

Versicherungs wirtschaft

Sonderdruck aus

59. Jahrgang
Heft 9
1. Mai 2004

Wie wirksam ist das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen tatsächlich?

Studie: Im Vergleich zur weltweiten Situation Handlungsbedarf im deutschen Markt

Edmund Komar, Köln

Häufig wird die Frage diskutiert, wie es zu der branchenweiten Wertvernichtung der letzten Jahre trotz KonTraG kommen konnte. Zugegeben, die Entwicklung der Finanzmärkte hat einen unerwartet dramatischen Verlauf genommen, den so sicher niemand vorher gesehen hat. Dennoch, es hätte Handlungsalternativen gegeben. Unsere These ist, dass Schlüsselinformationen insbesondere über aggregierte Risiken nicht in geeigneter Aufbereitung im Monitor des Managements waren, in ihrer Bedeutung unterschätzt wurden und/oder die Wirkung von Reaktionen falsch beurteilt wurde. Schlecht fundierte Entscheidungen waren die Folge. Das Management hat in guten Zeiten Risiken in Kauf genommen, die über die Risikotragfähigkeit der Unternehmen weit hinausgegangen sind.

Schon der Sharma Report¹, der sich intensiv mit einer Reihe von Insolvenzfällen in der Versicherungsbranche auseinandersetzt, hat unzurei-

chendes Risikomanagement als häufigste Ursache ausgemacht. Aus unserer Erfahrung sind Werkzeuge oder Modelle nur notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für wirksames Risikomanagement, vielmehr bedarf es einer systematischen organisatorischen Verankerung, die eine beharrliche Umsetzung im Alltag sicherstellt. Zudem hat seit Herbst 2003 die Phase 2 des Solvency II Projekts der EU begonnen. Auch wenn bisher nur Grundzüge feststehen, lassen sich schon jetzt erhebliche Auswirkungen auf Kapital- und Risikomanagement erkennen. Vielfach diskutiert wird bereits die geforderte Berechnung von Mindest- und Zielkapital sowie die in Aussicht gestellte Verringerung der Kapitalanforderungen durch den Einsatz geeigneter interner Risikomodelle. Kaum beachtet wird derzeit noch die 2. Säule mit der Überschrift „qualitative Aufsicht“. Es ist geplant, dass die nationalen Aufsichtsbehörden, die Wirksamkeit interner Risikomanagement- und Kon-

trollsysteme in den Unternehmen prüfen und bei Mängeln die Kapitalanforderungen erhöhen können. Professionelles Risikomanagement wird gefördert, Unzulänglichkeiten werden sanktioniert. Ein Grund mehr, das Thema auf die Agenda zu nehmen.

Tillinghast führt regelmäßig eine internationale Risikomanagementstudie² durch. Es wurden weltweit 100 Versicherungsunternehmen verschiedener Größe, Rechtsform und mit unterschiedlichem Geschäftsfokus (Leben, Nicht-Leben) befragt. Auf der Suche nach „Best Practices“ stößt man rasch auf kanadische Versicherungsunternehmen, die über die größte Erfahrung mit systematischem Risikomanagement verfügen. Ausgelöst durch den DEY Report und die Richtlinien der Finanzaufsicht (Office of the Superintendent of Financial Institutions – OSFI) hat sich die ursprünglich regulatorische Herausforderung inzwischen zu einer intern genutzten Praxis verselbstständigt. Untersucht man die Best Practices Unternehmen auf Gemeinsamkeiten, so kann man 10 Aufgaben für Entscheider (s. Abbildung 1) identifizieren, die auf dem Weg zu einem wirksamen Risikomanagement erledigt werden müssen.

