

Veröffentlicht in  
Die Versicherungs*Praxis*  
September 2005

„Das Versicherungsmanagement auf dem Prüfstand -  
Integriertes Risikomanagement als Kosten- und  
Wettbewerbsvorteil nutzen!“

S. 162-166

Mit freundlicher Genehmigung der  
Versicherungs*Praxis*-Redaktion  
Deutscher Versicherungs-Schutzverband, Bonn  
([www.dvs-schutzverband.de](http://www.dvs-schutzverband.de))

# Das Versicherungsmanagement auf dem Prüfstand – Integriertes Risikomanagement als Kosten- und Wettbewerbsvorteil nutzen!

Von Michael Bartl, RMCE RiskCon GmbH

## Anforderungen an ein leistungsfähiges Risikomanagement

Das Umfeld von Unternehmen am Wirtschaftsstandort Deutschland ist von einer zunehmenden Dynamisierung des Wettbewerbs, kürzerer Produktzyklen und einer steigenden Erfolgsrelevanz der Informationsgewinnung bzw. –verarbeitung geprägt. Erfolgreiches Unternehmertum ist jedoch nicht nur durch Erfolgchancen motiviert, sondern auch dadurch gekennzeichnet, daß die Unternehmenslenker genau die richtigen Risiken eingehen. Ein situatives oder gar „zufälliges“ Management von Risiken führt daher häufig zu grundsätzlich vermeidbaren negativen Wirkungen auf das Unternehmensergebnis. Die fundierte Auseinandersetzung mit Chancen und Gefahren (Risiken) unternehmerischer Tätigkeiten und damit auch der sinnvolle und effektive Umgang mit Risiken stellt aus Sicht des Managements hohe Anforderungen an die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Systeme und den eigenen Führungs- und Denkansätzen.

Die übliche Vorstellung von einem Risikomanagement geht dabei oft über den Finanz- und technischen Bereich nicht hinaus. Die Erfahrungen und Ergebnisse aus systematisch durchgeführten Risikoanalysen zeigen in diesem Zusammenhang gerade bei mittelständischen Unternehmen jedoch ein anderes Bild. Auch Risiken aus anderen Bereichen, z.B. strategische Risiken und Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen sowie Konjunkturrisiken bestimmen entscheidend das Gesamtrisiko eines Unternehmens. Eine Kategorisierung und systematische Identifikation ist daher grundsätzlich mit Hilfe der folgenden Risikofelder nötig:

- Strategische Risiken
- Marktrisiken
- Finanzmarktrisiken
- Rechtliche und politische Risiken
- Risiken aus Corporate Governance und
- Leistungsrisiken

Im Rahmen der nachfolgenden Risikoanalyse werden die relevanten Risiken hinsichtlich Ihrer Tragweite in bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen beschrieben. Durch diese weiterführende quantitative Bewertung der Risiken wird die Grundlage für die Aggregation von Risiken geschaffen. Diese ist notwendig, da nur mittels dieser Methodik eine fundierte und verwertbare Aussage zur Gesamtrisikoposition und Eigenkapitalbedarf des Unternehmens zu treffen ist. Die Aggregation berücksichtigt dabei auch die kompensatorischen bzw. kumulativen Effekte von Einzelrisiken und zeigt zusätzlich die Diversifikationseffekte zwischen den Risiken eines Unternehmens auf.

Aus der Vielzahl möglicher Verfahren zur Risikoaggregation hat sich letztlich die Simulation von Risiken (mittels Monte-Carlo-Simulation) als das in der praktischen Anwendung zweckmäßigste herausgestellt, dabei werden Auswirkungen von Einzelrisiken entsprechenden Positionen in Bilanz und G&V zugeordnet (Unternehmensmo-

dell). Während bei einer „worst-best-case“-Betrachtung lediglich 2 Ausprägungen einer denkbaren Entwicklung betrachtet werden, berücksichtigt die Monte-Carlo-Simulation mehrere tausend Szenarien eines Planungszeitraumes und verfeinert dadurch die Resultate, beispielsweise in bezug auf eine Prognose der Gewinn- oder auch Verlustentwicklung, auf eine Genauigkeit von bis zu 99%. Angewandt wird dieses bewährte Verfahren beispielsweise auch bei Wahlprognosen für Land- und Bundestagswahlen in Form von repräsentativen Stichproben.

