

sinnvoll erachtet werden. Schließlich werden Zahlungsströme an Versicherungsnehmer in der deutschen Lebensversicherung auf Basis von HGB Werten ermittelt. Eine reine HGB-Sicht ist für eine wert- und risikoorientierte Steuerung allerdings unzureichend, beziehungsweise nicht mehr vorgesehen. Mischansätze zur Optimierung der Kapitalanlage haben daher durchaus in der derzeitigen Welt ihre Rechtfertigung.

Fazit

Solvency II wird wichtige Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung, die Transparenz und die Risikotragfähigkeit der Versicherungsunternehmen liefern. Der Einsatz der entsprechenden, marktorientierteren Unternehmensmodelle ist somit nicht nur in der regulatorischen Sicht, sondern auch in der Unternehmenssteuerung sinnvoll und führt zu einer Angleichung dieser Steuerungsparadigmen. Allerdings sind noch einige Punkte bis 2012 zu klären bzw. bedürfen einer einheitlichen Auslegung um eine Vergleichbarkeit innerhalb der Branche zu erreichen. Beispielsweise bestehen bisher keine einheitlichen Gütekriterien für die passivseitige Aggregation unter Solvency II.

Gleichzeitig unterliegt jedes Modell gewissen methodischen Einschränkungen. Im Fall von Solvency II beispielsweise die Verwendung von stichtagsbezogenen Annahmen, vorgegebene Parameter im Standardmodell und die Anwendung von Preisverfahren für einzelne Risikoklassen auf das Gesamtunternehmen.

Ein zu stark modellgetriebenes Entscheidungsverhalten kann daher durchaus weitergehende Risiken bergen. Ein Königsweg für eine konsistente Steuerung scheint jedoch noch nicht gefunden bzw. etabliert. Teilweise zu erwartende widersprüchliche Aussagen auf Basis von marktorientierter Bewertung zur Rechnungslegung können die Kommunikation mit Investoren erschweren.

Hendrik F. Löffler*

Was ist sicher?

Die Grenzen eines Risikomanagement-Systems – Ein Szenariobeispiel aus der Praxis

Unter Sicherheit versteht man im Allgemeinen einen Zustand des Geschützt- und Geborgenseins, eine Situation, die frei ist von Gefahr und Unwägbarem. Ein erstrebenswerter Zustand also, denn in Sicherheit sind die bestehenden Werte geschützt und die zukünftigen Erträge garantiert. Die Praxis zeigt jedoch, dass es absolute Sicherheit nicht gibt und letztlich jede Planannahme mehr oder weniger unsicher – also risikobehaftet – ist. Demnach kann man Risiko als Möglichkeit einer Planabweichung definieren, die durch unterschiedliche, unsichere Ereignisse hervorgerufen wird. Dementsprechend hat das Risikomanagement die Aufgabe, diese Ereignisse zu identifizieren, hinsichtlich ihrer Auswirkung zu bewerten und – falls möglich – in Form von Risikobewältigungsmaßnahmen steuer- und somit kalkulierbar zu machen.

So weit, so gut. Leider wird in diesem Zusammenhang oft übersehen, dass die Risikobewertungsmethoden mitunter auf höchst unsicheren Modellannahmen basieren, die generierten Ergebnisse häufig falsch interpretiert werden, und auch die einzelnen Risikobewältigungsmaßnahmen in keiner Weise eine Sicherheitsgarantie darstellen. Dennoch verlässt man sich vielerorts blindlings auf die so suggerierte Sicherheit. Unter Umständen kann dies ein fataler Fehler sein, wie das nachstehende Beispiel aus der Unternehmenspraxis verdeutlicht.

Die Muster GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie, das Kunststoffteile im Spritzgussverfahren fertigt. Es produziert an mehreren Standorten in Deutschland sowie in Asien und erwirtschaftet mit rund 600 Mitarbeitern einen Umsatz von knapp 100 Mio. Euro. Das EBIT liegt bei rund

5 Mio. Euro, die Eigenkapital-Quote beträgt gute 40%.

Ein ganzheitliches Risikomanagement-System

Das Unternehmen entschließt sich, seine Risikomanagement-Aktivitäten in einem ganzheitlichen Risikomanagementsystem zu bündeln. Bisher wurden einzelne Maßnahmen voneinander unabhängig in den jeweiligen Unternehmensbereichen (Controlling, Revision, Qualitätsmanagement, Versicherungswesen etc.) betrieben. Ziel ist es, die Risikomanagementinformationen in den Planungsprozess zu integrieren und die Risikotragkraft des Unternehmens zu ermitteln. Hierbei soll insbesondere festgestellt werden, inwieweit das gegebene Eigenkapital und die Liquiditätsreserven ausreichend sind, um die gegenwärtige Risikogesamtsituation zu tragen.

