ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kirchner, Daniela

Research Report

Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KonTraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung

Beiträge der Fachhochschule Pforzheim, No. 96

Provided in Cooperation with:
Hochschule Pforzheim

Suggested Citation: Kirchner, Daniela (2001) : Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KonTraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung, Beiträge der Fachhochschule Pforzheim, No. 96, Fachhochschule Pforzheim, Pforzheim, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:951-opus-1013

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/97596

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Fachhochschule Pforzheim
Hochschule für Gestaltung Technik und Wirtschaft
Pforzheim University of Applied Sciences

BEITRÄGE DER
FACHHOCHSCHULE PFORZHEIM

Daniela Kirchner

Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KonTraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung

Nr. 96

Herausgeber: Ansgar Häfner, Norbert Jost, Karl-Heinz Rau, Roland Scherr, Christa Wehner, Helmut Wienert (geschäftsführend; wienert@fh-pforzheim.de)

Sekretariat: Alice Dobrinski
Fachhochschule Pforzheim,
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim
dobrinski@vw.fh-pforzheim.de
Telefon: 07231/28-6201
Telefax: 07231/28-6666

Ausgabe: April 2001

Daniela Kirchner

Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KonTraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung

Gekürzte und überarbeitete Fassung einer im WS 1999/2000 mit dem Förderpreis für besondere Studienleistungen an der Fachhochschule Pforzheim ausgezeichneten Diplom-Arbeit im Studiengang Rechnungslegung, Controlling, Finanzwirtschaft

Dipl. Betriebswirtin (FH)
Daniela Kirchner
Silcherstraße 3
69234 Dielheim
daniela.kirchner@web.de

Daniela Kirchner hat an der Fachhochschule Pforzheim Betriebswirtschaft mit Vertiefungsrichtung Rechnungslegung, Controlling und Finanzwirtschaft studiert. Seit Abschluss Ihres Studiums ist sie im Bereich Corporate Treasury / Risk Controlling eines Marktführers der Maschinenbaubranche tätig. Die ausgebildete Bankkauffrau hat vor ihrer derzeitigen Tätigkeit verschiedene Aufgaben und Projekte in der Firmenfinanzierung im Bankwesen, in der Bilanzierung bei einem Unternehmen der Bauindustrie, in der Wirtschaftsprüfung und zuletzt in der Versicherungsbranche durchgeführt. Interessensschwerpunkte sind die Bereiche Treasury, Bilanzierung / Revision und Controlling.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung....3

1 Einführung 4
2 Risikotheorie und Risikomanagement.... 5
2.1 KonTraG und seine Änderungen hinsichtlich des Risikomanagements .. 5
2.1.1 Überblick über das KonTraG....5
2.1.2 Änderungen bezüglich des Überwachungssystems der Gesellschaft 6
2.2 Terminologie des Risikos 7
2.2.1 Definition und Risikoarten 7
2.2.2 Risikooperationalisierung im Versicherungsbetrieb....8
2.3 Terminologie des Risikomanagements.... 12
3 Kreislauf des Risikomanagements.... 13
3.1 Überblick 13
3.2 Risikobewusstsein und Sicherheitsziele 13
3.3 Risikoidentifikation.... 15
3.4 Risikoanalyse 16
3.5 Risikosteuerung.... 19
4 Praktische Umsetzung des Risikomanagementprozesses bei einem mittelständischen Versicherungsunternehmen 22
4.1 Ausgangssituation 22
4.2 Risikobewusstsein des Unternehmens.... 24
4.2.1 Risikoneigung....24
4.2.2 Das Risikotragfähigkeitspotenzial....25
4.2.3 Verteilung der Risikoressourcen 27
4.2.4 Kompetenzen für das Eingehen von Risiken....28
4.3 Risikoidentifikation in der Praxis.... 29
4.3.1 Grundfragen....29
4.3.2 Vorgehensweise bei der Risikoinventur 29
4.3.3 Vorgehensweise der Identifikation der Risiken im Unternehmen 30

4.3.4 Ergebnis der Risikoidentifikation und Aggregation der Risiken zum Risikoinventar 32
4.4 Risikoanalyse 35
4.4.1 Vorgehensweise 35
4.4.2 Qualitative Risikobewertung in der Praxis 36
4.4.3 Quantitative Bewertung der Risiken 37
4.4.4 Kritische Würdigung und Optimierungsansätze der Risikobewertung 42
4.4.5 Risikobeurteilung bei einer Versicherungsgesellschaft 43
4.5 Risikosteuerung 45
4.5.1 Vorgehensweise 45
4.5.2 Ergebnisse des Workshops Risikosteuerung 46
4.5.3 Risikovermeidung 48
4.5.4 Risikoverminderung 52
4.5.5 Risikoüberwälzung 55
4.5.6 Risikoeigenbehalt 59
5 Vorschlag zur Etablierung einer Risikomanagementorganisation 60
5.1 Risikomanagement-Team 61
5.2 Umsetzungsgedanken 62
5.2.1 Betriebseingliederung 62
5.2.2 Organisation und Mitglieder 62
5.2.3 Aufgaben und Handlungskompetenzen 64
5.2.4 Berichtspflichten 65

Literaturverzeichnis 63

Zusammenfassung

Die den börsennotierten Gesellschaften durch die Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auferlegten Pflichten und die sich daraus ableitenden strategischen und operativen Aufgaben im Bereich des Risikomanagements sind Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. In einem theoretischen Teil werden zunächst Kernelemente der Risikotheorie und das darauf aufbauende Risikokreislaufmodell eines funktionierenden Risikomanagementsystems erläutert. Die Anwendung dieses Ansatzes in der Praxis erfolgt am Beispiel eines mittelständischen Versicherungsunternehmens. Schwerpunkt der Untersuchung ist dabei die Frage, wie die komplexen Risikosachverhalte durch eine von den damit befassten Mitarbeitern leicht nachvollziehbare Systematik erfasst und gesteuert werden können. Ein schnell verfügbarer, einfach zu implementierender, kostengünstiger und dennoch praktikabler Ansatz, der die vom KonTraG verlangten Anforderungen an das Risikomanagement erfüllt und die Basis für komplexere Steuerungsaufgaben legt, wird vorgestellt.

Summary

The following work examines the requirements of those companies listed on the stock market exchange through the implementation of laws for control and transparency in the corporate area KonTraG (German Laws Regarding Corporate Governance), and the derived strategic and operative tasks in the areas of risk management. In a theoretical part core elements of Risk Management systems and a subsequent risk cycle model of a functioning risk management system will be explained. The use of this model is based on an example of a medium sized insurance company. The main point of the abstract is the question of how can complex risk issues be expressed and controlled by an appropriate member of staff using a simple and comprehensible system. A readily available, simple to use inexpensive yet practical example is presented. It fulfils the requirements of the “KonTraG” for risk management and lays the basis for more complex controlling tasks.

1 Einführung

„Risk, like beauty, is in the eye of the beholder“[1]. Spektakuläre Firmenpleiten Mitte der 90er Jahre haben diese Einsicht Balzers eindrucksvoll bestätigt.

- Die Barings Bank konnte 1995 durch Handlungen einer einzigen Person ruiniert werden, weil die Risiken modernster Technik nicht verstanden und den Führungskräften zu große Handlungsfreiräume gewährt, die zudem nicht überwacht wurden[2].
- Bei der Daiwa Bank fielen 1995 über eine Milliarde Verlust durch unbefugte Wertpapiergeschäfte an.
- Die Metallgesellschaft wurde 1994 nach Milliardenverlusten durch Ölfutures und undurchsichtige Hedging-Strategien in den Untergang gerissen.

Diese und andere Vorfälle lösten Diskussionen aus, durch welche Reglungen bestandsgefährdende Handlungen zu unterbinden sind oder wenigstens besser beaufsichtigt werden können, um Kapitaleigner und Gläubiger vor Verlusten zu schützen. Die weltweite Debatte hinsichtlich des *Corporate Gouvernance*[3] mündeten 1998 in Deutschland in die Verabschiedung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Danach müssen alle börsennotierten Aktiengesellschaften über ein Überwachungssystem verfügen, das gewährleistet, dass Risiken, die durch die Handlungen des Betriebes entstehen, stets ausreichend überwacht werden können. Unternehmen, die noch nicht über ein hinreichendes Überwachungssystem bzgl. der Risikosteuerung verfügen, sind durch das KonTraG verpflichtet worden, ein solches Steuerungssystem zu implementieren.

Damit ist der Gegenstand der folgenden Untersuchung umrissen: Wie lassen sich Risiken bewerten und eingrenzen? Zunächst werden risikotheoretische Begriffe definiert und die grundlegenden rechtlichen und wirtschaftlichen

---

1 Balzer (1990).
2 Vgl. Kendall (1998), S. 34-36.
3 Vgl. Andersen (1998).

Rahmenbedingungen des Risikomanagements dargestellt. Es wird die Systematik eines funktionierenden Risikomanagementsystems (RMS) mittels des Risikokreislaufmodells erläutert. Danach wird über die praktische Umsetzung des Konzepts in einem Versicherungsunternehmen mittlerer Größe berichtet, den Schluss bildet eine zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse und ein Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen im Bereich Risikomanagement.

2 Risikotheorie und Risikomanagement

2.1 KonTraG und seine Änderungen hinsichtlich des Risikomanagements

2.1.1 Überblick über das KonTraG

Das KonTraG trat am 1. Mai 1998[4] als Abschluss einer etwa vierjährigen Phase von Reformen im Bereich des Aktien- und Handelsrechts in Kraft. Hintergrund ist die eingangs erwähnte Häufung von Firmenpleiten und Betrugsdelikten als Folge unsachgemäßer oder manipulativer Anwendungen neuer finanzwirtschaftlicher Instrumente, die deutliche Schwächen im Überwachungssystem des deutschen Aktienrechts offenbart hatten[5]. Zentraler Kritikpunkt war die Berichtspflicht und der Berichtsumfang der Unternehmen sowie die Qualität der Jahresabschlussprüfung. Darauf aufbauend war eines der wesentlichen Ziele des KonTraG die Erhöhung der Unternehmenstransparenz durch vermehrte und neu gestaltete Publizitätsvorschriften gegenüber allen Kapitalmarktteilnehmern. Zu diesem Zweck wurde neben der Erweiterung der Berichtspflicht des Vorstandes auch die der Prüfer hinsichtlich des Jahres- bzw. Konzernabschlusses neu gefasst. Die Neugestaltung der Abschlussprüfung hatte das Ziel, die Prüfung an internationale Standards anzulehnen, das Problembewusstsein im Rahmen der Prüfung zu stärken und den Aufsichtsräten eine umfassendere Kontrolle über die Tätigkeiten der Vorstände zu ermöglichen[6].

---

4 Art. 14 KonTraG.
5 BDO (1998); vgl. auch Andersen (1998).
6 Vgl. Lingemann und Wasmann (1998), S.858.

2.1.2 Änderungen bezüglich des Überwachungssystems der Gesellschaft

Kernpunkt des KonTraG ist die Errichtung eines Überwachungssystems, das bestandsgefährdende Entwicklungen erkennen lässt[7]. In Bezug auf das Risikomanagement sind im Wesentlichen die folgenden Änderungen im Aktiengesetz und Handelsgesetz maßgebend: Durch den §91 Abs. 2 AktG, der durch das KonTraG neu ins Aktiengesetz eingefügt wurde, wird die allgemeine Leitungsaufgabe des Vorstandes (vgl. §76 AktG) präzisiert[8]. Bisher beinhaltete der §91 AktG nur, dass „der Vorstand dafür zu sorgen hat, dass die erforderlichen Handelsbücher geführt werden“[9]. Nach Festsetzung des KonTraG wird hinzugefügt, dass „der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen (hat), insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Damit wird das Risikomanagement ganz klar als Vorstandsaufgabe definiert, wobei diese Aufgabe nicht wirklich neu ist, denn bereits die alte Fassung des §93 Abs.1 AktG verpflichtet den Vorstand, im Rahmen seiner allgemeinen Organisationspflicht dafür Sorge zu tragen, dass Schäden vom Unternehmen fern gehalten werden.

Durch das KonTraG ist auch die Prüfungspflicht des Abschlussprüfers erweitert worden. Der Wirtschaftsprüfer muss nicht nur die angemessene Darstellung im Lagebericht prüfen, sondern mittels Systemprüfungen auch die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems. Dazu heißt es in der Neufassung des §317 Abs. 4 HGB: „Bei einer Aktiengesellschaft, die Aktien mit amtlicher Notierung ausgegeben hat, ist außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach §91 Abs. 2 AktG obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann“. Die Ergebnisse der Prüfung sind nach § 321 Abs. 4 HGB gesondert zu dokumentieren.

---

[7] Vgl. Fuchs (1999), S. 33.
[8] BDO (1999), S. 14.
[9] § 91 AktG vor KonTraG.

Erfüllen die Vorstände ihre Aufgaben hinsichtlich des einzuführenden Überwachungssystems nicht oder nur unzureichend, so kann der Vorstand nach §93 Abs. 2 AktG wegen Pflichtverletzung haftbar gemacht werden. Sollte nach einer Prüfung der Sachlage nicht eindeutig eine optimale Anwendung eines korrekten Risikomanagements nachvollziehbar sein, so kommt es zur Beweislastumkehr und die Vorstände müssen beweisen, dass sie in ausreichendem Maße ihren Verpflichtungen nachgekommen sind[10]. Die Bestimmungen des KonTraG mussten im Geschäftsjahr, das auf den 31.12.1998 folgte, erstmals verarbeitet sein[11].

2.2 Terminologie des Risikos

2.2.1 Definition und Risikoarten

Haller definiert den Begriff Risiko als „Summe der Möglichkeiten, dass sich Erwartungen eines Systems aufgrund von Störprozessen nicht erfüllen“[12]. Damit sind Risiken immer im Zusammenhang mit definierten Systemen zu sehen. Grünig merkt an, dass Risiken in direkter Verbindung mit den jeweiligen Erwartungen, die ein System an seine Handlungen knüpft, stehen[13]. Farny erläutert den Sachverhalt Risiko als Wahrscheinlichkeitsverteilung von Ergebnissen einer Handlung, Ungewissheit, Unsicherheit und damit Unbestimmtheit[14]. Die Ungewissheit kommt zustande, da über die Abläufe zwischen Handlung und Ergebnis nur unzureichende Informationen zu erlangen sind. Als Folge von Zufall und Ungewissheit entscheidet das Subjekt in Unsicherheit über mögliche Alternativen. Damit lassen sich Risiken primär in negative und positive Abweichungen einteilen. Bei negativen Abweichungen spricht man von **Gefahr**, bei positiven von **Chance**; mögliche Gefahren werden naturgemäß nur um einer Chance willen in Kauf genommen.

Risiken treffen ein Unternehmen in den verschiedensten Formen und Ausprägungen. Zunächst kann man *endogene* und *exogene* Risiken

[10] Vgl. Hornung, Reichmann und Dieterichs (1999), S. 318.
[11] Art. 46 KonTraG.
[12] Haller (1986), S. 13.
[13] Vgl. Grünig (1996), S. 10.
[14] Vgl. Farny (1989), S. 17.

unterscheiden. Endogene Risiken sind solche, die im Unternehmen selbst entstehen und exogene Risiken sind solche, die von außen an eine Unternehmung herangetragen werden, denen sie sich stellen muss, die sie aber schwer beeinflussen kann[15]. Haller betont mit *Aktionsrisiken* und *Bedingungsrisiken* einen anderen Aspekt: Aktionsrisiken entstehen, wenn für bestimmte Erwartungen Zielvorgaben (bewusst) gesetzt wurden, die in ihrem Erreichen ungewiss sind. Bedingungsrisiken kommen zustande, wenn unbewusst Randbedingungen für das Erreichen von Zielen angenommen werden[16]. Sinnvoll ist schließlich auch die Unterscheidung in *reine* Risiken und in *spekulative* Risiken. Reine Risiken sind solche, die ausschließlich aus einer Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden, also von negativen Abweichungen, bestehen, während spekulative Risiken neben der negativen Abweichung immer noch die Option auf eine positive Abweichung beinhalten[17].

2.2.2 Risikooperationalisierung im Versicherungsbetrieb

Die Operationalisierung des Risikos ist die bewertete Zielverfehlung. Es gilt:

$R_0 = E_r - Z_v$ mit R_0: bewertetes Risiko,
E_r : realisiertes Ergebnis
Z_v : Zielvorgabe[18]

Mit $R_0 > 0$ ist die Chance, mit $R_0 < 0$ dagegen ist das Risiko definiert. Es ist also erforderlich, seine Unternehmensziele quantitativ darzustellen, um daraus das Risiko in bewerteter Form ableiten zu können.

Das Risiko eines Versicherungsbetriebes lässt sich in das allgemeine Unternehmensrisiko und in das branchenspezifische versicherungstechnische Risiko unterteilen. Dabei ist das versicherungstechnische Risiko als „die Gefahr, dass in einem bestimmten Zeitraum der Gesamtschaden des betrachteten Versicherungsbestandes (oder auch Teilbestandes) die Summe der für die

[15] Vgl. Michaels (1999), S. 248.
[16] Vgl. Haller (1999), S. 19.
[17] Vgl. Farny (1989), S. 17ff.
[18] Vgl. Fasse (1995), S. 57.

reine Risikoübernahme zur Verfügung stehenden Gesamtprämien (einschließlich der vorhandenen Sicherheitsmittel) übersteigt“[19]. Das versicherungstechnische Risiko wird nach den in Frage kommenden Abweichungen wie folgt unterteilt und definiert:

- Das **Zufallsrisiko** ist dadurch bestimmt, dass der kollektive Effektivwert der Schäden vom prognostizierten und damit kalkulierten Erwartungswert abweicht, weil in der betrachteten Periode zufällig viele/wenige Schadensfälle eintreten oder weil die Schadenshöhe der Einzelschäden zufällig besonders hoch/niedrig ist[20]. Das Zufallsrisiko ist nicht eliminierbar, selbst wenn man die Zufallsgesetzmäßigkeiten zwischen Schadensanzahl und -höhe genau kennen würde, wohl aber mit wahrscheinlichkeitstheoretischen Methoden relativ gut abschätzbar. Komponenten des Zufallsrisikos sind das Großschadenrisiko und das Kumulrisiko. Das **Großschadenrisiko** ist die Gefahr, innerhalb einer Periode eine übermäßig hohe Anzahl und/oder Höhe von Großschäden im Bestand zu haben. Es handelt sich um ein seltenes Ereignis, das ohne systematische Änderung der schadenrelevanten Zufallgesetzmäßigkeiten, verwirklicht werden kann. Das **Kumulrisiko** ist die Gefahr, dass eine übermäßig hohe Häufung von Schäden durch ein einziges auslösendes Ereignis (z.B. Sturm, Hagel, Flugzeugabsturz,...) auftritt.
- Ein weiterer Bestandteil des versicherungstechnischen Risikos ist das **Änderungsrisiko**. Darunter versteht man systematische Änderungen der tatsächlichen von der prognostizierten Schadensbelastung. Die Veränderungen werden durch Änderungen in der Rechtsprechung, im soziologischen oder technologischen Umfeld iniziiert, waren aber zum Zeitpunkt der Prämienkalkulation noch nicht erkennbar.
- Das **Irrtumsrisiko** rundet die klassische Definition des versicherungstechnischen Risikos ab. Bei diesem Risiko handelt es sich um die fehlerhafte Analyse von vergangenheitsbezogenen Daten, auf denen aber die Kalkulation basiert, und damit falsche Gesetzmäßigkeiten für den prognostizierten Schadenverlauf zugrunde legt, d.h. die Wahrscheinlichkeit

[19] Gabler (1994).
[20] Vgl. hierzu und zum Folgenden Farny (1989), S. 75ff.

des Gesamtschadens wurde unzureichend geschätzt, man hätte dies aber, anders wie beim Änderungsrisiko, fundierter schätzen können.

