

Veröffentlicht in

Die Versicherungspraxis

Ausgabe 3 März 2007

**„Total Cost of Risk:
Wertorientierte Steuerung von Risikotransferstrategien“**

S. 41-45

**Mit freundlicher Genehmigung des DVS,
Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V.**

(www.dvs-schutzverband.de)

Die VersicherungsPraxis

Organ der Versicherungsnehmer · Herausgeber: DVS Deutscher Versicherungs-Schutzverband e. V. Bonn

März-Heft

Zitierweise: VP Nr. 3 – 2007

Total Cost of Risk: Wertorientierte Steuerung von Risikotransferstrategien

Von Dr. Werner Gleißner (Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH, Leinfelden-Echterdingen) und Hendrik F. Löffler (Leiter Risiko-Management-Beratung und Prokurist der L. Funk & Söhne GmbH, Hamburg)

Risikokosten als Herausforderung

Empirische Untersuchungen von Funk/RMCE haben ergeben, daß die im zentralen Risikomanagement eines Unternehmens verankerten Prozesse der Risiko-Identifikation, Bewertung und Steuerung vom klassischen Versicherungsmanagement in vielen Fällen strukturell sowie auch ablauforganisatorisch getrennt sind.

Aktuelle Studien¹ zu diesem Thema kommen zu ähnlichen Erkenntnissen und stellen bspw. fest, daß betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle für das Versicherungsmanagement kaum etabliert sind, was zu Fehleinschätzungen der tatsächlichen Risikosituation führen kann. Eine Tendenz zur Überversicherung kleinerer und mittlerer Risiken aber auch zur Unterversicherung bedeutender Groß-Risiken sind oft die Folge.

Die versicherungstechnische Absicherung von Frequenzschäden ist jedoch aus verschiedener Hinsicht unwirtschaftlich und nicht effizient². So sind im Bereich der Kleinstschäden die vom Risikoträger zu kalkulierenden Transaktionskosten besonders hoch und machen einen Großteil der Versicherungsprämie aus. Ferner belasten die Frequenzschäden die Rentabilität eines Versicherungsvertrages oftmals übermäßig, was in absehbarer Zeit zu einer Anpassung der Versicherungsprämie und langfristig zu gegenseitigen Geldwechselgeschäften führt.

Im Gegensatz dazu führt eine nicht ausreichende Absicherung von Katastrophenrisiken im Zweifelsfall unmittelbar zum Ruin der Unternehmung. Für die Absicherung solcher höchst seltener aber katastrophaler Ereignisse ist die Versicherung eigentlich ideal, da eine Selbstversicherung in diesem Segment weder sinnvoll noch darstellbar ist. Trotz Kenntnis über solche Großschäden wird von einer Versicherungsnahme nicht selten Abstand genommen, da das Versicherungsmanagement die hierfür entstehenden Kosten als unverhältnismäßig hoch einstuft.

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen besteht demnach darin, ökonomisch plausible und praktikable Steuerungsmodelle zu entwickeln, mit denen die Wertbeiträge von einzelnen Versicherungslösungen

ermittelt und etwaige Risikokostenoptimierungspotenziale identifiziert bzw. umgesetzt werden können. Hierzu ist der Total Cost of Risk-Ansatz (TCR) bestens geeignet.

Der TCR-Ansatz hat die Aufgabe, die Kosten von Risiken und den damit verbundenen Risikobewältigungsmaßnahmen in Unternehmen transparent und steuerbar zu machen.

Mit Hilfe dieser Methodik wird es möglich, das optimale Gleichgewicht zwischen Risikoeigentragung und Risikotransfer im Rahmen einer Risikobewältigungsstrategie zu bestimmen. Als Ergebnis steht ein in das Risikomanagement integriertes, ökonomisch plausibles und transparentes Versicherungsmanagement, das einen effektiven Beitrag zur wertorientierten Unternehmenssteuerung leistet.

Was sind "Risikokosten"?

Die Bestimmung der Risikokosten hängt letztendlich davon ab

- welche Risiken in die Betrachtung mit einbezogen werden und
- welche mit diesen Risiken in Verbindung stehenden Kosten berücksichtigt werden sollen.

Bei kritischer Hinterfragung des Wertbeitrags des Risikotransfers sind zunächst diejenigen Risiken zu betrachten, die grundsätzlich disponibel, also auf Dritte übertragbar sind, wie z.B.:

- Sachsubstanz- und Betriebsunterbrechungsrisiken
- Haftpflicht- und Rückruftrisiken
- Technische Risiken
- Transport-Risiken
- etc.