Risikomanager mit hierarchischem Gewicht installieren

Aufgabe: Benennen Sie einen Risikomanager, der übergreifend alle Risiken überblickt, die Prozesse koordiniert und zu einer integrierten Sicht zusammenführt. Geben Sie dem Risikomanager hierarchisches Gewicht und lassen Sie ihn

- 1 Risikomanager mit hierarchischem Gewicht installieren
- 2 Risikomanagement zur Chefsache machen und risikostrategische Grundsatzentscheidungen treffen
- 3 Klare Strukturen und eindeutige Verantwortlichkeiten festlegen
- 4 Übergreifendes Risikomanagement-Komitee organisieren
- 5 Managementtaugliches Risiko-Cockpit einrichten
- 6 Prozesse und Spielregeln zentral – dezentral definieren
- 7 Frühwarninformationen für strategische und operative Planung nutzen
- 8 Führungskräfte und Mitarbeiter auf Risikomanagement verpflichten
- 9 Professionalisieren und qualifizieren
- 10 Risikomanagement-System kontinuierlich verbessern

Abbildung 1 Risikomanagement wirksam machen – 10 Aufgaben für Entscheider

direkt an den Finanzvorstand oder den Vorsitzenden des Vorstands berichten.

Inzwischen verfügen weltweit 38 Prozent der Unternehmen über einen Chief Risk Officer (CRO). Das ist fast eine Verdopplung im Vergleich zur letzten Befragung. Die Best Practice Unternehmen sind schon weiter. Dort hat jedes zweite inzwischen einen CRO installiert (Tabelle 1).

Schaut man sich in Deutschland um, so findet man nur in einer handvoll der Versicherungsunternehmen eine Funktion, die übergreifend alle Risikomanagement Aktivitäten bündelt. Häufig werden die durch das KonTraG indizierten Aktivitäten durch einen Controller koordiniert. Parallel agieren Aktuar, Kapitalanleger, das Asset Liability Management Komitee (falls vorhanden) und Risikomanager in den Sparten weitgehend unabhängig voneinander.

Wie sieht es mit dem hierarchischen Gewicht der Funktion aus? In 73 Prozent der Fälle (s. Tabelle 2) berichtet der CRO an den Chief Financial Officer (CFO) oder an den Chief Executive Officer (CEO).

Damit hat die Funktion die nötige Macht, um das Thema voranzubringen. In deutschen Versicherungsunternehmen findet man einen Risikomanager hingegen häufig in der 3. oder 4. Führungsebene, mit der Folge, dass er in der Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement nur auf guten Willen und eigene Überzeugungskraft angewiesen ist. Der Großteil der CRO's sind entweder Aktuar oder Banker (Tabelle 3).

Damit korrespondiert auch das Skillprofil, das Unternehmen erwarten (Tabelle 4).

Interessant ist, dass Unternehmen, die sich schon länger mit systematischem Risikomanagement beschäftigen, Kommunikation an die erste

Stelle setzen (71 Prozent), gefolgt von Organisation (57 Prozent). Das ist ein Hinweis auf die tatsächlichen Herausforderungen, die ernst genommen werden sollten.

Risikomanagement zur Chefsache machen

Aufgabe: *Machen Sie Risikomanagement zur Chefsache und nutzen Sie die Risikoanalyse und -bewertung zur Fundierung von Managemententscheidungen. Legen Sie den Grundstein mit einer Risikostrategie, die Zielsetzungen, Parameter und Risikoappetit sowie einzubeziehende Risikoarten, Geschäftsfelder und Regionen festlegt. Bringen Sie regelmäßig Risikomanagement-Themen auf die Agenda von Vorstandssitzungen und setzen Sie den Risikomanager als „Advocatus diaboli“ ein.*

In dem aktuellen Bericht der IAA Insurer Solvency Assessment Working Party³ werden Fallstudien berichtet und Lektionen aus Insolvenzen skizziert. In einigen Fällen, so etwa bei der HIH Insurance (Australien), die 2001 für insolvent erklärt wurde und eine Unterdeckung von mindestens 3,5 Mrd A\$ vermelden musste, hat ein charismatisches Management zunächst erfolgreich eine aggressive Wachstumsstrategie betrieben. Um die ehrgeizigen Ziele zu erreichen, wurden immer größere Risiken genommen und die Reserven mehr und mehr aufgezehrt. Alle Aktivitäten dienten schließlich nur dem Ziel, das Wachstum zu finanzieren. Interne Stimmen hatten bei dem bis dato erfolgreichen Management keine Chance, Gehör zu finden.

