

Veröffentlicht in
Strategien und Management
für Professional Service Firms
2004

“ Strategische Positionierung von Unternehmen
im Markt für Risikomanagement und
Versicherungsdienstleistungen ”

Seite 329-344

Mit freundlicher Genehmigung des
Wiley VCH-Verlag, Weinheim
(www.wiley-vch.de)

Strategische Positionierung von Unternehmen im Markt für Risikomanagement und Versicherungsdienstleistung

Leberecht Funk und Werner Gleißner

Einführung

Versicherungsdienstleistungen unterschiedlichster Ausprägung und Inhalte stehen in einer quasi-symbiotischen Beziehung zu allen Formen wirtschaftlichen Handelns, die sich im Spannungsfeld von Chancen und Risiken abwickeln. Der Bezug von Risikomanagement und Risikobewältigung ist dabei offensichtlich und besteht somit – über die Brücke des Risikotransfers – auch zur Versicherungsdienstleistung.

Über Risikomanagement wurde in der Literatur vielfältig »philosophiert«, an praktischer Umsetzung und Relevanz haperte es jedoch bislang in der Breite des Marktes aufgrund relativ gesicherter wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen, die eine angemessene Planungssicherheit gewährleisten. Die Risikokosten, real oder als Fiktion des Risikoträger- und Kapitalmarktes, waren de facto eine relative »Quantité négligeable«.

Die Situation hat sich grundlegend geändert und zu einem in Teilsektoren durchaus dramatischen Paradigmenwechsel geführt, der Dienstleistern in den Feldern der Risk Management- und Versicherungsdienstleistungen die Aufgabe stellt, sich strategisch neu zu positionieren oder zumindest über ihren Marktzugang beziehungsweise ihr Dienstleistungsangebot und somit ihre Wertschöpfungskette grundlegend nachzudenken.

Konkret geht es um die Frage, wie umfassend ein Dienstleister, dessen Kernkompetenz im Umgang mit wirtschaftlichen Unabwägbarkeiten begründet ist und darin auch fokussiert bleiben soll, das Spektrum von einfacheren Transaktionsdienstleistungen bis zu hochkomplexen Verbundleistungen aus Transaktion und Beratung zum Management von Chancen und Risiken wirtschaftlichen Handelns abdecken soll, um sich im Zentrum der sich wandelnden Nachfrage zu positionieren. Mit anderen Worten, kann er ein selektiver Dienstleistungsnischenanbieter sein (bleiben), oder muss er in Richtung auf ein »Systemhaus für Risikolösungen« migrieren und seine Beratungskompetenz vertiefen und erweitern?

Diese strategische Fragestellung erwächst vor dem Hintergrund fundamentaler wirtschaftlicher Triebfedern und »Zeitgeisttrends«:

- Eine Hinwendung qualitativer Urteilsmaßstäbe zu quantitativen Analysetools und Bewertungsmethoden zur Schärfung und Verbesserung des Objektivierungsgrades von Managemententscheidungen.
- Die Erhöhung der internen und externen Transparenz und Kontrolle von risikorelevanten Vorgängen in den Unternehmen zur Verbesserung der Urteils- und Reaktionsfähigkeit auf kurzfristige Situationswechsel.
- Die Ansiedlung des Risk Managements und als pars pro toto davon der Risikobewältigung einschließlich des Risikotransfers (überwiegend im Rahmen des Versicherungsmanagements) beim Top-Management der Unternehmen, also de facto eine Verlagerung der Entscheidungsebene von unten nach oben.
- Die Erweiterung der Betrachtung einzelner Risikofacetten zu einer umfassenden Analyse der Risikogesamtposition eines Unternehmens (holistischer Ansatz).
- Die integrative Betrachtung von Chancen und Risiken unter anderem zur Steuerung der Ratingpolitik eines Unternehmens.

Dies vorausgeschickt, wollen wir uns den strategischen Konsequenzen und den Bestimmungsfaktoren eines längerfristig erfolgreichen Versicherungs- und Risikomanagements zuwenden. Dabei bleiben die starren und in vielerlei Hinsicht unzeitgemäßen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen für die Implementierung hieraus abgeleiteter Maßnahmen unberücksichtigt.

Aktuelle Entwicklung im Versicherungs- und Risikomanagement

Steigende Bedeutung des Risk Managements

Angesichts der signifikant gestiegenen Risikokosten steigt die Bedeutung des Risk Managements. Ein gezieltes Management der Risikokosten bietet immer größere Potenziale für die Steigerung der Rentabilität. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Chancen und Risiken (Gefahren) gegeneinander abzuwägen, entwickelt sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Entsprechend nimmt der Bedarf an Service und Beratungsleistung in diesem Themenfeld

330

Strategische Positionierung von Unternehmen im Markt für Risikomanagement und Versicherungsdienstleistung zu.