Wenn dies gewünscht ist, kann der Fokus jederzeit um weitere disponible Risiken ergänzt werden, Zins- und Währungsrisiken sowie Rohstoffpreisisiken seien exemplarisch genannt.

Im Hinblick auf die mit den einzelnen Risiken in Verbindung stehenden Kosten, können bspw. folgende Positionen berücksichtigt werden:

- Kosten für interne Kontrollsysteme und die Organisation des Risikomanagements (insbesondere Investitionskosten für präventive und reaktive Maßnahmen, wie z.B. Brandschutz und Notfallorganisation).

¹ Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Versicherungs- und Risikomanagement", eine Expertenstudie von RiskNET (2007) sowie „Versicherungsmanagement in Großunternehmen", eine empirische Untersuchung der Detecon Consulting (Schweiz) AG

² Vgl. Löffler, H.: Optimierung der Risikokosten durch effizienten Risikotransfer - Integration des Versicherungsmanagements in den Risikomanagement-Prozeß, ZRFG (Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance), 01/2006, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.; Berlin

- Kosten für Risikotransfer und externe Dienstleistungen (z.B.) Versicherungsprämien inkl. fiskalischer Abgaben und Entgelte für etwaige Service-Provider).
- Kosten der eigenen Administration (Personal- und Sachaufwendungen inkl. Nebenkosten für ggf. vorhandenes eigenes Personal).
- Kosten der selbst getragenen Schäden (bspw. aus in Anspruch genommenen Eigenbehalten, nicht ausreichenden Deckungssummen, bewußt nicht versicherten Gefahren, etc.) sowie Kosten der Schadensabwicklung.
- (Kalkulatorische) Kosten des Eigenkapitals, das zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste erforderlich ist.

Die Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten ist notwendig, weil das Eigenkapital eines Unternehmens in erster Linie zur Risikodeckung dient. Wenn nämlich keine risikobedingten Verluste auftreten können, benötigt ein Unternehmen eigentlich auch kein (teures) Eigenkapital. Risikotransferinstrumente im allgemeinen bzw. Versicherungslösungen im speziellen helfen somit Eigenkapital einzusparen. Mit positiven Konsequenzen für das zukünftige Rating, weil Risikowirkungen die negative Änderungen von Kennzahlen des Finanzratings auslösen können, abgefangen werden.

