

Veröffentlicht in der  
Zeitschrift für Versicherungswesen  
Heft 10/2002

“Optimierung der Risikokosten”

Mit freundlicher Genehmigung der  
Zeitschrift für Versicherungswesen-Redaktion,  
Allgemeiner Fachverlag Dr. Rolf Mathern, Hamburg  
(<http://www.allgemeiner-fachverlag.de>)

Dr. Werner Gleißner\*

## Optimierung der Risikokosten

### 1. Risiken als Herausforderung

In Zeiten immer schärferen globalen Wettbewerbs gilt es konsequent unternehmerische Aktivitäten einzuleiten, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens steigern. Die Herausforderungen für die Unternehmensführung sind dabei vielfältig: Angefangen von der Identifikation und Gewinnung neuer Kunden über die kostengünstige Herstellung von Produkten und Leistungen bis zur Sicherung der Finanzierung, der Bindung von Kunden und der Bewältigung der Risiken reicht das Spektrum. Der Unternehmenswert als Maß für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird nicht nur von den zukünftig erwarteten Erträgen (oder Cash Flows) bestimmt, sondern auch von den damit verbundenen Risiken. Risiken, also die Ursachen für mögliche Abweichungen von der geplanten Zukunftsentwicklung, rücken immer mehr ins Zentrum unternehmerischer Überlegungen. Nicht zuletzt die steigenden Insolvenzzahlen und der schärfer werdende Wettbewerb um ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten, (vgl. Basel II und Rating) verdeutlichen dies.

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

### 2. Was sind „Risikokosten“?

Vor diesem Hintergrund einer zunehmend größeren Bedeutung eines adäquaten Risikomanagements für die langfristigen Erfolgsaussichten von Unternehmen gewinnen die so genannten „Risikokosten“ immer mehr Beachtung. Ein Risikokosten-Ansatz (Total-cost-of-risk-Ansatz, TCR) versucht, die Kosten von Risiken und Risikobewältigungsmaßnahmen transparent und damit steuerbar

zu machen. TCR-Ansätze befinden sich damit in der Schnittmenge von Risiko- und Kostenmanagement. Da man inzwischen davon ausgehen muss, dass die Risikokosten einen erheblichen und tendenziell steigenden Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen, wird diese Kostenposition im Rahmen des Kostenmanagements immer mehr in den Blickpunkt geraten und so zu einem wesentlichen Hebel zur Steigerung der Rentabilität. Die Abschätzung des Anteils der Risikokosten am Umsatz deutscher Unternehmen ist sicher nicht einfach und wesentlich durch die präzise Abgrenzung geprägt; gelegentlich zu hörende Schätzungen von 15% des Umsatzes verdeutlichen aber, dass sich hier ein erhebliches Potenzial verbirgt.

Grundlegende Voraussetzung für das Management der Risikokosten ist es, in einem ersten Schritt eine klare Abgrenzung zu erreichen. In der weitest denkbaren Abgrenzung könnte man sich an die Meinung mancher Vertreter des Qualitätsmanagements anlehnen, dem zu Folge die gesamten Selbstkosten eines Unternehmens letztlich als „Qualitätskosten“ zu interpretieren sind, da sie sämtlich offenbar erforderlich sind, um die Produkte und Leistungen eines Unternehmens zu definierten Qualitätsstandard zu erzeugen. Würde man sich dieser Sichtweise anschließen, müsste man die gesamten Selbstkosten, einschließlich kalkulatorischer Zinsen auf das Eigenkapital, auch als Risikokosten interpretieren. Ein derartiger Ansatz dürfte aber für die Praxis wenig praktikabel sein. Es gilt eine engere Definition zu finden. Bei der Bestimmung der Risikokosten sind dabei zunächst drei Fragen zu beantworten:

1. Welche Arten von Risiken sollen betrachtet werden?
2. Welche diesen Risiken zuzuordnenden Kosten werden einbezogen?
3. Welche Art von Risikotransferlösungen werden prinzipiell betrachtet?