Zu den klassischen versicherungstechnischen Risiken kommt noch die große Gruppe der Unternehmensrisiken hinzu, die teilweise die versicherungstechnischen Risiken beeinflussen oder erweitern, teilweise aber auch auf allgemeine Organisationsbereiche der Unternehmung wirken. Die Versicherungsbetriebe haben in der Vergangenheit hauptsächlich den Bereich des versicherungstechnischen Risikos analysiert, denn das Risikogeschäft bildet den Kern des Versicherungsgeschäfts schlechthin. Der Versicherungsnehmer überträgt *eine* Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden an den Versicherer und zahlt dafür eine vertraglich vereinbarte Prämie. Der Versicherer übernimmt *zahlreiche* Wahrscheinlichkeitsverteilungen von Schäden und gleicht die Risiken im Kollektiv seines Versicherungsbestandes sowie im Ablauf der Zeit aus.

Die Betrachtung der Umfeldrisiken oder aber die Fokussierung von neuen Risiken, die bisher nicht bekannt waren, ist in den kleineren und mittleren Versicherungsbetrieben bislang selten betrieben worden, denn bis 1994 war das Geschäftsfeld der Versicherungen ein geschlossenes System, das vom Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV) streng überwacht und ein Stück weit auch „ferngesteuert“ wurde. Das BAV hielt eine breite Instrumentarienpalette für den Fall bereit, dass z.B. überplanmäßige Verluste im versicherungstechnischen Bereich, ein Crash auf dem Kapitalmarkt, ein dramatischer Absatzrückgang und eine politische Verschlechterung der Rahmenbedingungen zusammenfallen und die Existenz des Versicherungsbetriebes gefährden. Seit der Deregulierung im Zuge der Schaffung des Europäischen Binnenmarktes sind die Aufgaben des BAV auf ein Minimum zurückgeführt worden, so dass der Versicherungsbetrieb nun eigenverantwortlich seine Risiken überwachen muss. Michaels sieht in der Forderung des KonTraG, ein Risikomanagement zu schaffen, daher eine Chance für die Versicherungswirtschaft, sich approximativ dem Gesamtrisiko für die Unternehmen zu nähern.

2.3 Terminologie des Risikomanagements

Von Risikomanagement spricht man, wenn die Gefahrenbündel bewusst mit den Chancen aufgerechnet werden und über die ganze Institution hinweg koordiniert werden. Natürlich setzt dies nicht nur die Präzisierung der Unternehmensziele und der Risiken voraus; in der Festlegung der Risikoneigung kommt zusätzlich zum Ausdruck, welche Art und Auswirkung an unliebsamen Folgen noch akzeptiert werden sollen[21].

Risikomanagement ist ein dynamischer, in die Unternehmensführung integrierter Prozess und eine Daueraufgabe, die führungsmäßig und organisatorisch umgesetzt werden muss[22]. Es bringt für ein Unternehmen den größten Nutzen, wenn eine entsprechende Sicherheits- und Qualitätskultur (oder auch Risikokultur) im Denken und Handeln der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter verankert ist, denn Risiko wird noch viel zu selten positiv aufgenommen – der Unternehmer verbindet mit Risiko i.d.R. etwas Unangenehmes und sieht nicht die Chance, die mit dem Risiko, quasi die Kehrseite der Medaille, verbunden ist. Der Prozess des Risikomanagements setzt aber laut Reh voraus, dass man sich positiv mit den Risiken beschäftigen muss, um daraus Chancen zu generieren[23]. Wenn man seine Risiken kennt und Aussagen über die potenzielle Intensität derselben machen kann, kann man auch mit den Risiken im Unternehmen umgehen und sie erfolgreich managen.

Das Risikomanagement ist ein Prozess, der **situativ** oder **permanent** mit strategischer Ausrichtung erfolgen kann. Dabei ist ein situatives Vorgehen sehr gefährlich, da es meist mit einem Kosten- und/oder Zeitdruck einhergeht und damit eine noch größere Gefahr an Fehlentscheidungen mit sich bringt. Mit einer systematischen Vorgehensweise, die alle erforderlichen Schritte zur Früherkennung und Alternativenbestimmung (Szenarien) enthält, kann dieser Gefahr vorgebeugt werden.

---

[21] Vgl. Haller (1997).
[22] Betschart, Kuss und Schönbächler (1995), S. 15-18.
[23] Vgl. Reh (1998), S. 405-409.

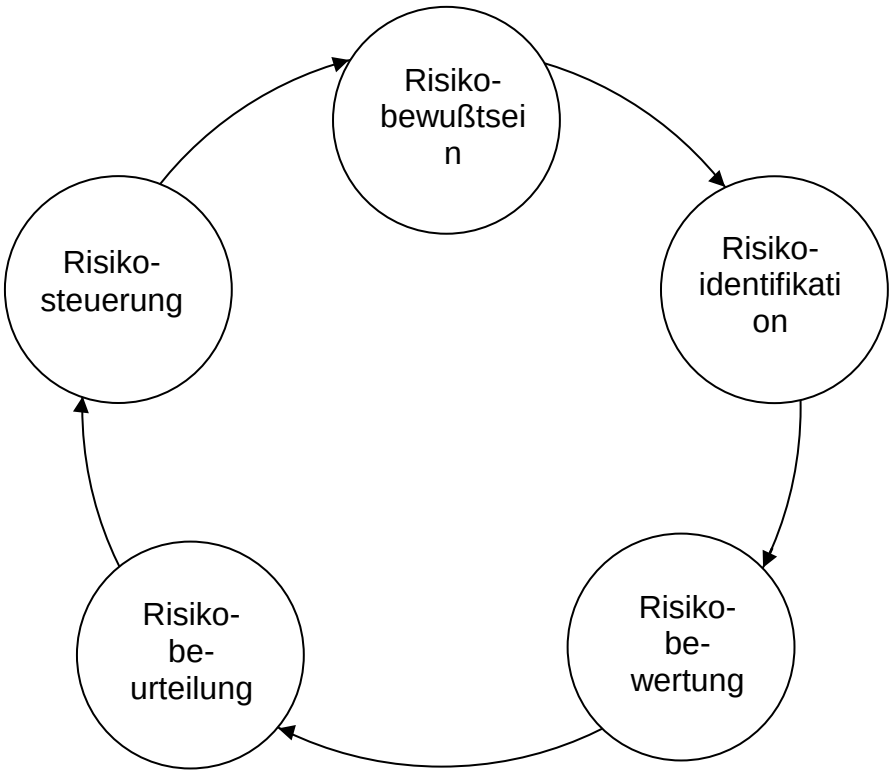
3 Kreislauf des Risikomanagements

3.1 Überblick

Der Risikokreislauf ist ein im Unternehmen permanent installierter strategischer Prozess. Er beinhaltet neben der Bildung des Risikobewusstseins die Elemente Risikoidentifikation, Risikobewertung und -beurteilung und die sich anschließende Risikosteuerung.

Schaubild 1

Der Risikokreislauf[24]



3.2 Risikobewusstsein und Sicherheitsziele

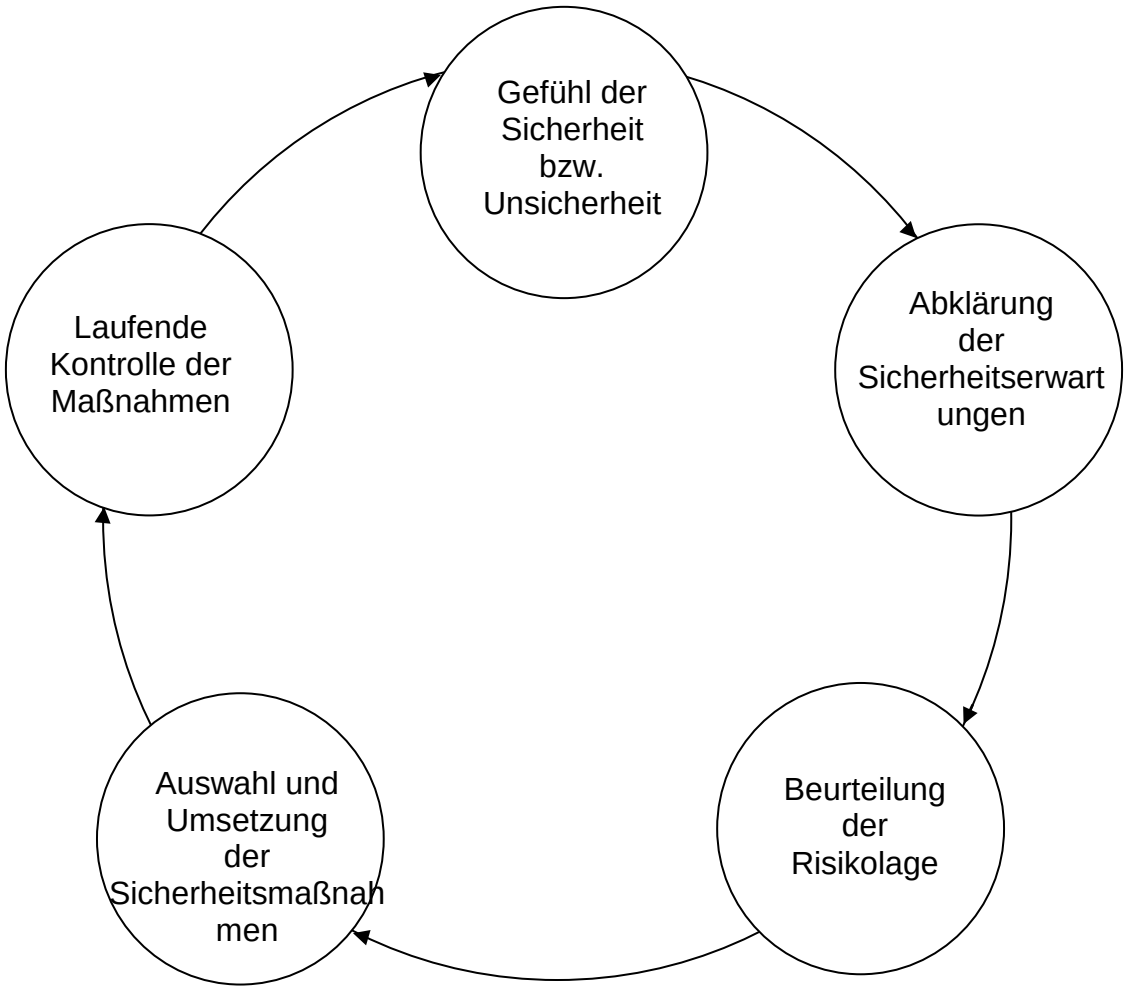
Um akzeptable Sicherheitsziele festlegen zu können, bedarf es einer Definition des Begriffes Sicherheit: Haller sieht die Sicherheit eines Unternehmens als „Fließgleichgewicht, (das) von einem rhythmischen Ausgleich zwischen

[24] Darstellung in Anlehnung an Betschart, Kuss und Schönbächler (1995), S. 15-18.

Entwicklungs- und Stabilisierungsphasen eines Systems auszugehen hat“[25]. Das Fließgewicht ist ein sich ständig bewegender Vorgang, der die Optimierung der Sicherheit zu einem bestimmten Zeitpunkt zum Ziel hat.

Schaubild 2

Der Sicherheitskreislauf[26]



Sicherheits- bzw. Risikoziele sind als ***Teilsystem*** der Gesamtunternehmensziele zu betrachten. Neben der sachlichen Komponente der Risikoidentifikation ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter bzgl. der Risiken und vor allem im Umgang mit dem Risiko besonders bedeutsam[27]. Modernes Risikobewusstsein entsteht nicht nur aus dem Ziel der Vermeidung von Gefahr

[25] Haller (1997).
[26] In Anlehnung an Haller (1999), S. 6.
[27] Vgl. Imboden (1983), S. 100.

und Risiko, sondern akzeptiert bewusst ein gewisses Maß an (positiver) Unsicherheit im Unternehmen. Jeder Mitarbeiter muss sich der von ihm eingegangenen oder auch ausgelösten Risiken bewusst sein, gleichgültig auf welcher Hierarchiestufe er sich im Unternehmen befindet. Es nützt das beste Risikoidentifikationssystem nichts, wenn es auf den unteren und mittleren Managementebenen eines Unternehmens nicht gelebt wird. Die Institution Risikomanagement muss ihre erste Aufgabe deshalb darin sehen, ein einheitliches Verständnis bzgl. des Risikobewusstseins bei allen Mitarbeitern und Führungskräften im Betrieb zu entwickeln. Die Entwicklung eines Risikobewusstseins könnte man für trivial halten, es handelt sich aber um ein Element, das in der Praxis am häufigsten verletzt wird.

3.3 Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation ist mit einer Inventur im betriebswirtschaftlichen Sinne vergleichbar. Man erfasst namentlich die vorhandenen Risiken (aktuelle Risiken) und versucht die künftig sich ergebenden Risiken (potenzielle Risiken) in ihrer Erscheinungsform abzuschätzen. Es handelt sich um die zeitlich gesehen erste Aktivität in der Risikoanalyse, von deren Qualität die Aussagekraft des gesamten Systems und die Beherrschung des Risikos entscheidend abhängt[28]. Problematisch in dieser Phase ist die Beschaffung der Informationen über die Risiken hinsichtlich ihres Vollständigkeitscharakters, ihrer Eignung zur Aufbereitung und damit auch zur Kompensation ohne wesentlichen Informationsverlust, ihrer Aktualität und ihrer Zuführung zur Entscheidungsvorbereitung[29]. Dabei existiert ein Zielkonflikt: Die Beschaffung der Informationen ist eine zum Teil sehr kostenintensive Aktion, ebenso wie die Aufbereitung und die Distribution hin zu den Entscheidungsträgern. Daten müssen immer einem Check–Up bzgl. ihrer Aktualität unterzogen werden, denn alte Daten (also Daten, die nicht mehr der aktuellen Risikosituation entsprechen) müssen nicht nur kostenintensiv beseitigt werden, sondern lähmen auch die Funktionalität des Risikomanagementsystems.

[28] Fasse (1995), S. 79.
[29] Ebenda sowie Imboden (1983) bzw. Wolf und Runzheimer (1999), S. 22.

Risikoidentifikation kann zweifellos nicht so vonstatten gehen, dass der Vorstand seine Abteilungsleiter um eine Darstellung der Risiken ihres Verantwortungsbereiches bittet, denn dann werden wohl die meisten Risiken nicht als solche erkannt oder womöglich sogar tabuisiert oder dem Vorstand gegenüber bewusst versteckt werden. Vielmehr sollte die Risikoanalyse von einer neutralen Institution vorgenommen[30]. Die Risikoidentifikation erfolgt in aller Regel über Instrumente, die es erlauben, die erfassten Daten mittels **Modellen** einer Aufbereitung bzw. Distribution zuzuführen. Modelle haben die Eigenschaft, dass sie gemäß einer bestimmten Zielsetzung komplexe Sachverhalte vereinfacht und damit anschaulich und verständlich darstellen. Die einzelnen Instrumente lassen sich in verschiedene Komplexitätsgrade unterscheiden, und sie sollten vor ihrer Anwendung auf ihre Eignung bezüglich des zu identifizierenden Sachverhaltes, ihrer Aussagekraft und ihrer Anwendbarkeit im betrachteten Unternehmen, in dem sie zum Einsatz kommen, überprüft werden. Es nützt den Unternehmen nichts, die Risikoidentifikation mittels hochkomplexer Instrumente vorzunehmen, die von keinem Betriebsangehörigen sinnvoll interpretiert werden können und daher eher zu einer Risikoverschleierung als zu einer Risikoidentifikation führen. In der Praxis werden u.a. Checklisten, moderierte Workshops, Baumanalysen, Simulationen, Portfolio-Analysen, Sensitivitätsanalysen, Nutzwertanalysen, Szenario-Techniken angewandt[31].

3.4 Risikoanalyse

Die Daten aus der Risikoidentifikation sind die Grundlage für die Risikoanalyse, deren Qualität folglich auch ganz entscheidend von der Qualität der gesammelten Daten abhängt[32]. Die Risikoanalyse setzt sich aus der Bewertung und der Beurteilung zusammen. Die **Risikobewertung** wird hauptsächlich in qualitative und in quantitative Methoden unterteilt. Quantitative Risikobewertungen umfassen Eintrittswahrscheinlichkeit und Verlustpotenzial

[30] Kreutzer (1996), S. 83.
[31] Vgl. Auckenthaler und Gabathuler (1997), S. 27; siehe auch Utelli (1998), S. 36, sowie Lohmann (1996), S. 22-26.
[32] Vgl. Fasse (1995), S. 80ff.

der Risiken. Zusammenfassend wird dies als Risk-Exposure bezeichnet[33]. Da man in der Realität keine exakten Aussagen über die Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit vornehmen kann, wird man ein aus mehreren Werten hergeleitetes Risk-Exposure bilden, den sog. Schadenerwartungswert[34]. Der Unsicherheitsfaktor bei dieser Methode ist allerdings nicht von der Hand zu weisen, denn nicht nur das Bestimmen der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe ist schwierig, sondern auch das Ermitteln eines einheitlichen Risikomaßes für die Risiken unterschiedlicher Quellen, die vergleichbar gemacht werden sollen[35]. Dabei wird in der Phase der Bewertung gefragt: Was kann durch das betrachtete Risiko passieren? Die Beschaffung von verlässlichem Zahlenmaterial für eine absolute Bewertung ist oft nicht zu bewältigen, so dass man auf eine qualitative Bewertung mittels Begriffen wie „oft“, „häufig“, „selten“ für die Eintrittshäufigkeit und „klein“, „mittel“, ..., „katastrophal“ für die Schadensausprägung zurückgreifen muss. Die so dargestellten Risiken ergeben ein Risikobild der betrachteten Einheit. Das Risikobild ist mit einem Risk-Ranking vergleichbar.