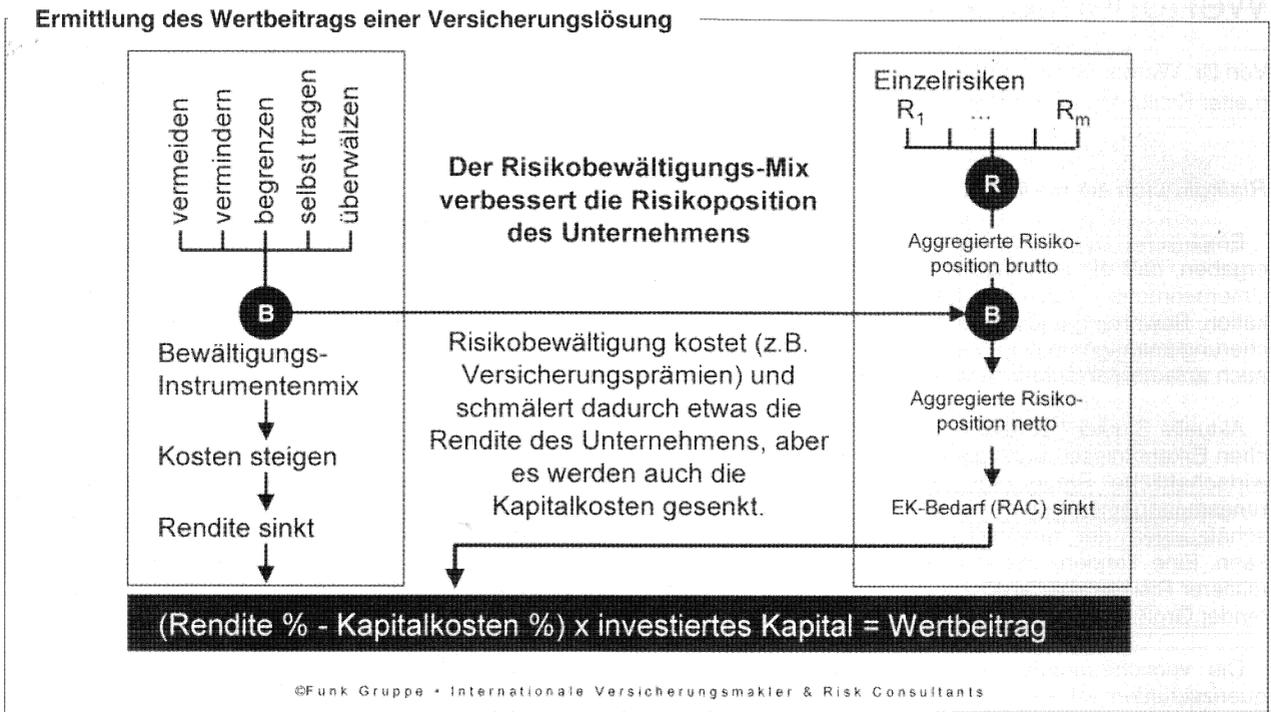


Abbildung 1 Umsetzung des TCR-Ansatzes³

Ein TCR-Projekt weist grundsätzlich vier Phasen auf:

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 eine „virtuelle Captive“, deren Risikokosten – unter Vernachlässigung anderer unternehmerischer Risiken – optimiert werden.

2. Status-Quo-Bestimmung der Risikokosten

Zu allen in der ersten Phase definierten Risiken werden nun - zunächst separat je Einzelrisiko - die relevanten Kosten erfaßt. Wie eingangs bereits erwähnt, sind dabei die Kosten von Risikotransfermaßnahmen, Schadenskosten, risikobezogene (Arbeits-)Prozesskosten aber auch die kalkulatorischen Kosten für das zur Risikodeckung erforderliche Eigenkapital mit einzubeziehen.

Mit Hilfe der Risiko-Aggregation (Monte-Carlo-Simulation) wird nun die Gesamtrisikoposition sämtlicher in die Analyse einbezogener Risiken ermittelt, wobei ggf. vor-

handene Risikobewältigungsmaßnahmen zu einzelnen Risiken berücksichtigt werden. Auf diese Weise wird der zur Risikotragung benötigte Eigenkapitalbedarf ermittelt. Der Eigenkapitalbedarf zeigt den Umfang möglicher risikobedingter Verluste, der mit z.B. 99%iger Sicherheit in einem Jahr nicht überschritten wird. Das vorgegebene Wahrscheinlichkeitsniveau ist dabei vom angestrebten Rating abhängig (eine 1%ige Ausfallwahrscheinlichkeit entspricht in etwa einem „BB-Rating“). Die Ergebnisse der Aggregation ermöglichen eine fundierte Beurteilung der Risikoeigentragungskraft des Unternehmens, die im Rahmen der folgend zu entwickelnden Handlungsalternativen berücksichtigt werden sollte. Sie ist zudem notwendig, um die kalkulatorischen Eigenkapitalkosten - eine wesentliche Komponente der TCR - berechnen zu können. Versicherungen substituieren letztlich knappes und teures Eigenkapital. Die kalkulatorischen Eigenkapitalkosten ergeben sich als Produkt von Eigenkapitalbedarf und Eigenkapitalkostensatz, der von der akzeptierten Ausfallwahrscheinlichkeit und der erwarteten Rendite von Alternativen (z.B. am Aktienmarkt) abhängt.

3. Erarbeitung einer alternativen Risikobewältigungsstrategie

Nach der Status-Quo-Betrachtung der Risikokosten gilt es eine oder auch mehrere alternative Risikobewältigungsstrategien zu erarbeiten, die eine Reduzierung der

³ Vgl. Gleißner, W.: Optimierung der Risikokosten, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 10/2002

Risikokosten erwarten läßt. Das Spektrum möglicher Handlungsalternativen ist groß, denkbar sind z.B. folgende Maßnahmen:

- Aufgabe von Versicherungsschutz zu Gunsten der Eigentragung für bestimmte kleinere und mittlere Risiken,
- Veränderungen der Selbstbehalte von Versicherungslösungen,
- Wechsel von Versicherungsgesellschaften zur Sicherung höherer Versicherungskapazitäten bzw. günstigerer Konditionen,
- Verbindung verschiedener versicherungstechnischer Risiken in einer Versicherungslösung (Multi Line / Multi Year) zur Nutzung von Diversifikationswirkungen,
- Substitution klassischer Versicherungslösungen durch ART-Ansätze etc.,
- Investition in Risikoprävention bzw. Schadenverhütungsprogramme,
- Outsourcing der eigenen Versicherungs- und Schadenadministration an einen externen Service-Provider (Effizienzsteigerung unter Transaktionskostengesichtspunkten).

