

**Veröffentlicht in**  
**Versicherungspraxis**  
**9 / 2002**

**„Neue Herausforderungen für das Risiko- und  
Versicherungsmanagement“**

S. 182-187

**Mit freundlicher Genehmigung der  
Versicherungspraxis-Redaktion,  
DVS Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V., Bonn**

# Neue Herausforderungen für das Risiko- und Versicherungsmanagement

Von Dr. Werner Gleißner, Günter Meier  
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG, Leinfelden-Echterdingen und Nürnberg

Das Risiko- und Versicherungsmanagement deutscher Unternehmen ist erkennbar im Umbruch. Schon mit dem Kontroll- und Transparenz-Gesetz (KonTraG) von 1998 wurde erkennbar, daß das bis dahin durchweg anzutreffende – auch heute noch teilweise vorzufindende – „Insel-dasein“ der Versicherungsabteilungen oder firmengebundenen Vermittler der Vergangenheit angehören wird. Das KonTraG fordert ein ganzheitliches Risikomanagement, das sämtliche für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Risiken zu betrachten und in einer einheitlichen Organisationsstruktur zu überwachen hat. Die Versicherungsverantwortlichen der Unternehmen befinden sich seitdem in einem – noch immer nicht abgeschlossenen – Prozeß, der dazu führt, daß

- die Versicherungsverantwortlichen ihren Tätigkeitsbereich hin zu einem umfassenderen Risikomanagement ausbauen oder
- die Gesamtverantwortlichen für das Risikomanagement (meist aus dem Controlling) das Versicherungswesen des Unternehmens in ihren Verantwortungsbereich integrieren.

Die noch oft bestehenden, weitgehend unabhängigen Teillösungen für Risikomanagement – verteilt in Controlling, Treasury, Versicherungswesen, Qualitätsmanagement oder interner Revision – werden sicherlich in einigen Jahren durch eine ökonomisch sinnvolle und durch das KonTraG geforderte integrierte Gesamtlösung ersetzt werden. Ob die Verantwortlichen für das Versicherungswesen eines Unternehmens aus diesem Prozeß gestärkt und mit größerem Verantwortungsbereich herausgehen werden, oder sich einem Gesamtverantwortlichen für das Risikomanagement unterordnen müssen, wird sicherlich maßgeblich durch die individuellen Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie von der Initiative, der Fachkompetenz und den bisherigen Erfolgen aller Beteiligten maßgeblich abhängen.

Neben den strukturellen und gesetzlichen Veränderungen in Versicherungs- und Risikomanagement wird der Umbruch entscheidend geprägt durch das Auftreten neuer Risiken und den in der Zwischenzeit dramatischen Anstieg der Risikokosten, speziell der Versicherungsprämien. Insbesondere nach den Terroranschlägen am 11. September 2001 haben die Industrieversicherer durchweg begonnen, massive Prämien erhöhungen durchzusetzen. Dies führt zu einem teilweise dramatischen Anstieg der Risikokosten des Unternehmens. In Anbetracht der – auch konjunkturell bedingt – oft schwierigen Ertragslage der Unternehmen ist ein derartiger Kostenanstieg nicht einfach hinzunehmen. Im Kontext konsequenter Kostenmanagement-Maßnahmen, die in der Zwischenzeit in fast allen Branchen vorherrschen, steigt der Druck auf die Verantwortlichen für das Versicherungswesen, einen erkennbaren Beitrag für die Stärkung der Ertragskraft und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu leisten. Die dadurch entstehenden neuen Herausforderungen für Versicherungsmanager und firmenverbundene Versicherungsvermittler ist jedoch zugleich eine erhebliche Chance, den Beitrag für den unternehmerischen Erfolg transparent zu machen.

Aus unserer Sicht steht das Risiko- und Versicherungsmanagement deutscher Unternehmen insbesondere vor folgenden vier Herausforderungen:

## 1. Realisierung ganzheitlicher Risikomanagementansätze:

Die bisher bestehenden partiellen Lösungen für das Risikomanagement müssen durch einen ganzheitlichen Ansatz – wie ihn auch das KonTraG fordert – ersetzt werden. Dies erfordert neben einem einheitlichen organisatorischen Rahmen, der die Verantwortlichkeiten für die Identifikation, Überwachung und Steuerung der Risiken regelt, insbesondere auch eine umfassende Einbeziehung aller für die Zukunftsfähigkeit und den Wert des Unternehmens tatsächlich maßgeblichen Risiken. Neben traditionell versicherbaren Risiken und den Zins- und Währungsrisiken, müssen hierbei auch Marktrisiken und strategische Risiken erfaßt werden. Insbesondere die strategischen Risiken, also beispielsweise die Bedrohung der Wettbewerbsvorteile, müssen in die Überlegungen mit einbezogen werden.

