

# Strategic RISK

AKTUELLE RISIKO- UND CORPORATE-GOVERNANCE-LÖSUNGEN

www.strategicrisk.co.uk TAG 1 8. SEPTEMBER 2010

## PROFIL

Stefan Sigulla  
über Solvency II  
und Trends bei  
den Maklern



Seite 6

## FEATURE

Risikomanager  
müssen ihren  
Horizont erweitern

Seite 8

# DVS SYMPOSIUM AKTUELL

## Unmut bei großen Firmen über Makler

Von Nathan Skinner und Herbert Fromme

In der deutschen Wirtschaft wächst die Verstimmung über die Versuche von Großmaklern, zusätzliche Einnahmequellen zu generieren. So soll nach Informationen aus Marktkreisen die Deutsche Bank den Makler Aon gebeten haben, Daten über seine Risiken nicht mehr in dem internen Informationssystem „Global Risk Insight Platform“ (GRIP) zu speichern. Aon bestätigte das, die Deutsche Bank nahm nicht Stellung. „Selbstverständlich werden wir der Anforderung der Deutschen Bank nachkommen“, sagte ein Sprecher. Die meisten Firmen seien „sehr entspannt“ in der Angelegenheit, nur eine kleine Anzahl habe eine ähnliche Anforderung gestellt.

Der Grund für ihren Unwillen: Aon bietet auf der Suche nach Einnahmequellen den Industrierversicherern an, gegen eine hohe Gebühr GRIP-Daten zu nutzen. In dem System sammelt Aon alle Angebote von Versicherern für spezifische

Risiken in bestimmten Märkten. Die Datenbank bietet damit einen Überblick über Markttrends. Versicherer A könnte damit sehen, welche Bereitschaft bei Wettbewerbern besteht, Feuer- oder Haftpflichtrisiken zu übernehmen. Die Daten sollen aber anonymisiert weitergegeben werden.

Die Allianz-Tochter Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) verhandelt seit mehreren Monaten mit Aon über die Nutzung, allerdings habe man noch keine Grundsatzentscheidung getroffen. Auch andere Versicherer wie Talanx, Axa und Zurich seien angesprochen worden, hieß es. Die Allianz wollte nicht Stellung nehmen.

Das Angebot stößt deshalb auf Widerstand bei den Kunden, weil es eigentlich ihnen und den Aon-Maklern den Vorteil des besseren Überblicks über den Markt verschaffen sollte – nicht jedoch der Marktgegenseite, den Versicherern. Doch ist der Druck bei den Maklern Aon, Marsh und Willis

so groß, dass sie nach allen Möglichkeiten suchen, neue Einnahmen zu generieren.

„Die jetzt geforderten Informationshonorare sollen die Einnahmeausfälle aus Contingent Commissions ausgleichen“, sagte das Vorstandsmitglied eines international agierenden Versicherers. „Die Makler versuchen, rund 2,5 Prozent der Prämien als zusätzliche Provision durchzusetzen, ob als Prozentsatz oder feste Summe.“ Aus Allianz-Kreisen hieß es, eine prozentuale Zahlung für Informationssysteme komme nicht in Frage – wenn überhaupt, nur eine Gebühr. Provisionen in der Industrierversicherung liegen bei rund 15 Prozent der Prämien, die exakte Höhe hängt von der Sparte ab. Sehr große Industriekonzerne zahlen den Maklern direkt eine Beratungsgebühr und erhalten von den Versicherern Nettoverträge. Die Beiträge enthalten einen Nachlass in Höhe der nicht geflossenen Provisionen.

Das DVS Symposium 2010 findet in München statt



Photo: Reuters



# VW gründet eigenen Garantieverversicherer

Der Autohersteller VW will ab Januar 2011 mit einem eigenen Versicherungsunternehmen an den Start gehen. Bisher trat der Konzern mit seinem Volkswagen-Versicherungsdienst (VVD) in erster Linie als Vermittler auf. Rund 900.000 Garantieverträge mit einem Prämienvolumen von 90 Mio. Euro hat Volkswagen über seine Händler verkauft – verglichen mit den 1,1 Millionen Kfz-Policen nur ein Nebengeschäft.

Bei allen Verträgen ist Allianz der Kooperationspartner, die Volkswagen-Tochter VW Re ist als Rückversicherer an dem Risiko nur beteiligt.

Ab Januar wird VW selbst Risikoträger im Endkundengeschäft. Die VW Re wird umbenannt und mit mehr Kapital ausgestattet. Neben dem Rückversicherungsgeschäft soll sie künftig auch eine Garantieverversicherung anbieten, die VW-Kunden über ihre Händler abschließen können. Die Police deckt Fahrzeugschäden für die Jahre drei bis fünf nach Kauf ab, also für die Zeit nach Ablauf der gesetzlichen Garantie.

VW bricht damit ein Tabu. Die Autohersteller erzielen einen erheblichen Teil ihres Gewinns aus Finanzdienstleistungen rund ums Auto, wie Finanzierung, Leasing und Versicherung. Auch für die Produktsteuerung bringen diese Aktivitäten

Vorteile: Mit einem Niedrigzins wird auch ein Auslaufmodell noch zum Verkaufsschlager. Während die Hersteller für die Finanzierung eigene Banken betreiben, konzentrieren sie sich bei den Kfz-Policen auf Partnerschaften mit der Assekuranz und treten als Vermittler auf.

Der Markt sei reif für eine strategische Positionierung gegenüber bestimmten Versicherern wie HUK-Coburg, sagte VVD-Geschäftsführer Andreas Götz. Sie bereiten den Autoherstellern mit eigenen Werkstattnetzen Probleme. Die Hersteller wollen Unfallfahrzeuge immer in den eigenen Vertragswerkstätten reparieren lassen. HUK-Coburg und verbündete Gesellschaften geben dagegen Preisnachlässe, wenn der Kunde sich verpflichtet, den Wagen in eine Partnerwerkstatt des Versicherers zu bringen – mit der die HUK-Coburg eine Vereinbarung über besonders niedrige Stundensätze hat.

Götz sieht die Zusammenarbeit mit der Allianz in der Kraftfahrthaftpflicht- und Kaskoversicherung durch die Neugründung nicht in Gefahr. „Wir haben nicht das Anliegen, diese Sparten zu betreiben“, sagt er. Da die VW Re nach dem Umbau dazu aber theoretisch in der Lage ist, verbessert sich die Verhandlungsposition gegenüber der Allianz.

## Allianz setzt auf Kfz-Hersteller

Der Versicherer Allianz greift die Konkurrenten HDI-Gerling und Ergo im Geschäft mit den Autoherstellern an. Bislang arbeitet Europas Marktführer unter den Versicherern im Inland vor allem mit VW zusammen, aber mit den Edelmarken BMW und Daimler nur außerhalb des Landes. Im Heimatmarkt versichert BMW seine Kunden bei der Munich Re-Tochter Ergo, Daimler bei HDI-Gerling.

Die Allianz will nun auf Grund ihrer globalen Kooperation mit den beiden Herstellern auch in Deutschland punkten. Man führe Gespräche mit beiden, sagte Karsten Crede vor Journalisten. Crede ist Vorstandsmitglied der Allianz Versicherung und weltweit verantwortlich für den Vertrieb über Autokonzerne.

In diesem Segment will die Allianz stark wachsen und in den nächsten drei bis fünf Jahren die weltweiten Prämieinnahmen von heute 1,5 Milliarden Euro auf 2 Milliarden Euro steigern. „Wir werden intensiv aufrüsten, um mehr Vertriebskraft in den Autohäusern zu entwickeln“, sagte Crede.

Crede, bis 2009 beim Autobauer VW für die Versicherung zuständig, wird jetzt 20 weitere Spezialisten für den neu geschaffenen Bereich Automotive einstellen. Sein Budget für Investitionen übersteigt 20 Millionen Euro.

Die Allianz plant, das Geschäftsfeld international auszubauen, und will die Autohersteller in ihre Zukunftsmärkte China, Indien, Brasilien und Russland begleiten. Aber auch in Deutschland und Australien – mit 610 Millionen Euro und 450 Millionen Euro Prämieinnahmen bislang die wichtigsten Länder für das Segment Automotive – will Crede zulegen.

In Deutschland verkauften die meisten Hersteller und Importeure nur an drei bis acht Prozent der Erwerber eines Neuwagens eine Versicherungspolice, sagte er. Bei VW seien es 30 Prozent. „Wer bei 30 Prozent steht, kann auch 50 Prozent erreichen.“ Bei anderen Herstellern sei eine Verdoppelung und Verdreifachung möglich.

Crede will die Allianz als weißen Ritter für Autohersteller positionieren, deren Vertragswerkstätten von starken Konkurrenten der Münchener angegriffen werden. Unter Führung der HUK-Coburg hat eine Reihe von Anbietern ein Werkstattnetz aufgebaut, das den Versicherern niedrigere Stundensätze und damit einen reduzierten Schadenaufwand garantiert. Die Kunden erhalten im Gegenzug einen Preisnachlass, die Werkstätten profitieren von der höheren Auslastung.

Das Modell bedroht die Position der Hersteller bei Reparaturen und der übrigen Kundenbetreuung nach dem Verkauf. Die Allianz bietet sich als Helfer an – Wagen, die über den Autohändler bei ihr versichert sind, werden immer in die Vertragswerkstatt gelenkt.

Die Allianz arbeitet seit Jahren mit VW zusammen. Sie seien in Verhandlungen über ein neues Kooperationsabkommen, das mehr als fünf Jahre halten soll, sagte Crede.

### StrategicRISK

**Sonderausgabe** DVS Symposium Aktuell  
StrategicRISK wird von Newsquest Specialist Media herausgegeben

**Chefredakteurin** Sue Copeman  
**Redakteur** Nathan Skinner Tel.: +44 (0)20 7618 3464  
**Gastredakteur** Herbert Fromme  
**Lektorin/Korrektorin** Annette Cheyne  
**Produktionsdesigner** Nikki Easton  
**Produktionsleiterin** Tricia McBride  
**Leiter Vertrieb** Sean Harry Tel.: +44 (0)20 7618 3082  
**Herausgeber** William Sanders Tel.: +44 (0)20 7618 3452  
**Geschäftsführer** Tim Whitehouse

Wenn Sie einem Mitarbeiter von Newsquest Specialist Media eine E-Mail schicken wollen, verwenden Sie bitte das folgende Format: Vorname.nachname@newsquestspecialistmedia.com

StrategicRISK ist die führende Publikation im Bereich Risikomanagement in Europa und die einzige Zeitschrift, die sich ausführlich mit den Themen Risiko, Corporate Governance und weiteren dazugehörigen Themen für die europäischen Märkte befasst. Seit ihrem erstmaligen Erscheinen in 2000 liefert StrategicRISK europäischen Gesellschaften wesentliche Informationen, die benötigt werden, um gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben für den Bereich Corporate Governance und Risikomanagement gerecht zu werden. StrategicRISK hat eine Leserschaft von über 5.000 europäischen Corporate-Risk-Managern und Versicherungsmanagern.