Infolge moderierter Workshops werden rund 30 für das Unternehmen bedeutsame Risiken aus den Bereichen Strategie, Markt, Finanzmarkt, politisches bzw. rechtliches Umfeld, Unternehmensorganisation sowie Wertschöpfung und Unterstützungsprozesse identifiziert. Diese können anhand einer spezifischen Relevanzklassifizierung auf knapp 15 Risiken verdichtet werden, die für die Muster GmbH relevant sind, und die letztlich gemeinsam auf das Eigenkapital und die Liquidität des Unternehmens einwirken.

Um die Ergebniswirkung der Risiken näherungsweise darstellen zu können, werden diese Risiken quantitativ bewertet und aggregiert. Hierbei wird zwischen schwankungsorientierten Risiken und – soweit sinnvoll bzw. möglich – ereignisorientierten

* Geschäftsführer Funk RMCE GmbH; Hamburg

Risiken unterschieden. Die schwankungsorientierten Risiken werden in Form von Bandbreiten umschrieben wie z. B. bei Umsatz-, Materialkosten-, Personalkosten- und sonstige Kostenschwankungen, ereignisorientierte Risiken hingegen werden in Form von Szenarien beschrieben wie z. B. Abhängigkeit von einzelnen Kunden, Produkthaftung oder Ausfall der Produktion.

Durch die Aggregation der Risiken (Simulation im Kontext der Unternehmensplanung mittels Monte Carlo-Technik) wird eine theoretische Risikogesamtwirkung errechnet, die die Verteilungen, Szenarien und Korrelationen der Einzelrisiken in Form des so genannten Value at Risk (VaR) berücksichtigt. Der VaR beschreibt einen näherungsweise realistischen Höchstschaten (unter Berücksichtigung der getroffenen Planannahmen), der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit in einem definierten Betrachtungszeitraum nicht überschritten wird.

Der VaR beschreibt also Schadensszenarien, die mit einer relativ (!!!) großen Wahrscheinlichkeit (z. B. in 99% aller denkbaren Szenarien) nicht überschritten werden. Im Umkehrschluss muss aber darauf geachtet werden, dass mit einer relativ geringen, aber eben nicht auszuschließenden Wahrscheinlichkeit (z. B. in 1% aller denkbaren Szenarien) sehr wohl auch größere Ereignisse denkbar sind, die unter Umständen massive Auswirkungen haben.

Das System schafft Sicherheit

Die bei der Muster GmbH durchgeführte Risikoaggregation ergibt einen Schadenswert (Abweichung vom Plan) von etwa 10 Mio. Euro im Extremfall (VaR 1% = einmal in 100 Jahren) und von etwa 5 Mio. Euro bei Berücksichtigung eines wahrscheinlicheren Szenarios im Rahmen eines Betrachtungshorizontes von einmal in zwanzig Jahren (VaR 5%).

Auf Grundlage der definierten Risikophilosophie (=Risikobereitschaft oder -appetit) der Gesellschafter der Mus-

ter GmbH wird als relevantes Konfidenzniveau 97,5% (einmal in 40 Jahren) festgelegt. Auf diesem Niveau beträgt der aggregierte Schadenwert rund 6 Mio. Euro. Das gegebene Eigenkapital neben den bestehenden Liquiditätsreserven deckt dieses Schadenpotential in ausreichendem Maße ab. Entsprechend erscheint die wirtschaftliche Situation der Muster GmbH auch unter aggregierter Risikobetrachtung grundsätzlich gesichert.

