

Veröffentlicht in
Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)
2001

“Die wesentlichen Elemente von betrieblichen
Versicherungslösungen“

Kapitel 8-3.2, S. 27-44

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

Die wesentlichen Elemente von betrieblichen Versicherungslösungen

Autoren: Dr. Herbert Lienhard
Thomas Wang

Inhalt:

Einführung

Der Markt für Risikotransfer

Risikotransfer schont das Eigenkapital

- Auswirkungen des Risikotransfers
- Die Optimierung des Risikotransfers

Risikotransfer ist nicht alles

Die Rolle des Versicherungsmaklers

Anforderungen an das betriebliche Risiko- und Versicherungsmanagement

- Formulierung einer Risikostrategie
- Technische und betriebswirtschaftliche Risikoanalyse
- Konzeptgestaltung
- Versichererauswahl
- Laufende Betreuung, Administration, Monitoring
- Schadenkontrolle, -analyse und -abwicklung
- Internationale Dienstleistungsfähigkeit

Zusammenfassung

Einführung

Finanzielle Komponenten/ Zusatzleistungen

Beim Abwägen von Versicherungslösungen werden häufig in erster Linie nur die direkten Kosten (Versicherungsprämien) und der Risikoschutz mit in die Betrachtungen einbezogen. Wesentlich ist jedoch, dass sich die Wertschöpfung von Versicherungsleistungen nicht allein auf den Transfer von Risiken und damit die finanzielle Komponente beschränkt, sondern gerade in den Zusatzleistungen erhebliches Nutzenpotenzial für das Unternehmen steckt. Im ersten Abschnitt werden die rein monetären Wirkungen von Versicherungslösungen betrachtet. Der zweite Teil beschäftigt sich mit den ergänzenden Dienst- und Serviceleistungen rund um die eigentliche Versicherung von Risiken.

Der Markt für Risikotransfer

Individuelle Prämienerrhöhung

Nach den hohen Defiziten der letzten Jahre im Industrieversicherungszweig zeichnet sich nun eine Politik der individuellen Prämienerrhöhungen bzw. der negativen Selektion von verlustbringenden Risiken seitens führender deutscher Industrieversicherer ab. War die Situation am europäischen Industrieversicherungsmarkt in den letzten Jahre von Prämien- sowie Konditionenwettbewerb geprägt, so scheint der Trend der Prämienentwicklung wieder nach oben zu zeigen (vgl. Brendel/Kullrich 2000). Vor allem im Kfz-Flottengeschäft werden konsequent Prämienerrhöhungen durchgesetzt, von defizitär verlaufenden Flotten trennen sich Versicherer in

zunehmendem Maße. Marktbeobachter gehen von einer Zielschadenquote von 70 bis 80 Prozent aus.

Vor diesem Hintergrund richtet sich das Augenmerk des Managements vieler Versicherer in zunehmendem Maße auf gewinnträchtige Geschäftsfelder – oftmals verbunden mit dem sukzessiven Rückzug aus dem anspruchsvollen Industrieversicherungsgeschäft (vgl. Swiss Re 1999).

Diese strategische Neuorientierung der Versicherer führt bedingt durch wachsende Kapazitäten alternativer Märkte sowie neuer Markteintritte von Versicherern kaum zu Kapazitätseinbußen, verringert jedoch den Wettbewerb unter den Versicherungsgesellschaften (vgl. BDVM, 2000).

Gleichzeitig nimmt der Stellenwert des integrierten Risikomanagements, das auf die Analyse und Bewältigung möglichst aller Risiken im Unternehmen abstellt – unabhängig von ihrer Einstufung hinsichtlich Versicherbarkeit – zu. Das Interesse der Industrie, der Versicherungsmakler sowie der Erst-/Rückversicherer an sophistizierten Risk-Management-Lösungen, welche über den klassischen Risikotransfer hinausgehen, ist geweckt worden (vgl. Müller 1999). Ziel ist es letztendlich, beide Seiten der Bilanz im Rahmen eines integrierten Risk Managements simultan abzusichern (vgl. Kielholz/Schanz 1998).