Integration von Eigentümer- und Gläubigerperspektive

In der Vergangenheit befassten sich Risiko- und Versicherungsmanagement in erster Linie mit der Absicherung von Schadensereignissen. In der Zwischenzeit haben viele Unternehmen begonnen, den Weg hin zu einem integrierten Chancen- und Risikomanagement zu gehen. Dabei wird unter einem Risiko umfassend die Möglichkeit einer Planabweichung verstanden, was die Betrachtung von Gefahren (negative Planabweichung) ebenso erfordert wie die Betrachtung von Chancen (positive Planabweichung).

Ein derartiges Verständnis des Risikomanagements ist insbesondere unumgänglich für die Realisierung wertorientierter Unternehmensführungsansätze, weil die Risiken über den Eigenkapitalbedarf und die Kapitalkostensätze (Mindestrenditeanforderungen) den Unternehmenswert bestimmen. Der Unternehmenswert ist ein wesentlicher, risikoabhängiger Erfolgsmaßstab, mit dem die Eigentümer die Leistung der Unternehmensführung beurteilen können. Die wertorientierte Steuerung ist nicht möglich, ohne dass die individuellen Risiken des Unternehmens aggregiert und für die Fundierung der Kapitalkostensätze herangezogen werden – was heute jedoch die meisten etablierten wertorientierten Steuerungssysteme noch nicht leisten können.¹

Darüber hinaus hat das Risikomanagement eines Unternehmens aber auch für die Gläubiger eine immer größere Bedeutung. Gemäß dem so genannten Basel II-Akkord müssen Kreditinstitute zukünftig für risikoreiche Kredite mehr Eigenkapital vorweisen als für risikoarme. Sowohl die Kreditkonditionen als auch der insgesamt angebotene Kreditrahmen eines Unternehmens werden daher zukünftig viel stärker als bisher von der Risikoposition des Unternehmens bestimmt.

Das Rating eines Unternehmens, das im Prinzip seine Insolvenzwahrscheinlichkeit beschreibt, wird nämlich außer von dem zukünftig erwarteten Ertragsniveau und seiner Risikotragfähigkeit insbesondere vom (aggregierten) Gesamtrisikoumfang bestimmt.² Risikomanagement wird so zu einem integralen Konzept, das für Gläubiger und Eigentümer wesentlich ist: Es hilft, das angemessene Rating zu sichern (Gläubigerperspektive) und zugleich die Chancen zu realisieren und so Erfolg beziehungsweise Wert des Unternehmens zu steigern (Eigentümergeperspektive).

Zunehmende methodische Herausforderungen

Risikomanagement ist eine Querschnittsfunktion, die grundsätzlich alle Funktionsbereiche des Unternehmens und seine Umwelt erfassen muss. Ein leistungsfähiges Risikomanagement erfordert dabei betriebswirtschaftliche Methoden, die bisher in anderen Disziplinen wie Rechnungswesen, Produktion oder Marketing weitgehend unbekannt sind. Die gesamte Unternehmenssteuerung basiert bisher im Wesentlichen auf Plan-, Ist- oder Soll-Werten für bestimmte Kenngrößen, zum Beispiel Umsätze, die relativ leicht aggregierbar sind – im Allgemeinen durch simple Additionen.

Da Risiken mögliche Planabweichungen sind, werden sie durch Hilfe von Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben (zum Beispiel durch eine Normalverteilung oder – im einfachsten Fall – durch eine Binomialverteilung, also mithilfe von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit). Jedes leistungsfähige Risikomanagement muss daher die Fähigkeit haben, mit Verteilungen umzugehen, die im Prinzip »Streuungen« oder »Bandbreiten« der tatsächlichen Entwicklung beschreiben.

Nach der Identifikation eines Risikos muss dieses durch eine geeignete Verteilungsfunktion beschrieben werden, was oft nicht unerhebliche mathematische und statistische Fähigkeiten erfordert. Noch anspruchsvoller als die Bewertung einzelner Risiken ist die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs eines Unternehmens.

Letztlich wirken sich sämtliche Unternehmensrisiken auf den Gewinn und damit das Eigenkapital des Unternehmens aus. Um aber den Gesamtrisikoumfang – und damit den Bedarf an Eigenkapital – bestimmen zu können, sind Risikoaggregationsverfahren erforderlich.

Eine solche Risikoaggregation lässt sich in der Unternehmenspraxis nur mittels Risikosimulationsverfahren realisieren, bei denen die Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der Unternehmensplanung ausgewertet werden.³

Bei diesen Risikosimulationsverfahren (zum Beispiel auf Basis der so genannten Monte-Carlo-Simulation) wird eine große, repräsentative Stichprobe möglicher Zukunftsszenarien des Unternehmens ausgewertet, um so die Bandbreite der interessierenden Zielgrößen des Unternehmens (zum Beispiel des Gewinns oder des Cashflows) bestimmen zu können. Kennt man die realistische Bandbreite, in der sich der tatsächliche Gewinn des folgenden Geschäftsjahres bewegen wird, kann man damit unmittelbar auch auf den möglichen Umfang von Verlusten und damit auf den Bedarf von Eigenkapital zur Abdeckung dieser schließen.