Aktuelle Projekt-Erfahrungen zeigen deutlich, daß insbesondere bei der Anpassung der Selbstbeteiligungen auf die tatsächlich verfügbare Risikoeigentragungskraft des Unternehmens mitunter deutliche Risikokostenoptimierungen realisiert werden können.

In der Praxis ist immer wieder festzustellen, daß das Versicherungsmanagement in vielen Unternehmen vom zentralen Risikomanagement abgekoppelt ist und nicht anhand ökonomischer Zielgrößen gesteuert wird. Vielfach ist das betriebliche Versicherungswesen als historisch gewachsenes Subsystem zu bezeichnen, das ein mehr oder weniger autonomes Inseldasein fristet⁴. Diesbezüg-

4 Löffler, H.: Risikomanagement, Ein Rezept ohne Köche?, FINANCE-Magazin, Verlag Financial Gates GmbH (ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe); Frankfurt, 01/2006

lich sei nochmals erwähnt, daß das Fehlen betriebswirtschaftlicher Steuerungsmodelle oftmals zu Fehleinschätzungen der tatsächlichen Risikosituation und unter Umständen somit zur Überversicherung kleinerer und mittlerer bzw. zur Unterversicherung größerer und Katastrophenrisiken führt.

Bei der Erarbeitung von Handlungsalternativen kommt der integrativen Verknüpfung von Risiko- und Versicherungsmanagement entsprechend eine Schlüsselrolle zu. Es muß eine individuell auf die Unternehmung zugeschnittene Risikobewältigungsstrategie entwickelt werden, im Rahmen derer eine optimale Balance zwischen Risikoeigentragung und Risikotransfer ermittelt wird.

4. Entscheidungsfindung: Auswahl einer Handlungsalternative und Umsetzung

Mit Hilfe (heuristischer) Vorentscheidungsverfahren wird die Anzahl der Handlungsalternativen auf eine Anzahl von drei bis fünf präferierten Optionen reduziert. Diese werden schließlich an Hand des gewählten Erfolgsmaßstabs, hier der Risikokosten, systematisch miteinander verglichen⁶.

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

- Welche der betrachteten Handlungsoptionen („Szenarien“) der Risikobewältigung ist optimal?

5 Quelle: Funk Gruppe/RMCE RiskCon GmbH

6 Die Durchführung eines fundierten Vergleichs solcher Handlungsalternativen wird bspw. mit Hilfe des „RMCE-Transfer-Simulators“ - auch unter Nutzung von Risikodaten des „Risiko-Kompass“ (www.Risiko-Kompass.de) - erreicht. 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.

