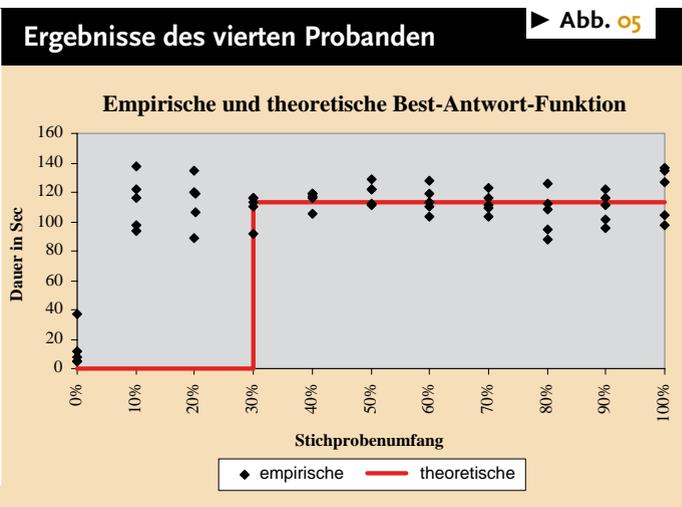
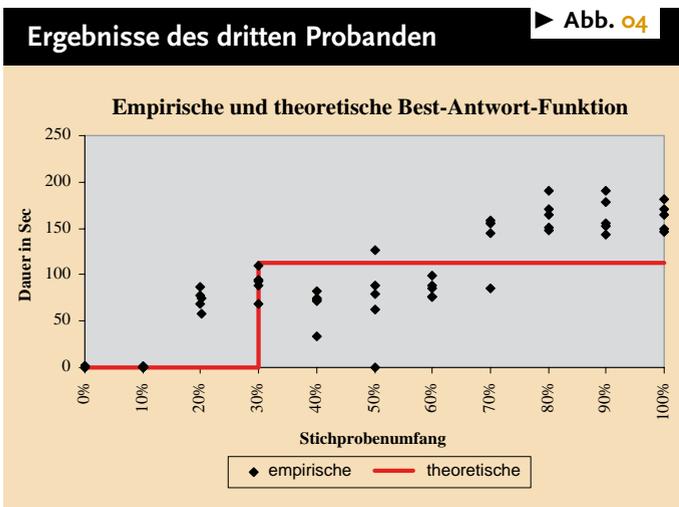
Für jedes im Rahmen der Stichprobe aufgefallene falsche Ergebnis wurde die

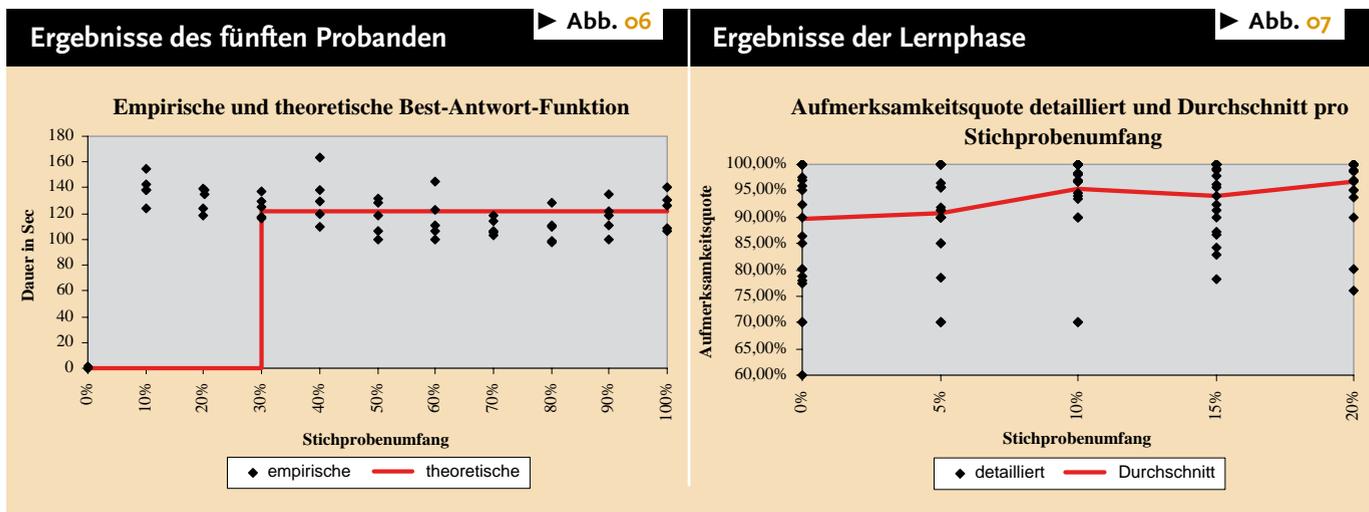
Testperson mit (-b) Geldeinheiten bestraft. Die Zeit, die sie benötigte, um die Aufgaben zu bearbeiten, wurde festgehalten und die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Aufgabe bestimmt.

