

TAGUNG DER ERFOLGREICHSTEN MAKLER VON WILLIS

WAS ICH EINEM VERSICHERUNGSMAKLER SCHON IMMER MAL SAGEN WOLLTE

Loews Ventana Canyon Resort William J. Kelly Tucson, Arizona Managing
Director J.P. Morgan

14. April 2000 Chairman International Federation of Risk and Insurance
Management Associations (www.rims.org/ifrima)

WILLIAM J. KELLY

William J. Kelly ist Managing Director bei J.P. Morgan, dem führenden globalen Finanzdienstleister mit Hauptsitz in New York City. In dieser Funktion ist er unter anderem mit der Leitung des Risiko- und Versicherungsmanagements sowie verschiedener anderer Ressourcenbereiche betraut. Vor seinem Eintritt bei J.P. Morgan vor fünfzehn Jahren war er Direktor der Abteilung Risiko- und Versicherungsmanagement bei Merrill Lynch.

William Kelly ist der amtierende Chairman der International Federation of Risk and Insurance Management Associations *(IFRIMA), der globalen Dachorganisation von 30 nationalen und regionalen Interessenverbänden in weltweit mehr als 20 Ländern. Zugleich ist er Vorstandsmitglied des Global Risk Management Institute. Von 1995 bis 1996 fungierte er als Präsident der

Risk and Insurance Management Society (RIMS), der weltweit größten Organisation ihrer Art (4.500 Gruppen in den USA und Kanada sind mit insgesamt 8.000 Mitarbeitern im Mitgliedsraster vertreten). Darüber hinaus gehört Herr Kelly dem Risk Management Advisory Council der Allianz Insurance Company und dem National Accounts Advisory Board of AIG an. Er steht als Direktor der Spencer Educational Foundation vor und saß im Risk Management Executive Council der Protection Mutual Insurance Company. Herr Kelly ist ehemaliger Chairman des Insurance Committee der American Bankers Association (ABA) und diente als Chairman der ABA National Security and Risk Management Conference 1993 sowie als Co-Chairman des Monte Carlo Risk Management Forum 1995. 1995 wurde er vom New Yorker Verband der CPCU mit dem Matthew Lenz Risk Management Award ausgezeichnet. Herr Kelly hält auf internationalen Tagungen häufig Vorträge zu Fragen des Risiko- und Versicherungsmanagements und hat zahlreiche Artikel zu diesem Thema veröffentlicht.

Seine Karriere in der Versicherungsbranche begann Herr Kelly 1972 als INA-Agent. Danach führte ihn sein Berufsweg zur Chase Manhattan Bank, wo er eine leitende Funktion der Risikomanagement-Abteilung innehatte, und dann zur Bankers Trust Company, wo er mit der Position des Vize-Präsidenten betraut wurde.

Herr Kelly hat einen Bachelor of Arts in englischer Literatur von der Fordham University in New York City und ein Masters Degree in Betriebswirtschaft von der Fordham Graduate School of Business at Lincoln Center.

* www.rims.org/ifrima Guten Morgen

Zuerst einmal möchte ich Ihnen zu Ihren hervorragenden Leistungen in diesem Jahr gratulieren.

Soweit ich informiert bin, werden in ihrer Firma derzeit umfassende Umstrukturierungen durchgeführt. Dabei werden viele gute Ideen in die Tat umgesetzt.

So positiv wie diese Veränderungen auch sein mögen, ich weiß, welche Schwierigkeiten dieser Wandlungsprozess mit sich bringen kann. An diesen Initiativen sind oftmals junge, dynamische hyperaktive Unternehmensberater beteiligt, die die Organisation infiltrieren und jeden Mitarbeiter dazu auffordern, die linke Seite ihres Gehirns für kreatives Denken zu benutzen zu erkennen, dass Veränderungen neue Möglichkeiten eröffnen und mein Lieblingsspruch außerhalb der Schablonen zu denken. Solche abgedroschenen Phrasen sollten wirklich verboten werden. Trotz der Angst vor diesen umwälzenden Veränderungen ist die Erreichung dieser Ziele wie wir noch sehen werden von äußerster Wichtigkeit.

Am 17. Februar erhielt ich eine E-Mail mit einer Einladung zu der heutigen Veranstaltung. In meinem Vortrag sollte ich die Charakteristiken, Kompetenzen und Verwaltungsweisen erläutern, die mich dazu bewegen würden, eine Geschäftsbeziehung mit einer Versicherungsagentur einzugehen. Im letzten Satz der E-Mail hieß es, dass dies eine hervorragende Gelegenheit sei, alles das zur Sprache zu bringen, was ich Versicherungsmaklern schon immer mal erzählen wollte. Da konnte ich natürlich nicht nein sagen.

Obwohl ich als Versicherer und Risikomanager gearbeitet und sogar vor einigen Jahren die Lizenzprüfung für Versicherungsmakler im Bundesstaat New

York bestanden habe, war ich niemals als Makler tätig. Da ich in diesem Bereich keine konkreten Erfahrungen oder spezifischen Kenntnisse besitze, bin ich also völlig vorurteilsfrei.

Andererseits habe ich jahrelang kleinere Teams gemanagt, die als die alleinigen Versicherungszwischenmakler für globale Organisationen fungierten. Daher weiß ich, wie schwierig es ist, sich auf die Erfordernisse anspruchsvoller, globaler Kunden einzustellen und sie zu erfüllen.

