

Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement

Experten-Studie



INTERNATIONALE VERSICHERUNGSMAKLER
UND RISK CONSULTANTS

Inhaltsverzeichnis

1.	Executive Summary	3
2.	Geleitwort	5
3.	Hintergrund der Studie sowie Methodik	6
4.	Einführung in das Thema „Integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“	11
4.1	Risikomanagement als wesentliche Komponente der Unternehmenssteuerung	11
4.2	Der Prozess der Risikobewältigung	14
4.3	Versicherungsfähigkeit und Versicherungswürdigkeit von Risiken	20
4.4	Nutzen einer Versicherungslösung	23
4.5	Vorgehensmodell zur Integration des betrieblichen Versicherungsmanagements in den Risikomanagementprozess	25
5.	Ergebnisse der Expertenbefragung	28
5.1	Zusammenhang zwischen Risikomanagement und Versicherungsmanagement	29
5.2	Optimierung von Struktur und Organisation von Versicherungseinkauf einerseits und Risikomanagement andererseits	31
5.3	Auswirkungen von Solvency II	34
5.4	Bedeutung eines integrierten Risiko- und Versicherungsmanagements im Kontext des Ratingprozesses	36
5.5	Entscheidungskalkül: Risikselbsttragung versus Versicherungslösung	38
5.6	Alternative Wege der Risikofinanzierung und des Risikotransfers	41

5.7	Risikokapitalbasierte Unternehmenssteuerung und Versicherung	44
5.8	Integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement als Basis für die Versicherungsmärkte der Zukunft	46
5.9	Der Broker auf dem Weg vom reinen Intermediär zum Risikomanagementberater	47
6.	Ausblick und kritische Würdigung	49
7.	Kurzvita der Experten	51
8.	Autoren der Studie	52
9.	Literaturverzeichnis	53

1. Executive Summary

Einen ökonomischen Nutzen entfalten Risikomanagementsysteme erst dann, wenn die generierten Informationen über die Risiken des Unternehmens auch zur Optimierung der Risikobewältigung (z. B. den Versicherungseinkauf) genutzt werden. Da Unternehmertum zwangsläufig mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist, geht es bei der Risikobewältigung keinesfalls um die Verbannung sämtlicher Risiken aus dem Unternehmen. Vielmehr soll das Chancen-Risiko-Profil des Unternehmens optimiert werden.

In diesem Kontext wird deutlich, dass Versicherungsmanagement kein autonomes Subsystem sein darf, sondern als integraler Bestandteil der ganzheitlichen Risikosteuerung eines Unternehmens zu betrachten und zu führen ist. Nur eine gesamtheitliche Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -kontrolle ermöglicht die Ermittlung einer aggregierten Risikolage des Unternehmens. Bei der Steuerung wird sich eine enge Verknüpfung mit dem Instrumentarium und Reporting des Risikomanagements ergeben.

Die zentralen Ergebnisse der Studie können wie folgt zusammengefasst werden:

- Ohne Risikomanagement ist das Versicherungsmanagement nur Stückwerk (Insellösung). Der Aufbau eines professionellen Risikomanagements bildet das Fundament für das Versicherungsmanagement sowie alternative Risikosteuerungsmaßnahmen.
- Der Risikotransfer auf Versicherungen ist eine mögliche (passive) Risikosteuerungsmaßnahme.
- Bei jedem Versicherungsabschluss müssen dessen Notwendigkeit nachgewiesen und das Fehlen/Vorhandensein besserer bzw. alternativer Maßnahmen geprüft werden.
- Das Versicherungsmanagement sollte – nach überwiegender Meinung der Experten – organisatorisch in das Risikomanagement eingebunden werden.

- In der Konsequenz des EU-weiten Regelwerks zur Eigenmittelunterlegung in der Assekuranz (Solvency II) müssen Unternehmen ohne ein adäquates Risikomanagement mit nicht risiko-adäquaten Versicherungsprämien rechnen.
- Ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement führt tendenziell zu einer besseren Wirtschaftlichkeit und somit zu einer erhöhten Kreditwürdigkeit.
- Die zukünftige Bedeutung von ART-/ARF-Lösungen (Alternativer Risikotransfer, Alternative Risikofinanzierung) wird eher zurückhaltend bewertet.
- Der Risikotransfer auf eine Versicherung sollte den „risk adjusted WACC“ (gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten) stärker senken als die Versicherungsprämie die Gewinnmarge senkt.

2. Geleitwort

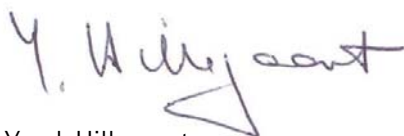
Liebe Leserin, lieber Leser,

mit dem ökonomischen Nutzen von Risikomanagementsystemen verhält es sich nach Meinung mancher Marktteilnehmer so ähnlich wie mit dem mysteriösen Yeti: Alle reden davon, aber kaum jemand hat ihn je zu Gesicht bekommen. Woran liegt das?

Nach wie vor werden in Deutschland das Risiko- und Versicherungsmanagement überwiegend als zwei voneinander getrennte Managementdisziplinen geführt und gelebt. Eine methodische, systemische Verknüpfung ist in den Unternehmen eher selten anzutreffen. Dies führt dazu, dass wertvolle Erkenntnisse des Risikomanagementprozesses oft keinen ausreichenden Eingang in die Entscheidungswege bei der Risikobewältigung finden. Jeglicher Risikotransfer bleibt damit zwangsläufig eine Insellösung und profitiert daher weder wirtschaftlich noch als ein Instrument der Unternehmenssteuerung von dem vorgelagerten Risikomanagementprozess.

Die vorliegende Expertenstudie soll dabei helfen, die Vorteile eines integrierten Risiko- und Versicherungsmanagements aufzuzeigen und Lösungsvorschläge zu entwickeln, die Unternehmen dabei unterstützen, wachsende Komplexitäten in der Chancen- und Risikosteuerung effektiv zu bewältigen. Es gilt, die Balance zwischen Chance und Risiko zu finden und methodisch abzusichern.

In diesem Sinne wünsche ich der Studie einen großen Leserkreis, der die Lektüre hoffentlich als anregend und weiterbringend empfindet.



Yorck Hillegaart,
Geschäftsführer

3. Hintergrund der Studie sowie Methodik

In vielen Unternehmen ist das Versicherungswesen bzw. -management ein historisch gewachsenes und autonomes Subsystem im Sinne einer „Insellösung“, das den Vorgaben des unternehmensweiten Risikomanagements nur in den seltensten Fällen folgt. Dies hat zur Folge, dass viele Unternehmen falsch oder übertversichert sind und führt letztlich zu überhöhten Gesamtrisikokosten (Total Cost of Risk) bzw. im Schadenfall zu Unter- bzw. Überdeckungen.

Schon frühere Untersuchungen [Detecon 2006] haben gezeigt, dass das zentrale Versicherungsmanagement aufbauorganisatorisch in vielen Unternehmen im Bereich Finanzen oder Tax & Legal, aber nur in wenigen Fällen im Risikomanagement angesiedelt ist. Ablauforganisatorisch sind die Prozesse der Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und des -monitorings vom Risiko- und Versicherungsmanagement getrennt. Daher fordert die Studie – basierend auf einer Verschärfung der Risiko- bedrohung – die explizite Formulierung einer integrierten Risiko- und Versicherungsstrategie. „Aufbau- und ablauforganisatorisch wird sich das Versicherungsmanagement mit dem Risikomanagement verzahnen. Nur eine gesamtheitliche Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -kontrolle ermöglicht die Ermittlung einer aggregierten und korrelierten Risikolage des Unternehmens. Bei der Steuerung wird sich eine enge Verknüpfung mit dem Instrumentarium und Reporting des Risikomanagements ergeben. Systemtechnisch wird das Versicherungsmanagement sich dem Risikomanagement angleichen. Aus diesem Grund wird die Entwicklung eines integrierten Risiko- und Versicherungsmanagements postuliert.“ [Detecon 2006, S. 60]

Basierend auf einer aktuellen Studie der Technischen Universität Kaiserslautern zu „Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements“ [Hölscher et al. 2006] setzen etwa 10 Prozent der befragten Unternehmen Risikomanagement mit gutem Versicherungsmanagement gleich oder sehen Risikomanagement als eine andere Bezeichnung für Schadenverhütung. Bei einer identischen Studie aus dem Jahr 1996 setzten 23 Prozent der befragten Unternehmen Risikomanagement mit gutem Versicherungsmanagement gleich. Die zitierte Studie kommt des Weiteren zu dem Ergebnis, dass gut ein Viertel der Unternehmen immer mit dem gleichen Versicherer zusammenarbeiten

und damit einen vergleichsweise einfachen Weg der Zusammenarbeit wählen.

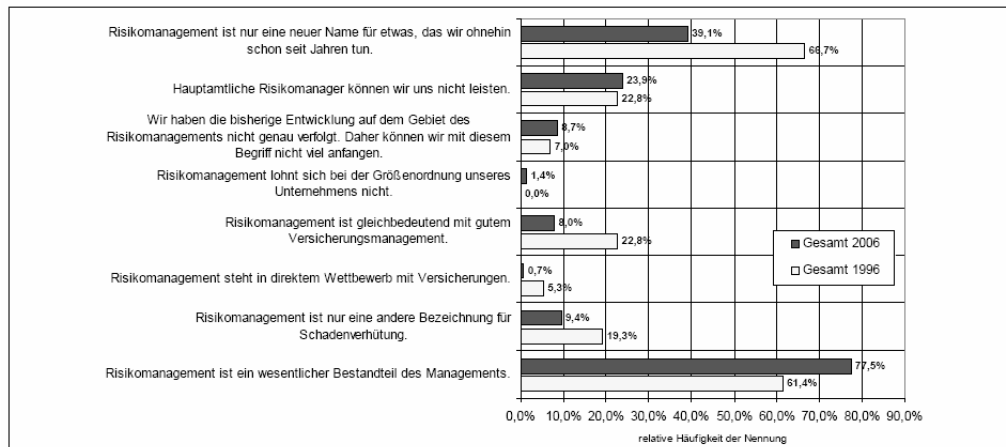


Abbildung 3.1: Verständnis von Risikomanagement [Quelle: Studie „Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement“, R. Hölscher, 2006.]

Idealerweise sollte das Versicherungsprogramm aus den Analyseergebnissen des Risikomanagements abgeleitet werden und auf die Methoden des Risikomanagements aufsetzen. Insbesondere die zunehmende Komplexität der Risikolandkarte in den vergangenen Jahren erfordert eine explizite Formulierung und Umsetzung einer integrierten Risiko- und Versicherungsstrategie. Die Integration und Koordination von Risikomanagement und Versicherungsmanagement sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine funktionierende Ertrags-/Risikosteuerung. Das Risikodeckungskapital (Risikokapital, Risk Adjusted Capital etc.) zur Risikoeigentragung wird letztendlich von zwei Größen bestimmt, nämlich zum einen vom Eigenkapital und zum anderen von den Liquiditätsreserven. Sollte der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen an der Risikotragfähigkeit zu hoch sein, werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung (etwa Risikoreduzierung und Risikotransfer) erforderlich.

Insbesondere auch die Kenntnis der relativen Bedeutung der Einzelrisiken ist für die Priorisierung der Risikomanagementmaßnahmen wichtig. Diese Informationen liefert das Risikomanagement des Unternehmens. Nur so kann das Unternehmen in der Praxis erkennen, in welchen Bereichen der höchste Nutzen durch Risikobewältigungsmaßnahmen zu erwarten ist [Gleißner; Romeike 2005]. Im Kontext dieser Studie ist die Erkenntnis wichtig, dass Versicherungen zu den wirkungsbezogenen

Maßnahmen zählen, d. h. sie greifen erst dann, wenn der Schadenfall eingetreten ist (wie etwa eine Feuer-Versicherung) und „bezahlen“ den entstandenen Schaden. Im Gegensatz dazu ist das Risikomanagement jedoch primär präventiv ausgerichtet (= ursachenbezogene Maßnahmen; Frühwarnsystem).

Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie basiert auf einer strukturierten Befragung von Experten (siehe Abbildung 3.2). Das Vorgehen wurde an die Delphi-Methode angelehnt. Die Delphi-Methode (auch Delphi-Studie oder Delphi-Befragung genannt) ist ein systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren, das dazu dient, zukünftige Trends und Entwicklungen möglichst gut einschätzen zu können. Zu diesem Zweck wird einer Gruppe von Experten ein Fragenkatalog des betreffenden Fachgebiets vorgelegt. Die schriftlich erhaltenen Antworten, Schätzungen, Ergebnisse etc. werden aufgelistet und zusammengefasst. Der Meinungsbildungsprozess enthält die Elemente der Generation, Korrektur bzw. teilweisen Anpassung oder Verfeinerung, Mittelwertbildung bzw. Grenzwertbildung. Bei der Delphi-Methode handelt es sich daher um einen mehrstufigen, teilweise rückgekoppelten Editierprozess.

