



## Unternehmen vielfach zuviel oder falsch versichert - Risikokosten tendenziell zu hoch

Hendrik F. Löffler, Geschäftsführer Funk RMCE GmbH, Hamburg

*In vielen Unternehmen ist das Versicherungswesen bzw. -management ein historisch gewachsenes und autonomes Subsystem im Sinne einer „Insellösung“. Dies hat zur Folge, dass viele Unternehmen falsch oder überversichert sind, was letztlich zu überhöhten Gesamtrisikokosten bzw. im Schadensfall zu Unter- bzw. Überdeckungen führt. Die immer komplexer werdende und sich schnell wandelnde Risikolandschaft erfordert jedoch eine integrative Vernetzung der beiden Disziplinen sowie die explizite Formulierung einer integrierten Risiko- und Versicherungsstrategie.*

### **Risikokosten als Herausforderung**

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass die im zentralen Risikomanagement eines Unternehmens verankerten Prozesse der Risiko- Identifikation, Bewertung und Steuerung vom klassischen Versicherungsmanagement in vielen Fällen strukturell sowie auch ablauforganisatorisch getrennt sind. Aktuelle Studien<sup>1</sup> zu diesem Thema kommen zu ähnlichen Erkenntnissen und stellen bspw. fest, dass betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle für das Versicherungsmanagement kaum etabliert sind, was zu Fehleinschätzungen der tatsächlichen Risikosituation führen kann. Eine Tendenz zur Überversicherung kleinerer und mittlerer Risiken aber auch zur Unterversicherung bedeutender Groß- Risiken sind oft die Folge.

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

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

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen besteht demnach darin, ökonomisch plausible und praktikable Steuerungsmodelle zu entwickeln, mit denen die Wertbeiträge von einzelnen Versicherungslösungen ermittelt und etwaige Risikokostenoptimierungspotenziale identifiziert bzw. umgesetzt werden können. Hierzu ist eine Gesamtrisi-

---

<sup>1</sup> „Wert- und Effizienzsteigerung durch integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement“; RiskNET Expertenstudie, Oberaudorf / Hamburg 03/2007 sowie "Versicherungsmanagement in Grossunternehmen", eine empirische Untersuchung der Detecon Consulting (Schweiz) AG (2006)

kokostenanalyse erforderlich, im Rahmen derer sämtliche Kosten von Risiken und den damit verbundenen Risikobewältigungsmaßnahmen in Unternehmen transparent und steuerbar gemacht werden. Mit Hilfe dieser Methodik wird es möglich, das optimale Gleichgewicht zwischen Risikoeigentragung und Risikotransfer im Rahmen einer Risikobewältigungsstrategie zu bestimmen. Als Ergebnis steht ein in das Risikomanagement integriertes, ökonomisch plausibles und transparentes Versicherungsmanagement, das einen effektiven Beitrag zur wertorientierten Unternehmenssteuerung leistet.

### ***Gesamtrisikokostenanalyse***

Die Bestimmung der Risikokosten hängt davon ab welche Risiken in die Betrachtung mit einbezogen werden und welche mit diesen Risiken in Verbindung stehenden Kosten berücksichtigt werden sollen. Bei kritischer Hinterfragung des Wertbeitrags des Risikotransfers sind zunächst diejenigen Risiken zu betrachten, die grundsätzlich disponibel, als auf Dritte übertragbar sind. Hier stehen zu nächst die typischen Versicherungsrisiken im Vordergrund der Betrachtung, allerdings kann der Fokus jederzeit um weitere disponible Risiken (z.B. Zins- und Währungsrisiken sowie Rohstoffpreisrisiken) ergänzt werden.