Risikotransfer schont das Eigenkapital

Risiko und Rendite sind maßgebende Determinanten des Unternehmenswertes. Die Gesamtrisikoposition des Unternehmens wird durch den Risikotransfer in den Versicherungsmarkt verbessert und das Eigenkapital geschont, die Risikokapitalkosten sinken. Andererseits kosten Versicherungen aber Prämien und schmälern dadurch die Rendite.

**Verringerung
des Wettbewerbs**

Auswirkungen des Risikotransfers

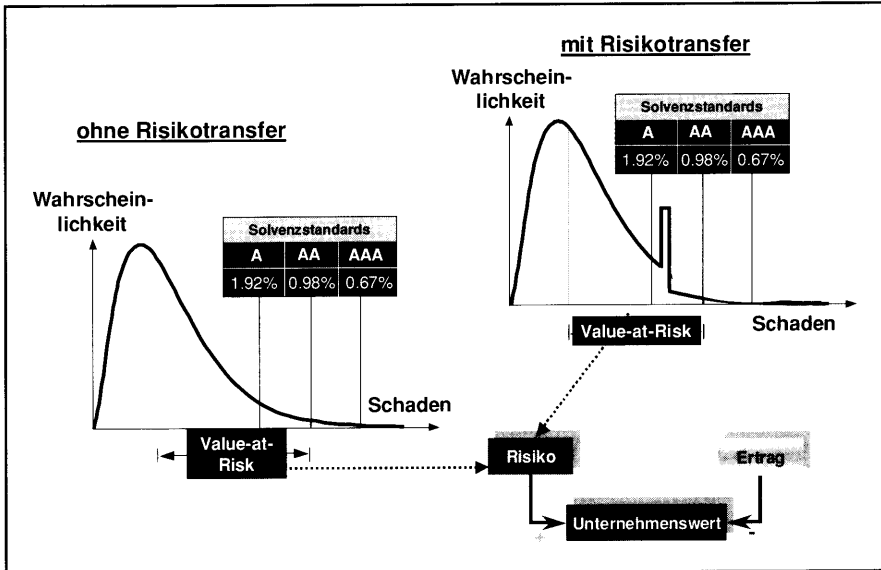


Abb. 1: Zusammenhang Risikotransfer-Rendite

Schadenverlaufskurve vor und nach Risikotransfer

Die Grafik zeigt beispielhaft eine Schadenverlaufskurve vor und nach Risikotransfer. Zum Vergleich der beiden Situationen dient der Value-at-Risk (VaR). Der Value-at-Risk ist definiert als Differenz zwischen der erwarteten jährlichen Schadenlast und dem Schaden, der bspw. mit einer Wahrscheinlichkeit von nur einem Mal in hundert Jahren vorkommt. Genau für diesen Fall werden theoretisch jedes Jahr zwar Rückstellungen gebildet, er kann aber auch bereits im ersten Jahr eintreten. Dafür muss Eigenkapital bereitgestellt werden. Die Situation mit Risikotransfer zeigt, dass ein Teil des Risikos an die Versicherung übertragen wird und der Value-at-Risk sich verkleinert. Das Unternehmen muss we-

Strategien zum Umgang mit Risiken

Überwälzung von Risiken

niger Eigenkapital reservieren. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Feuerversicherung. Das Risiko eines Großbrandes wird aus ökonomischen Gründen kein Unternehmen selbst tragen.

Dieser Zusammenhang kann stark vereinfacht anhand folgender Formel gezeigt werden:

$$\text{Wert} = (\text{Rendite \%} - \text{Kapitalkostensatz \%}) \cdot \text{investiertes Kapital}$$

Während die Prämie für Feuerversicherung im Promille-Bereich zu suchen ist, würde ein Großbrand viel Eigenkapital verschlingen. Durch Versicherung wird in diesem Fall erheblich Wert für das Unternehmen geschaffen.

Die Rechnung geht darum auf, weil der Risikoträger – die Versicherungsgesellschaft – eine Vielzahl von ähnlichen Risiken versichert. Diesen Effekt nennt man – dem Gesetz der großen Zahl folgend – Diversifikationseffekt.