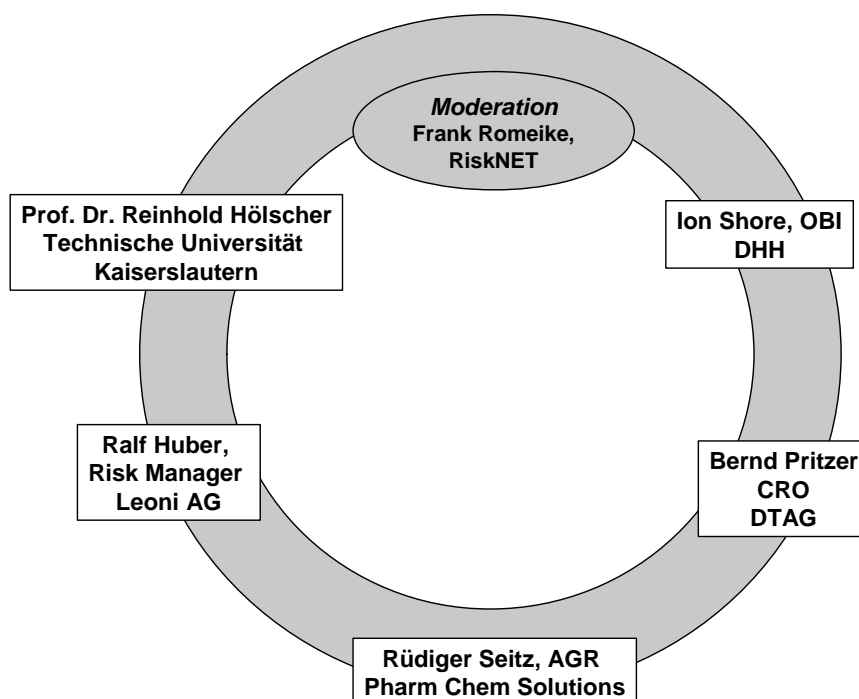


Abbildung 3.2: Zusammensetzung der Expertengruppe¹

¹ Die Kurzlebensläufe der Experten finden Sie in Kapitel 7.

Die Experten-Studie „Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“ basiert auf drei Schritten:

1. Schritt: Verwendung eines formalisierten Fragebogens
(um psychologische und situative Faktoren auszuschließen)
2. Schritt: Ermittlung einer statistischen Gruppenantwort
3. Schritt: Moderierte Diskussionsrunde aller Experten

Die Studie folgt dem Grundsatz absoluter Neutralität. Methodik, Konzeption und Systematik der Experten-Studie stellen sicher, dass die Ergebnisse der Studie aufgrund der Kombination wissenschaftlicher als auch umsetzungsorientierter Erkenntnisse, Ansätze und Methoden im Sinne eines State-of-the-Art ein hohes Maß an Aktualität und praktischer Relevanz aufweisen.

Die Profile der an der Studie beteiligten Experten finden Sie im Kapitel 7.

4. Einführung in das Thema „Integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“

4.1 Risikomanagement als wesentliche Komponente der Unternehmenssteuerung

Wirtschaftliches Handeln bedeutet auch immer, Risiken einzugehen [Gleißner; Romeike 2005]. Risiken werden dabei als Ursachen für mögliche Abweichungen von den geplanten bzw. erwarteten Werten aufgefasst, was sowohl Chancen (positive Abweichungen) einschließt als auch Gefahren (negative Abweichungen). Der Erfolg eines Unternehmens ist maßgeblich davon abhängig, dass Chancen und Gefahren gegeneinander abgewogen werden. Voraussetzung hierfür ist, dass die unternehmerischen Chancen und Risiken identifiziert und bewertet werden.

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens wird so durch das Wert- und Risikomanagement bestimmt, weil der Unternehmenswert – als Erfolgsmaßstab – erwartete Erträge und Risiken miteinander verbindet und in eine Balance bringt. Insbesondere die wachsende Komplexität und die Dynamik der Unternehmensumwelt, der zunehmend globalisierte Wettbewerb auf deregulierten Märkten, steigender Kostendruck sowie rasante Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie eröffnen neue Chancen, bergen aber gleichzeitig auch neue Gefahren für Unternehmen aller Branchen und Größenklassen. Allein mit Hilfe von „unternehmerischer Intuition“ (Bauchgefühl) und reaktiven Steuerungssystemen ist es kaum mehr möglich, diese Risiken zu erfassen, zu analysieren und zu bewältigen.

Eine explizite Analyse, Aggregation, Steuerung und Überwachung von Risiken erfolgt in der Unternehmenspraxis jedoch sehr häufig isoliert. Eine Verzahnung mit bestehenden Planungs- und Steuerungssystemen bzw. dem Versicherungsmanagement findet nur selten statt. Eine Abstimmung der Risikomanagementziele mit den strategischen Unternehmenszielen als zentrale Aufgabe der Risikopolitik wird nur selten vorgenommen.

Reaktives Risikomanagement dominiert in der Praxis: Anstatt einen Blick auf Frühwarnindikatoren im Cockpit zu werfen, erfolgt die Unternehmenssteuerung häufig eher durch einen Blick in den Rückspiegel. Für einen effizienten und zielgerichteten Risikomanagementprozess ist

jedoch eine Integration in bereits bestehende Managementsysteme Grundvoraussetzung, weil Risiken bei jedweder unternehmerischen Entscheidung zu berücksichtigen sind. Risikomanagement sollte folglich mit anderen Instrumenten verknüpft werden, um einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen zu ermöglichen.

Zugleich ist die Integration des Risikomanagements Basis für eine wertorientierte Unternehmensführung. Das Abwägen von Chancen und Gefahren (Risiken) unternehmerischer Entscheidungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Diese Fähigkeit des Abwägens auszubauen ist das zentrale Anliegen des Risikomanagements. Durch die Zuordnung von Verantwortlichkeiten, die Definition von Arbeitsprozessen und Standardberichten oder die Vorgabe von Obergrenzen (Limite) für bestimmte Risiken wird das Risikomanagement organisatorisch im Unternehmen verankert. Eine derartige formelle, dokumentierte und nachvollziehbare Organisation des Risikomanagementsystems wird durch das Kontroll- und Transparenzgesetz im Unternehmensbereich (KonTraG) für Aktiengesellschaften vorgeschrieben – und auf Grund der sog. „Ausstrahlungswirkung“ auch für größere GmbHs und andere Unternehmensformen (etwa im öffentlich-rechtlichen Umfeld) als notwendig erachtet.

Es ist eine Aufgabe des Risikomanagements, die Streuung bzw. die Schwankungsbreite von Gewinn und Cashflow zu reduzieren. Dies führt zu folgenden Vorteilen für das Unternehmen:

- Die Reduzierung der Schwankungen erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines Unternehmens, was einen positiven Nebeneffekt auf das erwartete Ertragsniveau hat.
- Eine prognostizierbare Entwicklung der Zahlungsströme reduziert die Wahrscheinlichkeit, unerwartet auf teure externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen und sichert den Spielraum für Investitionen.
- Eine Verminderung der risikobedingten Schwankungsbreite der zukünftigen Zahlungsströme senkt die Kapitalkosten und wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus. Eine stabile Gewinnentwicklung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für eine ausreichende Kapitaldienstfähigkeit ist im Interesse der Fremdkapitalgeber, was sich in einem guten Rating, einem vergleichsweise hohen Finanzierungsrahmen und günstigen Kreditkonditionen widerspiegelt.
- Eine stabile Gewinnentwicklung reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz.

- Eine stabile Gewinnentwicklung sowie eine niedrigere Insolvenzwahrscheinlichkeit sind im Interesse von Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten. Dies erleichtert es, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen.
- Bei einem progressiven Steuertarif haben zudem Unternehmen mit schwankenden Gewinnen Nachteile gegenüber Unternehmen mit kontinuierlicher Gewinnentwicklung.

Risikomanagement bietet insgesamt vor allem eine Erhöhung der Planungssicherheit und eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

In diesem Kontext ist vor allem auch die Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs wichtig. Diese ermöglicht eine Aussage darüber, ob die oben bereits erwähnte Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend ist, um den Risikoumfang des Unternehmens tatsächlich zu tragen und damit den Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Sollte der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen an der Risikotragfähigkeit zu hoch sein, werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung (Risikoreduzierung) erforderlich. Die Kenntnis der relativen Bedeutung der Einzelrisiken ist für ein Unternehmen in der Praxis wichtig, um Risikomanagementmaßnahmen zu priorisieren, d. h., um festlegen zu können, in welchen Bereichen der höchste Nutzen durch Risikobewältigungsmaßnahmen zu erwarten ist.

Ausgehend von der durch die Risikoaggregation ermittelten Verteilungsfunktion der Gewinne kann man unmittelbar auf den Eigenkapitalbedarf (Risk Adjusted Capital, RAC) des Unternehmens schließen (siehe auch nachfolgendes Kapitel 4.2). Zur Vermeidung einer Überschuldung wird zumindest so viel Eigenkapital benötigt, wie auch Verluste auftreten können, die das Eigenkapital reduzieren bzw. (im Extremfall) aufzehren. Analog lässt sich der Bedarf an Liquiditätsreserven unter Nutzung der Verteilungsfunktion der Zahlungsflüsse (freie Cashflows) ermitteln. Ergänzend können Risikokennzahlen abgeleitet werden. Ein Beispiel ist die Eigenkapitaldeckung, also das Verhältnis von verfügbarem Eigenkapital zu risikobedingtem Eigenkapitalbedarf.

4.2 Der Prozess der Risikobewältigung

Unter Risikobewältigung versteht man alle Maßnahmen, die darauf abzielen, Risiken zu vermeiden, zu vermindern oder zu begrenzen sowie zu transferieren oder selbst zu tragen. Ein ganzheitliches Risikomanagementsystem berücksichtigt die Risikobewältigung als integralen Bestandteil des gesamten Risikomanagementprozesses und verfolgt die Aufgabe, die Risikokosten eines Unternehmens zu optimieren (siehe Abbildung 4.2.1).

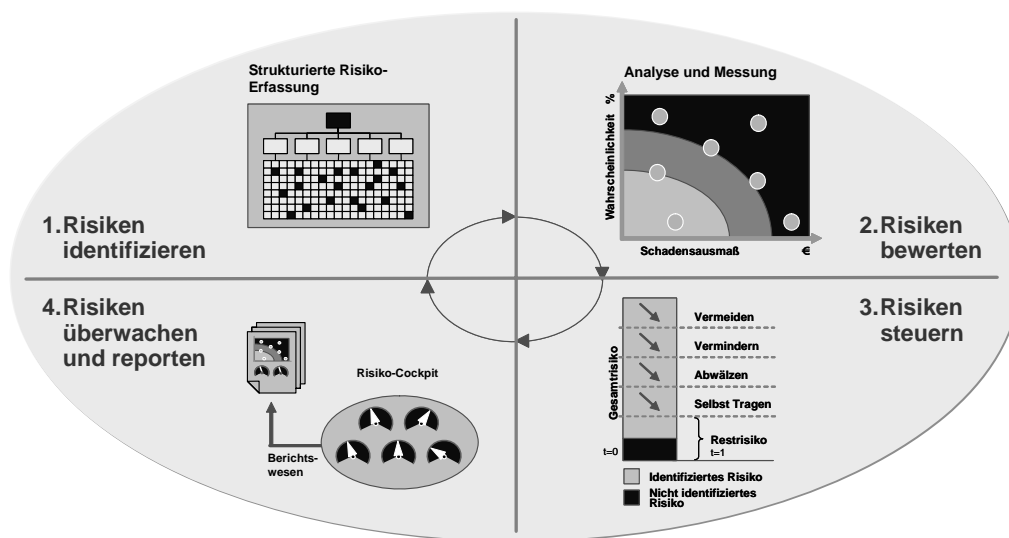


Abbildung 4.2.1: Der Risikomanagementprozess in der Praxis

Hierbei werden folgende Fragen berücksichtigt:

- Welche Risiken sollte ein Unternehmen grundsätzlich selbst tragen und wie viel Risiko kann unter Berücksichtigung ökonomischer Zielgrößen (etwa aus Liquiditäts- und Eigenkapitalgesichtspunkten) tatsächlich in Eigentragung genommen werden?
- Wie sieht der optimale Risikobewältigungs-Mix aus? Welche Risiken sollten transferiert, vermindert oder begrenzt werden?
- Werden die übergeordneten Ziele des Risikomanagements gezielt auf das betriebliche Versicherungswesen angewendet?
- Welche Kostenoptimierungspotenziale ergeben sich hieraus?

Oben genannte Fragestellungen können heute von den wenigsten Risikomanagementsystemen beantwortet werden. Dies liegt u. a. darin begründet, dass das Versicherungswesen häufig ein historisch gewachsenes und autonomes Subsystem darstellt, das den Vorgaben des unternehmensweiten Risikomanagements nur selten folgt. Neben der Tatsache, dass dem Risikomanagement somit ein wichtiges Element der (passiven) Risikobewältigung geraubt wird, kommt es durch diesen Umstand immer wieder dazu, dass Unternehmen sich zuviel oder falsch versichern, was letztlich zu überhöhten Gesamtrisikokosten (siehe Abbildung 4.2.2) führt.



Abbildung 4.2.2: Die Kosten der Risikobewältigung

Die Kosten der Risikobewältigung setzen sich prinzipiell aus fünf Einzelblöcken zusammen. Neben den internen und externen Administrationskosten für das Risiko- und Versicherungsmanagement entstehen im Unternehmen regelmäßig Investitionskosten für Brandschutz, Umweltschutz etc. Des Weiteren müssen Kapitalkosten berücksichtigt werden für finanzielle Mittel, die quasi als „Risikopuffer“ zur Risikofinanzierung vorgehalten werden. Ergänzt werden die Total Cost of Risk durch die Kosten für selbst getragene Schäden, etwa durch nicht versicherte Schäden bzw. Eigenbeteiligungen in Versicherungsverträgen. Schließlich fallen Kosten für Versicherungsprämien, Versicherungssteuer sowie sonstige fiskalische Abgaben und evtl. Kosten für den Einsatz von derivativen (Risikosteuerungs-)Instrumenten an.

