

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

10. Aktualisierung, 2004

“Risk Profiling - Implementierung einer Versicherungsstrategie“

Kapitel 8-3.2, S. 45-59

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

Risk Profiling – Implementierung einer Versicherungsstrategie

Autor: Hendrik Florian Löffler

Inhalt:

Ausgangslage und Problemstellung

- Fehlendes Risikomanagement
- Residuale Risikobetrachtung
- Veränderte Marktbedingungen für Versicherungseinkauf

Lösungsansatz Risk Profiling

- Schritt 1: Festlegung der Risikophilosophie
- Schritt 2: Risikoanalyse und Risikodokumentation in Form eines Risikoinventars
- Schritt 3: Ableitung einer Risikobewältigungsstrategie
- Schritt 4: Vergleich der neu erarbeiteten Risikobewältigungsstrategie mit der heute bestehenden Absicherungsstrategie (Gap-Analyse)

Zusammenfassung

Ausgangslage und Problemstellung

Fehlende Integration

Ein bedarfsgerechtes Versicherungsmanagement als integraler Bestandteil der Risikomanagementstrategie eines Industrieunternehmens sollte eine Selbstverständlichkeit sein. In diesem Fall werden im Rahmen des Aufbaus der Risikotransferstrategie die übergeordneten Zielsetzungen des Risikomanagements berücksichtigt. Hieraus ergibt sich ein optimiertes Absicherungskonzept, das sowohl aus Renditegesichtspunkten (Kosten-Nutzen-Relation) als auch unter Berücksichtigung einer ökonomisch sinnvollen Kapitalallokation eine optimierte Planungssicherheit gewährleistet. In der Praxis sieht es jedoch häufig anders aus. Das Versicherungsmanagement wird als separates und nicht in das Risikomanagement integriertes Subsystem geführt. Hieraus können sich unerwünschte Konsequenzen ergeben:

1. Erhebliche Deckungslücken (durch Unterschätzung der Auswirkung von Einzelrisiken oder fehlerhafte Einschätzung von Wechselwirkungen mit anderen Risiken), die im Schadenfall zu einem Eigenkapitalverzehr und im Extremfall sogar zur Insolvenz führen können, oder
2. überhöhte Risikogesamtkosten (bspw. durch Überschätzung von Risiken hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen), die eine negative Auswirkung auf die Rendite des Unternehmens haben.

Für das nicht gezielte Zusammenwirken des Versicherungsmanagements und der Gesamtrisikostategie in der Praxis gibt es unterschiedliche Gründe.

Fehlendes Risikomanagement

Im Mittelstand existieren oftmals keine oder nur rudimentäre Risikomanagementkonzeptionen, entsprechend kann auch das Versicherungsmanagement nicht Bestandteil einer ganzheitlichen Risikobetrachtung sein.

Sofern im Unternehmen kein Risikomanagementsystem implementiert wurde, kann das Versicherungsmanagement auch nicht unter Berücksichtigung einer etwaigen Risiko-philosophie/-strategie hinterfragt werden.

Residuale Risikobetrachtung

Existiert ein Risikomanagementsystem, wird der primäre Fokus des Systems häufig auf strategische Risiken jenseits der traditionellen Versicherbarkeit gelegt (bspw. Marktrisiken, Finanzmarktrisiken usw.). Klassisch versicherbare Risiken – insbesondere Leistungsrisiken (bspw. Feuerschaden) oder Risiken aus dem politischen und rechtlichen Umfeld (bspw. Dritthaftungsrisiken, wie Produkthaftpflicht) – werden hierbei häufig als bereits „optimal bewältigt“ eingestuft. Dementsprechend wird eine residuale Risikobewertung vorgenommen, wobei unterstellt wird, dass die bestehende Maßnahme zur Handhabung des Risikos (hier: Versicherung) zum einen die richtige Maßnahme ist und dass diese Maßnahme im Schadenfall auch die gewünschte Wirkung erzielt. Eine notwendige Hinterfragung des Wertbeitrags der Versicherungslösung erfolgt nicht.