**Diversifikations-
effekt**

Die Optimierung des Risikotransfers

Die folgende Illustration zeigt, dass zwei gleiche Risiken zusammen nicht die doppelte Abweichung aufweisen, sondern ca. 30 % weniger, die Verteilungskurve liegt enger um das erwartete Ergebnis. Die Versicherung braucht bei vielen gleichartigen Risiken auf das einzelne Risiko heruntergerechnet viel weniger Kapital als die einzelnen Unternehmen, der VaR insgesamt ist kleiner.

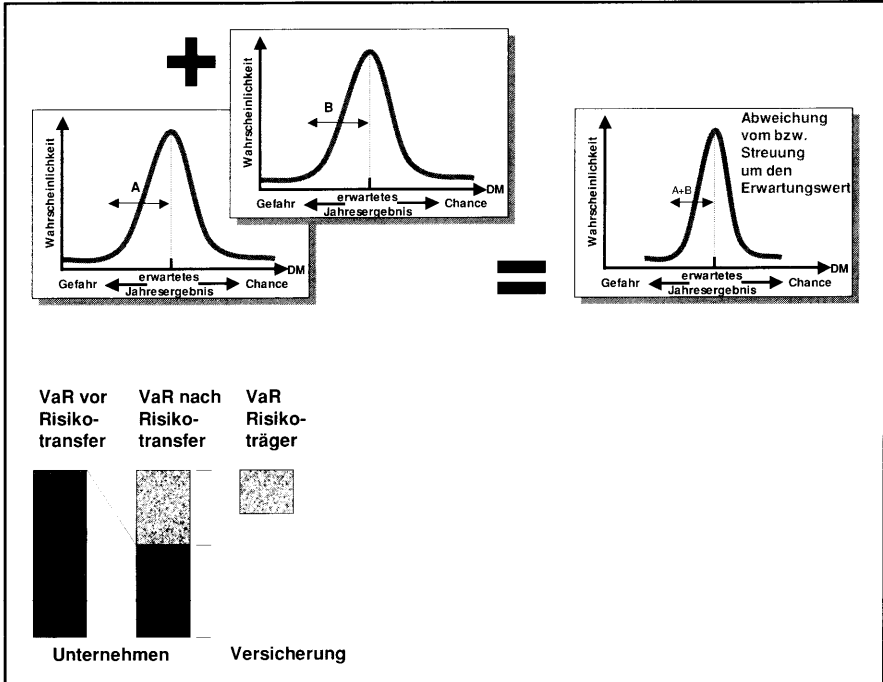


Abb. 2: Auswirkungen gleichartiger Risiken

Simulationsverfahren in einem GuV-Modell

Um die Wertschöpfung für das Unternehmen mittels Risikotransfer insgesamt zu optimieren, sind die verschiedenen Varianten in ihrem Zusammenwirken zu prüfen und durchzukalkulieren. Am besten eignet sich hierzu ein Simulationsverfahren in einem GuV-Modell, das die Wirkungen der wichtigsten Risiken berücksichtigt und Versicherungskonzepte nachbilden kann (vgl. Gleißner 2001).