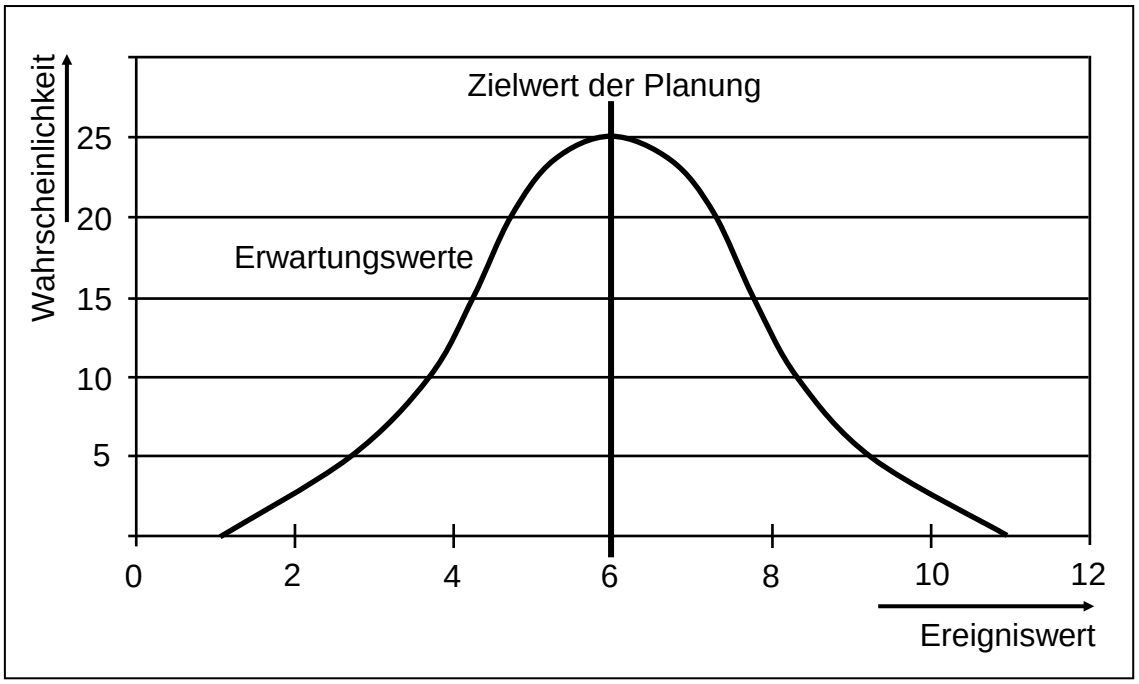
Bei der Phase der **Risikobeurteilung** beschäftigt man sich mit der Frage: Was darf nicht passieren?, also welche Problemstellungen dürfen im Unternehmen zum betrachteten Zeitpunkt auf keinen Fall eintreten. Um dies analysieren zu können, müssen die identifizierten und bewerteten Risiken hinsichtlich ihrer Abhängigkeiten untereinander betrachtet werden[36]. Um die Verstärkungs- bzw. Diversifikationseffekte der einzelnen Risiken exakt ausarbeiten zu können, bedient man sich beispielsweise der Korrelationsanalyse. Dieser Schritt in der prozessualen Bearbeitung der Unternehmensrisiken ist sehr komplex und zeitintensiv, zugleich aber auch von besonderer Wichtigkeit. Das Ergebnis dieses Teilprozesses in der Risikoanalyse ist ein **Risikospektrum**, das nicht nur für die Beurteilung von Risiken, sondern später auch für deren Handhabung, entscheidend ist.

[33] Scharpf (1998), S. 35f.
[34] Vgl. Füser (1999), S. 755.
[35] Vgl. Michaels (1999), S. 240ff.
[36] Vgl. Müller (1999), S. 687f.

Sind die Einzelrisiken bewertet und das Risikospektrum als Grundlage für die Beurteilung festgelegt, so bringt man die bewerteten Risiken/Risikogruppen mit den Sicherheitszielen in Verbindung und selektiert diejenigen, bei denen unmittelbarer Handlungsbedarf erkennbar ist, also bei Risiken/Risikogruppen, bei denen sich eine negative Abweichung von den gesetzten Zielen abzeichnet. Für die reine Risikobetrachtung sind dabei diejenigen Risiken/Risikogruppen interessant, die sich in dem Streuungsspektrum befinden, das Werte kleiner als der Zielwert annimmt, also Werte, die links von der normalverteilten "Wahrscheinlichkeitsspitze" liegen. Die nachfolgende Grafik soll dies verdeutlichen:

Schaubild 3

Schematische Zielwertdarstellung mit normalverteilter Streuung



Es können potenzielle Risiken, die in der Phase der Risikobeurteilung analysiert und daraufhin überprüft werden, ob der durch das Eingehen der Risiken erzielte Mehrwert die Kosten für die Risikoübernahme rechtfertigt[37]. Auch hier kennt die Literatur verschiedene Instrumente, welche die Analyse ermöglichen. Sie unterscheiden sich nach Zeitaufwand und Komplexitätsgrad, so dass vor der Entscheidung, das eine oder andere Instrument einzusetzen, immer die

[37] Vgl. Auckenthaler und Schönbächler (1997), S. 29.

Eignung im Einzelfall überdacht werden muss. Stellvertretend seien an dieser Stelle als gängige Instrumente der Risikoanalyse genannt: Schätzverfahren mit subjektiver Wahrscheinlichkeit, Szenarioanalysen, Simulationen, Worst-Case-Szenarien, Ruin-Konzepte, Portfolioanalysen, Durationskonzepte und Sensitivitätsanalysen. Hinzu kommen Neuronale Netze, Fuzzylogic und Evolutionsstrategien als innovative Methoden der Risikobewertung[38]. Eine detailliertere Übersicht dieser Instrumente kann der Literatur entnommen werden[39].

3.5 Risikosteuerung

Die Risikosteuerung ist die letzte Phase des ganzheitlichen Risiko-Management-Systems. In dieser Phase geht es um die Behandlung der bereits in den vorangegangenen Phasen identifizierten und bewerteten Risiken, also der Optimierung des Risikogefüges in der Unternehmung[40]. Ein korrekt verstandenes Risiko-Management-Systems ist keinesfalls nur darauf fokussiert, dass die vorhandenen und künftigen Risiken minimiert, geschweige denn vermieden werden sollen, sondern sie sollen in Bezug auf die Erfüllung der Unternehmensziele optimiert und soweit dies möglich ist in Chancen überführt werden, so dass aus dem Risikomanagement ein ***Chancen***management wird. Schaubild 4 verdeutlicht den Prozess der Risikosteuerung.

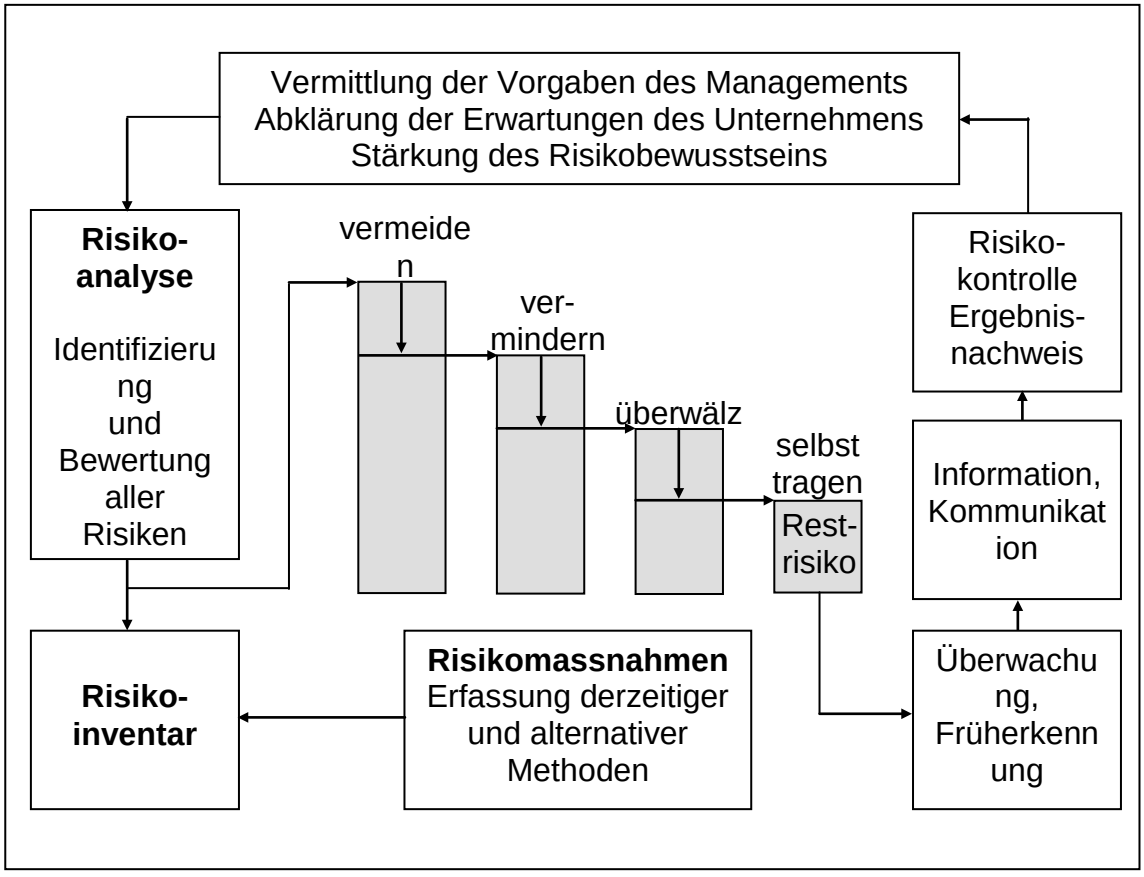
Selbstverständlich geht es auch bei der Frage der Risikosteuerung um Kosten. Für nahezu alle Risiken können bestimmte Hedging-Alternativen gefunden werden, die Absicherung eines jeden sich stellenden Risikos ist aber mit Kosten verbunden und daher bietet sich beim Hedging die Orientierung am Risikospektrum an. Unter Kostengesichtspunkten ist es sinnvoll, bestimmte – idealerweise unkorrelierende oder negativ korrelierende – Risiken zu ***Risikopaketen*** zusammenzufassen, und diese Pakete dann als Einheit mit den geeigneten Mitteln abzusichern[41]. Die Art der Risikosteuerung kann man in **ursachenbezogene** und **auswirkungsbezogene** Steuerung unterscheiden.

[38] Vgl. Baetge (1999), S. 29.
[39] Vgl. Bruckmann (1978) oder Runzheimer (1989).
[40] Vgl. Michaels (1999), S. 240.
[41] Vgl. Müller (1999), S. 688.

Die *ursachenbezogene* Risikosteuerung und -bewältigung fokussiert die Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos bis hin zur Vermeidung. Berger spricht in diesem Zusammenhang von einem Risk-Engineering[42]. Die *auswirkungsbezogene* Risikobewältigung versucht, einen Einfluss auf die Höhe der Schadenausprägung zu nehmen. Das bedeutet, es soll das Ausmaß der Risikoauswirkungen (i.d.R. finanziell), vermindert werden[43].

Schaubild 4

Risikosteuerungsprozess[44]



Maßnahmen zur Risikosteuerung lassen sich in vier Gruppen einteilen: Das Vermeiden, das Vermindern, das Überwälzen und der Risikoeigenbehalt[45].

[42] Vgl. Berger (1998), S. 14.
[43] Vgl. Betschart, Kuss und Schönbächler, (1996).
[44] Darstellung in Anlehnung an Haller (1999), S. 25.
[45] Vgl. Michaels (1999), S. 240.

- Das **Vermeiden eines Risikos** bedeutet, dass ein Risiko einfach nicht eingegangen wird oder anders formuliert, die Eintrittswahrscheinlichkeit (w) eines Risikos null ist. Dies ist aber in vielen Bereichen nahezu unmöglich und auch nicht immer erwünscht, denn eine völlige Risikovermeidung ist in der Regel auch mit einer drastischen Chancenminderung verbunden. Vollständige Risikovermeidung kommt „einer Preisgabe von Unternehmenszielen zugunsten der Sicherheit gleich“[46].
- Das **Vermindern des Risikos** bedeutet, dass man ein Risiko zwar eingeht, aber gleichzeitig versucht, Sicherungsgeschäfte abzuschließen, die den Eintritt des Risikos minimieren sollen. Anders formuliert: man versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit (w) eines Risikos gegen einen bestimmten Zielwert streben zu lassen. Dazu gibt es zwei Methoden: zum einen die Schadenverhütung zur Bekämpfung eines potenziellen Störeintritts und die Schadenherabsetzung, also die Herabsetzung der Schadensauswirkung für sich in Anbahnung befindlicher Risikoeintritte[47].
- Beim **Überwälzen des Risikos** bleiben die Risiken qualitativ bestehen, aber die finanziellen Folgen, die beim Eintreten des Risikos entstehen, werden auf einen Vertragspartner übertragen. Betschart/Kuss/Schönbächler sehen darin die Umwandlung von variablen Risikokosten in Fixkosten (Prämien) und damit die Möglichkeit, Risikokosten besser kalkulieren zu können und einen buchhalterischen Ausgleich über die Jahre zu schaffen[48]. Man unterscheidet hier drei Untertypen des Überwälzens eines bestimmten Schadenpotenzials[49]: Erstens mittels vertraglicher Ausschließlichkeit, etwa als Bestandteil der allgemeinen Versicherungsbedingungen (Non-Insurance-Risk-Transfer), zweitens Versicherungen, die im Schadensfall für den wertmäßigen Verlust haften (Insurance- Risk-Transfer) und drittens ART = alternative-risk-transfer[50].

---

[46] Haller (1986), S. 36.
[47] Ebenda.
[48] Vgl. Betschart, Kuss, Schönbächler (1996).
[49] Vgl. Michaels (1999), S. 241.
[50] ART ist der Sammelbegriff für Produkte, die das Risiko an ein primär vom Risiko nicht betroffenes Rechtssubjekt übertragen. Vgl. Bauer (1999), S. 555-571, sowie Albrecht und Schradin (1999), S. 573-610.

Überwälzen ist nach Vermeiden die sicherste Methode der Risikosteuerung, wenn auch zugleich die betriebswirtschaftlich einschränkendste, weil teuerste Methode[51]. Ein Risikoeigenbehalt bedeutet, dass man keine vollständigen Sicherheitsmaßnahmen zur Risikobewältigung unternimmt, sondern, dass der Verlust bei Eintritt des Risikos voll zu Lasten des Eigenkapitals der Gesellschaft geht. Das Selbsttragen von Risiken geschieht oft unfreiwillig, als Sammelbecken derjenigen Risiken, die durch die vorgenannten Maßnahmen nicht erfasst wurden. Die Höhe des Verlustpotenzials, das ohne Sicherungsmaßnahmen zu Lasten des Eigenkapitals geht, hängt von der gesellschaftseigenen Risikoakzeptanz ab.

Zur Auswahl geeigneter Instrumente der Risikosteuerung ist es sinnvoll, die Risiken nach der Höhe ihrer Schadensausprägung in große, mittlere und kleine Risiken einzuteilen. Bzgl. ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit kann man pauschal sagen, dass große Risiken üblicherweise mit einer kleinen Eintrittswahrscheinlichkeit gepaart sind, wobei aber der Eintrittsfall für ein Unternehmen in jedem Falle problematisch ist. Diese Risiken werden üblicherweise an ein Versicherungskollektiv transferiert. Die mittleren Risiken haben zwar eine überschaubare Schadensausprägung, sind aber in Bezug auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit schwer zu bestimmen. Allerdings erscheinen sie häufig im Mehrjahresbetrachtungszeitraum kalkulierbar. Sie müssen also besonders detailliert betrachtet werden. Kleine Risiken hingegen haben zwar eine geringe Schadensausprägung, sie sind dafür aber in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit so häufig, dass sie vernünftig kalkulierbar sind und damit zu einem fixen Bodensatz des jährlich anfallenden Schadenaufwands werden[52].

4 Praktische Umsetzung des Risikomanagementprozesses bei einem mittelständischen Versicherungsunternehmen

4.1 Ausgangssituation

[51] Vgl. Haller (1986), S. 32.
[52] Vgl. Berger (1998), S. 14f.

In diesem Abschnitt wird über ein Projekt berichtet, das das Ziel hatte, die entwickelten theoretischen Konzepte für ein mittelständisches Versicherungsunternehmen in die Praxis umzusetzen. Da das Projekt wegen des gesetzlichen Zeitrahmens unter großem Zeitdruck abgewickelt werden musste und es bei der Gesellschaft keine Dokumentationen zum Umgang mit den Risiken gab, wurde von einer Ist-Analyse des bestehenden Risikomanagements abgesehen; ledig-

lich zum Thema Risikosteuerung wurden die Mitarbeiter nach bekannten und angewandten Maßnahmen befragt. Die Erarbeitung eines Konzepts für ein Risiko-Management-System erfolgte in vier Schritten:

1. Gruppendiskussionen mit ausgewählten Mitarbeitern zur Definition der Rahmenbedingungen des Risiko-Management-Systems
2. Workshop I zum Thema: Risikoidentifikation
3. Workshop II zum Thema: Risikobewertung und Risikosteuerung
4. Auswertung der Ergebnisse und Darstellung von Optimierungsansätzen

Einbezogen wurden alle Sparten und Fachbereiche des Versicherungsbetriebes mit Ausnahme des Asset Managements, da die Standards dort bereits dem KonTraG entsprachen. Die folgenden Ausführungen gliedern sich in die in Abschnitt 3 begründeten Teilschritte Risikobewusstsein, -identifizierung, -analyse und -steuerung.

4.2 Risikobewusstsein des Unternehmens

4.2.1 Risikoneigung

Das Risikobewusstsein eines Unternehmens drückt sich in klar definierten Sicherheitszielen aus, die bei dem betrachteten Unternehmen aber nicht vorhanden waren. Generell lassen sich Handlungssubjekte in risikoavers, risikoneutral und risikozugeneigt einteilen. Die Versicherungsbranche ist eher risikofreudig, wobei sich das betrachtete Unternehmen nach Eigenangabe zu den risikozugeneigteren in diesem Bereich zählt. Die Risikozuneigung ist in den verschiedenen Geschäftsbereichen des Unternehmens allerdings unterschiedlich ausgeprägt. Man handelt in den strategischen Geschäftsfeldern risikoreicher als beispielsweise in Bereichen, die lediglich das Gesamtportfolio abrunden.

Diese positive Einstellung zum Risiko begründet sich dadurch, dass ein größeres Ertragspotenzial in den Kernsparten erwartet wird, und das Unternehmen in diesen Bereichen über einen sehr großen Marktanteil verfügt und diesen ausweiten bzw. festigen will. Auch im Bereich der Kapitalanlagen ist

eine deutliche Tendenz zur Risikozuneigung zu erkennen, da tendenziell ein stark
aktienorientiertes Geschäft betrieben wird. Ein Unternehmen der Versicherungsbranche kann sich allerdings in seiner Risikozuneigung im Asset Management nicht völlig frei entfalten, denn das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen hat klare Richtlinien für die erlaubten Kapitalanlagen in Versicherungsbetrieben nach Art und Umfang im §54 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) erläutert. Die Einhaltung der Richtlinien wird jährlich, teilweise sogar quartalsweise, vom BAV überprüft.

4.2.2 Das Risikotragfähigkeitspotenzial

Das Risikotragfähigkeitspotenzial bezeichnet die Größenordnung des Restrisikos, das als bestandsgefährdend gilt. Für das betrachtete Unternehmen wurde wie üblich angenommen, dass sich der Grad der Bestandsgefährdung an Eigenkapitalintervallen orientiert, denn im Fall eines Risikoeintrittes geht der Verlust nach Abzug des Risiko-Hedging immer zu Lasten des Eigenkapitals. Da die Gesellschaft ihr externes Berichtswesen nach HGB erstellt, ist im Rahmen dieser Überlegungen das Eigenkapital nach §272 HGB maßgebend.