Die Kenntnis des Eigenkapitalbedarfs ist wiederum die Grundlage für die Ableitung eines angemessenen Ratings und die Bestimmung risikoangemessener Kapitalkostensätze im Kontext der wertorientierten Steuerung. Zudem lässt sich mithilfe der Risikoaggregationsverfahren die Planungssicherheit im Unternehmen als Ganzes beurteilen und die Weiterentwicklung des traditionellen Controllings hin zu einem chancen- und risikoorientierten Controlling realisieren. Insgesamt sind gerade die Verfahren zur Beschreibung und Aggregation von Risiken als Schlüsseltechnologien anzusehen, die für jedes Risikomanagement (zum Beispiel für die Optimierung von Versicherungslösungen) unumgänglich sind.

Effizienzsteigerung und Integration des Risikomanagements

Bedingt durch das KonTraG (Kontroll- und Transparenzgesetz) wurden zunächst von börsennotierten Aktiengesellschaften Risikomanagementsysteme aufgebaut, die bestimmten formalen Anforderungen gerecht werden und ein höheres Maß an Transparenz für die Risikosituation gewährleisten. Da Risiken jedoch den Umfang möglicher Planabweichungen beschreiben, gibt es offensichtlich eine erhebliche Nähe zwischen Risikomanagement und Controlling. Schon heute zeichnet sich eine Entwicklung dahingehend ab, dass gerade das Risikomanagement (einschließlich des Versicherungswesens) immer mehr mit dem Controlling verschmilzt.

Das traditionelle Controlling befasst sich mit der Erstellung optimaler Prognosen (Planwerte), während sich das Risikomanagement mit all den Einflussfaktoren befasst, die Planabweichungen auslösen. Diese methodische Annäherung führt zugleich zu einer verstärkten arbeitstechnischen Integration, die erhebliche Effizienzvorteile mit sich bringen. Zudem werden sowohl Risikomanagement als auch Controlling zukünftig einer stärkeren (möglichst einheitlichen) IT-Unterstützung bedürfen, um effizient zu arbeiten. Gerade das oben angesprochene Erfordernis einer Risikoaggregation bedarf geeigneter Software-Unterstützung, die für jede Unternehmensgröße verfügbar ist. Die damit einhergehenden methodischen Herausforderungen bei der quantitativen Bewertung und Aggregation von Risiken führen (neben dem oben bereits angesprochenen Trend zu insgesamt höheren Risiken) zu einer deutlichen Zunahme des Bedarfs an qualifizierten Dienstleistungen durch Service-Unternehmen im Bereich des Risikomanagements. Methodenkompetenz ist gefragt.

Dimension der strategischen Positionierung

Überblick

In Anbetracht der bisher beschriebenen Entwicklungstendenzen, die grundlegende Veränderungen erwarten lassen, müssen Service-Unternehmen im Bereich Risiko- und Versicherungsmanagement über eine auch zukünftig aussichtsreiche strategische Positionierung nachdenken.

Die aktuellen Entwicklungen lassen bereits erkennen, dass die in der Marktbreite erhältlichen Dienstleistungen den Bedarf an verfeinerten und Ist-basierten Software-Produkten nicht annähernd abdecken, dass aber gerade hierin ein Schlüssel für die zukünftige Kundenakzeptanz von Risk-Management-Dienstleistungen mit Ausstrahlung auf verbundene Wertschöpfungsprozesse wie Versicherungsdienstleistungen zu sehen ist. Im Folgenden soll, orientiert an wichtigen Dimensionen für eine solche strategische Positionierung, der Handlungsrahmen für diese Unternehmen näher beleuchtet werden.

Umfassende Risikobewältigung versus Fokussierung auf Versicherungstransaktion

Als Querschnittsdisziplin umfasst das Risk Management alle Funktionsbereiche eines Unternehmens. Entsprechend sind Risikobewältigungsmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen von Bedeutung, was ein breites Feld für unterstützende Dienstleistungen durch Service-Unternehmen öffnet. Die große funktionale Bandbreite solcher Leistungen hat in der Vergangenheit zu einem meist hoch spezialisierten Service-Angebot verschiedenster Dienstleister geführt. Die Vielzahl von Schnittstellen und Doppelarbeiten sind naturgemäß einer gesamtheitlichen Effektivität nicht förderlich.

