

rung an. Dabei wirkt die Schadenfreiheit über die Selbstbeteiligung im Schadenfall. Je länger der Vertrag schadenfrei bleibt, desto geringer ist der Selbstbehalt. Die zu Vertragsbeginn vereinbarte Selbstbeteiligung von 150 Euro pro Schadenfall reduziert sich nach zwei Jahren um 50 Euro, nach vier schadenfreien Jahren um weitere 50 Euro. Nach sechs schadenfreien Jahren fällt im Schadenfall keine Selbstbeteiligung mehr an. Schadenfälle führen zu einer Rückstufung. Dabei sind auch Selbstbeteiligungen von mehr als den ursprünglich vereinbarten 150 Euro vorgesehen, wenn der Versicherungsnehmer innerhalb kurzer Zeit mehrere Versicherungsfälle meldet. Die höchste Selbstbeteiligung beträgt 300 Euro.

Der Versicherte kann eine Rückstufung im Schadenfall vermeiden, wenn ein von der HUK-Coburg empfohlener Anwalt beauftragt wird. Die Gesellschaft reagiere damit auf immer wieder artikulierte Kundenwünsche nach einem solchen Service: Sie verstehe sich künftig nicht mehr nur als reiner Kostenerstatter, sondern als Lotse durch den Rechtsschutzfall. Zudem erwarte sie von der verstärkten Zusammenarbeit mit sachkundigen Anwälten auch Kostenersparnisse durch effizientere Abläufe wie zum Beispiel durch elektronische Kommunikation.

Außerdem integriert die HUK-Coburg eine telefonische Rechtsberatung ohne Mehrbeitrag in alle Pakete des Privat-Rechtsschutzes. Lediglich in der Verkehrs-Rechtsschutzversicherung bleibt es bei einem Mehrbeitrag für den Einschluss der Rechtsberatung. Die Beiträge bleiben trotz der Verbesserungen unverändert. Der Beitrag im Normaltarif für die Kombination Privat-, Berufs- und Verkehrs-Rechtsschutz wird sogar um rund 6% auf 197,90 Euro gesenkt.

Hendrik F. Löffler*

Lektion gelernt?

Risikomanagement: Vom Papiertiger zum Führungsinstrument

Die Auswirkungen von Subprime- und Kapitalmarktkrise sowie hohe Volatilitäten bei Rohstoffpreisen und Wechselkursen zeigen es schonungslos auf: Die Risikomanagementsysteme zahlreicher Unternehmen funktionieren ganz offensichtlich nicht ausreichend. Auch im Jahr zehn nach dem Kontroll- und Transparenz Gesetz – KonTraG – dienen viele Systeme primär der formalen Pflichterfüllung – über den Status eines Papiertigers kommen sie selten hinaus. Mehrwert stiftet Risikomanagement erfahrungsgemäß aber immer nur dann, wenn das System auch einen betriebswirtschaftlichen Nutzen leistet.

Die Argumente, die für die Einführung und den aktiven Betrieb eines Risikomanagementsystems sprechen, sind schnell benannt: Risikomanagement schafft Transparenz über die betriebliche Risikolage und reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmenskrise, die durch Fehlentscheidungen ausgelöst wird. In der aktuellen Unternehmenspraxis zeigt sich derzeit jedoch, dass nur wenige Unternehmen über ein Risikomanagementsystem verfügen, das tatsächlich in der Lage ist, negative Entwicklungen rechtzeitig aufzuzeigen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, um Risiken aktiv zu steuern und den Unternehmenswert zu schützen.

Nur lästige Pflichtübung?

Das verwundert, denn zumindest aus formalen Gesichtspunkten heraus müsste die Großzahl der Unternehmen über adäquate und funktionsfähige Mechanismen verfügen. So sind durch das Kontroll- und Transparenz Gesetz von 1998 (kurz KonTraG) und weitere einschlägige Vorschriften (aktuell z.B. das BilMoG) zumindest Kapitalgesellschaften dazu gesetzlich verpflichtet, Risikomanagementsysteme einzuführen und zu betreiben. Wie ein KonTraG-konformes System im Einzelnen auszugestaltet ist, wird darüber hinaus vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland¹ definiert. Demnach wird im Rahmen einer Risikoanalyse beurteilt, welche Tragweite die erkannten Risiken in

Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen haben. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob sich Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, durch ihr Zusammenwirken oder ihre Ansammlung im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko werden können.