Sinnvoller Weise wird man bei der Beantwortung der ersten Frage die sog. „Kernrisiken, die in engem Zusammenhang mit den Erfolgspotenzialen des Unternehmens stehen und kaum sinnvoll auf Dritte transferiert werden können, ausklammern (beispielsweise Risiken aus der Entwicklungstätigkeit, vgl. Gleißner, Risikopolitik und strategische Unternehmensführung, „Der Betrieb“, Heft 33, 2000). Die bei der Berechnung der dann einzubeziehenden Risiken sind dabei beispielsweise die folgenden:

- Risiken aus Betriebsunterbrechung
- Sachschadensrisiken
- Haftpflichtrisiken
- Technische Risiken
- Zinsänderungsrisiken
- Risiken aus Veränderungen von Währungskursen
- Risiken aus Preisschwankungen von Energie und Rohstoffen.

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

- Kosten für interne Kontrollsysteme und die Organisation des Risikomanagements (insbesondere Arbeitszeitkosten)
- Kosten für Risikotransfer (z.B. Versicherungsprämie)
- Kosten der Schäden und der (in Anspruch genommenen) Selbstbehalte
- Kosten der Schadensabwicklung (fixe und schadensanzahlabhängige)
- Kosten des Eigenkapitals, das zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste erforderlich ist.

Dieser Vorschlag für eine Abgrenzung der betrachteten Risiken und zugehörigen Kostenarten orientiert sich im wesentlichen an der Sichtweise eines operativen Risikomanagements, da bei einer strategischen Sichtweise weitere Kosten und Risi-

\* Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen/Nürnberg.

ken (z.B. Absatzmengenschwankungen) mit einbezogen werden müssen.

### 3. Risikokosten im Kontext des wertorientierten Managements

Wertorientiertes Management ist ein ganzheitlicher Managementansatz, der auch im Mittelstand zunehmend Verbreitung findet. Die wesentlichen konzeptionellen Vorteile eines wertorientierten Managementansatzes sind der klare Erfolgsmaßstab (Unternehmenswert), die Nachvollziehbarkeit, die Zukunftsausrichtung und die durchgängige Einbeziehung von Risiken. Schon diese Übersicht macht deutlich, dass es offensichtlich Zusammenhänge zwischen einer Total-cost-of-risk-Betrachtung und einem wertorientierten Management geben muss. Man kann leicht zeigen, dass die Risikokosten praktisch das gleiche beschreiben wie der Wertbeitrag dieser Risiken. Man erkennt dies an dem populären Wertbeitragskonzept (wie dem EVA, Economic-Value-Added). Dieser berechnet sich wie folgt:

$$\begin{aligned} \text{Wertbeitrag} &= \text{Kapitaleinsatz} = (\text{Kapitalrendite} - \text{Kapitalkostensatz}) \\ &= \text{Betriebsergebnis} - \text{Kapitaleinsatz} \times \text{Kapitalkostensatz}. \end{aligned}$$

Die Existenz eines Risikos und die Durchführung entsprechender Risikobewältigungsmaßnahmen ist mit Kosten verbunden, die das Betriebsergebnis beeinträchtigen. Für die „Restrisiken“, die auch nach Durchführung der Risikobewältigungsmaßnahmen verbleiben, ist es erforderlich, zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste Kapital vorzuhalten, das mit einem risikoabhängigen Kapitalkostensatz zu verzinsen ist. Somit ist es möglich, für jedes Risiko mit zugehörigen Risikobewältigungsmaßnahmen einen (negativen) Wertbeitrag zu berechnen, der genau den Risikokosten entspricht. Ob man also vom „Wertbeitrag“ von Risiken bzw. Risikobewältigungsmaßnahmen spricht oder lieber die Begriffe „Total-cost-of-risk“ bzw. „Risikokosten“ verwendet, ist auf Grund der weitestgehend konzeptionellen Identität also in erster Linie eine Frage der Kommunizierbarkeit im Unternehmen. Gerade in mittelständischen Unternehmen bietet es sich in der Regel an, Risikomanagement

mit der Zielsetzung der Reduzierung der Risikokosten aufzubauen und dies zu kommunizieren, was jedoch implizit zwangsläufig einer wertorientierten Konzeption entspricht.