## 2. Integration und Aggregation der Risiken:

Risiken sind zwangsläufig mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbunden und die Ursache dafür, daß Abweichungen von der prognostizierten Unternehmensentwicklung eintreten können. Da Risiken genau die möglichen Planabweichungen eines Unternehmens beschreiben, ist es naheliegend, die identifizierten und bewerteten Risiken eines Unternehmens in den Kontext der Planung zu stellen, um aufzuzeigen, welchen Umfang und welche Wahrscheinlichkeit mögliche Planabweichungen haben. Mit Hilfe sogenannter Risikosimulationsverfahren ist es möglich, sämtliche maßgebliche Risiken eines Unternehmens im Kontext der Unternehmensplanung zu aggregieren und so beispielsweise auch aufzuzeigen, welcher Bedarf an Eigenkapital sich ergibt, um die möglichen risikobedingten Verluste zu tragen. Gerade mit derartigen Aggregationsverfahren läßt sich dann auch der konkrete Mehrwert von Risikotransferlösungen aufzeigen: Eine Versicherung dient letztlich dazu, den Eigenkapitalbedarf zu reduzieren. Dies führt dazu, daß die Mindestrenditeanforderungen an ein Unternehmen sinken (Kapitalkostensatz), was sich in einer Steigerung des Unternehmenswerts auswirkt. Mit Hilfe derartiger Verfahren wird es somit möglich, das Versicherungswesen eines Unternehmens nicht mehr als Kostenposition zu präsentieren, sondern den belegbaren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts zu verdeutlichen.

## 3. Risikomanagement und Rating

Risiken und Risikokosten spielen auch beim Rating eine sehr große Rolle, weil sie offensichtlich auch die von der Bank wahrgenommenen Kreditrisiken maßgeblich mitbestimmen. Gemäß den sogenannten „Basel II-Akkords“ ist davon auszugehen, daß spätestens 2006 Banken und Sparkassen für ihre Kredite – anders als

bisher – je nach Risikogehalt des jeweiligen Engagements unterschiedlich viel Eigenkapital vorhalten müssen. Die Banken werden daher zukünftig (voraussichtlich spätestens ab 2003) Ratings erstellen, welche die Risiken (erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit) beschreiben und dabei – stärker als die bisherigen Kreditwürdigkeitsprüfungen – die langfristigen strategischen Zukunftsperspektiven eines Unternehmens berücksichtigen. Unternehmen mit „schlechtem“ Rating werden zukünftig voraussichtlich deutlich schlechtere Kreditkonditionen bekommen und u.U. auch einen geringeren Kreditrahmen zur Verfügung gestellt bekommen. Das Rating ist dabei abhängig von

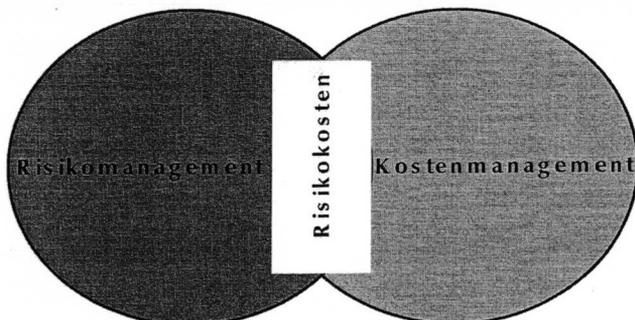
- dem im Mittel erwarteten Ertragsniveau,
- den Risiken, also den möglichen Abweichungen vom erwarteten Ertragsniveau,
- der Risikotragfähigkeit (Eigenkapital und Liquiditätsreserven) sowie der
- Transparenz und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens aus Sicht der Kreditinstitute.

Die eingehendere Beschäftigung der Kreditinstitute mit den Risiken ihrer Kreditnehmer erhöhen den Druck auf die Unternehmen, sich präventiv ebenfalls intensiver mit den eigenen Risiken auseinanderzusetzen. Es gilt möglichst frühzeitig „Rating-Strategien“ zu entwickeln, die auch zukünftig einen adäquaten Kreditrahmen zu wettbewerbsfähigen Zinskonditionen gewährleisten (vgl. Gleißner, W. / Füser, K., Leitfaden Rating, 2002).