In einem weiteren Auswertungsschritt ist es zudem möglich, die Sensitivitäten von Einzelrisiken, d.h. die Wirkung von relevanten Unternehmensrisiken auf die Risikoposition des Unternehmens, im Detail zu ermitteln. Hieraus ergeben sich hilfreiche Aufschlüsse darüber, in welchem Umfang der Transfer von Risiken ökonomisch überhaupt sinnvoll ist.

Für den unternehmerischen Alltag ist es inzwischen mit Hilfe von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware möglich – wie dem „Risiko-Kompass plus Rating V 2.0“ – unter Nutzung eines Expertensystems Risikoinformationen zu erfassen, zu validieren und durch eine integrierte Risikoaggregation fundierte Risikomanagement-Informationen zu generieren<sup>1</sup>.

*(Siehe Abbildung 1 auf Seite 164)*

Ein umfangreiches Reporting der weit über die formalen Forderungen gehenden Risiko-Informationen schafft zudem die Inhalte für ein Risikomanagement-Handbuch.

## Integrierte Risikobewältigung als Bestandteil eines modernen Risikomanagements

Durch die konsequente Weiterentwicklung und Zusammenführung von Methoden und Ansätzen ist es möglich, die Ergebnisse aus dem Risikomanagement bei weiteren betriebswirtschaftlichen Fragestellungen anzuwenden. Integrierte Risikomanagement-Ansätze – mit denen sich Risikoprofile fundiert erstellen, analysieren und den Unternehmenserfolg sichernde Risikobewältigungs-Maßnahmen ableiten lassen – werden angewendet, um den aktuellen Herausforderungen mittelständischer Unternehmen zukunftssichernd entgegen zu treten.

Denn bei einer Analyse der zur Risiko-Bewältigung zählenden Vorgehensweise des Transfers von Risiken, z.B. der Übertragung von Risiken auf Dritte (Versicherungen, etc.), wird allzu oft klar, daß das bestehende Versicherungsmanagement i.d.R. als historisch gewachsenes Subsystem zu beschreiben ist und in der Praxis Risikomanagement- und Versicherungsprozeß nicht miteinander vernetzt sind.

Eine Steuerung des Versicherungsmanagements nach – sinnvollerweise – ökonomischen Gesichtspunkten kann

<sup>1</sup> Vgl. Gleißner/ Romeike, Risikomanagement - Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, 2005, Haufe Verlag