### 4. Optimierung der Risikokosten: Ein Vorgehensplan

Für die Optimierung der Risikokosten wurde bei der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG ein praxisorientierter Vorgehensplan entwickelt, der im Sinne eines ganzheitlichen Risikomanagements entworfen wurde. Dies bedeutet insbesondere, dass neben traditionell versicherbaren Risiken auch weitere Risiken, beispielsweise Zins und Währungsrisiken, mit einbezogen werden können. Der im folgenden skizzierte Vorgehensplan kann dabei speziell genutzt werden, um die vorhandenen Versicherungslösungen eines Unternehmens zu beurteilen und zu optimieren. Durch die Einbeziehung weiterer Risiken können jedoch umfassendere und – auf Grund bestehender Wechselwirkungen und Diversifikationsmöglichkeiten – im allgemeinen noch leistungs-

fähigere Lösungen konzipiert werden (vgl. Gleißner/Meier/Lienhard, Wertorientierte Risikobewältigung im Unternehmen, Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr.10/2000).

Die Optimierung der Risikokosten vollzieht sich in folgenden fünf Phasen:

#### 1. Phase: Abgrenzungen und Definition der Risikokosten

In der ersten Phase gilt es zu fixieren, welche Risikoarten in die Optimierung der Risikokosten mit einbezogen und welche mit diesem Risiko verbundenen Kosten berücksichtigt werden sollen. Mit dieser Abgrenzung definiert man im Prinzip ein „virtuelles Captive“, dessen Risikokosten – unter Vernachlässigung anderer unternehmerischer Risiken – optimiert werden. Insbesondere wird ermittelt, wie viel Eigenkapital das Unternehmen vorhalten muss, um die in diesem virtuellen Captive zusammen gefassten Risiken abzudecken.

#### 2. Phase: Bestimmung der Risikokosten

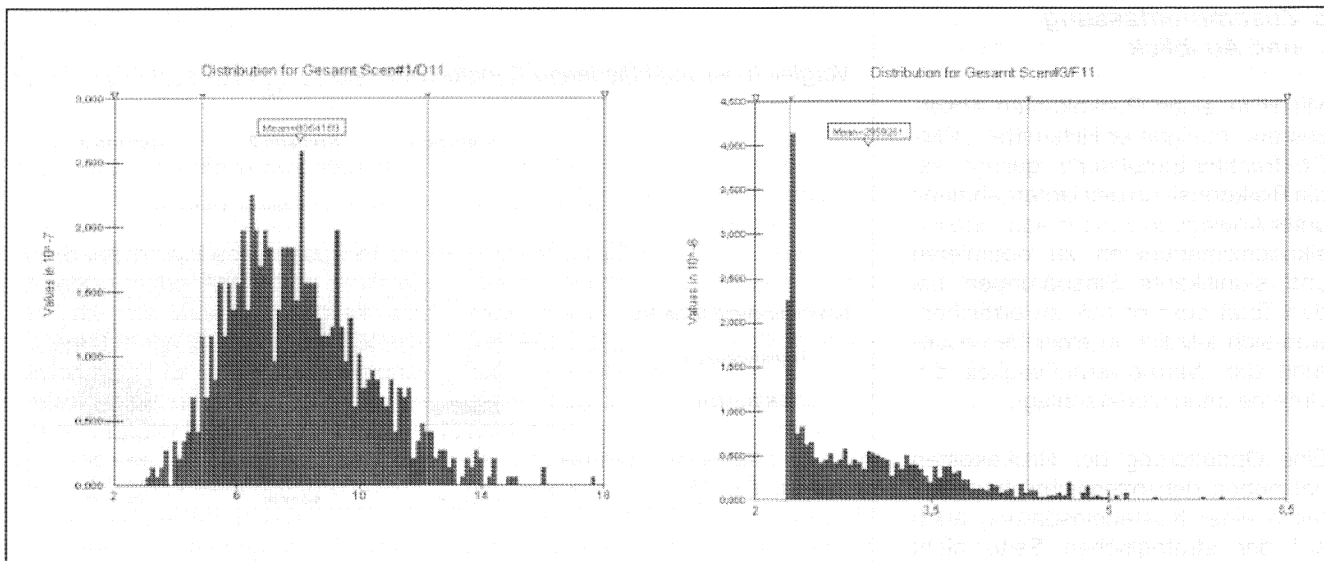
Im zweiten Schritt wird die Ausgangssituation des Unternehmens bestimmt. Über alle in der ersten Phase definierten Risiken werden nun – zunächst separat – die relevanten Kosten erfasst. Wie eingangs bereits erwähnt, sind dabei die Kosten von Risikotransfers, die Schadenskosten, risikobezogene (Arbeits-)Prozesskosten, aber auch die kalkulatorischen Kosten für das zur Risikodeckung erforderliche Eigenkapital mit einzubeziehen. Grundsätzlich wird hierbei unterstellt, dass das Eigenkapital eines Unternehmens in erster Linie zur Risikodeckung erforderlich ist – wenn keine risikobedingten Verluste auftreten können, benötigt ein Unternehmen eigentlich auch kein (teures) Eigenkapital. Versicherungslösungen helfen somit Eigenkapital einzusparen.