Für jede Sekunde, die der Proband pro Aufgabe schneller war als 18 Sekunden, erhielt er eine Gutschrift in Höhe von (+d) GE. Sein Gesamtergebnis pro Aufgabenpaket bestand also aus der Summe von Bestrafung und Gutschrift. Nach dem Bearbeiten eines Aufgabenpaketes wurde die Testperson gebeten, ein weiteres Aufgabenpaket nach obigem Muster zu bearbeiten. Die Ergebnisse wurden dem Probanden jeweils mitgeteilt. Der anfängliche Stichprobenumfang lag bei 0 Prozent, es erfolgte also keine Kontrolle. Nach jeweils fünf Aufgabenpaketen wurde der Stichprobenumfang um 10 Prozentpunkte erhöht. Die Erhöhung wurde dem Probanden jeweils angekündigt, bevor er das Aufgabenpaket Nr. 6, 11, 16,... begann. Nach insgesamt 55 Aufgabenpaketen war das Experiment beendet.

Der Auftrag des Probanden bestand darin, sein Gesamtergebnis pro Aufgabenpaket zu maximieren. Er wusste, dass es nicht darum ging, seine Rechenleistung zu überprüfen, sondern lediglich um die Maximierung des Gesamtergebnisses. Alle diese Rahmenbedingungen waren den Probanden bekannt. Für jede Testperson waren andere Werte für die Bestrafung und für den Zeitvorteil eingestellt. Nach der Theorie sollte bei einem Stichprobenumfang von  $d/b$  ein signifikanter Sprung in der Aufmerksamkeit zu finden sein. Die Ergebnisse der fünf Probanden sind in den ▶ **Abb. 02 bis 06** dargestellt:

Es zeigte sich im Experiment, dass der erwartete Sprung in der Aufmerksamkeit nie nach dem theoretisch erwarteten kritischen Stichprobenumfang stattfand. Offenbar spielten also auch bei klaren Zahlenvorgaben bereits individuelle Kriterien bei den Probanden eine entscheidende Rolle. Auf jeden Fall war aber der theoretisch hergeleitete kritische Stichprobenumfang eine obere Grenze.





## Organisationsuntersuchung

Wie das oben erläuterte Experiment zeigte, war das theoretische Modell stichhaltig. Es konnte auf den Praxiseinsatz vorbereitet werden, indem folgende Nebenbedingungen eingeführt wurden: Ein Kontrollierter wird einerseits nie eine 0-Prozent-Qualität anstreben, sondern seine Aufmerksamkeit immer über einer persönlichen Qualitätsschranke zu halten versuchen, andererseits kann er auch keine 100-prozentige Fehlerfreiheit garantieren können. Der Kontrolleur kann einerseits aus Ressourcenbegrenzungen heraus keine Vollprüfung durchführen, andererseits kann er auch auf Kontrollen nicht ganz verzichten.

Eine besondere Herausforderung im Zusammenhang mit der praktischen Umsetzung der gewonnenen theoretischen Erkenntnisse bestand in der Abstraktheit der Parameter „Bestrafung“ und „Zeitvorteil“, da diese von Mensch zu Mensch individuell sehr unterschiedlich empfunden werden können (wie ja auch das Experiment bereits gezeigt hatte). Das Problem, diese unbekannt subjektiven Parameter einzeln erheben zu müssen, wurde umgangen, indem der praktischen Umsetzung gewissermaßen eine Lernphase vorgeschaltet wurde: Aus der Gesamtheit der später zu überprüfenden Personen wurden sechs Personen ausgewählt, die in den folgenden sechs Wochen keinen Urlaub eingereicht hatten und die als besonders umsatzstark einzustufen waren. Allen zu kontrollierenden Personen wurde mitgeteilt, dass aufgrund technischer Restriktionen eine Woche lang keine Kontrollen möglich sind. Die sechs Probanden, die sich nicht bewusst waren, dass sie diese Rolle innehat-

ten, wurden jedoch vollumfänglich geprüft und die Ergebnisse wurden festgehalten. Nach einer Woche wurde wiederum allen zu kontrollierenden Personen mitgeteilt, dass der Stichprobenumfang um fünf Prozent steigen und eine Woche konstant gehalten würde, die sechs ausgewählten Personen wurden weiterhin vollumfänglich überwacht. Dieses Verfahren wurde insgesamt fünf Wochen lang durchgeführt, jede Woche wurde der Stichprobenumfang um jeweils fünf Prozent angehoben.