Um StrategicRISK zu abonnieren, wenden Sie sich bitte an Sean Harry unter +44 (0)20 7618 3082 oder unter der E-Mail-Adresse [sean.harry@strategicrisk.co.uk](mailto:sean.harry@strategicrisk.co.uk)



Versicherer klagen über ein zu geringes Risikobewusstsein der Industrie gegenüber Umweltschäden. Nach ersten Erfahrungen mit der neuen Haftungslage in Deutschland sieht die Assekuranz hier ein hohes Schadenpotenzial.

Seit etwa drei Jahren können Unternehmen eine spezielle Umweltschadensversicherung abschließen. Sie ist die Antwort auf das neue Umweltschadensgesetz. Als Folge einer entsprechenden EU-Richtlinie verlangt es seit 2007 von Unternehmen, dass sie für Schäden aufkommen, die sie an Pflanzen und Tieren sowie deren Lebensräumen verursachen. Für Betriebe bedeutete das eine völlig neue Art der öffentlich-rechtlichen Haftung.

Heute hat fast jedes Unternehmen eine Umweltschadenspolice. Die Prämien für die sogenannte Grunddeckung sind niedrig, sie schließt Schäden auf eigenem Gelände allerdings aus. Viele Kunden hätten es sogar geschafft, die neue Deckung ohne Zusatzkosten an ihr Haftpflicht-Paket anzuhängen, berichtet Jürgen Reinschmidt vom Makler Willis.

Aussagefähige Erhebungen über Schäden gibt es noch nicht. Kunden und Anbieter der Deckung nehmen die neue Lage allerdings sehr unterschiedlich wahr. Unternehmen wissen bislang von keinen großen Schäden zu berichten, Versicherer aber schon.

Der Grund für diese Diskrepanz: Viele Fälle werden gar nicht unter

# Umweltschäden werden unterschätzt



dem Stichwort Umweltschaden registriert, glaubt Karl-Martin Wischott, Risikoberater Haftpflicht bei der Axa. Der Versicherer hat zwei Schadensschwerpunkte ausgemacht. Zum einen ist es der landwirtschaftliche Bereich, etwa Gülleleitungen, die zu Gewässerschäden führen. Zum anderen resultieren viele Schäden aus Feuer und Explosionen. Dabei verursache das Feuer die viel höheren Kosten als der Umweltschaden – entsprechend werde der Fall verbucht.

Die ersten Fälle hätten das enorme Schadenpotenzial deutlich gemacht, sagt Christian Diedrich, Vorstand

der Ergo Versicherungsgruppe. „Für jeden Einzelnen, den es getroffen hat, war es eine existenzielle Frage.“ So verursachte kontaminiertes Löschwasser aus dem Brand eines Reifenhandels eine massive Anreicherung von Schadstoffen in den Böden und Gewässern der Umgebung, und die Sanierung könnte tatsächlich Millionen kosten. „Die Deckung ist mittlerweile etabliert, mit dem Bewusstsein für die Gefahren ist das eine andere Sache“, meint Diedrich.

Fehlendes Bewusstsein für die neue Haftungssituation hat Wischott von der Axa auch bei den Behörden ausgemacht. „Bei einigen ist das

Thema noch nicht angekommen, und sie denken bei bestimmten Schäden noch nicht gleich an das Umweltschadensgesetz.“ Damit bleiben Betriebe von Ansprüchen verschont. Noch.

Bedarf an zusätzlichen Absicherungen habe sich bei den Kunden nicht gezeigt, heißt es beim Deutschen Versicherungsschutzverband (DVS). Einen Wunsch haben viele Industriekunden aber noch: Sie möchten auch Schäden, die aus dem Normalbetrieb heraus entstehen, versichern. Bislang sind in den meisten Policen nur Schäden aus Störfällen abgedeckt.

## Dual will mehr Manager aus der Finanzbranche versichern

Der auf Managerhaftpflichtpolice spezialisierte Assekuradeur Dual will seinen Geschäftsradius ausweiten. In Zukunft wird er auch größere Banken und andere Finanzunternehmen versichern. Dazu hat Dual die Zeichnungsvollmacht für den britischen Versicherer Newline bekommen, der zum Rückversicherer Odyssey Re gehört. „Wir können jetzt automatisch doppelt so hohe Risiken zeichnen“, sagte Dual-Geschäftsführer Heiner Eickhoff.

Der in Köln ansässige Versicherer verkauft Policen zur Abdeckung der Directors' & Officers' Liability (D&O), bislang vor allem auf Risiko des Bermuda-Versicherers Arch. Damit sichern Unternehmen ihr Führungspersonal gegen Haftungsansprüche ab. Bislang hatte sich die Gesellschaft auf kleinere und mittlere Unternehmen konzentriert. Zu den Zielgruppen zählt auch die Finanzbranche.

Die Nachfrage nach hohen Deckungssummen in der Finanzbranche steige, sagte Eickhoff. „Eine

Sparkasse gibt sich kaum noch mit Deckungssummen von 10 Millionen Euro zufrieden“, fügte er hinzu.

Im deutschen D&O-Markt fallen seit Jahren die Prämien, allerdings nicht für die Versicherung von Managern aus der Finanzbranche. Der Markt ist trotz der sinkenden Beiträge für ausländische Anbieter interessant, weil die Prämien im europäischen Vergleich noch immer relativ hoch sind. Die Aufstockung der Kapazitäten bei Dual erfolgt zu einem für das Unternehmen sehr günstigen Zeitpunkt. Denn die Kapazitäten für die Versicherung von Managern aus der Finanzbranche sind knapp. Viele Anbieter scheuen die Risiken, weil sie große Schäden fürchten. Bevor sie Banken und anderen Finanzdienstleistern Deckung geben, nehmen sie eine langwierige Prüfung vor.

Dual gehört mehrheitlich dem britischen Versicherer und Assekuradeur Hyperion, ebenso wie der auf D&O ausgerichtete Düsseldorfer

Spezialmakler Hendricks & Co. Die britische Maklergruppe Howden Broking, die zum Londoner Hyperion-Konzern gehört, hatte im vergangenen Jahr 75 Prozent an dem Düsseldorfer Makler Hendricks & Co. übernommen. Gründer Michael Hendricks behält 25 Prozent und beteiligt sich seinerseits an Hyperion.

Auch Hendricks will größere Kunden erreichen. Er beziffert seinen eigenen Marktanteil mit zehn Prozent. Die Firma hat 30 Mitarbeiter und arbeitet mit rund 500 Maklern als Vertriebspartner zusammen. „Mit dem Zugang zu internationalen Märkten werden wir für Mandanten unter den Dax-Unternehmen noch interessanter“, sagte er. Die Hyperion-Gruppe besteht seit 1994. Sie agiert als Makler und Zeichnungsstelle für Versicherer. Hauptgeschäftsfelder sind D&O und Berufshaftpflichtdeckungen. Hyperion hat 550 Mitarbeiter in 18 Ländern und plant, an die Börse zu gehen.

# Assekuranz stiftet Verwirrung

Versicherer lassen Unternehmen mit Problemen allein.  
Herbert Fromme und Anja Krüger berichten

Photo: Reuters

Vorstände großer Kapitalgesellschaften hassen so etwas. Ein teures Problem, bei dem es nicht um die Finanzen ihres Unternehmens geht, sondern um ihr ganz persönliches Portemonnaie. Und dazu Fachleute, die sich nicht einig sind, wie das Problem zu lösen ist, sondern zwei ganz verschiedene Wege vorschlagen – mit entsprechenden Risiken. Genau diesem Szenario sehen sich Führungskräfte angesichts ihrer Berufshaftpflichtversicherung, der Directors' and Officers' Liability (D&O), ausgesetzt. Und die Risikomanager ihrer Unternehmen mit ihnen.

Eingebrockt haben ihnen das ausgerechnet die Versicherer mit ihrer widersprüchlichen Reaktion auf das „Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung“, dessen letzte Übergangsfrist am 1. Juli ausgelaufen ist. In Paragraph 93, Absatz 2 heißt es: „Schließt die Gesellschaft eine Versicherung zur Absicherung eines Vorstandsmitglieds gegen Risiken aus dessen beruflicher Tätigkeit für die Gesellschaft ab, ist ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds vorzusehen.“ Die Eigenbeteiligung kann mehrfach fällig werden, wenn dem Manager Fehler aus mehreren Jahren nachgewiesen werden können. Das ist gar nicht so unwahrscheinlich. „Die Suche nach einem Fehlverhalten von Vorständen hat erheblich zugenommen“, sagt der Frankfurter Jurist Frank Weber, Partner der Kanzlei Waldeck Rechtsanwälte.

Die Eigenbeteiligung ist zwingend für die Vorstände von Aktiengesellschaften, ob an der Börse gelistet oder nicht. Geschäftsführer von GmbHs sind nicht betroffen. Auch für Aufsichtsräte von Kapitalgesellschaften sieht das Gesetz keine Eigenbeteiligungsklausel vor. Aber der Corporate-Governance-Kodex empfiehlt den Selbstbehalt auch für diese Gruppe. Weil sie fürchten, ansonsten Schwierigkeiten mit der Compliance

zu bekommen, dringen viele Unternehmen auf eine Eigenbeteiligung ihrer Aufsichtsräte.