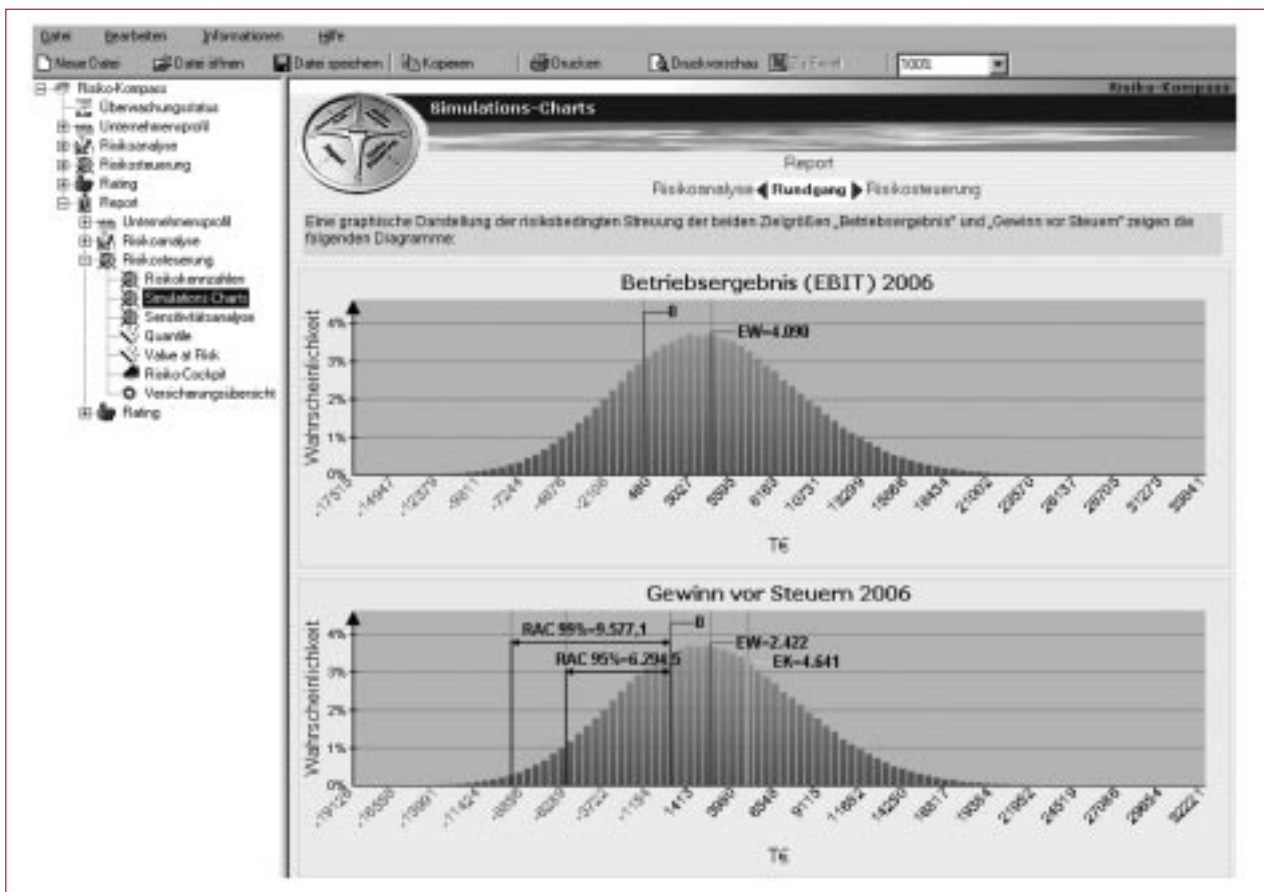


Abbildung 1: Die risikobedingte Streuung von Betriebsergebnis und Gewinn vor Steuern  
(Quelle: Der Risiko-Kompass plus Rating V 2.0, RMCE RiskCon GmbH, www.rmce.de)

daher nur unzureichend stattfinden. Dies bedeutet letztlich, daß zuviel oder falsch versichert wird und die Risikokosten damit tendenziell zu hoch sind! In Zeiten jedoch, da Kostensenkungen meist über einen teuren und gesellschaftlich schwierigen Personalabbau erreicht werden, findet eine naheliegende Diskussion zur Optimierung der Risikokosten, sprich des eigenen Versicherungsprogramms, oft nicht statt. Dabei sind die Vorteile einer integrierten Betrachtung von Risiko- und Versicherungsmanagement allzu offensichtlich:

1. Als Basis einer integrierten Betrachtungsweise dient eine unternehmensspezifische Risikoanalyse, deren Ergebnisse in eine Bestimmung der Gesamtrisikoposition fließen (mittels Risiko-Aggregation), welche nicht nur für die Transferoptimierung, sondern auch zur Bonitätsbestimmung (Rating) und den Möglichkeiten zur Eigenkapitalallokation – zum gewinnbringenden Einsatz – genutzt werden.
2. Die Instrumente der Risikobewältigung (Versicherungen, Währungs- und Zinsderivate, Alternativer Risk-Transfer) werden letztlich in bezug auf eine fundierte Prognose der Risikoentwicklung und unter – nicht jedoch ausschließlich – der Beachtung der Risikohistorie gewählt. Aufgrund der individuellen Transfer-Lösungen sowie der punktuellen Nutzung von alternativen Transferinstrumenten können die Kosten des Risikoschutzes erheblich reduziert werden.
3. Integriertes Risikomanagement trägt damit nicht nur zur finanziellen Stabilität des Unternehmens bei, es leistet zudem einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes. Denn durch die Entwicklung eines Bilanzschutzkonzeptes, um ein Unternehmen vor den Auswir-

kungen exogener Risiken (z.B. Betriebsunterbrechung, Rohstoffpreis und Währungsschwankungen u.ä.) zu schützen, wird die Ratingbeurteilung aktiv gesichert bzw. positiv beeinflusst.