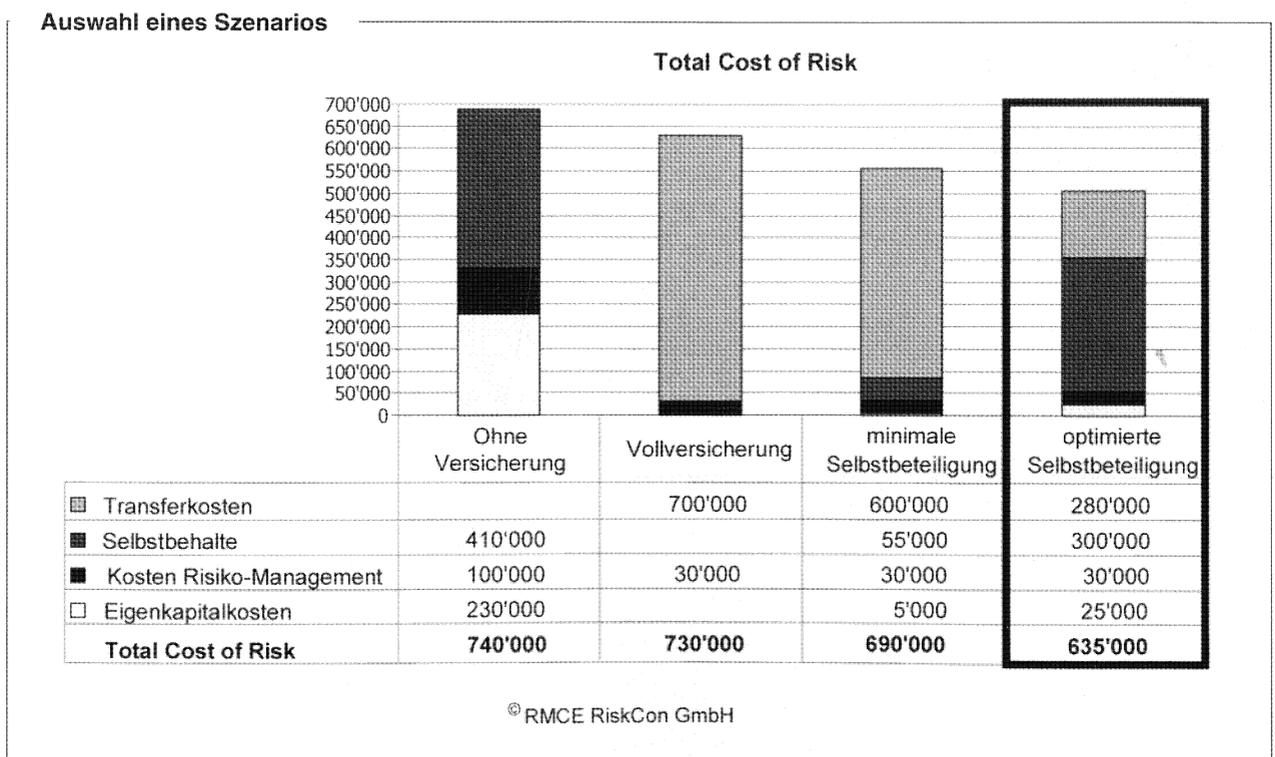


Abbildung 2 Kostenvergleich⁵

- Wie hoch ist der zur Deckung der verbliebenen Risiken erforderliche Eigenkapitalbedarf bzw. wie hoch sind die hierfür zu kalkulierenden Eigenkapitalkosten?
- Welche Einsparpotenziale bei den Risikokosten (Total-Cost-of-Risk) ergeben sich insgesamt?
- Wie ändern sich die Gesamtkapitalkosten (WACC) des Unternehmens durch die Änderung des Eigenkapitalbedarfs? (Was die Verbindung mit dem wertorientierten Management ermöglicht.)

Der Kapitalkostensatz (WACC: Weighted Average Cost of Capital) ergibt sich daher als gewichteter Mittelwert der Fremdkapitalkosten k_{FK} und der Eigenkapitalkosten k_{EK} , wobei die steuerlichen Vorteile des Fremdkapitals (Steuerersatz s) erfaßt werden. Zur Berechnung des Kapitalkostensatzes (WACC) in Abhängigkeit des Eigenkapitalbedarfs als Risikomaß wird die folgende Formel herangezogen⁷:

$$WACC^{mod} = k_{EK} \cdot \frac{\text{Eigenkapitalbedarf}}{\text{Gesamtkapital}} + k_{FK} \cdot \frac{\text{Gesamtkapital} - \text{Eigenkapitalbedarf}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot (1-s)$$

Ein zunehmendes Risiko mit einem höheren Bedarf an „teurem“ Eigenkapital führt zu steigenden Gesamtkapitalkostensätzen (WACC) ($k_{EK} > k_{FK}$). Der Eigenkapitalbedarf als Risikomaß und die Eigenkapitalkosten sind abhängig von der durch die Fremdkapitalgeber maximal akzeptierten Ausfallwahrscheinlichkeit (P).⁸

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

Nicht selten erfordert dies die Koordination verschiedener Anbieter von Teillösungen, so z.B. den in Frage kommenden Risikoträgern (Versicherungsgesellschaften aber auch Banken, z.B. bei Berücksichtigung von alternativen Risikofinanzierungsprodukten), dem Versicherungsmakler und ggf. – insbesondere wenn im Rahmen von Eigentragungsmodellen bilanz- bzw. steuerrelevante Fragestel-

lungen, z.B. im Kontext der Bildung von Rückstellungen, auftauchen – dem Wirtschaftsprüfer bzw. Steuerberater.

Zusammenfassung

Die TCR-Methodik betrachtet Risiko- und Versicherungsmanagement in integrativer Weise, wobei das Risikomanagement die Vorgaben für eine unternehmensweite Risikobewältigungs- und Transferstrategie liefert.

Der Versicherungsnahe voraus geht stets eine ökonomisch sinnvolle Risikoeigentragung, deren Spielraum sich aus der Risikogesamtposition des Unternehmens ableitet.

Die Auswahl der passenden Risikobewältigungsstrategie, für das die Eigentragungsschwelle übersteigende Restrisiko, erfolgt anhand der Betrachtung der Risikogesamtkosten der unterschiedlichen Handlungsalternativen.