Die Vernachlässigung der klassischen Risiken aus dem versicherungsnahen Umfeld ist in der Praxis sehr häufig anzutreffen. Problematisch hierbei ist, dass dadurch eine kritische Würdigung der effektiven Wirkungsweise der bereits bestehenden Maßnahme zur Bewältigung eines Risikos

Versicherungsmanagement nicht integriert

Klassisch versicherbare Risiken vernachlässigt

Risikofolge-wirkung nicht abgedeckt

(Versicherung) nicht betrieben wird. Dies ist vor allem dann von grundsätzlicher Bedeutung, wenn die Risikofinanzierungsmaßnahme zwar eine finanzielle Kompensation des erlittenen Schadens gewährleistet, die Folgewirkung des Risikos jedoch nicht durch eine Versicherungsleistung abgedeckt werden kann.

Beispiel Feuer-Betriebsunterbrechungs-versicherung

Ein typisches Beispiel hierfür stellt die Feuer-Betriebsunterbrechungsversicherung dar. Diese Versicherung leistet im Schadenfall Ersatz für im Unterbrechungszeitraum entstandene Gewinnausfälle und deckt die fortlaufenden Kosten. Für die während des Betriebsstillstandes eventuell zu erwartenden Marktanteilsverluste kommt die Versicherung jedoch nicht auf.

Entsprechend kann es durchaus sein, dass ein von einer Betriebsunterbrechung betroffenes Unternehmen trotz Kompensation des unmittelbaren Schadens durch den Versicherer (entgangener Gewinn und fortlaufende Kosten) mittelfristig in eine schwierige Position gerät, da der ursprüngliche Markt nach Wiederherstellung der Betriebsbereitschaft unter Umständen nicht mehr existent ist. Demnach geht es für Unternehmen primär darum, eine mögliche Betriebsunterbrechung weitestgehend zu vermeiden oder hinsichtlich ihrer Auswirkung zu begrenzen sowie ein adäquates Krisenmanagement einzurichten.

Veränderte Marktbedingungen für Versicherungseinkauf

Bedingt durch den Umstand, dass Versicherungsschutz bis zum Ende des Jahres 2001 marktbedingt relativ günstig einzukaufen war, wurde ohne Beachtung der eigentlichen Risikophilosophie des Unternehmens nach dem Grundsatz „There is nothing cheaper than insurance“ ein nahezu alles umfassender Versicherungsschutz eingekauft. In den meisten Fällen wurde die durch den günstigen Versicherungseinkauf erlangte Ersparnis nicht in Schadenprävention investiert. Abgesehen von der Frage, ob Versicherungsschutz immer der richtige bzw. ausschließliche Problemlösungsansatz ist, hat sich für die Industrie – u. a. durch das in der Vergangenheit betriebene „Allround-Versichern“ – eine nachteilige Renditesituation ergeben, da sich die Preise für industriellen Versicherungsschutz zwischenzeitlich nachhaltig erhöht haben. Viele Deckungsbestandteile, die einst prämiennneutral oder sehr günstig versichert werden konnten, müssen heute teuer bezahlt werden. Diese teilweise erheblich gestiegenen Kosten wirken sich entsprechend negativ auf die Rentabilität der Unternehmen aus.

Weiter stellen die Versicherungsmärkte teilweise keine ausreichenden Kapazitäten mehr zur Verfügung, sodass manche Unternehmen zwischenzeitlich keinen ausreichenden oder im Einzelfall auch grundsätzlich keinen Versicherungsschutz mehr einkaufen können. In diesen Fällen bleibt den Unternehmen oftmals nichts anderes übrig, als Risiken selbst zu tragen, d. h. mit teurem Eigenkapital zu decken.

