

Veröffentlicht in

Funk-Forum

Heft 2/2002

“Total-Cost-of-Risk: Wettbewerbsvorteile durch
optimierte Risikokosten”

Mit freundlicher Genehmigung der Funk-Forum-Redaktion,
Funk Gruppe, Hamburg
(<http://www.funk-gruppe.de>)

„Total-Cost-of-Risk: Wettbewerbsvorteile durch optimierte Risikokosten“

Dr. Werner Gleißner

Risikokosten als Herausforderung

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass in einer immer turbulenten Umwelt eine Risikobetrachtung immer größere Bedeutung gewinnt. Kein Unternehmer wird heute erwarten, dass seine mittel- oder gar langfristige Unternehmensplanung präzise eintreten wird; es gilt sich auf die Unwägbarkeiten der Zukunft - also die Risiken - vorzubereiten.

Vor diesem Hintergrund einer zunehmend größeren Bedeutung eines adäquaten Risikomanagements für die nachhaltige Erfolgssicherung von Unternehmen 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.

Was sind „Risikokosten“?

Die Abgrenzung der Risikokosten und die Abschätzung ihres Anteils an den Gesamtkosten ist sicher nicht einfach und wesentlich durch eine präzise Abgrenzung geprägt; gelegentlich zu hörende Schätzungen von 15 % des Umsatzes verdeutlichen aber, dass sich hier ein erhebliches Potenzial verbirgt.

Bei der Abgrenzung und Bestimmung der Risikokosten sind dabei zunächst folgende drei Fragen zu beantworten:

- Welche Arten von Risiken sollen betrachtet werden?
- Welche diesen Risiken zuzuordnen den Kosten werden einbezogen?
- Welche Arten von Risikotransferlösungen werden bei der Optimierung der Risikokosten prinzipiell betrachtet?

Die bei der Berechnung einzubeziehenden Risiken sind beispielsweise die folgenden:

- Risiken aus Betriebsunterbrechung
- Haftpflichtrisiken
- Technische Risiken
- Zinsänderungsrisiken
- Währungsrisiken
- Rohstoffpreisrisiken

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

- Kosten für interne Kontrollsysteme und die Organisation des Risikomanagements (insbesondere Arbeitszeitkosten)
- Kosten für Risikotransfer und externe Dienstleistungen (z. B. Versicherungsprämie)
- Kosten der Schäden und der (in Anspruch genommenen) Selbstbehalte
- Kosten der Schadensabwicklung
- (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.

Risikokosten, 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, die die Risiken (erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit) beschreiben und dabei - stärker als die bisherigen Kreditwürdigkeitsprüfungen - die langfristigen strategischen Zukunftsperspektiven eines Unter-

nehmens berücksichtigen. Unternehmen mit „schlechtem“ Rating wird zukünftig voraussichtlich deutlich schlechtere Kreditkonditionen und u.U. auch einen geringeren Kreditrahmen zur Verfügung gestellt werden. Die eingehendere Beschäftigung der Kreditinstitute mit den - insbesondere auch strategischen - Risiken ihrer Kreditnehmer erhöhen den Druck auf die mittelständische Wirtschaft sich präventiv ebenfalls intensiver mit den eigenen Risiken auseinander zu setzen und frühzeitig „Rating-Strategien“ zu entwickeln, die auch zukünftig einen adäquaten Kreditrahmen zu wettbewerbsfähigen Konditionen gewährleisten (vgl. Gleißner, W. / Fiser, K., Leitfaden Rating, 2002). 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.

Das Risiko(kosten)management des Unternehmens beeinflusst durch die gewählten Risikobewältigungs-

maßnahmen sowohl den Umfang der Risiken als auch das erwartete Ertragsniveau, da letzteres auch durch die Risikokosten mit bestimmt wird. Das Risikomanagement hat somit neben der Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung und ertragssteigernden Maßnahmen eine zentrale Bedeutung bei der Erarbeitung von Rating-Strategien.

Projektlauf der Optimierung der Risikokosten mit dem RMCE-Ansatz

Für die Optimierung der Risikokosten wurde bei der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG ein praxisorientierter Vorgehensplan entwickelt, der im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements entworfen wurde (vgl. Gleißner, W., Optimierung der Risikokosten, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2002). Dies bedeutet insbesondere, dass neben traditionell versicherbaren Risiken auch weitere Risiken, beispielsweise Zins- und Währungsrisiken, mit einbezogen werden können. Der im Folgenden skizzierte Vorgehensplan kann dabei speziell genutzt werden, um die vorhandenen Versicherungslösungen eines Unternehmens zu beurteilen und zu optimieren. Ein solches Projekt weist fünf Phasen auf, wobei es ergänzend durchaus auf Grund bestehender Synergien sinnvoll sein kann, sich



zugleich mit dem Thema „Rating“ zu befassen :

■ **Phase 1**

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 ein „virtuelles Captive“, dessen Risikokosten – unter Vernachlässigung anderer unternehmerischer Risiken – optimiert werden.