So befassen sich folgende Dienstleister jeweils mit Teilaspekten eines gesamtheitlichen Risk Managements:

- Versicherungsmakler und Versicherungsberater traditionell eher mit Fragen der physischen und organisatorischen Risikovorsorge und Risikotransferoptimierung,
- Qualitätsmanagementberater mit der Absicherung von Leistungsstellungsprozessen und dem Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen und deren Auditierung,

- Wirtschaftsprüfer mit internen Kontrollsystemen und den formalen Anforderungen an Risikomanagementsysteme gemäß Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG),
- Unternehmensberater mit allgemeiner strategischer Beratung, die aufgrund der Globalisierung und der wachsenden Volatilität wirtschaftlichen Handelns zunehmend ihr Augenmerk dem (Produktions-)Faktor Risiko zuwenden und
- Banken und Finanzberater, die Leistungen im Bereich des Treasury und der Auswahl geeigneter Derivate zum Transfer von Zins- und Währungsrisiken auf die Kapitalmärkte anbieten.

Gerade die erforderlichen Spezialqualifikationen und ein ausgeprägtes »Spezialisten-Image« sprechen für eine derartige klare Fokussierung von Service-Unternehmen auf Tätigkeitsfelder, die durch eigene Kernkompetenzen abgedeckt sind. Im Spannungsfeld hierzu stehen marketing-politische und methodische Gesichtspunkte für eine Positionierung als Service-Anbieter für eine umfassende Risikobewältigung (»Systemhaus«). Diese Ausrichtung, die potenziell dem Dienstleister gestattet, alle Funktionsbereiche eines Mandanten und alle Arten von Risikobewältigungsstrategien (Risikovermeidung, Risikobegrenzung, Risikominderung, Risikoeigentragung und Risikotransfer) in die Analyse und Problemlösung einzubeziehen und zu unterstützen, ist durchaus attraktiv.

Sie bietet mehrere Hebel, der Individualsituation des Mandanten gerecht zu werden und zu einem umfassenderen – analog zur Automobilindustrie – System-/Komponenten- beziehungsweise Problemlösungslieferanten zu avancieren. Aus Marketing-Gesichtspunkten kann ein derart ganzheitlicher Dienstleistungsansatz nützlich sein, weil Kunden ein umfassendes Leistungsspektrum aus einer Hand erhalten und die Erfolgs- beziehungsweise Misserfolgszuordnung eindeutig ist. Die vermiedenen Schnittstellen erhöhen zudem die Effizienz.

Aus der betriebswirtschaftlich-methodischen Perspektive spricht für einen derartigen ganzheitlichen Betreuungsansatz in der Risikobewältigung die Notwendigkeit, Diversifikationseffekte zwischen Risiken zu berücksichtigen. Gerade bei der Bewertung und der Bewältigung von Risiken ist die Erfassung bestehender Diversifikationseffekte, die immer auftreten, wenn nicht sämtliche Risiken perfekt miteinander korreliert sind, unumgänglich. Zur Berechnung des Gesamtumfangs eines Währungsrisikos ist es beispielsweise nötig, den Finanzbereich (zum Beispiel Fremdwährungskredite), den Einkauf (zum Beispiel währungsabhängige Rohstoffeinkäufe)

und den Vertriebsbereich (zum Beispiel Umsatzerlöse in Fremdwährungen) gemeinsam zu betrachten, um den tatsächlichen Bedarf für eine Absicherung dieses Risikos einschätzen zu können.

Besonders offensichtlich wird die Notwendigkeit einer derartigen ganzheitlichen Betrachtung, wenn man den Eigenkapitalbedarf zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste (oder zur Absicherung eines angestrebten Ratings) bestimmen will. Da sämtliche Risiken negative Auswirkungen auf die Erträge (und damit auf das Eigenkapital) eines Unternehmens haben können, kann nur mit einer umfassenden Betrachtung sämtlicher Risiken (und ihrer Wechselwirkungen) die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung beziehungsweise eine fundierte Kapitalallokation innerhalb eines Unternehmens beurteilt und bestimmt werden.

Dies genau ist die Kernaufgabe des Risikomanagements, aus der die weiteren Risikomanagementmaßnahmen und Transferthemen abgeleitet werden, also unverzichtbare Managementaufgaben zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmens.

Da die Risikobewältigung in der Regel auch Risikotransfer beinhaltet, ist gleichermaßen darauf hinzuweisen, dass die Versicherungsmärkte im Bemühen, ihr Liability Management zu verbessern, ebenfalls weiche Kriterien, wie beispielsweise die Qualität des Risk Managements ihrer Kunden im Rahmen ihrer Risikotarifizierung, berücksichtigen, was die Bedeutung des Risk Managements zusätzlich stärkt.