Wie ein bestehendes Versicherungsmanagement sinnvoll in das Risikomanagementsystem eines Unternehmens zu integrieren ist und welche Vorteile sich hieraus ergeben, wird im Folgenden skizziert. In diesem Kontext sind die folgenden Fragen relevant:

- Welchen Stellenwert nimmt die „Versicherung“ im Portfolio möglicher Risikobewältigungsmaßnahmen ein?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um eine Versicherung grundsätzlich einkaufen zu können?
- Wann ist die Risikoabsicherung über Versicherungen überhaupt sinnvoll?
- Welchen Mehrwert und Nutzen bietet eine Versicherung dem Unternehmen?

Im Rahmen der Entwicklung einer geeigneten Risikobewältigungsstrategie zur Beherrschung unternehmerischer Risiken stehen Unternehmen sehr unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung (siehe Abbildung 4.2.3):

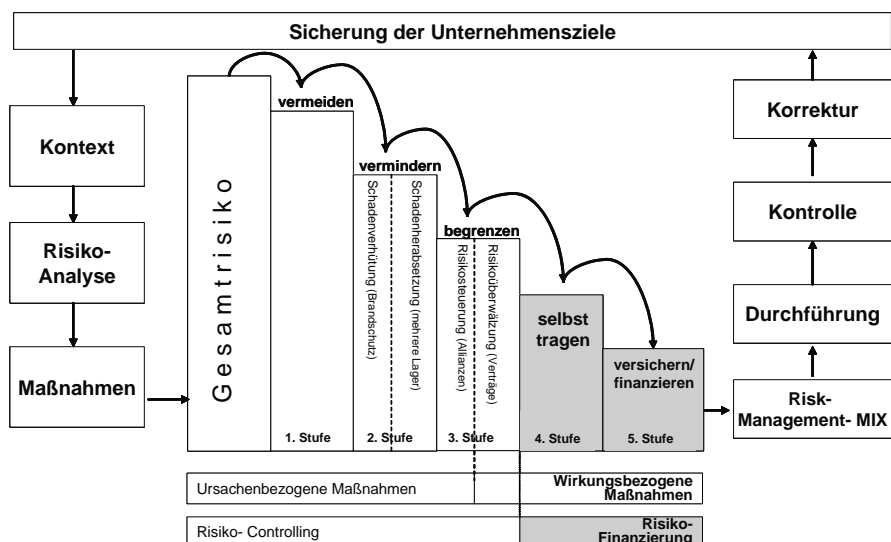


Abbildung 4.2.3: Der Prozess der Risikobewältigung

Die Risikosteuerung (siehe Abbildung 4.2.3) umfasst alle Maßnahmen, die zu einer Reduzierung des Gesamt-Exposures führen. Ziel der proaktiven Risikosteuerung und -kontrolle ist es, die Risikolage des Unternehmens positiv zu verändern bzw. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ertrag (Chance) und Verlustgefahr (Risiko) zu erreichen [Romeike];

Müller-Reichart 2004, S. 78 ff.]. Die Risikosteuerung und -kontrolle umfasst alle Mechanismen und Maßnahmen zur Beeinflussung der Risikosituation, entweder durch eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder des Schadensmaßes. Grundsätzlich wird unterschieden zwischen aktiven und passiven Maßnahmen der Risikosteuerung.

Aktive Maßnahmen gestalten und beeinflussen die Risikostrukturen und -verhältnisse positiv, mit dem Ziel, das Risiko tatsächlich zu reduzieren. Synonym wird auch der Begriff „ursachenbezogene Maßnahmen“ verwendet [Romeike; Müller-Reichart 2004, S. 78ff.].

Passive Risikobewältigungsmaßnahmen lassen demgegenüber die Risikostrukturen und -verhältnisse unverändert und beeinflussen daher die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensmaß nicht. Allerdings werden die finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen nach einem Risikoeintritt, etwa durch eine vertragliche Haftungsverlagerung auf einen Vertragspartner oder einen Risikotransfer auf eine Versicherung, reduziert. Synonym wird auch der Begriff der „wirkungsbezogenen Maßnahmen“ verwendet.

Ausgehend von dem Gesamtrisikopotenzial wird in einem ersten Schritt zunächst versucht, mit Hilfe von ursachenbezogenen Risikosteuerungsstrategien das Risiko zu verringern. Im Bereich der wirkungsbezogenen Strategie kann das Unternehmen Vorsorge für finanzielle Schäden bei Schadeneintritt betreiben. So werden etwa Eigenmittel bereitgestellt, mit denen Verluste aus schlagend werdenden Risiken aufgefangen werden können.

Risiken können **vermieden** werden, indem z. B. wirtschaftliche Aktivitäten aufgegeben (etwa Ausstieg aus einem Projekt) bzw. verändert werden (etwa Entwicklung neuer Technologien). Insbesondere aber auch durch organisatorische (z. B. Notfallplanung) und technische (z. B. CO²-Löschanlage) Maßnahmen können Risiken **vermindert** werden. Risiken können durch Risikoüberwälzung und Risikostreuung **begrenzt** werden. Durch Allgemeine Geschäftsbedingungen kann die Haftung begrenzt werden; durch die Ausgliederung von Unternehmensfunktionen, etwa Outsourcing, und Leasing können Risiken reduziert werden. Durch regionale, objektbezogene und personenbezogene Streuung kann ein Risikoausgleich bei voneinander unabhängigen Risiken erfolgen. Werden Produktionsanlagen räumlich getrennt, so wird das Gesamtrisiko reduziert. Finanzrisiken können durch Forfaitierung von Forderungen oder durch Hedging reduziert werden. Marktpreisrisiken können mit Hilfe von derivativen Finanzinstrumenten verringert werden.

Grundsätzlich sind die folgenden Wege der Risikofinanzierung denkbar: Im Rahmen der Risiko-Selbstfinanzierung steht einem Unternehmen das eigentliche Risikodeckungskapital, nämlich das Eigenkapital (EK) bzw. die Liquiditätsreserve, zur Verfügung.

Wie viel Risiko ein Unternehmen in Eigentragung nehmen kann, hängt entscheidend von der Gesamtrisikoposition sowie der Risikotragfähigkeit ab (siehe Abbildung 4.2.4). Diese Information liefern moderne Risikomanagementmethoden. Die Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs ermöglicht eine Aussage darüber, ob die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend und damit der Bestand des Unternehmens gewährleistet ist.

Um die Einzelrisiken eines Unternehmens zu aggregieren und die Gesamtrisikoposition zu ermitteln, bedient man sich der so genannten „Monte-Carlo-Simulation“ [Gleißner; Romeike 2005, S. 31 ff.]. Hier werden zunächst die Wirkungen der Einzelrisiken bestimmten Positionen, etwa der Plan-Erfolgs-Rechnung oder der Plan-Bilanz, zugeordnet. So wird etwa ein seltener, hoher Produkthaftpflichtschaden die Position „Außerordentlicher Aufwand“ beeinflussen. Eine Voraussetzung für die Bestimmung des „Gesamtrisikoumfangs“ mittels Risikoaggregation stellt die Zuordnung von Risiken zu denjenigen Positionen der Unternehmensplanung dar, bei denen sie Planabweichungen verursachen können. Dabei können Risiken als Schwankungsbreite um einen Planwert modelliert werden. In diesem Kontext können auch „ereignisorientierte Risiken“, wie etwa eine Betriebsunterbrechung durch Maschinenschaden, eingebunden werden, die dann über das außerordentliche Ergebnis den Gewinn beeinflussen.

Die Gesamtheit aller Simulationsläufe liefert eine „repräsentative Stichprobe“ aller möglichen Risiko-Szenarien des Unternehmens. Aus den ermittelten Realisationen der Zielgröße ergeben sich aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilungen, die dann für weitere Analysen genutzt werden. Die in der Folge der Risikoaggregation ermittelte Verteilungsfunktion liefert direkt auch den Eigenkapitalbedarf (Risk-Adjusted-Capital, RAC) des Unternehmens (siehe Abbildung 4.2.4). Zur Vermeidung einer Überschuldung wird zumindest so viel Eigenkapital benötigt, wie auch Verluste auftreten können, die das Eigenkapital reduzieren oder im Extremfall sogar aufzehren. Analog lässt sich der Bedarf an Liquiditätsreserven unter Nutzung der Verteilungsfunktion der Zahlungsflüsse (freie Cashflows) ermitteln.

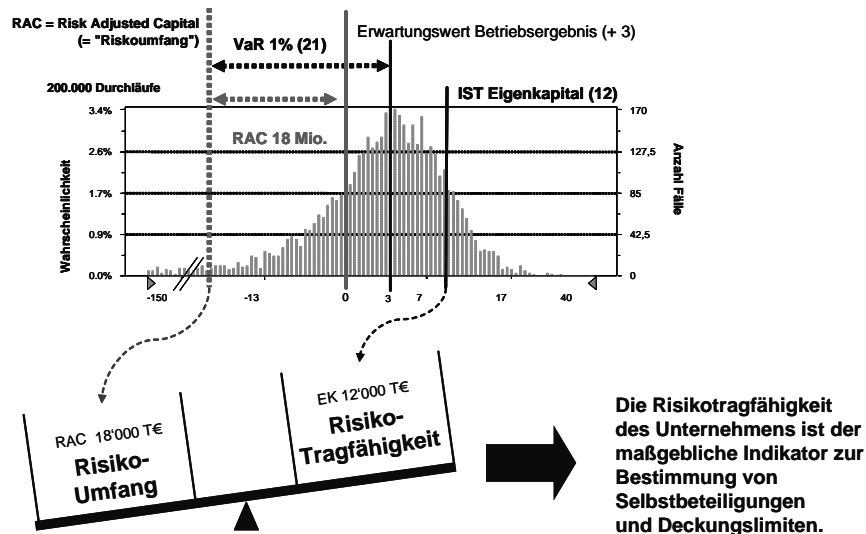


Abbildung 4.2.4: Gesamtrisiko definiert als Streuung des Gewinns

Sollte der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen an der Risikotragfähigkeit zu hoch sein (siehe Abbildung 4.2.4), werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung (Risikoreduzierung) erforderlich.

In der Unternehmenspraxis erfolgte in der Vergangenheit die Risiko-Fremdfinanzierung üblicherweise durch eine klassische Versicherungspolice, also das Übertragen des Risikos gegen eine Risikoprämie an eine Versicherungsgesellschaft oder vereinzelt auch durch alternative Risikofinanzierungsmodelle (ART/ARF) an sonstige Risikoträgergesellschaften (Banken, Kapitalmarkt etc.).

In diesem Kontext ist jedoch die Frage zu beantworten, wann eine Versicherung überhaupt sinnvoll ist bzw. in welchen Fällen ein Risiko besser selbst getragen wird.

4.3 Versicherungsfähigkeit und Versicherungswürdigkeit von Risiken

Als versicherungsfähig gelten Risiken aus der Sicht eines Versicherers regelmäßig dann, wenn folgende objektive Voraussetzungen erfüllt sind [Farny 2006]:

- die Unvorhersagbarkeit des Ereignisses (Zufälligkeit)
- die Einschätzbarkeit des Schadenbedarfs (z. B. PML: Probable Maximum Loss oder EML: Estimated Maximum Loss)
- die Kalkulierbarkeit einer Prämie (historische Erfahrungswerte, Statistiken)
- die Existenz eines Risiko-Kollektivs (Vielzahl gleichartiger Risiken), für welches das Gesetz der großen Zahl gilt und für das somit ein Risikoausgleich über die Zeit gewährleistet ist

Für die Verfügbarkeit von ausreichenden Deckungskapazitäten bzw. bezahlbaren Versicherungskonditionen spielen neben den rein objektiven Kriterien auch subjektive Merkmale eines Risikos eine wichtige Rolle. Hierunter sind z. B. zu subsumieren [Löffler 2006, S. 22]:

- Schadenquoten (ex-post-Betrachtung: Schadenverlauf des individuellen Risikos in der Vergangenheit)
- individuelle Schadenpotenziale (ex-ante-Betrachtung: Individuelle Schadenpotenziale in der Zukunft)
- bestehende präventive Risikomaßnahmen (Schadenvermeidung/-verminderung)
- bestehende reaktive Risikomaßnahmen (Schadenherabsetzung) sowie zunehmend auch
- funktionsfähige ganzheitliche Risikomanagementsysteme in der Form von existierenden und gelebten Managementinformationssystemen bei der zu versichernden Unternehmung (Einstellung des Managements)

Sinnvoll erscheint eine Übertragung von Risiken auf einen Versicherer immer dann, wenn ein Risiko nicht zum unmittelbaren Geschäftsge-

genstand des Unternehmens zählt (wie etwa Kundenbindung durch Erfüllung von Qualitäts- und Servicestandards) und nicht direkt beeinflusst werden kann (Qualitätsmanagement), sondern als Randrisiko von außen auf das Unternehmen einwirkt (etwa durch Feuer) und in der Regel bestenfalls mittelbar zu beeinflussen ist.