Das Risiko(kosten)management des Unternehmens beeinflusst durch die gewählten Risikobewältigungsmaßnahmen sowohl den Umfang der Risiken als auch das erwartete Ertragsniveau, da letzteres auch durch die Risikokosten mitbestimmt wird (vgl. 4.). Das Risiko-management hat somit neben der Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung und ertragssteigernden Maßnahmen eine zentrale Bedeutung bei der Erarbeitung von Rating-Strategien.

#### 4. Optimierung der Risikokosten und Selbstbehalte

Vor dem Hintergrund zunehmender Risiken und steigender Versicherungsprämien gewinnen die sogenannten „Risikokosten“ immer mehr Beachtung. Das Risikokostenmanagement (Total-cost-of-risk-Ansatz, TCR) hat die Aufgabe, die Kosten von Risiken und Risikobewältigungsmaßnahmen transparent und damit steuerbar zu machen. Auf diese Weise verbinden sie Risiko- und Kostenmanagement. Die Optimierung der Risikokosten verbessert somit die Rentabilität und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.



##### 4.1. Was sind „Risikokosten“?

Die Abgrenzung der Risikokosten und die Abschätzung ihres Anteils an den Gesamtkosten ist sicher nicht einfach. Bei der Abgrenzung und Bestimmung der

Risikokosten sind dabei zunächst folgende drei Fragen zu beantworten:

- a) Welche Arten von Risiken sollen betrachtet werden?
- b) Welche diesen Risiken zuzuordnenden Kosten werden einbezogen?
- c) Welche Arten von Risikotransferlösungen werden bei der Optimierung der Risikokosten prinzipiell berücksichtigt?

Die bei der Berechnung der dann einzubeziehenden Risiken sind dabei beispielsweise die Sachschadensrisiken, die Risiken aus Betriebsunterbrechung, die Transportrisiken und die Haftpflichtrisiken. Aber auch Währungs-, Zinsänderungs- oder Rohstoffpreisrisiken können integriert werden.

Für die Beantwortung der zweiten Fragen kann man sich beispielsweise an den folgenden Kostenarten, die mit den oben genannten Risiken verbunden sind, orientieren:

- Kosten für Risikotransfer (z.B. Versicherungsprämie)
- Kosten der Schäden und der (in Anspruch genommenen) Selbstbehalte
- Kosten der Schadensabwicklung
- die Arbeitskosten für interne Kontrollsysteme und die Organisation des Risikomanagements
- (kalkulatorische) Kosten des Eigenkapitals, das zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste erforderlich ist.

Die Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten ist erforderlich, weil das Eigenkapital eines Unternehmens in erster Linie zur Risikodeckung erforderlich ist. Wenn nämlich keine risikobedingten Verluste auftreten können, benötigt ein Unternehmen eigentlich auch kein (teures) Eigenkapital. Versicherungslösungen helfen somit Eigenkapital einzusparen, was besonders wichtig ist, wenn das Eigenkapital sehr knapp bzw. das Rating unbefriedigend ist.

##### 4.2. Was muss ein „Risikokostenmanagement“ (TCR-Ansatz) leisten?

Sowohl für den Status quo als auch die denkbaren Handlungsalternativen sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche der möglichen Risikobewältigungsstrategien („Szenarien“) der Risikobewältigung sind kostenoptimal?
- Welche Einsparpotenziale bei den Risikokosten ergeben sich dabei?
- Wie hoch ist der zur Deckung der verbliebenen Risiken erforderliche Eigenkapitalbedarf?

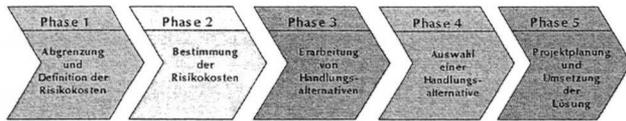
Gerade die dritte Frage verdeutlicht, daß ein externes Erhöhen der Selbstbehalte auch bei steigenden Versicherungsprämien nicht unbedingt die ideale Lösung ist, weil sie potentiell das Rating – und damit die Fremdfinanzierung – des Unternehmens gefährden kann.

##### 4.3. Projektlauf: Optimierung der Risikokosten mit dem RMCE-Ansatz<sup>1</sup>

Für die Optimierung der Risikokosten wurde bei RMCE RiskCon ein praxisorientierter Vorgehensplan für ein ganzheitliches Risikomanagement entworfen. Der im fol-

<sup>1</sup> Vgl. Gleißner, W., Optimierung der Risikokosten, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2002

genden skizzierte Vorgehensplan (aus fünf Phasen) kann dabei speziell genutzt werden, um die vorhandenen Versicherungslösungen eines Unternehmens zu beurteilen und zu optimieren.