Oder hat gerade der formale Zwang dazu geführt, dass Risikomanagement in der Praxis in erster Linie als lästige Pflichtübung verstanden wird und nicht als leistungstarkes Instrument zur Unternehmensführung dient?

Die Erfüllung regulatorischer oder formaljuristischer Vorgaben ist zwingend – allerdings lässt sich daraus allein noch nicht auf den betriebswirtschaftlichen Nutzen schließen. Ein Risikomanagementsystem sollte die Unternehmensführung dabei unterstützen, Entscheidungen treffen zu können. Eine quantifizierte Aussage über den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens oder über die Einschätzung zu möglichen risikobe-

* Diplom-Betriebswirt (BA) Hendrik Florian Löffler ist Geschäftsführer der Funk RMCE GmbH, Hamburg sowie Prokurist und Leiter Risikomanagement-Beratung der Funk Gruppe Internationale Versicherungsmakler und Risk Consultants, Hamburg.

¹ Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland Prüfungsstandard 340: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB; (Quelle: WPg 1999, S. 658 ff., Heft-Nr. 16/1999)

dingten Planabweichungen sind nur zwei von vielen Beispielen.

Intuition und Blick in den Rückspiegel

Nur mit Hilfe der berühmten unternehmerischen Intuition wird es immer schwieriger werden, alle relevanten Risiken zu erkennen, zu bewerten und effizient zu steuern. Entsprechend wird ein leistungsstarkes Risiko- und Chancenmanagement zunehmend zum Erfolgsfaktor. Denn der Wert eines Unternehmens wird letztlich dadurch beeinflusst, dass erwartete Erträge und Risiken in einem wirtschaftlich vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.

Dennoch dominiert nach wie vor reaktives Risikomanagement den Unternehmensalltag: Anstatt einen Blick auf risikoadjustierte Frühwarnindikatoren zu werfen, steuern Unternehmer ihre Firmen vor allem durch einen Blick in den Rückspiegel (z.B. Kennzahlen auf Grundlage des vergangenen Jahresabschlusses).

Aufgabe des Risikomanagements ist es, die zukünftige Streuung bzw. die Schwankungsbreiten von Gewinn und Cashflow zu reduzieren. So kann die Planungssicherheit erhöht und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden. Hierfür ist es vor allem wichtig, auch den Gesamtrisikoumfang zu ermitteln. Damit ist eine Aussage darüber möglich, ob die gegebene Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ausreichend ist, um den bestehenden Risikoumfang des Unternehmens tatsächlich zu tragen – und damit den Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Auf der Basis des Gesamtrisikoumfangs lassen sich Größen wie der risikoadjustierte Eigenkapitalbedarf sowie der Bedarf an Liquiditätsreserven ermitteln.

Nur wer seine Risikotragkraft kennt, kann ausreichend Vorsorge treffen und wird im Fall der Fälle nicht kalt erwischt. Denn häufig sind es gerade eher zufällige Einwirkungen von außen, – also Entwicklungen, die

vom betroffenen Unternehmen nicht zu verantworten und oftmals auch nicht zu beeinflussen sind – die die Liquiditätsreserve und das Eigenkapital eines an sich erfolgreichen Unternehmens vernichten.²

Auswirkungen der Kapitalmarktkrise

Noch lässt sich nicht vorhersagen, inwieweit die gegenwärtige Subprime- und Kapitalmarktkrise in Verbund mit extremen Rohstoffpreis- und Währungsschwankung zu nachhaltigen und dauerhaften Turbulenzen führen wird. Mehr oder weniger spürbare Einschläge aus nicht rechtzeitig erkannten, negativen Entwicklungen für die Unternehmen gibt es jedoch bereits jetzt. Die nach unten korrigierten Ergebnisprognosen vieler Unternehmen belegen das derzeit ohne Zweifel deutlich.