Strategien zum Umgang mit Risiken

Überwälzung von Risiken

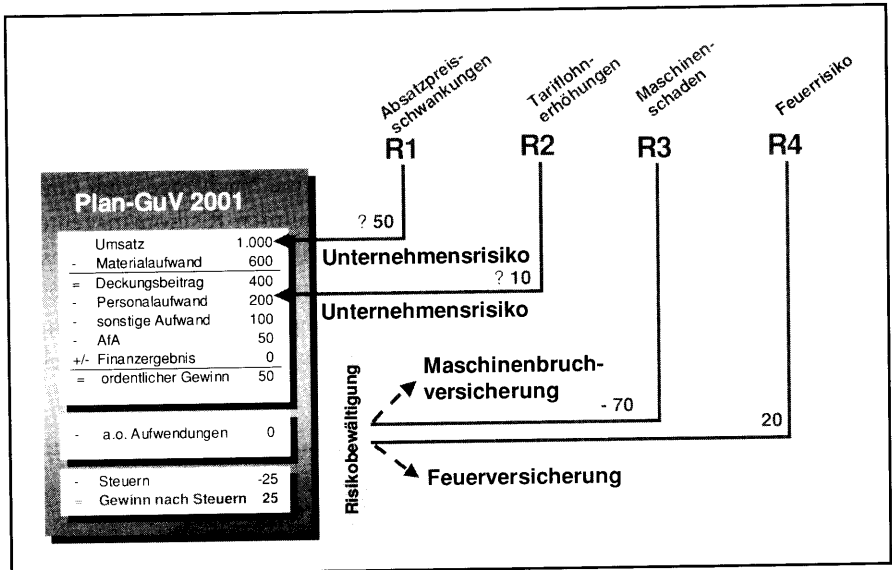


Abb. 3: Das GuV-Modell

Insgesamt sollten Risiken tendenziell transferiert werden,

- wenn Sie nicht in unmittelbarem Bezug zu Kernaktivitäten/Kernkompetenzen des Unternehmens stehen;
- wenn für dieses Risiko ein organisierter, liquider Markt existiert;
- wenn die Eigenkapitalausnutzung gemessen am Risikoumfang gering ist;
- wenn das Risiko oberhalb der Frequenzschäden liegt;
- wenn die eigene Risikoposition deutlich über dem Durchschnitt liegt und Informationsasymmetrie vorherrscht.

Risikotransfer ist nicht alles

Ausbau von Wettbewerbsvorteilen

Um mit dem Management von Versicherungsrisiken nachhaltig Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen aufbauen zu können, muss ein integriertes und abgestimmtes System geschaffen werden. Es entsteht eine Nachfrage nach umfassenden und aufeinander abgestimmten Risikomanagement-Dienstleistungen, nicht nur nach reinem Risikotransfer. Während in Teilbereichen schon längst Märkte existieren, z. B. Beratung oder Versicherungsmarkt, fehlt heute noch weitgehend das systematische Zusammenspiel der verschiedensten Teilelieferanten.

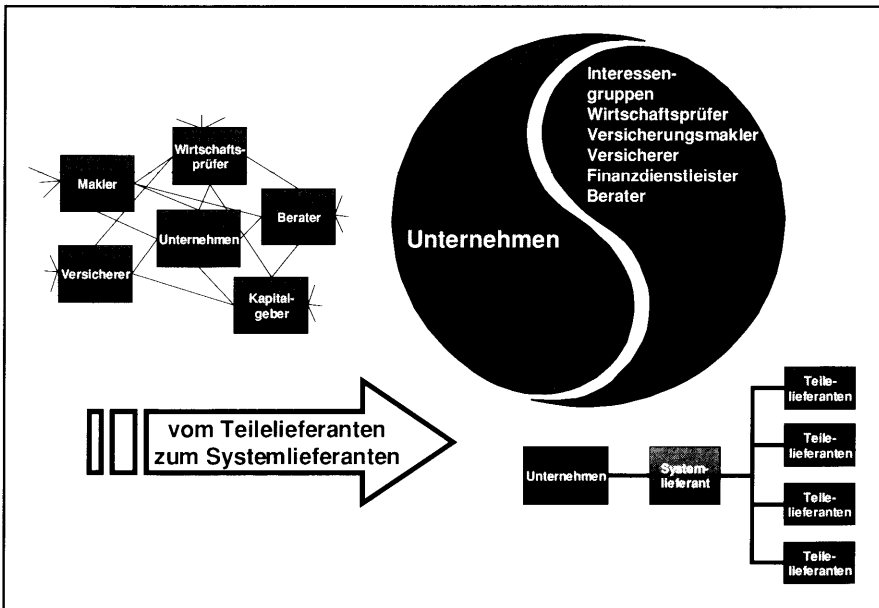


Abb. 4: Ausbau von Wettbewerbsvorteilen

Die Rolle des Versicherungsmaklers

Der Versicherungsmakler im Industriegeschäft hat sich längst von seiner Rolle eines reinen Versicherungsvermittlers verabschiedet. Die Position als Wahrer der Risikomanagement- und Versicherungsbelange des Kunden bestimmt sein Denken und Handeln. Den Idealtypus eines Versicherungsmaklers zeichnet seine rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit, profunde Sachkunde sowie die umfassende Kenntnis der Versicherungs- und alternativer Risikotransfermärkte aus.