### **I. Phase: Abgrenzungen der Risiken und der Risikokosten**

In der ersten Phase gilt es zu fixieren, welche Risikoarten in die Optimierung der Risikokosten mit einbezogen und welche mit diesem Risiko verbundenen Kosten berücksichtigt werden sollen. Mit dieser Abgrenzung definiert man im Prinzip eine „virtuelle Captive“, dessen Risikokosten – unter Vernachlässigung anderer unternehmerischer Risiken – optimiert werden.

### **II. Phase: Status-quo – Bestimmung der Risikokosten**

Über alle in der ersten Phase definierten Risiken werden nun – zunächst separat – die relevanten Kosten erfaßt. Mit Hilfe der Risikoaggregation („Monte-Carlo-Simulation“; vgl. Gleißner/Meier, Versicherungswirtschaft, 1999) werden nach der partiellen Betrachtung einzelner Risiken unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen (Korrelationen) die Gesamtrisikoposition der

betrachteten Risiken bestimmt, wobei die definierten Risikobewältigungsmaßnahmen berücksichtigt werden. So wird es möglich,

- den Eigenkapitalbedarf zur Risikodeckung und
- die Risikokosten unter Berücksichtigung risikovermindernder Diversifikationseffekte anzugeben.

### **III. Phase: Erarbeitung von Handlungsalternativen**

Nach der Status-quo-Betrachtung der Risikokosten gilt es unter Einbeziehung von Fachexperten, Handlungsalternativen, die eine Reduzierung der Risikokosten erwarten lassen, auszuarbeiten.

### **IV. Phase: Entscheidungsfindung – Auswahl einer Handlungsalternative**

Aussichtsreiche Handlungsalternativen werden bezüglich ihrer Risikokosten (Total cost of risk) miteinander verglichen. Auf Grund der integrierten Sichtweise werden dabei Wechselwirkungen der verschiedenen Risiken und Risikobewältigungsalternativen explizit mit einbezogen.

Die Durchführung eines fundierten Vergleichs solcher Handlungs-Alternativen wird bei RMCE mit Hilfe eines speziellen dafür entwickelten Software-Tools, des sogenannten „RMCE-Transfer-Simulators“ durchgeführt. Dieses Instrument ist in der Lage, unterschiedlichste Arten von Risiken und Risikobewältigungsverfahren zu berücksichtigen und die tatsächlichen Schadensstatistiken des Unternehmens auszuwerten und daraus – z.B. unter Ein-

www.ruv.de

Um Ihre **Träume** zu verwirklichen, benötigen Sie einen **zuverlässigen Partner**, der Ihnen den Rücken freihält.

UND WAS WIRD AUS IHREN TRÄUMEN?

**R+V VERSICHERUNG**  
Wir öffnen Horizonte

Im Finanzverbund der Volksbanken Raiffeisenbanken

beziehung von PML-Schätzern – Verteilungsfunktionen für Schadenshäufigkeit und Schadenshöhe abzuleiten.

Zudem sind auch die durch das **Rating** beeinflussbaren Risikoprämien auf die Fremdkapitalzinsen zu den Risikokosten zu zählen und somit bei einer Entscheidung über den Umfang selbst zu tragender Risiken zu beachten.

#### V. Phase: Projektplanung und Umsetzung der Lösung

Schließlich ist für die ausgewählte Handlungsalternative – unter Einbeziehung der erforderlichen Fachexperten – im Detail zu planen und umzusetzen.

#### 5. Die Perspektive für Risiko- und Versicherungsmanagement

Offensichtlich wird die Optimierung der Risikokosten in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld eine der zentralen unternehmerischen Herausforderung – sei es für Kostenmanagement oder Rating. So gelingt es dem Risiko- und Versicherungsmanagement gerade auch in Phasen steigender Prämien, einen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu leisten und dies mit Zahlen zu belegen.

Eine Optimierung der Risikokosten hat neben den offensichtlichen Vorteilen einer Kosteneinsparung oder der nun möglichen Konzentration auf die „Kernrisiken“ Ihres Unternehmens auch auf der strategischen Seite nicht unerhebliche Bedeutung. Eine Optimierung des Eigenkapitalbedarfs bei den operativen Risiken schafft für das Unternehmen die Möglichkeit, bei konstantem Eigenkapital mehr Risiken in strategisch wichtigen Feldern – beispielsweise bei Forschungsprojekten oder der Ausweitung der Märkte – einzugehen und somit eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Die Reduzierung der Risikokosten führt zu Renditesteigerungen und trägt sowohl mittelbar – durch mehr Liquidität aufgrund der Kostenersparnis – als unmittelbar – durch verbesserte Rating-Grundlagen – zur Sicherung eines ausreichenden Finanzierungsspielraums bei.