Die Bestandsgefährdung gilt als erreicht, wenn durch (Rest-) Risiken ein Verlustpotenzial entsteht, das die Hälfte des Eigenkapitals oder mehr umfasst[53]. Auf dieser Basis wurden vier weitere Risikointervalle nach dem Grad ihrer Bestandsgefährdung für das Unternehmen differenziert. Ein Verlustpotenzial in Höhe kleiner ein Tausendstel der Berechnungsgrundlage stellt für das Unternehmen kein Risiko im eigentlichen Sinne dar, es handelt sich um Ausgaben aus dem Tagesgeschäft. Diese Größenordnung ist daher als Untergrenze des geringen Risikos fixiert worden (vgl. Tabelle 1). Zur Fixierung der Bestandsgefährdungsklassen bietet sich in jedem Fall die Diskussion mit der prüfenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an, die in diesem Zusammenhang beratend beistehen kann.

[53] Vgl. Füser (1999), S. 12.

Tabelle 1

Bestandsgefährdungsklassen der Gesellschaft auf Basis des Eigenkapitals, dargestellt anhand der Bilanz des Jahres 1998

Kapitalanteil	Kapitalintervall	Gefährdungsgrad
ein Halb	größer 40,4 Mio. DM	bestandsgefährdend
ein Viertel	20,2 bis 40,4 Mio. DM	sehr gravierend
ein Zehntel	8,1 bis 20,2 Mio. DM	bedeutsam
ein Hundertstel	0,8 bis 8,1 Mio. DM	mittel
ein Tausendstel	0,1 bis 0,8 Mio. DM	gering

Eine Alternative zur Eigenkapitalorientierung wäre der **Marktwert des Unternehmens**[54]. Dazu wird von der Aktiva, bewertet zu Marktpreisen, die Passiva, ebenfalls bewertet zu Marktpreisen, abgesetzt; die verbleibende Differenz ist das Risikokapital. Schwierigkeiten macht dabei die Bewertung der Stillen Reserven und der „Stillen Lasten“, insbesondere letztere verursachen im Bereich der versicherungstechnischen Rückstellungen Schwierigkeiten, die nicht ohne erhebliche Vorarbeit beseitigt werden können.

4.2.3 Verteilung der Risikoressourcen

Bei der Verteilung der Risikoressourcen muss Risikokapital auf die verschiedenen Risiken/Risikobereiche verteilt werden, das bedeutet, es wird genau definiert, wie groß das Verlustpotenzial pro Risiko/Risikobereich maximal sein darf, damit die Gesellschaft dies noch tragen kann. Dabei bietet sich an, den Fokus zuerst auf die einzelnen Risikobereiche zu legen, bevor man die Ressourcenzuweisung für die Einzelrisiken vornimmt. Für die Verteilung des Risikokapitals ist es unerlässlich, geeignete Verteilungsschlüssel zu finden. Im Rahmen des Projekts konnte diese Frage nicht abschließend geklärt werden. Sinnvoll wäre z.B. eine Zuordnung nach dem Prämienvolumen in den einzelnen versicherungstechnischen Sparten. Dagegen spricht allerdings, dass das Prämienvolumen oftmals eine völlig konträre Entwicklung zur

[54] Vgl. Corell (1999).

Schadensverteilung nimmt, die das Verlustpotenzial im versicherungstechnischen Bereich bestimmt.

Größere Schadenvolumina könnten im Bereich der Kapitalanlagen entstehen, nämlich dann, wenn die Börse bzw. das Zinsniveau eine für die Anlagestrategien des Unternehmens ungünstige Entwicklung zeigt. Problematisch ist eine Zuordnung von Risikokapital zum Risikopotenzial im Verwaltungsbereich. Wegen dieser Schwierigkeiten richten viele Unternehmen ihre Verteilung der Risikoressourcen an einer für alle Bereiche definierten Größe aus, z.B. dem Cashflow oder dem „operating profit“. In jedem Fall sollte die Interne Revision in das Finden solcher Kennzahlen für die Verteilung von Risikoressourcen mit eingebunden werden.

4.2.4 Kompetenzen für das Eingehen von Risiken

Die Kompetenzen für das Eingehen von Risiken sind in der Regel klar definiert. Sie werden an dieser Stelle erläutert, da sie von besonderer Wichtigkeit für das Risikomanagement sind und den Personenkreis definieren, der primär mit der Thematik des Risikomanagements vertraut gemacht werden muss. Generell gilt, dass der Entscheidungsträger über eine Zeichnungsvollmacht für das Eingehen von Risiken verfügt, die genau regelt, ab welcher Volumengröße welcher Kompetenzträger die Handlungen genehmigen muss. Im Bereich der Versicherungen werden die Zeichnungsvollmachten noch durch den Tarif und Indexlisten vervollständigt. Der Tarif regelt die Rahmenbedingungen, zu welchen die Versicherungsgesellschaft bereit ist, Geschäfte abzuwickeln. Die Indexliste nennt diejenigen Geschäftspartner, Gebiete, Versicherungsobjekte o.ä., die wegen der Intransparenz der Schadenserwartung generell nicht bearbeitet werden.

4.3 Risikoidentifikation in der Praxis

4.3.1 Grundfragen

In der Gesellschaft wurden vor Beginn des Projekts Risiken ganz unterschiedlich identifiziert und folglich lag auch kein dokumentiertes Risikoinventar vor. Eine erstmalige Risikoinventur ist ständig der Gefahr ausgesetzt, nicht alle Risiken zu erkennen oder sich in Unwirtschaftlichkeit zu verlieren, weil man den Detaillierungsgrad zu fein wählt. Hinzu kommt, dass der Personenkreis, der das Risiko identifizieren soll, in aller Regel ein Informationsdefizit bzgl. Grundlagen des Risikomanagements hat, da er sich bisher nicht mit einer systematisierten Risikoinventur konfrontiert sah. Zu der diffizilen Aufgabe, Risiken identifizieren zu können, kommt also noch die Pflicht, die Akteure in Bezug auf ihre Aufgabe, zu schulen. Ferner muss für den gesamten Prozess eine Systematik gefunden werden, denn das Risikomanagement soll nach KonTraG einen permanenten Charakter erhalten, also nicht nur mit einer einzelnen Momentaufnahme der Risiken enden.

4.3.2 Vorgehensweise bei der Risikoinventur

Das latent vorhandene Gesamtrisiko des Unternehmens ist definiert als eine Größe X. Von dieser Größe kennt man weder Wert noch genaue Zusammensetzung. Es wird also zuerst wichtig sein, das Gesamtrisiko X im Wege der Disaggregation in verschiedene Einzelrisiken zu trennen, deren Werthaltigkeit dann in einem weiteren Schritt überprüft werden kann. Dazu bieten sich die regressiven Methoden der Risikoidentifikation an, die, wie erläutert, Bereiche suchen, in denen Risiken vorkommen, und davon ausgehend die einzelnen Risiken benennen. So wird erreicht, dass kein Bereich bei der Identifikation vergessen oder doppelt bearbeitet wird. Generell sollte man das Auffinden von Risikobereichen Expertenteams übertragen, in denen sowohl Mitarbeiter des Unternehmens als auch externe Berater vertreten sind. Hilfreich sind Benchmarking-Vorgaben sowie der Marktvergleich mit ähnlich strukturierten Gesellschaften.

Bei der konkreten Diskussion zeigte sich, dass man mit Benchmarking das Gesamtrisiko nicht sinnvoll in Risikobereiche disaggregieren konnte, so dass ein Marktvergleich mit großen Versicherungsgesellschaften durchgeführt wurde. Dabei wurde evident, dass die meisten Versicherungsgesellschaften eine recht einheitliche Identifikation der Risiken vornehmen, allerdings mit starker Konzentration auf Risiken des operativen Geschäfts, Risiken in der Unternehmensstrategie oder im Verwaltungsbereich bleiben dagegen weitgehend unberücksichtigt bzw. es finden sich in öffentlich zugänglichen Unterlagen keine Hinweise dazu. Das Expertenteam, das in der Gesellschaft eingerichtet worden war, war zu diesem Zeitpunkt aber bereits der Meinung, dass Risiken, die aus der strategischen Ausrichtung herrühren, nicht vernachlässigt werden können, ebenso wenig wie die Beobachtung der Verwaltungsbereiche unterbleiben kann, denn ohne eine Analyse der Bereiche lässt sich kein ganzheitliches Risikomanagementsystem aufbauen.

Als Resümee aus Benchmarking und Marktvergleich ergab sich die Disaggregation des Gesamtrisikos in sieben Risikobereiche. Dabei handelt es sich um:

- Strategische Risiken
- Versicherungstechnische Risiken
- Kapitalanlagerisiken
- Kredit- und Forderungsrisiken
- Betriebs- und Ablauforganisationsrisiken
- Umfeldrisiken
- Sonstige und Projektrisiken

4.3.3 Vorgehensweise der Identifikation der Risiken im Unternehmen

Um die Einzelrisiken, die sich hinter den zuvor erarbeiteten Risikobereichen verbergen, identifizieren zu können, wurde der Workshop I „Risikoidentifikation“ entwickelt. Bei diesem Workshop handelt es sich um ein moderiertes

Brainwriting, das das Ziel verfolgt, den befragten Mitarbeitern eine Einführung in das Thema Risikomanagement zu geben, die identifizierten Risikobereiche zu erläutern und Einzelrisiken festzustellen. Diese Phase der Identifikation kann von relativ kleinen Expertenteams nicht vorgenommen werden, denn es gehört detaillierte Fachkenntnis dazu, bereichspezifische Risiken abzuschätzen. Für den Workshop wurde daher eine repräsentative Gruppe von 45 Mitarbeitern aus der Gesellschaft bestimmt – rund 10% der Gesamtbelegschaft. Das Expertenteam regelte die Bedingungen für die Auswahl der Mitarbeiter wie folgt:

- Alle Fachbereiche sollten gemäß ihrem Mitarbeiteranteil an der Gesamtbelegschaft befragt werden.
- Aus jeder Abteilung sollte der Abteilungsleiter und/oder der Spartenbetriebswirt[55] teilnehmen.
- Der Abteilungsleiter/Spartenbetriebswirt sollte die Workshopinformationen erhalten und selbständig bestimmen, welche Mitarbeiter aus seiner Abteilung dem Workshop zusätzlich beiwohnen sollten. Es wurde lediglich die *Anzahl* der noch zu benennenden Mitarbeiter vorgeschrieben.
- Die Mitarbeiter sollten unterschiedliche Aufgaben in der Fachabteilung wahrnehmen, damit eine möglichst vollständige Sicht der Risiken gewährleistet werden kann. Neben dem Spartenbetriebswirt sollte im versicherungstechnischen Bereich daher ein Schadenregulierer und ein Sachbearbeiter anwesend sein.
- Der Workshop sollte anonym erfolgen, um zu gewährleisten, dass der befragte Mitarbeiter die Risiken, die er erkennt, ohne Vorbehalte äußert.

Vor der Durchführung des Workshops wurde getestet, ob die Mitarbeiter die Aufgabe der Risikoidentifikation mittels Fragebogen erfüllen können. Ein überraschendes Nebenergebnis der sehr gut verlaufenen Tests war, dass die vom Expertenteam ausgewählten 7 Risikobereiche für eine konkrete Risikoidentifikation zu grob sind, weil die Mitarbeiter Schwierigkeiten hatten, Einzelrisiken zu systematisieren. Diese Erkenntnisse führten zur zusätzlichen Bildung einer Kategorie „Risikopotenziale“. **Risikopotenziale** können, im

[55] Der Spartenbetriebswirt ist die dezentrale Organisationseinheit des Controlling in der Sparte.

Gegensatz zu **Risiko*bereichen***, von den Mitarbeitern beliebig erweitert werden. Für den Bereich strategische Risiken wurden auf dem Fragebogen z.B. folgende Potenzialfelder vorgegeben: Vision, Organisation, Personal, Technik und Marketing/Vertrieb; zugleich war Raum für ein zusätzliches Feld vorgesehen, der von den befragten Mitarbeitern bei Bedarf genutzt werden konnte. Mit der Vorgabe dieses Risikoerfassungsbogens sollte der Mitarbeiter alle aus seiner Sicht relevanten Einzelrisiken inklusive deren **Ursachen** und **Auswirkungen** in den jeweiligen Bereichsbogen eintragen.

4.3.4 Ergebnis der Risikoidentifikation und Aggregation der Risiken zum Risikoinventar

Nach Abschluss der Befragung begann die Auswertung der erfassten Risiken. Dabei wurden von allen Befragten einer Sparte/eines Fachbereiches die identifizierten Risiken zuerst auf ein Sparteninventar[56] aggregiert, um die weitere Auswertung übersichtlicher zu gestalten. Bereits bei der ersten Auswertung wurde erkannt, dass die Mitarbeiter einer Sparte größtenteils von denselben Risiken berichten – eine Bestätigung für das Verständnis des Workshops von Seiten der Mitarbeiter und für ein unterbewusst vorhandenes gemeinsames Risikodenken. Der Workshop kann bereits bei Erreichen eines solchen Ergebnisses als Erfolg gewertet werden. Besonders gut sind die Ergebnisse, wenn auch die Mitarbeiter gegenüber sich selbst und/oder der Unternehmenskommunikation kritische Anmerkungen finden. Das zeigt eine große Reife der Belegschaft, kritisch mit der Thematik „Einführung eines Risikomanagementsystems“ umzugehen.

Nachdem die Sparteninventare erstellt waren, wurden sie zum Gesellschaftsinventar aggregiert, und zwar in folgender Art und Weise: Die Risikoerfassungsbögen waren in zwei Kategorien unterteilt: Risikobereich und das Risikopotenzial. Jeder befragte Mitarbeiter verbindet mit den vorgegebenen Kategorien ganz spezifische Problemstellungen, die sich teilweise nur in einigen Sparten niederschlagen oder aber nur von Mitarbeitern bestimmter Qualifikation

[56] Aufstellung aller von den befragten Mitarbeitern identifizierten Risiken einer Sparte.

angegeben werden. Sinn der Aggregation der Risiken zum Gesellschaftsinventar ist es, eine komplette Sicht der Problemstellungen innerhalb des Versicherungsbetriebes zu erreichen, die unabhängig von Sparte und Qualifikation ist.

Um diese Aufgabe zu lösen, wurde vom Expertenteam aus den Mitarbeiternennungen der Risikoerfassungsbögen mit Hilfe der Clusteranalyse eine dritte Kategorie destilliert: der **Risikotitel**. Die Cluster wurden mit dem Ziel gebildet, dass es sich bei den zugeordneten Bereichen/Potenzialen um Ursachen oder Auswirkungen von Risiken handelt, die bewertbar sind und als Basis für das Risikocontrolling dienen können. Zugleich werden die Risiken durch die Clusterbildung transparent und in größeren Einheiten strategisch erfassbar. Das Ziel, nur Ursachen oder Auswirkungen der Einzelrisiken zugeordnet zu bekommen, konnte naturgemäß nicht in allen Fällen erreicht werden. Da es sich um die erste Risikoidentifikation handelte, konnte man nicht erwarten, ein perfektes Ergebnis zu erhalten. Verbesserungsansätze werden im folgenden Abschnitt behandelt.

Zum besseren Verständnis wird die Risikoaggregation am Beispiel des Clusters **Prämiendurchsetzungsrisiko** im versicherungstechnischen Risikobereich dargestellt. Die Prämie ist definiert als Entgelt für das Wirtschaftsgut Versicherung[57]. Sie wird durch versicherungsmathematische Modelle berechnet, in denen sich die Preis-Leistungs-Relation des Versicherungsnehmers und die Kosten/Nutzen–Relation des Versicherers vereinigen. Der sich daraus ergebende Konflikt ist offenkundig: Der Versicherungsnehmer möchte die Prämie minimieren, wohingegen der Versicherer diese gerne maximiert sehe. Solange die Marktprämie, d.h. das Entgelt, das für eine Versicherungsleistung am Markt erzielt werden kann, die Bedarfsprämie, die durch den „break-even-point“ des betrachteten Versicherungsproduktes bestimmt ist, nicht unterschreitet, ist kein Risiko vorhanden. Sollte die Bedarfsprämie nicht mehr erreicht werden, so bietet man nicht kostendeckend an. Das Prämiendurchsetzungsrisiko kommt zum Tragen,

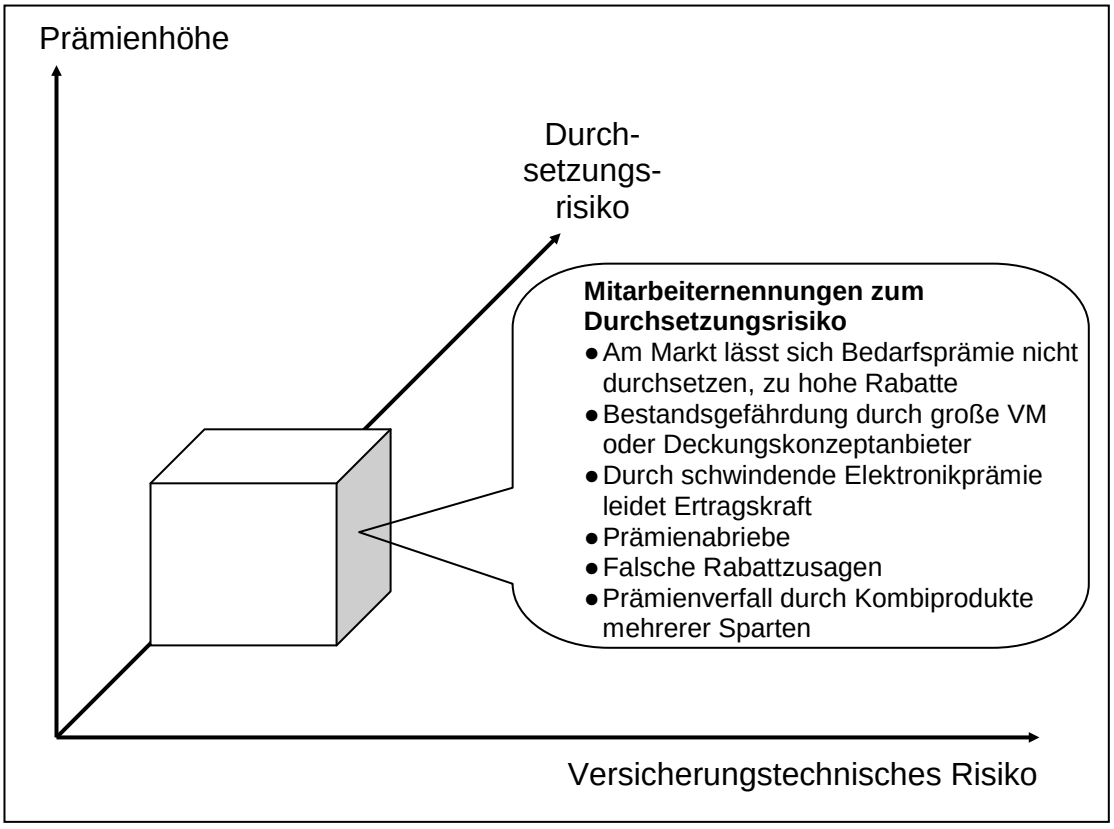
[57] Vgl. Farny (1989), S. 44ff.

wenn bewusst die Bedarfsprämie am Markt nicht erreicht wird, um z.B. Kunden zu akquirieren, bestehende Beziehungen zu erhalten oder weil man das Produkt als Schrittmacherprodukt im Wege des Cross-Selling betrachtet.