Der „one-stop shop“-Versicherungsmakler versteht sich dabei als Systemhaus für Risikolösungen und -dienstleistungen: Er vereint die traditionellen Tätigkeiten eines technischen Versicherungsmaklers mit den Dienstleistungen von Beratungsunternehmen für gesamtheitliches Risk Management. In dieser Rolle ist es die Aufgabe des Versicherungsmaklers als ihr ständiger Dienstleistungspartner effiziente Risikolösungen zur Bilanzsicherung und Vorsorge zur Beherrschung von Risiken und Wahrung von Chancen zu konzipieren und zu implementieren (Funk Gruppe, 2001). Aus heutiger Sicht sind nur wenige große, international tätige Maklerunternehmen in der Lage, hohe Kompetenz im Sinne dieser gesamtheitlichen Definition zu bieten.

Anforderungen an das betriebliche Risiko- und Versicherungsmanagement

Versicherungsmanagement muss im gesamtheitlichen Risikomanagement eines Unternehmens eingebettet sein. Versicherung als ein mögliches Risikotransferinstrument ist in der Gesamtbetrachtung eines optimalen Risikobewältigungsmixes

**Wahrer der
Risikomanage-
ment- und Ver-
sicherungsbelange**

**Versicherung als
mögliches Risiko-
transferinstrument**

zu beleuchten. Aufgrund des hohen Komplexitätsgrades der Wertschöpfungskette und der damit verbundenen Risiken eines Unternehmens ist es oftmals schwierig, ein adäquates Risiko- und Versicherungsmanagement-Programm zu entwickeln und zu pflegen.

Die vergangenen Jahre waren nicht nur von einem Prämienwettbewerb nach unten, sondern auch durch einen Anstieg der Ansprüche der versicherten Unternehmen im Hinblick auf Internationalität, Servicequalität und Deckungsumfang geprägt. Dies trifft sowohl auf Großindustrie wie auf größere Mittelständler in Deutschland zu. Die Servicequalität betrifft die gesamte Abwicklung des Versicherungsgeschäftes, begonnen bei der Akquise, Abschluss, Vertragsbearbeitung, Versicherungsfall/Schaden, Inkasso/Exkasso, bis zur Sanierung und Kündigung von Versicherungsverträgen. Convenience, Kosten und Schnelligkeit sind die Schlagworte, die im Zusammenhang mit dem Anspruchsdenken der Kunden genannt werden.

Typische Kern- sowie arrondierende Dienstleistungen, welche in direktem Zusammenhang mit Risikotransfer in Versicherungsmärkte stehen, sollen nun exemplarisch aus Sicht des Versicherungsmaklers beleuchtet werden.

Formulierung einer Risikostrategie/ Risikokommunikation

Unternehmerisches Handeln besteht aus dem bewussten Akzeptieren und Eingehen von Risiken. Totale Sicherheit kann für Unternehmen kein originäres Ziel sein. Die Aufgabenstellung des Maklers umfasst Hilfestellungen bei der Umsetzung der Risikophilosophie hinsichtlich des optimalen Risikobewältigungsmixes sowie bei der Erarbeitung all-

gemeiner Richtlinien und Verhaltensanweisungen zur entsprechenden Risikohandhabung.

Technische und betriebswirtschaftliche Risikoanalyse

Das Risiko- und Chancenprofil eines Unternehmens ist permanenten Änderungen unterworfen. Risikomanagement-Systeme zielen darauf ab, durch dokumentierte organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass in regelmäßigen Abständen die Risikosituation neu bewertet, die Ergebnisse der Unternehmensführung kommuniziert und rechtzeitig adäquate Risikobewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden (Füser/Gleißner/Meier 1999).

In der betrieblichen Praxis werden auf Basis umfassender Risikoanalysen die wirtschaftlichen Auswirkungen von Risiken bestimmt, anhand derer der Umfang des Versicherungsbedarfes ermittelt wird. Oftmals ist das Streben des Unternehmens nach KonTraG-Konformität Auslöser einer systematischen, unternehmensweiten Risikoanalyse – unabhängig von der Versicherbarkeit der Risiken. Erst die umfassende Identifikation, Bewertung und aggregierte Betrachtung der betrieblichen Risiken versetzen ein Unternehmen in die Lage, den Bedarf an Risikotransfer genauer zu definieren als dies in der Vergangenheit möglich war (vgl. Geppert/Heinrich 2000).