Betrachtet man den Fall Mannheimer Lebensversicherung unter diesem Blickwinkel, so sind einige Parallelen erkennbar. Die ebenfalls charismatisch geführte Mannheimer operierte mit ihrer damals neuen Markenstrategie erfolgreich und wurde von vielen Seiten gelobt. Die Ausrichtung auf Marketing- und Vertrieb war dominant. Risiken

und Profitabilität wurden hinten angestellt. Mit der Finanzmarktkrise und den fehlenden Kapitalerträgen begannen die Probleme, die begleitet von weiteren risikoreichen Managemententscheidungen zum ersten deutschen Protektorfall führten. Nachträglich ist nun leicht festzustellen, dass der Risikoappetit größer war als die Risikotragfähigkeit des Unternehmens und das Engagement der Aktionäre.

Beide Fälle zeigen die gleiche Problematik auf. Risikomanagement bedeutet, dass sich gerade sehr erfolgreiche Managementteams starke Sparringspartner aufbauen müssen. Es ist interessant zu spekulieren, ob ein eingespieltes Risikomanagement Team, das vom Vorstand aktiv als advocatus diaboli gefordert worden wäre, zu anderen Entscheidungen geführt hätte.

Klare Strukturen und eindeutige Verantwortlichkeiten festlegen

Aufgabe: *Trennen Sie Linienverantwortung für Risikomanagement von der Verantwortung für Risikokontrolle und für Risikomanagement Prozesse. Jeder Linienmanager sollte zunächst für das Risikomanagement seines Bereichs im Businessalltag verantwortlich gemacht werden. Es ist allerdings notwendig, die Verantwortung für die Koordination und die Kontrolle davon abzutrennen und einem unabhängigen Risikomanager zuzuordnen (Mehraugenprinzip).*

Es macht wenig Sinn, etwa den für Produktentwicklung Verantwortlichen gleichzeitig zum Kontrolleur seiner selbst zu machen. In kleineren Unternehmen, wo Risikomanagementaufgaben neben anderen Tätigkeiten wahrgenommen werden müssen, sollte z.B. der Risikomanager auf jeden Fall in dieser Funktion direkt an den Vorstand berichten, auch wenn er sonst einen anderen Vorgesetzten hat.

Übergreifendes Risiko-Komitee organisieren

Aufgabe: *Richten Sie ein übergreifendes Risikomanagement Gremium ein, das den Risikomanager bei der Steuerung der Prozesse und der Kommunikation unterstützt. Legen Sie Risikomaße, Standards und Schwellenwerte fest, ab denen sich das Risiko Komitee und der Vorstand mit Einzelrisiken beschäftigt. Es bedarf einer einheitlichen Metrik („Währung“), mit deren Hilfe übergreifend aggregiert werden kann.*

Jedes zweite befragte Versicherungsunternehmen gibt an, über ein integriertes Risikomanagement System zu verfügen. Weitere 38 Prozent wollen bis 2005 ein System eingeführt haben. Die übergreifende Konsolidierung der Risiken stellt jedoch für die meisten Unternehmen noch eine erhebliche Herausforderung dar. So führen nur 21 Prozent der befragten Unternehmen verschiedene Risiken auf Basis einer einheitlichen Metrik

Tabelle 1 Chief Risk Officer (CRO) Funktion gewinnt weltweit an Bedeutung

	2000	2002/2003
Kein CRO	80%	46%
CRO	20%	38%
In Planung		16%

Tabelle 2 An wen berichtet der CRO?

CEO	CFO	Aktuar	Asset Manager	Sonstige
26%	47%	9%	6%	12%

Tabelle 3 Professioneller Hintergrund des CRO

Aktuar	Banking	Sonstiger	Risk Management
33%	27%	27%	13%

Tabelle 4 Anforderungsprofil CRO

Technische Fähigkeiten	Kommunikation	Organisatorische Fähigkeiten	Projekt Management
77 %	49 %	37 %	17 %

Tabelle 5 Einbindung von Spezialfunktionen

Revision	46%
Asset Management	45%
Rechnungswesen	44%
Strategische Planung	44%
Produktmanagement und Pricing	43%
Finanzen	39%
Rückversicherung	32%
Reservierung	30%
Recht	22%
M&A	17%
Vertrieb	12%
ALM	3%

gruppenweit zusammen. 50 Prozent haben das Thema allerdings auf der Agenda.