Um ihr Vermögen nicht zu gefährden, können sich Manager gegen den Selbstbehalt versichern. Das kann der Gesetzgeber nicht verbieten. Aber ausgerechnet die Versicherer sorgen für gehörige Verwirrung. Die Branche liefert sich einen heftigen Glaubenskrieg. Die einen verkaufen Vorständen und Aufsichtsräten Policen, die vom D&O-Vertrag des Unternehmens völlig unabhängig sind, selbst wenn sie vom selben Anbieter kommen. Dazu gehören HDI-Gerling und der Kölner Assekuradeur DUAL. Andere, darunter der Wiesbadener Versicherer R+V, vertreiben das sogenannte Anrechnungsmodell. Dabei kommen die Deckungssumme für die D&O-Police des Unternehmens und der Selbstbehalt des Managers aus einem Topf. Weil es sich insgesamt um dieselbe Summe handelt, ist die Police für den Manager preisgünstig – aber auch umstritten. Denn die Vertreter der eigenständigen Lösung fahren hartes Geschütz auf. Sie sehen beim Anrechnungsmodell Probleme mit der Compliance. Das Argument: Das Unternehmen subventioniert den Vertrag des Managers. Das ist nicht statthaft und grenzt an Untreue, behaupten sie. Ihrer Logik nach dürfen sich die Versicherungseinkäufer der Konzerne nicht einmal mit dieser Frage beschäftigen, denn sie ist reine Privatangelegenheit.

Die Sache ist unentschieden, beide Lösungen sind im Markt vertreten. Der Deutsche Versicherungsschutzverband, der Interessenvertreter der versicherungsnehmenden Wirtschaft, positioniert sich nicht zu dieser Frage. Anwalt Weber rät denn auch zur Gelassenheit. „Aufgrund der Offenheit des Themas wird man kaum einem Vorstand einen Vorwurf machen können, weil er sich für die eine oder andere Lösung entschieden hat“, beruhigt er.

Die D&O-Sparte ist nicht der einzige Schauplatz, auf dem sich die Versicherungsbranche der

Wirtschaft gegenüber sehr merkwürdig verhält. Als im April über weiten Teilen Westeuropas wegen des Vulkanausbruchs auf Island ein striktes Flugverbot herrschte, dauerte es nicht lange, bis die führenden Versicherer fast stolz meldeten: Keine Schäden! Bizarrr. Das Wirtschaftsleben eines Kontinents ist massiv beeinträchtigt, und die Assekuranz bleibt außen vor. Erst nach und nach wurde manchem Versicherungs-Chef klar, wie fatal diese Botschaft für eine Branche ist, deren Kerngeschäft in der Übernahme von Risiken besteht. Munich Re und Allianz beeilten sich, der Öffentlichkeit offenbar noch nicht wirklich marktreife Flugausfalldeckungen zu präsentieren – die noch niemand abgeschlossen hatte und bei denen völlig unklar war, ob sie wirklich ge-griffen hätten.

Für ein Kernproblem gibt es noch keine befriedigende Lösung: Die mögliche Unterbrechung von Lieferketten, die heute nur zum Teil versicherbar ist. Die Assekuranz zahlt nur, wenn ein Sachschaden der Grund für die Unterbrechung ist, zum Beispiel Prozessoren wegen eines Brandes nicht geliefert werden oder ein Flugzeug mit der Fracht abgestürzt ist. Der Lieferausfall infolge des Flugverbots war nicht gedeckt. Immerhin ist den Anbietern klar, dass sie etwas tun müssen. Der Allianz-Konzern entwickelt neue Versicherungen für Unternehmen. „Wir stehen vor der Herausforderung, weitergehende Deckungen für Vermögensschäden anzubieten“, sagt Axel Theis, Chef des Industrieversicherers Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS). Viele Probleme, die nahe an unternehmerischen Risiken lägen, seien bislang nur schwer versicherbar. „Da sind wir dran. Dabei geht es zum Beispiel um die Unterbrechung der Lieferketten und Neuentwicklungen, Erprobungsphasen und ähnliches.“ Die Kunden verlangen das, weiß Theis. Der Vorteil für den Konzern: „Hier sind die Risiken viel komplexer, das kann nicht jeder“, sagt er.



# Unterbrochen: die Lieferkette Abgesichert: das finanzielle Risiko



Kommt es irgendwo auf der Welt zu einem Schaden in der Produktionsstätte eines Zulieferers, ist die gesamte Lieferkette unseres Versicherungsnehmers in Gefahr. Die Folgen können äußerst schwerwiegend sein. Müssen sie aber nicht – denn in finanzieller Hinsicht sind die Risiken der gesamten Lieferkette unserer Kunden durch die FM Global Ertragsausfall-Versicherung immer abgedeckt. Also alle direkten und indirekten Zulieferer und Abnehmer. Das ist eine Besonderheit. Und das bei gleichem Deckungsumfang für alle Elemente der Lieferkette. Für unsere Versicherungsnehmer ist dies ein wichtiger Baustein ihrer Risikomanagement-Strategie.

[WWW.FMGLOBAL.DE/ERLEBEN](http://WWW.FMGLOBAL.DE/ERLEBEN)

**FM** Global®

Risiken verstehen,  
vermindern, versichern.



# Wir sehen eine relative Ruhe

Stefan Sigulla ist Versicherungschef bei Siemens und Vorsitzender des Deutschen Versicherungs-Schutzverbandes (DVS). Im Interview äußert sich Sigulla zu den Folgen von Solvency II, der Vulkanasche und Entwicklungen bei den Maklern



**Frage: Herr Sigulla, in welchem Marktumfeld findet das diesjährige DVS-Treffen statt?**

Sigulla: Es ist nicht leicht, das vor dem Rückversicherungstreffen in Monte Carlo einzuschätzen. Aber offensichtlich gibt es nach wie vor viel Kapital im Markt. Die Preise haben deshalb nicht in der Form angezogen, die erwartet worden war. Allerdings gibt es Segmente, zu denen ich mittlerweile auch die Deckungen gegen Naturkatastrophen zählen würde, in denen wir zumindest aus dem Rückversicherungsmarkt deutliche Hinweise auf Veränderungen bekommen. D&O ist auch immer noch im Gespräch, insbesondere bei Financial Services, aber auch die eine oder andere Deckung, die aus dem Vermögensschadenbereich kommt. Die traditionellen Bereiche Haftpflicht, Feuer und Transport sind aus Kundensicht unproblematisch.

**Frage: Im April will die EU den endgültigen Zuschnitt für die Regeln von Solvency II festlegen. Wie wirkt sich das auf den Markt aus?**

Sigulla: Wir sehen eine relative Ruhe. Viele warten ab, andere glauben nicht, dass im April wirklich der endgültige Zuschnitt feststeht. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass Solvency II mittelfristig erhebliche Veränderungen bringen wird.

**Frage: Welche?**

Sigulla: Das Bewusstsein der Versicherungsnehmer ändert sich. Das ist auch teilweise ein Ergebnis der Krise. Alle haben plötzlich erkannt, dass auch bei der Versicherung das Counterparty-Risiko ein echtes Risiko ist. Wenn eine Bank pleite geht und ich Gelder bei ihr habe oder Forderungen gegen sie, dann spüre ich den Schaden sofort. Habe ich einen finanziell wackeligen Versicherer, dann fehlt mir noch ein zweiter Schaden, nämlich mein Versicherungsschaden. Erst dann spüre ich die Probleme des Versicherers. Wir müssen also verstärkt auf die Leistungsfähigkeit der Versicherer achten. Dafür schärft Solvency II das Bewusstsein.

**Frage: Die neuen Regeln treffen auch die Captives. Wie gehen Sie damit um?**

Sigulla: Das ist ein spannendes Thema. Natürlich muss eine Captive wegen ihrer Größe anders behandelt werden, andererseits gelten Themen wie solide Leistungsfähigkeit dort ähnlich wie

bei Versicherungsgesellschaften. Im Moment werden verschiedene Modelle für die Captives innerhalb der QIS5-Studien zu Solvency II gerechnet. Dann sehen wir mehr.

**Frage: Manche Unternehmen haben in der Krise an Versicherung gespart und wollen das jetzt fortführen. Im Gegenzug nehmen sie höhere Selbstbehalte. Es gibt ja den Fall BP, der Konzern versichert sich ja bekanntlich gar nicht, es sei denn bei Pflichtversicherungen. Was halten Sie davon?**

Sigulla: Ich glaube, man muss sehen, dass Versicherung Teil der Unternehmensfinanzierung ist. Wenn ein Unternehmen Risiken auf die Bilanz des Versicherers transferiert, setzt es bei sich Risikokapital frei. Wenn man die Selbstbehalte erhöht, muss man dafür als Unternehmen Risikokapital hinterlegen, und kann dann sehen, ob man mit dem Selbstbehalt oder der Versicherung besser finanziert ist. Erst vor diesem Hintergrund kann ein Unternehmen die Bedeutung seines Versicherungsschutzes sowohl intern als auch nach außen richtig einordnen. Wenn es einen Selbstbehalt von 100 Millionen. Euro vereinbart, braucht es, je nach Schadenerwartung, bis zu 30 Millionen. Euro Risikokapital. Das muss intern verzinst werden. Und hier schließt sich der Kreis zu Solvency II. Denn dort wird klar, wie teuer es wirklich ist, sich gegen das Risiko einer Insolvenz zu wappnen.

**Frage: Sie monieren als versicherungsnehmende Wirtschaft schon lange, dass die Assekuranz bestimmte Risiken nicht versichert. Vor einigen Monaten hat die Vulkanasche den Luftverkehr lahmgelegt. Welche Konsequenzen ziehen Sie daraus?**

Sigulla: Wenn wir die Frage gestellt bekommen, ob die Folgen der Vulkanasche versichert sind, dann müssen wir sagen, es kommt darauf an. Wenn dadurch ein Sachschaden entsteht, sicherlich ja, wenn es einen Ausfall ohne vorhergehenden Sachschaden gibt, sicherlich nein. Das ist demjenigen, der Versicherungsschutz sucht, schwer zu erklären. Auf der anderen Seite ist die Sachlage natürlich auch für den Versicherer relativ unüberschaubar und deshalb schwer zu kalkulieren. Ich glaube, wir müssen transparent über diese Fragen reden. Ein Problem der Aschewolke ist doch, dass es überhaupt keinen Schaden gibt, wenn sie sich nicht ausbreitet wie im Frühjahr. Tut sie das aber doch, hat man gleich

**Sigulla: „Es gibt viel Kapital im Markt“**

den Großschaden. Es ist sehr schwer, dafür einen Ausgleich zu finden. Manche Versicherer kommen mit Angeboten, aber die sind natürlich überschaubar und haben enge Limite von wenigen Millionen Euro. Wir müssen das mit den Versicherern üben. Wenn die Versicherer sagen, bei einem ähnlichen Vorgang zahlen wir 10 Millionen. Euro für die Prämie X, dann fände ich das spannend. Auf der anderen Seite: Würden alle Unternehmen im Euro-Stoxx diese Deckung kaufen, käme dort ein Kumul raus, das die Versicherer schwer stemmen könnten. Hier besteht Gesprächsbedarf.