Erhöhte Preise für Versicherungs- schutz

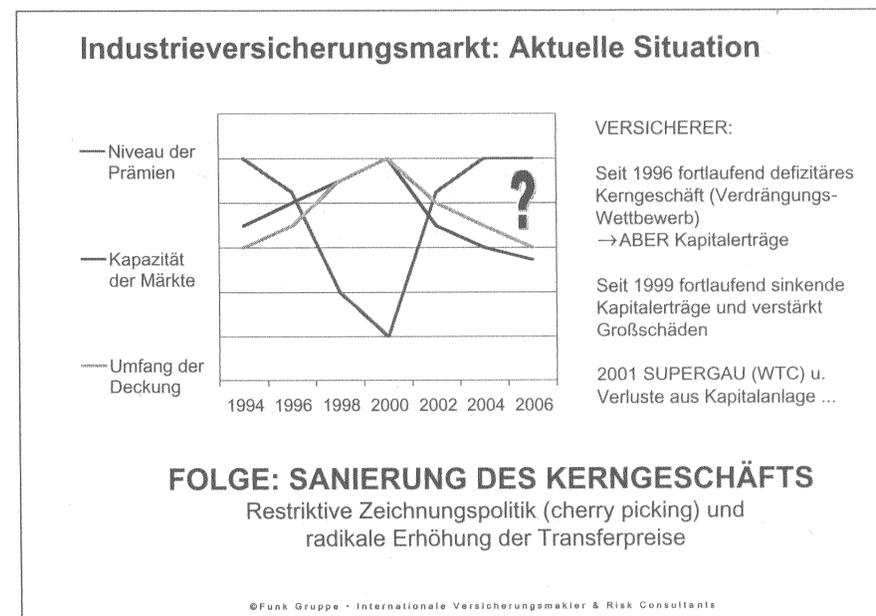


Abb. 1: Situation auf dem Industrierversicherungsmarkt

Lösungsansatz Risk Profiling

Dezidierte Nutzenüberprüfung

Aufgrund der dargestellten Problematik ist es für Industrieunternehmen zunehmend von Bedeutung, das bisher vorgehaltene Versicherungsmanagement einer dezidierten Nutzenüberprüfung zu unterziehen.

Risk-Profiling-Projekt

Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, dass die Überprüfung des Versicherungsmanagements nicht an den bestehenden Versicherungsprodukten ansetzt, sondern dass die Risikosituation des Unternehmens in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt wird. Zu diesem Zweck bietet sich ein so genanntes Risk-Profiling-Projekt an. Ziel eines solchen

Projektes ist die Implementierung einer Versicherungsstrategie, die sich konsequent an der tatsächlichen Risikolage der Unternehmung ausrichtet. Neben etwaigen Risikofinanzierungsinstrumenten stehen im Rahmen dieses Projektes insbesondere Maßnahmen des Risk Controllings im Mittelpunkt der Überlegungen.

Schritt 1: Festlegung der Risikophilosophie

Im Rahmen eines Risk-Profilings-Projektes wird zunächst die Risikophilosophie des Unternehmens aufgenommen – sofern eine solche noch nicht existiert, wird sie im Rahmen des Projektes festgelegt.

Hierbei gilt es zu definieren, wie das Unternehmen grundsätzlich gegenüber Risiken eingestellt ist (risikofreudig oder risikoavers) und welche Risikotragfähigkeit das Unternehmen besitzt (wie viel Risiko kann das Unternehmen verkraften unter Berücksichtigung von Cashflow und Eigenkapital). Die Aufnahme bzw. Festlegung der Risikophilosophie und die Bestimmung der Selbsttragekraft des Unternehmens erfolgt in der Regel durch die Geschäftsleitung des Unternehmens.