Ist ein Risiko als prinzipiell versicherungswürdig identifiziert, so gilt es in einem zweiten Schritt zu klären, ab welcher Größenordnung dieses Risiko aus ökonomischen Überlegungen heraus auf eine Versicherung transferiert werden soll. Als erster Grobindikator kann bei dieser Fragestellung die Risikophilosophie des Unternehmens herangezogen werden, die im Rahmen des Risikomanagementsystems in Form von Relevanzklassen definiert, welche Risiken (monetär klar quantifiziert) grundsätzlich von Bedeutung sind. Sofern diese definierten und von der Geschäftsleitung verabschiedeten Relevanzklassen für das Risikomanagement verbindlich sind, muss konsequenterweise auch für das Versicherungswesen die Vorgabe gelten, dass Risiken unterhalb eines Schwellenwertes von z. B. 300.000 Euro nicht versichert werden, sondern als Eigenbehalt im Unternehmen zu belassen sind.

Allein die Überprüfung des bestehenden Versicherungsmanagements anhand der Relevanzklassenskala erlaubt regelmäßig eine erste Einschätzung, inwieweit das Unternehmen über- bzw. ggf. auch unterversichert ist, vorausgesetzt, die versicherten Einzelrisiken sind hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen (Schadenpotenziale) richtig bewertet worden. Zur abschließenden Beurteilung der Versicherungswürdigkeit von Risiken ist jedoch eine detaillierte ökonomische Analyse erforderlich.

Wie bereits dargestellt, ist die klassische Bilanzgröße zur Risikotragung das Eigenkapital. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass dieses – zur Risikodeckung reservierte Eigenkapital – im Schadenfall auch liquidierbar sein muss, also nicht investiert werden kann, zumindest dann, wenn der Betrieb nach einem Schaden fortgeführt werden soll.

Folgerichtig stellt die Versicherung eine alternative (Fremd-)Finanzierungsform dar, die faktisch wie eine Eigenkapitalspritze im Schadenfall wirkt. Zur Überlassung des Schadendeckungskapitals muss jedoch eine adäquate Risikoprämie entrichtet werden. Demnach lässt sich der ökonomische Nutzen einer Versicherungslösung in einem Vergleich zwischen der für die externe Risikotragung zu bezahlenden Versicherungsprämie (inkl. fiskalischer Abgaben) mit den für die Risikoeigenträgung anfallenden, anteiligen Eigenkapitalkosten bewerten. So gesehen ist eine Versicherungslösung immer dann sinnvoll, wenn die zu entrich-

tende Versicherungsprämie geringer ausfällt als die zur Risikoeigentragung zu kalkulierenden Kapitalkosten.

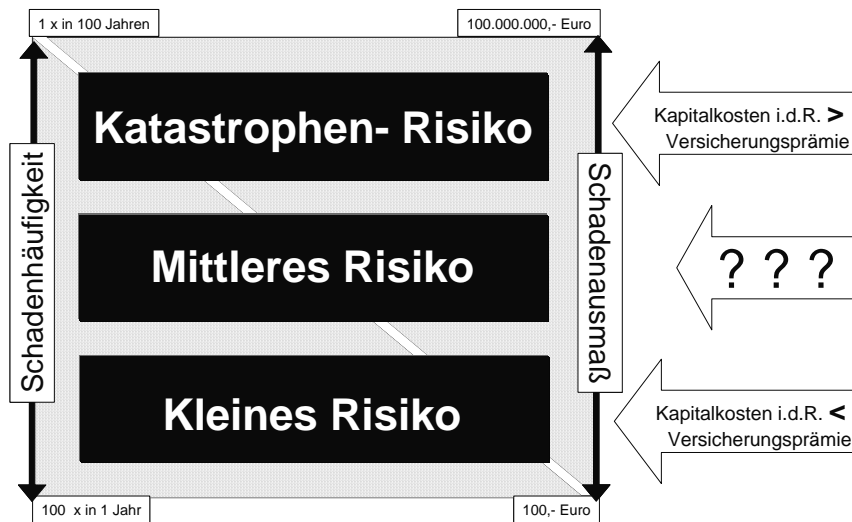


Abbildung 4.3.1: Entscheidungsmatrix zum Risikotransfer

Unter Berücksichtigung dieser Sichtweise rentiert sich eine Versicherungslösung üblicherweise zur Abdeckung von Großrisiken (relativ geringe Eintrittswahrscheinlichkeit mit jedoch existenzbedrohender Auswirkung), da in diesem Fall die Kapitalkosten einer Risikoeigentragung deutlich höher ausfallen als die Risikoprämie beim Transfer des Risikos auf eine Versicherungsgesellschaft (siehe Abbildung 4.3.1).

Zur Beurteilung der Versicherungswürdigkeit von Schäden mittlerer Tragweite ist jeweils eine individuelle Betrachtung der Relation „Kapitalkosten versus Versicherungsprämie“ anzustellen.

In der Regel nicht versicherungswürdig sind Kleinst- bzw. Bagatellrisiken (relativ hohe Eintrittswahrscheinlichkeit mit geringfügiger Auswirkung, auch Frequenzschaden genannt), da die Risikofinanzierungskosten zur versicherungstechnischen Absicherung dieser Risiken zumindest mittelfristig höher ausfallen als die zur Risikoeigentragung zu kalkulierenden Kapitalkosten.

4.4 Nutzen einer Versicherungslösung

Nachdem geklärt ist, welche Voraussetzungen zur Versicherbarkeit eines Risikos gegeben sein müssen und unter welchen ökonomischen Gesichtspunkten der Einkauf einer Versicherungslösung grundsätzlich sinnvoll erscheint, gilt es noch zu erörtern, welchen Nutzen die Versicherungslösung einem Unternehmen im Schadenfall tatsächlich stiftet:

- Die Versicherung kompensiert im Schadenfall den entstandenen Schaden, zumindest dann, wenn die Versicherungskapazität hierfür ausreichend kalkuliert und eingekauft wurde.
- Auf diese Weise setzen Versicherungslösungen Eigenkapital frei. Durch die Verfügbarkeit von externem Risikodeckungskapital (Versicherung) wird das Eigenkapital im Schadenfall nicht aufgezehrt, sondern kann in unternehmerische Aktivitäten investiert werden.
- Entsprechend reduziert die Versicherung auch die Volatilität des Cash-Flows und sichert somit die finanzielle Stabilität des Unternehmens im Schaden, da die Liquiditätsreserve nicht durch außergewöhnliche Ausgaben strapaziert wird.
- Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass eine Versicherung das Rating eines Unternehmens schützt und somit die Finanzierungskosten sichert.

Auch werden die Kosten der finanziellen Belastung des Unternehmens im Schadenfall insgesamt reduziert, da die Versicherungsleistung genau dann bereitgestellt wird, wenn das Unternehmen sie am dringendsten benötigt. Hierdurch wird das Risiko der Insolvenz bzw. der finanziellen Notlage reduziert.

Zur Erhaltung des Unternehmens im Großschadenfall sind Versicherungslösungen regelmäßig sinnvoll. Ausreichender Existenzschutz ist jedoch nur dann gewährleistet, wenn die Versicherung durch weitere Maßnahmen sinnvoll flankiert wird, da die Versicherungsleistungen oftmals nur einen Teil des Gesamtschadens kompensieren. Der Verlust von Marktanteilen z. B. in Folge einer längeren Feuer-Betriebsunterbrechung wird von der Versicherungsleistung nicht ausreichend gedeckt. Insofern sind ergänzende technische und/oder organisatorische Risikomanagement-Maßnahmen erforderlich:

- Sachwertschutz (Brandschutz) hat oberste Priorität (Sprinklerung sowie bauliche/räumliche Maßnahmen)
- Ausnutzung von Redundanzen bei filialisierenden Betrieben
- Notfallorganisation und Krisenplanung
- ggf. Lagerhaltung
- strategische Allianzen.

4.5 Vorgehensmodell zur Integration des betrieblichen Versicherungsmanagements in den Risikomanagementprozess

Wie bereits erwähnt, besteht das betriebliche Versicherungsmanagement in vielen Unternehmen auch heute noch als autonomes Subsystem, das historisch gewachsen ist und nicht in den ganzheitlichen Risikomanagementprozess der Unternehmen integriert ist. Hieraus resultiert oftmals eine nicht transparente bzw. unter Berücksichtigung der Risikophilosophie des Unternehmens nicht nachvollziehbare Versicherungspolitik. Häufig bestehen Versicherungen, die Risiken decken, die klar in den Eigentragungsbereich des Unternehmens fallen. Im Bereich der Kleinschäden wird folglich zu viel versichert. Im Bereich der Spitzenrisiken ist dagegen festzustellen, dass existenzbedrohende Exposures nicht adäquat abgesichert werden, obwohl gerade hier – unter Berücksichtigung der Kosten-/Nutzenrelation einer Versicherungslösung – der Transfer des Risikos unter Gesichtspunkten einer ökonomisch sinnvollen Kapitalallokation optimal erscheinen würde.

Auch empirische Untersuchungen zum Versicherungsverhalten [vgl. Kunreuther 1978, S. 130] zeigen, dass eine Absicherung insbesondere gegen Szenarien mit Eintrittswahrscheinlichkeiten von 5 Prozent, 10 Prozent und 25 Prozent vorgenommen wurde, obwohl diese nicht bestandsgefährdend waren. Dagegen haben sich nur 65 Prozent der Unternehmen für eine Versicherung gegen eine Katastrophe (mit einem Prozent Eintrittswahrscheinlichkeit und einem Schaden in Höhe von 25 Prozent des Gesamtvermögens) und sogar nur 50 Prozent gegen eine bestandsgefährdende Katastrophe (Eintrittswahrscheinlichkeit 0,2 Prozent und Zerstörung des Gesamtvermögens) entschieden. Offensichtlich zielt die Absicherung insbesondere auf ökonomisch durchaus tragbare Schäden, deren Eintreten im Rahmen des üblichen Erfahrungszeitraums durchaus vorstellbar ist. Eine Absicherung gegen extrem unwahrscheinliche, aber existenzgefährdende Katastrophen-Risiken wird nur dann vorgenommen, wenn diese Katastrophen so plastisch und emotional berührend sind, dass deren Eintrittswahrscheinlichkeit emotional höher bewertet wird (vgl. Verfügbarkeitsheuristik).

Um diesem Missstand entgegenzutreten und um das Versicherungsmanagement in den Prozess des ganzheitlichen Risikomanagementsystems zu integrieren, empfiehlt es sich, zunächst einmal die „versicherungstechnische Risikolage“, völlig losgelöst von etwaigen bestehenden Versicherungslösungen, zu analysieren und zu bewerten [vgl. Löffler 2006, S. 24]. In diesem Zusammenhang hat sich die Methodik des Risk-Profiling bewährt (vgl. Abbildung 4.5.1).

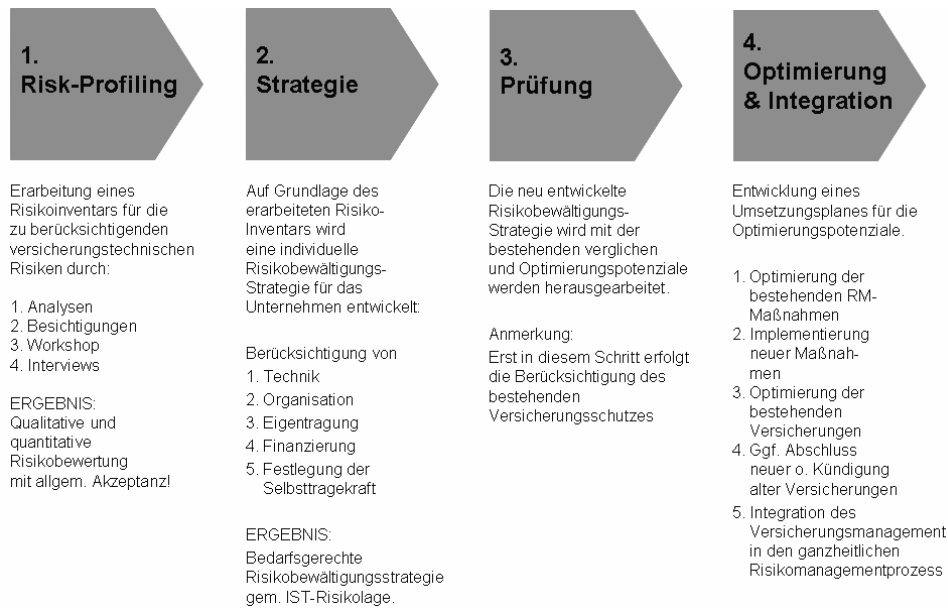


Abbildung 4.5.1: Der Prozess des Risk-Profiling

Ziel des Risk-Profiling ist es, die tatsächliche Risikolage im Bereich der grundsätzlich versicherbaren Risiken eines Unternehmens zu bestimmen. Hierbei steht nicht der bestehende Versicherungsschutz im Vordergrund, sondern das Risiko an sich. Im Rahmen der Risk-Profiling-Methodik werden zunächst (etwa in Form von Analysen, Workshops, Interviews, Besichtigungen) die Risiken eines jeweiligen Geschäftsbereiches unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Lage gemeinsam mit unterschiedlichen Verantwortungsträgern aus dem Unternehmen dem Grunde sowie der Wahrscheinlichkeit nach qualifiziert und der Höhe nach (Auswirkung) quantifiziert.

Nach Inventarisierung der IST-Risikosituation wird eine geeignete Strategie entwickelt, wie die einzelnen Risiken bestmöglich bewältigt werden können. Hierbei stehen insbesondere präventive Maßnahmen aus dem Bereich der Technik und der Organisation im Vordergrund, mit denen das bestehende Risiko zunächst einmal hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert bzw. im Hinblick auf seine Auswirkung begrenzt werden soll. Im Rahmen der Entwicklung einer adäquaten Risikobewältigungsstrategie sind auch die Vorgaben des Risikomanagements bezüglich der Risikophilosophie, insbesondere der Relevanzklassen, zu berücksichtigen. Unbedeutende Risiken sollten konsequenterweise in den Risikoeigenbehalt fließen, im Sinne der Versicherungstechnik folglich als Selbstbehalt (z. B. als Aggregat) im Unternehmen verbleiben.