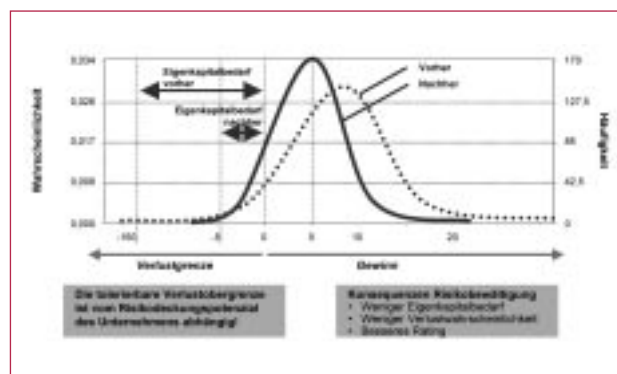


Abbildung 2: Gezielte Verringerung der Gewinnstreuung durch Optimierung der Risikobewältigung  
(Quelle: RMCE RiskCon GmbH)

Als Ergebnis arbeitet das Unternehmen mit einer Risikobewältigungsstrategie, welche durch eine reduzierte Risikoposition die Verringerung des Eigenkapitalbedarfs und damit eine Verbesserung der Eigenkapitaldeckung einer externen Ratingbeurteilung nach sich zieht.

### Industrie- und Versicherungsunternehmen sowie Makler sind in der Verantwortung

Das Management eines Industrieunternehmens wird demnach verstärkt Anstrengungen unternehmen müssen,

um Transparenz durch fundierte Risikomanagement-Informationen zu schaffen und damit Argumente und Handlungsoptionen für eine weitergehende Diskussion mit den Versicherungsunternehmen und Maklern zu erarbeiten. Denn die Versicherungswirtschaft hat bereits deutlich gemacht, daß es im Zuge der Umsetzung von Solvency II-Anforderungen zukünftig heißen wird: je risikobehafteter – unter Berücksichtigung des Gesamt-Exposures wie auch der Schadenfrequenz – die versicherten Risiken sind, desto mehr Kapital muß hierfür vorgehalten werden.

In der Praxis bedeutet dies konsequenter Weise, daß es „tendenziell zu einer Verengung von Kapazität und Anbieterzahl in kapitalintensiven Versicherungsbereichen“<sup>2</sup> kommen kann, was c.p. eine weitere Einschränkung des Versicherungsangebotes für große Teile von deutschen Unternehmen zur Folge hat. Indes wird schon offensichtlich, daß Industriezweige wie Chemie, Pharma und auch Kfz-Zulieferer – hier vor allem wegen der teuren Rückruf-Aktionen aus der jüngsten Vergangenheit – Probleme bei der Suche nach kostengünstigem Versicherungsschutz haben werden.

Die Verantwortung für die integrierte Betrachtung von Risiko- und Versicherungsmanagement erfordert jedoch nicht nur ein Umdenken auf Seiten der Industriebetriebe. Eine Weiterentwicklung der Risikomanagement-Systeme verlangt von den Versicherern und Maklern auch eine Weiterentwicklung von Versicherungskonzepten. Denn die aktuelle Praxis zu Einschätzungen der Risikosituation eines Unternehmens durch Versicherer oder Makler impliziert unzweifelhaft, daß ein „außenstehender Betrachter“ mehr oder mindestens ebenso viel über die Risikosituation im Unternehmen zu wissen scheint, als das Management selbst. Sollte dies wirklich bei der Mehrheit der Unternehmen der Fall sein? Aus der vorliegenden Erfahrung kann jedoch gesagt werden, daß relevante Risikoinformationen in den Unternehmen durchaus abrufbar sind und lediglich eine Systematik zur Erfassung, Analyse, Interpretation und konsequenten Steuerung unternehmerischer Risiken fehlt.