Ich möchte dieses Thema erläutern, indem ich von den spezifischen zu den allgemeinen Gesichtspunkten übergehe, von den zuerst persönlichen Vorlieben und Abneigungen zur allgemeinen Betrachtung der gesamten Branche.

Was die persönlichen Vorlieben betrifft, so werden ich Ihnen meine zehn wichtigsten Gründe für eine Geschäftsbeziehung mit einem Versicherungsmakler nennen. Ich werde mich dabei auf Versicherungsmakler im Allgemeinen beziehen, Sie haben sich schon durch Ihre hervorragenden Leistungen ausgezeichnet.

Ich möchte mich im Voraus entschuldigen, wenn ich mich des öfteren auf Versicherungsgeschäfte beziehe. Ich weiß, dass Makler versuchen, sich von dem Geschäft zu distanzieren, da sie ihre Rolle allgemeiner als die des Beraters definieren wollen (genauso wie Risiko- und Versicherungsmanager keinesfalls der Ansicht sind, dass die Beschaffung zu ihrem Tätigkeitsbereich gehört). Außerdem spreche ich aus der Sichtweise eines globalen Großunternehmens.

Beginnen wir zunächst mit der allerwichtigsten Eigenschaft, die ein Makler,

insbesondere der Kundenbetreuer, meines Erachtens besitzen muss: eine genaue Kenntnis der Ressourcen der Versicherungsagentur selbst. Meiner Ansicht nach verfügen alle größeren Versicherungsagenturen über ausgezeichnete Fähigkeiten. Ich brauche jemanden, der weiß, wo diese zu finden sind und der sich einen direkten Zugang zu ihnen verschaffen kann. Der beste Kundenbetreuer, mit dem ich jemals zu tun hatte, war nicht unbedingt ein Experte, was die technischen Aspekte des Geschäfts anging, sondern er kannte seine Firma und ihre Ressourcen.

Als Risikomanager bin ich niemals von einer Großagentur zu einer anderen bergewechselt, weil die Leistung der Firma unbefriedigend war. Ich habe Kundenbetreuer gewechselt, um den besten Zugang zu einer erstklassigen Dienstleistung zu erhalten. Risikomanager, die aufgrund einer schlechten Serviceleistung ihre Versicherungsagentur wechseln, haben es versäumt, die erstklassigen Mitarbeiter, die in jeder Großagentur vorhanden sind, in Anspruch zu nehmen.

Ich habe einige wenige Male gewisse Teilaspekte eines Geschäfts auf Makler übertragen, die sich auf einen bestimmten Bereich spezialisieren. Einer meiner früheren Arbeitgeber z. B. hatte eine Tochtergesellschaft, die Drittunternehmen bei der Versetzung und dem Wohnungswechsel von Führungskräften unterstützte. Als Teil dieses Relocation-Geschäfts besaßen wir ein Portfolio von ca. 9000 Wohnungen und Häusern innerhalb der gesamten Vereinigten Staaten. Ein Repräsentant einer sehr kleinen Versicherungsagentur in Connecticut machte ein Angebot für dieses Portfolio. Da eine erstklassige Versicherungsagentur mit der Sach- und Haftpflichtdeckung beauftragt worden war, räumte ich der kleineren Firma wenig Chancen ein. Die Firma bot uns jedoch ein dreijähriges, unkündbares

Programm eines erstklassigen Versicherers mit überzeugenden Kosteneinsparungen an. Solange größere Agenturen versuchen, ihr Spektrum möglichst breit anzulegen, um es jedem recht zu machen, werden sie solche Seitenhiebe von kleineren Konkurrenten einstecken müssen.

Der Vergleich zwischen Versicherungsagenturen ist wie der Vergleich zwischen Universitäten. Welche ist die Beste? Harvard, Yale, Princeton, oder wie in meinem Fall, Fordham, Columbia, NYU? Man darf da nicht verallgemeinern. Es kommt im Endeffekt auf einen Vergleich zwischen bestimmten Fakultäten und bestimmten Professoren an, das heißt, es kommt auf die Leute an. Kann man in jeder dieser Institutionen eine erstklassige Ausbildung erlangen? Natürlich, wenn man die richtigen Ressourcen in Anspruch nimmt.

Ich habe vorhin schon erwähnt, dass ein Kundenbetreuer, der die Ressourcen seiner Firma kennt und sie für mich ausnutzen kann, von äußerster Wichtigkeit ist. Wenn mir diese Ressourcen aus irgendwelchen kulturellen, politischen, geografischen oder finanziellen Gründen nicht unmittelbar zur Verfügung stehen, ist es so als ob es sie gar nicht geben würde.

Die Überwindung dieser Hindernisse, die sich der Bereitstellung von erstklassigen Dienstleistungen in den Weg stellen, ist innerhalb der Versicherungsagenturen selbst schwierig, da diese oft unter einer Krankheit leiden, die ein ehemaliger stellvertretender Vorsitzender von J.P. Morgan als Profit Centeritis bezeichnete. In Bezug auf das unternehmensweite Risikomanagement weisen bestimmte Versicherungsagenturen nun darauf hin, dass sie die Ressourcen von Schwestergesellschaften nutzen werden, um ein größeres Spektrum von Risiken abdecken zu können. Dies ist eine ausgezeichnete aber nicht vollkommen unproblematische Idee, die vielleicht

ein völlig neues Kompensationsmodell und Organisationsgerüst erfordert.

Wenn es einen hervorragenden Kundenbetreuer gibt, muss der Risikomanager in den meisten Fällen nicht direkt mit den verschiedenen Fachkräften in Kontakt treten, die den Kundenbetreuer mit ihrem Knowhow unterstützen. Makler möchten jedoch häufig das Team vorstellen. Bei der ersten Besprechung einer neuen Versicherungsinitiative wird also das Team zusammengetrommelt. Ich muss normalerweise erst einmal herausfinden, ob das Konferenzzimmer, das ich reserviert habe, genug Platz hat, um das Team und mich zu beherbergen.

Versicherungsmakler, deren Einnahmen auf Provisionen basieren, haben Schwierigkeiten, die Kosten ihrer Dienstleistungen zu bestimmen. Aus diesen und anderen Gründen werden oft zu viele Ressourcen für ein Projekt verwendet. Das ist nicht überraschend in einem Umfeld, in dem es keine Rechenschaftspflicht für Kosten- und Zeitaufwand gibt. Die mangelnde Rechenschaftslegung führt auch zu dem ungleichmäßigen Einsatz von Ressourcen. Ich habe Situationen erlebt, in denen erst einmal die kompetentesten Mitarbeiter vorgeschickt und dann die unerfahrensten Kollegen für die Schwerstarbeit eingesetzt wurden.

Wie schon erwähnt, sind die Mitglieder des Teams Fachleute in bestimmten Versicherungsbereichen: Sach-, Schadens-, Verbrechensdeckung, Haftpflichtversicherung für Führungskräfte usw. Und damit sind wir bei dem zweitwichtigsten Grund für die Geschäftsbeziehung mit einer Maklerfirma angelangt, und zwar bei dem Knowhow seiner Fachkräfte. Ich spreche für erfahrene Risiko- und Versicherungsmanager, die schon per Definition Generalisten sind, wenn ich sage, dass es eine wahre Wohltat ist, wenn wir

Experten antreffen, die sich in ihrem Arbeitsbereich besser auskennen als wir. Ich beziehe mich dabei nicht auf die Kenntnis verfügbarer Märkte sondern die Kenntnis der Deckung selbst, ihrer Nuancen und historischen Entwicklung. Solche Experten dürfen jedoch nicht durch ihre Spezialisierung eingeeengt werden und müssen in der Lage sein, sich kreativ mit neuen Ansätzen und Kombinationen auseinander zu setzen.

1997 haben wir als erste Police ihrer Art eine Katastrophenschaden-Zusatzversicherung über 400 Millionen US-Dollar syndiziert, die die folgenden Risiken abdeckt: Verbrechen, Haftpflicht für Führungskräfte, Betriebshaftpflicht, unbefugte Handlungen, darunter auch unerlaubter Börsenhandel. Ursprünglich hatten wir vorgehabt, das bis dahin unversicherbare Risiko einer nicht durch physische Schäden verursachten Betriebsunterbrechung miteinzubeziehen. Zu dem Zeitpunkt rechnete der Markt allerdings noch mit Y2K-Problemen, daher war unser Timing in diesem Bereich nicht besonders gut. Ich war trotzdem überrascht, wie schwierig es war, Schadenversicherern und Maklern ein Sachversicherungskonzept vorzustellen. Ich bin immer noch der Meinung, dass eine Betriebsunterbrechung, die nicht durch physische Schäden ausgelöst wird, versicherbar sein kann und sein sollte. Die Betriebsunterbrechungsdeckung entwickelte sich, als Unternehmen noch primär von den physischen Werken abhängig waren und Versicherer lernten, wie die Angemessenheit von Sprinkleranlagen und anderen Schutzmechanismen zu bewerten ist.

Heute sind die meisten Unternehmen von ihrer Technologie abhängig, wobei die Systemstörung das wichtigste Betriebsrisiko ausmacht. Dieses Risiko kann dann abgedeckt werden, wenn Versicherer lernen, wie die Angemessenheit von Betriebsweiterführungs- und Alternativplänen zu bewerten ist. Wenn die Alternativpläne solide sind, deckt der Versicherer lediglich die

zusätzliche Kosten, die mit diesen Plänen verbunden sind, und keine schwerwiegenden Einkommensverluste.

Was die Sachkenntnis der Makler betrifft, so ist es einerseits wichtig, dem Kunden zuzuhören und andererseits, den Kunden angemessen informieren und beraten zu können. Ich habe einmal mit einem ausgezeichneten Makler im Bereich der Management-Haftpflicht zusammengearbeitet. Ich erläuterte ihm meine genauen Zielsetzungen und wie ich sie erreichen wollte, woraufhin er dann oft erwiderte: „Ja, wir können das so machen, aber“ und er erklärte mir, mit welchen Schwierigkeiten und Problemen er rechnete und welche alternativen Lösungsansätze in Frage kämen. Zusammen haben wir dann einen besseren Plan ausgearbeitet.

In Idealfall erzielt die Zusammenarbeit zwischen Maklern, Risikomanagern und Versicherern einen Synergieeffekt, d.h. das gemeinschaftliche Arbeitsergebnis ist besser als das, was jeder für sich alleine erreicht hätte.

Die dritt wichtigste Voraussetzung bei einer Versicherungsagentur ist für mich ein globales Netzwerk. Einengende internationale Versicherungsvorschriften und Geschäftspraktiken haben Versicherungsmakler zum großen Teil daran gehindert, die globale Identität zu entwickeln, die bestimmte andere Finanzdienstleister schon längst besitzen. Versicherungsmakler haben zwar eine internationale Präsenz, müssen jedoch erst noch eine globale Identität entwickeln, die auf einer nahtlosen weltweiten Lieferung von Produkten und Dienstleistungen basiert.

Das Organisationsmodell der Versicherungsagentur hat die Ressourcen der

Firma jahrelang in einen Inlands- und Auslandsbereich gespalten.

Dementsprechend mussten globale Kunden für die internationale Risikodeckung mit zwei verschiedenen Geschäftsbereichen Kontakt aufnehmen, mit der Inlands- und der Auslandsabteilung.

Da Platzierungen im Ausland oft lokale Teilpolicen mit stärker einschränkenden Bedingungen beinhalteten, wurden in den USA Policen mit Bedingungs-differenzdeckungen (Difference in Conditions - DIC) abgeschlossen. Aus diesem Grund haben sich internationale Makler nie ernsthaft mit Auslandsrisiken auseinandergesetzt. Wenn ich das Thema des ausländischen Risikomanagements zur Sprache brachte, erhielt ich normalerweise die unbefriedigende Antwort: "Machen Sie sich keine Sorgen, das wird von der DIC abgedeckt." Mit der Entwicklung globaler Programme, die oft von großen europäischen Versicherungsgesellschaften vorangetrieben wurde, hat sich dieses Modell gewandelt.

Die Voraussetzung der globalen Präsenz bringt uns zur Eigenschaft Nummer vier, der Fähigkeit, Versicherungsprogramme auf einer globalen Grundlage zu syndizieren. Die Tatsache, dass die Versicherungsbranche so fragmentiert ist, verleiht der Rolle des Maklers als Koordinator eine größere Bedeutung. Laut A.M. Best gibt es in den USA ca. 2000 Sach- und Schadenversicherer, und lediglich 70 haben Versicherungsnehmer mit einem Eigenkapital von mehr als einer Milliarde Dollar. Von einigen Ausnahmen abgesehen, übernimmt jeder Versicherer aufgrund seiner begrenzten Kapazitäten nur einen relativ kleinen Teil des gesamten Versicherungsschutzes. An dem 400-Millionen-Dollar-Programm, von dem ich vorhin sprach, waren 30 Erstversicherer weltweit beteiligt. Außerdem war eine umfassende Rückversicherung erforderlich. Trotz der Änderungen der Finanzdienstleistungsvorschriften sind Sach- und Schadenversicherer nicht

unbedingt gute Übernahme-kandidaten für andere Finanzdienstleister, dabei liegt es nahe, wenn sich die Versicherer selbst zusammenschließen würden, um die Kosten der Infrastruktur zu senken und Grobenvorteile zu erzielen. Laut einer Prognose von Price Waterhouse Coopers wird sich die Anzahl der Versicherungsgesellschaften insgesamt innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre um ganze 50% verringern.

Falls solch eine massive Konsolidierung eintreten sollte, wird die Fähigkeit des Maklers, marktbergreifende Verbindungen zu schaffen, an Bedeutung verlieren, da eine geringere Anzahl von Versicherungsgesellschaften mit größeren Kapazitäten in der Lage sein wird, Grobrisiken abzudecken. Darüber hinaus werden sich für größere Versicherungsgesellschaften Möglichkeiten ergeben, den Syndizierungsbedarf mithilfe von umfassenderen Rückversicherungen durch Abkommen zusätzlich zu verringern, was wiederum zu einer Reduzierung von Zwischenabschlüssen führen könnte.

Um zu unserer Aufzählung zurückzukommen: Der Grund Nummer fünf ist Kommunikation. Der Vorschlag des Maklers wird nicht nach den Farben seiner Grafiken sondern nach seinem Inhalt beurteilt. Die Leute, für die ich bis jetzt gearbeitet habe, wollen nicht über jeden einzelnen Aspekt des Versicherungswesens informiert werden. So ausführlich das Begleitmaterial eines Vorschlags oder Berichts auch sein mag, ich weiß, dass ich den Sachverhalt so klar und einfach wie möglich auf der ersten Seite darstellen muss. Die Schlussfolgerung sollte am Anfang und nicht am Ende stehen.

Kurz gesagt, ich erwarte, dass die Kommunikation präzise und schlüssig ist. Umfangreiche Beilagen und Analysen können zu Informationszwecken beigelegt

werden, aber ich will sie mir nicht durchlesen müssen, um die Kernaussage zu verstehen.

Die Nummer sechs der Voraussetzungen hängt eng mit der Kommunikation zusammen, und man könnte sie als Rechzeitigkeit oder Gefühl der Dringlichkeit bezeichnen. Ich arbeite seit 1972 im Versicherungsbereich und ich muss sagen, dass sich die Berufsauffassung der Branche seit dieser Zeit wesentlich verbessert hat. Aber das hat zum großen Teil auch damit zu tun, dass Verbesserungen dringend notwendig waren. Da wir Jahres- und Mehrjahrespolicen abschließen und keine Echtzeit- Online-Geschäfte, ist das Gefühl der Dringlichkeit in unserer Branche nicht so stark ausgeprägt wie es bei dem heutigen Tempo des globalen Handels erforderlich wäre. Diese Situation wird durch die verspätete Einführung neuer Technologien in der Versicherungsbranche noch zusätzlich verschlimmert. Im Gegensatz zu anderen globalen Finanzdienstleistungsbereichen, die Milliarden in die Pflege und ständige Verbesserung ihrer Infrastruktur investieren müssen, ist die Technologie in der Versicherungsbranche nicht der Hauptantriebsfaktor.

Die siebte Eigenschaft, die ein Makler besitzen muss, besteht in der Fähigkeit, Verhandlungen beeinflussen zu können. Durch die Branchenkonsolidierung wurde eine noch nie dagewesene Größenordnung erzielt, die dem Makler eine enorme Einflussnahme auf die Aushandlung von Versicherungsdeckungen und Schadenregulierung erlaubt. Die Broker möchten sich zwar von dem Geschäft selbst distanzieren, aber ihre Fähigkeit, das Geschäft zu beeinflussen, war noch nie besser. Neue Konkurrenten auf dem Markt, wie z.B. Unternehmensberater, genießen diesen Vorteil nicht. Das ist ein wichtiger Punkt.

Einige meiner Kollegen beklagten den mit der Konsolidierung der globalen Maklerbranche einhergehenden reduzierten Wettbewerb, da nun lediglich drei führende Firmen miteinander konkurrieren. Ich sehe die Entwicklung völlig anders. Meiner Meinung nach war die Konsolidierung notwendig. Auf diese Weise haben die Makler eine Größenordnung erreicht, die es ihnen erlaubt, mit neuen Marktteilnehmern zu konkurrieren, wie z. B. Unternehmensberater, die umfassende Beratungsleistungen im Bereich des Risikomanagements anbieten und große globale Versicherungs- und Rückversicherungsgesellschaften, die die Rolle des Maklers als Vermittler eliminieren werden.

Während die Agenturen hervorheben, dass sie sich über das Geschäft hinaus weiterentwickeln und in der Lage sein müssen, umfassendere Beratungsleistungen im Bereich des unternehmensweiten Risikomanagements anzubieten, so sollten sie nicht aus den Augen verlieren, dass ihre wahre Stärke im Geschäftsmanagement liegt: in der Entwicklung, dem Angebot und dem Einsatz von Mechanismen zur Finanzierung von Risiken und Aushandlung von Ansprüchen.

Makler sprechen oft von umfassenden Beratungsleistungen. In der Regel sind sie jedoch weder entsprechend ausgerüstet noch zeigen sie ein besonderes Interesse an dieser Aufgabe. In der Realität sieht es oft so aus, dass mir Makler raten, mich an einen Experten zu wenden, wenn ich mich über die bilanzrechtlichen und steuerlichen Auswirkungen eines bestimmten von ihnen vorgeschlagenen Deckungsprogramms erkundige.

Die Lockerung bestimmter gesetzlicher Einschränkungen der Finanzdienstleister führte zu Diskussionen über potentielle Konsolidierungen zwischen Banken, Wertpapierfirmen und

Versicherungsgesellschaften. Ich bin der Meinung, dass strategische B \ddot{u} ndnisse zwischen Versicherungsmaklern, Unternehmensberatern und Internetfirmen eine interessante M \ddot{o} glichkeit er \ddot{o} ffnen. Unternehmensberater verf \ddot{u} gen \ddot{u} ber weitreichendere Erfahrungen auf dem Gebiet des allgemeinen Betriebsrisikos, sind jedoch nicht in der Lage, Risiken zu finanzieren oder den Gesch \ddot{a} ftsabschluss zu beeinflussen. Ein Internet-Partner k \ddot{o} nnte dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen, wenn es um die Infrastruktur seiner Produktlieferung geht. Was zun \ddot{u} chst als Bedrohung empfunden wird, kann somit als Vorteil genutzt werden. In dem Ma \ddot{a} ße, in dem sich irgendein Aspekt des Gesch \ddot{a} ftes zu einem Standardprodukt entwickelt, kann E-Commerce die Vermittlungsfunktion \ddot{u} bernehmen.

Ein anderer Vorteil f \ddot{u} r den Makler, der mit einem Unternehmensberater zusammenarbeitet, ist das h \ddot{o} here Niveau der Verbindung zu dem Kunden. Die Ebene verschiebt sich vom mittleren zum h \ddot{o} heren Management, da das h \ddot{o} here Management normalerweise die Entscheidungen bez \ddot{u} glich der Hinzuziehung von Unternehmensberatern trifft.

Das B \ddot{u} ndnis zwischen Versicherungsmaklern und Unternehmensberatern k \ddot{o} nnte auch zu einer Leistungsverbesserung in Bezug auf den Preis der Dienstleistung f \ddot{u} hren. Und damit sind wir auch schon bei Grund Nummer acht angelangt. Wie ich vorhin kurz erw \ddot{a} hnte, haben Makler au \ddot{e} rordentliche Schwierigkeiten bei der Festsetzung einer angemessenen Verg \ddot{u} tung.

Wie Sie wissen, wurde die Verg \ddot{u} tung von Versicherungsmaklern in der Vergangenheit auf der Grundlage von Provisionen abgewickelt. Vor einigen Jahren lagen diese Prozents \ddot{a} tze in verschiedenen Sparten oft zwischen 15 und 20%. Die Berechnungsbasis bildeten zu dem Zeitpunkt jedoch relativ

niedrige Prämien. Im Laufe der Jahre erhöhten sich die Prämien, und die Risikomanager verlangten ein Vergütungsschema, das sich nach der erbrachten Leistung richtete. Zuerst setzte sich dies bei nordamerikanischen Platzierungen und letztendlich auch auf weltweiter Ebene durch. Diese Gebühren wurden oft nach einem wesentlich geringeren Prozentsatz der Nettoprämie berechnet.

Die Versicherungsbranche ist im Allgemeinen nicht für ihre Kultur der Rechenschaftslegung bekannt. Im Gegensatz zu Rechtsanwälten oder Unternehmensberatern haben die Makler ihren Zeitaufwand in der Vergangenheit nicht bestimmten Kundenkonten zugerechnet. Man darf dabei allerdings nicht vergessen, dass sich manche Tätigkeiten eines Maklers oft auf eine ganze Geschäftssparte beziehen, die mehr als einen Kunden betreffen kann. Einige Agenturen, die dazu aufgefordert wurden, auf eine Gebührenordnung überzugehen, behaupteten, dass sie über geeignete Methoden zur genauen Festsetzung dieser Gebühren verfügten, die sich wiederum nach den geleisteten Arbeitsstunden verschiedener Mitarbeiter berechneten. Diese Methoden bewiesen dabei natürlich stets, dass das Vergütungsniveau angemessen war und vielleicht sogar noch erhöht werden sollte.

Makler überließen die Vergütungsentscheidung in der Regel den Risikomanagern. Wir legen daher fest, wie viel die Dienstleistungen des Maklers unserer Ansicht nach wert sind und verhandeln auf dieser Basis. Ich habe dies bei einer anderen Maklerversammlung erwähnt und ein erfahrener Makler fragte mich: „Aber wie sollen wir für unseren Forschungs- und Entwicklungsaufwand entschädigt werden?“ Daraufhin erkundigte ich mich nach dem F&E Budget. Natürlich gab es keins. Selbstverständlich bestehen solche Kosten, aber die Rechenschaftslegung fehlt auch in diesem Fall.

Die Branche hat es bis jetzt versümt, Verträge über die Qualität ihrer Serviceleistungen auszuhandeln, die klare Leistungsanreize und Bußen beinhalten. Ich hoffe, dass die Qualitätsinitiativen wie z.B. Sechs Sigma, die derzeit von bestimmten Firmen eingesetzt werden, zu einer solchen Definierung mit genau festgelegten Leistungskriterien führen wird.

Die Nummer neun auf unserer Liste ist die Voraussetzung, dass der Makler eine gewisse Kenntnis des Geschäftsbereichs meiner Firma besitzt. Ich habe es in den letzten Jahren wesentlich einfacher gefunden, mich über neue Produktkonzepte mit Personen, insbesondere Rückversicherern, zu unterhalten, die vorher bei Unternehmensberatern oder Banken angestellt waren. Das ist bei Maklern nicht in demselben Maße der Fall, und ich beziehe mich dabei nicht auf Investment-Banker, die eingestellt worden sind, um dem Phantom der wertpapiermäßigen Unterlegung nachzujagen.

Was ist unsere letzte Kategorie? Was kommt zuletzt? Was kommt immer zuletzt? Der Versicherungsanspruch. Der wahre Grund für die Existenz der Versicherung, an dem Makler und Versicherungsgesellschaften jedoch normalerweise nichts verdienen. Gibt es Schadenregulierer im Publikum? Nein? Das habe ich mir gedacht. Ich bin mir sicher, dass es eine spezielle Veranstaltung für ausgezeichnete Schadenregulierer geben wird. Sie wird jedoch wahrscheinlich in einem kleineren Rahmen stattfinden...Bei Eintritt eines schwerwiegenden Schadensfalls nimmt die Unternehmensleitung des Versicherten zum ersten Mal von der Versicherung Notiz und schützt ihren Wert ein.

Kein Versicherungsfall erregt mehr Aufmerksamkeit innerhalb der Unternehmensleitung als eine Klage gegen einzelne Geschäftsführer und

Vorstandsmitglieder (D&O). Der Versicherer, dem ein solcher Fall gemeldet wird, ist der Sache meiner Erfahrung nach nicht immer unbedingt gewachsen. Zum Glück gibt es mittlerweile erfahrene Underwriter bei führenden Versicherungsfirmen, die erkannt haben, dass sich die Methoden der Schadenregulierung, die ich hier beschreiben werde, ändern müssen.

Sobald ein D&O Versicherungsanspruch vorgebracht wird, ist der Versicherte nicht mehr der Kunde des Versicherers. Von jetzt an muss er sich mit den Anwälten des Versicherungsunternehmens auseinandersetzen. Der Klient der Anwaltskanzlei ist natürlich der Versicherer und nicht der Versicherte.

Wenn der Versicherte dem Versicherer heute einen D&O Fall meldet, muss er damit rechnen, dass ihm von den Anwälten der Versicherungsgesellschaft ein Formbrief zugesendet wird, der mehrere Vorbehaltsklauseln enthält und lang und breit erklärt, warum der Anspruch abgelehnt wird, und welche Präzedenzfälle bei dieser Entscheidung hinzugezogen wurden.

Aber unser Thema ist die Rolle des Maklers. Sie erinnern sich doch an den Makler: Die Person, die zusammen mit dem Team die Geschäftsbedingungen des Vertrages im Namen des Versicherten ausgehandelt hat. Sobald der Vorbehaltsbrief eingegangen ist, rät der Makler dem Versicherten, einen Rechtsanwalt hinzuzuziehen. Das ist natürlich letztendlich ein notwendiger Schritt, aber ich wundere mich immer darüber, wie schnell sich der Makler von dem D&O Fall distanziiert. Dies wurde vor kurzem bei der Handhabung von Y2K-Ansprüchen besonders deutlich, und meiner Meinung nach wäre eine umfassendere Beratung in diesem Bereich vonnöten gewesen, besonders im Hinblick auf mögliche Auswirkungen auf den Haftpflichtschutz von Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern.

Zu den derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen gehört die Notwendigkeit, sich mit Betriebsrisiken auseinander zu setzen. Das Betriebsrisiko stellt eines der drei Aspekte des Unternehmensrisikos dar, welches sich per Definition aus Markt-, Kredit- und Betriebsrisiko zusammensetzt. Ich bin der Meinung, dass die Ressourcen und Instrumente zur Abdeckung des Markt- und Kreditrisikos schon lange zur Verfügung stehen. Wir haben allerdings erst angefangen, uns mit dem Betriebsrisiko zu beschäftigen, d.h. mit all den Risiken, die zusätzlich zu den Kernrisiken eines Unternehmens bestehen.

Solche Risiken können sich auf Personal, Technologie, Sachanlagegüter, Kundenbeziehungen und externe Faktoren beziehen. Dazu zählen insbesondere Grundsatzverletzungen, Systemunterbrechungen, schlechte Datenqualität, Mängel, Programmfehler, die Unfähigkeit auf bestimmte Sachanlagen zuzugreifen oder sie zu verwenden, nichtdurchsetzbare Geschäfte usw.

Bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Handhabung von Betriebsrisiken habe ich eng mit Experten zusammengearbeitet, die über umfangreiche Erfahrungen im Bereich des Kredit- und Marktrisikos verfügen. Sie steuern ihre Kenntnisse auf dem Gebiet der Risikoeinschätzung und -modellbildung bei, während ich meine Erfahrungen im Bereich des Managements und der Versicherung von Betriebsrisiken beisteuere. Diese verschiedenen Fähigkeiten ergänzen sich ganz hervorragend.

Markt- und Kreditanalysten nehmen z. B. automatisch an, dass für eine Ausarbeitung von möglichen Versicherungslösungen umfassende versicherungsmathematische Analysen und Modelle notwendig sind. Obwohl diese Instrumente bei der Schaden- und Sachversicherung verwendet werden,

können der Makler und der Risikomanager eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, den Kredit- und Marktrisiko-Experten klarzumachen, wie flexibel und vielleicht sogar unwissenschaftlich Versicherungsleistungen manchmal sein können.

Seit Hurricane Andrew und dem Northridge-Erdbeben verwenden Sachversicherer die Modellbildung immer häufiger zur Einschätzung des Risikoausmaßes in bestimmten geographischen Gebieten. Um eine Überkonzentration des Risikos zu vermeiden, haben Versicherer beispielsweise den Versicherungsschutz in bestimmten Gebieten entweder ganz eingestellt oder erheblich verringert, z.B. im Falle von Stürmen an der Küste von Florida. Der tatsächliche Preis des abgeschlossenen Versicherungsschutzes hängt jedoch nach wie vor von Wettbewerbs- und Marktanteilsfaktoren ab und nicht unbedingt von dem Wunsch, den versicherungstechnischen Ertrag zu erhöhen.

Ich werde dies anhand von zwei Beispielen erläutern, die sich über einen Zeitraum von 25 Jahren erstrecken. Als ich 1972 anfang, im Bereich der Verbrechensversicherung zu arbeiten, gab es schon eine computerbasierte Premiendarstellung. Bei der Berechnung für eine Bankenkautionsversicherung war es notwendig, die Anzahl der Mitarbeiter, die Anzahl der Zweigstellen, das Kredit-Einlagen-Verhältnis, die Schadenmodifizierung und mehrere andere Tariffierungsfaktoren einzugeben. Der Computer lieferte dann 100% des Satzes, der im Handbuch festgelegt war. Die tatsächlich veranschlagte Prämie machte jedoch zwischen 20% und 500% dieses Betrags aus, je nachdem in welchem Bereich sich der Kostenvoranschlag der Konkurrenz bewegte. Etwas unbedarft fragte ich, warum diese Berechnungen notwendig seien, wenn sich der Premiendatz im Endeffekt doch nach Marktfaktoren richte. Die Antwort lautete, dass sich die Regierung wesentlich wohler fühlen würde, wenn sie

wusste, dass unsere Prämienätze versicherungsmathematisch ermittelt worden seien.

Fünfundzwanzig Jahre später syndizierten wir das vorhin erwähnte 400-Millionen-Dollar-Programm. Meine Kollegen in der Markt- und Kreditrisikoabteilung erkundigten sich, welche Modelle entwickelt worden seien, um die Prämie versicherungsmathematisch zu ermitteln. Sie waren überrascht, als ich ihnen erzählte, dass ich mich noch vor einer Hinzuziehung von Versicherungsfirmen mit dem Makler, der die Vertragsbedingungen ausarbeitete, zusammengesetzt und eine Entscheidung über den Prämienatz getroffen hatte, den wir pro Million zu zahlen bereit waren. Diese Entscheidung beruhte hauptsächlich auf meiner Einschätzung dessen, was die Geschäftsführung meiner Firma auf einer Nutzen-Kosten-Basis als sinnvoll betrachten würde und dem was der Markt unseres Erachtens nach aushalten konnte. Wir haben dann auf der Grundlage dieses Prämienatzes Beteiligungsangebote eingeholt und potentielle Anbieter dabei mit ausführlichen versicherungstechnischen Informationen versorgt. Obwohl wir uns ursprünglich einen Versicherungsschutz von 500 Millionen Dollar zum Ziel gesetzt hatten, fanden wir heraus, dass der von uns angestrebte Preis lediglich eine Summe von 400 Millionen Dollar abdeckte. Der Markt reagierte bei einer höheren Deckungssumme mit höheren Prämienätzen.

Ich muss darauf hinweisen, dass die von uns kontaktierten Versicherer in der Regel Firmen waren, mit denen uns eine langjährige Beziehung verband und die in einigen Fällen jahrzehntlang von der Beteiligung an unseren Versicherungsprogramme profitierten. Bei Platzierungen wie dieser, bei denen es um die Haftpflicht von Geschäftsleitern geht, kommt es zum großen Teil darauf an, inwieweit der Versicherer der Geschäftsführung des versicherten Unternehmens vertraut. Dieser Faktor kann von keiner

versicherungsmathematischen Analyse ermittelt werden.

Bei der Handhabung von Betriebsrisiken ist sowohl die Wissenschaft der Modellbildung als auch die Kunst der Ausnutzung von Marktfaktoren von ausschlaggebender Bedeutung.

Auch andere externe Faktoren beeinflussen derzeit die Versicherungsbranche und liefern einen zusätzlichen Antriebsfaktor für die Schaffung einer umfassenden Betriebsrisikodeckung. Regulierungsbehörden haben in Aussicht gestellt, dass sie es einem Unternehmen möglicherweise zur Auflage machen werden, eine bestimmte Summe als Risikodeckungskapital zurückzustellen. Progressiv denkende Versicherer ziehen daher die Entwicklung eines Versicherungsprogramms in Erwägung, das ganz oder teilweise als kostengünstiger Ersatz für solch eine Kapitalzuweisung dienen könnte.

Wir befinden uns immer noch in einem Vorstadium dieser Entwicklung, in dem verschiedene Variablen näher definiert werden müssen:

Die Summe, die als Risikodeckungskapital zurückzustellen ist.

Das Ausmaß, in dem Versicherungen als akzeptable Alternative zur Kapitalzuweisung dienen können.

Die Angemessenheit der Kapazitäten, die der Versicherungsmarkt besitzt, um diese Möglichkeit wahrzunehmen.

In dieser dynamischen Zeit haben Risikomanager, Makler, und Versicherer die einmalige Gelegenheit, den Wert ihres Beitrags durch eine Erweiterung des

Versicherungsumfangs erheblich zu verbessern.

Wenn Risiken dieser Art bei Großunternehmen auf sinnvolle Weise abgedeckt werden sollen, muss die finanzielle Kapazität der Branche enorm erweitert werden. Die heutige Finanzierung dient selbst bei den sogenannten Katastrophenprogrammen lediglich dazu, die Auswirkung des Schadens auf die Gewinn- und Verlustrechnung zu mindern. Wenn die Haftungssumme lebensbedrohliche Ereignisse bei Großkonzernen abdecken soll, muss ihr Limit eine Milliarde übersteigen können. Die Notwendigkeit einer radikalen Erweiterung der Kapazität des Marktes bietet vielleicht letztendlich eine gute Gelegenheit für eine sinnvolle wertpapiermäßige Unterlegung.

In einem Umfeld, das von stetigen technologischen Neuerungen geprägt ist, sind Risikomanager bei der Bewältigung dieser Aufgaben auf Experten wie sie angewiesen: Ihre Kenntnis Ihres Unternehmens und Ihren Zugang zu dessen Ressourcen, Ihr globales Netzwerk und Ihre Koordinierungsfähigkeit, Ihre präzise und zeitgerechte Kommunikation, Ihre Einflussnahme auf die Aushandlung von Versicherungsdeckungen und Schadenregulierung und Ihre Kenntnis unserer Anforderungen.

Aus Zeitgründen kann ich leider nicht all das zur Sprache bringen, was ich Ihnen schon immer mal sagen wollte. Aber wenn Sie die Website von IFRIMA besuchen und sich den Abschnitt [Articles & Papers](#) anschauen, können wir unsere Diskussion beim nächsten Mal fortführen.

Angesichts der Umstrukturierung Ihrer Organisation möchte ich abschließend noch einige ermutigende Worte an Sie richten. Als jemand der die verschiedensten Reorganisationsmaßnahmen durchlaufen hat von

Zero-Based-Budgeting, Control-Self-Assessment, McKinsey-Studien,
Prozesskostenrechnung und Aufgabensynthese bis zu Lieferantenmanagement,
Sechs-Sigma-Analysen und Internetialisierung ♦ kann ich nur sagen, dass Sie
durch die Erfahrungen, die Sie bei dieser Umstrukturierung machen werden,
auf die n♦chste umso besser vorbereitet sind.

Ich danke Ihnen und w♦nsche Ihnen auch im n♦chsten Jahr viel Erfolg.

[[Home](#) | [The IFRIMA Constitution](#) | [Articles & Papers](#) | [Upcoming Events](#) | [Board of Directors](#) | [IFRIMA Officers](#) | [RIMS on the Web](#) | [Contact Us](#)]



<http://www.rims.org/ifrima>

site developed by [Information, Inc.](#); content and graphics © copyright IFRIMA and Information, Inc.