Da Risiko per Definition die Möglichkeit einer Planabweichung darstellt, muss ein funktionsfähiges Risikomanagementsystem auf grundsätzlich mögliche, bedeutende Planabweichungen der zukünftigen Geschäftsentwicklung bereits im Vorfeld hingewiesen haben. Doch genau das ist in der Praxis bei vielen Unternehmen ausgeblieben.

Trotz vorhandenem Testat des Wirtschaftsprüfers erfüllt eine Großzahl der existierenden Risikomanagementsysteme den Zweck eines Frühwarn- und Prognosesystems ganz offensichtlich nicht. Ob es unter diesen Voraussetzungen überhaupt möglich ist, die Risikotragfähigkeit des Unternehmens unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen angemessen zu beurteilen, ist fraglich.

„Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich eben dadurch aus, dass sie genau die richtigen Risiken eingegangen sind“

Doch woran liegt es, dass Risikomanagementsysteme in der gegenwärtigen Form so selten über den Status des Papiertigers hinauskommen? In aller Regel daran, dass die meisten Systeme vor allem deshalb eingeführt wurden, um die formalen Zwänge und gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen.

Ein Instrument der Unternehmensführung

Wird Risikomanagement dagegen als Instrument zur Unternehmensführung verstanden und in den betrieblichen Planungsprozess integriert, ist der Nutzen gerade in turbulenten Zeiten unübersehbar. Unternehmen mit risikoadjustierter Planung können globale Trends und konjunkturelle Entwicklungen zwar genauso wenig beeinflussen wie alle anderen Unternehmen auch. Allerdings haben sich diese Unternehmen unter Planungsgesichtspunkten bereits frühzeitig mit solchen Szenarien auseinandergesetzt und angemessene Maßnahmen ergriffen, um ihre Risiken zu steuern. So liegen sie besser im Wind als Unternehmen, die von den stürmischen Folgen einer Entwicklung unerwartet überrascht werden und die Segel zunächst einmal einholen müssen.

Für alle Kritiker des Risikomanagements an dieser Stelle nochmals der Hinweis: Die risikoorientierte Unternehmensführung verfolgt nicht die Zielsetzung, Risiken möglichst klein zu halten oder sogar völlig zu vermeiden. Unternehmen bedeutet agieren – also Risiken eingehen und nicht unterlassen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich aber eben dadurch aus, dass sie genau die richtigen Risiken eingegangen sind. Getreu dem Motto: Erst wägen – dann wagen!

Hier setzt das moderne betriebswirtschaftliche Risikomanagement an. Es hat die Aufgabe, Transparenz über die

²Vgl. Löffler, H.; Romeike, F.: Risiken schultern – Gesunde Balance für erfolgreiche Unternehmen; Finance-Magazin; Verlag Financial Gates GmbH; Frankfurt, 11/2007.

Risikosituation im Unternehmen zu schaffen und das Rendite-/Risiko-Profil zu optimieren. Es stellt darüber hinaus sicher, dass die Umwelt des Unternehmens fortlaufend beobachtet wird – denn diese ändert sich ständig. Die Folgen, die sich daraus für das Unternehmen ergeben, werden in regelmäßigen Abständen neu bewertet und in der Planung berücksichtigt. Sofern es erforderlich ist, kann ein Unternehmen so frühzeitig Maßnahmen ergreifen, um möglichen negativen Entwicklungen rechtzeitig entgegenzuwirken. Die Praxis zeigt darüber hinaus, dass mit einem Risikomanagementsystem, das aktiv in die Unternehmenssteuerung integriert ist, nicht nur Krisen vermieden und Schäden reduziert werden können. Es bringt auch die Möglichkeit mit sich, positive Trends zu verstär-

ken, ökonomische Potenziale zu heben und Risikokosten zu optimieren.

Unternehmen sind also gut beraten, die Strukturen und die Funktionalität ihres Risikomanagements einmal kritisch zu hinterfragen. Sie sollten sicherstellen, dass das System nicht ausschließlich den Zweck verfolgt, den Formalismen gerecht zu werden, also compliant zu sein. Vielmehr muss das System auch einen ökonomischen Wertbeitrag zum Schutz des Unternehmens leisten. Hieran sollte zu guter Letzt auch der Wirtschaftsprüfer, der das Testat erteilt, ein nachhaltiges Interesse haben. Ob die Masse der bestehenden und testierten Risikomanagementsysteme den gem. IDW PS 340 gestellten Anforderungen gerecht wird, muss zumindest kritisch hinterfragt werden.