■ **Phase 2**

Status-Quo - Bestimmung der Risikokosten

Über alle in der ersten Phase definierten Risiken werden nun - zunächst separat - die relevanten Kosten erfasst. Wie eingangs bereits erwähnt, sind dabei die Kosten von Risikotransfers, die Schadenskosten, risikobezogene (Arbeits-) Prozesskosten, aber auch die kalkulatorischen Kosten für das zur Risikodeckung erforderliche Eigenkapital mit einzubeziehen. Mit Hilfe der Risikoaggregation („Monte-Carlo-Simulation“; vgl. Gleißner/Meier, 2001) werden nach der partiellen Betrachtung einzelner Risiken unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen (Korrelationen) die Gesamtrisikoposition aus sämtlichen in die Analyse einbezogenen Risiken bestimmt, wobei die definierten Risikobewältigungsmaßnahmen und die Diversifikationseffekte zwischen Risiken berücksichtigt werden.

So wird es möglich,

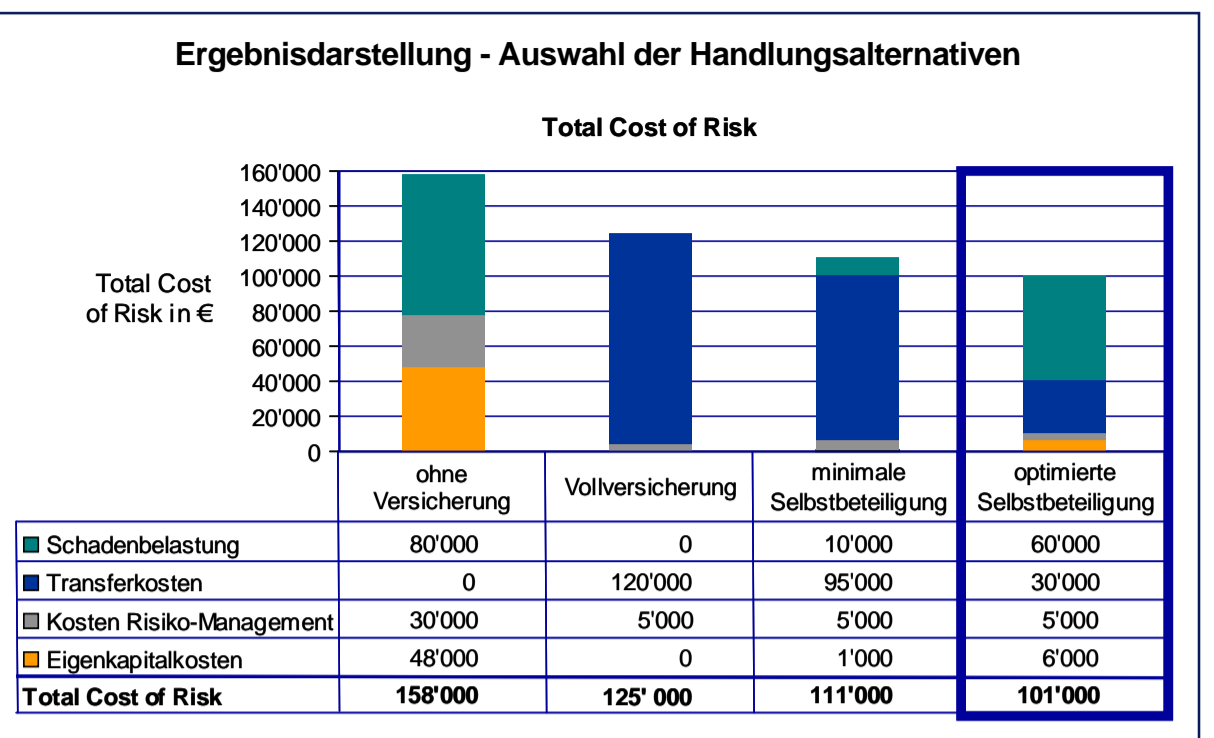
- den Eigenkapitalbedarf zur Risikodeckung und
- die Risikokosten unter Berücksichtigung risikovermindernder Diversifikationseffekte anzugeben.