**Frage: Wie sehen Sie die Trends bei den Maklern, Risiken zu poolen und nur noch bei einem Versicherer zu platzieren? Beunruhigt Sie das?**

Sigulla: Nein, das beunruhigt uns dann nicht, wenn es transparent gemacht wird. Der Makler wird dann ja zum Quasi-Versicherer, auf jeden Fall zum Agenten. Das ist eben nicht mehr Best Advice. Wenn ich alle Unfallrisiken oder bestimmte Haftpflichtdeckungen zusammenfasse und bei einem Versicherer unterbringe, bin ich kein Makler, sondern Agent, und das muss ich dem Kunden anzeigen.

**Frage: Die Sonderprovisionen, die Contingent Commissions, feiern ihr Comeback. Ihr Kommentar?**

Sigulla: Auch wenn ich mich wiederhole: Zunächst einmal ist Transparenz notwendig. Ich persönlich habe ein Problem damit, dass jemand zwei Herren dienen will. Wenn in der Wertschöpfungskette Teile vom Versicherer zum Makler gehen – anders lässt sich die Contingent Commission ja nicht begründen – dann möchte ich die gerne angezeigt haben und auch wissen, was da verdient wird.

Das gilt nicht nur für meine eigenen Risiken, sondern auch für andere. Für mich wäre es wichtig, zu erfahren, wenn der Makler ABC oder XYZ von einem einzelnen Versicherer 100 Millionen. Dollar Contingent Commissions erhält. Wenn die Einnahmesituation des Maklers so dramatisch von dieser einen Quelle geprägt ist, könnte man sich fragen: Hat er mich dann noch unabhängig beraten?



Alex Hindson bei einem StrategicRISK-Event des IRM

# Behalten Sie das Ziel im Auge

Risikomanagern bietet sich die einmalige Gelegenheit, eine beratende Rolle für den mit strategischen Planungen befassten Vorstand zu übernehmen, sofern ihnen interne Auditoren und Finanzexperten nicht zuvorkommen. Aber es gibt Mittel und Wege zurückzuschlagen, wie Alex Hindson, stellvertretender Vorsitzender von IRM, **Nathan Skinner** erläutert

Risikomanager müssen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten erweitern und an Professionalität zulegen, sonst könnten sie durch Audit- oder andere Finanzexperten verdrängt werden, warnt Alex Hindson, ein erfahrener Risikomanager und stellvertretender Vorsitzender des Institute of Risk Management (IRM) [Institut für Risikomanagement].

„Risikomanager, die sich auf Versicherungskäufe und Gesundheit sowie Sicherheit konzentrieren, bleiben auf der Strecke, da die Risikoagenda durch die Audit-Leiter übernommen wird“, erzählt er StrategicRISK. „Risikomanager müssen technisch versiert und qualifiziert sein. Zudem müssen sie über Sozialkompetenzen in Bezug auf die Beeinflussung von Interessensvertretern und hinsichtlich von Kommunikation verfügen. Und in diesem Zusammenhang sind ihnen interne Auditoren in einigen Unternehmen zugekommen.“

Seiner Darstellung zufolge hat sich diese Situation im Sog der Finanzkrise herauskristallisiert, die einen zunehmenden Bedarf an Risikomanagement-Beratern auf Vorstandsebene hervorgebracht hat. „In Finanzdienstleistungsunternehmen hat die Rolle an Bedeutung gewonnen und sich der Fokus verstärkt. Das ist sehr ernst. Zahlreiche Firmen stellen Chefrisikomanager (CROs) und Risikobeauftragte (Heads of Risk) ein, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichten.“ Wenn traditionelle Risikomanager diese privilegierte Position einnehmen möchten, müssen sie sicherstellen, dass sie über die erforderlichen Befähigungen verfügen.

Hindson verweist dabei auf die hohe Zahl an internen Auditoren, die IRM-Qualifikationen anstreben. „Sie machen die größte Gruppe derjenigen aus, die ein IRM-Zertifikat in Risikomanagement

erhalten“, sagt er, „das sagt schon einiges aus. Vielleicht tun sie dies, um sich selbst in dieser Risikogeschichte zu positionieren. Wie viele Risikomanager weisen Audit als eine zweite Qualifikation auf? Wie viele Risikomanager sind Buchhalter? Wenn Sie über die Audit- und Risikomanagement-Qualifikation verfügen wollen, müssen Sie in den Erwerb von Audit-Kenntnissen investieren.“

Er meint, dass es für Risikomanager ein Zeitfenster von drei bis fünf Jahren gibt, in dem diese beruflich von der gestiegenen Gewichtung, mit der ihre Arbeit jetzt behaftet ist, profitieren können. „Wenn wir diese Gelegenheit ungenutzt verstreichen lassen, so ziehen wir gegenüber Leuten mit Audit- oder Finanzhintergrund den Kürzeren.“ Was wird also von diesem neuen risikobezogenen Beruf erwartet?

Hindson denkt, dass es sich dabei um finanzielle Achtsamkeit und Risikokontrolle handelt. „Es bedeutet, über das alleinige Bewerten von Risiken sowie das Nachsinnen über die Struktur von Risikomanagement-Rahmen und -richtlinien hinauszugehen“, sagt er. „Man muss nur auf die neuen Governance-Kodizes blicken, die Risikobereitschaft erwähnen. Darin schlummert eine Gelegenheit für die risikobezogene Berufsgruppe, die wir am Schopf packen müssen.“

„Sie wird uns auf dem Silbertablett serviert. Der Corporate Governance-Kodex des Vereinigten Königreichs fordert vom Vorstand, die Art und das Ausmaß signifikanter Risiken zu bestimmen, die er bereit ist einzugehen. Das bedeutet, die Risikobereitschaft zu schüren.“

„Danach stehen ihm zwei Wege offen: Er kann sich an den Risikomanager wenden oder an einen der großen Vier. Und wenn der Risikomanager nicht gut positioniert ist, geht der Vorstand woanders hin. Es ist also eine wahrlich gute Gelegenheit.“ Risikobereitschaft meint den Gesamtwert der Unternehmensressourcen, den der Ausschuss bereit ist, einem Risiko auszusetzen. Dabei handelt es sich um ein neues Konzept außerhalb des Finanzsektors. Allerdings sei es auch ein Konzept, mit dem Risikomanager zurechtkommen und das sie verstehen müssen, so Hindson.

Diese neue Art von Risikomanagern muss dieselbe Sprache sprechen wie das Gewerbe, in dem sie tätig

sind. „Wenn Sie Fachjargon verwenden und es Leuten schwer machen, Sie zu verstehen, werden sie weiterziehen. Der Schlüssel liegt darin, von Belang zu sein, zuzuhören und sich anzupassen“, sagt er. „In unserem Beruf konzentrieren wir uns zu oft auf eine technische Risikosprache oder Versicherungsbelange. Aber darum sorgt sich das Business nicht.“

Risikomanager sollten sich stattdessen mit strategischen Belangen befassen und damit, wie sie dem Vorstand beim Erreichen der Geschäftsziele behilflich sein können. Es könnte ebenso bedeuten, eine potentielle Anschaffung oder Übernahme zu betrachten und die Risiken zu identifizieren, die zu berücksichtigen und in einen Prozess einzubringen sind, um sie kontrollieren zu können, meint Hindson. Es sind diese „weitreichenden Entscheidungen“ (Big Ticket Decisions), mit denen sich strategische Risikomanager befassen sollten.

Risikomanager sollten sich ebenso dafür interessieren, wie Rating-Agenturen Risikomanagement-Programme (ERMs) zu bewerten. Wenn sie ihr Unternehmen so positionieren können, dass sie ein Rating-Upgrade durch eine positive Bewertung des ERM-Programms erzielen, können sie über Nacht erfolgreich werden.

„Uns bei IRM ist bewusst geworden, dass der einzige Weg, wie ein Profi behandelt zu werden, der ist, sich wie ein solcher zu verhalten“, äußert Hindson. „Es liegt in den Händen jedes Einzelnen.“

Wenn viele Auditoren Risikoqualifikationen erwerben und nicht viele Risikoexperten ihre Kenntnisse und Fähigkeiten erweitern – entweder in Richtung soziale Kompetenz oder Glaubwürdigkeit hinsichtlich Finanzkenntnissen –, dann zieht der traditionelle Versicherungskäufer gegenüber einem Auditor stets den Kürzeren. Risikomanager mit ERM-Hintergrund verfügen über mehr Siegespotential. Das soll jedoch nicht bedeuten, dass jemand mit Versicherungshintergrund keine Audit- oder Risikokenntnisse erwerben kann.

„Es handelt sich letztendlich um persönliches Risikomanagement. Um das Risiko zu managen, müssen Sie die Gefahr erkennen und einen Notfallplan einführen. Risikomanager, die sich nicht anpassen, werden von Auditoren geschluckt.“



# Die Krise als Chance

Sprinkler zählen war gestern. Der Risikomanager von heute braucht strategischen Einfluss, schreibt Anne-Christin Gröger

Die Wirtschaftskrise hat viele Verlierer und wenige Gewinner hervorgebracht. Bei den Risikomanagern ist das Verhältnis umgekehrt. Aber es gibt auch Verlierer: Mancher altgediente Experte muss plötzlich mit einem neuen Investor oder einem Finanzchef fertigwerden, der sich nicht mehr mit der Antwort „das haben wir schon immer so gemacht“ zufriedengibt. In der Rezession stehen in vielen Unternehmen auch die Jobs von Entscheidern auf dem Prüfstand, der Abschwung macht vor den Führungsetagen nicht halt. Einige Unternehmen erliegen der Versuchung, den Versicherungseinkauf einfach dem allgemeinen Einkauf zuzuordnen, um Kosten zu sparen. Für die meisten der mittleren und großen Firmen gilt das aber nicht. Dort steigt die Nachfrage nach kompetenten Risikomanagern. Und dort wächst auch ihr Einfluss.

Das Zählen von Sprinklern und der bloße Einkauf von Versicherungspolice war gestern. Heute sehen sich die früheren Schutzmäner des Unternehmens als Teil der Wertschöpfungskette. Die Zeiten sind vorbei, in denen die Präventionsexperten in abgeschotteten Abteilungen Tarife berechneten und um Rabatte feilschten. Wenn sie ihren Job richtig machen, haben sie heute einen direkten Draht zum Vorstand.