Im Hinblick auf die mit den einzelnen Risiken in Verbindung stehenden Kosten, gilt es folgende Positionen zu berücksichtigen:

- Kosten für interne Kontrollsysteme und die Organisation des Risikomanagements (insbesondere Investitionskosten für präventive und reaktive Maßnahmen, wie z.B. Brandschutz und Notfallorganisation)
- Kosten für Risikotransfer und externe Dienstleistungen (z. B. Versicherungsprämien inkl. fiskalischer Abgaben und Entgelte für etwaige Service- Provider)
- Kosten der eigenen Administration (Personal- und Sachaufwendungen inkl. Nebenkosten für ggf. vorhandenes eigenes Personal)
- Kosten der selbst getragenen Schäden (bspw. aus in Anspruch genommenen Eigenbehalten, nicht ausreichenden Deckungssummen, bewusst nicht versicherten Gefahren, etc.) sowie Kosten der Schadensabwicklung
- (kalkulatorische) Kosten des Eigenkapitals, das zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste erforderlich ist

Die Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten ist notwendig, weil das Eigenkapital eines Unternehmens in erster Linie zur Risikodeckung dient. Wenn nämlich keine risikobedingten Verluste auftreten können, benötigt ein Unternehmen eigentlich auch kein (teures) Eigenkapital. Risikotransferinstrumente im Allgemeinen bzw. Versicherungslösungen im Speziellen helfen somit Eigenkapital einzusparen.

Nach der Status-quo-Betrachtung der Risikokosten gilt es eine oder auch mehrere alternative Risikobewältigungsstrategien zu erarbeiten, die eine Reduzierung der Risikokosten erwarten lässt. Das Spektrum möglicher Handlungsalternativen ist groß, denkbar sind z.B. folgende Maßnahmen:

- Aufgabe von Versicherungsschutz zu Gunsten der Eigentragung für bestimmte kleinere und mittlere Risiken
- Veränderungen der Selbstbehalte von Versicherungslösungen,
- Wechsel von Versicherungsgesellschaften zur Sicherung höherer Versicherungskapazitäten bzw. günstigerer Konditionen,



- Verbindung verschiedener versicherungstechnischer Risiken in einer Versicherungslösung (Multi Line Multi Year) zur Nutzung von Diversifikationswirkungen,
- Substitution klassischer Versicherungslösungen durch ART- Ansätze etc.,
- Investition in Risikoprävention bzw. Schadenverhütungsprogramme,
- Outsourcing der eigenen Versicherungs- und Schadenadministration an einen externen Service- Provider (Effizienzsteigerung unter Transaktionskostengesichtspunkten)

### **Fazit**

Die Gesamtrisikokostenanalyse betrachtet Risiko- und Versicherungsmanagement in integrativer Weise, wobei das Risikomanagement die Vorgaben für eine unternehmensweite Risikobewältigungs- und Transferstrategie liefert. Der Versicherungsnahe voraus geht stets eine ökonomisch sinnvolle Risikoeigentragung, deren Spielraum sich aus der Risikogesamtposition des Unternehmens ableitet.

Die Auswahl der passenden Risikobewältigungsstrategie, für das die Eigentragschwelle übersteigende Restrisiko, erfolgt anhand der Betrachtung der Risikogesamtkosten der unterschiedlichen Handlungsalternativen. So gelingt es, die Risikoposition des Unternehmens - unter Abwägung von Ertrags- und Risikogesichtspunkten - zu optimieren und eine mitunter signifikante Einsparung bei den Gesamtrisikokosten zu erreichen, was sich letztlich auch in einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen niederschlägt.

---

### **Literatur:**

Gleissner, W.; Löffler, H.: Total Cost of Risk: Wertorientierte Steuerung von Versicherungsstrategien ; Die Versicherungspraxis; Organ der Versicherungsnehmer, Bonn 03/2007

Löffler, H.: Optimierung der Risikokosten durch effizienten Risikotransfer - Integration des Versicherungsmanagements in den Risikomanagement-Prozess; ZRFG (Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance); 1. Jahrgang 2006; Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.; Berlin 06/2006