Der optimale Stichprobenumfang, also der Stichprobenumfang, ab dem das Verhalten der kontrollierten Personen sich schlagartig verändert, sollte auf diese Weise beobachtbar gemacht werden. In der Tat sieht man anhand ▶ **Abb. 07** einen signifikanten Sprung in der Aufmerksamkeit bei einem Stichprobenumfang von zehn Prozent:

Die schwarzen Punkte geben die beobachteten Aufmerksamkeitsquoten zu den Stichprobenumfängen wider, die rote Linie verbindet die Mittelwerte dieser Aufmerksamkeitsquoten. Damit war für die ausgewählten Personen der optimale Stichprobenumfang gefunden und dieser konnte unter der Voraussetzung, dass diese Personen die Grundgesamtheit hinreichend genau repräsentieren, auf alle zu überwachenden Personen übertragen werden.

Mit diesem Vorgehen konnten mehrere Zielsetzungen erreicht werden:

1. Ein optimaler Stichprobenumfang ist gefunden
2. und wurde sowohl theoretisch also auch experimentell begründet.
3. Die hierzu führenden Motive und Prozesse sind bekannt

4. und können zum weiteren Prozessdesign verwandt werden.

Da der optimale Stichprobenumfang in der beschriebenen Situation unter dem vorgefunden Status Quo allein von den Parametern „Bestrafung“ und „Zeitvorteil“ abhängt, sind dies die Stellschrauben, die zum Prozessdesign herangezogen werden können: Eine Reduktion des Zeitvorteils kann beispielsweise durch ergonomischere Erfassungssysteme oder klarere Vorgaben hinsichtlich der geforderten Qualität erreicht werden. Der Parameter „Bestrafung“ muss nicht notwendiger Weise negativ sein, ein Bonus für nachgewiesenes korrektes Erfassen kann den optimalen Stichprobenumfang ebenso reduzieren wie eine strengere Ahndung von Fehlverhalten.

## Gewonnene Erkenntnisse

Bezogen auf die Gestaltung von Organisationsprozessen lassen sich nach den Erfahrungen, die bei der Optimierung des Kontrolldesigns gemacht wurden, die folgenden Erkenntnisse festhalten:

Die Anwendung der Spieltheorie bei der Prozessgestaltung liefert ein tieferes Verständnis der Vorgänge, da die Interaktionen der Prozessakteure teilweise transparent gemacht werden und in das Gestaltungskalkül eingehen. Für jeden Beteiligten lassen sich mögliche Aktionen und die Wahrscheinlichkeit für deren Ausführung mit der Methodik der Spieltheorie erfassen und prognostizieren. Das ist ein entscheidender Vorteil gegenüber den bisher angewandten Gestaltungsmethoden. Man muss nicht wie bisher warten, bis ein Schadensereignis, das aus menschlichem Verhalten resultiert, tatsächlich eintritt.

Mit spieltheoretischen Methoden lässt sich das mögliche Verhaltensrepertoire der Akteure im Vorfeld bewerten, mögliche Verhaltensalternativen können in das Kalkül einbezogen werden.

Die theoretische Lösung ist der spieltheoretische „best case“, das Nash-Gleichgewicht. Das Nash-Gleichgewicht liefert tendenziell die Handlungsrichtung, in die sich die Akteure bewegen werden. Das Nash-Gleichgewicht gibt die Spielsituation wieder, bei der die Handlungen der Akteure insofern im Gleichgewicht stehen, als keiner von ihnen einen Anreiz hat sein Handeln zu ändern, sofern die Mitakteure bei ihren gewählten Handlungen bleiben.