In Deutschland sind wirksame integrierte Systeme eher eine Seltenheit. In einigen größeren Unternehmen wird daran gearbeitet. Einzelne Module gibt es häufiger. Nachdem eine Reihe von Lebensversicherungen in den letzten Jahren Erfahrungen mit Asset Liability Management gesammelt hat, beschäftigen sich viele Schaden-/Unfallversicherer erst seit kurzem mit den Themen. Solvency II und die Nutzung von Diversifikationseffekten zwischen den Gesellschaften einer Versicherungsgruppe werden die Integration vorantreiben.

Ein Risikomanagement-Komitee zur Einbindung von Entscheidungsträgern nutzen laut Befragung erst 38 Prozent der Unternehmen. Das Komitee berichtet i.d.R. an den CEO (42 Prozent). Die Erfahrungen mit Asset Liability Management-Komitees lassen sich ausbauen und müssen vernetzt werden, z.B. mit den Risikoklausuren, die einige Unternehmen als Folge des KonTraG durchführen. Der für Management-Entscheidungen verwertbare Output muss vielfach jedoch verbessert werden.

Auch die systematische Integration von Spezialfunktionen ins Risikomanagement muss noch ausgebaut werden (Tabelle 5). Hier ist eine weitere Ursache für die mangelnde Nutzung von Risikoinformationen zu erkennen. Prozentzahlen unter 50 überraschen doch sehr. Das Potenzial für die Gestaltung von Rückversicherung wird z.B. bei weitem nicht genutzt. Die Versicherungsunternehmen, die über Erfahrung mit Risikomanagement verfügen, integrieren Spezialfunktionen deutlich besser, z.B. Strategische Planung (60 Prozent), Produktmanagement und Pricing (67 Prozent) und Rückversicherung (67 Prozent).

Managementtaugliches Risiko-Cockpit einrichten

Aufgabe: Nutzen Sie ein managementtaugliches Risiko-Cockpit. Legen Sie dazu fest, welche Informationen Sie in überschaubarer und verständlicher Form aufbereitet für Ihr Reporting brauchen. Damit definieren Sie den Output, den die Risikomanagement-Prozesse liefern müssen.

In 58 Prozent der Fälle erhält das Management zwar regelmäßige Reports über Risiken. Sie sind häufig jedoch viel zu umfangreich, für den General Manager nur schwer verständlich und können schlecht zur Entscheidungsunterstützung genutzt werden. Nur 14 Prozent der Manager haben Zugriff auf ein übersichtliches und aktuelles Risikomanagement Cockpit. Hier zeigt sich eine wesentliche Ursache für die mangelnde Nutzung der Risikomanagement Informationen. Die Ergebnisse der Analysen bleiben vielfach in der Schublade, weil sie entweder nicht zielgerichtet zur Entscheidungsunterstützung des Top Managements aufbereitet oder von Seiten des Vorstands nicht aktiv nachgefragt werden.

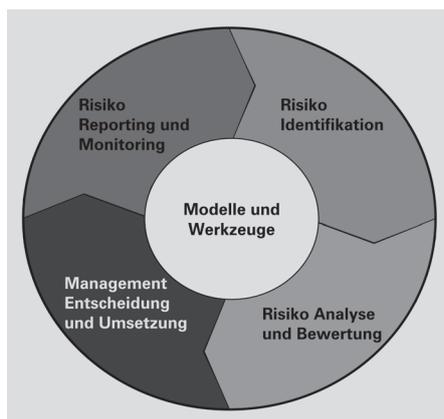


Abbildung 2 Risikomanagement-Prozesse

Prozesse und Spielregeln zentral – dezentral definieren

Aufgabe: Etablieren Sie einen durchgängigen Risikomanagement Prozess. Ganz besonders gilt das für komplexer strukturierte Gruppen, wo nicht nur über Risikoarten hinweg sondern auch über Sparten, Gesellschaften und Regionen konsolidiert werden muss. Klären Sie die Risikomanagement Strukturen und Spielregeln für dezentrale Einheiten und Tochtergesellschaften frühzeitig. Wenn jedem klar ist, was geht und nicht geht, ist eine gesunde Balance zwischen Risikoorientierung und Unternehmmergeist möglich.