Erst nach der Risikoaggregation kann beurteilt werden, welchen Wertbeitrag das Versicherungsmanagement zur Risikobewältigung leistet. Einzig für verbleibende Restrisiken, die weder sinnvoll technisch bzw. organisatorisch bewältigt oder selbst getragen werden können, wird eine passende Transferstrategie auf Versicherungslösungen oder alternative Finanzierungsmärkte entwickelt (Soll-Versicherungskonzept).

Abschließend wird das neu entwickelte Soll-Versicherungskonzept mit dem heute bestehenden Versicherungskonzept verglichen. Hieraus folgend werden Optimierungspotenziale aufgezeigt und konkrete Umsetzungsempfehlungen zum Re-Engineering dargestellt. Leitfragen sind in diesem Zusammenhang z. B. welche Versicherungen zu Gunsten der Eigentragung aufzuheben sind oder in welchen Bereichen ggf. zur Absicherung von Spitzenrisiken noch Versicherungskapazität zugekauft werden muss.

5. Ergebnisse der Expertenbefragung

Die vorliegende Studie basiert, wie bereits in den einleitenden Ausführungen dargestellt, auf einer strukturierten Befragung von Experten. Die Zusammensetzung der Expertengruppe ist heterogen, um das Thema „Wert- und Effizienzsteigerung durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“ aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten.

Aus der Perspektive der Wissenschaft stand Prof. Dr. Reinhold Hölscher, Inhaber des Lehrstuhls für „Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement“ an der Technischen Universität Kaiserslautern, Pate für die Studie.² Die Perspektive des produzierenden Unternehmens wurde durch Herrn Ralf A. Huber vertreten. Er leitet das Risikomanagement bei der LEONI AG in Nürnberg und ist in das Versicherungsmanagement involviert. Bernd Pritzer verantwortet das Corporate Risk Management sowie das Versicherungsmanagement der Deutschen Telekom AG in Bonn. Er vertritt die Perspektive des internationalen DAX-Konzerns. Die Argumente und Perspektiven eines international tätigen Handelskonzerns vertritt Ion Shore. Er ist Managing Director bei der Deutsche Heimwerkermarkt Holding GmbH (OBI) und verantwortet die Bereiche Audit, Risk Management & Security. Rüdiger Seitz vertritt demgegenüber die Seite der Risikoträger. Er leitet das Allianz PharmChem Solutions Team mit Sitz in Zürich. Zuvor steuerte er das globale Haftpflichtportfolio der Allianz Global Risks.

Das methodische Vorgehen wurde an die Delphi-Methode angelehnt. Die Delphi-Methode (auch Delphi-Studie oder Delphi-Befragung genannt) ist ein systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren, das dazu dient, zukünftige Trends und Entwicklungen möglichst gut einschätzen zu können. Die wesentlichen Ergebnisse des Meinungsbildungsprozesses sind im Folgenden dokumentiert.

² Die Kurzlebensläufe der Experten finden Sie in Kapitel 7.

5.1 Zusammenhang zwischen Risikomanagement und Versicherungsmanagement

Fragestellung: Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen Risikomanagement und Versicherungseinkauf?

Alle befragten Experten sehen einen klaren Zusammenhang zwischen dem Risikomanagement und dem Versicherungsmanagement. „Erst die Ergebnisse der Risikoanalyse bilden die Voraussetzung für eine sachgerechte Risikobewältigung“, so Prof. Dr. Reinhold Hölscher. „Das Versicherungsmanagement ist ein Element der passiven Risikobewältigung und dem Risikotransfer zuzuordnen. Der Versicherungseinkauf ist damit das Ergebnis einer systematischen Risikoanalyse und muss in Verbindung mit anderen (aktiven und passiven) Risikobewältigungsmaßnahmen zu einer für das Unternehmen optimalen Absicherung führen. Ohne Risikomanagement ist das Versicherungsmanagement nur Stückwerk“, so Hölscher weiter.

Ralf Huber vertritt die Ansicht, dass das Risikomanagement mit dem Versicherungseinkauf eng zusammenarbeiten sollte. Denn „der Versicherungseinkauf benötigt eine möglichst genaue Kenntnis der Risikolandschaft. Nur so kann er auch die Notwendigkeit einer Versicherung und die dann zu versichernde Schadenhöhe und den Selbstbehalt optimieren.“ Huber sieht keine Notwendigkeit einer organisatorischen Zusammenlegung.

Bernd Pritzer bewertet das Thema im Kontext eines unternehmensweiten, integrierten Risikomanagements (Enterprise Risk Management-System, ERM). Er weist darauf hin, dass der Risikotransfer auf Versicherungen eine mögliche Maßnahme im Umgang mit „grundsätzlich versicherbaren“ Risiken ist. Daher sei der Versicherungseinkauf als wesentlicher Bestandteil des RM-Prozesses anzusehen. „Die Entscheidung zum Einkauf von Versicherungen (Art und Höhe) ist sowohl hinsichtlich der jeweiligen Risikoneigung/Risikostrategie insgesamt und in den einzelnen Risikobereichen als auch im Kontext des gesamten Risikoportfolios zu sehen“, so Pritzer weiter.

Jon Shore weist darauf hin, dass der Zusammenhang dann eminent sei, wenn Unternehmen bewusst ihre Risiken nicht nur erkennen, sondern auch systematisch analysieren, um daraus abzuleiten, welche bzw. in welcher Höhe Risiken vom Unternehmen selbst getragen werden können. Nur so können Versicherungsprodukte ökonomisch sinnvoll gestaltet

tet werden. Außerdem kann durch die Kombination vom Risikomanagement mit dem Versicherungswesen der Bedarf an Versicherungslösungen gezielter analysiert und evtl. reduziert werden, indem mit Hilfe von alternativen Risikobewältigungsmaßnahmen Risiken vermieden bzw. reduziert werden.

Rüdiger Seitz weist – aus der Perspektive eines Versicherers – darauf hin, dass sich in den Unternehmen zunehmend eine integrierte Sichtweise herauskristallisiert. „Die Banken waren vor einigen Jahren die ersten, die einen ‚Chief Risk Officer‘ etabliert haben. Mehr und mehr ist diese Entwicklung nun auch in der Industrie zu beobachten.“ In Diskussionen geht es immer häufiger um die Frage nach dem optimalen Einsatz von Risikokapital und nicht um die Frage ‚Welches ist der richtige Preis für eine bestimmte Versicherung?‘.

Im Gegensatz zu früher werden Risikotransfer und Risikofinanzierung heute vor allem als Management der Bilanz, Erfolgsrechnung und Mittelflussrechnung verstanden. Seitz beobachtet auch, dass es häufiger weniger darum geht, dass Dritte das Risiko komplett übernehmen. Vielmehr entsteht eine Risikogemeinschaft zwischen Versicherer und Unternehmen. So bietet der von Seitz verantwortete Bereich Pharm Chem Solutions Pharma- und Healthcareunternehmen eine Zusammenarbeit beim Management von Produktrisiken an. Hierbei geht es im ersten Schritt um die Identifizierung und Bewertung von Risiken sowie mögliche Steuerungsmaßnahmen – aus der Perspektive des Risikomanagements – und erst im zweiten Schritt um das Thema Risikotransfer/-finanzierung. Risiko- und Versicherungsmanagement ist in diesem Kontext bereits eine Einheit. „Die meisten Unternehmen folgen den bestehenden Silo-Strukturen, so eben auch im Risikomanagement. Häufig verantworten unsere Gesprächspartner eben nur einen Teil des Corporate Risk Managements. Für die Zukunft wünschen wir uns, dass diese Gesprächspartner eine ähnlich integrierte Funktion wahrnehmen können, wie wir dies tun.“, so Rüdiger Seitz.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Erst die Ergebnisse der Risikoanalyse bilden die Voraussetzung für eine sachgerechte Risikobewältigung.
- Ohne Risikomanagement ist das Versicherungsmanagement nur Stückwerk (Insellösung).
- Der Risikotransfer auf Versicherungen ist eine mögliche Maßnahme im Umgang mit „grundsätzlich versicherbaren“ Risiken.

5.2 Optimierung von Struktur und Organisation von Versicherungseinkauf einerseits und Risikomanagement andererseits

Fragestellung: Empirische Studien belegen, dass Unternehmen bei existenzbedrohenden Risiken häufig unterversichert sind bzw. keine adäquaten Risikomanagementlösungen vorhalten, während sie bei nicht existenzbedrohenden Risiken übertersichert sind. Was folgt hieraus für die Optimierung von Struktur und Organisation von Versicherungseinkauf einerseits und Risikomanagement andererseits?

Prof. Dr. Reinhold Hölscher weist darauf hin, dass für Unternehmen eine Unterscheidung zwischen existenzbedrohenden und nicht existenzbedrohenden Risiken oftmals nicht möglich ist, da sie ihre Risikolage nicht kennen. Daher – so die Empfehlung von Reinhold Hölscher – sollte das Risikomanagement in einen konsequenten Controllingprozess eingebunden werden. „Unternehmen müssen einen Risikomanagementprozess installieren, der eine vollständige Risikoidentifikation und Risikobewertung ermöglicht. Nur auf diese Weise ist eine Einteilung in (nicht) existenzbedrohende Risiken und der Aufbau einer für das Unternehmen optimalen Risikobewältigung möglich.“, so Hölscher weiter.

Entscheidungen über bestimmte Versicherungslösungen sollten immer in das Gesamtrisikokzept eingebunden werden. Risiko- und Versicherungsmanagementabteilung sollten im Unternehmen nicht organisatorisch getrennt sein. Im Idealfall – so Reinhold Hölscher weiter – sollte das Versicherungsmanagement in die Risikomanagementabteilung integriert sein.

Da sich einzelne Risiken und die gesamte Risikolage des Unternehmens ständig ändern, müssen das Risikomanagement und damit auch das Versicherungsmanagement permanent auf den Prüfstand gestellt werden. Das Versicherungsprogramm sollte hierbei durch eine regelmäßige Kontrolle des gesamten Risikomanagementprozesses vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit und Existenzbedrohung auf seine Gültigkeit überprüft werden. Reinhold Hölscher fordert in diesem Kontext auch, dass bei jedem Versicherungsabschluss dessen Notwendigkeit sowie das Fehlen/Vorhandensein besserer bzw. alternativer Maßnahmen nachgewiesen werden müssen. Des Weiteren fordert der Wissenschaftler eine organisatorische Einbettung des Versicherungsmanage-

ments in das Risikomanagement, um eine ständige Kommunikation und enge Abstimmung zu gewährleisten.

Demgegenüber hält Ralf Huber eine organisatorische Einbindung des Versicherungs-Einkaufs in das Risikomanagement oder umgekehrt nicht für notwendig. Wichtig ist aus seiner Perspektive vielmehr, „dass das Risikomanagement die Risikolandschaft des Unternehmens transparent zur Verfügung stellt und das Ziel der Optimierung der Versicherungssumme bei ggf. gleichzeitiger Erhöhung des Selbstbehaltes zur Erhaltung der Wirtschaftlichkeit verfolgt und umgesetzt wird.“ So nimmt in seinem Verantwortungsbereich der Risikomanager an den jährlichen Gesprächen mit dem Versicherungsmakler und den Versicherern teil.

Bernd Pritzer ist der Ansicht, dass das Versicherungsmanagement nicht als eine autonome Funktion betrachtet werden sollte, sondern vielmehr als integraler Bestandteil eines Enterprise Risk Managements. „Durch eine entsprechende Ausgestaltung des Versicherungsmanagements – von der Versicherungsstrategie und dem Controlling im zentralen Versicherungsmanagement bis zum Einkauf von Deckungen – kann eine potenzielle Fehlentwicklung bei der Absicherung von versicherbaren Risiken vermieden werden. Der turnusmäßige Abgleich zwischen den bestehenden Versicherungslösungen, den anderen Risikomaßnahmen und der aktuellen Risikoexposition fördert die Transparenz und sollte die Grundlage für eine effiziente Kapitalallokation bilden.“

Ion Shore ist der Ansicht, dass die in den Unternehmen anzutreffende Unter- bzw. Überversicherung unter anderem darauf zurückgeführt werden könne, dass der bereits zuvor diskutierte Zusammenhang zwischen Risiko- und Versicherungsmanagement nicht existiere. „Die Optimierung von Struktur und Organisation von Versicherungseinkauf soll zu einer kosteneffektiveren (Teil-)Abdeckung von Risiken durch einen Versicherer führen.“ Parallel soll eine Optimierung des Risikomanagements dazu führen, dass Überversicherungen weitestgehend reduziert werden, indem das Eigentragungspotenzial (Risikotragfähigkeit) korrekt und möglichst adäquat berechnet werden kann. Existenzbedrohende Risiken können in vollem Umfang erkannt und bewertet werden, sodass der tatsächliche Versicherungsbedarf für existenzbedrohende Risiken bedarfsgerecht definiert und damit Unterversicherungen entweder reduziert oder bewusst wahrgenommen und akzeptiert werden können.