Der wirtschaftliche Abschwung hat das Profil des Berufsstandes geschärft und die Anforderungen erhöht. Die Risiken sind komplexer, die Aufgaben zahlreicher geworden. Bedrohungsszenarien bauen sich rascher auf, Unternehmen müssen schneller reagieren. „Die Rezession hat die Prozesse enorm beschleunigt“, sagt Unternehmensberater Frank Romeike, der als Risikomanager bei IBM internationale Projekte leitete. Innerhalb weniger Wochen gehen Firmen pleite. Früher dauerte das Monate, wenn nicht gar Jahre.

Unternehmen haben also sehr viel weniger Zeit, sich auf die Insolvenz von Zulieferern oder Kunden vorzubereiten. Sie müssen grundsätzlich darauf gefasst sein. Risikomanager müssen Alarm schlagen, wenn der Einkauf die Zahl der Lieferanten reduzieren will, um Rabatte heraus zu schlagen. Denn die Abhängigkeit von einem einzigen Hersteller kann für ein Unternehmen tödlich sein – zumindest ohne Plan B für den Fall hat, dass die Lieferung ausbleibt.

Weil die Gefahren immer komplexer werden, müssen die Experten stärker als früher über den

eigenen Tellerrand hinausschauen. „Die Arbeit des Risk Managements wird in den Unternehmen immer mehr mit den Aktivitäten anderer Abteilungen verknüpft“, sagt Romeike. Der Idealfall: In einer Art Stabsstelle, in der die Verantwortlichen aller Abteilungen zusammenkommen, koordiniert der Risikomanager alle Bereiche und bringt unterschiedliche Interessen unter einen Hut. In direkten Gesprächen mit den Verantwortlichen aus den Fachbereichen versucht er herauszufinden, wo Untiefen liegen könnten und wie sie am besten zu umschiffen sind. „Heutzutage muss der Risikomanager alle Gefahren gleichermaßen im Blick haben und wissen, wie sie einzeln miteinander zusammenhängen“, sagt Peter Ott vom Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG. Das heißt, der Spezialist darf sich nicht nur damit beschäftigen, wie das Unternehmen Bestechung oder Diebstahl in den Reihen der eigenen Mitarbeiter verhindern kann. Er muss auch darüber nachdenken, wie sein Arbeitgeber Kursverluste ausgleichen kann, sollten Bestechung oder Diebstähle an die Öffentlichkeit kommen. „Der interdisziplinäre Ansatz soll dabei helfen, alle Gesichtspunkte eines Risikos zu berücksichtigen“, sagt Berater Romeike.

Das kann zu Konflikten führen. Risikomanager sollten nicht harmoniesüchtig sein. „Gerade im IT-Bereich geht es den Spezialisten an die Ehre, wenn ich nachfrage, wie sie auf Hackerangriffe oder Virenbefall vorbereitet sind“, sagt Jurand Honisch, leitender Risikomanager beim Bertelsmann-Konzern. „Häufig fühlen sie sich schon allein durch die bloße Frage in ihrer Kompetenz angegriffen.“ Da muss der Risikomanager die richtige Sprache finden, um niemandem auf die Füße zu treten und gleichzeitig für ausreichend Sicherheit im Unternehmen zu sorgen.

Um das breitere Aufgabenspektrum professionell erledigen zu können, müssen Risikomanager eine Reihe von Qualifikationen mitbringen. Erfahrung und ein profunder Marktüberblick über die Angebote der Assekuranz gehören zu den Grundvoraussetzungen – der Abschluss von Versicherungen ist nach wie vor ein wichtiges Instrument, um Unternehmen zu schützen. Solide Kenntnisse der Rechtslage sind ebenfalls unabkömmlich, denn der regulatorische Druck auf die Unternehmen durch Vorschriften wie Solvency II oder das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz steigt.

„Der Regelungswald ist seit Beginn der Finanzkrise dichter geworden“, sagt Harry Daugird, Vorsitzender der Geschäftsführung der ABB Komposit, dem firmenverbundenen Vermittler des Elektrotechnik-Konzerns ABB. „Bei unserer täglichen Arbeit müssen wir ständig überlegen, welche Vorschriften gelten, etwa bei der Frage, wie viel Risiko wir an einen Versicherer transferieren und wie viel wir im eigenen Haus behalten wollen“, sagt er. Firmenverbundene Vermittler analysieren die Risikosituation eines Unternehmens, sorgen wenn möglich für technische und organisatorische Schutzmaßnahmen und kaufen den noch benötigten Versicherungsschutz ein. Daugird erinnert sich, dass noch vor einigen Jahren die firmenverbundenen Vermittler Policen „per Handschlag“ bei einem Anbieter ihres Vertrauens abschließen konnten. „Erst handelten wir die Bedingungen mündlich aus, die Verträge wurden später unterschrieben“, sagt er. Heute muss der Makler Aufträge europaweit ausschreiben.

Nachwachskräfte können sich auf verschiedenen Ausbildungswegen für den anspruchsvollen Beruf des Risikomanagers qualifizieren. Manche Universitäten bieten in Studiengängen wie Volks- oder Betriebswirtschaft oder Mathematik entsprechende Spezialisierungsseminare an. Auch bei Industrie- und Handelskammern können Interessierte Fortbildungsveranstaltungen belegen. Neu in Deutschland sind Bachelor- und Masterprogramme. Die Verwaltungsfachhochschule in Altenholz bietet den Studiengang „Sicherheitsmanagement“ an, und die Fachhochschule Deggendorf bildet zum „Master of Riskmanagement und Compliancemanagement“ aus.

Voraussetzung sind eine akademische Ausbildung und Erfahrung in der Branche – Berufseinsteiger haben es schwer. Risikomanager haben Mathematik, Jura oder Wirtschaft studiert, aber auch für Historiker oder andere Geisteswissenschaftler stehen die Aufstiegschancen nicht schlecht. Selbstbewusstsein und Beharrlichkeit sind Charaktereigenschaften, ohne die ein Risikomanager nicht weit kommt. „Häufig muss er im Unternehmen Entscheidungen durchsetzen, die nicht alle begeistern“, sagt KPMG-Mann Ott. Die Verdienstmöglichkeiten sind jedoch nicht schlecht. „Vor allem in der Finanzbranche sind Gehälter von bis zu 150.000 Euro jährlich schon drin“, sagt Romeike.



Klarer Kurs auf

# IHRE ZIELE!

## **Wir helfen Ihnen, Ihre Ziele zu erreichen.**

Seit mehr als 90 Jahren unterstützen wir Menschen und Unternehmen mit unseren innovativen Versicherungsprodukten. So lotsen wir unsere Kunden erfolgreich durch eine komplexe und stetig sich ändernde Welt voller Risiken. Das tun wir gerne auch für Sie. Fragen Sie uns.

**CHARTIS**   
Your world, insured

Alle Produkte werden von den Versicherungs-Tochtergesellschaften oder Beteiligungen von Chartis Inc. gezeichnet. Entsprechende Versicherungsdeckung ist eventuell nicht in allen Jurisdiktionen erhältlich und ihr Umfang hängt vom tatsächlichen Policentext ab. Für weiterführende Informationen besuchen Sie bitte unsere website [www.chartisinsurance.de](http://www.chartisinsurance.de)



# Was Solvency II für Risikomanager bedeutet



Das Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors (CEIOPS) veröffentlichte im Sommer die technischen Spezifikationen und die dazugehörige Kalkulationstabelle für die fünfte quantitative Auswirkungsstudie (QIS5). Dies wird sehr wahrscheinlich der finale Test vor der Implementierung von Solvency II sein.

Letzte Gelegenheit also für Captive-Eigentümer, um einerseits zu prüfen, ob sie diesen neuen Kriterien entsprechen, und um andererseits Rückmeldung zu geben, inwieweit diese Regelungen der Praxis gerecht und sinnvoll realisiert werden können. CEIOPS bündelt diese Erfahrungen in einer Berichtsvorlage an die Europäische Kommission, bevor diese im April nächsten Jahres über die endgültige Umsetzung der Maßnahmen beschließt. An der Vielzahl der Captives, die sich im Vergleich zum Vorgängervorschlag an QIS5 beteiligen, ist erkennbar, dass die Unternehmen diese wertvolle Chance zur Praxisanalyse ernst nehmen und am finalen Gestaltungsprozess partizipieren wollen.

Für die Captive-Industrie wird die Solvency II Anforderung in drei Themenfeldern wesentliche Auswirkungen haben: Eigenkapitalanforderungen (Säule I), Risiko-Management (Säule II) und Transparenz-Regeln (Säule III), die nachfolgend genauer betrachtet werden.

## Säule I

Solvency II ist ein risikobasiertes Kapitalsystem mit expliziter Bewertung aller Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Die Anforderung sieht vor, dass alle Verbindlichkeiten mit einer Sicherheit von 99,5 Prozent in den nächsten 12 Monaten erfüllt werden (dies kann man vergleichen mit dem größtmöglichen Schaden innerhalb von 200 Jahren). Die Richtlinie sieht drei Optionen für die Berechnung der Solvabilitätsanforderung (SCR) vor:

1. Standardmodell – Die Richtlinie benennt die erforderlichen Berechnungen des Kapitals;
2. Partielles internes Modell – Dies beinhaltet das Standardmodell, aber einzelne gegebene Formeln oder Risikomodule können – sofern Sie vereinbar sind mit den Regulatoren – ersetzt werden;
3. Komplett intern gestaltetes Modell – Hierbei handelt es sich um ein maßgeschneidertes Modell, welches von der Firma selbst entwickelt wird.

Diese unterschiedlichen Möglichkeiten scheinen an der Unternehmenspraxis von Captives vorbeizugehen; in Anbetracht der Größe und Komplexität sowie des großen Aufwandes bei der Entwicklung und stetigen Weiterführung eines „eigenen“ Firmenmodells werden sich die meisten Captives wohl für das Standardmodell entscheiden.

## Säule II

Bezüglich Unternehmensregeln ist Enterprise Risk Management (ERM) als Bestandteil der Geschäftsleitung mit der Einstellung von Mindeststandards etabliert. Captives sind verpflichtet, ein wirksames System der Governance zu etablieren. Dies schließt eine solide und umsichtige Führung des Geschäfts ein; es soll ein effektives Risikomanagement gewährleistet sein.

## Säule III

Durch mehr verfügbare Informationen wird die Transparenz erhöht.

Zusammen mit Captive-Eigentümern und der Industrie entwickelt Marsh derzeit einen Best-Practice-Leitfaden, um die Firmen auf die Herausforderungen der Säulen II und III besser vorzubereiten.