Infolge der Wirtschaftskrise kommt es jedoch zu einem bislang nicht gekannten Absatzeinbruch und folglich zu einer spürbaren Ergebnisbelastung durch unflexible Fixkostenstrukturen. Das wiederum führt zu einer deutlichen Reduzierung der Eigenkapitalquote. Die bislang ausreichende Cashflowsituation verschlechtert sich durch das negative gesamtwirtschaftliche Umfeld und deren Wirkung auf Vorratsreichweite, Debitoren- und Kreditorenfristen zunehmend. Liquiditätsspritzen in Form von Fremdkapital sind nicht zu bekommen, da die Branche der Muster GmbH (Automobilzulieferunternehmen) von Banken im aktuellen Wirtschaftsumfeld als äußerst kritisch betrachtet wird.

Das System geht in die Knie

Unglücklicherweise wird das Unternehmen genau zu diesem Zeitpunkt von einem Großabnehmer anlässlich eines Produkthaftpflichtschadens in Regress genommen. Infolge eines Unfalls in den USA hatte sich ein von der Muster GmbH hergestelltes und in Großserie ausgeliefertes Kfz Bauteil als schadenursächlich herausgestellt. Neben dem Regress des Kfz-Herstellers für Schadenersatz und Schmerzensgeld aus dem unmittelbaren Personen- und Sachschaden wird das Unternehmen mit immensen Forderungen im Zusammenhang mit einem erforderlichen Produktrückruf konfrontiert.

Zwar hat sich die Muster GmbH gegen solche Schäden über eine Police abgesichert, die gewählten Deckungssummen stellen sich nun jedoch als bei Weitem nicht ausreichend heraus.

Einen Schaden dieses Ausmaßes hatte man sich bislang schlicht nicht vorstellen können, da durch das bisher immer funktionierende Qualitätsmanagement ein solcher Serienschaden als absolut unrealistisch betrachtet wurde.

Aufgrund der schlechten gesamtwirtschaftlichen Lage ist die ursprünglich kalkulierte Risikotragfähigkeit der Muster GmbH nicht mehr vorhanden: Das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage, die die Versicherungsleistung übersteigende Schadenssumme aus Eigenmitteln bedienen zu können. Es kommt zur Zahlungsunfähigkeit und folgend zur Insolvenz.

„Ein höchst unglückliches Horrorszzenario“, mag man nun einwerfen, und in der Tat ist eine solche Konstellation sicherlich nicht an der Tagesordnung.

Dennoch oder gerade deshalb müssen Szenarien, die die Existenz des Unternehmens bedrohen, stets auf der Agenda eines Unternehmens stehen. Und hierbei spielt es keine Rolle, ob es sich um bedeutende Großrisiken handelt oder um Kleinrisiken, die einzeln betrachtet grundsätzlich unbedeutend sind, im Zusammenwirken jedoch zu einer katastrophalen Entwicklung führen.

Gefährliche Modellgläubigkeit

Gerade bei VaR- Modellen wird jedoch immer wieder übersehen, dass relativ seltene, aber von der Auswirkung äußerst bedeutsame Großschäden aus der Betrachtung ausgeklammert werden. Das ist zur Einschätzung von Frequenzschaden-

„VaR-Betrachtungen berücksichtigen oftmals nur historische Schadenerfahrungen und blenden bislang unbekannte und unwahrscheinlich erscheinende Szenarien aus“

belastungen zwar unkritisch, kann aber zu einer dramatischen Fehleinschätzung von kritischen Großrisiken verführen, die eine theoretische Eintrittswahrscheinlichkeit außerhalb der gewählten Betrachtungsperiode aufweisen (im Beispiel: einmal in 100 statt einmal in 40 Jahren). Darüber hinaus berücksichtigen VaR-Betrachtungen oftmals nur historische Schadenerfahrungen und blenden bislang unbekannte und unwahrscheinlich erscheinende Szenarien aus.

Extremrisiken sind, selbst wenn man sie adäquat identifizieren und bewerten könnte, nur sehr selten direkt beeinflussbar und nicht immer übertragbar. Sie werden in der Regel nie durch nur einen Fehler bzw. eine Ursache ausgelöst und entstehen meist durch ein Zusammenwirken von mehreren Faktoren, die einzeln betrachtet oft unbedeutend sind, unter Umständen schon jahrelang latent vorhanden gewesen sind, und die zunächst nichts miteinander zu tun haben – ihr Zusammenwirken ist daher häufig nicht vorhersehbar. Im Sinne einer angemessenen Risikobewältigung bleibt oft nur die rechtzeitige Vorbereitung auf den Ernstfall.

Aufgrund dieser vermeintlichen Ohnmacht gegenüber seltenen Extremrisiken werden diese beim systematischen Risikomanagement gern ignoriert nach dem Motto „Wenn uns der Himmel auf den Kopf fällt, sind wir

„Das Risikomanagement hat nun erfahren, dass selbst die raffiniertesten Simulationstechniken nur Modellannahmen sind. Ein Ersatz für den gesunden Menschenverstand sind sie nicht“

sowieso alle tot!“. Um die Risikolage des Unternehmens ausreichend zu bewerten, dürfen Extremrisiken jedoch nicht gänzlich aus der Betrachtung ausgeblendet werden. Sie müssen – trotz aller Schwierigkeiten – zumindest ansatzweise bewertet und wann immer möglich durch sinnvolle Bewältigungsmaßnahmen (wie z. B. ausreichende Versicherungskapazitäten für Großschäden) gesteuert werden.

Im Zusammenhang mit der jüngsten Krise wird kolportiert, dass ein leitender Angestellter der Investmentbank Lehman Brothers infolge der ersten heftigen Kursstürze an der Wall Street, mit Blick auf seine Risikoberechnungen – die mehr mit Astronomie als mit Mathematik gemein zu haben schienen – sinngemäß Folgendes gesagt haben soll: „Mittwoch war die Sorte Tag, an den sich die Leute noch

lange erinnern werden. Ereignisse, die wir mit einer Wahrscheinlichkeit von einmal in zehntausend Jahren kalkuliert hatten, traten drei Tage lang jeden Tag ein“¹.

Das Risikomanagement hat nun erfahren, dass selbst die raffiniertesten Simulationstechniken nur Modellannahmen sind. Ein Ersatz für den gesunden Menschenverstand sind sie nicht. So können mit Risikobewältigungsmaßnahmen in der Regel nur einzelne Gefahrenpotentiale gesteuert, nicht jedoch Rundum-Sorglos-Pakete platziert werden.

Die Subprime-, Finanz- und Kapitalmarktkrise unserer Tage wäre wahrscheinlich nicht entstanden, hätte man sich nicht so sicher gefühlt. Falsches – zumeist einseitig auf statistischen Modellannahmen beruhendes – Risikomanagement ist vielleicht eines der bedeutendsten Risiken für Unternehmen überhaupt. Das System suggeriert solange Sicherheit, bis es knallt. Da das Risiko gesichert scheint, verführt es zusätzlich zu unvernünftig riskanten Entscheidungen.

Nur die Beurteilung des gesamten Risikoumfangs lässt Rückschlüsse auf die Krisenfestigkeit und Überlebensfähigkeit von Unternehmen zu, und bildet so die Ausgangsbasis für eine gelebte und aktive Risikokultur im Unternehmen.

Nichts ist sicher, außer dem Tod und den Steuern. Diese Erkenntnis hatte bereits vor mehr als 300 Jahren der berühmte amerikanische Erfinder und Staatsmann Benjamin Franklin. Auch der US-amerikanische Ingenieur Edward A. Murphy, Jr. machte diesbezüglich ganz offensichtlich sehr einschlägige Erfahrungen, die letztlich in dem nach ihm benannten „Murphy's Law“ mündeten, nach dem bekanntlich alles schief geht, was schief gehen kann (*Whatever can go wrong, will go wrong*).

¹ Vgl. u. a. Süddeutsche Zeitung, 21.08.2007, S. 11, Die Poesie der Heuschrecke. Wie spricht der Geldmarkt in der Krise?



**Bundesverband
Deutscher Versicherungskaufleute e.V.**
Berufsvertretung und Unternehmerverband der
selbständigen Versicherungs- und Bausparkaufleute

**Der BVK kämpft für die Interessen seiner Mitglieder!
Alle selbständigen Versicherungs- und Bausparkaufleute
profitieren davon.**

Kommen Sie in die Gemeinschaft der Profis!

BVK · Max-Engl-Haus · Kekuléstraße 12 · 53115 Bonn
Telefon: 0228 / 22805-0 · Telefax: 0228 / 22805-50
E-Mail: bvk@bvk.de · Internet: <http://www.bvk.de>