Als Prozessdesign hat sich eine Aufgliederung in Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung, Risiko Reporting und Monitoring sowie Entscheidung und Umsetzung (s. Abbildung 2) bewährt. Ein durchgängiger und übergreifender Risikomanagement Prozess ist erst in wenigen Unternehmen etabliert. Während noch jedes zweite Unternehmen angibt, eine unternehmensweite systematische Risikoidentifikation durchzuführen und immerhin noch 43 Prozent der Versicherer ein Ranking aus Gesamtunternehmenssicht vornehmen, gelingt nur 21 Prozent – wie oben schon erwähnt – die Konsolidierung mit Hilfe einer einheitlichen Metrik.

Obwohl mit Einführung des KonTraG die Identifikation und Überwachung von Risiken in Deutschland eigentlich bereits fest verankert sein sollte, gibt es besonders bei der Quantifizierung der Risiken und der Umsetzung in Management-Aktionen noch gehörigen Nachholbedarf.

Frühwarninformationen für strategische und operative Planung nutzen

Aufgabe: Ein besonderer Aspekt der Risikoidentifikation stellt die Frühaufklärung dar. Stellen Sie unbedingt sicher, dass die Informationen des Frühwarnsystems in die strategische und operative Planung einfließen. Mit Hilfe risikobasierter Kapitalkennzahlen können z.B. strategische Handlungsoptionen angemessener quantifiziert werden. Eine längere Vorwarnzeit bei neu auftretenden Risiken zahlt sich häufig in intelligenteren Lösungen mit geringeren Kosten für das Management der Risiken aus.

Wenn man sich mit den Erfahrungen der deutschen Versicherungsunternehmen aus Anlass des KonTraG beschäftigt, fällt auf, dass die eingeführten Prozesse häufig wie ein Fremdkörper im Unternehmen wirken und wenig effizient organisiert sind. Parallele Controlling-, Planungs- und Risikomanagement Prozesse und Reportformate führen zu Doppelarbeiten, die nicht nur Motivation und Eigeninitiative der Linie untergraben, sondern auch zu unübersichtlichen Zahlenfriedhöfen führen.

Führungskräfte und Mitarbeiter auf Risikomanagement verpflichten

Aufgabe: Verpflichten Sie Ihre Führungskräfte auf riskobasiertes Management. Kommunizieren Sie regelmäßig die Spielregeln, kontrollieren und sanktionieren Sie die Einhaltung. Jeder Mitarbeiter sollte wissen, was er zum Risikomanagement beizutragen hat.

Risikobasierte Unternehmenssteuerung ist die konsequente Weiterentwicklung eines sinn-

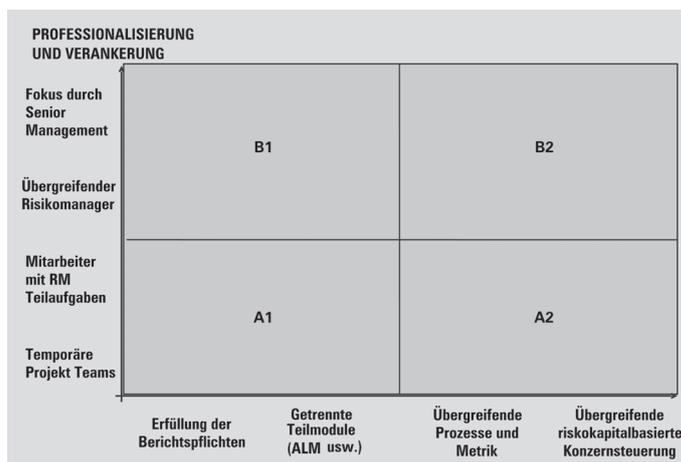


Abbildung 3 Risikomanagementgitter

vollen wert- und profitabilitätsorientierten Managements und stellt für die meisten eher mengengetriebenen Vertriebskulturen einen Paradigmenwechsel dar. Der Zeitbedarf für das notwendige Umdenken und die kulturellen Veränderungen sollten nicht unterschätzt werden.

Die Mehrzahl der Unternehmen berichtet derzeit noch von ad hoc Kommunikation. Systematische und regelmäßige Kommunikation an alle Zielgruppen findet man nur bei den „erfahrenen“ Unternehmen. Generell fehlt es den Linienmanagern noch an Anreizen für Risikomanagement. Nur 22 Prozent haben bisher risikobasierte Performance Komponenten in ihre Vergütungssysteme integriert und nur 15 Prozent geben Anreize für die Nutzung von einzelnen Risikomanagement-Werkzeugen.