Konzeptgestaltung

Die Risikolandschaft ist im ständigen Wandel. Globalisierung und New Economy bringen den Unternehmen nicht nur mehr Möglichkeiten, sondern auch neuartige Risiken wie beispielsweise Computerviren oder Verleumdungskampagnen per Internet.

Regelmäßige Risikobewertung

Neuartige Risiken

Der Makler ist angehalten, risikoadäquate Konzepte, die auf die individuelle Risikostrategie des Kunden zugeschnitten sind, zu erarbeiten. Branchenbezogene Lösungen können hier Mehrwerte schaffen. Die entscheidende Frage ist, welche Risiken insgesamt existieren und wie sie bewältigt werden (nicht aber unbedingt zu versichern sind).

Selbst- versicherung

Innovative Lösungen können verschiedene Elemente der Risikofinanzierung vereinen: Selbstversicherung (Funding), (risikobedingtes) Kapitalmanagement und Risikotransfer. Dabei werden im Rahmen einer Selbstversicherung Finanzmittel von dem Unternehmen selbst zu Zwecken der Risikodeckung bereitgestellt. Dies kann etwa geschehen in interner (Reservebildung bzw. Bildung von Rückstellungen oder Rücklagen) oder aber in externer Form (Pensionskasse, Captive). Instrumente des risikobedingten Kapitalmanagements induzieren eine Zuführung von Eigen- oder Fremdkapital im Zusammenhang mit betrieblichen Risiken. Beispiele hierfür sind Instrumente der alternativen Risikofinanzierung. Instrumente des Risikotransfers schließlich transferieren einen Teil der finanziellen Wirkungen von Risiken auf unternehmensexterne Märkte. Zu unterscheiden sind hierbei Risikotransfer auf Versicherungsmärkten (Versicherung) und Risikotransfer auf Finanzmärkten (Hedging), gegliedert in sog. Futures bzw. Forwards, Optionen und Swaps.

Balance Sheet Protection

Alternative Deckungskonzepte sind im Wesentlichen durch eine Verlagerung von der traditionellen Ereignisdeckung hin zum gesamtheitlichen Schutz der Finanzkraft der Unternehmung (Balance Sheet Protection) zu charakterisieren. Einerseits entwickeln Versicherungen und Banken immer sensiblere Absicherungsinstrumente, und andererseits lösen sich die Kunden von der Vorstellung, einzelne Risikokomponenten isoliert zu betrachten und entsprechend einseitig zu

transferieren. Neben der Deckung von traditionellen Versicherungsrisiken verlangen sie nach Schutz vor Verlusten an Vermögensbeständen, wie beispielsweise gefährdeten Debitoren oder Währungs- und Zinsänderungsrisiken. Hinzu kommt das Bedürfnis nach zumindest begrenzter Transferierung klassischer Unternehmerrisiken (wie etwa der Auswirkungen veränderter Umweltschutzaufgaben, Inflationswirkungen oder Schwankungen der Rohstoffpreise) an professionelle Risikoträger. Beispielfhaft seien hier Multiline-Multyear-Konzepte genannt, welche im Sinn des Bilanzschutzes unter Beachtung der Korrelationsstruktur über einen Mehrjahreszeitraum Lösungen bieten (vgl. O.V. 1999).

Versichererauswahl

In seiner Funktion als wettbewerbschaffendes Element im Versicherungswesen sucht der Versicherungsmakler auf den in Frage kommenden Märkten den, nach Solidität, Qualität und Preis, besten Anbieter aus (vgl. BDVM Selbstdarstellung).

Festzustellen ist, dass die Spreizung der gegenläufigen Interessenlage zwischen Versicherungsnehmer und Aktionär der Versicherungsgesellschaft zunimmt. Der Forderung einer entsprechenden Eigenkapitalrendite der Aktionäre einer Versicherungsgesellschaft steht das Interesse der Industriekunden an der Wahrung einer hohen Solvabilitätsspanne sowie einer möglichst positiven Bewertung namhafter Rating-Agenturen entgegen. Wer will schließlich Geld für Versicherungsschutz ausgeben, wenn mit nicht hinreichender Sicherheit bekannt ist, ob der Versicherer rechtmäßige Ansprüche aufgrund eines versicherten Schadenereignisses überhaupt bezahlen kann?