Ein ganzheitliches Risikomanagementsystem berücksichtigt dabei die Risikobewältigung als integralen Bestandteil und hat die Aufgabe, die Risikokosten eines Unternehmens zu optimieren. Hierbei sollten grundsätzlich die folgende Fragen einbezogen werden:

- Wieviel Risiko kann das Unternehmen bei gegebener Eigenkapital-Ausstattung tragen, ohne das Rating zu gefährden?
- Welche Risiken sollte ein Unternehmen unter Berücksichtigung ökonomischer Zielgrößen (z.B. aus Liquiditäts- und Eigenkapitalgesichtspunkten) dann konsequenterweise selbst tragen?
- Wie sieht der optimale Risikobewältigungs-Mix aus, d.h. welche bzw. inwiefern sollten Risiken transferiert, vermindert oder begrenzt werden?
- Werden die übergeordneten Ziele des Risikomanagements gezielt auf das betriebliche Versicherungswesen angewendet und welche Kostenoptimierungspotentiale ergeben sich daraus?

Über eine systematische und klar fokussierte Analyse des bestehenden Risikomanagement-Systems bzw. der eingesetzten Risikobewältigungsstrategie können unmittelbar umsetzbare Verbesserungsvorschläge abgeleitet und der Weg für eine Optimierung Risikokosten aufgezeigt werden.

Mit einem im Unternehmensalltag etablierten permanenten Risikomanagement-Prozess, welcher aus Identifikation, Analyse, Aggregation, Steuerung und Überwachung der Risiken besteht, wird zwangsläufig Transparenz, Vertrauen und Verlässlichkeit in der internen Organisation und dem Umfeld des Unternehmens, nicht nur Banken oder Geschäftspartnern sondern auch Versicherungen und Maklern, geschaffen.

Die Versicherungen, vor allem jedoch die Versicherungs-Makler, sind daher aufgefordert, ihr eigenes Handeln diesen Entwicklungen anzupassen, wobei die daraus entstehenden Herausforderungen insbesondere auf Vermittlerseite nicht zu unterschätzen sind. Denn neben dem Aufbau von methodischem Know-how, um beispielsweise die Ergebnisse moderner Risikomanagement-Systeme in den Kalkulationsprozess mit einzubeziehen, hat dies aller Voraussicht nach auch Konsequenzen auf den eigenen betriebswirtschaftlichen Erfolg. Aus der Projekterfahrung läßt sich unweigerlich ableiten, daß mit der Vernetzung von Risiko- und Versicherungsmanagement oftmals ganz wesentliche Kosteneinsparpotentiale verbunden sind.

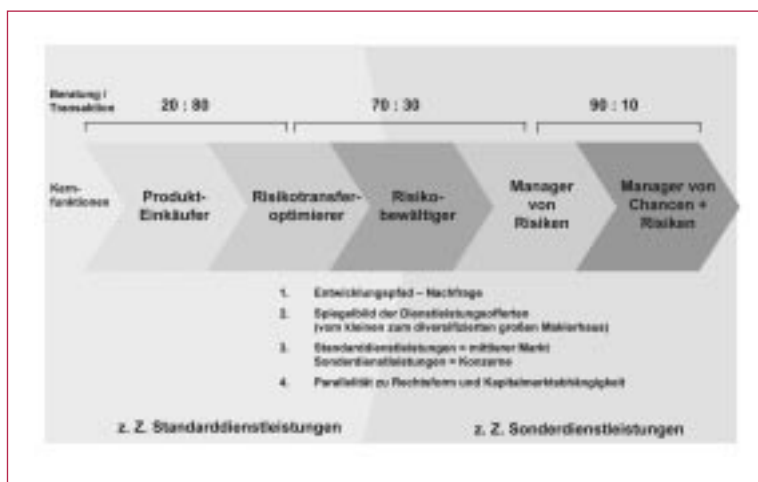


Abbildung 3: Entwicklung und Kernfunktionen der Maklerdienstleistungen (Quelle: Funk Gruppe GmbH – www.funk-gruppe.de)

Inwieweit jedes einzelne Makler-Unternehmen bereit ist – letztlich im Dienst des Kunden – die o.g. Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen, bleibt abzuwarten. Für die Unternehmen jedoch ist es durchaus lohnend, sich mit einem integrierten Risikomanagement-Ansatz zu beschäftigen.

Denn .... alles andere kostet mehr!

#### Weiterführende Literatur:

Gleißner/ Romeike, Risikomanagement - Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, 2005, Haufe Verlag

Füser/ Gleißner, Rating-Lexikon, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 2005

<sup>2</sup> Rita Lansch: Standard & Poors erwartet Konsolidierung bei Versicherern, Handelsblatt, 03.05.2005