Im Risikoinventar der betrachteten Gesellschaft sieht das Prämiendurchsetzungsrisiko wie in Schaubild 5 dargestellt aus. Anhand der Grafik wird deutlich, dass das betrachtete Cluster durch die Koordinaten Risiko*bereich* „versicherungstechnisches Risiko“, das Risiko*potenzial* „Prämie" und den Risiko*titel* „Durchsetzungsrisiko“ entsteht. In diesem Cluster vereinigen sich die Mitarbeiternennungen aus den verschiedenen Sparten/Fachbereichen zu einer Gesamtsicht des Einzelrisikos.

Schaubild 5

Das Cluster Prämiendurchsetzungsrisiko im Bereich versicherungstechnisches Risiko



Aus der Auswertung der Risikoidentifikation und dem Risikoinventar ging hervor, dass die Ursachen und Auswirkungen, die ein Risiko transparent

werden lassen, von den Mitarbeitern nicht optimal identifiziert werden konnten. Vielmehr wurden die Risiken teilweise durch Vergleiche beschrieben oder durch Schlagworte charakterisiert. Diese Form der Risikoidentifikation bietet daher noch keine ausreichende Basis für eine sinnvolle Bewertung oder gar Risikohandhabung. Daneben ist das Risikoinventar in dieser ersten Phase noch sehr subjektiv geprägt; es können Defizite im Bereich der Vollständigkeit vermutet werden.

Grundlage für den nächsten Schritt war die Distribution der erhaltenen und aufbereiteten Unterlagen an die befragten Mitarbeiter, damit sie sich mit den Ergebnisse der ersten Befragung vertraut machen konnten. Dabei wurden zwecks Informationsverdichtung nur die Risiko-Cluster genannt, die Einzelnennungen jedoch ausgeblendet. Von diesem Verfahren wurde erwartet, dass der einzelne Mitarbeiter u.U. noch Risiken identifiziert, die er bisher vielleicht nicht bedacht hatte und somit eine Optimierung hin zur Vollständigkeit erreicht wird. Bei der erneuten Risikoidentifikation sollte jeder Mitarbeiter die Risiken des Gesellschaftsinventars besonders kennzeichnen, die er in seiner Sparte/seinem Fachbereich erkennt, ggf. genannte Risiken unter Angabe einer Begründung streicht oder bisher nicht genannte Risiken hinzufügt. Auf dieser Basis sollte das Problem der genauen Identifikation der Ursachen und Auswirkungen angegangen werden.

4.4 Risikoanalyse

4.4.1 Vorgehensweise

Als Basis der Risikoanalyse diente der Workshop II „Risikobewertung und Risikobeurteilung“. Für jede vom Mitarbeiter im Rahmen der Risikoidentifikation ermittelte „Risikonennung“, klassifiziert nach Risikobereich, Risikopotenzial und Risikotitel, sollte ein eigenständiger Risikoanalysebogen ausgefüllt werden.

- Der Bogen war mit der Nummer des Risikos zu versehen, die sich aus dem Risikobereich (I bis VII), dem Risikopotenzial (a bis z) und der fortlaufenden

Nummerierung der Einzelnennungen (1 bis n) der befragten Mitarbeiter ergibt.

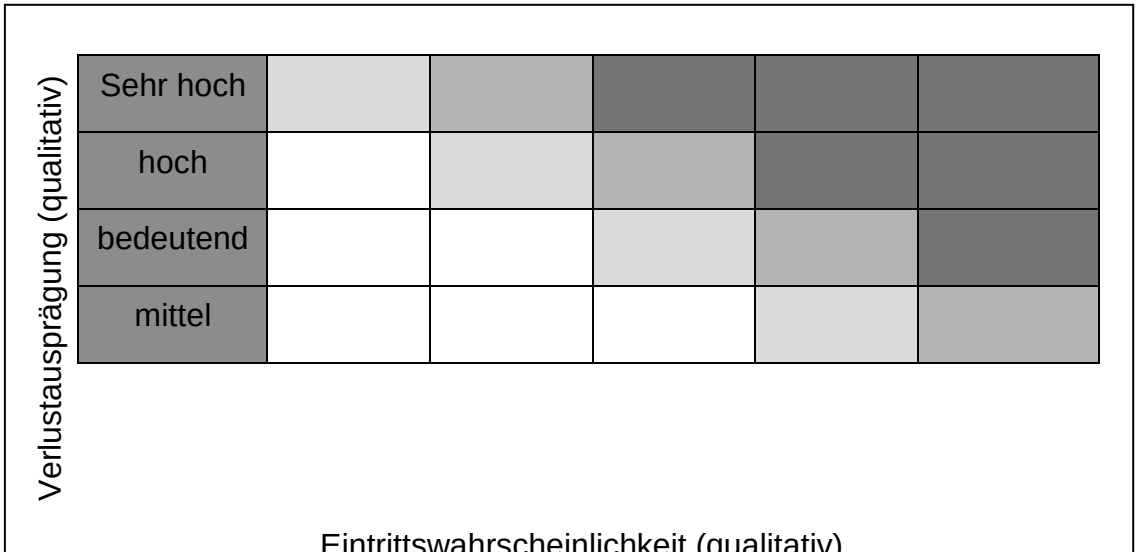
- Im Feld „Bewertung I“ sollte eine qualitative Bewertung eingetragen werden.
- Im Feld „Bewertung II“ war eine Drei-Werte-Schätzung unter Angabe der Eintrittshäufigkeit anzugeben.
- Die restlichen sieben Felder des Risikoanalysebogens waren für die Risikobeurteilung bestimmt. Dabei sollen von den Mitarbeitern jeweils die genannten Fragen pro Risikonennung beantwortet werden.

4.4.2 Qualitative Risikobewertung in der Praxis

Ein Risiko ist hinsichtlich seiner Verlustausprägung und seiner Eintrittswahrscheinlichkeit determiniert. Die qualitative Bewertung erfolgt mittels Zuordnung von Ausprägungsmerkmalen für das Verlustpotenzial wie „niedrig“ oder „hoch“ und für die Eintrittswahrscheinlichkeit wie „selten“ oder „oft“. Vom Expertenteam wurde zu diesem Zweck ein Risikoportfolio, das hinsichtlich der Verlustausprägung und der Eintrittswahrscheinlichkeit aus fünf verschiedenen Abstufungen besteht, ausgearbeitet. Durch die sich ergebenden fünfundzwanzig qualitativ differenzierten Felder ist eine differenzierte Einstufung der identifizierten Risiken möglich. Bei einer jeweils nur dreistufigen Ausprägung mit neun qualitativ differenzierenden Zuteilungsfeldern hätte die Gefahr bestanden, dass die bewertenden Mitarbeiter eine zu starke Tendenz zur Mitte an den Tag gelegt hätten.

Schaubild 6

Qualitative Risikobewertung



klein					
	selten	mittel	oft	häufig	permanent

Damit man bereits an der qualitativen Bewertung erkennen kann, ob ein Risiko mit besonderer Vorsicht zu behandeln ist, wurde das Portfolio in vier Zonen eingeteilt, die sich in der Grafik durch verschiedene Grauschattierungen erkennen lassen. Je dunkler, desto größer ist der Grad der Bestandsgefährdung, der von diesem Risiko ausgeht.

Risiken, die im dunkelsten Bereich am rechten oberen Rand des Risikoportfolios eingeordnet werden, sind mit besonderer Vorsicht zu behandeln. Diese Risiken werden im weiteren Verlauf als Risiken der Nord-Ost-Ecke bezeichnet. Die Risiken der Süd-West-Ecke, also im hellsten Bereich des Portfolio angesiedelt, sind wenig besorgniserregend, sollten aber nicht ignoriert werden, da sie sich zu Risiken der Nord-Ost-Ecke entwickeln können.

Die qualitative Bewertung erfolgte für nahezu alle identifizierten Risiken, lediglich wenige Risiken bleiben qualitativ unbewertet. Die Daten wurden aufbereitet, damit sie an Übersichtlichkeit gewinnen. Zu diesem Zweck wurden die Bewertungen der Mitarbeiter einer Sparte/eines Fachbereiches wie bei der Risikoidentifikation auf ein Sparten/Fachbereichsportfolio aggregiert, in dem die qualitative Bewertung aller Risikonennungen innerhalb einer Sparte/eines Fachbereiches dargestellt wurden. Die einzelnen bewerteten Mitarbeiternennungen wurden zudem gemäß ihrer Zuordnung in der Risikoidentifikation zu den dreidimensional charakterisierten Risikocluster in einem Portfolio der Einzelrisiken, das die inhaltsähnlichen Risikonennungen verschiedenster Sparten darstellt, erfasst.

4.4.3 Quantitative Bewertung der Risiken

Die qualitative Bewertung ist mit einer groben Schätzung des Gefahrenpotenzials und der dazu passenden Eintrittshäufigkeit gleichzusetzen. Die erhaltenen Werte sind stark subjektiv geprägt. Aus einer qualitativen Bewertung lassen sich auch keine Methoden ableiten, wie das Risiko zu kontrollieren und zu managen ist, da ein qualitatives Ranking ein Bewertungssystem mit weichen Faktoren ist. Die Aufgabe des RMS ist es aber, aus den identifizierten Risiken quantitative Bewertungsansätze abzuleiten[58], damit eine Basis für das Risikocontrolling geschaffen werden kann.

Um ein von subjektiven unabhängiges und quantitatives Bewertungssystem einführen zu können, wird man sich üblicherweise statistischer Auswertungen und Kennzahlen bedienen, die dann, entsprechend verknüpft, die quantitative Bewertung der Risiken in der Gesellschaft erlauben. Voraussetzung für ein solches Bewertungssystem ist aber die Verwendung einer einheitlichen Software innerhalb der Gesellschaft, um vergleichbare Zahlen in Ihrer Zusammensetzung generieren zu können. Dies war zum Zeitpunkt des Projekts bei dem Versicherungsbetrieb aus verschiedenen Gründen nicht gegeben. Wegen der zentralen Bedeutung der Fragestellung wurde dennoch begonnen, eine quantitative Bewertung (Expertenschätzung) als Näherungslösung durchzuführen.

Das Verlustpotenzial, gleichzusetzen mit dem bewerteten Risiko, sollte nach allgemeiner Auffassung in der Literatur immer als verknüpfte Größe der Verlustausprägung (Schadenssummen) und der Eintrittshäufigkeiten betrachtet werden. Die diesbezüglichen Daten wurden getrennt erhoben. Damit der befragte Mitarbeiter die Einschätzung einer **Verlustausprägung** nicht mit der Begründung verweigert, er könne den Schaden nicht punktuell bewerten, da „Schadensarten aus ganzen Wahrscheinlichkeitsverteilungen bestünden“, wurde vereinbart, dass sie eine nach typischen „hohen“, „mittleren“ und „kleinen“ Verlusten differenzierte Schätzung der Schadenssumme vornehmen. Damit werden die Extrempunkte der Schadensverteilungen (optimistische/pessimistische Schätzung) und der Mittelwert

[58] Vgl. Füser (1999), S. 755.

(„wahrscheinlichste“ Schätzung) erfasst. Bei Risiken mit primärer finanzieller Auswirkung im Eintrittsfall ist eine solche Schätzung noch recht überschaubar. Bei Risiken, die sich nicht finanziell äußern, sollten als Hilfsgröße die Kosten geschätzt werden, die daraus resultieren. Besonders deutlich wird dies beim Fluktuationsrisiko von qualifizierten Mitarbeitern. Wenn ein Mitarbeiter kündigt, sind noch keine finanziellen Auswirkungen spürbar. Allerdings im Umfeld der Ersatzbeschaffung von geeignetem Personal müssen beispielsweise Anzeigen geschaltet, geänderte Gehaltsstrukturen berücksichtigt und unproduktive Einarbeitungszeiten kalkuliert werden.

Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter aufgefordert, zu jeder geschätzten Verlustausprägung eine für realistisch gehaltene **Eintrittshäufigkeit** anzugeben. Der Katalog der Eintrittshäufigkeiten wurde zuvor genau definiert, die Werte lagen zwischen mehr als 100 Jahren und innerhalb einer Woche. Mit dieser Methode erhielt man für jede Mitarbeiternennung aus der Risikoidentifikation **drei** quantifizierte Verlustausprägungen und die geschätzten Eintrittshäufigkeiten, die, in einer Matrix miteinander kombiniert, als Datenbasis für die Ermittlung von Kennzahlen dienen können. Im konkreten Fall wurde der „Annualisierter Schadenerwartungswert“ (ASE)[59] verwendet, der sich wie folgt berechnen lässt:

annualisierter Kleinverlust
+ annualisierter mittlerer Verlust
+ annualisierter hoher Verlust
= annualisierter Schadenerwartungswert

Am Beispiel des **Prämiendurchsetzungsrisikos**, das bereits in Abschnitt 3 zur Konkretisierung gedient hat, lässt sich das Vorgehen verdeutlichen. Das Prämiendurchsetzungsrisiko ist Element des Risikobereichs „versicherungstechnisches Risiko“. Die zugeordnete Mitarbeiternennung “Bedarfsgerechte Prämien sind am Markt nicht durchsetzbar” wurde wie folgt bewertet: Ein kleiner Verlust, wurde mit DM 1.000,-- beziffert und wöchentlich

[59] Vgl. Füser (1999), S. 755.

erwartet. Der ASE des kleinen Verlustes ist demnach 52.000,-- DM (1.000 DM • 52 Wochen). Der mittlere Verlust wurde mit einer Größenordnung von DM 100.000,-- angegeben. Er soll nach Mitarbeiterangabe jeden Monat einmal vorkommen. Der sich so ergebende ASE beträgt DM 1.200.000,-- (100.000 DM • 12 Monate). Schließlich muss noch der hohe Verlust betrachtet werden. Er wird mit DM 2.000.000,-- bewertet, die alle 5 Jahre relevant werden. Damit ergibt sich für den hohen Verlust ein ASE von DM 400.000,-- (2.000.000 DM / 5 Jahre). Da sowohl kleiner, mittlerer als auch hoher Verlust (trotz unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit) theoretisch zeitgleich eintreten könnten, wird der ASE der gesamten Nennung bewertet mit:

ASE kleiner Verlust:	52.000,-- DM
ASE mittlerer Verlust:	1.200.000,-- DM
ASE hoher Verlust:	400.000,-- DM
ASE gesamt:	**1.652.000,-- DM**

Für alle Mitarbeiternennungen, die das Prämiendurchsetzungsrisiko repräsentieren, wurde der annualisierte Schadenserwartungswert errechnet. Eine summarische Aggregation zu einem Gesamtrisiko kann allerdings nicht erfolgen, da Interdependenzen zwischen den Nennungen zu beachten sind. Die quantitative Bewertung wird daher wie folgt modifiziert: Durchführung einer Prognose des Risikowertes mittels des Drei-Werte-Schätzverfahrens auf Basis subjektiver Wahrscheinlichkeiten. Das Verfahren wird wieder am o.g. dargestellten Risiko praktisch erläutert.

Die über die Mitarbeiter erhobenen Daten zu diesem Risiko zeigt Tabelle 2. Die Prämienart zeigt Spalte 1, das von den Mitarbeitern genannte Durchsetzungsrisiko Spalte 2. Dann folgt die quantifizierte Bewertung für drei unterschiedlich wahrscheinliche Schadensfälle (mit n. b. = nicht bekannt, wenn keine Angabe erfolgte), in Spalte 4 bis 6 sind die Erwartungswerte (EW) für das Eintreten der optimistischen (o), wahrscheinlichen (w) und pessimistischen (p) Variante verzeichnet. In der letzten Spalte findet man schließlich den annualisierten Schadenserwartungswert für die jeweilige Prämienart.

Das Prämiendurchsetzungsrisiko wurde durch acht Mitarbeiternennungen quantifiziert, so dass jede Bewertung einer Gewichtung von 12,5 % entspricht. Die Befragten gaben drei Schadensgrößenklassen an. Es wurde vereinfachend unterstellt, dass die mittlere Angabe eine Wahrscheinlichkeit von 60 % hat, die niedrige Angabe als optimistische Einschätzung genauso wie die hohe Angabe als pessimistische Schätzung eine Wahrscheinlichkeit von 20 % hat.

Tabelle 2

Befragungsergebnisse für das Prämiendurchsetzungsrisiko

Durchsetzungsrisiko	**annualisierter Schadenswert**			**ASE**
	niedrig	**mittel**	**hoch**	
Besonders hoher Prämiendruck am Maklermarkt; die Bedarfsprämie lässt sich oft nicht durchsetzen.	5.200	104.000	100.000	209.200
Es werden zu hohe Rabatte gewährt.	100.000	n.b.	100.000	200.000
Bestandsgefährdung durch Abhängigkeiten von Versicherungsmaklern oder Deckungskonzeptanbietern.	50.000	100.000	200.000	350.000
Aus Wettbewerbsgründen werden nur Minimalprämien ausgelegt.	10.000	10.000	100.000	120.000
Durch schwindende Elektronikprämie schwindet die Ertragskraft.	2.000.000	n.b.	5.000.000	7.000.000
Falsche (oder zu viele, oder zu große) Rabattzusagen.	50.000	100.000	40.000	190.000
Bedarfsgerechte Prämien sind am Markt nicht durchsetzbar.	52.000	1.200.000	400.000	1.652.000
Prämienverfall durch Kombiprodukte mehrerer Sparten.	26.000	40.000	300.000	366.000

Die Nennungen wurden dann nach dem annualisierten Wert gereiht (beginnend mit 5.200 als dem niedrigsten Wert und endend mit den Höchstwert 7.000.000) und wie folgt gewichtet: der niedrigste (optimistischste) Wert mit 2,5% (12,5 • 20%), der mittlere (wahrscheinlichste) Wert mit 7,5 % (12,5 • 60%) und der

höchste (pessimistische) Wert mit 2,5% (12,5 • 20%). Die Summe ergibt den durchschnittlichen Wert des Prämiendurchsetzungsrisikos pro versicherungstechnische Sparte, der im betrachteten Fall bei DM 270.130,-- DM liegt.

4.4.4 Kritische Würdigung und Optimierungsansätze der Risikobewertung

Generell gilt, dass die *erstmalige* Bestandsaufnahme und Bewertungen der Geschäftsrisiken mit besonderer Vorsicht anzugehen sind, da die Datenbeschaffung u.U. nicht gesichert ist und die erste Durchführung hinsichtlich Vollständigkeit und Verständnis bei den Befragten in der Regel Mängel aufweisen wird. Daher sollten die Rückschlüsse, die aus der ersten Aufbereitung der Daten gewonnen werden, nicht unbedingt schon Entscheidungen herbeiführen.

Die durchgeführte *qualitative* Bewertung ist, wie bereits angemerkt wurde, lediglich eine grobe Schätzung auf Basis bestimmter Attribute, die rein gefühlsmäßig mit Risikoauswirkungen verbunden wurden. Damit kann sicher für jedes Risiko oder auch jede Sparte/jeden Fachbereich ein Risikoportfolio generiert werden, doch die Subjektivität der Bewertenden kann die Portfolios derart verfremden, dass ihre Aussagekraft hin zur Unbrauchbarkeit schwindet. Ein Mitarbeiter, der persönlich sehr risikofreudig ist, wird sicher weit weniger der Verlustausprägung das Attribut „sehr hoch“ beiordnen, als ein risikoavers veranlagter Befragter. Eine qualitative Bewertung kann daher nur kurzfristig als Bewertungsgrundlage für ein Risikomanagementsystem dienen, mittel- bis langfristig ist die Aussagekraft der qualitativen Bewertung zu vage, um ein Risikomanagementsystem effizient zu unterstützen.