■ **Phase 3**

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 und – mittels einer speziellen Simulationssoftware für die Risikoaggregation, dem „RMCE-Transfer-Simulator“ – zu bewerten. Das Spektrum solcher Handlungsalternativen ist sehr groß, wobei oft a priori Einschränkungen der betrachteten Bewältigungsmaßnahmen zur Vereinfachung vorgegeben werden:

- Veränderungen der Selbstbehalte von Versicherungen,
- Wechsel von Versicherungsgesellschaften oder Versicherungstarifen,
- Verbindung verschiedener Risiken (z. B. Sach- und Haftpflichtrisiken) in einer Versicherungslösung zur Nutzung von Diversifikationswirkungen,



- Substitution klassischer Versicherungslösungen durch ART-Ansätze etc.,
- Einsatz von Termingeschäften bzw. Derivaten zur Absicherung von Zinsänderungen oder Währungen,
- Aufbau von Frühaufklärungssystemen,
- Outsourcing der Schadensbehandlung an einen Versicherungsmakler, Effizienzsteigerung der Arbeitsprozesse der Risikobewältigung,
- Outsourcing interner Überwachungsleistungen, z. B. an Wirtschaftsprüfer,
- Optimierung von Verträgen mit Kunden und/oder Lieferanten (z. B. Preisgleitklauseln).

In der Praxis haben bisher Analysen zur Optimierung der Selbstbehalte noch eine dominierende Bedeutung – die Einsparpotenziale sind dabei oft erheblich. 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.

■ **Phase 4**

Entscheidungsfindung - Auswahl einer Handlungsalternative

Mit Hilfe (heuristischer) Vorgehensverfahren wird die Anzahl der Handlungsalternativen auf eine Anzahl von drei bis fünf präferierten Optionen reduziert. Diese werden schließlich an Hand des gewählten Erfolgsmaßstabs, also der Risikokosten (Total-Cost-of-Risk) systematisch miteinander verglichen. Auf Grund der integrierten Sichtweise werden dabei Wechselwirkungen der verschiedenen Risiken und Risikobewältigungsalternativen explizit mit einbezogen. Die Graphik zeigt beispielhaft Handlungsalternativen („Szenarien“), die sich in erwarteter Schadenshöhe, Eigenkapitalbedarf und Versicherungsprämien unterscheiden.

Die Durchführung eines fundierten Vergleichs solcher Handlungsalternativen wird bei RMCE mit Hilfe des „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 Einbeziehung von PML-Schätzern - Verteilungsfunktionen für Schadenshäufigkeit und Schadenshöhe abzuleiten.

Mit diesen Informationen - sowohl für den Status quo als auch die betrachteten Handlungsalternativen - sind folgende Frage zu beantworten:

- Welche der betrachteten Handlungsoptionen („Szenarien“) der Risikobewältigung ist optimal?
- Wie hoch ist der zur Deckung der verbliebenen Risiken erforderliche Eigenkapitalbedarf?
- Welche Einsparpotenziale bei den Risikokosten ergeben sich?

■ **Phase 5**

Projektplanung und Umsetzung der Lösung

Schließlich ist für die ausgewählte Handlungsalternative - unter Einbeziehung der erforderlichen Fachexperten - im Detail zu planen und umzusetzen. Zunächst erfordert dies die Koordination

verschiedener Anbieter von „Teil-Lösungen“, wie z.B. Versicherer, Versicherungsmakler, Banken oder Wirtschaftsprüfer.

Die strategische Perspektive

Eine Optimierung der Risikokosten hat neben den offensichtlichen Vorteilen einer Kosteneinsparung 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.

Die Optimierung der Risikoposition ist zudem eine der entscheidenden Säulen einer Rating-Strategie, die die Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung, die Verbesserung der Kommunikation mit der Hausbank und andere ertragssteigernde Maßnahmen ergänzt.

Offensichtlich wird die Optimierung der Risikokosten in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld eine der zentralen unternehmerischen Herausforderungen - sei es für Kostenmanagement oder Rating.

Der Autor:

Dr. Werner Gleißner, Dipl.-Ing., ist geschäftsführender Gesellschafter der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG, einem führenden Anbieter für Risikomanagement-Systeme. Die Schwerpunkte seiner Beraterstätigkeit liegen in den Bereichen Risikomanagement, Strategieentwicklung sowie Quantitative Analyseverfahren. Dr. Gleißner gilt als Spezialist, praxiserprobte Beratungsleistungen auf Basis wissenschaftlich fundierter Theorien zu entwickeln. RMCE RiskCon GmbH & Co, KG ist ein Unternehmen der Funk Gruppe.

Veröffentlichungen zu dem Thema:

Werner Gleißner / Günter Meier, Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, 2001.



Werner Gleißner / Karsten Füser, Leitfaden Rating, Vahlen-Verlag, 2002.