Risiko-Management-Verbänden, der European Captive Insurance und Rückversicherung Owners

Association (ECIROA), Captive-Management-Verbänden sowie Captive-Managern und -Beratern ist es in den vergangenen Monaten gelungen, mit einer weitgehend einheitlichen Stimme zu sprechen, um CEIOPS und die Kommission für den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu sensibilisieren.

In der finalen Phase fokussieren sich die Dialoge mit CEIOPS und der EU-Kommission auf weitere Themen, darunter u.a. folgende:

- Ausweitung der Captive-Definition, um beispielsweise Captives mit Joint Ventures-Risiken mit einzuschließen;
- Verbesserung der Kalibrierung des Konzentrationsrisikomoduls;
- Spezifizierung innerhalb der Säule II-Richtlinien, um die Kosten so übersichtlich wie möglich zu halten;
- Verbesserung der Katastrophenrisikokalibration.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die nächsten Schritte von Captive-Eigentümern folgende sein sollten:

- Sich an der QIS5 zu beteiligen. Denn nur so kann man sich auf die bevorstehenden Herausforderungen und Veränderungen bei Kapitalbeschaffung, Überprüfung von Underwriting-Entscheidungen, Überprüfung von Asset-Allokation, etc vorbereiten.
- die firmeninternen Prozesse den neuen Richtlinien anzupassen.

Marc Paasch, Marsh Risk Consulting  
Mitglied des Marsh Solvency II Steering Committee



# Beantragen Sie Ihr Gratis-Abonnement noch heute

Europe's leading risk management and corporate governance publication, StrategicRISK, is free to all qualified risk professionals. Sign up today to ensure you are not missing out.



Over 5,000 corporate risk and insurance managers read StrategicRISK. To ensure that you receive your free copies of StrategicRISK please complete and return the form or visit [www.strategicrisk.co.uk/freesub](http://www.strategicrisk.co.uk/freesub)

## 1 Which of these best describes your company? (tick ONE box only)

- |   |  |
|---|--|
| <b>a) Financial</b>                                     | 27 <input type="checkbox"/> IT Services Provider     |
| 01 <input type="checkbox"/> Accountancy Firm            | 28 <input type="checkbox"/> Lawyer/Solicitor         |
| 02 <input type="checkbox"/> Actuarial Firm              | 29 <input type="checkbox"/> Software House           |
| 03 <input type="checkbox"/> Bank                        | 31 <input type="checkbox"/> Training                 |
| 04 <input type="checkbox"/> Corporate Finance           | 32 <input type="checkbox"/> Security                 |
| 05 <input type="checkbox"/> Investment House            | 33 <input type="checkbox"/> Environmental Services   |
| 06 <input type="checkbox"/> Pensions Provider           | 34 <input type="checkbox"/> Fire Protection Services |
| 07 <input type="checkbox"/> Rating Agency               | <b>f) Industrial/Manufacturing</b>                   |
| <b>b) Re/Insurance</b>                                  | 35 <input type="checkbox"/> Construction & Property  |
| 08 <input type="checkbox"/> Insurance Association       | 36 <input type="checkbox"/> Chemical Industry        |
| 09 <input type="checkbox"/> Insurance Broker            | 37 <input type="checkbox"/> Electronics              |
| 10 <input type="checkbox"/> Insurance Company           | 38 <input type="checkbox"/> Engineering              |
| 11 <input type="checkbox"/> Loss Adjuster               | 39 <input type="checkbox"/> Food/Drink Production    |
| 12 <input type="checkbox"/> Loss Assessor               | 40 <input type="checkbox"/> Industrial               |
| 13 <input type="checkbox"/> Reinsurance Association     | 41 <input type="checkbox"/> Mining                   |
| 14 <input type="checkbox"/> Reinsurer                   | 42 <input type="checkbox"/> Motor Industry           |
| 15 <input type="checkbox"/> Captive                     | 43 <input type="checkbox"/> Oil/Gas                  |
| <b>c) Risk</b>  | 44 <input type="checkbox"/> Pharmaceuticals          |
| 16 <input type="checkbox"/> Risk Management Association | 45 <input type="checkbox"/> Technology Manufacturer  |
| 17 <input type="checkbox"/> Risk Management Consultancy | 46 <input type="checkbox"/> Textiles/Clothing        |
| <b>d) Public Sector</b>                                 | <b>g) Utilities/Infrastructure</b>                   |
| 18 <input type="checkbox"/> Government – Local          | 47 <input type="checkbox"/> Power                    |
| 19 <input type="checkbox"/> Government – National       | 48 <input type="checkbox"/> Water                    |
| 20 <input type="checkbox"/> Education                   | 49 <input type="checkbox"/> Telecomms                |
| <b>e) Business Services</b>                             | 50 <input type="checkbox"/> Transport                |
| 21 <input type="checkbox"/> Business Continuity         | <b>h) Other</b>                                      |
| 22 <input type="checkbox"/> Conference Organisation     | 51 <input type="checkbox"/> Media Owner              |
| 23 <input type="checkbox"/> Management Consultancy      | 52 <input type="checkbox"/> Retail                   |
| 24 <input type="checkbox"/> Marketing/PR/Communications | 53 <input type="checkbox"/> Leisure                  |
| 25 <input type="checkbox"/> Health & Safety Consultancy | 99 <input type="checkbox"/> Other (please specify)   |
| 26 <input type="checkbox"/> HR Consultancy              |  |

## 2 Which of these best describes your job title? (tick ONE box only)

- |  |   |
|--|---|
| 01 <input type="checkbox"/> CEO                          | 11 <input type="checkbox"/> General Secretary           |
| 02 <input type="checkbox"/> Managing Director            | 12 <input type="checkbox"/> Internal Auditor            |
| 03 <input type="checkbox"/> Financial Director / Officer | 13 <input type="checkbox"/> Risk Manager                |
| 04 <input type="checkbox"/> Chairman                     | 14 <input type="checkbox"/> Chief Risk Officer          |
| 05 <input type="checkbox"/> President                    | 15 <input type="checkbox"/> Safety Manager              |
| 06 <input type="checkbox"/> Vice President               | 16 <input type="checkbox"/> Insurance Manager           |
| 07 <input type="checkbox"/> HR Director                  | 17 <input type="checkbox"/> Business Continuity Manager |
| 08 <input type="checkbox"/> IT Director                  | 18 <input type="checkbox"/> Company Secretary           |
| 09 <input type="checkbox"/> Non-Executive Director       | 99 <input type="checkbox"/> Other (please specify)      |
| 10 <input type="checkbox"/> Corporate Treasurer          |   |

## 3 What are your purchasing responsibilities? (tick ALL that apply)

- |  |   |
|--|---|
| 01 <input type="checkbox"/> Broker Appointment       | 08 <input type="checkbox"/> IT Product Selection and Purchase |
| 02 <input type="checkbox"/> Captive Management       | 09 <input type="checkbox"/> Insurance Purchase                |
| 03 <input type="checkbox"/> Claims and Loss Analysis | 10 <input type="checkbox"/> Investor Relations                |
| 04 <input type="checkbox"/> Compliance               | 11 <input type="checkbox"/> Management Systems                |
| 05 <input type="checkbox"/> Consultant Selection     | 12 <input type="checkbox"/> PR/Media Relations                |
| 06 <input type="checkbox"/> Health and Safety        | 99 <input type="checkbox"/> Other (please specify)            |
| 07 <input type="checkbox"/> Intellectual Property    |   |

## 4 What is your company's annual risk related spend? (tick ONE box only)

- |   |  |
|---|--|
| 01 <input type="checkbox"/> under €500,000          | 04 <input type="checkbox"/> €2,500,001 - €5,000,000  |
| 02 <input type="checkbox"/> €500,001 - €1,000,000   | 05 <input type="checkbox"/> €5,000,001 - €10,000,000 |
| 03 <input type="checkbox"/> €1,000,001 - €2,500,000 | 06 <input type="checkbox"/> €10,000,001 +            |

## 5 What is the size of the organisation you currently work for? (tick ONE box only)

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 08 <input type="checkbox"/> 1 - 10    | 04 <input type="checkbox"/> 501 - 1,000   |
| 09 <input type="checkbox"/> 11 - 25   | 05 <input type="checkbox"/> 1,001 - 2,500 |
| 10 <input type="checkbox"/> 26 - 100  | 06 <input type="checkbox"/> 2,501 - 5,000 |
| 11 <input type="checkbox"/> 101 - 250 | 07 <input type="checkbox"/> 5,001+        |
| 03 <input type="checkbox"/> 251 - 500 |   |

## 6 Please indicate if you are a member of any of the following? (tick ALL that apply)

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 01 <input type="checkbox"/> ACT    | 11 <input type="checkbox"/> AGERS                  |
| 02 <input type="checkbox"/> AIRMIC | 12 <input type="checkbox"/> APOGERIS               |
| 03 <input type="checkbox"/> ALARM  | 13 <input type="checkbox"/> BELRIM                 |
| 04 <input type="checkbox"/> FERMA  | 14 <input type="checkbox"/> BFV                    |
| 05 <input type="checkbox"/> IRM    | 15 <input type="checkbox"/> DVS                    |
| 06 <input type="checkbox"/> CII    | 16 <input type="checkbox"/> NARIM                  |
| 07 <input type="checkbox"/> IOSH   | 17 <input type="checkbox"/> DARIM                  |
| 08 <input type="checkbox"/> IIA    | 18 <input type="checkbox"/> SIRM                   |
| 09 <input type="checkbox"/> AMRAE  | 99 <input type="checkbox"/> Other (please specify) |
| 10 <input type="checkbox"/> ANRA   |  |

## Do you wish to receive StrategicRISK?

YES       NO

Signed \_\_\_\_\_ Dated \_\_\_\_\_

By signing up for a free subscription Newsquest Specialist Media will automatically provide you with information relating to your subscription and other relevant Newsquest related products and services via email, direct mail or telephone.

StrategicRISK reserves the right to refuse the application for a free trial subscription of the magazine if the applicant/application does not comply with the terms and conditions of receipt.

From time to time Newsquest Specialist Media will allow carefully selected parties to contact you about their products and services. Please indicate below your preferences.