Mit Hilfe des TCR-Ansatzes und geeigneter Hilfsmittel zur Simulation unterschiedlicher Handlungsalternativen (z.B. RMCE-Transfer-Simulator) gelingt es, die Risikoposition des Unternehmens - unter Abwägung von Ertrags- und Risikogesichtspunkten - zu optimieren und eine mitunter signifikante Einsparung bei den Total Cost of Risk von Unternehmen zu erreichen, was sich letztlich auch in einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen niederschlägt. Durch das Aufzeigen der Konsequenzen für die Gesamtkapitalkosten und das Rating kann in einem weiteren Schritt auch die Verbindung zu einer wertorientierten Unternehmenssteuerung erreicht werden.

7 Vgl. Gleißner, W.: Kapitalkosten, Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in: FINANZ BETRIEB, 4/2005.
8 Vgl. Gleißner, W./Romeike, F., Risikomanagement - Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung; Haufe, 2005
9 Quelle: Funk Gruppe/RMCE RiskCon GmbH

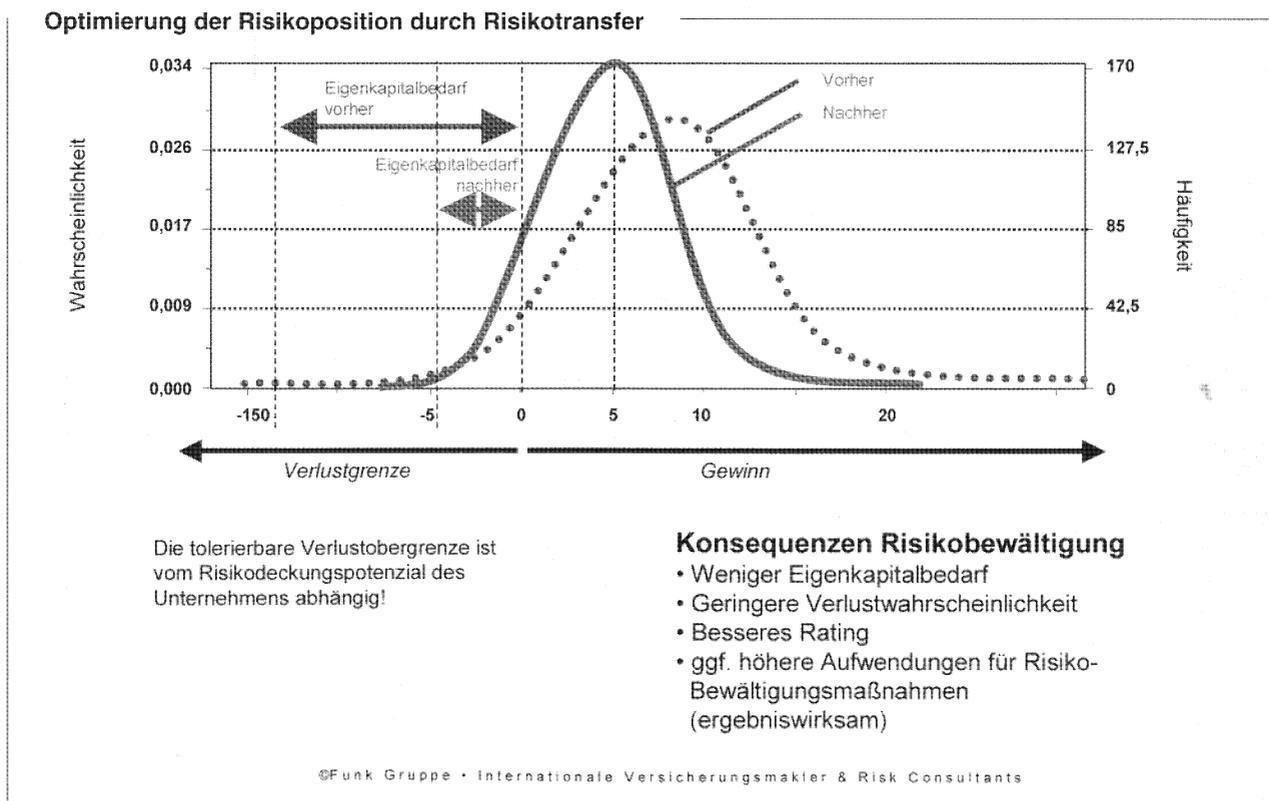


Abbildung 3 Optimierung der Risikoposition durch Risikotransfer⁹