Ion Shore plädiert dafür, dass das Risiko- und Versicherungsmanagement in einer Einheit zusammengeführt werden. Diese Einheit sollte in einem von den operativen Einheiten unabhängigen Ressort geführt werden, da „das Risikomanagement effektiver gestaltet werden kann,

wenn eine hohe Unabhängigkeit zwischen dem operativen Geschäft und dem Risikomanager vorhanden ist.“

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Der Aufbau eines dauerhaften Risikomanagementprozesses bildet die Grundlage für die Bewertung von existenz- und nicht-existenzbedrohenden Risiken, da sich die Risikolage der Unternehmen permanent verändert.
- Bei jedem Versicherungsabschluss müssen dessen Notwendigkeit und das Fehlen/Vorhandensein besserer bzw. alternativer Maßnahmen nachgewiesen werden.
- Das Versicherungsmanagement sollte auch organisatorisch in das Risikomanagement eingebunden werden.
- Erhöhte Transparenz bildet die Grundlage für eine effiziente Kapitalallokation.

5.3 Auswirkungen von Solvency II

Fragestellung: Mit dem Solvency II Projekt der Europäischen Kommission werden die derzeit bestehenden Solvabilitätsvorschriften für Versicherer (Solvency I) überarbeitet und weiterentwickelt. In den neuen Solvabilitätsanforderungen sollen auch aktuelle Entwicklungen u. a. auf dem Gebiet des Risikomanagements berücksichtigt werden. Hauptziel von Solvency II ist u. a. die Einführung eines risikosensitiveren Ansatzes mit Anreizen für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement der Versicherer. Welche Auswirkungen werden diese Entwicklungen auf das Risiko- und Versicherungsmanagement der versicherten Unternehmen haben?

„Es ist zu erwarten, dass Versicherer die Kosten für das für eine Versicherung erforderliche Haftungskapital an den Versicherungsnehmer in Form von Prämienaufschlägen weiterleiten werden. Eine stärkere risikoadäquate Prämienkalkulation der Versicherer ist die Folge.“, so Prof. Dr. Reinhold Hölscher. In der Folge von Solvency II müssen die Versicherer ihr Haftungskapital stärker an den übernommenen Risiken ausrichten. Dies hat zur Konsequenz, dass bei Abschluss der Versicherungsverträge die übernommenen Risiken differenzierter als bisher analysiert werden. Reinhold Hölscher ergänzt, dass die Versicherer eine verstärkte Informations- und Dokumentationspflicht der Versicherungsnehmer einfordern werden. „Sollte ein Unternehmen diesen Anforderungen aufgrund eines unzureichenden Risikomanagements nicht nachkommen können, muss unter Umständen mit nicht risikoadäquaten (eventuell zu hohen) Prämien gerechnet werden.“

Ralf Huber erwartet, dass die Versicherungsunternehmen höhere Anforderungen an Risikomanagementsysteme einfordern und dies auch bei der Prämiengestaltung stärker berücksichtigen werden.

Bernd Pritzer ergänzt, dass die „verschärften Solvabilitätsvorschriften bei den Versicherern eine differenziertere Zuordnung der Kapitalkosten verursachen werden. Dies kann in einigen Bereichen zu angepassten, z. B. höheren Prämien und ggf. geringerer Kapazität führen.“ So geht er davon aus, dass zukünftig schadenträchtige Branchen und Sparten sowie Naturkatastrophenrisiken teurer werden könnten. Dadurch könnten innovative und alternative Lösungen wieder mehr in den Blickpunkt

rücken. Dies gelte insbesondere für Unternehmen mit entsprechendem Risikomanagement und gut strukturiertem Risikoportfolio. Eine solche Entwicklung wäre insofern durchaus positiv für das ERM-System in den Unternehmen, da auf Seiten der Versicherungsnehmer der risikosensitive Umgang als auch die betriebswirtschaftliche Betrachtung von „Transferlösungen“ weiter gefördert werden.

Ion Shore rechnet damit, dass eine Quersubventionierung zwischen verschiedenen Produkten und Versicherungssparten seitens der Aufsicht enger kontrolliert wird. „Wenn Versicherer ihre Verluste nicht mehr über Gewinne mit anderen Produkten quersubventionieren können, dann gehe ich davon aus, dass eine intensivere Kommunikation zwischen Versicherern, Maklern und Versicherten entstehen wird.“ Diese Kommunikation sollte seiner Meinung nach in der Form einer Versicherungsbedarfsabstimmung erfolgen, die wiederum am besten im Zusammenhang mit effektivem Risikomanagement zu sehen ist. „Solvency II wird dazu führen, dass Versicherer die Risiken, die sie mit Versicherungsnehmern eingehen, genauer prüfen und die Prämiengestaltung stärker vom eingegangenen Risiko abhängig machen werden.“ Ein beim Versicherungsnehmer nachweislich vorhandenes effektives Risikomanagement wird sich positiv auf die Risikoeinschätzung des Versicherers auswirken. Damit hat Risikomanagement aktiven Einfluss auf die Prämiengestaltung. Shore weist in diesem Kontext auch darauf hin, dass Versicherungsmakler aus dieser Entwicklung eine neue Produktpalette entwickeln können und sollten.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Solvency II wird eine risikoadäquate Prämienkalkulation zur Konsequenz haben.
- Versicherer werden eine verstärkte Informations- und Dokumentationspflicht der Versicherungsnehmer einfordern.
- Unternehmen ohne ein adäquates Risikomanagement müssen mit nicht risikoadäquaten Versicherungsprämien rechnen.
- Risikomanagement hat einen aktiven Einfluss auf die Prämiengestaltung.

5.4 Bedeutung eines integrierten Risiko- und Versicherungsmanagements im Kontext des Ratingprozesses

Fragestellung: Ratingagenturen und auch Kreditgeber (Banken) interessieren sich im Rahmen des Ratingprozesses vor allem auch für den Stand des Risikomanagements im Unternehmen. Welche Bedeutung hat in diesem Kontext ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement?

Prof. Dr. Reinhold Hölscher sieht die Sache so: „Ein integrierter Ansatz setzt einen umfassenden und konsequenten Risikomanagementprozess voraus, in den das Versicherungsmanagement eingebunden ist.“ Nur mit Hilfe eines integrierten Ansatzes kann eine ganzheitliche Risikobetrachtung erfolgen. Nur so kann „ein Unternehmen nachweisen, dass es alle Risiken im Griff hat.“ Banken könnten den Unternehmen als Folge der ganzheitlichen Betrachtung eine gute Bonität bzw. Ratingstufe zuordnen. Die Folge wären verbesserte Kreditkonditionen. Es ist allerdings zu befürchten, dass sich dieser Gedanke erst mittelfristig in den Kreditinstituten durchsetzt.

Für Ralf Huber ist nicht die Zusammenlegung von Risiko- und Versicherungsmanagement entscheidend, sondern vielmehr die gute Zusammenarbeit dieser Bereiche. „Der Mehrwert in der Kommunikation mit Ratingagenturen und Kreditgebern resultiert aus der Qualität an internen Informationen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens, die das Risikomanagement bereitstellen kann.“, so Ralf Huber.

Bernd Pritzer ist der Meinung, dass die Ausgestaltung eines versicherungstechnischen Risikomanagements und die Integration in ein Enterprise Risk Management-System in den heutigen Rating-Verfahren noch immer eine eher untergeordnete Rolle spielt. „Allerdings ist im Vergleich der relevanten Parameter für die Rating-Verfahren in den letzten Jahren feststellbar, dass der Faktor „Performance“ eine zunehmende Rolle spielt. Wenn man ein Enterprise Risk Management-System (ERM) als einen ganzheitlichen Ansatz versteht – der u. a. auf das Ziel Performance fokussiert ist, wird die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements sehr deutlich.“

Für Ion Shore liegt die Bedeutung einer Integration in erster Linie in der verminderten Wahrscheinlichkeit eines nicht abgedeckten existenzbedrohenden Risikos, aber auch in einem kosteneffektiveren Versiche-

zungseinkauf. Beide Faktoren führen tendenziell zu einer besseren Wirtschaftlichkeit und somit einer erhöhten Kreditwürdigkeit.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Ein integrierter Ansatz setzt einen umfassenden und konsequenten Risikomanagementprozess voraus, in den das Versicherungsmanagement eingebunden ist.
- Banken könnten den Unternehmen als Folge der ganzheitlichen Betrachtung eine gute Bonität bzw. Ratingstufe zuordnen.
- Ein integrierter Ansatz führt tendenziell zu einer besseren Wirtschaftlichkeit und somit einer erhöhten Kreditwürdigkeit.

5.5 Entscheidungskalkül: Risikselbsttragung versus Versicherungslösung

Fragestellung: In welchen Fällen sollte ein Risiko aus der Sicht eines Unternehmens selbst getragen werden und in welchen Fällen ist die Abdeckung über eine Versicherung sinnvoll?

Prof. Dr. Reinhold Hölscher formuliert es wie folgt: „Risiken sollten selbst getragen werden, wenn gilt: $\text{Kosten}_{\text{Versicherung}} > \text{Kosten}_{\text{Selbsttragen}}$ “

Als Nebenbedingung ist selbstverständlich erforderlich, dass genügend Haftungskapital zur Selbsttragung vorhanden ist, d. h. dass die Risikotragfähigkeit entsprechend hoch ist. Die Kosten des Selbsttragens werden von den durchschnittlichen Schäden pro Periode beeinflusst, den Eigenkapitalkosten des Versicherungsnehmers sowie dem Diversifikationspotenzial des Versicherungsnehmers.

Reinhold Hölscher ist der Ansicht, dass die Risiken dann selbst getragen werden sollten, wenn

- a) die Prämienforderungen des Versicherers als zu hoch eingeschätzt werden,
- b) die Risiken in einem unmittelbaren Zusammenhang zu den Kernaktivitäten bzw. -kompetenzen eines Unternehmens stehen,
- c) für die Risiken kein organisierter, liquider Markt existiert,
- d) die Risiken mit einer vergleichsweise hohen Frequenz bei geringer Tragweite eintreten oder
- e) der Schadenerwartungswert unter dem Durchschnitt anderer (vergleichbarer) Unternehmen liegt und Informationsasymmetrie herrscht.

Ralf Huber referenziert auf eine Risikoeinteilung von Prof. Dr. Fredmund Malik:

- Risiko 1 = Das Risiko, das mit allem Wirtschaften wesensgemäß verbunden ist.
- Risiko 2 = Das Risiko, das über dieses erste hinausgeht und das Unternehmen sich leisten kann.
- Risiko 3 = Das Risiko, das über das erste hinausgeht und das Unternehmen sich definitiv nicht leisten kann.
- Risiko 4 = Das Risiko, das nicht einzugehen sich das Unternehmen nicht (mehr) leisten kann.

„Die Risiken aus der Kategorie 1 und 2 sollte ein Unternehmen selbst tragen, da es sich sonst um ein ‚Geldwechselgeschäft‘ zwischen Versicherungsnehmer und Versicherer handelt. Die Risiken der Kategorie 3 können als bestandsgefährdende Risiken bezeichnet werden. Sowohl die Risiken der Kategorie 3 als auch 4 sind in der Schadenhöhe maximal auf eine Versicherung zu übertragen.“ so Ralf Huber.

Auch Bernd Pritzer weist darauf hin, dass Bagatell- und Frequenzschäden nicht versichert werden sollten, da es sich um Geldwechselgeschäfte handelt. In den meisten Fällen sind hier prozessuale Risikosteuerungsmaßnahmen oder ein adäquates Qualitätsmanagement sinnvoller als ein Risikotransfer. „Für den Bereich der ‚mittleren Risiken‘ ist eine genaue Untersuchung und Analyse der Total Cost of Risk erforderlich, um über den aus betriebswirtschaftlicher Sicht optimalen Umgang mit den Risiken zu entscheiden“, so Bernd Pritzer.

Im Bereich der potenziellen Großschäden bzw. Eventrisiken wird in den meisten Fällen ein Risikotransfer auf Versicherungen oder alternative Träger erfolgen (Bilanzschutz), um gravierenden oder gar existenzbedrohenden Auswirkungen für das Unternehmen vorzubeugen.

Bernd Pritzer weist jedoch auch darauf hin, dass – neben dieser rein ökonomischen Betrachtung – auch die persönliche Risiko-„Awareness“ des Managements bei den Entscheidungen über einen Risikotransfer eine gewisse Rolle spielt.

Jon Shore bringt es auf eine einfache Formel: Die Risiken eines Unternehmens sind dann selbst zu tragen, wenn: a) ein Risikotransfer nicht möglich ist bzw. b) ein Risikotransfer nicht wirtschaftlich ist. Die Abde-

ckung von Risiken durch eine Versicherung ist dann sinnvoll, wenn das Unternehmen seine Risiken (u. a. Eintrittswahrscheinlichkeit und Einfluss) analysiert und zum Ergebnis kommt, dass ein (Teil-)Transfer wirtschaftlich sinnvoll ist und bzw. oder das zu versichernde Risiko nicht selbst getragen werden kann. Unter Berücksichtigung der Schadenquote ist die Fortsetzung dieser Versicherungsdeckung sodann kontinuierlich kritisch zu überprüfen.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Risiken sollten dann selbst getragen werden, wenn die Risiken in einem unmittelbaren Zusammenhang zu den Kernaktivitäten bzw. -kompetenzen eines Unternehmens stehen.
- Bagatell- und Frequenzschäden sollten nicht versichert werden („Geldwechselgeschäfte“).
- Auch die persönliche Risiko-„Awareness“ des Managements spielt bei den Entscheidungen über einen Risikotransfer eine gewisse Rolle.
- Im Bereich der Großschäden bzw. Eventrisiken sollte in den meisten Fällen ein Risikotransfer auf Versicherungen oder alternative Träger erfolgen.