Darüber hinaus gab es weitere, relativ überraschende Ergebnisse: So erhielten wir eine Aussage, wie gut das Kollektiv agiert. Der optimale Stichprobenumfang liefert eine Aussage, bis wohin sich die Aufmerksamkeit der Kontrollierten steigern lässt und wie viel Aufwand für die

Kontrollen gerechtfertigt ist. Durch Variation der Anreize lässt sich aber auch bestimmen, welche Anreizmethoden im konkreten Fall effektiver wären. Wenn es also um die qualitative Gestaltung und Bewertung von Organisationsprozessen geht, liefert der spieltheoretische Ansatz Aussagen über die Qualität der organisatorischen Regelungen als Ganzes.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Frage nach Wirtschaftlichkeitsaspekten, d. h. rechtfertigen die Ergebnisse die Kosten? Hier kann der Kontrollaufwand in direkter Relation zum Kontrollergebnis gesetzt werden. Ein Kontrollaufwand der weniger als zehn Prozent der Geschäfte erfasst wäre zu gering und würde zu möglichen Schäden führen. Ein Kontrollaufwand von mehr als zehn Prozent aller Geschäfte würde die Kosten für die Kontrollen erhöhen, eine qualitative Verbesserung wäre aber nur marginal zu erzielen. Hier liefert die Spieltheorie eine „echte“

Aussage über die Kosten einer organisatorischen Regelung. □

## Fazit

*Als Ausblick bleibt festzuhalten: Die Anwendung spieltheoretischer Methoden muss sich nicht auf die Organisationsgestaltung beschränken. Als originär strategischer Ansatz, der das Verhalten von Individuen und Kollektiven berechenbar macht, bietet die Toolbox Spieltheorie Möglichkeiten der strategischen Planung und Evaluierung, die die Grenzen der bisher praktizierten „strategischen“ Methoden der Unternehmensplanung aufhebt.*

## Autoren:

Dr. Bernd Biermann ist Head of Risk Control der HypoVereinsbank Luxembourg

Johannes Kirchhoff ist Mitgründer und Geschäftsführer der f4s GmbH

## TICKER +++ TICKER +++ TICKER+++ TICKER +++ TICKER

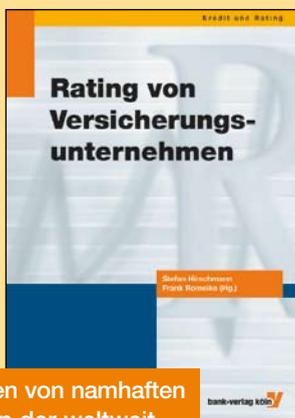
+++ Nach Angaben des Bundesverbands deutscher Banken (BdB) haben sich die Umsätze per **electronic cash** in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren verdoppelt. Sie stiegen von 28 Mrd. Euro im Jahr 2000 auf knapp 56 Mrd. Euro im Jahr 2005. Vor allem das electronic-cash-Verfahren (also das Bezahlen mit ec- bzw. Bankkunden-Karte und der persönlichen Geheimnummer) werde immer beliebter. +++ Nach Angaben des österreichischen Versicherers Uniqua verzeichnete die Lebensversicherungswirtschaft in Westeuropa im Jahr 2005 mit einem realen Prämienplus von 7,5 Prozent den höchsten Anstieg seit dem Jahr 2000. Im europäischen Vergleich wies Großbritannien mit 2.645 Euro Jahresprämie pro Einwohner die höchste **Lebensversicherungsdichte** in Europa aus, gefolgt von der Schweiz mit 2.477 Euro. Österreich schob sich mit 881 Euro pro Kopf bei der Lebensversicherungsdichte erstmals vor Deutschland (838 Euro). Absolute Schlusslichter in Westeuropa sind die Griechen mit nur 171 Euro jährlicher Lebensversicherungsprämie pro Einwohner. +++ Nach einer aktuellen GfK-Studie zum **Anlageverhalten** von Privatinvestoren haben viele Menschen ihr Geld nach wie vor in risikoarmen Anlageformen geparkt. Allerdings ging in Westeuropa der Anteil der Befragten, die ihr Geld derzeit in Spareinlagen angelegt zu haben, von 53 auf 47 Prozent zurück. Das ist der niedrigste Wert seit dem Jahr 2002. Insgesamt investieren 37 Prozent der westeuropäischen Sparer in Lebensversicherungen und Pensionskassen. Nur 19 Prozent besitzen Aktien oder aktienbasierte Papiere. +++ Die **Zahl der Kreditinstitute** in Deutschland geht weiter zurück. Während es Ende 2005 noch gut 2.340 Banken gab, waren es 1990 mit 4.720 noch mehr als doppelt so viele. Überwiegend sind dabei die kleineren Institute aus dem Markt ausgeschieden. Zwischen 1995 und 2005 verringerte sich die Zahl der Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von unter 500 Mio. Euro von 2.957 auf 1.167. Die Zahl der Banken mit einer Bilanzsumme über 500 Mio. Euro stieg hingegen in diesem Zeitraum von 700 auf 922. +++ Wie das Fidelity Vorsorge-Barometer Europa zeigt, beschäftigen sich die Deutschen intensiver mit dem Thema **Altersvorsorge** als die meisten anderen Europäer – allerdings tun sie dies nur widerwillig. Demnach empfindet mehr als die Hälfte der Deutschen die finanzielle Planung für den Ruhestand als zeitraubend und lästig. Jedem Zweiten macht sie sogar Angst. Die Umfrage in acht Ländern zeigte ein deutliches Nord-Süd-Gefälle im