Bei der zunächst partiellen Betrachtung einzelner Risiken wird der erforderliche Gesamtvolumen an Eigenkapital zur Risikodeckung überschätzt, weil Diversifikationseffekte zwischen den Risiken vernachlässigt werden. Dies führt zu einer Überschätzung der Risikokosten. Mit Hilfe der Risikoaggregation („Monte-Carlo-Simulation“; vgl. Gleißner, 2001) werden unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen (Korrelationen) die Gesamtrisikoposition aus sämtlichen in die Analyse einbezogenen Risiken bestimmt, wobei selbstverständlich die definierten Risikobewältigungsmaßnahmen berücksichtigt werden (Netto-Betrachtung). Durch diese dritte Phase wird es möglich,

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

#### 3. Phase: Erarbeitung von Handlungsalternativen

Nach der bisherigen Status-quo-Betrachtung gilt es unter Einbeziehung von Fachexperten, Handlungsalternativen auszuarbeiten, die eine Reduzierung der Risikokosten erwarten lassen. Das Spektrum solcher Handlungsalternativen ist sehr groß, wobei



oft a priori Einschränkungen der betrachteten Bewältigungsmaßnahmen zur Vereinfachung vorgegeben werden:

- Veränderungen der Selbstbehalte von Versicherungen,
- Wechsel von Versicherungsgesellschaften oder Versicherungstarifen,
- Verbindung verschiedener Risiken (z.B. Sach- und Haftpflichtrisiken) in einer Versicherungslösung zur Nutzung von Diversifikationswirkungen,
- Substitution klassischer Versicherungslösungen durch ART-Ansätze etc.,
- Einsatz von Termingeschäften bzw. Derivaten zur Absicherung von Zinsänderungen oder Währungen,
- Aufbau von Frühaufklärungssystemen,
- Outsourcing der Schadensbehandlung an einen Versicherungsmakler, Effizienzsteigerung der Arbeitsprozesse der Risikobewältigung,
- Outsourcing interner Überwachungsleistungen, z.B. an Wirtschaftsprüfer,
- Optimierung von Verträgen mit Kunden und/oder Lieferanten (z.B. Preisgleitklauseln).

Die Beispiele zeigen, dass der Einsatz umfangreichen Experten-Know-hows erforderlich ist, um hier die

richtigen Ansatzpunkte für eine Optimierung der Total cost of risk festzustellen.

In der Praxis haben bisher Analysen zur *Optimierung der Selbstbehalte* noch eine dominierende Bedeutung. Zudem besteht beispielsweise die Möglichkeit, Multiline-Lösungen und andere Versicherungskonzepte zu analysieren. Aber gerade in den weiteren oben genannten Möglichkeiten der Verbesserung der Risikobewältigung der Unternehmen schlummern noch erhebliche Potenziale.

#### 4. Phase: Entscheidungsfindung – Auswahl einer Handlungsalternative

Mit Hilfe (heuristischer) Vorentscheidungsverfahren wird die Anzahl der Handlungsalternativen auf eine Anzahl von drei bis fünf präferierten Optionen reduziert. Diese werden schließlich an Hand des gewählten Erfolgsmaßstabs, also der Risikokosten (Total cost of risk) systematisch miteinander verglichen. Auf Grund der integrierten Sichtweise werden dabei Wechselwirkungen der verschiedenen Risiken und Risikobewältigungs Alternativen explizit mit einbezogen. Die folgenden beiden Graphiken zeigen beispielhaft Schadensverteilungsfunktionen zweier Handlungsalternativen („Szenarien“), die sich in erwarteter Schadenshöhe, Eigenkapitalbedarf und Versicherungsprämien unterscheiden.

Die Durchführung eines fundierten Vergleichs solcher Handlungsalternativen wird bei RMCE mit Hilfe eines

speziellen Software-Tools, des so genannten „RMCE-Transfer-Simulators“ durchgeführt. Dieses Instrument ist in der Lage, unterschiedlichste Arten von Risiken und Risikobewältigungsverfahren zu berücksichtigen und die tatsächlichen Schadensstatistiken des Unternehmens auszuwerten und daraus – z.B. unter Einbeziehung von PML-Schätzern – Verteilungsfunktionen für Schadenshäufigkeit und Schadenshöhe abzuleiten.