Professionalisieren und qualifizieren

Aufgabe: Sorgen Sie für ausreichende Risikomanagement Ressourcen und qualifizieren Sie Mitarbeiter und Führungskräfte, damit sie ihrer Verantwortung gerecht werden können.

Die Zahl der Spezialisten, die sich professionell mit Risikomanagement befasst, variiert eher mit der Bedeutung, die dem Thema beigemessen wird, statt – wie vermutet – mit der Unternehmensgröße. Dem Risikomanager stehen zwischen einem und 25 Spezialisten zur Verfügung. Bei 44 Prozent der Unternehmen sind es ein bis vier Personen. Wir erwarten in den nächsten Jahren erhebliches Wachstum. Einige größere Versicherungsunternehmen in Deutschland haben in den letzten Jahren bereits begonnen, verstärkt Spezialisten für Risikomanagement zu rekrutieren.

Die systematische Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern in der Breite ist eher noch die Ausnahme. Das erscheint umso kritischer, da Ressourcenmangel und Handhabung von Werkzeugen neben Unternehmenskultur und Abteilungsegoismus als wesentliche Hindernisse auf dem Weg zu einem integrierten Risikomanagement genannt werden.

Risikomanagement-System kontinuierlich verbessern

Aufgabe: Wenn Sie vor der Implementierung eines Risikomanagement Systems stehen, empfehlen wir eine stufenweise Einführung. Starten Sie zunächst mit robusten aber wirksamen Werkzeugen. So kann Ihre Organisation lernen und an der Herausforderung wachsen. Verfeinern Sie die Methodik dann in den Folgeperioden.

Strukturen, Prozesse und Werkzeuge müssen auf die Unternehmensgröße zugeschnitten werden. Risikomanagement wird kein Thema für multinationale Konzerne bleiben, sondern wird gerade für kleinere und mittlere Versicherungs-Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsfaktor, weil der Risiko-Kapitalpuffer i.d.R. kleiner ist und der Zugang zum Kapitalmarkt beschränkt ist.

Ein Redesign der Prozesse im Rahmen eines systematischen Risikomanagement-Systems sollte schon frühzeitig klassische Kriterien der Prozessoptimierung anlegen, wie z.B.:

- Qualität: Wie nützlich, zuverlässig und verständlich sind die Informationen, die das Management zur Entscheidungsfindung erhält?
- Zeit: Wann stehen die Informationen zur Verfügung und wie aktuell sind sie (z.B. Frühwar-

nung)? Wie kann die Durchlaufzeit verkürzt werden?

- Kosten: Wie können Doppelarbeiten vermieden werden und wie kann der Einsatz von Modellen und Verfahren optimiert werden?
- Kontinuierliche Verbesserung: Wie gut wird aus den Erfahrungen gelernt und wie wird sichergestellt, dass neue Risiken rechtzeitig erkannt und ins Monitoring aufgenommen werden?

Um abzuschätzen, wie groß der Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen ist, hat sich ein grober Scan mithilfe des Risikomanagement Gitters bewährt (s. Abbildung 3). Es basiert auf den beiden Dimensionen „Professionalisierung und Verankerung“ sowie „Einfluss auf Management-Entscheidungen“. Der Scan kann natürlich zu unterschiedlichen Ergebnissen auf Konzern-/Gruppenebene und auf der Ebene einer operativen Gesellschaft führen. Der Quadrant A1 signalisiert akuten Handlungsbedarf.

Anmerkungen

- 1 Conference of Insurance Supervisory Services of the Member States of the European Union: Prudential Supervision of Insurance Undertakings (Sharma Report); Dezember 2002.
- 2 Tillinghast – Towers Perrin: Enterprise Risk Management in the Insurance Industry 2002/2003.
- 3 IAA Insurer Solvency Assessment Working Party: A Global Framework for Insurer Solvency Assessment; 9. Januar 2004.

Der Autor: Edmund Komar berät bei Tillinghast – Towers Perrin Versicherungsunternehmen mit den Schwerpunkten Risikomanagement, Organisation, Strategie und M&A. (E-Mail: edmund.komar@towersperrin.com)