Vorsorgeverhalten. In den nord- und mitteleuropäischen Ländern hat die Mehrheit der Bevölkerung bereits begonnen, privat für das Alter vorzusorgen. Bei den Südeuropäern hat dagegen erst weniger als die Hälfte der Bevölkerung mit der Vorsorge angefangen. Die Deutschen sind nach eigenen Angaben besonders aktiv: Immerhin 77 Prozent haben sich hierzulande schon für ein Vorsorgeprodukt entschieden. +++ Der bei der Protaktor Lebensversicherungs-AG geführte **Sicherungsfonds für die Lebensversicherer** hat das erste Beitragserhebungsverfahren erfolgreich abgeschlossen. Durch die Beitragszahlung der gegenwärtig 127 Mitglieder des Sicherungsfonds wurde ein Sicherungsvermögen von 246 Mio. Euro aufgebaut, das in den nächsten drei Jahren auf über 600 Mio. Euro aufgestockt wird. Dem Sicherungsfonds gehören neben den deutschen Lebensversicherungsunternehmen und den Niederlassungen von Lebensversicherern, die ihren Sitz außerhalb der Europäischen Union oder des europäischen Wirtschaftsraums haben, auch 23 Pensionskassen an. +++ Im Jahresdurchschnitt 2006 haben nur noch 49 Prozent der Deutschen für einen bestimmten Zweck gespart. Der Anteil der Sparer unterschritt damit erstmals die 50-Prozent-Grenze. Dies ergab eine im Auftrag des Verbandes der Privaten Bausparkassen von TNS Infratest durchgeführte repräsentative Umfragen zum **Sparverhalten** der Bundesbürger. Laut der Umfrage seien steigende Lebenshaltungskosten und fehlende Einkommenssteigerungen von den Befragten am häufigsten für die zurückgehende Sparneigung genannt worden. Dagegen sei die Begründung „Arbeitslosigkeit“ seit Jahresmitte 2006 signifikant weniger häufig angeführt worden. 63 Prozent der Bundesbürger hätten die Alterssicherung als Sparmotiv genannt. Geplante Konsumausgaben seien von 55 Prozent und der Erwerb oder die Renovierung von Wohneigentum von 52 Prozent angegeben worden. +++ Nach der Gesamtstatistik des Bundesverbands Investment und Asset Management verwaltete die deutsche **Investmentbranche** zum Ende des dritten Quartals 2006 insgesamt 1.396 Mrd. Euro in Mandaten der freien Portfolioverwaltung, Spezialfonds und Publikumsfonds. Im Jahresvergleich stieg das Volumen damit um rund sieben Prozent an. Die Anbieter von Wertpapier-, Geldmarktfonds und freier Portfolioverwaltung verbuchen davon einen Anteil von 93 Prozent für sich. Die restlichen sieben Prozent entfallen auf Offene Immobilienfonds in Form von Publikums- oder Spezialfonds. +++

# Man kann nicht jede Information behalten.



## Aber bestellen!



### Rating von Versicherungs- unternehmen

Von Stefan Hirschmann  
und Frank Romeike (Hrsg.)  
ISBN 3-86556-091-1  
198 Seiten, gebunden  
**49,00 Euro**

Mit Beiträgen von namhaften  
Vertretern der weltweit  
größten Rating-Agenturen



### Rechts- und Haftungs- risiken im Unternehmens- management

Von Stefan Hirschmann  
und Frank Romeike (Hrsg.)  
ISBN 3-86556-115-2  
292 Seiten, gebunden  
**49,00 Euro**

Die neuen Dimensionen  
der Vorstandshaftung



### Kredit- versicherungen

Schnittstelle zwischen Banken und Unternehmen

Unverzichtbar im Rahmen  
eines erfolgreichen Risiko-  
Managements

### Kreditversicherungen

Schnittstelle zwischen Banken  
und Unternehmen

Von Stefan Hirschmann  
und Frank Romeike (Hrsg.)  
ISBN 3-86556-092-X  
176 Seiten, gebunden  
**45,00 Euro**

Bank-Verlag GmbH  
Wendelinstraße 1, 50933 Köln  
Tel.: 02 21/54 90-5 00, Fax: 02 21/54 90-3 16  
medien@bank-verlag.de

**bank-verlag köln**