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

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

#### 5. Phase: Projektplanung und Umsetzung der Lösung

Schließlich ist für die ausgewählte Handlungsalternative – unter Einbeziehung der erforderlichen Fachexperten – im Detail zu planen und umzusetzen. Oft erfordert dies die Koordination verschiedener Anbieter von „Teil-Lösungen“, wie z.B. Versicherer, Versicherungsmakler, Banken oder Wirtschaftsprüfer.

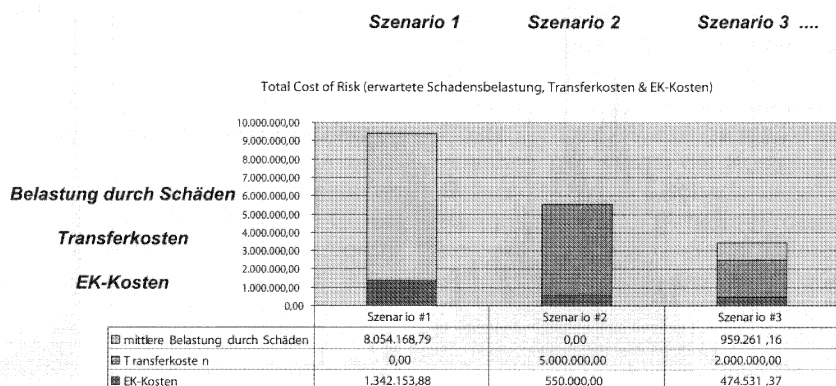
**5. Zusammenfassung  
und Ausblick**

Mit Hilfe eines Risikokosten-Ansatzes und geeigneter Hilfsmittel („RM-CE-Transfer-Simulator“) gelingt es, die Risikoposition des Unternehmens unter Abwägung von Ertrags- und Risikogesichtspunkten zu optimieren und signifikante Einsparungen bei den Total cost of risk zu erreichen, was sich letztlich in einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen niederschlägt.

Eine Optimierung der Risikokosten hat neben den offensichtlichen Vorteilen einer Kosteneinsparung auch auf der strategischen Seite nicht unerhebliche Bedeutung. Eine Optimierung des Eigenkapitalbedarfs bei den operativen Risiken schafft für das Unternehmen die Möglichkeit bei konstantem Eigenkapital mehr Risiken in strategisch wichtigen Feldern – beispielsweise bei Forschungsprojekten oder der Ausweitung der Märkte – einzugehen. Eine Optimierung der Risikokosten ist damit vor dem strategischen Hintergrund zugleich die Basis, damit sich die Unternehmensführung genau auf die strategisch wesentlichen „Kernrisiken“ konzentrieren kann, die für den Ausbau der Erfolgspotenziale und damit für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit erforderlich sind.

Dabei besteht offensichtlich auch enger Zusammenhang zwischen der

Vergleich der verschiedenen Transferszenarien



Optimierung der Risikokosten und der insbesondere bei mittelständischen Unternehmen zunehmend drängend werdenden Erfordernis der Entwicklung einer geeigneten Rating-Strategie, mit deren Hilfe auch zukünftig (also nach Basel II) die Sicherung eines ausreichenden Finanzierungsspielraums zu adäquaten Konditionen erreicht werden kann. Die Optimierung der Risikoposition ist eine der entscheidenden Säulen einer Rating-Strategie (vgl. Gleißner/Füser, 2002), die die Optimierung von Kapitalbindung und Finanzierung, die Verbesserung der Kommunikation mit der Hausbank und andere ertragssteigernde Maßnahmen ergänzt.

Die Optimierung der Risikokosten wird in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld eine der zentralen unternehmerischen Herausforderung - sei es für Kostenmanagement, Wertorientierung oder Rating.

**Weiterführende Literatur:**

Werner Gleißner/Günter Meier, Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, 2001.  
 Werner Gleißner (Hrsg.), Risikomanagement im Unternehmen, regelmäßig aktualisierte Loseblattsammlung des Kognos-Verlags, 2001.  
 Werner Gleißner/Karsten Füser, Leitfaden Rating, Vahlen-Verlag, 2002.