Erhebliche Probleme können auch bei der *quantitativen* Bewertung auftreten, insbesondere in einem frühen Stadium, wenn alle Risikoarten in den gesamten Risikobereichen mit derselben Methode bewertet werden (müssen). Dauerhaft liegt so auch keine Lösung vor, sondern nur eine Verschiebung des Bewertungsproblems, denn jedes Risiko sollte gemäß seiner Beschaffenheit

individuell bewertet werden. Bewertungsmethoden, die sich für operative Risiken mit kurzfristigem Charakter aus der Versicherungstechnik optimal darstellen, vermögen u.U. strategische Risiken nicht abzubilden. Individualbewertungen setzen aber optimierte Bestands- und Schadensysteme voraus, die nicht immer in verwendbarer Form vorliegen. Die nächsten Schritte müssen eindeutig in Richtung auf das Finden von Individuallösungen gemacht werden.

Die nächste kritische Feststellung betrifft den annualisierten Schadenerwartungswert. Er konnte nicht für ein dreidimensional charakterisiertes Risiko definiert werden, sondern nur für die Einzelnennungen innerhalb der Cluster, da im Projektverlauf noch keine Interdependenzen zwischen den Merkmalen dargestellt werden konnten. Die Berechnung des ASE macht aber mittelfristig nur dann Sinn, wenn er für ein ganzes Risiko-Cluster ermittelt werden kann. Zur Optimierung und sinnvollen Anwendung dieser Kennzahl müssen Ursache-Wirkungsketten ermittelt werden, die erhöhte Transparenz und Kenntnis hinsichtlich der Interdependenzen schaffen. Wenn die Korrelationen zwischen den einzelnen Risikoursachen und -auswirkungen bekannt sind, lässt sich auch ein angemessenes mathematisches Modell zur Aggregation der verschiedenen ASE finden.

Auch bei der Drei-Werte-Schätzung der Schadenshöhe auf subjektiver Wahrscheinlichkeitsbasis sind Unstimmigkeiten und individuelle Besonderheiten zu vermuten, die weit reichende Schlussfolgerungen verbieten. Risiken, die keinen direkten Bezug zu finanziellen Ausfällen haben, sollten mittels einer Schätzung der Kosten im Umfeld des Risikos bewertet werden. Es verbleibt die Frage, ob alle Kosten im Bezug auf das Risiko erkannt wurden und damit Vollständigkeit gewährleistet ist.

4.4.5 Risikobeurteilung bei einer Versicherungsgesellschaft

Die Risikobeurteilung ist gewissermaßen das Resumée aus Risikoidentifiktation, Risikobewertung und den Sicherheitszielen, die im Unternehmen bestehen. Eine Abweichungsanalyse von Zielwert und Ist-Wert

kann aber nur sinnvoll durchgeführt werden, wenn die verschiedenen Phasen des Risikokreislaufes korrekt und ohne größere Einschränkungen untersucht werden konnten. Bei einer ersten Iteration kann verständlicherweise keine Risikobeurteilung im eigentlichen Sinne erfolgreich durchgeführt werden. Selbstverständlich könnte jedes identifizierte Einzelrisiko mit den vorhandenen Sicherheitszielen in Verbindung gebracht werden, so dass Aussagen bzgl. der Bestandsgefährdung getroffen werden können.

Bisher wurde nur der erste Schritt zu einer Risikobeurteilung getan, da das eigentliche Interesse der Risikobeurteilung in den Korrelationen zwischen den Einzelrisiken zu sehen ist. Oft ist das einzelne Risiko zwar nicht als bestandsgefährdend einzustufen, wohl aber im Hinblick auf die sich ergebenden Korrelationen. Da es aber noch keine Ursache-Wirkungsketten gab, fiel die Basis für die Bildung von Korrelationstableaus weg, so dass ein wesentlicher Aspekt der Ausrichtung der Risikobeurteilung nicht vorgenommen werden konnte.

Auch die nicht unerheblichen Bewertungslücken sind für eine Risikobeurteilung bedenklich. Nicht selten sahen sich die Sachbearbeiter nicht in der Lage, verwertbare Aussagen über risikobehaftete Transaktionen zu treffen. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass detaillierte Sicherheitsziele noch weitgehend fehlten.

Die Beurteilung der **qualitativ bewerteten Risiken** wird in zwei Teilabschnitten vorgenommen. In einem ersten Schritt werden die Sparten- bzw. Fachbereichsportfolios beurteilt und daran anschließend die Portfolios der Einzelrisiken. Angesicht der gemachten Vorbehalte sollte klar sein, dass es sich dabei jeweils um vorläufige Auffälligkeiten, denen weiter nachzugehen ist, handeln kann.

Die Befragung der Mitarbeiter hat Risiken, die im Bereich der Nord-Ost-Ecke des Risikoportfolios angesiedelt sind, identifiziert. Die anschließende Prüfung auf Plausibilität und Separierung in die Klasse 4 hat Risiken erfasst, die sofortigen Handlungsbedarf auslösen. Auf der anderen Seite konnten auch die

Risiken, die in Süd-West-Ecke anzusiedeln sind und die weniger Aufmerksamkeit erfordern, separiert werden. Als Ergebnis sollen alle Risiken der Süd-West-Ecke, die im weitesten Sinne einen Zusammenhang mit der betrieblichen Ablaufstruktur vermuten lassen, an die Innenrevision weitergegeben, verbunden mit der Aufgabe zu prüfen, ob diese Risiken nicht durch Veränderungen in der Ablaufstruktur weiter verringert werden können. Aus den Fachbereichsportfolios wurden mögliche Schwachpunkte in den einzelnen Sparten erkannt, die es zu beseitigen oder zumindest zu vermindern gilt. Verantwortlich sollte hier der Spartenbetriebswirt Vorschläge vorbereiten.

Quantitativ bewertete Risiken sollten im Prinzip Beurteilungen gemäß einer Bestandsgefährdungsskala ermöglichen, also Risiken, die unmittelbaren, mittelbaren oder eher geringen Handlungsbedarf auslösen, identifizieren. Die bewerteten und in Klassen eingeteilten Risiken müssen mit ihren jeweils zugeordneten Sicherheitszielen (z.B. Planungsgrößen) in Verbindung gebracht werden, damit nicht nur eine Aussage hinsichtlich ihrer Bestandsgefährdung für die betrachtete Gesellschaft allgemein, sondern auch bezüglich ihrer Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung getroffen werden kann. Mit Hilfe der annualisierter Schadenerwartungswerte und Drei-Werte-Schadensschätzung auf Basis subjektiver Wahrscheinlichkeiten konnten dazu Hinweise gewonnen werden, für eine fundierte Einzelrisikobewertung müssen aber erst die datenmäßigen Voraussetzungen geschaffen werden.

4.5 Risikosteuerung

4.5.1 Vorgehensweise

Das Risikomanagement lässt sich in Risk-Engineering und Risk-Financing einteilen. Beim **Risk-Engineering** wird hauptsächlich Einfluss auf die *Ursachen* der Risiken genommen, es wird daher versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken zu reduzieren. Das **Risk-Financing** versucht hingegen, die **Risiko*auswirkungen*** kalkulierbar abzubilden, um diese dann steuern zu können. Gemäß dieser Grundlagen ist die Risikosteuerung der betrachteten Versicherungsgesellschaft aufgebaut und umfasst wie üblich vier Instrumente:

- Risikovermeidung
- Risikoverminderung
- Risikoüberwälzung
- Risikoeigenbehalt

Die im Rahmen des Projekts zum Thema Risikomanagement befragten 10% der Mitarbeiter wurden aufgefordert, die Methoden anzugeben, die ihnen für die Risikosteuerung bekannt sind. Nach deren Nennung sollten diejenigen Methoden gekennzeichnet werden, die in der Arbeitspraxis bereits angewandt werden, um darzustellen, wie der Informationsstand der Mitarbeiter ist und daraus potenziellen Schulungsbedarf abzuleiten. Darüber hinaus wurde im Rahmen des moderierten „brain writing“ angeregt, zusätzlich innovative Ideen zur Risikosteuerung zu äußern, da diese u.U. durch eine angeregte Gruppendiskussion als Modelle zum Risk-Engineering bzw. Risk-Financing konzipiert werden könnten. Die genannten Methoden und Instrumente wurden aus der Literatur bekannten Gruppen zugeordnet, um trotz der Vielzahl der Nennungen die Transparenz der angestrebten Aussagen nicht in Frage zu stellen.

4.5.2 Ergebnisse des Workshops Risikosteuerung

Der Workshop brachte wichtige Erkenntnisse zum Informationsstand der Mitarbeiter und zahlreiche Anregungen für die Risikosteuerung. Es zeigte sich, dass zwar ein Risikomanagement bei der Gesellschaft vorhanden war, allerdings ohne zugrunde liegende Systematik. Viele Handlungen wurden einfach vorgenommen, weil man diese Vorgehensweise eben schon immer in die tägliche Arbeitspraxis integriert hatte. Manche Problemstellungen, die in ihren Auswirkungen eminent wichtig sind, wurden nur vage wahrgenommen und daher nicht mit der nötigen Sorgfalt oder dem dafür erforderlichen, in der Regel auch vorhandenen Wissen behandelt. Es mangelt an einer *Systematik* im Bereich der Vernetzung der Problemstellen.

Das gilt insbesondere für das Meldewesen/Arbeitsablauforganisation. Während Schäden in der Fachabteilung einwandfrei reserviert und reguliert wurden, konnte es durchaus vorkommen, dass nachgeordnete Betriebseinheiten, die für eine optimale Sachbearbeitung auf Daten aus der Fachabteilung angewiesen sind, diese nicht oder unzureichend erhielten, da es keine fachbereichsübergreifende Systemunterstützung gab und folglich teilweise ineffizient gearbeitet wurde. Risiken, die aus Verkettungen unzureichender Information herrühren, haben ein nicht unbedeutendes Verlustpotenzial, können aber durch geringe organisatorische Veränderungen reduziert oder beseitigt werden, wenn einheitliche Rahmenbedingungen vorliegen.

Allgemein konnte das vorhandene Risikomanagement zum Zeitpunkt der Projektabwicklung mit einer Inselorganisation verglichen werden. Jede Fachabteilung verfügte über Methoden und Instrumente, wie Risiken reduziert/optimiert werden. Die Anwendung erfolgte aber nach keinen einheitlichen Vorgaben, es gab keine lückenlose Maßnahmenkontrolle und keine Integration oder Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder Fachbereichen. Da die Erfolgskontrolle ausbleiben musste, konnte natürlich auch nicht erfahren werden, ob die gewählten Maßnahmen die Richtigen waren.

Die angestrebte Verbesserung im Risikomanagement sollte daher in erster Linie nicht darin bestehen, möglichst viele Methoden und Instrumente zur Risikosteuerung zu finden und anzuwenden, sondern darin, einheitliche Rahmenbedingungen zu erstellen, die Mitarbeiter bei sich ergebenden fachlichen Defiziten zu schulen und die angewandte Risikosteuerung mittels Erfolgskontrolle auf ihre Effizienz hin zu überprüfen – im Prinzip eine ***Systematisierung*** der Risikosteuerung vorzunehmen. Diese Aufgabe sollte als Projekt zwischen dem Risikomanagement und der internen Revision etabliert werden, um Risiken durch kongruente Steuerung des Arbeitsablaufs sowohl von Seiten der Eintrittswahrscheinlichkeit als auch in der Verlustausprägung zu vermindern.

Allgemein zeigte sich bei dem Projekt, dass die Mitarbeiter der Identifikation von Risiken großes Verständnis entgegenbringen und viel Kreativität bei der Schaffung von Steuerungselementen an den Tag legten; die Befragungsergebnisse stellten einen wesentlichen Schritt zur Schaffung der Basis für die Etablierung eines Risikomanagementsystems bzw. die Einleitung von Optimierungsmaßnahmen dar. Die Auswertung des Materials getrennt nach Sparten und Fachbereichen half, spartenübergreifende Gemeinsamkeiten zu erkennen und Transparenz bei den angewandten Methoden und Instrumenten zu erhalten. Damit wurde zugleich die Voraussetzung geschaffen, um die Methoden und Instrumente des Risikomanagements noch stärker einer Kosten-Nutzen-Analyse zu unterziehen.

4.5.3 Risikovermeidung

Die Vermeidung von Risiken gehört zu den ursachenbezogenen Steuerungsmaßnahmen, d.h. die Eintrittswahrscheinlichkeit für potenzielle Risiken in den Geschäftsfeldern soll in diesem Fall auf Null reduziert werden. Eine Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit auf den Wert Null wäre allerdings gleichzusetzen mit dem Zustand der vollkommenen Beherrschung des Sachverhalts, was wiederum vollkommene Information voraussetzt; ein Zustand, der in der Praxis nicht zu erreichen ist. Bei Risiken, die aus unternehmerischer Zielsetzung eingegangen werden, ist die Eintrittswahrscheinlichkeit folglich immer größer null.

Im Rahmen des Risikomanagementsystems werden potenzielle Risiken erkannt, deren Verlustpotenzial verglichen mit ihrem Chancenpotenzial als deutlich größer bewertet wird, so dass man von einem Eingehen dieser Risiken absehen möchte. In der nachfolgenden Tabelle sind Methoden und Instrumente zur Vermeidung von Risiken nach einzelnen Risikobereichen aufgelistet, die von den befragten Mitarbeitern genannt worden sind. Es fällt auf, dass ein breites Spektrum an Methoden und Instrumenten der Risikovermeidung bekannt ist und – zumindest ansatzweise – auch angewandt wird. Aus der Insolvenzstatistik geht hervor, dass viele Konkurse durch **Strategiefehler** hervorgerufen werden. Strategische Risiken schlummern lange Zeit verborgen,

bevor sie sich bemerkbar machen. Wenn Strategiefehler erkannt werden, haben sich meist schon tief greifende Problemverkettungen mit verheerenden Folgen ergeben. Strategien sollten zwar einen langfristigen Charakter haben, müssen aber auch an das veränderte Umfeld des Unternehmens angepasst werden.

Im **versicherungstechnischen Bereich** können Risiken insbesondere dadurch vermieden werden, dass Indexlisten (wie sie im vorliegenden Fall zum Teil schon bestanden) angelegt werden, die Auskunft darüber geben, von welchen Maklern, Versicherungsnehmern, versicherten Objekten oder sonstigen Rahmenbedingungen man bezüglich des eigenen Geschäftsbereiches absehen möchte. Diese Indexlisten sollten spartenübergreifend abgestimmt und ihr Einklang mit der Strategie der Versicherungsgesellschaft in einem bestimmten zeitlichen Turnus überprüft werden.

Im Bereich der **Kredite bzw. Forderungen** ist in vielen Fällen üblich, dass mittels Maklerinkasso die fälligen Versicherungsprämien von den Versicherungsnehmern eingezogen werden. Der Makler selbst rechnet mit der Versicherung in einem vereinbarten zeitlichen Takt die eingenommenen Prämien ab.

Tabelle 3

Möglichkeiten zur Risikovermeidung

Instrumente	Methoden
Strategischer Risikobereich	
Analyse der bestehenden Strategie	Strategieprüfung
Arbeitsanweisungen	Arbeitshandbuch erstellen, interne Revision
Qualtitätssicherung Mitarbeiter	Mitarbeitergespräche, Schulungen
Risikobereich Versicherungstechnik	
Indexliste	Marktanalyse, Bestandsanalyse
Vollmachtsrahmen	Zeichnungskontrolle
Annahmegrundsätze	Marktanalyse, Bestandsanalyse
Reservenmatrix	
Risikobereich Kredite/Forderungen	
Direktinkasso	Vereinbarung der Zahlungsmodalitäten
Indexliste Versicherungsnehmer	Marktanalyse, Brancheninformationen Kreditauskunft (Hermes, Creditreform)
Indexliste Versicherungsmakler	Marktanalyse, Brancheninformation Kreditauskunft (Hermes, Creditreform)
Vermeidung Maklerinkasso	Vereinbarung der Zahlungsmodalitäten Ausschluss bei Neugeschäft
Lastschrifteinzugsverfahren	Vereinbarung von Lastschriftverfahren
Risikobereich Ablauforganisation/BO	
Verbesserung der EDV-Struktur	Reorganisation der EDV Verbesserung des Support
Qualitätssicherung Soft-/Hardware	Wartung, Testlauf, Simulationen
Kommunikationsverbesserung	Mitarbeitergespräche, Konfliktstudien
Arbeitsanweisungen	Arbeitshandbuch erstellen, interne Revision
Risikobereich Umfeld	
Markttransparenz schaffen	Bedarfsanalyse, Analyse der Gesetze, Verbandsstatistik, Prognosemodelle
Konkurrenz beobachten	Produktanalyse, Verbandsstatistik, Reaktionszeit beobachten
Konjunktur beobachten	Prognosen der Wirtschaftsforschungs- institute
Risikobereich Sonstiges/Projekte	
Projektplanung	Projektanalyse, Durchführungskonzepte
Ressourcenplanung	Durchführungskonzepte in Einklang mit dem Gesamtbetrieb

Teilweise verrechnen Makler die in der Zwischenzeit aufgelaufenen Schäden mit den eingenommenen Prämien, so dass oft nur sehr schwer nachvollzogen werden kann, welche Versicherungsnehmer bezahlt haben und damit Versicherungsschutz genießen. Neben dem möglichen Forderungsausfall und dem Zinsverlust, hervorgerufen durch verspäteten Zahlungseingang, besteht noch die Gefahr von Geldabflüssen für unberechtigt verrechnete Schäden oder Schadenregulierung trotz mangelndem Versicherungsschutz. Diese Risiken könnten vermieden werden, indem die Zahlungsmodalitäten auf Direktinkasso umgestellt werden, und in den Fällen, in denen diese Zahlungsart nicht durchsetzbar ist, sollte in jedem Fall eine getrennte Abrechnung gefordert werden.

Daneben sollten auch im Bereich des **Inkassos** die Indexlisten der Versicherungstechnik vorliegen, erweitert um ein Verzeichnis derjenigen Makler und Versicherungsnehmer, mit denen kein geschäftlicher Umgang gewünscht wird. Die Listen müssen selbstverständlich von Seiten des Inkassos auf Aktualität überprüft werden, um so Aufschlüsse über Bonitätsveränderungen der Makler und Versicherungsnehmer zu erhalten, die den Impuls für Handlungen geben.

Generell ist festzustellen, dass es zur Vermeidung von Risiken hilfreich ist, wenn es Arbeitshandbücher für die Abwicklung und die betriebliche Organisation von Handlungen und Zuständigkeiten gäbe. Diese Anweisungen sollten gesamtbetrieblich abgestimmt und für jeden Mitarbeiter einzusehen sein. Sie könnten helfen, Arbeitsgänge zu standardisieren, unbewusste Kommunikationsschwierigkeiten abzubauen und die Transparenz der Geschäftsvorgänge zu erhöhen. Während die bisher genannten Steuerungsmethoden zumindest ansatzweise vorhanden waren, brachte der Workshop II die Erkenntnis, dass bisher keine einheitlich koordinierten Arbeitsanweisungen bestanden. Solche gut begründeten Arbeitsanweisungen müssen keineswegs – wie gelegentlich befürchtet – im Widerspruch zur Unternehmensphilosophie stehen, die dem Mitarbeiter den größtmöglichen Freiraum bei der Gestaltung und Organisation seiner Arbeit geben möchte.