Unter den grundlegenden Handlungsmöglichkeiten,

- Positionierung als inhaltlich klar fokussierter Spezialist (funktionale Nische),
- umfassender Dienstleister mit eigenen Ressourcen als Annäherung an das Idealbild eines gesamtheitlichen Service-Anbieters im Risikomanagement,
- Fokussierung auf wesentliche Kernkompetenzbereiche im Risiko- und Versicherungsmanagement abgesichert durch ein Netz von Experten/Partnern,

ist die zweite Alternative idealtypisch erstrebenswert, aber nur von sehr großen Dienstleistungsunternehmen sinnvoll realisierbar. In der Praxis kann heute noch kein Unternehmen ein derart umfassendes Kompetenzprofil auf hohem Niveau eigenständig anbieten. Deshalb richtet sich die Entfaltung und Erweiterung der Dienstleistungscompetenz überwiegend auf den dritten Handlungsweg.

Breite der Wertschöpfung

Sämtliche Service-Unternehmen, die als ganzheitlicher Anbieter im Bereich Risiko- und Versicherungsmanagement tätig werden wollen (sich also als Systemhaus positionieren), müssen entscheiden, ob beziehungsweise in welchen Themenfeldern sie eigene Kompetenzen aufbauen wollen und wo Kompetenzlücken durch intelligente Partnerschaften mit anderen Gesellschaften geschlossen werden sollen. Aus der Sicht eines strategischen Managements ist es grundsätzlich empfehlenswert, dass Unternehmen genau diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten selbst erbringen, die durch die eigene Kompetenz abgedeckt werden, und andere Leistungen entweder zukaufen oder durch ein Partnerunternehmen erbringen lassen.

Der Ausbau der eigenen Kompetenzen kann dabei entweder durch eigene Forschungsanstrengungen und die Ausbildung von Mitarbeitern oder durch den Kauf von Unternehmen, die über die erforderlichen Kompetenzen bereits verfügen, realisiert werden.

Allerdings liegt hier der »Teufel im Detail« und im Finden langfristig verlässlicher (Entwicklungs-)Partner. Auch ist schwer einzuschätzen, ob der gewählte Partner tatsächlich über die erwarteten Qualifikationen verfügt. Weitere Risiken ergeben sich aus mangelnder Übereinstimmung wesentlicher ökonomischer Ziele.

Insgesamt muss sich jeder Service-Anbieter im Bereich Versicherungs- und Risikomanagement zunächst entscheiden, welche nachhaltig wirksamen Kernkompetenzen Eckpunkte für den zukünftigen Unternehmenserfolg und Grundlage für die am Markt anzubietende Leistung sein sollen.

Alle weiteren erforderlichen Leistungen müssen entweder durch Übernahmen, Kooperationen oder den Einsatz eigener Ressourcen zur Ausweitung des Kompetenzprofils abgedeckt werden. Aus der spezifischen Sicht eines Versicherungsmaklers und Risk Consultant, dessen Kernkompetenzen und Beratungsfelder traditionell über das reine Versicherungsmanagement hinausgehen, ist es wichtig, den Zugang zum Kunden nicht dadurch zu verlieren oder zu gefährden, indem anderen Marktteilnehmern eine offene Flanke durch eine unzureichende inhaltliche Erweiterung der eigenen Dienstleistungen des Risk Managements geboten wird.

Aus diesem Grunde gibt es eine gewisse Notwendigkeit, eigene Ressourcen vorzuhalten, die die Methodik und Thematik der stochastischen und eher finanztechnischen Betrachtung von Risikoentwicklungen beherrschen. Nur dann ist – neben der Imagebildung als Dienstleister hochanspruchsvoller Problemlösungen – auch gewährleistet, dass der Kunde die Transferopti-

mierung als integrativen Bestandteil seiner gesamtheitlichen Risikobetrachtung friktionslos erhält.

Somit rückt für den professionellen Versicherungsmakler und Risk Consultant die Verbreiterung seiner Wertschöpfungskette und somit das Systemhaus für Risikolösungen in den Vordergrund. Dass er auf diesem Wege auch Anspruch erheben kann, seine Honorare auf ein vergleichbares Niveau zu anderen Unternehmensberatern anzuheben, kommt ihm sicherlich auch entgegen.

Standardprodukte versus Individuallösung (Standardisierungsgrad)

Jedes Service-Unternehmen muss entscheiden, ob es den Mandanten standardisierte Leistungen oder individuelle Lösungen anbieten möchte. Natürlich ist es grundsätzlich möglich, verschiedenen Zielgruppen (zum Beispiel mittelständischen Unternehmen versus Großunternehmen) einen unterschiedlichen Standardisierungsgrad zu bieten.

Standardisierte oder auch modularisierte Lösungen sind dabei kostengünstiger und werden auch dem normalen Anspruchsniveau durchaus gerecht. Die Arbeitsabläufe wurden unter Normalvorstellungen durchdacht und konzipiert und werden dann als Standard mehr oder weniger unverändert angewandt, was geringeren Arbeitsaufwand in der Projektplanung und Lernkurvenvorteile bei den Mitarbeitern bewirkt. Zudem wird weniger Zeit investiert, die individuelle Problemsituation des Kunden abzubilden.