Please tick here if you want to receive carefully screened work-related emails from selected third parties

Please tick here if you do not want to receive relevant work-related direct mail from selected third parties

Please tick here if you do not want to receive relevant work-related information by telephone from selected third parties

## Please complete the following in BLOCK LETTERS

Mr/Mrs/Miss/Ms \_\_\_\_\_ Initials \_\_\_\_\_

Surname \_\_\_\_\_

Job Title (in full) \_\_\_\_\_

Company/Organisation \_\_\_\_\_

Company Address \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_ Country \_\_\_\_\_

Work Telephone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Work Email \_\_\_\_\_

# Gefahren in den Griff bekommen

Sprinkleranlagen ersticken Brände im Keim, Hacker orten Sicherheitslücken in der IT. Jede Branche hat spezifische Risiken und besondere Instrumente, um sie zu managen. Friederike Krieger und Anne-Christin Gröger gehen ihnen auf den Grund



Beim Handelsriesen Metro ist etwas schiefgelaufen: In Bangladesch stirbt eine junge Arbeiterin in einer Fabrik an Enkräftung. Sie hatte für einen Lieferanten des Konzerns Stoffe geschleppt, fertige Jeans im Akkord gesäubert und von Fusseln gereinigt – 70 Stunden die Woche für 24 Euro im Monat.

Kommt so ein Fall an die Öffentlichkeit, ist der Imageschaden groß. Und zwar auch dann, wenn der Produzent selbst gar nichts Böses getan hat. Verbraucher schreiben es dem Hersteller des Endprodukts zu, wenn in der Lieferkette etwas ethisch nicht Akzeptables geschieht. Nicht ohne Grund, denn Abnehmer haben schließlich großen Einfluss auf ihre Zulieferer. An der falschen Stelle zu sparen, kann für Firmen schlimme Folgen haben.

„Modefirmen mit einer ausgeprägten Unternehmensmarke sind besonders gefährdet, ihr Image durch einen einzigen Fehltritt zu ruinieren“, meint Dieter Kulbatzki vom Makler Aon.

Den Kunden des Textil-Discounters Kik, der Fernsehberichten zufolge ebenfalls in Bangladesch unter schlimmen Bedingungen Bekleidung herstellen lässt, mögen die Produktionsverhältnisse egal sein. Für den Sport- und Freizeitbekleidungshersteller Adidas wäre so etwas verheerend. Denn die Käufer unterscheiden bei Marken nicht, ob es sich bei dem Produkt um eine Jeans handelt, die Minderjährige in Indien genäht haben, oder eine Bluse, die angemessen bezahlte Arbeiter für die gleiche Firma in Polen gefertigt haben. Adidas hat auf Gerüchte reagiert, die behaupteten, Dissidenten in chinesischen Straflagern hätten für das Unternehmen Fußballer hergestellt – was sich später als falsch herausstellt. Der DAX-Konzern wappnete sich dagegen, dass solche geschäftsschädigenden Behauptungen nochmals auftreten. Er gibt jedes Jahr einen Sozialbericht heraus, in dem er die Zustände in Produktionsstätten beschreibt, Verbesserungen ankündigt und über den Fortgang solcher Maßnahmen berichtet. Transparenz als Risikomanagement.

Produzenten sind einer Fülle von Gefahren ausgesetzt, die sie in den Griff bekommen müssen. Ist das Image wegen schlechter Arbeitsbedingungen ruiniert, kann das ein Unternehmen genauso

in die Krise stürzen wie der Rückruf wegen Produktionsfehlern oder aus dem Ruder gelaufene IT-Systeme. Ob Autobauer, Bekleidungsbranche, Handel oder neue Medien – jede Branche hat spezielle Gefahren und braucht eigene Methoden und Instrumente, um gegenzusteuern.

Für Bekleidungshersteller bergen nicht nur die Arbeitsbedingungen in Billiglohnländern die Möglichkeit eines Fiaskos. Chemisch verseuchte Stoffe und Umweltschäden gehören zu den größten Gefahren, denn das mögen Kunden gar nicht. Wer so etwas ausschließen will, sollte seine Zulieferer kennen. „Kaum ein Hersteller produziert noch in Deutschland, weil es für die Firmen viel zu teuer ist“, sagt Christoph Schäfer vom Gesamtverband Textil und Mode. Wichtige Fertigungsländer sind China und Indien, aber auch Nordafrika und Osteuropa. „Vor allem Firmen mit Qualitätsnamen pflegen ihre Kontakte zu Zuschneidefabriken und Webereien im Ausland langfristig und intensiv“, sagt Schäfer. Doch der Weg der Kleidung vom Baumwollfeld in Mali über Spinnereien in China und Webereien in Italien in die Färbereien in Bangladesch ist lang. „Ein Unternehmen kann niemals alle beteiligten Akteure komplett überprüfen“, so Schäfer.

Um möglichst viele Gefahrenquellen zum Versiegen zu bringen, schicken viele Firmen Kontrolleure, die sogenannten Bekleidungstechniker, regelmäßig in die ausländischen Produktionsstätten. Sie sollen dort auch überprüfen, dass keine Minderjährigen an den Nähmaschinen schufteten und Färberinnen nicht für Hungerlöhne bis zu den Knien in giftigen Chemikalien stehen. Findet der Kontrolleur Missstände vor, muss er den Zulieferer zur Rede stellen oder schnellstmöglich die Zusammenarbeit kündigen, um Schlimmeres zu verhindern. Stichproben der fertigen Kleidung gehen an zertifizierte Prüfinstitute. Sie sollen nachweisen, dass keine giftigen Stoffe im Material oder in der Verpackung enthalten sind. Müssen Kleidungsstücke wegen möglicher Gesundheitsgefahren zurückgerufen werden, ist das eine Katastrophe.

Auf Disaster fast schon abonniert zu sein scheint der Autohersteller Toyota. Rund acht Millionen zurückgerufene Autos wegen klemmender Gaspedale

und rutschender Fußmatten, ein ramponiertes Image, miese Verkaufszahlen, massenhafte Schadensersatzklagen – viel schlimmer kann es eigentlich nicht mehr kommen. „Ein Rückruf kann sehr unterschiedliche Tragweiten annehmen, je nachdem, ob der Fehler in der Produktion oder bei der Entwicklung passiert ist“, erklärt Alfred Sattler von der Munich Re. Ein Fehler in der Produktion ist im günstigsten Fall nur auf ein paar Auto-Chargen begrenzt. Ein Konstruktionsfehler, der in der Herstellung nicht auffällt, kann dagegen zu weit größeren Rückrufen führen.

Erschwerend kommt hinzu, dass immer mehr Hersteller auf die sogenannte Plattformstrategie setzen. Um Kosten zu sparen, wird dasselbe Teil in mehrere Modelle eingebaut. Ist dieses Teil defekt, können Rückrufe gigantische Ausmaße annehmen. Auch Toyota hatte auf die Plattformstrategie gesetzt.

Einem Rückruf kann ein Autobauer nur mit rigidem Risikomanagement vorbeugen. „Der Autohersteller muss genau analysieren, welche Herstellungsprozesse besonders kritisch sind und was im schlimmsten Fall für Schäden auftreten können“, sagt Sattler. So kann er Rückstellungen für den Ernstfall bilden. Denn versichern können sich Autohersteller gegen Rückrufe nicht. „Manche Hersteller aus Frankreich liefern auch keine Autos mehr in die USA, unter anderem, weil sie im Falle eines Rückrufs hohe Schadensersatzansprüche fürchten“, sagt Sattler. Auch das sei ein Teil des Risikomanagements.

Beim Autohersteller BMW trifft sich einmal monatlich ein Gremium aus Prozess- und Qualitätsverantwortlichen und hält nach potentiellen Fällen Ausschau. Wenn ein Fahrzeug liegen geblieben ist, forschen die Spezialisten nach, ob es sich um einen Fahrerfehler oder ein technisches Problem handelt, und ob es solche Vorfälle schon in der Vergangenheit gab. Ist der Fehler ausgemacht, müssen die Experten eingrenzen, wie viele Fahrzeuge betroffen sind und wie der Rückruf letztlich vonstatten geht. „Bei kleineren Defekten reicht es aus, den Fehler bei der nächsten Werkstattinspektion zu beheben“, erklärt Sprecher Frank Strebe. Bei sicherheitsrelevanten





Jede Branche hat spezifische Risiken, denen es entgegenzuwirken gilt. So müssen Bekleidungshersteller beispielsweise bestimmte ethische Kriterien erfüllen, wie den Verzicht auf Kinderarbeit

Mängeln müssen die Autobesitzer einzeln angeschrieben werden. „Wenn es ein systemischer Fehler ist, der bei anderen Baureihen auch vorkommt, müssen dann noch weitere Rückrufe folgen“, sagt er. Die Herausforderung: „Die Fahrzeuge werden immer komplexer, damit erhöht sich die Fehlerwahrscheinlichkeit“, sagt Strebe. In die Qualitätsmanagementprozesse bindet BMW auch seine über 1.000 Lieferanten ein.

Zulieferer spielen in der Automobilindustrie eine immer größere Rolle. Im Kleinwagensegment liegt der Anteil zugelieferter Module schon bei 80 Prozent. „Rückrufe fallen oft in den Verantwortungsbereich des Zulieferers“, sagt Sattler von der Munich Re. Es unterbleiben Qualitätskontrollen und Risikoanalysen oder Komponenten werden falsch gelagert. Sollte sich herausstellen, dass die fehlerhaften Teile eines Zulieferers für einen Rückruf verantwortlich sind, nehmen Autohersteller ihn häufig in Regress.

Viele Zulieferer sehen das Thema Rückrufisiko viel zu gelassen. „Im Gespräch mit den Zulieferern hört man oft: Rückrufe sind kein Problem für uns, wir sind ja versichert“, sagt Hendrik Löffler, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Funk RMCE, die zum Versicherungsmakler Funk gehört. Im Gegensatz zu den Herstellern können sie spezielle Rückrufkostenpolicen abschließen. „Die Verträge decken aber im günstigsten Fall nur 50 Prozent der gesamten Rückrufkosten ab“, sagt Löffler. Gedeckt sind nur die Kosten, die anfallen, um die vom Rückruf betroffenen Kfz-Halter zu informieren, sowie die Lohnkosten für den Austausch der fehlerhaften Teile. Die Produktion der neuen Teile muss der Zulieferer selbst zahlen, ebenso die Kosten für die Ausschussware. „Hinzu kommt ein enormer Imageschaden“, sagt er. Den wieder auszubügeln, ist Sache des Herstellers. Auch hier kann viel schief gehen, wie der Fall Toyota zeigt. „Der Autohersteller hat seine Kunden über Wochen nur schleppend informiert und damit sein Qualitätsimage eingebüßt.“

Mit verärgerten Kunden und lautstarken Protesten der Öffentlichkeit müssen auch Unternehmen rechnen, die sich nicht genügend mit Gefahren aus dem Internet befassen. Denn wenn Daten verschwinden oder

Hacker die Server des Unternehmens knacken, ist der Schaden enorm und kein Versicherer kommt dafür auf.