Gegenläufige Interessenlage

Laufende Betreuung, Administration, Monitoring

Die laufende Pflege des Versicherungsprogrammes umfasst das kontinuierliche „Tracking“ der tatsächlichen Risikosituation, um eine Anpassung der Verträge hinsichtlich aller Parameter zu erreichen. Besonderer Augenmerk liegt auf der Prüfung der Versicherungssummen.

Schadenkontrolle, -analyse und -abwicklung

Maßnahmen der Schadenkontrolle dienen dem Zweck, den Risikocharakter zu verändern, indem entweder die Schadenfrequenz verringert (Prävention) und/oder die negativen finanziellen Auswirkungen solcher Ereignisse minimiert werden (Minderung).

Ausnahmesituation des Unternehmens

Mit dem Eintritt eines Schadens wird ein Unternehmen abhängig von Schadenart und -höhe in eine Ausnahmesituation gestellt. Von dem Leitsatz „die Schadenregulierung soll korrekt und nach dem Grundsatz von Treu und Glauben sowie rasch und unkompliziert erfolgen“ weicht die Praxis manchmal ab. Umfangreiche Maklerbedingungen (die aus einem ursprünglichen nicht versicherten Tatbestand in dem einen oder anderen Fall schon mal ein versichertes Schadenereignis machen können) sind (insbesondere angesichts der vorhandenen Vielfalt) schwer zu beherrschen. Der Makler muss die Auslegung neuer Deckungskonzepte aktiv im Sinne seines Kunden „steuern“ und jede Schadenablehnung oder -kürzung kritisch anhand der aktuellsten Rechtsprechung oder Kommentierung überprüfen (Harder 1999).

Internationale Dienstleistungsfähigkeit

Der international tätige Makler

Einhergehend mit steigendem Internationalisierungsgrad der deutschen Wirtschaft verlangen nicht nur Großindustrie, sondern auch Mittelständler verstärkt internationale

Lösungen. Nach der Öffnung der Grenzen liegen die Billiglohnländer nicht mehr nur in Südostasien oder Südamerika, sondern in Tschechien, Ungarn, Polen und auch Teilen der ehemaligen UdSSR.

Im grenzüberschreitenden Geschäft werden neben internationalen Projektlösungen für Großunternehmen auch Differenzversicherungen (Versicherungssummen; Konditionen) auf lokale Deckungen nachgefragt – etwa für Tochterunternehmen in Oststaaten, wo es nur einen Zeitwertschutz gibt (vgl. Schmid 1999). Ein Versicherungsagent stößt in diesem Fall an seine Grenzen. Platziert er zudem über eine Versicherungsgesellschaft, die international kein funktionierendes Netzwerk bieten kann, steht er auf verlorenem Posten. Hier ist der international tätige Makler gefragt (vgl. Wilden 1998).

Zusammenfassung

Die Entwicklung hin zu einem holistischen Risikomanagement ist klar zu erkennen. Die Integration von gesamtheitlichen Risikomanagement-Ansätzen in unternehmensbezogene Steuerungsmodelle (z. B. EVA-Modelle) steckt aber noch in den Anfängen.

Der „klassische“ Risikotransfer über Versicherungsmärkte wird weiterhin eine tragende Rolle auch im Rahmen einer integrierten Risikobewältigungsstrategie spielen. Risikotransfer wird zunehmend im Kontext von wertorientierten Unternehmenssteuerungsmodellen betrachtet werden und wird sich hinsichtlich seines „Wertbeitrages“ messen lassen müssen. Die Dienstleistungen rund um den Risikotransfer werden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Es wird zum unverzichtbaren Bestandteil jeder integrierten Risikobe-

wältigungsstrategie werden, eine Kapitalkostenbetrachtung auf dem Weg zum optimalen Bewältigungsmix miteinzubeziehen.

Literaturhinweise

BDVM Selbstdarstellung, <http://www.bdvm.de>.