#### Weiterführende Literatur:

- Werner Gleißner / Günter Meier, Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Gabler-Verlag 2001.
- Werner Gleißner / Karsten Fuser, Leitfaden Rating, Vahlen-Verlag, 2002.
- Werner Gleißner (Hrsg.), Risikomanagement im Unternehmen, Kognos Verlag, 2001/2002, regelmäßig aktualisierte Loseblattsammlung für das Risiko und Versicherungsmanagement

---

## Lebensversicherungsmarkt paradox – mehr Vertragsabschlüsse bei sinkenden Überschußanteilen !?!

Von Jörg Heidemann

Eine paradoxe Situation ist derzeit im Bereich der Lebensversicherung zu beobachten. Angesichts der Dauerkrise an den Kapitalmärkten entscheiden sich die Bundesbürger vermehrt für die Kapitallebensversicherung. Aktuelle Branchenzahlen belegen, daß der Absatz an normalen Rentenversicherungen von Januar bis Mai 2002 um 28 % gestiegen ist, der von Rentenversicherungen mit Einmalzahlungen um 23 %. Der Marktführer meldet für das erste Halbjahr 2002 eine im Vergleich zum Vorjahreszeitraum Verdreifachung der abgesetzten Rentenversicherungen. Auch die kapitalbildende Lebensversicherung konnte vermehrt verkauft werden. So stieg das Beitragsvolumen im ersten Halbjahr um mehr als 10 %, bei einigen Versicherern noch stärker an.

Die **Gründe für diese verstärkte Nachfrage** sind offensichtlich. Angesichts der Börsenbaisse und der schon lange anhaltenden Niedrigzinsphase sind offensichtlich viele Bundesbürger davon überzeugt, daß Lebensversicherungen eine sichere Anlageform darstellen. Zusätzlich hat die Diskussion um die Riester-Rentenprodukte zumindest bewirkt, daß ein verstärktes Nachdenken über die Versorgungsproblematik erfolgt. Daß im Zweifel nicht unbedingt die Riester-Produkte mit der entsprechenden Riester-Förderung gewählt werden, sondern klassische Produktvarianten wie Rentenversicherung oder Kapitallebensversicherung, offenbart sich in den soeben veröffentlichten Zahlen. Damit wird auch deutlich, daß die Beratung provisionsgesteuert auch eher in diese klassischen Produktvarianten hinein erfolgt, statt auf die Riester-Produkte zugeschnitten zu werden. Zunehmende Nachfrage entwickelt sich im Bereich der betrieblichen Altersversorgung, auch hier abseits von den Riester-geförderten Produkten. Allerdings ist es in der Tat sekundär, über welche Durchführungswege und welche

Modalitäten die Bundesbürger Vorsorge betreiben – Hauptsache, sie betreiben sie überhaupt.

Es offenbart sich bei der zunehmenden Nachfrage nach Lebensversicherungsprodukten auch, daß es offensichtlich an renditemäßig interessanten Alternativen mangelt, denn der Kapitalmarkt liegt insgesamt danieder; Sparkassen und Banken können derzeit kaum interessante Alternativen offerieren.

Interessant ist auch die aktuelle Entwicklung bei den fondsgebundenen Produkten. Hier hat es nach Jahren des Booms einen deutlichen Einbruch gegeben, nicht zuletzt natürlich aufgrund der aktuellen Börsenbaisse und dem Verfall der Aktienfondskurse. Einzelne Anbieter signalisieren einen Einbruch bis zu 42 % und eine deutliche Verschiebung zu Renten- und klassischen Kapitallebensversicherungen.

Das **Paradoxon** besteht nun darin, daß bei steigender Nachfrage nach klassischen Lebensversicherungsprodukten die Branche gleichzeitig in breiter Front **sinkende Überschußbeteiligungen** gegenüber ihren Versicherungsnehmern mit der allgemeinen Kapitalmarktsituation begründen muß. Neben der gestiegenen Lebenserwartung der Bundesbürger ist diese Dauerkrise an den Aktienmärkten das eigentliche Damoklesschwert, das über den Lebensversicherern schwebt. Nach Jahren hoher Renditen und noch höherer Renditeprognosen hat die Senkung der Überschußanteilssätze im Jahr 2001 die gesamte Branche erfaßt. Eine weitere Senkung der Überschußanteilssätze im Laufe des Jahres 2002 ist bei den meisten Lebensversicherern vorhersehbar, die ersten Lebensversicherer wie die HanseMerkur, haben eine Reduzierung auf 5 % Überschußanteilssatz durchge-