Risikophilosophie

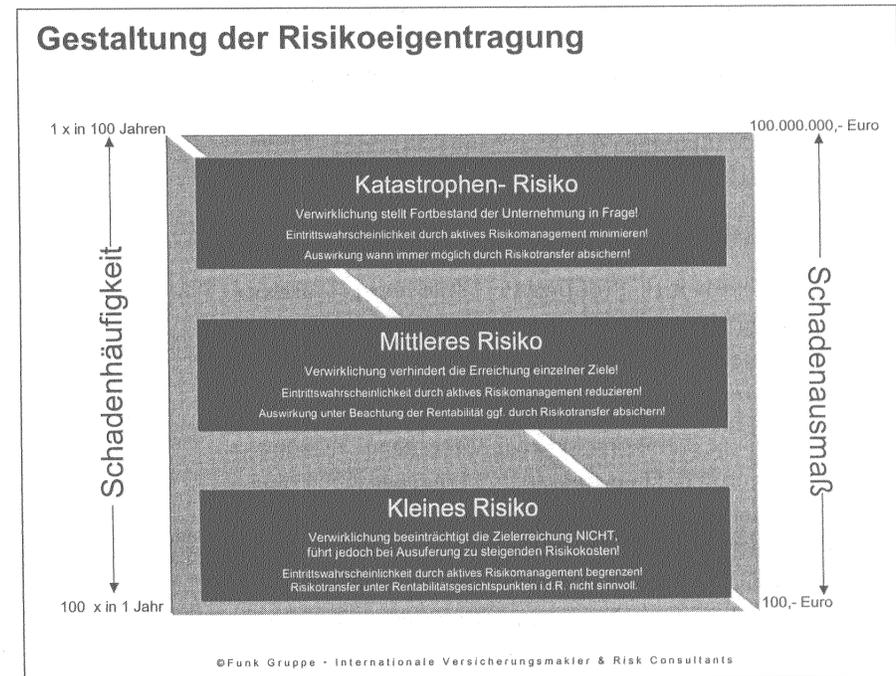


Abb. 2: Gestaltung der Risikoeigentragung

Schritt 2: Risikoanalyse und Risikodokumentation in Form eines Risikoinventars

Risikoanalyse und -dokumentation

Im nächsten Schritt werden in Form von Analysen und Workshops die Risiken eines jeweiligen Geschäftsbereiches gemäß der aktuellen Risikolage dem Grunde (Was kann passieren?) sowie der Wahrscheinlichkeit (Wie oft kann es passieren?) nach qualifiziert und der Höhe nach (Auswirkung) quantifiziert. Hierbei sind auch Wechselwirkungen der einzelnen Risiken untereinander zu berücksichtigen.

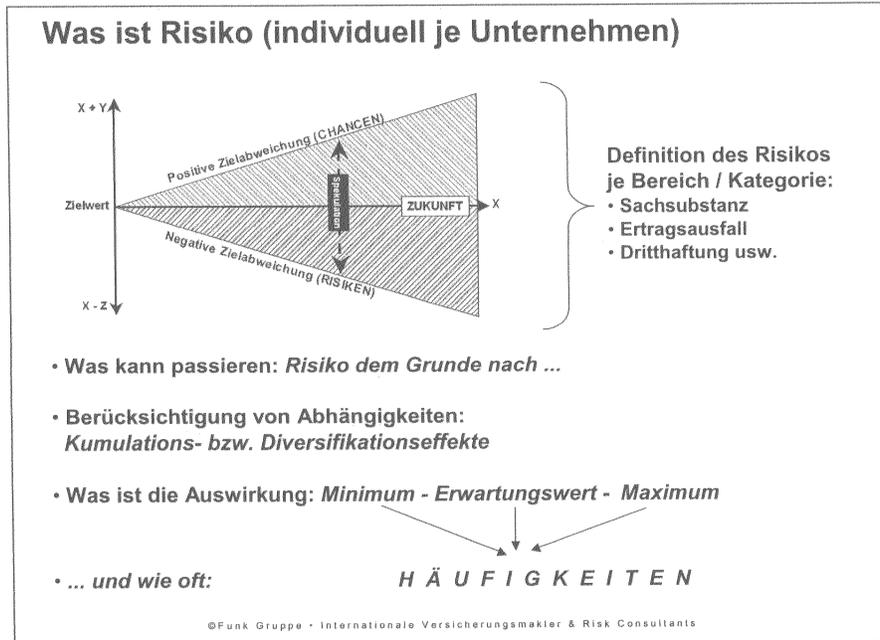


Abb. 3: Was ist Risiko?