BDVM: Der Makler von morgen: virtuell und klassisch, in: <http://www.business-guide.de/bp/versicherungswirtschaft/daten/akt11-00-2htm>, 31/10/00.

Birnbach, K.: Vertriebswegemanagement und Kundenorientierung, in: *Versicherungswirtschaft* 15/09/2000, S. 1400.

Brendel, M. / Kullrich, A.: Industrierversicherer ziehen an einem Strang und erhöhen Prämien, VWD-Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH, 12/10/2000.

Funk Gruppe: Unternehmensgruppe, <http://www.funk-gruppe.de>, 2001.

Füser, K. / Gleißner, W. / Meier, G.: Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: *Der Betrieb*, 15/1999, S. 735–758.

Geppert, A. / Henrich, K.-J.: Wie sich das KonTraG auf die Industrierversicherung auswirkt – Vom IndustrieForum 1999 der Kölnischen Rück, in: *Versicherungswirtschaft* 01/01/2000, S. 73.

Gleißner, W.: Mehr Wert durch optimierte Risikobewältigung, in: *Zeitschrift für Versicherungswesen*, April 2001.

Griess, H.-A. / Zinnert, M.: *Der Versicherungsmakler: Position und Funktion aus rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht*, 3. Auflage, Karlsruhe 1997.

Strategien zum Umgang mit Risiken

Überwälzung von Risiken

Harder, C.: Deutschland - Rauhes Klima in der Schadenregulierung?, in: Versicherungswirtschaft 01/11/1999, S. 1651.

Hölscher, R.: Die Praxis des Risiko- und Versicherungsmanagements in der Industrie, in: Risk Controlling in der Praxis, Schierenbeck, Henner, Stuttgart 1999, S. 413–455.

Hölscher, R.: Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagements, in: Schierenbeck, H.: Risk Controlling in der Praxis, Stuttgart, 1999, S. 297–363.

Kielholz, W. B. / Schanz, K. U.: The Strategic Development of Insurance Markets: Some Reflections with Particular Focus on Commercial Risks and Risk Financing Innovations, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance 1998, S. 316.

KPMG: Effizienzsteigerung bei Vorsorge und Versicherungen, Broschüre, Zürich.

Müller, A.: Integriertes Risk Management (I), in: Versicherungswirtschaft 15/05/1999, S. 686.

Noehrbass, N.: Der Makler ist tot! Es lebe der Makler!, in: Versicherungswirtschaft 01/08/2000, S. 1102.

O.V.: Chancenreiche neue Maklerwelt, in: Versicherungswirtschaft 01/10/2000, S. 1533.

O.V.: Die Anforderungen steigen, in: Handelszeitung 06/09/2000.

O.V.: Do risk managers really need brokers, in: Foresight, 07/1991, London, S. 1.

O.V.: Ein neuer Ansatz im Risk Management, in: Versicherungswirtschaft 01/02/1997, S. 191.

O.V.: Insurance Market Overview 2000, Broschüre Aon Risk Services, 04/2000.

O.V.: MULTILINE / MULTIYEAR UND FINITE RISK als Bausteine eines integrierten Risk Managements, in: Handelszeitung Fachverlag, 19/01/1999.

O.V.: Versicherungsmakler – Unsere Rolle wird unterbewertet. REUTERS Limited, 10/09/1999.

O.V.: Weicher Markt, harte Forderungen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen 01/10/1998, S. 540-542.

Pernicky, R.: Die Alternative für Versicherungsmakler – Aufbruch oder Einbruch, in: Versicherungswirtschaft 01/11/1999, S. 1646.

Punter, A.: The changing economics of non-life insurance, abstract UK Insurance Economists Conference, 29/03/2000.

Schmid, M.: Industrierversicherung wird zum beinharten Geschäft für Spezialisten, in: Die Presse, 23/06/1999.

Swiss Re: Rethinking risk financing, Swiss Re Publishing, Zürich 1996.

Swiss Re: Vom Risiko zum Kapital – Überlegungen aus der Versicherungsperspektive, Swiss Re Publishing, Zürich 1999.

Valsamakis, T.: Risk Management, 2. Auflage, Sandton 2000.

Wilden, W.: Industrierversicherungen – Nische oder Netz?, in: Versicherungswirtschaft 15/05/1998 S. 658