Eine konsequente Analyse des **Umfeldes** eines Versicherungsbetriebes bewirkt, dass Trends rechtzeitig erkannt werden und so vermieden werden kann, dass Ressourcen für Produkte bereitgehalten werden, die niemand nachfragen möchte. Die Umfeldanalyse kann mehr oder minder umfangreich erfolgen, viele Daten können recht einfach vom GDV oder BAV bezogen werden und müssen daher nicht selbst erhoben werden. Marktanalysen mit eigens erhobenen Daten stellen für einen Versicherungsbetrieb in der Größe der betrachteten Gesellschaft eine budgetbedingt unlösbare Aufgabe dar, so dass auf Sekundärdaten zurückgegriffen werden muss.

Schließlich soll noch im Bereich der sonstigen und Projektrisiken auf die **Projektplanung** eingegangen werden. Konsequente Planung, Koordination und Kontrolle bewirken, dass Ressourcen ökonomisch eingesetzt werden und Projekte schnell, transparent und kostengünstig ablaufen können, so dass Risiken, die eine Folge der Intransparenz sind, vermieden werden können.

4.5.4 Risikoverminderung

Neben der Vermeidung von Risiken ist die Risikoverminderung die zweite Instrumentengruppe, mit der eine ursachenbezogene Risikosteuerung, ein sog. Risk-Engineering betrieben werden kann. Die Risikoverminderung versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken zu minimieren. Dabei wird im Umfeld der Risikoentstehung eine erhöhte Informationsgewinnung angestrebt, die zugleich der Schlüssel für die Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit der betrachteten Risiken ist. Generell gilt, dass für die Risikoverminderung eine große Vielfalt an Methoden und Instrumenten denkbar ist. Für eine Aufnahme in den Katalog der Risikoverminderung sollte neben deren Systematik auch immer eine Kosten-Nutzen-Analyse angestellt werden, damit die Risikoverminderungsmaßnahmen nicht zu einem eigenständigen Risikopotenzial werden. Da die Möglichkeiten schier unbegrenzt sind, kann nur eine Darstellung besonderes wichtiger oder innovativer Elemente erfolgen. Ziel der Optimierung der Risikoverminderung ist es, einen Katalog an Methoden und Instrumenten aufzustellen, der, geordnet nach Sparten, Fachbereichen und Risikogestaltung, Auskunft über Anwendung und Zielsetzung gibt. In der

nachfolgenden Tabelle, die sich wieder auf Mitarbeiterinformationen aus dem Workshop II stützt, werden nur ausgewählte Verfahren genannt und anschließend erläutert.

Tabelle 4

Möglichkeiten zur Risikoverminderung im praktischen Beispiel

Instrumente	Methoden
Strategischer Risikobereich	
Mitarbeiterentwicklung	Schulung, Fortbildung, Mitarbeitergespräche
Arbeitsanweisungen	Arbeitshandbuch erstellen, interne Revision
Sensibilisierung für Risiken und Problemfelder	Workshops, Erarbeitung Risikokultur
Risikobereich Versicherungstechnik	
Produktcontrolling	Analyse Schäden, Tarifierungskontrolle, EDV-gestützte Auswertungen
Testphasen für Produkte	Simulationen, Szenarioanalysen
Bedingungswerke optimieren	Tarifgestaltung überprüfen, Beitraganpassungen, bedingungskonforme Regulierung
Risikobereich Kredite/Forderungen	
Quartalsabrechnungen	Vereinbarung der Zahlungsmodalitäten
Sicherheiten einfordern	Bonitätsprüfung VM/VN
Vermehrtes Direktinkasso	Vereinbarung geänderter Zahlungs-modalitäten
Limits und Warnsignale einbauen	Bankeinzug bzw. sofortiges Mahnwesen bei Überschreiten von Limits
regelmäßige Kontenabstimmung	Veränderung des Abstimmungsmodus
Risikobereich Ablauforganisation/BO	
Verbesserung der EDV-Struktur	Reorganisation der EDV
	Verbesserung des Support
Qualitätssicherung Soft/Hardware	Wartung, Testlauf, Simulationen
Kommunikationsverbesserung	Mitarbeitergespräche, Konfliktstudien
Arbeitsanweisungen	Arbeitshandbuch erstellen, interne Revision
Risikobereich Umfeld	
Markttransparenz schaffen	Bedarfsanalyse, Analyse der Gesetze, Verbandsstatistik, Prognosemodelle
Konkurrenz beobachten	Produktanalyse, Verbandsstatistik, Reaktionszeit beobachten
Konjunktur beobachten	Prognosen der Wirtschaftsforschungsinstitute, Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen

Risikobereich Sonstiges/Projekte	
Projektplanung Ressourcenplanung	Projektanalyse, Durchführungskonzepte Durchführungskonzepte in Einklang mit dem Gesamtbetrieb

Die im Tableau getroffene Auswahl an Methoden und Instrumenten hinsichtlich der Risikoverminderung wird, ähnlich wie der Risikovermeidung, als selbsterklärend erachtet. Dennoch soll stellvertretend für den Strategiebereich auf die Sensibilisierung für Risiken und Problemfelder eingegangen werden. Die **Risikosensibilisierung** stellt ein zentrales Element der Risikosteuerung dar, das nicht zuletzt wegen seiner Wichtigkeit auch in den Bereich der Sicherheitsziele aufgenommen werden sollte. Jeder einzelne Mitarbeiter wird bezüglich der Risiken im Geschäftsbereich durch gezielte Informationen, Schulungen und Workshops sensibilisiert, die vom Risikomanagement durchgeführt werden sollten. Simulationen und Szenarioanalysen unterstützen das Risikobewusstsein. Es wird unterstellt, dass durch permanente Sensibilisierung Risiken entschieden vermindert, wenn nicht sogar beseitigt werden können.

Im Bereich der **Versicherungstechnik** sollte die Entwicklung eines Produktcontrolling diskutiert werden. Bisher erfolgt das Controlling in diesem Bereich auf Sparten- und nicht auf Produktebene. Für Entscheidungen bezüglich der einzelnen oft auch spartenübergreifenden Produkte wäre ein zusätzlich zu etablierendes Produktcontrolling besonders empfehlenswert. Die Entwicklung einer Konzeption für das Produktcontrollings bei der betrachteten Gesellschaft ist in vollem Gange und wird mit der Implementierung einer einheitlichen neuen Software im Jahr 2001 Früchte tragen.

Im Bereich der **Kredit- und Forderungsrisiken** bewirkt eine regelmäßige Abstimmung der Konten, die für die Makler geführt werden, eine deutliche Verminderung der Risiken. Während Maklerkonten maximal einmal jährlich abgestimmt wurden, könnte eine Erhöhung des zeitlichen Modus mehr Transparenz in die Außenstände bringen. Bei Quartalsabstimmungen der bedeutenden Verbindungen werden Zahlungsrückstände oder Ausfälle schnell

erkannt und so werden die Ausfallrisiken und die Zinsverlustrisiken durch verspäteten Geldeingang erheblich reduziert.

Als innovatives Instrument der Risikoverminderung sollte die Generierung einer **Wissensdatenbank** diskutiert werden. In diese Datenbank könnten besondere Fälle und deren Lösungsansätze eingepflegt werden, ebenso wie generelle fachbereichsspezifische Problemstellungen. Die Datenbank würde garantieren, dass bereits erworbenes Wissen aufgrund von Personalfluktuation nicht wieder verloren geht oder dass bei aktuellen Fällen Ähnlichkeiten zu sog. Altfällen gezogen werden könnten, die dann bei der Lösung entscheidend mitwirken könnten. Die Wissensdatenbank hat nebenbei Schulungscharakter. Sie würde neuen Mitarbeitern die Einarbeitung erleichtern und so eine schnellere Erreichung vollständiger Effizienz garantieren.

4.5.5 Risikoüberwälzung

Bei der Risikoüberwälzung handelt es sich um auswirkungsbezogene Risikosteuerungsmaßnahmen. Diesen Methoden und Instrumenten ist gemein, dass sie, die Verlustausprägung auf einem bestimmten Niveau fixieren und somit die verbleibenden Mittelabflüsse, die aus entstandenen Risiken herrühren, kalkulierbar werden lassen. Es handelt sich also um ein sog. **Risk-Financing**. Für den Geschäftsbereich der Versicherungsgesellschaft gilt auch hierbei wieder, dass es viele Möglichkeiten gibt, ein Risiko überzuwälzen, so dass wieder eine Auswahl getroffen werden muss, die im Anschluss tabellarisch gelistet und näher erläutert sind. Allen Methoden und Instrumenten ist gemein, dass sie Modifikationen der drei in Abschnitt 3 genannten Basisarten darstellen:

- vertragliche Vereinbarung
- Risikoabgabe im Wege der Versicherung
- ART = alternative Risk Transfer

Möglichkeiten der Risikoüberwälzung wurden sowohl von Seiten der Belegschaft als auch von Seiten der Verfasserin hauptsächlich in den

Bereichen Versicherungstechnik, Kredite/Forderungen, Ablauforganisation und im Bereich Sonstiges und Projekte vermutet. Aus vielen Mitarbeiternennungen geht hervor, dass die Regressnahme hinsichtlich unberechtigt oder nur vorfinanzierter Schadensregulierungen nicht gewährleistet ist. Oft werden Verjährungsfristen für den Regress verpasst oder die Möglichkeit zur Regressnahme nicht erkannt. Der Regress stellt aber ganz neutral betrachtet die Überwälzung falscher oder vermehrter Mittelabflüsse auf den rechtmäßig zu belastenden Kontrahenten dar. Daher sollte die Risikosteuerung dahingehend optimiert werden, dass künftig vermehrt Aufklärung hinsichtlich der Regressmöglichkeiten und dessen Abwicklung vorgenommen wird, damit ein nicht unerheblicher Teil an finanziellen Risiken rechtmäßig überwälzt werden kann.

Tabelle 5

Möglichkeiten zur Risikoüberwälzung im Praxisbeispiel

Instrumente	Methoden
Strategischer Risikobereich	
keine Nennungen	keine Nennungen
Risikobereich Versicherungstechnik	
Rückversicherung	Optimierung zwischen Quote, XL, SUEX und Stopp-loss, Szenarioanalysen
Regressnahme	Schulung, zeitnahe Handlung
Bedingungswerke optimieren	Tarifgestaltung überprüfen, Beitraganpassungen, bedingungskonforme Regulierung
Risikosplitting	Gewinnbeteiligungsmodelle mit Maklern und Versicherungsnehmer, Selbstbehalte
Risikobereich Kredite/Forderungen	
Forderungen verkaufen	Forfaitierung, Inanspruchnahme von Inkassogesellschaften
Risikobereich Ablauforganisation/BO	
Qualtiätsicherung Soft/Hardware	Wartungsverträge, Versicherungen
Ausgliederung von arbeitsintensiven Vorgängen	Outsourcing mit Funktionsgarantie
Risikobereich Umfeld	
keine Nennungen	keine Nennungen

Risikobereich Sonstiges/Projekte	
Projektausgliederung	Projekte mit externer Unterstützung durchführen.

Den weitaus größten Anteil der Risikoüberwälzung und der Risikosteuerung überhaupt stellt bei einem Versicherungsbetrieb wie der betrachteten Gesellschaft die Gruppe der **Rückversicherungsverträge** dar. Diese klassische Form der Risikosteuerung wird intensiv betrieben, wenngleich es dafür keine gesetzliche Verpflichtung gibt. Die Rückversicherung erfüllt in der Versicherungsbranche zahlreiche Aufgaben, u.a. vergrößert sie die Zeichnungskapazität des Erstversicherers, bietet die Möglichkeit, Großrisiken zu verteilen und Bilanzergebnisse zu stabilisieren. Wegen der eminenten Wichtigkeit der Rückversicherung soll an dieser Stelle kurz auf die einzelnen Modi eingegangen werden, aus deren verschiedenster Kombination die Gesamtheit der Rückversicherungsverträge abgewickelt werden.

Die Rückversicherung basiert auf einem frei vereinbarten Vertrag zwischen einem Erstversicherer (Zedent) und einem Rückversicherer (Zessionär) zur entgeltlichen Übernahme eines bestimmten Anteils der vom Erstversicherer gezeichneten Gefahren. Generell unterscheidet man Rückversicherungsverträge hinsichtlich ihrer Deckungsart der eingeschlossenen Gefahren in eine *obligatorische*[60] und eine *fakultative*[61] Rückversicherung. Darüber hinaus können Rückversicherungsverträge auch bezüglich ihrer Gestaltungsform in *proportionale* und *nicht-proportionale* eingeteilt werden. Bei der proportionalen Rückversicherung partizipiert der Rückversicherer mit einem bestimmten Prozentsatz an einem Portfolio, etwa einer vertraglich vereinbarten Sparte, bzw. Risiko, beispielsweise den Feuerversicherungen. Der Rückversicherer erhält dabei die quotale Prämie und ist mit gleichem Anteil an den jeweiligen Schäden beteiligt, egal ob es sich um Kleinst- oder Größtschäden handelt.

[60] Die obligatorische Rückversicherung ist eine vertraglich vereinbarte Rückversicherung bzgl. eines Versicherungsvolumens (Sparte), bei dem automatisch jedes Risiko, das den Vertragsbedingungen entspricht, in den RV-Vertrag aufgenommen ist.

[61] Die fakultative Rückversicherung ist eine Deckungsform, bei der es dem Zedenten freigestellt ist, dem Rückversicherer einzelne Risiken zur Deckung anzubieten.

Bei nicht-proportionalen Rückversicherungsverträgen trägt der Zessionär den Teil des Schadens, der über einen vereinbarten Betrag, die sog. Priorität, hinausgeht. Dabei handelt es sich bei dieser Art Rückversicherung immer um eine Rückversicherung bezüglich Einzelrisiken, nie hinsichtlich ganzer Portfoli. Die Höchsthaftung des Rückversicherers wird mit einem bestimmten Betrag festgelegt. Für den nicht-proportionalen Rückversicherungsvertrag muss ein Entgelt vereinbart werden, das in der Regel deutlich niedriger ist als bei den proportionalen Verträgen, da der Rückversicherer erst bei Verträgen haftet, die ein Schadenvolumen in Höhe der Priorität oder darüber erzeugen. Alle Kleinschäden sind vom Zedenten, also dem Erstversicherer, in voller Höhe selbst zu tragen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von mittleren bzw. Großschäden ist aber viel geringer als die von Kleinschäden, daher wird die vertragliche Rückversicherungsleistung auch zu einem deutlich geringeren Entgelt angeboten.

Eine Rückversicherung macht immer nur dann Sinn, wenn auch Bonitätsüberlegungen hinsichtlich des Rückversicherers in die Risikosteuerung mit eingehen. Sie bringt selbstverständlich nur dann ihren beabsichtigten Effekt, wenn der Rückversicherer im Schadensfall auch zahlungsfähig und –willig ist. Die betrachtete Versicherung wickelt ihre Rückversicherungsgeschäfte daher fast ausschließlich mit der Konzernmutter ab. Daneben kommen nur Rückversicherer erster Bonität in Frage. Im Rahmen der Überwälzung von Risiken im versicherungstechnischen Bereich nannten die Mitarbeiter Methoden wie die Mitversicherung[62] oder den Pool[63] nicht, obwohl es sich hierbei um weit verbreitete Modelle der Risikoüberwälzung handelt. Sie seien aus Gründen der Vollständigkeit hier genannt.

[62] Vgl. Farny (1989), S. 233ff. Die Mitversicherung ist ein fallweise zustande kommendes Konsortialgeschäft, durch welches mehrere Erstversicherer gemeinsam Versicherungsschutz für ein Risiko gewähren; sie teilen sich also das Risiko.

[63] Der Versicherungspool ist eine aus mehreren Erstversicherern bestehende BGB-Gesellschaft. Die unter den Poolvertrag fallenden Risiken werden jeweils von dem akquirierenden Erstversicherer in den Pool eingebracht und auf die Poolmitglieder nach Maßgabe der Poolquoten verteilt.

Für den Bereich **Kredite/Forderungen** gilt natürlich, dass Risiken dahingehend überwälzt werden können, dass man Forderungen inklusive potenziellem Ausfall verkauft und so zeitnah zur Fälligkeit der Forderung einen – wenn auch verminderten – Zahlungseingang erhält. Im Zusammenhang mit Kleinstforderungen könnte es sich als vorteilhaft erweisen, diese Art der Risikosteuerung anzustreben, da neben den Ausfall- und Zinsverlustrisiken auch erhebliche Summen an Verwaltungskosten für ein extensives Mahnwesen gespart werden könnten.

Abschließend sollen noch die Risikoüberwälzungselemente im Bereich der **Ablauforganisation** und der **Projektrisiken** angesprochen werden. Für erstgenannten Bereich bietet sich das Outsourcing mit Funktionsgarantie an, das in der Gesellschaft starke Verbreitung, insbesondere im Bereich der Maklerpolicierung, erfährt. Ebenso kann das Risiko im Betriebsbereich durch die Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen hinsichtlich der eigenen Gefahren, etwa an Betriebsgebäuden, überwälzt werden. Für die Überwälzung von Projektrisiken ist die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen üblich. Die Maßnahmen der Risikosteuerung bergen aber auch die Gefahr, dass sie sich sehr kostenintensiv entwickeln könnten, so dass eine eingehende Kosten-Nutzen-Analyse und ggf. eine Vereinbarung von Festpreisen empfehlenswert ist.

4.5.6 Risikoeigenbehalt

Der Risikoeigenbehalt ist die passive Form der Risikofinanzierung. Dabei handelt es sich nicht immer um eine Risikosteuerung im eigentlichen Sinne. Man unterscheidet zwei Arten des Risikoeigenbehaltes: Das bewusste und das unbewusste Selbsttragen von Risiken. Bei der *bewussten* Entscheidung zum Risikoeigenbehalt hat man nach Abschätzen der Risikolage im Risikomanagementprozess erkannt, dass das Risiko ohne das Eingehen von Sicherheitsmaßnahmen im Eintrittsfall selbst getragen werden kann. Diese bewusste Form des Risikoeigenbehaltes war während des Projektzeitraums nahezu ausgeschlossen, da ein systematisches Risikomanagement nicht durchgeführt wurde. Allerdings wird in der Regel empfohlen, diese Form der

Risikosteuerung auch nur für Kleinstrisiken vorzunehmen, die mit einer bestimmten, zuvor definierten maximalen Verlustausprägung einhergehen (Beispielsweise Orientierung am Cashflow oder „operating profit“). Der Workshop II „Risikobewertung und Risikosteuerung“ hatte keine Erkenntnisse über den Risikoeigenbehalt ergeben. Es erscheint aber sinnvoll, tolerierbare Größen zu definieren, welche die Basis für den bewussten Risikoeigenbehalt darstellen können.