5.6 Alternative Wege der Risikofinanzierung und des Risikotransfers

Fragestellung: Inwieweit werden alternative Wege der Risikofinanzierung und des Risikotransfers (Captive-Lösungen, Loss Portfolio Transfer, Blended Cover etc.) in naher Zukunft an Bedeutung gewinnen? Welche Auswirkungen wird dies auf den traditionellen Versicherungsmarkt haben? Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf das Risikomanagement der Unternehmen?

Prof. Dr. Reinhold Hölscher bezieht sich auf die aktuelle Studie „Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement, Kaiserslautern 2006“, wonach die wenigsten Unternehmen alternative oder hybride Instrumente des Risikotransfers nutzen. Eine positive Entwicklung hin zu diesen Instrumenten erscheint daher fraglich. Falls sich eine solche Entwicklung dennoch einstellt, dürfte der Druck auf den traditionellen Versicherungsmarkt zunehmen, was möglicherweise auch zu einer Prämienreduktion führen könnte. Außerdem wären die Risikoträger dann ggf. bereit, Risiken zu übernehmen, die zuvor vom Versicherer nicht übernommen wurden. Für die Unternehmen bewirken die neuen Instrumente eine Vergrößerung des Handlungsspielraums, was eine bessere Verhandlungsposition gegenüber den Versicherern mit sich bringt.

Ralf Huber weist auf so genannte Captive-Lösungen hin, die vorwiegend über Irland und Luxemburg eine verstärkte Nutzung erfahren. „Diese Lösungen werden aber“, so Ralf Huber, „auf die größeren Unternehmen beschränkt bleiben.“ Er gibt zu bedenken, dass die zukünftigen Regelungen für Captive-Unternehmen und deren Ansatz in der Bilanzierung nach IFRS ebenfalls abzuwarten sind.

Bernd Pritzer verweist auf verschiedene Studien und Experteneinschätzungen, wonach ARF-/ART-Lösungen in der nahen Zukunft an Bedeutung gewinnen könnten. ARF-/ART-Lösungen werden i. d. R. jedoch nur für Unternehmen ab einem gewissen Potenzial an „versicherbaren“ Risiken interessant sein. Hinzu kommen eine Reihe von zu beachtenden Rahmenbedingungen. Letztlich werden im Wesentlichen die Prämien für die Deckung entscheidend sein. Dabei könnte der inzwischen erreichte Versicherungssteuersatz die Diskussion um Alternativen anhei-

zen. Nach allen Erfahrungen aus den letzten Jahren werden sich die Auswirkungen für den traditionellen Versicherungsmarkt jedoch vorerst in Grenzen halten.

Für Ion Shore sind die alternativen Wege zur Risikofinanzierung eher unterentwickelt. „Inwieweit sie in naher Zukunft an Bedeutung gewinnen, hängt vermutlich vom Sensibilisierungsprozess ab. Eine Sensibilisierung könnte als Folge der Integration zwischen dem Risikomanagement und dem Versicherungseinkauf zunehmen“, so Ion Shore. Seiner Meinung nach kann die Frage nach den Auswirkungen auf das Risikomanagement umgedreht werden. So dürfte die Integration von Risikomanagement und dem Versicherungseinkauf dazu führen, dass zukünftig verstärkt Instrumente des alternativen Risikotransfers bzw. der alternativen Risikofinanzierung nachgefragt werden.

Sowohl Versicherer als auch Makler werden zukünftig gezwungen sein, ihr Produktangebot dieser neuen Entwicklung anzupassen. „Sollten große Unternehmen zunehmend – anstelle von konventionellen Versicherungslösungen – Captives gründen, so ändert sich der Bedarf auf Dienstleistungspakete zur Unterstützung der Gründung und des Betriebs von Captives“, so Ion Shore.

Rüdiger Seitz ist der Ansicht, dass die Entscheidung für oder gegen eine ART-Lösung nicht von der Entwicklung des traditionellen Versicherungsmarktes abhängt, sondern vor allem von der individuellen Situation des Kunden. „Gerade im Pharmabereich fahren viele Unternehmen – manche gezwungenermaßen, manche aus strategischen Überlegungen heraus – ihre Selbstbehalte massiv nach oben. Wir würden nun einen schlechten Job machen, wenn wir sagten ‚Okay, wir versichern Eure Risiken auf traditioneller Basis erst oberhalb des Selbstbehalts‘ und uns sonst zurückzögen, ohne zu sagen, was man in dem Bereich darunter tun soll. Wenn man die Selbstbehalte erhöhen will, benötigt man dazu entsprechendes Risikokapital. Dieses Risikokapital ist aber sehr knapp. Hier können ART-Lösungen Liquidität – und damit Zeit – geben, um sukzessive eigene Reserven aufzubauen. In dem Maße, wie dies geschieht, verlagern wir dann unser Engagement in andere Risikobereiche.“, so Rüdiger Seitz.

Die im Jahr 2006 veröffentlichte Studie „Versicherungsmanagement in Grossunternehmen - Eine empirische Untersuchung“ [Detecon 2006] kommt zu dem Ergebnis, dass ART-Produkte sich bisher nicht durchsetzen können. „In Soft-Market-Phasen mit niedrigen Prämienätzen stellen zumeist traditionelle Industrie-Versicherungsprodukte die kostengünstigere Lösung dar. In Hard-Market-Phasen könnten sie sich als günstiger erweisen. Intransparenzen, Bilanzierungsfragen, unattraktive

Bündelcharakteristika der Funktionalitäten, Normierungsschwierigkeiten und weitere Aspekte lassen die versicherungsnehmende Wirtschaft auch in Hard-Market-Phasen nur sehr vereinzelt auf die Optionen zurückgreifen.“

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Die zukünftige Bedeutung von ART-/ARF-Lösungen wird eher zurückhaltend bewertet.
- ART-/ARF-Lösungen bedingen ein systematisches Risikomanagement auf der Seite der Unternehmen.
- Die Integration von Risiko- und Versicherungsmanagement könnte dazu führen, dass zukünftig verstärkt ART-/ARF-Lösungen nachgefragt werden.

5.7 Risikokapitalbasierte Unternehmenssteuerung und Versicherung

Fragestellung: Welche Gestaltungsmöglichkeiten für eine Selbstbehaltlösung wären – im Kontext einer risikokapitalbasierten Unternehmenssteuerung – denkbar?

Im Rahmen einer risikokapitalbasierten Unternehmenssteuerung erhält die Unternehmensführung mit dem Value at Risk (VaR) eine Information darüber, mit welchem maximal erwarteten Verlust in einer Periode zu rechnen ist. Dieses Risikopotenzial gilt es abzusichern, so Prof. Dr. Reinhold Hölscher (siehe auch nachfolgende Abbildung 5.7.1).

„In einem ersten Schritt muss die Unternehmensführung festlegen, wie viel eigene Haftungsmassen (Eigenkapital) zur Deckung des Risikopotenzials eingesetzt werden sollen. Überschreitet das Risikopotenzial das eingesetzte Haftungskapital, so sollte das nicht gedeckte Verlustpotenzial an einen Versicherer transferiert werden. Eine Vereinbarung mit dem Versicherer entspricht damit einem Versicherungsvertrag mit absoluter Abzugsfranchise, wobei das eingesetzte Haftungskapital des Versicherungsnehmers dem Franchisebetrag und das Risikopotenzial dem zu versichernden Höchstbetrag entspricht“, so Prof. Dr. Reinhold Hölscher. Steht das maximal von einem Unternehmen einzusetzende Haftungskapital fest, so kann in einem nächsten Schritt auch die Frage beantwortet werden, wie der optimale Selbstbehalt aus Sicht des Versicherungsnehmers gewählt werden sollte.

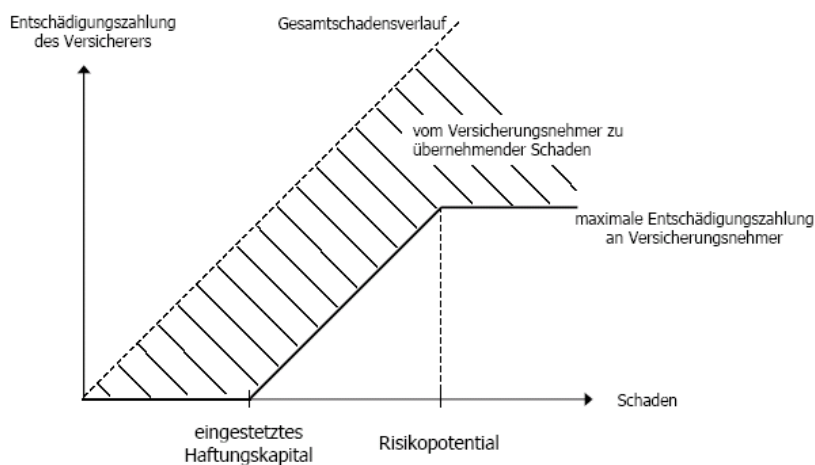


Abbildung 5.7.1: Risikopotenzial und eingesetztes Haftungskapital

Für Ralf Huber sollte der Selbstbehalt grundsätzlich immer in Bezug zur Risikotragfähigkeit gesetzt werden. Das Hauptinteresse des Risikomanagements ist es, die maximale Schadenhöhe auf eine Versicherung zu übertragen. „Dies muss natürlich wirtschaftlich darstellbar sein. Um die Wirtschaftlichkeit zu optimieren, sollte der Selbstbehalt immer so hoch wie gerade noch erträglich gewählt werden, es sei denn, der Versicherer honoriert einen höheren Selbstbehalt nicht durch geringere Prämien.“, so Ralf Huber.

Bernd Pritzer verweist darauf, dass an der Finanzkraft orientierte Selbstbehalte i. d. R. das Kostenoptimum darstellen. Hohe Selbstbehalte erfordern aber gegebenenfalls unternehmensintern ergänzende Verfahren, um der Verantwortung einzelner Unternehmensteile hinsichtlich der Ziele Budgetsicherheit, Ergebnis etc. gerecht werden zu können. Bei gesellschaftsrechtlich übergreifenden Lösungen werfen „interne“ Deckungskonzepte jedoch eine Vielzahl von komplexen aufsichts-, steuer- und bilanzrechtlichen Fragen auf.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- In einem ersten Schritt muss die Unternehmensführung festlegen, wie viel eigene Haftungsmassen (Eigenkapital) zur Deckung des Risikopotenzials eingesetzt werden sollen.
- Überschreitet das Risikopotenzial das eingesetzte Haftungskapital, so sollte das nicht gedeckte Verlustpotenzial an einen Versicherer transferiert werden.

5.8 Integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement als Basis für die Versicherungsmärkte der Zukunft

Fragestellung: Wie sollten Versicherungslösungen gestaltet werden, um die risikokapitalbasierte Unternehmenssteuerung zu unterstützen?

Da sich das Risikopotenzial sowie die zur Verfügung stehenden Risikodeckungsmassen permanent ändern, ist eine regelmäßige Überprüfung der Risikotragfähigkeit erforderlich, so Prof. Dr. Reinhold Hölscher. Das Risikopotenzial muss mit den Risikodeckungsmassen regelmäßig abgeglichen werden. „Für den Versicherungsvertrag bedeutet dies, dass jedes Jahr ein neuer Selbstbeteiligungsbetrag und ein neuer zu versichernder Höchstbetrag festgelegt werden müssen. Für die Versicherungslösungen hat dies die Konsequenz, dass unternehmensindividuelle und sehr flexible Vereinbarungen getroffen werden müssen.“, so Reinhold Hölscher weiter.

Ralf Huber verweist darauf, dass die Risikoübertragung auf die Versicherung den risk adjusted WACC (Weighted Average Cost of Capital, deutsch: gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten) stärker senkt als die Versicherungsprämie die Gewinnmarge reduziert. „Diese Differenz ist aus Sicht des Risikomanagements ausschlaggebend dafür, ob die Investition in eine Versicherungslösung attraktiv ist.“

„Bei einem risikogesteuerten Unternehmensführungsmodell sind auf Basis der identifizierten und bewerteten Risiken Vorsorgebudgets für den Fall des Risikoeintritts einzustellen.“, so Ion Shore. Dies kann nur im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel geschehen, d. h. Gewinnrücklage bzw. Eigenkapital. Demnach müssen Versicherungslösungen dort angesetzt werden, wo das zur Verfügung stehende Risikobudget das gesamt mögliche Schadenausmaß nicht mehr auffangen kann.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Es ist eine regelmäßige Überprüfung der Risikotragfähigkeit erforderlich.
- Der Risikotransfer auf eine Versicherung sollte den risk adjusted WACC stärker senken als die Versicherungsprämie die Gewinnmarge senkt.

5.9 Der Broker auf dem Weg vom reinen Intermediär zum Risikomanagementberater

Fragestellung: Wie wird sich der Versicherungsmarkt in der Zukunft verändern, wenn das Risikomanagement die Entscheidungsgrundlage für den Versicherungseinkauf bildet?

Für Prof. Dr. Reinhold Hölscher kann eine Beratung zu einer optimalen Versicherungsgestaltung nur dann erfolgreich sein, wenn von dem Berater ein gewisses Maß an Unabhängigkeit und Objektivität zu erwarten ist. "Dies kann bei Versicherungsmaklern unter Umständen problematisch sein, da ggf. eine wirtschaftliche Abhängigkeit von Versicherungsunternehmen besteht", so Reinhold Hölscher. Hierin begründet sich seiner Meinung nach auch die zunehmende Bedeutung von Honorarberatung bei Versicherungsmaklern. Wie bei Versicherungsberatern üblich, wird der Makler dann nicht mehr vom Versicherer, sondern vom Versicherungsnehmer bezahlt.