Beim Bertelsmann-Konzern sind sich die Risikospezialisten des Problems bewusst. Sie arbeiten permanent an der Sicherheit ihrer Internetangebote, Plattformen und Rechenzentren. Würden etwa Kriminelle die millionenfach besuchte Seite der zu Bertelsmann gehörigen RTL-Gruppe hacken, wäre der Sachschaden sehr hoch. Denn hier macht der Konzern einen Großteil seines Umsatzes. Vorsorge erforderlich ist auch beim Betrieb der zahlreichen Call-Center, die der Konzern für externe Kunden unterhält. Kommen Daten abhanden und tauchen bei einem Konkurrenten auf, ist der Skandal programmiert. Eine neue Erscheinung sind Hacker, die sich in Systeme einschleusen und Markenlogos Dritter für ihre eigenen Zwecke verwenden. „Die Risiken, die sich aus Copyright-Verletzungen und Verleumdungen ergeben, werden für europäische Unternehmen noch an Bedeutung gewinnen“, sagt Jurand Honisch, Chef-Risikomanager bei Bertelsmann.

Um sich gegen die Gefahren aus dem Netz zu rüsten, betreibt der Konzern ein breit aufgestelltes Risikomanagement. „Backups und die regelmäßige Aktualisierung von Firewalls gehören natürlich zum Standard“, sagt Honisch. Die IT-Spezialisten gehen auch ungewöhnliche Wege, um die Sicherheit der eigenen Systeme zu gewährleisten: Sie pflegen engen Kontakt zu einschlägig bekannten Hackern, die die Tricks der Kriminellen verraten und so auf Sicherheitslücken hinweisen.

Wie hoch die Ausgaben für die Gefahrenprävention auch sein mögen, ein Restrisiko bleibt immer. „Überall wo Menschen arbeiten, können Fehler gemacht werden“, sagt Honisch. „Häufig geht deshalb etwas schief, weil ein Mitarbeiter vergessen hat, eine Firewall zu installieren oder den Server vom Netz zu nehmen.“ Die Rechenzentren von Bertelsmann sind dezentral verteilt, um das Risiko zu minimieren. Fällt ein Standort wegen eines regionalen Hochwassers, eines Überspannungsschadens oder eines Brands aus, ist gesichert, dass andere einspringen können. Erdbebengefährdete Gebiete sind als Bauplatz neuer Rechenzentren tabu. Sollte sich der Vorstand

für einen neuen Standort bei Los Angeles oder in waldbrandgefährdeten Teilen Australiens entscheiden, hätte Honisch als Risikomanager ein Vetorecht.

Ein Brand wäre auch für den TV-Shopping-Kanal QVC eine Katastrophe. QVC lagert in seinem Logistikzentrum im rheinischen Hückelhoven auf einer Fläche von 100.000 Quadratmetern Waren, die Kunden über ein Call-Center bestellen können – vom Bastel-Set bis zu Haushaltsreinigern. Der Sachschaden wäre schon schlimm, aber für den käme die Versicherung auf. Gravierender wäre die Gefahr, Kunden zu verlieren. Denn die sind prompte Bedienung gewöhnt. Im Schnitt 40.000 Pakete verschicken die Mitarbeiter pro Tag, in Stoßzeiten über 85.000. „Wir haben Stammkunden, die dreimal in der Woche etwas bestellen und eine schnelle Lieferung erwarten“, sagt Wolfgang Appelhans, Director Logistics Operations bei QVC Deutschland.

Ein wachsender Teil der Unternehmen werden sich der Gefahr bewusst, dass nach einem Produktions- oder Lieferstopp Kunden abwandern können. „Die Firmen gehen heute sensibler mit dem Thema Brandschutz um als vor zehn Jahren“, sagt Hans Kahlbrock, geschäftsführender Gesellschafter beim Makler Gobert, Gossler und Wolters. „Immer mehr Vorstände erkennen die Abhängigkeit ihres Unternehmens von funktionierenden Lieferketten und dass sie es sich nicht leisten können, wegen eines Brandes nicht mehr liefern zu können.“

Auch Appelhans von QVC ist sich über die Gefahren eines Feuers in der Lagerhalle im Klaren und hat ein umfangreiches Sicherheitsprogramm eingerichtet. In der Adventszeit sind brennende Kerzen verboten. Leicht entzündliche Reinigungsmittel lagert QVC über verschiedene Orte verteilt. So kann es nicht zu gefährlichen Kettenreaktionen kommen.

Sollte doch einmal ein Brand ausbrechen, reagiert sofort mindestens einer der 100.000 Sprinkler. „Ein Brand in einer Lagerhalle muss anders gelöscht werden als an einem Büroarbeitsplatz“, sagt Appelhans. Die Löscharbeiten sollen keinen zusätzlichen Schaden anrichten. Mit Brandschutzmauern zwischen den Regalen will QVC zudem verhindern, dass das Feuer auf andere Teile der Lagerhalle übergreift.

Auch die Mitarbeiter müssen wissen, wie sie sich im Ernstfall verhalten sollen. „Immer mehr Unternehmen bereiten sich konkret auf solche Szenarien vor, indem sie Notfälle durchspielen und prüfen, wer für welche Aufgaben zuständig ist, wenn es darauf ankommt“, sagt Makler Kahlbrock. Bei der Belegschaft von QVC sind 120 Mitarbeiter als Brandschutzhelfer ausgebildet. Auf dem Gelände hat die Firma 1,5 Millionen Liter Wasser gespeichert, falls die Löschmittel knapp werden. Regelmäßig prüfen Fachleute, ob die Brandschutzvorrichtungen noch funktionieren und bessern im Notfall nach.

Wichtig sei, das Sicherheitsprogramm von Anfang an mit in den Bau einzuplanen, meint Appelhans. Beim Bau des Gebäudes in Hückelhoven spielte Risikomanagement eine große Rolle. „Nachrüsten ist viel teurer“, sagt er.

# Das Netzwerk ist das A und O

Die Produktpalette der Firma Dräger ist eigentlich ein Albtraum für einen Risikomanager: Beatmungsgeräte für Frühgeborene, Rettungszüge für Tunnelunglücke und Warnsysteme zum Aufspüren giftiger Gase gehören zum Sortiment der Lübecker Firma. Ob Feuerwehrauto, Operationssaal oder Weltraum – fast überall, wo Menschen anderen in Extremsituationen helfen oder sich selbst in Gefahr begeben, ist ein Gerät des Familienunternehmens dabei. Funktioniert der eingesetzte Apparat nicht, ist das für den Nutzer eine Katastrophe – und damit auch für den Hersteller. Gefahren rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern, denen der Sicherheits- und Medizintechnikerhersteller ausgesetzt ist, ist die Aufgabe von Mathieas Kohl. Er bewältigt sie mit der selbstsicheren Gelassenheit eines Profis, der Risiken kennt und sie zu beherrschen weiß.

Auf Kohls Schreibtisch in der Lübecker Zentrale des Drägerwerks steht eine silbergraue Buchstabenreihe: VERTRAUEN. Der sportliche Mann sitzt entspannt an dem Bistrotisch in seinem Büro auf einem der drei Stühle und berichtet von seiner Arbeit. Keine Frage, er ist der Meinung, dass er um seinen Job zu beneiden ist. Kohls offizieller Titel ist Leiter Konzernversicherungen, die Abteilung hat mit ihm fünf Mitarbeiter. „Risikomanagement ist aber viel mehr als der Abschluss von Versicherungen“, sagt der 41-jährige.

Die Buchstabenreihe hat der Risikomanager aufgestellt, weil Vertrauen ein Schlüsselbegriff für seine Arbeit ist. Nicht nur, damit Kunden und deren Patienten oder Klienten auf die Funktionsfähigkeit der Geräte bauen können. Kohl will, dass die Mitarbeiter der Firma keine Hemmungen haben, ihm von einem möglichen Problem zu berichten: „Wir im Risikomanagement müssen das Gras wachsen hören.“

Kohls Arbeitsalltag besteht zu einem großen Teil aus Gesprächen mit Fachleuten aus den anderen Abteilungen. Auf dem Weg zum Mittagessen über das parkähnliche Firmengelände kommt er aus dem Grüßen kaum heraus. In der Kantine kennt er nicht jeden, aber beinahe. „Für mich als Risikomanager ist das Netzwerk im Unternehmen das A und O“, sagt er. In der Kantine nimmt er den fertigen Salat aus der Kühltheke und verfeinert ihn wenige Meter weiter an der Salattheke mit roter Beete und

Der Mann, der das Gras wachsen hört:  
Anja Krüger im Gespräch mit Mathieas Kohl, der  
das Risikomanagement beim Sicherheits- und  
Medizintechnikerhersteller Dräger verantwortet



Kernen. Das macht er oft. Die Kassierer fanden das früher gar nicht gut, denn sie hatten keinen Kassencode dafür. Er hat sich mit ihnen darauf geeinigt, dass sie 90 Cent mehr nehmen. Und so geht er auch seine Aufgabe an. Lösungen von der Stange genügen ihm oft nicht.

„Risikomanagement ist ein Teil der Wertschöpfungskette“, betont Kohl. Dabei müssen die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen sorgsam ausbalanciert werden: Der Einkauf will die Zahl der Zulieferer reduzieren, um Preisnachlässe zu erreichen. „Aufgabe des Risikomanagers ist, auf die Gefahren aufmerksam zu machen“, erklärt Kohl. Bezieht die Firma zu viele wichtige Teile von einem Hersteller, könnte sie in die Bredouille kommen, wenn er ausfällt.

Dräger hat neben der Abteilung Konzernversicherungen gemeinsam mit der Maklerfirma Martens und

Prahl ein Joint Venture gegründet – die MAPRA Assekuranzkontor GmbH. Dräger hält an dem Unternehmen mit 27 Mitarbeitern 49 Prozent, der Rest gehört dem Makler. „Drei Leute dort sind ausschließlich für Dräger tätig“, berichtet Kohl. Diese Parallelstruktur ist ungewöhnlich. Sie hat den Vorteil, dass Kohl und seine Kollegen als Teil des Unternehmens einen direkten Draht zu den Kollegen in den Abteilungen haben und sich auf anspruchsvolle Aufgaben wie das Risikomanagement konzentrieren können.

Und die sind nicht ohne. