

# Potenzial des Versicherungsmanagements wird verkannt

Empirische Studie untersucht das Versicherungsmanagement von Großunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Sebastian Fischer, Felix Timm, Dr. Sven Wolter, alle Zürich

Eine Vielzahl von Risiken wie z.B. strategische, operationelle, legale, politische und andere Risiken gefährden Erfolgsfaktoren von Unternehmen wie Liquidität, Rentabilität und Wachstum. Die Anzahl und Komplexität dieser Unternehmensrisiken steigt durch zunehmende Globalisierung, verzweigte arbeitsteilige Wertschöpfungsketten, kürzere Innovationszyklen, heterogene Produktportfolios, zunehmende Naturkatastrophen- und Terrorgefahren. Als Folge wachsen Bedeutung und Aufgabenumfang des Risikomanagements als ergänzende und entlastende Funktion der Unternehmensführung. Das Risikomanagement beschäftigt sich mit den Prozessen der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken. Im Rahmen der Risikosteuerung entwickelt es Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung, Verminderung, Überwälzung und Eigentragung der Risiken. Das Versicherungsmanagement als Bestandteil des Risikomanagements fokussiert dabei Risiken, die sich prinzipiell einem Transfer durch Versicherung erschließen.

Aufbau- und ablauforganisatorisch ist das Versicherungsmanagement jedoch in den meisten Unternehmen vom Risikomanagement getrennt. Häufig werden diese Themen in eigenständigen Organisationseinheiten verantwortet, deren Risikobewertungs- und -steuerungsprozesse unabgestimmt ablaufen. Dabei erfordert die Verschärfung der Risikobedrohung allerdings die explizite Formulierung und Umsetzung einer integrierten Risiko- und Versicherungsstrategie.

Zur Überprüfung dieses Postulats hat die De-tecon (Schweiz) AG gemeinsam mit der Universi-

tät Hamburg, der Wirtschaftsuniversität Wien und der Universität St. Gallen 54 in Deutschland, Österreich und der Schweiz ansässige Großunternehmen aus sieben Branchen zum gegenwärtigen Stand ihres Versicherungsmanagements befragt. Dabei richtete sich der Fokus auf börsennotierte und/oder international tätige Unternehmen, deren Kernkompetenz nicht im Finanzdienstleistungsbereich angesiedelt ist.

Zentrales Ergebnis der Untersuchung: Die ökonomischen und strategischen Potenziale des Versicherungsmanagements werden bisher überwiegend nicht genutzt. Oft dominiert noch die Assoziation, dass sich das Versicherungsmanagement vorrangig mit dem Einkauf von Versicherungsschutz sowie dem Schadenmanagement beschäftigt.

Dabei kann eine aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitete Versicherungsstrategie neben Bilanzschutz und Planungssicherheit auch zur Realisierung nachhaltiger Kosteneinsparungen, wie z.B. durch Verringerung der Abhängigkeit von den Zyklen des Versicherungsmarkts, beitragen. Die hierzu erforderliche fortlaufende Evaluation, Steuerung und Nutzung diverser Optionen der internen und externen Risikohandhabung hat sich noch nicht durchgesetzt.

## Bilanzschutz und Planungssicherheit als Hauptmotivation

Grundsätzlich stellt sich die Frage, mit welcher Motivation Unternehmen Versicherungsdeckungen nachfragen. An erster Stelle nannten die befragten Unternehmen den Bilanzschutz

(52 Nennungen), an zweiter die Gewährleistung der Planungssicherheit (35 Nennungen). Beide Aspekte zielen darauf ab, die Ergebnisse des Unternehmens zu verstetigen. Während der Bilanzschutz auf eine Absicherung von Eventrisiken, die über eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein hohes Schadenausmaß definiert sind, abzielt, steht bei Planungssicherheit eher die Absicherung gegen die Auswirkungen von Frequenzrisiken, die über eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein geringes Schadenausmaß definiert sind, im Vordergrund.

Auffällig ist die starke Gewichtung der Planungssicherheit. Es spiegelt die im Management vieler Unternehmen vorherrschende konservative Einstellung im Umgang mit Risiken wieder. Dies impliziert, dass erstens ökonomische Aspekte der Evaluation oft nicht betrachtet werden, zweitens innovative Optionen des Risikotransfers oder der -finanzierung zwar bekannt, aber kaum etabliert sind. Am weitesten verbreitet ist das Instrument des Selbsthalts (39 Nennungen). Hiernach folgen Instrumente wie Captive (25) und Pools (18). Weitere Transferoptionen wie Multi-Line-/Multi-Trigger-Produkte (8 Nennungen), Run-Off- (5 Nennungen), Risk-Retention- (4 Nennungen) und Finite-Risk-Lösungen (4 Nennungen) werden kaum eingesetzt. Die Potenziale all dieser Instrumente sind damit bei weitem noch nicht ausgeschöpft (s. Abbildung 1).

Erst mit einigem Abstand zum Argument der Planungssicherheit folgen auf die offene Frage Aspekte wie Einkauf von Versicherungs-Know-how (10 Nennungen), Bedingung aus Lieferverträgen (9) und rechtliche Vorgaben (6).

## Fokussierung der klassisch versicherbaren Risiken und Fehleinschätzung nicht-versicherbarer Risiken

Die meisten Versicherungsmanager richten ihr Augenmerk vor allem auf die klassisch versicherbaren Haftpflicht-, Sach- und Betriebs-

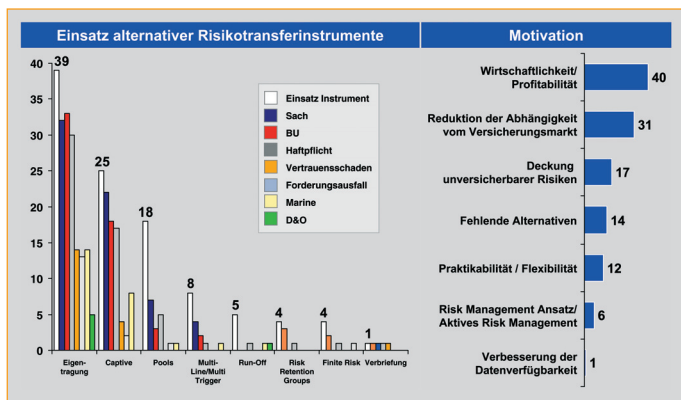
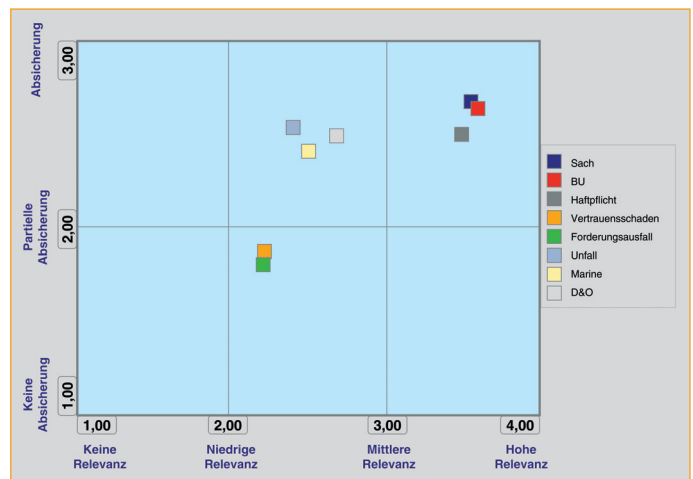


Abbildung 1 Alternative Risikotransferinstrumente zur Optimierung der Risikoabsicherung

Abbildung 2 Absicherung vs. Relevanz der versicherbaren Risiken



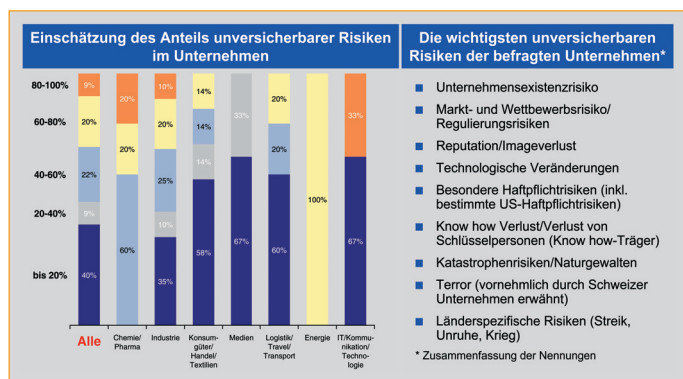


Abbildung 3 Einschätzung der unversicherbaren Risiken

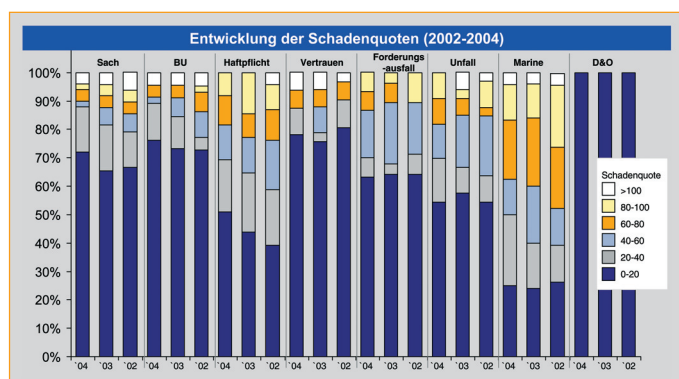


Abbildung 4 Entwicklung der Schadenquoten

unterbrechungsrisiken. Sie werden in ihrem Ausmaß als relevant eingeschätzt und dementsprechend über Versicherungen überwiegend komplett abgesichert. Haftpflichtrisiken besitzen dabei die größte Relevanz. Eine eher untergeordnete Rolle spielt dagegen die wirtschaftliche Bedrohung durch einen Forderungsausfall oder Vertrauensschäden durch Mitarbeiter. Andere Gefahren wie Vermögensschäden durch Managementfehler oder Transportrisiken werden nur in einzelnen Branchen versichert (s. Abbildung 2).

Überrascht hat die Einschätzung der Versicherungsmanager bezüglich des Anteils der versicherbaren Risiken gemessen am Gesamtvolumen aller Unternehmensrisiken. Die Theorie geht von einem 10-15%igen Anteil der versicherbaren Risiken am gesamten Risikoportfolio des Unternehmens aus, folglich kann durch den alleinigen Transfer der versicherbaren Risiken der Bilanzschutz nicht erreicht werden.

Ausgenommen der Firmen der Chemie- und Energiebranche schätzen die Befragten den Anteil dieser Risiken überraschend gering ein: 40 Prozent der Unternehmen gaben an, der Anteil der nicht versicherbaren Risiken läge bei maximal 20 Prozent (s. Abbildung 3).

Begründbar ist diese Fehleinschätzung einerseits durch die Zusammensetzung des interviewten Personenkreises, der mehrheitlich aus Versicherungs- und weniger aus Risikomanagern bestand und somit den Fokus auf die klassisch versicherbaren Risiken hat, sowie zweitens in der geringen aufbau- und ablauforganisatorischen Verzahnung von Risiko- und Versicherungsmanagement und dem dadurch eingeschränkten Dialog dieser Funktionen. Begünstigt wird dies durch den von vielen Unternehmen verfolgten Nettoansatz des Risikomanagements, der die Verantwortung für die klassisch versicherbaren Risiken in das Versicherungsmanagement delegiert, während das Risikomanagement die unversicherbaren und stark unternehmensbedrohenden Risiken identifiziert, bewertet und steuert. Eine integrierte Abbildung aller Risiken findet dadurch in vielen Fällen nicht statt.

Die offene Frage nach den bedeutendsten unversicherbaren Risiken wurde mit Unternehmensexistenzrisiken, Markt- und Wettbewerbsrisiken, Reputation und Imageverlust, Regulierungsrisiken, technologische Veränderungen, Verlust von Schlüsselpersonen (Know how-Träger), Katastrophenrisiken/Naturgewalten, Terror (vornehmlich durch Schweizer Unternehmen erwähnt) und Länderspezifische Risiken (Streik, Unruhe, Krieg) beantwortet.

### Übersicherung bei Frequenzrisiken

Bei der Entscheidung, welche Deckungssummen sie für versicherbare Risiken einkaufen, beziehen Unternehmen in der Regel (1) geschätzte Schadenhöhen und (2) Schadenquoten (Schäden/Prämie) in ihre Überlegungen ein. Das Forschungsteam hat die Unternehmen befragt, welche Risiko-Bewerbungsverfahren zur Einschätzung möglicher Schadenhöhen verwandt werden. Aufgrund der einfachen Handhabung hat sich hier weitgehend die Umsatzbewertung etabliert. Sie wird vor allem benutzt, um Haftpflicht- und Betriebsunterbrechungsrisiken einzuschätzen. Sachrisiken bewerten Unternehmen dagegen in erster Linie durch die Wiederbeschaffungskosten oder den Neuwert. Weniger häufig setzen die Befragten Benchmarkings ein. Diese auf Erfahrungsaustausch basierende Methode wird vor allem genutzt, um Risiken zu bewerten, die durch Managementfehler entstehen. Schließlich liegen hier in der Regel kaum auswertbare Schaden- daten vor. Kaum etabliert haben sich bisher Szenario- oder Simulationsmethoden. Dies weist erneut auf eine mangelnde Verzahnung des Versicherungsmanagements mit den klassischen Methoden des Risikomanagements hin.

Die einführend dargestellte Motivation zum Einkauf von Versicherungsdeckungen spiegelt sich in den Schadenquoten wider. Die Erhebung über die vergangenen drei Jahre zeigt, dass vereinzelte Unternehmen Schadenquoten von über 100 Prozent aufweisen. Der Großteil der Unternehmen bezifferte die Schadenquoten jedoch mit Ausnahme der Haft- und Transportrisiken mit kleiner als 20 Prozent (s. Abbildung 4).

Die Interpretation bedarf einer Detailanalyse. Der Fokus auf Bilanzschutz, also Absicherung gegen Eventschäden, impliziert eine möglichst geringe Schadenquote als Zielgröße, der Fokus auf Planungssicherheit hingegen eine möglichst hohe. Die Detailanalyse ergab, dass auch Unternehmen mit dem Zielfokus Planungssicherheit geringe Schadenquoten angaben. Diese Erkenntnis stützt die These der Übersicherung von Unternehmen im Bereich der Frequenzrisiken. Eine Optimierung der Risikohandhabung durch kennzahlenbasierte Steuerungsmodelle kann in diesem Bereich Kostensenkungspotenziale heben.

### Geringe Ausprägung von Steuerungsmodellen und rudimentäre Datenlage

Um das Versicherungsmanagement steuern zu können, überwachen 98 Prozent der befragten Unternehmen ihre Versicherungssituation kontinuierlich in den Kategorien Risiken, Schäden und Kosten. Unterschiede werden jedoch bei der Qualität der Informationserhebung und -aufbereitung deutlich. Für das Controlling verwenden die meisten Unternehmen sowohl externe als auch interne Datenquellen. Der Schwerpunkt liegt jedoch in allen drei Kategorien (Risiken, Schäden, Kosten) deutlich auf internen Informationen, die in erster Linie die Controlling-Abteilungen, das Risikomanagement und die Qualitätssicherung zur Verfügung stellen. Externe Daten beziehen die Verantwortlichen überwiegend aus dem direkten Austausch mit Kollegen, Foren oder Verbänden, durch Marktbeobachtung oder aus den Statistiken der Versicherer. Diese externen Quellen vermitteln jedoch häufig sehr allgemeine Informationen, die sich nur bedingt auf das eigene Unternehmen übertragen lassen. Ratsamer wäre vielmehr ein kontinuierliches Benchmarking auf Basis fester Größen.

Die Zeitintervalle, innerhalb derer die befragten Unternehmen regelmäßig Daten für das Controlling bereitstellen, betragen bei den Schäden ein Quartal, bei der Ermittlung der Ri-

sikosituation und der Kosten ein Jahr. Auffällig ist jedoch, dass die Mehrzahl der Daten unregelmäßig nach Bedarf erhoben wird. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass sich routinemäßig ablaufende, professionelle Prozesse für die Steuerung, das Monitoring und das Reporting der Versicherungssituation bisher nur in wenigen Unternehmen etabliert haben.

Untermauert wird diese Erkenntnis, wenn man betrachtet, dass nur wenige Unternehmen über ein ausgefeiltes Kennzahlensystem verfügen. Ein Drittel der Befragten ermittelt sogar überhaupt keine Kennzahlen. Um das Versicherungsmanagement dennoch steuern zu können, stützen sich die meisten Unternehmen auf andere Größen. Den Schwerpunkt bilden dabei absolute Werte wie Schadenprognosen oder Schaden-, Risiko- und Prämienstatistiken. Weniger als zehn Unternehmen gaben an, zusätzlich kombinierte Verfahren wie die Ermittlung von Risikokosten (Cost of Risk) oder anderer Key Performance Indikatoren (KPI) einzusetzen.

Befragt nach dem Aufwand für die Bereitstellung von Risiko-, Schaden- und Kostendaten antwortete knapp die Hälfte der Unternehmen, dass die Erhebung der Risikodaten sehr aufwendig ist. Die Informationen für die Kategorien Schäden und Prämien scheinen sich vergleichsweise einfach ermitteln zu lassen.

## Unterversicherung bei Eventrisiken

Die rudimentäre Datenlage und der Aufwand für die Bereitstellung aktueller Informationen scheinen die Haupthindernisse dafür zu sein, ein periodisches Controlling im Versicherungsmanagement zu etablieren. Neben dieser pauschal geringen Ausprägung des Controllings kommt speziell bei Eventrisiken hinzu, dass aufgrund ihrer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit kaum Daten für eine Quantifizierung und Modellierung vorliegen. Dies führt in der Praxis tendenziell zu einer Unterversicherung von Groß- und Katastrophenrisiken. Zur Absicherung von Großrisiken greifen die Unternehmen überwiegend auf Angebote traditioneller Erstversicherungsgeber zurück. Möglichkeiten der Risikoteilung (sog. Risk Sharing Facilities) werden nur durch wenige Unternehmen genutzt.

## Verbesserungspotenzial der IT-Unterstützung

8,5 Mitarbeiter beschäftigen sich im Durchschnitt bei den befragten Unternehmen mit der Datenerhebung und -auswertung für das Controlling. Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass nur ein Teil der Unternehmen die Datenerfassung durch IT-Lösungen unterstützt. Vor diesem Hintergrund ging das Forschungsteam zu-

sätzlich der Frage nach, ob und welche Art von IT-Systemen in den Unternehmen genutzt werden. Knapp 70 Prozent der Befragten setzen überwiegend selbst entwickelte Software ein. Dabei schätzen mehr als 60 Prozent der Unternehmen den Automatisierungsgrad ihrer IT-Lösungen als gering ein. Das lässt sich dadurch erklären, dass die hauptsächlich genutzten Individuallösungen fast ausschließlich auf Office-Programmen beruhen und damit bei weitem nicht der Leistungsfähigkeit moderner Standardsysteme oder Data Warehouses entsprechen.

## Versicherungsmanagement als zentrale Aufgabe

Eine entscheidende Rolle für die Effektivität und Effizienz des Versicherungsmanagements spielt auch dessen aufbauorganisatorische Verankerung in der Unternehmung. Alle Befragten gaben hierbei an, dass diese Funktion in ihrem Unternehmen zentral angesiedelt und mehrheitlich dem Geschäftsleitungsressort „Finanzen“ zugeordnet ist. Bei 61,5 Prozent der Firmen ist sie auf der zweiten Führungsebene verankert mit einer Berichtslinie zur höchsten Führungsebene. Hinterfragt wurde auch, welche wesentlichen Aufgaben des Versicherungsmanagements (Festlegung der Versicherungsstrategie, Risikobewertung, Versicherungseinkauf, Schadensabwicklung, Monitoring, Reporting) zentral, dezentral oder extern wahrgenommen werden. Mehrheitlich zentral erfolgen die Festlegung der Versicherungsstrategie, das Monitoring und das Reporting. Die Aufgabenfelder Risikobewertung, Einkauf von Versicherungsleistungen und Schadensabwicklung sind zwar bei der Mehrheit der Befragten ebenfalls zentral organisiert, werden jedoch dezentral bzw. extern unterstützt.

Die zentrale Definition und Durchsetzung der Versicherungsstrategie wird durch den Großteil der Unternehmen als wesentlicher Erfolgsfaktor für ein effektives und effizientes Versicherungsmanagement betrachtet. Dabei ist die enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen unabdingbar.

Doch hat das Versicherungsmanagement in einigen Fällen noch nicht den geforderten Professionalisierungsgrad: Die Aufgaben des Versicherungsmanagements werden zusätzlich zu anderen, primären Funktionen wahrgenommen.