Bei der Risikoaufnahme ist es von besonderer Bedeutung, dass neben der Geschäftsleitung auch operativ tätige Verantwortungsträger in den Prozess involviert sind. Die Verantwortlichen aus den unterschiedlichen Teilbereichen gewährleisten eine umfassende Erörterung der Risikosituation unter Beachtung verschiedener Blickwinkel aus der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Projektteams ermöglicht auch einen Konsens in Bezug auf die qualitative Einordnung und die Quantifizierung der einzelnen Risiken. Dieser Konsens ist für die spätere Akzeptanz der aus dem Projekt abgeleiteten Strategie zur Risikobewältigung im Unternehmen unbe-

Verantwortliche aus unterschiedlichen Teilbereichen

dingt erforderlich. Die im Rahmen der Risikoanalyse identifizierten und bewerteten Risiken werden abschließend in einem Risikoinventar dokumentiert. Das Risikoinventar bildet den Grundstein für die Ableitung der jeweiligen Risikobewältigungsmaßnahmen zur Absicherung der Risiken.

Schritt 3: Ableitung einer Risikobewältigungsstrategie

Nach Inventarisierung (Dokumentation) der Ist-Risikosituation wird eine geeignete Strategie entwickelt, die bestimmt, wie die einzelnen Risiken bestmöglich bewältigt werden können. Bevor etwaige Versicherungs- oder sonstige Finanzierungslösungen hinsichtlich ihres Wertbeitrages zur Risikobewältigung berücksichtigt werden, stehen hier Maßnahmen aus

- der Technik (Vermeidung, Verminderung, Reduzierung) und
- der Organisation (Steuerung, Prävention, Reaktion)

im Vordergrund, mit denen Versicherungsschutz so weit wie möglich substituiert werden kann. Im Hinblick auf die Sicherung des zukünftigen Fortbestandes der Unternehmung ist es von grundsätzlicher Bedeutung, etwaige Großschäden, die bspw. eine Betriebsunterbrechung oder eine Imageschädigung (bspw. durch Produktfehler, die Personenschäden verursachen) verursachen können, von vornherein so weit wie möglich in ihrer Entstehung zu verhindern bzw. hinsichtlich ihrer Auswirkung zu reduzieren.

Risikomanagementmix

Der optimale Risikomanagementmix ergibt sich aus der sinnvollen und abgestimmten Kombination von ursachen- und wirkungsbezogenen Maßnahmen aus den Bereichen des Risk Controllings und des Risk Financings.