Diese Wechselwirkung führt dann auch unmittelbar zu der Formulierung „möglichst groß“. Hier geht es nicht um ein Maximum maximum, sondern um eine ausgewogenen Optimierung einer Zielkombination bei höchster kaufmännischer Sorgfalt.

Das Chancenbewusstsein verhindert, die absolute Sicherheit anzustreben. Je größer die Sicherheit, desto kleiner das Risiko (zukünftig ungewisse Negativentwicklung) bzw. konkreter die Chance (zukünftig ungewisse Positiventwicklung).

Das angestrebte Sicherheitsniveau ist fortlaufend zu überwachen (s. auch Frühwarnung) bzw. stets aufs Neue zu identifizieren; es sind Maßnahmen zu ergreifen, um Risiken, die die Sicherheit gefährden, zu vermeiden bzw. zu vermindern.

2. Aspekte der Sicherheit

Die Sicherheit bezieht sich auf die Erhaltung der Kapitalanlage, wobei zwei Fälle unterschieden werden können:

- nominelle Kapitalanlageerhaltung
Anschaffungswert \leq Liquidationserlös
- reale Kapitalanlageerhaltung
Anschaffungswert + Geldentwertung \leq Liquidationserlös.

Die Kapitalanlageerhaltung charakterisiert das Sicherheitsniveau.

a) Die Sicherheit i.S. des Zustandes eines Sicheerseins, Geschützteins vor Gefährdung – die Besicherung

Bezüglich der Kapitalanlageart „gewährte Darlehen“ (i.w.S.) sind hier zwei Sicherheiten zu unterscheiden:

– die primäre Sicherheit

Die primäre Sicherheit bezieht sich auf die Person des Darlehensnehmers (-schuldners) i.S. seiner (persönlichen) Kreditwürdigkeit (s. persönliche Verhältnisse, berufliche Tätigkeit, Zuverlässigkeit). Bei Schuldverschreibungen (ausgegebene Wertpapiere bei Anleihen als

Prof. Dr. Harald Brachmann

Die „möglichst große Sicherheit“ – ein allgemeiner Vermögensanlagegrundsatz

1. Einführung

Gemäß §54 Abs. 1 VAG ist das Kapital bzgl. des gebundenen Vermögens so anzulegen, dass

- möglichst große Sicherheit und
- möglichst große Rentabilität bei
- jederzeitiger Liquidität des VU (i.S. von Beiträgen des Kapitalanlagegeschäftes zur Sicherung der Unternehmensliquidität) unter (als Nebenbedingung)
- Wahrung angemessener Mischung und Streuung erreicht wird.

Die Zielsetzung im Rahmen der Kapitalanlage besteht also nicht aus einem einzelnen Ziel, sondern aus mehreren (Zielbündel).

Die Auswahl der günstigsten Entscheidungsalternative bei gegebenem Zielbündel ist durchaus erschwert. Eine Alternative ist dann ei-

ner anderen überlegen, wenn sie bei mindestens einer Zielkomponente zu besseren Ergebnissen führt, ohne bei anderen Zielkomponenten schlechter abzuschneiden. Tritt dagegen eine Verschlechterung ein, so ist diese Problematik nur über eine Rangfolge der Ziele lösbar (in wie weit die Reihenfolge der Zielbenennungen in §54 Abs. 1 VAG i.S. einer Rangfolge zu verstehen ist, mag hier dahingestellt bleiben).

Die weiteren Ausführungen beschäftigen sich (lediglich) mit dem Ziel „möglichst große Sicherheit“. Zwischen ihr und „möglichst große Rentabilität“ besteht eine Wechselwirkung bzw. eine Zielkonkurrenz (die Ziele beeinträchtigen sich gegenseitig): die Realisierung des einen Ziels ist nur auf Kosten der Realisierung des anderen Ziels möglich. Eine hohe Gewinnchance ist mit einem hohen Verlustrisiko (geringer Sicherheit) verknüpft – ein typisches Optimierungsproblem.