

**EUROPÄISCHES
RISIKO MANAGEMENT FORUM**

1999

**LÖSUNGEN FÜR EIN INTEGRIERTES UND
UNTERNEHMENSWEITES RISIKOMANAGEMENT**

Hotel Maritim Pro-Arte

Berlin, Deutschland

26. Oktober 1999

William J. Kelly

**Managing Director
J.P. Morgan**

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

WILLIAM J. KELLY

Herr William J. Kelly ist ein 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 Einstieg bei J.P. Morgan vor vierzehn Jahren war er Direktor der Abteilung Risiko- und Versicherungsmanagement bei Merrill Lynch.

Herr Kelly ist der amtierende Chairman der International Federation of Risk and Insurance Management Associations *(IFRIMA), einer globalen Dachorganisation mit 30 Interessenverbänden in mehr als 20 Ländern weltweit. Zugleich ist er Vorstandsmitglied des Global Risk Management Institute. Von 1995 bis 1996 fungierte er als President der Risk and Insurance Management Society (RIMS), der weltweit größten Organisation dieser 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 an, steht als Director der Spencer Educational Foundation vor und saß im Risk Management Executive Council der Protection Mutual Insurance Company. 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 auch zahlreiche Artikel zu diesem Thema veröffentlicht.

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.

Seine Karriere in der Versicherungsbranche startete er 1972 als INA-Agent. Danach führte ihn seine Berufslaufbahn zur Chase Manhattan Bank, wo er eine leitende Funktion in der Risikomanagement-Abteilung innehatte, und zur Bankers Trust Company, wo er mit der Position des Vice President 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,

Das Thema der heutigen Diskussion lautet „Lösungen für ein integriertes und unternehmensweites Risikomanagement“. Ganz besonders hervorheben möchte ich dabei jedoch die Evolution dieses Geschäftsfelds. Wie in der Natur bringt die Evolution immer komplexere Organisationsformen hervor. Die Resultate der früheren Evolutionsphasen verschwinden aber nicht unbedingt sofort. Sie passen sich an die neuen Aufgaben und Gegebenheiten an und koexistieren mit den neueren Gattungen. Das ist ein wichtiger Punkt. Neue Ansätze im Risiko- und Versicherungsmanagement eliminieren oder ersetzen nicht immer die herkömmlichen Methoden. Ich sehe das integrierte und unternehmensweite Risikomanagement nicht als radikale Alternative zur Versicherung, sondern vielmehr als zusätzliche Methodologie, die mit bisher nicht erzielter Effizienz neue Risiken und Finanzierungserfordernisse ansprechen kann. Als Risikomanager und als Schlussreferent dieser Runde möchte ich daher die Argumente der Anbieter dieser Produkte genauer analysieren.

Werfen wir, bevor wir uns der Zukunft des Risiko- und Versicherungsmanagements zuwenden, zuerst einen Blick zurück. Es ist wichtig klarzustellen, dass es im Risiko- und Versicherungsmanagement keine Patentlösungen gibt, genauso wenig wie im Anlagegeschäft. Die geschäftliche Situation und die Ziele des Kunden sind ausschlaggebend. Davon abgesehen haben die meisten Gesellschaften jedoch ein ähnlich gestaffeltes Versicherungsprogramm: Sachversicherungen, Schadenversicherungen, Betriebshaftpflichtversicherungen, Verbrechenversicherungen, Haftpflichtversicherungen für Führungskräfte und bestimmte andere.

Versicherer und Makler werben angesichts eines stagnierenden Versicherungsmarktes - die Wachstumsraten sind flach oder negativ - mit einem neuen, erweiterten Produktangebot. Die Risikomanager wollen sich ebenfalls von ihrer innovativen Seite zeigen. Das Konzept der integrierten Versicherungsdeckung ist aus diesen Rahmenbedingungen hervorgegangen. Ich habe in meiner

jahrelangen Praxis mehrmals die Einführung von unausgereiften Produkten miterlebt, und die Erfahrung hat mich gelehrt, dass jeder neue Vorschlag genau überprüft werden muss.

Integrierte Versicherungsprogramme fassen alle oder einen Teil der bestehenden Verträge in eine einzige integrierte Police zusammen, wobei die Deckung manchmal auf neue Posten erweitert wird. Die Argumente, die für diese Konsolidierung vorgebracht werden, erscheinen oft einleuchtend und logisch. Eine Police, die nur einmal verlängert werden muss - ist das nicht viel einfacher? Dazu eine finanzstarke Versicherungsgesellschaft anstatt mehrerer Anbieter, die einzeln überwacht werden müssen. Die konsolidierten Verträge bringen häufig auch Kosteneinsparungen. Kurz, das Angebot erscheint auf den ersten Blick ausgesprochen attraktiv. Und für bestimmte Firmen, insbesondere für diejenigen, die nur schwer Versicherungsschutz bekommen, ist das auch tatsächlich der Fall.

Andererseits sollten sich Unternehmen, die langjährige Beziehungen zu ihren Hauptversicherern pflegen, erst ein paar grundlegende Fragen stellen, bevor sie eine integrierte Police abschließen. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Grundlagen der geplanten Kosteneinsparungen.

Die neuen integrierten Versicherungsprogramme folgen dem Anspruchserhebungsprinzip und nicht dem Ereignisprinzip. Das ist ein wichtiger Unterschied. Eine allgemeine Haftpflichtversicherung, die nach dem Ereignisprinzip abgeschlossen wurde, deckt Schäden, die während der Laufzeit der Police auftreten. Der Versicherte kann in diesem Fall von der akkumulierten Deckung profitieren, die über Jahrzehnte hinweg bestand, wie das z.B. bei den Asbestansprüchen der Fall war. Nach dem Anspruchserhebungsprinzip erstreckt sich die Deckung nur auf die eine Police, die zur Zeit des Anspruchs in Kraft ist.

Einer der Hauptgründe für die reduzierten Prämien bei einer integrierten Police ist die radikale Reduzierung des verfügbaren Versicherungsschutzes. Bei traditionellen Verträgen hat jedes Programm sein eigenes akkumuliertes Haftungslimit, das oft auf Jahresbasis berechnet wird. Ein integriertes

Programm schränkt die Deckung auf dreierlei Art ein. Erstens, alle bisher unabhängig akkumulierten Limits werden zu einem einzigen zusammengefasst. Zweitens werden die akkumulierten Haftungslimits pro Jahr auf 36 Monate ausgedehnt, da integrierte Policen über mehrere Jahre laufen. Ein akkumuliertes Jahreslimit von 100 Millionen US-Dollar ergibt auf drei Jahre gerechnet 300 Millionen. Durch den Wechsel von einem jährlichen akkumulierten Limit von 100 Millionen auf 100 Millionen über 36 Monate reduziert sich die Deckungssumme um 200 Millionen US-Dollar. Die Limits können zwar meist wieder hergestellt werden, dies hat je doch seinen Preis.

Bei einem spezifischen Vertrag, zum Beispiel bei einer Haftpflichtversicherung für Führungskräfte, lässt sich genau kontrollieren, inwieweit die Limits den Anforderungen entsprechen, und die automatische Wiederherstellung kann im Voraus vereinbart werden. Bei einer integrierten Police, die sich auf mehrere Versicherungsbereiche erstreckt, ist das komplizierter. Die Frage, wie die Erschöpfung der akkumulierten Haftungslimits, die Ausfalldeckung bei einem Exzedentenvertrag und die Wiederherstellung gehandhabt werden sollen, war zum Zeitpunkt der Einführung der integrierten Programme nicht völlig geklärt.

Die dritte signifikante Reduktion der Versicherungsdeckung ergibt sich aus dem relativ hohen Selbstbehalt. Ein besonders gravierender Nachteil, wenn man bedenkt, wie preisgünstig eine direkte Versicherung zu haben ist. Wenn man all diese Faktoren addiert, bringen Programme dieser Art in der Tat Einsparungen - solange man keine schweren Verluste erleidet!

Im Falle eines großen Schadens ist unter einem herkömmlichen Vertrag nur das eine Programm bei einem Versicherer betroffen. Bei einem integrierten Versicherungsprogramm kann ein schwerer Schadensfall jeder Art das gesamte Arrangement aufs Spiel setzen, wie einige Unternehmen, die sich auf integrierte Programme verlagert hatten, bereits erfahren mussten. Ist es zweckmäßig, die Versicherungsgesellschaft, die das persönliche Vermögen einzelner Führungskräfte schützt, auch für Verluste des Gesamtunternehmens in Anspruch zu nehmen?

Hinzu kommt die Frage, inwieweit ein Versicherer in allen Sparten dieselbe Fachkenntnis haben kann. So repräsentieren zum Beispiel Sachversicherer von hochgradig geschützten Risiken eine Marktnische, die kostengünstige Lösungen anbietet. Auch haben nur relativ wenige Versicherungsgesellschaften Erfahrung mit Haftpflichtversicherungen für Führungskräfte.

Ein integriertes Programm kann für eine Firma attraktiv sein, die ein bestimmtes Risiko- und Verlustprofil aufweist, doch sollten die zuvor aufgeworfenen Fragen in Erwägung gezogen werden.

Wie ich eingangs erwähnt habe, sehe ich ein integriertes Risikoprogramm nicht als Alternative, sondern als Erweiterung traditioneller Methoden, die neue Risiken und Finanzierungserfordernisse anspricht.

In meinem Unternehmen wurde das Konzept der Risikointegration genutzt, um unseren Versicherungsschutz zu erhöhen und auf bislang unversicherbare Betriebsrisiken auszuweiten. Wir haben alle direkten Versicherungsbeziehungen und -verträge beibehalten und eine Katastrophenschaden-Zusatzversicherung über 400 Millionen US-Dollar syndiziert. Als Zusatzversicherung wurde sie der bestehenden Haftpflichtversicherung für Führungskräfte und unserer Verbrechenversicherung aufgesetzt. Als Katastrophenschadenversicherung tritt sie nach einem Selbstbehalt von 100 Millionen US-Dollar in Form einer Betriebshaftpflichtversicherung in Kraft. Sie bot 1997 zum Zeitpunkt des Abschlusses den ersten Versicherungsschutz gegen unbefugte Handlungen, darunter auch unerlaubter Börsenhandel. Das Programm ist ein gutes Beispiel dafür, wie man Geschäftsrisiken integrieren kann, ohne potentiell negative Begleiterscheinungen in Kauf nehmen zu müssen. Dieser Effekt ergibt sich primär aus der Tatsache, dass die integrierte Police nicht als Alternative, sondern als Erweiterung des bestehenden Versicherungsschutzes behandelt wurde. Dadurch wird ein Ertragsschutz im Unternehmen erzielt, wie er bisher in dieser Form nicht möglich gewesen ist. Gleichzeitig konnten wir auch einige kostspielige Zusatzversicherungen eliminieren, die einen geringeren Deckungsumfang boten.

Einige Monate nach Abschluss dieser Police hat Lloyd's eine Spezial-Versicherung für Schäden aus unerlaubten Eigenhandelsgeschäften eingeführt. Die Police sieht einen niedrigeren Selbstbehalt bei einer wesentlich erhöhten Prämie vor. Dieses begrenzte Programm wird auch als SVB-Versicherung bezeichnet.

Genauso wie die Evolution in der Natur seltsame Lebensformen hervorgebracht hat, so wurden auch im Namen integrierter Versicherungsprogramme einige ungewöhnliche Kombinationen eingeführt. So hat sich zum Beispiel eine Gesellschaft dazu entschlossen, ihr Sach- und Schadenversicherungsprogramm (einschließlich der Sachschaden-, allgemeinen Haftpflicht- und Berufsunfallversicherung) in einer Police zu kombinieren, unter die auch ein Schutz gegen Währungsrisiken fällt. Da die Banken ihren Kunden seit Jahrzehnten eine Versicherung gegen Währungsrisiken anbieten, bleibt unklar, welchen Vorteil der Einschluss dieses Postens in der integrierten Police haben soll.

Die Begründung lautet, dass die einzelnen Risiken so unterschiedlicher Art sind, dass sie nie von ein und demselben Vorfall betroffen sein können. Das ist sicher richtig. Ja, sie sind in die Tat so verschieden, dass es wesentlich einfacher ist, jedes Risiko einzeln für sich zu versichern. Weitaus sinnvoller wäre es dagegen, zwei genau entgegengesetzte Risiken so miteinander zu kombinieren, dass ein automatischer Sicherungsmechanismus entsteht, bei dem die Aufwärtsbewegung des einen Faktors die Abwärtsbewegung des anderen ausgleicht.

Das genannte Paket soll zu Kosteneinsparungen führen. Wie bei allen anderen Risikoprogrammen dieser Art muss erst durch genaue Analysen verifiziert werden, inwieweit dies zutrifft. Die Reduktion der allgemeinen Versicherungsdeckung und die Erhöhung des Selbstbehalts darf in dieser Kalkulation nicht vernachlässigt werden. Laut Unterlagen galt in allen Segmenten dieses Programms ein jährlicher Selbstbehalt von 25 bis 35 Millionen US-Dollar.

Es gibt ohne Zweifel genügend Spielraum für neue, innovative Risikokombinationen, und diese Möglichkeiten werden von hochqualifizierten Talenten untersucht. Aber jeder Neuvorschlag muss sich gegen die bestehenden Optionen behaupten können, und es muss ein materieller Anreiz dafür vorhanden sein, diese Risiken kollektiv anstatt einzeln zu behandeln. Das Ganze muss mehr ausmachen als die Summe seiner Teile, und, wie wir gesehen haben, halten die potentiellen Kosteneinsparungen nicht immer, was sie versprechen.

Das Konzept „unternehmensweites Risikomanagement“ geht weit über die einfache Risikointegration hinaus. Bei der Integration werden bestehende Posten zusammengefasst, während das Risikomanagement versucht, das gesamte Spektrum geschäftlicher Risiken anzusprechen, einschließlich aller Markt-, Kredit- und Betriebsrisiken. Strategisch gesehen kann es von Vorteil sein, den gesamten Risikokomplex als Ganzes zu sehen. Wer jedoch die passenden taktischen Lösungen finden will, muss eine Klassifizierung der einzelnen Risiken vornehmen. Im Bereich Markt- und Kreditrisiken gibt es bereits zahlreiche Absicherungs- und Finanzierungsmethoden. Parallel dazu stehen auch Finanzdienstleister zur Verfügung, die sich auf das Management von Markt- und Kreditrisiken spezialisiert haben. Das heißt nicht, dass neue Anbieter oder Verfahren von vornherein abzulehnen sind. Aber richtige Entscheidungen wird nur derjenige fällen, der alle verfügbaren Alternativen genau kennt.

Die integrierten Programme, die zuerst am Markt erschienen sind, haben oft nur unklar zwischen den einzelnen Risikoklassen unterschieden. Sie galten als „Bilanz-Schutzprogramme“. Sie waren nicht auf spezifische Schadensursachen oder Schäden ausgerichtet, sondern auf die Auswirkung aller Arten von Schäden auf die Unternehmensbilanzen.

Die ersten Programme dieses Typs sahen vor, dass eine Gruppe von Firmen langfristig einen Vermögenspool aufbaut, der bei einem Selbstbehalt von ca. 100 Millionen US-Dollar eine Deckungssumme von 500 Millionen bis 1 Milliarde US-Dollar gewährleistet. Diese Programme erwiesen

sich als außerordentlich kostspielig für die Versicherungsnehmer und als enorm lukrativ für die beteiligten Vermittler. Die Modelle, die für die Kostenkalkulation dieser Arrangements herangezogen wurden, waren nicht solide und statistisch fundiert.

Auch hier bleibt zu bemängeln, dass diese Programme als Alternative zur herkömmlichen Versicherung angepriesen wurden. Die angebotenen Limits und Selbstbehalte wären ohne weiteres und zu einem günstigen Preis auch über ein umfassendes Versicherungspaket zu haben gewesen. Die Katastrophenversicherung, die J.P. Morgan abgeschlossen hat, ist hierfür ein gutes Beispiel.

Die Entwicklung im unternehmensweiten Risikomanagement ist seither nicht stehengeblieben. Entscheidend ist, die integrierten Risikoprogramme nicht als Konkurrenz zu Versicherungsprodukten zu verstehen, die nach wie vor preisgünstig und effektiv sind. Die ersten „Bilanz-Schutzprogramme“ haben versucht, alle Risiken in ihrer Auswirkung auf die Geschäftsbilanzen zu behandeln. In letzter Zeit tendiert man dazu, sich speziell auf die Betriebsrisiken zu konzentrieren. Wie ich zuvor erwähnt habe, gibt es zahlreiche Finanzinstrumente, die Markt- und Kreditrisiken ansprechen. Dabei kommen Modelle zum Einsatz, die statistisch fundiert sind. Bei den Betriebsrisiken steht man jedoch noch immer auf schwankendem Boden. Es gibt keine ausreichenden Daten über tatsächliche Betriebsverluste, und daher ist es praktisch unmöglich, dieses Risiko zu quantifizieren.

Vorschläge zur Finanzierung von Betriebsrisiken, die zur Zeit entwickelt werden, präsentieren sich nicht als Alternative zur Versicherung, sondern als Instrumente zur Kapitalstrukturierung. Außerdem beruhen sie auf einem größeren Bestand an Betriebsverlustdaten. Statistisch gesehen sind Verluste dieser Art noch immer schwer zu präzisieren, und der rapide technologische Fortschritt erschwert Prognosen, die auf historischen Daten beruhen. Die Versicherer haben jedoch richtig erkannt, dass dieser Datenbestand ein zusätzliches Hilfsmittel ist, das in Zukunft noch weiter verbessert werden muss.

Die traditionelle Versicherung bietet Großunternehmen weiterhin effiziente Methoden zur Ertragssicherung, insbesondere in Verbindung mit Katastrophenschaden-Zusatzversicherungen. Die Deckungssumme und der Deckungsumfang solcher Verträge reicht jedoch nicht aus, um Konzerne gegen geschäftsbedrohende Schäden abzusichern, die auf Betriebsrisiken zurückzuführen sind.

Eine der Gesellschaften, die sich mit Fragen des Betriebsrisikos auseinandersetzt, ist Swiss Re. Diese Gesellschaft ist dabei, ein neues Produkt vorzustellen: Financial Institution Operating Risk Insurance, kurz FIORI. Laut Swiss Re entstehen Betriebsrisiken in den folgenden Bereichen: Personal, Technologie, materielle Wirtschaftsgüter, Kundennetz und externe Faktoren.

- Personal - Geschäftsziele werden aufgrund von fehlender Arbeitsmoral, Betrug oder falscher Personalpolitik verfehlt.
- Technologie - mangelhafte Systemverfügbarkeit, minderwertige Datenqualität, Systemfehler, Softwareprobleme.
- Materielle Wirtschaftsgüter - Beschädigung oder Verlust von Wirtschaftsgütern beeinträchtigt den Geschäftsablauf.
- Kundennetz - unangemessene Beziehungen und Verkaufspraktiken, Probleme mit Kunden usw.
- Externe Faktoren - Transaktionen sind oder werden undurchführbar; Änderung der geltenden Gesetze oder der betreffenden Standards.

Swiss Re plant die Entwicklung einer Betriebsrisiko-Deckung, die den Status des Versicherungsnehmers bei den Behörden und Aktionären verbessern sollen. Die Hauptschwierigkeit wird darin bestehen, ein Volumen zu akkumulieren, das einen ausreichenden Grad an Sicherheit garantieren kann. Für die größten Finanzinstitute wird meiner Ansicht nach eine Gesamtkapazität von fast 10 Milliarden US-Dollar erforderlich sein. Als Pionier auf diesem Gebiet verfolgt Swiss Re eine Zukunftsvision, die vorsieht, dass Versicherungsgesellschaften und Banken einen gemeinsamen Markt schaffen, in dem die Versicherer

vorerst als Kapital- und Liquiditätsgeber auftreten, um dann langfristig zu Market Makers für zusätzliches Kapital zu werden, das aus anderen Quellen (z. B. der Vermögensverwaltung) zufließt.

Das Angebot neuer unternehmensweiter Risikoprogramme, die sich auf Betriebsrisiken konzentrieren, stellt traditionelle Risiko- und Versicherungsmanager vor eine zwingende Herausforderung. Zwei Aspekte stehen im Vordergrund: Erstens ein finanzieller, da diese Programme als Kapitalmanagement-Instrumente konzipiert sind; und zweitens ein technologischer, da die Technologiesysteme in vielen Firmen vielleicht die Hauptursache von Betriebsrisiken sind. Daher werden je nach Firmentyp Risikomanager mit umfassender finanzieller oder technologischer Expertise gefragt sein. Meiner Einschätzung nach bringen nur wenige der derzeitigen Risiko- und Versicherungsmanager diese Qualifikationen mit sich. Sie müssen also entweder mit diesem Trend mitziehen oder sich mit einem Posten im mittleren Management zufrieden geben, als Spezialist, der ein schmales Segment des gesamten Betriebsrisikospektrums abdeckt. Diese Ansicht wird auch durch die Tatsache untermauert, dass heute immer mehr Spitzenagenten über Kenntnisse im Bankwesen oder in der Finanzberatung, anstatt wie früher im Versicherungswesen verfügen.

Bitte gestatten Sie mir, hier noch einmal auf den Vergleich mit der Evolution und der natürlichen Auslese zurückzukommen: Nur diejenigen Risiko- und Versicherungsmanager haben eine Erfolgchance, die sich an die neuen Gegebenheiten anpassen und aus den verfügbaren Alternativen die besten Kombinationen entwickeln.

Wie in der Natur bringt die Evolution immer komplexere Organismen hervor. Die früheren Lebensformen verschwinden nicht notgedrungen, sondern passen sich neuen Mechanismen und Gegebenheiten an und koexistieren so mit neueren Gattungen.

Dankeschön.