Der *unbewusste* Risikoeigenbehalt kommt zum Tragen, wenn man erkennt, dass im Risikoeintrittsfall nicht genügend oder keine Sicherungsmaßnahmen getroffen wurden und der so zustande gekommene Verlust voll zu Lasten des Eigenkapitals geht. Diese Form des Risikoeigenbehaltes kann weniger mit Risikosteuerung umschrieben werden, wenngleich beide beschriebenen Varianten dieselbe Auswirkung hervorrufen. Der unbewusste Risikoeigenbehalt ist eine sehr gefährliche Form der „Risikosteuerung“, da diese Variante nicht kalkulierbar ist und folglich ein hohes Bestandsgefährdungspotenzial mit sich bringt. Daher ist der unbewusste Risikoeigenbehalt konsequent zu vermeiden. Es ist von großer Bedeutung, die Quellen des unbewussten Risikoeigenbehaltes zu identifizieren, um zu einer Form der bewussten Risikosteuerung zu gelangen.

5 Vorschlag zur Etablierung einer Risikomanagementorganisation

Bei der Etablierung eines Risikomanagementsystems geht es insbesondere um die Eingliederung in den Unternehmensablauf, um Kompetenzen, und nicht zuletzt um die eigentlichen Aufgaben eines Risikomanagements. Während theoretische Konzepte in der jüngeren Literatur hinreichend erläutert werden, findet man wenig Empfehlungen, wie ein solches System der Ablauforganisation des Unternehmens angepasst werden könnte, obwohl gerade diese Frage für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, insbesondere, wenn es sich um ein eher kleineres Unternehmen handelt, das

sich allein wegen seiner Größe keinen extensiven Verwaltungsapparat leisten kann und sollte.

5.1 Risikomanagement-Team

Die Einbindung eines Risikomanagementsystems kann nur über eine Organisationseinheit erfolgen, die sich *ausschließlich* dem Risiko und dessen Steuerung widmet und dabei objektive Abbilder der Realität aufzeigt. Das Risikomanagementteam (RMT) sollte ausgewogen zwischen den beiden Extremen, dem Prinzip des „laisser-faire – laisser-passer“ und dem Prinzip der „Bürokratie“ handeln[64], denn „laxe oder fehlende Kontrollmechanismen machen das Risiko unberechenbar und führen zum Desaster. Alles erstickende Restriktionen bedeuten kein Risiko und keinen Gewinn und beschwören gleichermaßen eine Katastrophe herauf“[65]. Mit dem Bewusstsein, dass das RMT einen ausgewogenen Mittelweg zwischen den beiden aufgezeigten Handlungsalternativen finden muss, sollte weiter festgelegt werden, dass das RMT nicht in das Tagesgeschäft der Gesellschaft, weder als Sachbearbeiter noch als leitender Angestellter, eingebunden werden kann. Die Organisation soll das Tagesgeschäft hinsichtlich verborgener oder offensichtlicher Risiken analysieren, die gewonnenen Erkenntnisse komprimieren und Berichte inkl. Handlungsalternativen für die Unternehmensleitung generieren, die dann Entscheidungen hinsichtlich der Risiko- und Unternehmenssteuerung treffen kann. Es ist offensichtlich, dass eine Einbindung in das Tagesgeschäft die Objektivität des RMT zwangsläufig in Frage stellt.

Das RMT sollte eine Verbindungsorganisation zwischen der Unternehmungsleitung und Belegschaft sein, die sowohl die strategische wie auch die operative Ausrichtung der Gesellschaft nachvollziehen und mit Prüfungsschritten auf Risiken hin untersuchen kann. Dabei drängt sich die Frage auf, ob man das RMT nicht in Personalunion mit der internen Revision etablieren könnte. Dieser Gedanke muss ganz klar verneint werden. Die Literatur hat sich vereinzelt dieser Frage gewidmet und gibt in diesem

[64] KPMG (1999), S. 9.
[65] Kendall (1998), S. 53f.

Zusammenhang zu bedenken, dass Prüfungen, wie sie von der internen Revision getätigt werden, bestenfalls Momentaufnahmen einer betrachteten Unternehmensposition darstellen können, die zwar anhand von Prüfketten die zugrundeliegenden Geschäfte bis zu einem bestimmten Grad verifizieren, aber damit den fortlaufenden Prozess und permanenten Charakter des Risikomanagement nicht erfüllen. Es ist weiter zu bedenken, dass es viele Risiken gibt, die sich aus den Arbeitsablaufstrukturen ergeben. Mit eine Aufgabe des Innenrevisors ist es, diese zu erkennen und zu dokumentieren. Von Seiten des Revisors sollten jedoch keine Vorschriften gemacht werden, wie die vorliegenden Strukturen optimiert werden können. Von einem RMT würde man aber einen Konzeptvorschlag hinsichtlich potenzieller Veränderungen erwarten. Selbst wenn diese doch recht schwierige Konstellation in einem Betrieb noch gemeistert werden könnte, würde sich spätestens bei Wiederholungsprüfungen die Frage aufdrängen, wie effektiv die Risiken in den zuvor erbrachten Optimierungsvorgängen analysiert wurden. Es ist menschlich, sich selbst nicht gerne ein schlechtes Zeugnis auszustellen – ein Kriterium, das die Objektivität des RMT wieder in Frage stellt.

5.2 Umsetzungsgedanken

5.2.1 Betriebseingliederung

Das RMT sollte wie eine Controllingeinheit Informationen sammeln, bündeln und in komprimierter Form an die Entscheidungsträger (Vorstandschaft) weitergeben. Die Einheit sollte daher direkt unterhalb der Vorstandschaft angesiedelt werden, gleichzeitig aber losgelöst von den Arbeitsinhalten der Sparten und Fachbereiche. Die Loslösung von der Fachbereichsebene bedingt aber auch, dass die Risikomanagementorganisation über den Abteilungsleitern der Sparten und Fachbereiche etabliert werden muss.

5.2.2 Organisation und Mitglieder

Da es sich um eine vielschichtige Aufgabenstellung handelt, die unmöglich von einer einzigen Person in jeglicher Zielsetzung hinreichend erfüllt werden kann,

wird vorgeschlagen, ein Risikomanagementteam zu etablieren, das sich nur temporär um einen federführenden Risikomanager versammelt, um Erkenntnisse zu Vorschlägen für die Vorstandschaft zu verarbeiten oder Vorgehensweisen in bestimmten Teilbereichen mit fachlicher Unterstützung zu diskutieren. Die Größe der Gesellschaft verbietet ein Risikomanagementteam, das mehrere hauptamtlich tätige Personen umfasst.

Dem Risikomanager nachgeordnet sollte es in jeder Sparte bzw. Fachabteilung einen Risikomanagementbeauftragten geben, der gewissermaßen das Kommunikationselement zwischen Risikomanagement und Sparte/Fachbereich darstellt, mittels dessen der Prozess, Optimierungsstudien und Workshops abgehalten werden können. Für die Aufgabe des Risikomanagementbeauftragten würde sich die Funktion des Spartenbetriebswirtes eignen, der bereits eine sparteninterne Controllingaufgabe wahrnimmt.
Zentrale Person der Risikomanagementeinheit ist der Risikomanager. Er wird die Gesamtheit der Aufgaben des Risikomanagementprozesses koordinieren und organisieren und Arbeitsinhalte, die explizit von den Sparten bzw. Fachbereichen zu erledigen sind, an den Risikomanagementbeauftragten im jeweiligen Bereich delegieren. Dabei ist der Risikomanager für die korrekte Bearbeitung des Risikomanagementprozesses genauso verantwortlich wie für die geplanten Optimierungsschritte des Risikomanagementsystems hin zu einem Frühwarnsystem wie es nach KonTraG gefordert wird.

Es empfiehlt sich, die Funktion eines Risikomanagers mit einer controlling-erfahrenen Person zu besetzen, da so gewährleistet werden kann, dass sich der Risikomanager seiner Aufgabe der Informationsgewinnung und -vorbereitung für die Vorstandschaft bewusst ist und seine eigenen Kompetenzen nicht überschreitet. Das Risikomanagementteam sollte zusätzlich zum Risikomanager noch aus zwei oder vier weiteren Mitarbeitern bestehen, denn das Team selbst sollte nicht zu groß werden, da sonst eine gewisse Tendenz zur Schwerfälligkeit gegeben ist. Die Gesamtheit der Mitglieder des Risikomanagementteams muss eine ungerade Anzahl umfassen, da so gewährleistet ist, dass das Team bei vollständiger Anwesenheit immer zu

einem Mehrheitsbeschluss fähig ist. Der Vorsitz innerhalb dieses Teams sollte vom Risikomanager begleitet werden, der für das Risikomanagementsystem hauptverantwortlich ist. Die anderen Mitglieder des Risikomanagementteams haben eine Art Beraterstatus und sollen es ermöglichen, dass in allen relevanten Fachbereichen das Risikomanagementsystem jederzeit ein fachliches Feed-back erhalten kann. Es wurde daher im konkreten Fall vorgeschlagen, als Mitglieder des Risikomanagementteams in jedem Falle einen Juristen und einen EDV-Spezialisten zu benennen, wenn man sich für zwei zusätzliche Mitglieder entscheidet. Entscheidet man sich für die Benennung von vier Mitgliedern, so bietet es sich an, zusätzlich zum Juristen und dem EDV-Spezialisten noch einen Personalverantwortlichen/Controller und einen Schadenregulierer zu benennen. Die Mitglieder des Risikomanagementteams sind, mit Ausnahme des Risikomanagers, alle in ihren Fachbereichen tätig und treffen sich nur zu Teammeetings und damit zusammenhängender Beschlussfassung. Während eines Geschäftsjahres sollte es vier bis sechs ordentliche Teammeetings geben, außerordentliche lassen sich natürlich jederzeit einberufen.

5.2.3 Aufgaben und Handlungskompetenzen

Das Risikomanagementteam und damit federführend der Risikomanager sind verantwortlich für die Durchführung des Risikomanagement-Prozesses. Dabei obliegt dem Risikomanager die Organisation und Durchführung bereits vom Risikomanagementteam verabschiedeter Teilbereiche hinsichtlich Risikoidentifikation und Risikoanalyse. Der Risikomanager muss die sich ableitenden Aufgaben koordinieren und an die Risikomanagementbeauftragten delegieren. Er ist Empfänger der Daten, die sich aus einem Risikomanagementprozess ergeben und unterzieht diese einer Auswertung. Gleichzeitig erkennt der Risikomanager durch Kommunikation mit dem Risikomanagementbeauftragten der Sparte/des Fachbereiches, in welchen Bereichen der Ablauforganisation hinsichtlich der Funktionsfähigkeit des Risikomanagement weiter gehende Informationen benötigt werden und eventuell Schulungs- oder Workshopbedarf besteht.

Die Erkenntnisse des Risikomanagementprozesses werden vom Risikomanager innerhalb eines ordentlichen Teammeetings im Risikomanagementteam zur Diskussion gestellt. Bezüglich der Inhalte werden Beschlüsse gefasst und Vorschläge für die sich anschließenden Handlungsalternativen für die Vorstandschaft erarbeitet. Aus den Ergebnissen des Teammeetings werden Berichte für die Vorstandschaft generiert, die ihrerseits aber als unverbindliche Entscheidungshilfen interpretiert werden müssen. Hinsichtlich der in der Darstellung des RMS aufgezeigten Optimierungsschritte erarbeitet das RMT Konzeptionen, die vom Risikomanager umgesetzt werden.

Das RMT und der Risikomanager müssen in ihren Handlungen frei und unabhängig sein. „Unabhängigkeit im Denken und Handeln ohne die Machtbefugnis, dafür zu sorgen, dass die Empfehlungen auch umgesetzt werden, führt im besten Fall zu einer Art Beraterrolle, wodurch das Risikomanagement seine eigentliche Funktion verfehlt; im schlimmsten Fall kann es aber auch definitiv gefährlich werden, indem der Eindruck eines Risiko-Kontrollmechanismus entsteht, der aber eigentlich nichts erreicht, wenn das Unternehmensmanagement das Risikomanagement ignorieren darf“[66]. Damit kommt ganz klar zum Ausdruck, dass das RMT selbständig Entscheidungen hinsichtlich des Risikomanagementprozesses trifft, diese innerhalb der Sparten und Fachbereiche auch durchsetzen kann, ohne zuvor die Unternehmensleitung um deren Einwilligung zu bitten. Die vom Risikomanagement erarbeiteten Berichte für die Vorstandschaft sind von den Entscheidungsträgern als fakultativ zu verstehen, sie sind nicht an die Handlung aufgrund der Vorschläge gebunden, wenngleich die Vorschläge hinsichtlich der Risikobetrachtung als effizient ausgearbeitet gelten. Daneben kann aber die Vorstandschaft dem RMT auch keine Vorschriften über die Ausgestaltung der Arbeit am Risikomanagement machen.

5.2.4 Berichtspflichten

[66] Kendall (1998), S. 60.

Das RMT berät die Vorstandschaft hinsichtlich der Risiken im Geschäftsumfeld. Daher muss es sämtliche Feststellungen, die es im Rahmen seiner Arbeit aus dem Risikomanagementprozess macht, dem Vorstand in aufbereiteter Form zur Verfügung stellen. Für die Gestaltung der Berichte gilt, dass sie objektiv, inhaltlich korrekt, klar und verständlich aufgebaut sind und nachvollziehbare, realistische Handlungsalternativen aufzeigen.

Generell gilt, dass die Berichte unmittelbar nach Erhalt der Daten und deren Aufbereitung erstellt werden müssen, formal empfiehlt es sich, dass sie aus einer Zusammenfassung und Einzelberichten über die Risikoidentifikation, Risikoanalyse und potenzieller Risikosteuerung bestehen. Für Besonderheiten oder angestrebte Neuerungen sollte stets ein eigenständiger Bericht erstellt werden.

Orientiert man sich an den Empfehlungen hinsichtlich der Häufigkeit der Teammeetings, so müssten derzeit vier bis sechs ordentliche Berichte pro Geschäftsjahr vorgelegt werden. Wird das Risikomanagement, insbesondere nach der Implementierung einer einheitlichen Software, hin zu einem Frühwarnsystem weiterentwickelt, so muss die Generierung der Berichte neu diskutiert werden. Abschließend gilt noch als besonders wichtig zu erwähnen, dass es nicht ausreichend ist, die Berichte als *ein* Exemplar der Vorstandschaft vorzulegen, sondern jedem Vorstand den vollständigen Bericht zukommen zu lassen, da im Haftungsfall auch die Vorstandschaft als Gesamtschuldner haftet.

Literaturverzeichnis

Albrecht, P. und Schradin, H.R. (1999): Alternativer Risikotransfer. „Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft“, S. 573-610.

Andersen, A. (1998): KonTraG – KapAEG. Mandantenbroschüre, 2. Aufl., o.O.

Auckenthaler, Ch. und Gabathuler J. (1997): Die Frage ist nicht ob, sondern wieviel. „IoManagement“, Nr. 6, S. 26-30.

Bauer, W.O. (1999): „Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft“, S. 555-571.

BDO (1998): Mandantenbroschüre zu Auswirkungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich und des Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetzes. O.O.

Berger, R. (1998) Passive und aktive Selbsttragung betrieblicher Risiken, Arten, Formen und Ausprägungen. „Versicherungswirtschaft“, Heft 1, S. 14-19.

Betschart, R., Kuss, M. und Schönbächler, O. (1996): Risk Management ist Chefsache. „Versicherungen Spezial“, Sonderdruck Nr. 43.

Betschart, R., Kuss, M. und Schönbächler, O. (1995a): Risk Management: Systematische Bewältigung von Unternehmensrisiken. „Schweizer Zeitschrift für Aussenwirtschaft“, Juni-Ausgabe, S. 15-18.

Betschart, R., Kuss, M. und Schönbächler, O. (1995b): Risk Management: Systematische Bewältigung von Unternehmensrisiken 2. „Schweizer Zeitschrift für Aussenwirtschaft“, Juli-Ausgabe, S. 15-22.

Bruckmann, G. (1978): Langfristige Prognosen. Würzburg-Wien.

Dörner, D. (o. J.) Was bringt das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich? Mandanteninformation der Ernst & Young AG, Stuttgart, S. 1-8.

Farny, D. (1989): Versicherungsbetriebslehre. Karlsruhe.

Fasse, F.-W. (1995): Risk-Management im strategischen internationalen Marketing. Hamburg.

Fuchs, J. und Deloitte & Touche (1999): Risikomangement als Instrument der strategischen Unternehmensführung. „Management – Berater“, Heft 8, S. 33-36.

Füser, K. (1999): Risikomanagement (KontraG) - Erfahrungen aus der Praxis. „Der Betrieb“, S. 753-758.

Gabler, Th. (1994): Versicherungslexikon, CD-ROM Ausgabe, Version 2.0. Wiesbaden.

Grünig, R.-N. (1995): Risiko-Management in einem vernetzten Ansatz bei mittelgroßen Unternehmungen. St. Gallen.

Haller, M. (1986): Risiko-Management, Eckpunkte eines integrierten Konzepts. Hektographiertes Manuskript, St. Gallen.

Haller, M. (1997): Vom Wechselspiel der Sicherheiten, ganzheitliches Risikomanagement anstatt isolierte Sicherheitsbereiche. „Neue Züricher Zeitung“, Ausgabe vom 8.12.1997.

Haller, M. (1999): Ohne Titel. „IVW Managementinformation“, Heft 3, S. 6.

Hornung, K., Reichmann, T. und Diederichs, M. (1999): Risikomanagement: Teil I Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen. “Controlling”, S. 317-325.

Imboden, C. (1983): Risikohandhabung – Ein Entscheidungsbezogenes Verfahren. Bern und Stuttgart.

Kendall, R. (1998): Riskmanagement. Wiesbaden.

KPMG (1998): Skript der UB und Prüfung Integriertes Risikomanagement. Berlin.

Kreutzer, R. (1996): Risikomanagement. „Allianz Report“, Heft 3, S. 78-86.

Lingemann, S. und Wasmann, D. (1998): Mehr Kontrolle und Transparenz im Aktienrecht: Das KontraG tritt in Kraft. „Der Betriebsberater“, S. 853–862.

Matthes, Klein und Wiewrodt (o.J.): Neue Risikokonzepte im Asset - Management: Die Volatilität auf dem Rückzug. Kundenbroschüre der Metzler Investment GmbH, Frankfurt am Main.

Michaels, B. (1999): Risiko und Risikomanagement als Forschungsgegenstand und als Aufgabe des Unternehmens. „Zeitschrift für das gesamte Versicherungswesen“, S. 234-254.

Müller, A. (1999): Herausforderung oder unverzichtbares Geschäftsfeld für die Rückversicherungsbranche. „Versicherungswirtschaft“, (Jahrgang ?) S. 686-690.

Reh, G. (1998): Reagieren Sie rechtzeitig auf die Marktrisiken. „Der Versicherungskaufmann“, Juni-Ausgabe, S. 28-29.

Reh, G. (1998): Eine aktuelle Untersuchung zur Bedeutung von Risk-Management in der mittelständischen Industrie. „Zeitschrift für Versicherungswesen“, S. 406-409.

Runzheimer, B. (1989): Operations Research II. Methoden der Entscheidungsfindung bei Risiko. Wiesbaden.

Wolf, K. und Runzheimer, W. (1999): Risikomanagement und KonTraG, Konzeption und Implementierung. Wiesbaden.

Scharpf, P. (1998): Risikomanagement und Überwachungssystem im Treasury. Stuttgart.

Utelli, Ch. (1998): Operationale Risiken identifizieren. „Risikomanagement Schweizer Bank“, Juli-Ausgabe, S. 36-39.