Ralf Huber relativiert diese Aussage. Der LEONI betreuende Makler habe den Kundennutzen sehr frühzeitig erkannt und ein führendes Risikoberatungsunternehmen in seine Dienstleistungswelt integriert.

Bernd Pritzer weist darauf hin, dass eine große Anzahl der Versicherungsmakler sich primär als Versicherungsvermittler versteht und auch so am Markt agiert. Es wird – und das oft unter Zurückgreifen auf die Ressourcen der Versicherer – ein versicherungstechnisches Risikomanagement (Brandschutz, Notfall- und Sicherheitskonzepte etc.) geleistet. „Bei einigen großen Maklergesellschaften, aber auch bei Versicherungsunternehmen wurden in den letzten Jahren verstärkt separate Beratungsbereiche aufgebaut, die auch weitergehende Beratungsleistungen anbieten“, so Bernd Pritzer.

Diese Entwicklung wurde durch den Wandel der Vergütungssystematik vom Courtagemodell zur Service Fee begünstigt. Es bleibt jedoch im Kontext von „Versicherung“ die Frage, ob die Unternehmen künftig bereit sind, für derartige Leistungen separat zu zahlen, so Pritzer weiter. „Solange dies nicht gesichert erscheint, werden derartige Geschäftsmodelle eher weiterhin eine Randbetätigung bleiben. Insbesondere die Maklerbranche könnte jedoch unter bestimmten Rahmenbedingungen einen Mehrwert für die Unternehmen bieten. Inwieweit die durch ein systematisches ERM-System erreichbare Transparenz signifi-

kante Auswirkungen auf den Versicherungseinkauf haben wird, bleibt also letztlich abzuwarten.“

Das Risikomanagement-Team von Ion Shore hatte im vergangenen Jahr – im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens - insgesamt sechs Maklerunternehmen gebeten, ihr Dienstleistungsportfolio zu präsentieren. „Meiner Meinung nach sind höchstens drei der sechs Maklerfirmen gerüstet, neue Anforderungen an Beraterleistungen zu erfüllen“, so Ion Shore. Gleichzeitig ist er jedoch davon überzeugt, dass ein riesiges Potenzial für die Makler im Bereich der Risikomanagementdienstleistungen vorhanden ist.

Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

- Eine Mehrzahl der Versicherungsmakler sieht sich primär als Versicherungsvermittler und weniger als Risikomanagementberater.
- Der Bedarf an Beratungsleistungen wird insgesamt bejaht, jedoch ist fragwürdig, ob die Unternehmen – im Kontext „Versicherung“ – bereit sind, derartige Dienstleistungen außerhalb der Courtagezahlungen zu bezahlen.

6. Ausblick und kritische Würdigung

Die Expertenstudie hat verdeutlicht, dass einer Entscheidung über den Abschluss einer Versicherung stets eine systematische Risikoidentifikation und Risikobewertung vorausgehen muss. Die Wertschöpfung im Rahmen der Optimierung des betrieblichen Versicherungswesens beginnt beim Risikomanagement und nicht bei der Optimierung des Versicherungsvertrages.

Versicherungen ergeben primär dann Sinn, wenn die zu entrichtende Versicherungsprämie geringer ist als die Kapitalkosten für gebundenes Kapital. Der ökonomische Sinn einer Versicherungslösung ergibt sich in der Regel erst aus der sinnvollen Kombination mit anderen Maßnahmen aus dem Kontext der Risikobewältigung, wie z. B. technischen und organisatorischen Maßnahmen zur präventiven und reaktiven Risikohandhabung.

Versicherungsmanagement darf kein autonomes Subsystem sein, sondern ist als integraler Bestandteil der ganzheitlichen Risikosteuerung eines Unternehmens zu betrachten und zu führen. Risikobewältigungskonzepte durch Versicherung sind entsprechend „strategisch“ auf das ganzheitliche Risikomanagementkonzept des Unternehmens auszurichten. Nur eine gesamtheitliche Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -kontrolle ermöglicht die Ermittlung einer aggregierten Risikolage des Unternehmens. Bei der Steuerung wird sich eine enge Verknüpfung mit dem Instrumentarium und Reporting des Risikomanagements ergeben.

Die Verbundenheit eines Unternehmens zu einem langjährigen Versicherungspartner (Versicherer, Agent oder Makler) darf nicht dazu führen, dass das Versicherungswesen vor einer kritischen Hinterfragung geschont wird. Gerade langjährige Partnerschaften und Gewohnheit führen dazu, dass wesentliche und insbesondere neue Risiken nicht richtig erkannt und bewältigt werden. Das Versicherungsmanagement sollte regelmäßig hinsichtlich seines Wertschöpfungsbeitrages zum Risikomanagement überprüft werden. Diesbezüglich ist die Unterstützung durch externe Spezialisten nachhaltig zu empfehlen. Emotionale Verbundenheit und Gewohnheit darf nicht dazu führen, dass ein unter Umständen „lebensrettender“ Bereich des Risikomanagements ein nicht nachvollziehbares und reportingfreies Eigenleben führt.

Einen ökonomischen Nutzen entfalten Risikomanagementsysteme erst dann, wenn die vorhandenen (Risiko-)Informationen über die Risiken des Unternehmens auch zur Optimierung der Risikobewältigung genutzt werden. Da Unternehmertum zwangsläufig mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist, geht es bei der Risikobewältigung keinesfalls um die Verbannung sämtlicher Risiken aus dem Unternehmen. Vielmehr soll das Chancen-Risiko-Profil des Unternehmens optimiert werden. Mit dem Chancen-Risiko-Kalkül wird sichergestellt, dass nur solche Risiken übernommen werden, die sich aus Unternehmenssicht lohnen. Basierend auf dem Konzept einer wertorientierten Unternehmenssteuerung bedeutet dies, dass die sich aus der Risikoübernahme ergebenden Eigenkapitalkosten in den risikobehafteten Geschäftsbereichen mindestens verdient werden. In diesem Kontext ist ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung erforderlich.

7. Kurzvita der Experten



Prof. Dr. Reinhold Hölscher ist Inhaber des Lehrstuhls für „Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement“ an der Technischen Universität Kaiserslautern. Seit dem Jahr 1994 ist Reinhold Hölscher Professor für Betriebswirtschaftslehre sowie Inhaber des Lehrstuhls für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement an der Universität Kaiserslautern. Er ist Autor zahlreicher Aufsätze und Monografien zur Bank- und Versicherungsbetriebslehre sowie zum Risikomanagement.



Ralf A. Huber ist als Leiter Risikomanagement bei der LEONI AG, Nürnberg, verantwortlich für das alle Gesellschaften der LEONI-Gruppe weltweit umfassende Risikomanagementsystem.



Bernd Pritzer ist stellvertretender Vorsitzender der Risk Management Association (RMA e. V.). Er ist Head of Corporate Risk Management der Deutschen Telekom AG, Bonn. Innerhalb des Konzerns der Deutschen Telekom AG hat er maßgeblich beim Aufbau der Bereiche Corporate Risk Management und Versicherungsmanagement mitgewirkt. Seit 1998 leitet er diese Bereiche. Er hat Betriebswirtschaft und Elektrotechnik studiert.



Rüdiger Seitz ist Global Head of Allianz PharmChem Solutions mit Sitz in Zürich. Zuvor steuerte er das globale Haftpflichtportfolio der Allianz Global Risks. Herr Seitz gehört der Allianz seit 1981 an.



Ion Shore ist Managing Director bei der Deutsche Heimwerkermarkt Holding GmbH (OBI) und verantwortet die Bereiche Audit, Risk Management & Security.

8. Autoren der Studie

Frank Romeike ist Chefredakteur der Zeitschrift „Risiko Manager“ (www.risiko-manager.com), die beim Bank-Verlag (Köln) erscheint. Des Weiteren ist er Chefredakteur der „Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance“ (Erich Schmidt Verlag, Berlin). Außerdem coacht er seit mehr als zehn Jahren Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen rund um die Themengebiete Risiko-/ Chancenmanagement und Value Based Management (VBM). Zuvor war er Risikomanager bei der IBM Central Europe, wo er u. a. an der Implementierung des weltweiten Risikomanagement-Prozesses der IBM beteiligt war und mehrere internationale Projekte leitete. Er hat Lehraufträge zum Thema Risikomanagement und VBM an verschiedenen Hochschulen inne. Mit RiskNET hat er das führende, deutschsprachige Internet-Portal zum Thema Risk Management aufgebaut. Außerdem ist Frank Romeike Vorstandsmitglied der Risk Management Association e. V. (RMA).



Hendrik Florian Löffler ist Leiter Risiko-Management-Beratung und Prokurist der Funk Gruppe sowie Leiter Business-Development der RMCE RiskCon GmbH. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Stuttgart mit dem Fachschwerpunkt Versicherungswirtschaft und strategisches Management war er von 1995 bis 2002 als Account- und Projektmanager bei einer renommierten angloamerikanischen Industrieversicherungsmaklergesellschaft tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der integrativen Verknüpfung von Risiko- und Versicherungsmanagement sowie in der Ermittlung und Optimierung der Total Cost of Risk von Unternehmen. Als nebenberuflicher Dozent ist Hendrik Löffler Inhaber eines Lehrauftrags für spezielle Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Stuttgart. Seine Erfahrungen und Erkenntnisse aus über zehnjähriger Beratertätigkeit gibt er ferner als Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen sowie als Seminar- und Konferenz-Referent weiter.



9. Literaturverzeichnis

Detecon [2006]: Versicherungsmanagement in Grossunternehmen - Eine empirische Untersuchung, Zürich 2006 (Download in der RiskNET eLibrary, www.risknet.de).

Erben, Roland F.; Romeike, Frank [2006]: Allein auf stürmischer See – Risikomanagement für Einsteiger, Wiley-VCH, Weinheim 2003 und 2006.

Farny, Dieter [2006]: Versicherungsbetriebslehre, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2006.

Giebel, Stefan [2006]: Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, in: Studien zum Finanz-, Bank- und Versicherungsmanagement, Hrsg.: R. Hölscher, Band 11, Kaiserslautern 2006.

Gleißner, Werner; Romeike, Frank [2005]: Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2005.

Hölscher, Reinhold; Giebel Stefan; Karrenbauer, U. [2006]: Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, in: ZRFG (Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance), Ausgabe 4/2006, S. 149-154.

Hölscher, Reinhold; Kremer, Markus; Rücker, Uwe-Christian [1996]: Risiko- und Versicherungsmanagement in der deutschen Industrie – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Versicherungswirtschaft, Ausgabe 23/1996, S. 1612-1623.

Klose, Johannes; Romeike, Frank: Risikomanagement pharmazeutischer Produkthaftpflichttrisiken aus Sicht des Versicherers, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Ausgabe 10/2005, Jahrgang 56, S. 320 – 324.

Kunreuther, Howard [1978]: Disaster insurance protection: Public policy lessons, John Wiley & Sons Inc., New York 1978.

Löffler, Hendrik F. [2006]: Optimierung der Risikokosten durch effizienten Risikotransfer, in: ZRFG (Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance), Ausgabe 1/2006, S. 20-25.

Risk Management Association e. V. [2005]: RMA Chancen- und Risikomanagement Standard, München 2005 (Download unter www.rma-ev.org).

Romeike, Frank [2004]: Lexikon Risiko-Management, Bank-Verlag und Wiley-VCH, Köln und Weinheim 2004.

Romeike, Frank; Müller-Reichart, Matthias [2004]: Risiko-Management in Versicherungsunternehmen - Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, Wiley-VCH, Weinheim 2004.

WINSHEIM, KLAUS WOLF [2003]: Integration des Versicherungsmanagements im Risikomanagement, Versicherungswirtschaft, Ausgabe 14/2003, S. 1070-1073.



RiskNET® ist der führende unabhängige deutschsprachige Wissenspool rund um den Themenkomplex Risikomanagement. RiskNET basiert auf einem Netzwerk

und lebt von dem Dialog mit hochkarätigen Experten aus Wissenschaft und Praxis. RiskNET wird zur Zeit monatlich von etwa 140.000 bis 180.000 Risikomanagern, Wirtschaftsprüfern, Controllern, Unternehmensberatern und Geschäftsführern gelesen (Pageviews mehr als 1.000.000 im Monat Januar 2007).

Basierend auf einer aktuellen empirischen Studie (siehe CM controller magazin 3/04, 244ff.) ist RiskNET das führende vertikale Kompetenzportal im Bereich Controlling und Risikomanagement. So stufen die Experten der FH Coburg insbesondere den Informationsgehalt sowie die Aktualität als sehr hoch ein. „Die umfangreichen kostenlosen Newsletter enthalten Fachartikel, die ausschließlich als Erstveröffentlichungen vorliegen. Weiterhin positiv fallen die detaillierten Buchrezensionen und die umfangreiche Linksammlung zum Risikomanagement auf.“

Stand: März 2007

Herausgeber:

RiskNET - The Risk Management Network
Ernst-Sachs-Straße 13
D-83080 Oberaudorf
E-Mail: expertenstudie@risknet.de
Internet: www.risknet.de

Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne schriftliche Genehmigung von RiskNET
– The Risk Management Network bzw. der Funk Gruppe reproduziert bzw. verviel-
fältigt werden