Die insgesamt entstehenden Kostenvorteile werden (zumindest zum Teil) an den Mandanten weitergeleitet, der damit eine vergleichsweise günstige Service-Leistung einkauft. Er muss damit allerdings auf eine optimal auf die individuellen Bedürfnisse seines Unternehmens zugeschnittene Lösung verzichten. Die Verwendung solcher Standardleistungen wird umso kritischer, je »untypischer« der Mandant ist. Während man gerade bei mittelständischen Mandanten mit standardisierten Leistungen durchaus einen Großteil der Bedürfnisse abdecken kann, wird dies bei großen Konzernen weniger möglich sein.

Unabhängig vom tatsächlichen (internen) Standardisierungsgrad werden die meisten Service-Unternehmen dazu neigen, ihre Leistungen als individuelle Lösungen zu verkaufen. Tatsächlich ist durch die Nutzung eines hohen Anteils standardisierter Leistungsmodule, die intelligent kombiniert

werden, ein relativ hoher Grad interner Standardisierung von Arbeitsabläufen mit einem noch relativ hohen Maß an Kundenindividualität realisierbar.

Viele Service-Unternehmen entscheiden sich dafür, sowohl standardisierte Beratungsleistungen (wenn auch oft nicht als solche verkauft) als auch individuelle Problemlösungen anzubieten. Dies wird als vorteilhaft angesehen, weil man damit eine breitere Zielgruppe abdeckt.

Beide Kompetenzarten lassen sich kaum in einer einheitlichen Wertschöpfungskette verbinden, sondern sind segmentiert zu bearbeiten, wobei für das High-End-Geschäft ein Spezialistenteam für die individuellen Problemlösungen hinzugezogen werden muss.

Transparenz und Nachhaltigkeit versus Ad-hoc-Maßnahmen

Der Verbund von umfassender Risk-Management-Beratung und Risikotransferoptimierung, also Transaktionsdienstleistung, im Kontext gesamtheitlicher Problemlösung, ist nur dann von dauerhaftem Wert, wenn er im Unternehmen zu nachhaltigen und transparenten Informations- und Kontrollsystemen führt, die jederzeit verfügbar sind. Damit ist eine weitere, grundlegende Dimension der Dienstleistungsqualität angesprochen, die zu einem wettbewerblich entscheidenden »Win-Faktor« werden kann.

Es geht um die systematische, Software untermauerte Organisation des Risk- und Versicherungsmanagements mit integrierter Risikosimulation als Entscheidungs- und Ratinghilfe. Der Wert eines solchen unterstützenden Instruments ist häufig wichtiger anzusiedeln als konkrete Erfahrung und Referenznachweise für gleichartige Beratungsprojekte im selben Wirtschaftszweig oder die Initiierung einmaliger Ad-hoc-Maßnahmen des Risikomanagements beim Mandanten.

Kundenorientierung und/oder Methodenorientierung (Wertschöpfungsfokus)

Wie bereits ausgeführt erfordern Dienstleistungen im Versicherungswesen und Risikomanagement zunehmend ausgeprägte methodische Kompetenzen, wenn man einen belegbaren Mehrwert bei Mandanten erreichen möchte. Insbesondere die Herausforderungen bei der Bewertung und Aggregation von Risiken sowie die bei der Ableitung der Konsequenzen für den Unternehmenserfolg (Unternehmenswert) unterstreichen dies.

Auf der anderen Seite steigen aber auch die Anforderungen bezüglich einer konsequenten Kundenorientierung. Dies ist nicht nur durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen den verschiedenen Service-Unternehmen bedingt.

Auch aus den hohen methodischen Anforderungen selbst ergeben sich erhebliche Herausforderungen für die Kommunikation mit den Kunden – gerade im Risikomanagement ist nicht immer alles leicht und intuitiv verständlich. Wenn sich ein Service-Unternehmen zudem als Partner und Systemlieferant für einen ganzheitlichen Problemlösungsansatz positionieren möchte, erfordert dies zwangsläufig ein sehr tief gehendes Verständnis seiner Mandanten und möglichst auch eine langfristige Geschäftsbeziehung. Ohne ein hohes Maß an fachlicher und persönlicher Kundenorientierung ist dies kaum realisierbar.