## Potenzielle Zielkonflikte bei Versicherungsstrategie und Versicherungseinkauf

Während in der Schweiz etwa 50 Prozent der Unternehmen einen Inhouse-Broker einsetzen, sind es in Deutschland über 60 Prozent. Bei der österreichischen Stichprobe verfügen

nur 33 Prozent über einen Inhouse-Broker. Dementsprechend erfolgt der Einkauf von Versicherungen bei etwa 30 Prozent der Firmen direkt beim Versicherer, 35 Prozent kaufen diese über einen externen Makler ein. Rund 35 Prozent arbeiten mit beiden Varianten. Bei knapp 90 Prozent der Unternehmen, die einen Makler einsetzen, ist dieser gleichzeitig auch für das Versicherungsmanagement zuständig. Er verantwortet damit nicht nur Deckungseinkauf, sondern auch Beratung, Weiterbildung, Controlling und Risikermittlung.

60 Prozent der Inhouse-Broker werden als Cost Center geführt, die verbleibenden 40 Prozent immer noch als Profit Center. Bei 70 Prozent der Unternehmen besteht dabei auch der Zwang für alle Unternehmensbereiche, Versicherungsleistungen ausschließlich über den internen Versicherungsmakler zu beziehen. Da der Makler überwiegend provisionsabhängig bezahlt wird, hat er, als Profit Center organisiert, das Bestreben, möglichst hohe Versicherungsdeckungen einzukaufen. Das Versicherungsmanagement hingegen sollte auf Basis ökonomischer Ziele im Sinne einer wertorientierten Unternehmenssteuerung die Minimierung der gesamten Risikokosten verfolgen. Eine bedeutende Steuerungsgröße ist dafür die Risikoeigentragung, die viele Unternehmen optimieren wollen. Der dargestellte, aus der Profit-Center-Organisation des Inhouse-Brokers resultierende Zielkonflikt wird durch das Forschungsteam als kritisch betrachtet.

## Erfolg einer ganzheitlichen Versicherungsstrategie

Die Entwicklungen der Risikobedrohung, Ausweitung der Optionen der Risikofinanzierung, Intensivierung der Zyklen des Versicherungsmarkts, Transformation unversicherbarer in versicherbare Risiken sowie Steuerungsmodelle sind nur einige Gründe, warum die Bedeutung und der Umfang des Versicherungsmanagements in deutschsprachigen Großunternehmen zunehmen werden.

Die Unternehmensleitung ist daher gefordert, professionelle Strukturen zu schaffen und eine unternehmensweite, aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Versicherungsstrategie zu entwickeln. Zur Realisierung strategischer und ökonomischer Potenziale sollten Unternehmen vor allem auf eine gezielte Datenerhebung, -archivierung und -analyse setzen und Steuerungsmodelle entwickeln, die sämtliche Optionen der internen und externen Risiko-handhabung evaluieren. Erfolgskritisch wird die enge Verzahnung des Versicherungsmanagements mit dem Risikomanagement. Nur eine ganzheitliche Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensrisiken versetzt das Management in die Lage, ein

realistisches Bild der tatsächlichen Risikolage zu erstellen. Und nur dann haben Firmen die Chance, sich fallweise von der klassischen Übertragung auf Erstversicherer zu lösen und günstigere Optionen der internen und externen Risikohandhabung zu nutzen.

Bei vielen Unternehmen lässt sich eine Optimierung der Risikokosten durch Erhöhung der Eigentragung erzielen. Die Erhöhung der Eigentragung führt jedoch kurzfristig zu einer Erhöhung des finanziellen Risikos. Emotionale und anreizgetriebene Faktoren begünstigen ein

risikoaverses Verhalten des Managements. Diese psychologische Hürde kann nur überwunden werden, wenn die Risikodiskussion konsolidiert geführt wird. Nur gemeinsam durch Versicherungsmanagement, Risikomanagement und Treasury können eine ökonomische Argumentation durch Gegenüberstellung von Risikotransferprämien und Finanzierungsbedingungen des Unternehmens geführt und die realen Eigentragungsvorteile dargestellt werden. So erfolgt bei Best-Practice-Unternehmen die Diskussion mit Unternehmensleitung und

Treasury über „Risk Exposure“ und „Risk Hedging“. Die Nutzung dieser strategischen und ökonomischen Potenziale ist somit nur durch ein integriertes Risiko- und Versicherungsmanagement realisierbar.

■ Die Autoren: Sebastian Fischer (Projektleiter Finance & Risk Management), Felix Timm (Group Head Finance & Risk Management), Dr. Sven Wolter (Group Head ICT Management), alle Detecon (Schweiz) AG.