Risikobewältigung ableiten

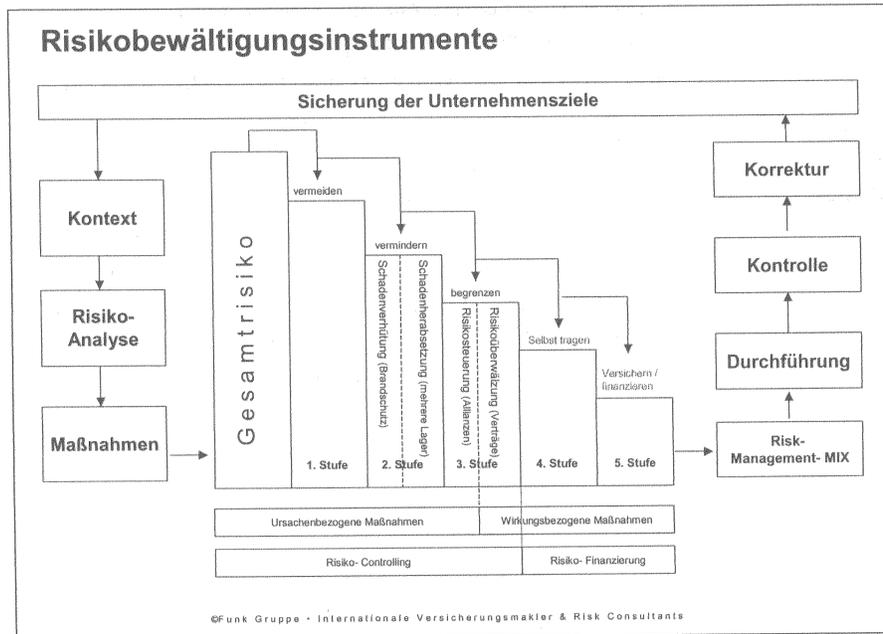


Abb. 4: Instrumente zur Risikobewältigung

Hierbei wird im Bezug auf jedes identifizierte Einzelrisiko und unter Berücksichtigung der identifizierten Gesamtrisikolage auch die definierte Risikoselbsttragekraft (vgl. Risikophilosophie) adäquat berücksichtigt. Es gilt insbesondere zu eruieren, wie viel Liquidität dem Unternehmen zur Risikoeigentragung maximal pro Einzelschaden und in der Aggregation sämtlicher möglicher Schäden pro definierter Periode zur Verfügung steht. Für verbleibende Restrisiken, die weder sinnvoll durch technische oder organisatorische Maßnahmen bewältigt noch selbst getragen werden können, wird eine passende Transferstrategie auf Versicherungsmärkte oder alternative Finanzierungsmärkte entwickelt.

Risikoselbsttragekraft

Abgleich mit bestehenden Strategien

Schritt 4: Vergleich der neu erarbeiteten Risikobewältigungsstrategie mit der heute bestehenden Absicherungsstrategie (Gap-Analyse)

Im Ergebnis wird die entwickelte Soll-Risikostrategie, die das Resultat der bisherigen Überlegungen darstellt, mit der aktuellen (Ist-Risikostrategie) verglichen. Hieraus folgend sind Optimierungspotenziale aufzuzeigen und konkrete Umsetzungsempfehlungen zum Reengineering bzw. zur Modifizierung des bestehenden Versicherungsmanagements abzuleiten. Der Ablaufprozess des Risk Profiling kann schematisch wie folgt dargestellt werden:

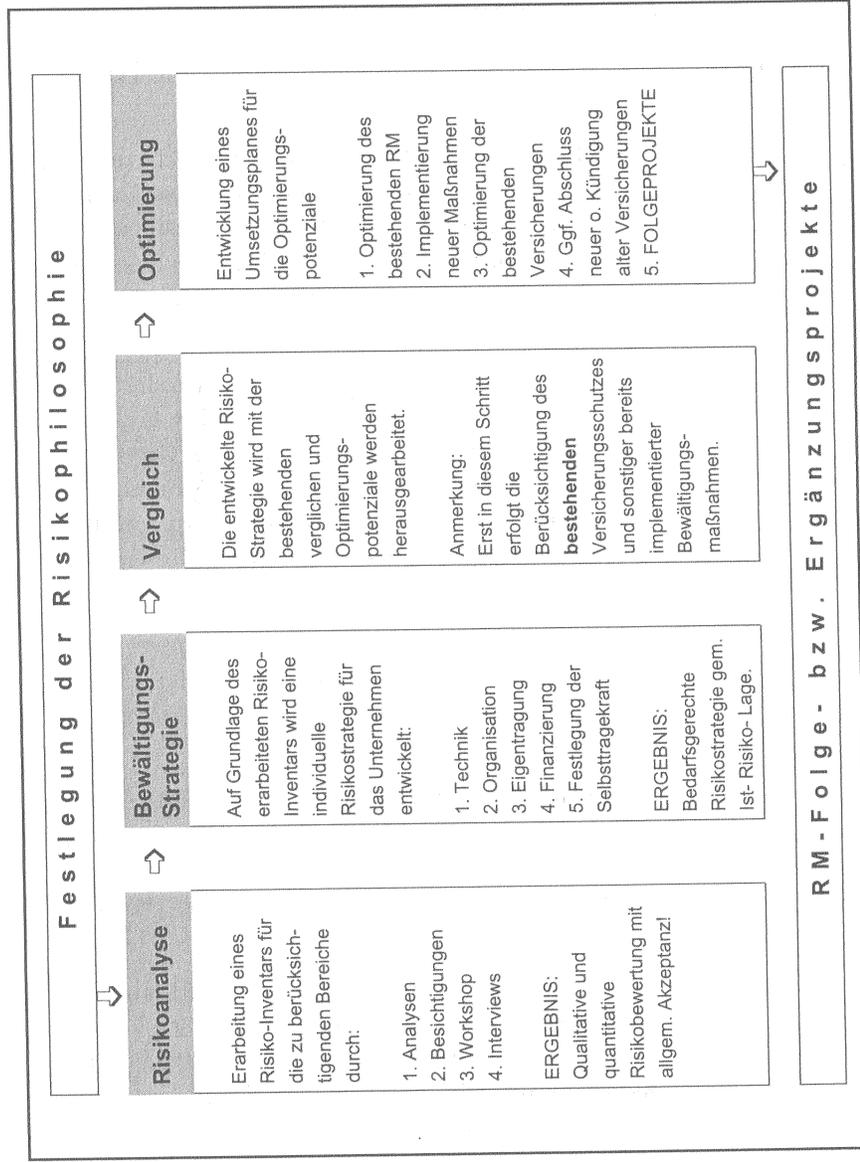


Abb. 5: Ablaufprozess Risk Profiling

Zusammenfassung

Nutzen des Risk Profiling

Der Nutzen eines Risk Profiling kann abschließend wie folgt zusammengefasst werden:

- Mithilfe eines Risk Profiling wird aus Sicht des Unternehmens sichergestellt, dass sämtliche relevanten Risiken des Unternehmens erfasst, adäquat bewertet und berücksichtigt werden. Entsprechend erhält das Unternehmen die notwendige Transparenz über die eigene Risikosituation.
- Bestehende Risikobewältigungsmaßnahmen, insbesondere Versicherungslösungen, werden hinsichtlich ihres Wertbeitrages für das Unternehmen hinterfragt. Gegebenenfalls nicht tatsächlich notwendige Deckungen können aufgegeben werden und eventuell bestehende Deckungslücken, die bisher nicht erkannt wurden, können geschlossen werden.
- Durch die Berücksichtigung sämtlicher sinnvoller Risikomanagementinstrumente wird ein optimiertes Maß an Planungssicherheit gewährt, das sich an der Zielsetzung der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens orientiert.
- Aus dem Blickwinkel einer Gesamtrisikokostenbetrachtung wird sichergestellt, dass die Relation zwischen gebundenem Risikodeckungskapital (Eigenkapital) und Versicherungs- bzw. Risikotransferkosten ökonomisch sinnvoll ist.
- Durch die Berücksichtigung adäquater Risikopräventionsmaßnahmen im Rahmen der gesamten Risikobewältigungsstrategie verbessert sich die Verhandlungsposition gegenüber möglichen Risikoträgern. Durch gezieltes Risikomarketing können neue Versicherungskapazitäten

erschlossen und die Transferkonditionen ggf. günstiger gestaltet werden.

- Im Rahmen der Verhandlung von günstigen Kreditkonditionen mit Banken vor dem Hintergrund von Basel II spielt die positive Einschätzung der operativen Risikobewältigung zunehmend eine gewichtige Rolle. Auch in diesem Fall hilft ein Risk Profiling bei der Vermarktung der Risikosituation von Unternehmen und leistet einen Beitrag zur Sicherung bzw. Erschließung wichtiger Finanzierungsquellen.
- Sofern im Unternehmen bislang kein ganzheitliches Risikomanagementsystem existiert, bildet das Risk Profiling einen Grundstein für entsprechende Folgeprojekte im Kontext des ganzheitlichen Risikomanagements (d. h. zusätzliche Berücksichtigung strategischer Risiken sowie Markt- und Finanzmarktrisiken respektive sonstiger Risikobereiche).
- Das Risk Profiling stellt sicher, dass das Versicherungsmanagement zunehmend als integrativer Bestandteil eines ganzheitlichen Risikomanagements gesehen wird und einen nachweisbaren Wertbeitrag für das Unternehmen liefert.

Überwälzung von Risiken

Überwälzung von Risiken

Überwälzung von Risiken

Überwälzung von Risiken