Menschen mit hohem Fach-Know-how und hoher methodischer Problemlösungskompetenz sind jedoch oft nicht dieselben, die ein hohes Maß an Kunden- und Vertriebsorientierung mit sich bringen. Jedes Service-Unternehmen muss daher entscheiden, welchen Anteil seiner begrenzten Ressourcen es für eine Verstärkung der Methodenorientierung (Produktion und insbesondere Forschung und Entwicklung) und welchen es für die Verstärkung der Kundenorientierung einsetzen möchte. Beim Vertrieb kann es sich naturgemäß nur um einen fachlich versierten Vertrieb handeln, der die Thematik des gesamtheitlichen Risk Managements mit seinen Verknüpfungspunkten zumindest in den Grundzügen beherrscht. Hier ist Schulung geboten.

Aus dem strategischen Management ist bekannt, dass ein Unternehmen in allen Bereichen der Wertschöpfungskette (zum Beispiel Kundenidentifikation, Kundendialog, Kundengewinnung, Entwicklung von Lösungskonzepten, Leistungserstellung, After Sales Service) mindestens »ausreichende« Fähigkeiten haben muss. Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist zumindest in einem Abschnitt der Wertschöpfungskette eine gute (idealerweise: außergewöhnliche) Kompetenz erforderlich.

Dabei erweist es sich häufig für kleinere Service-Unternehmen (zum Beispiel mit Kernkompetenz in F&E) als ein schwieriges Unterfangen, den Vertrieb und die Kundenpflege im Wege der Kooperation mit Dritten verlässlich und dauerhaft zu organisieren. Multiplikatorenvertrieb ist vom Grundsatz her problematisch, denn es handelt sich eindeutig um Fachvertrieb, der nur dann ein vertriebliches Momentum gewinnt, wenn dieses Unternehmen bereits im konkreten Feld des Risk Managements tätig ist, zumindest aber mit diesem Dienstleistungsfeld assoziiert wird und das Vertrauen

des Kunden genießt. Da es sich um eine bei der Geschäftsführung des Kunden angesiedelte Schlüsseldienstleistung handelt, ergeben sich in der Praxis häufig Spannungsfelder über den Kundenzugang und im arbeitsteiligen Verhalten, wo selbst eine ausgefeilte Gestaltung der Kooperationsvereinbarung nicht wirklich weiterhilft.

Der Vertrauensbonus des Kunden, den der Vertriebspartner an seinen Kompetenzträger weiterzugeben versucht, bedarf einer dauerhaften Begleitung durch den fachlich versierten Vertriebspartner, um wirkungsvoll zu sein. Eine solche Konstellation spricht aber nur für vorübergehende Kooperationen unter nicht verbundenen Unternehmen. Die aus der Not geborene Trennung von Know-how und Vertrieb stellt bei einem fachlich begründeten Vertrieb keine stabile und dynamisch sich fortentwickelnde Basis für Dienstleistungen im Feld gesamtheitlicher Risikobewältigung dar.

Insofern steht die eigene Befassung mit methodischer Problemlösungskompetenz jedem Dienstleister, der den Anspruch hat, »Systemhaus für Risikolösungen« zu werden, über kurz oder lang an. Als typisches Beispiel für eine wichtige methodische Leistung, die gegebenenfalls auch separierbar und zukaufbar wäre, sei im Folgenden die Risikoaggregation vorgestellt. Die Risikoaggregation kann als eine wesentliche Basistechnologie bezeichnet werden, die jedoch in der Durchführung viel Erfahrung und geeignete Hilfsmittel erfordert. Zielsetzung der Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition der Unternehmung sowie der relativen Bedeutung der Einzelrisiken. Die ökonomische Bedeutung der Risikoaggregation ist offensichtlich, weil sich alle Risiken letztendlich gemeinsam auf Liquidität und Eigenkapital des Unternehmens auswirken.

Sie ist für viele Beratungsleistungen schlicht unersetzlich, denn nur mit ihrer Hilfe lassen sich beispielsweise die folgenden Themenstellungen wirklich fundiert bearbeiten:

- Berechnung des Eigenkapitalbedarfs, der zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste aus sämtlichen Unternehmensrisiken erforderlich ist,
- Ableiten eines »angemessenen« Ratings durch Gegenüberstellung von (aggregierten) Risiken und Risikotragfähigkeit des Unternehmens (Eigenkapitalausstattung),
- Berechnung risikoadjustierter Kapitalkostensätze (Mindestverzinsungsanforderungen) für ein wertorientiertes Unternehmensführungssystem (Wertbeitragskonzepte oder EVA-Ansätze),

- Berechnung des Wertbeitrags oder der Risikokosten alternativer Versicherungslösungen unter Berücksichtigung der Diversifikationseffekte zwischen diesen Risiken,
- Entwicklungen eines chancen- und gefahrenorientierten Controllings für Unternehmen oder einzelne Investitionen.

Personalressourcen: Eigenentwicklung versus Zukauf

Voraussetzung für eine erfolgreiche strategische Erweiterung der Wertschöpfungskette in »höherwertige« intellektuelle Dienstleistungen ist das Rekrutieren von Mitarbeitern mit hoher innovativer Kreativität und strukturiertem Denken sowie vertrieblich orientierten »Generalunternehmern«, die die diversen Kompetenzen wirkungsvoll vernetzen.

Derartige Qualitäten mit einem Erfahrungshintergrund im Risk Management sind Mangelware und im Markt daher kaum zu finden. Sie müssen also selbst ausgebildet werden, was einen längeren Vorlauf bedeutet. Entsprechende Ressourcensuche und -entwicklung wird daher selbst zu einer strategisch bedeutungsvollen Aufgabe. Sie ist besonders anspruchsvoll und herausfordernd bei einem Dienstleistungsversprechen, das über die reine Risk-Management-Beratung hinausgeht und Transaktions-, Implementierungs- und Betreuungsaufgaben beinhaltet. Dieser Problemlösungsansatz erfordert ein kunstvolles Ausbalancieren kreativer, theoretisierender Kräfte mit klarer, pragmatischer Kundenorientierung, die durchaus, je nach Kundenprofil, »bodenständiger« sein kann.

Fazit

Historisch gesehen ist es die Versicherungswirtschaft und hierin vorrangig sind es die Versicherungsmakler, die sich mit Risiken und Risikodienstleistung als ihrer erkorenen und gelebten Kernkompetenz am frühesten und auch weitestgehend befasst haben.

Dabei hat der unabhängige Dienstleister als Sachverwalter der Interessen des Kunden seine Beratung und auch seine Umsetzung von Problemlösungen im weiten Feld des Risikomanagements an der Breite und Tiefe des Marktes auszurichten.

Ein kompetenter und lösungsorientierter Begleiter seines immer anspruchsvolleren Kunden wird er allerdings nur dann in guten wie in

schlechten Zeiten sein können, wenn er rechtzeitig, idealerweise antizipierend, den Wandel des Bedarfs im Risk Management, die »neue finanztechnische Sprache« und weitere Kompetenznetzungen mit seinem Angebot abbildet beziehungsweise beherrscht. Es erweist sich als eine herausfordernde aber strategisch notwendige Aufgabe, das Spektrum der Dienstleistungen zu erweitern:

- vom standardisierten bis hin zum komplexen *Einkauf von Versicherungsprodukten*,
- zu mehr gestalterischer *Risikotransferoptimierung*,
- weiter zur umfassenderen *Risikobewältigung* und
- zu *Risk-Management*-Dienstleistungen für die Leitungsebene,
- bis hin zur Unterstützung des *Managements von Chancen und Gefahren (Risiken)* als Krönung der Risiko-Dienstleistung mit dem höchsten »Sophistisierungsgrad«.

Dies ist nicht nur reaktiv für die Kundenbindung – auch angesichts der abnehmenden Kundenloyalität im »Vermittlungsgeschäft« – und der Abwehr gegen neue Marktteilnehmer aus affinen Beratungsfeldern erforderlich, sondern auch für die aktive Kundengewinnung und Profilverbesserung sowie eine differenzierende Profilschärfung im Wettbewerb äußerst hilfreich.

Fast jede öffentliche Diskussion über die Zukunft des Versicherungsmaklers – und damit vorrangig über die inhaltlichen Mehrwerte und nicht so sehr über den Maklervertriebsweg – stellt die Dringlichkeit einer umfassenderen Risk-Management-Fähigkeit in ihren Fokus. Die großen Maklergruppen befassen sich nahezu ausnahmslos mit den Themenstellungen des »holistischen oder Enterprise-Risk-Managements«.

Dabei ist überwiegend festzustellen, dass sie sich eher in werblicher »Perception-Building« üben, als an dem Aufbau der Kompetenzen zu arbeiten. Insofern bleibt dieses anspruchsvolle und strategisch wichtige Dienstleistungsfeld noch relativ konturlos und das Bekenntnis zum »Systemhaus für Risikolösungen« nur für vordenkende Unternehmer eine bereits gelebte und ernsthaft betriebene Fortentwicklung des Dienstleistungsspektrums. Der Weg geht über Risikotransfer-Verbundleistungen hinaus zu anspruchsvollen beratungsintensiven Themenstellungen des Managements von Chancen und Risiken.

Literatur

- Gleißner, W. (2001): »Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken«, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): *Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel. Methoden, Fallbeispiele, Checklisten*, Wiesbaden, S. 111–137.
- Gleißner, W. (2002): »Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements«, in: *FinanzBetrieb*, 4. Jg., Nr. 7–8, S. 417–427.
- Gleißner, W./Füser, K. (2003): *Leitfaden Rating. Basel II. Rating-Strategien für den Mittelstand*, München.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Gleißner (2002).
- 2 Vgl. Gleißner/Füser (2003).
- 3 Vgl. Gleißner (2001).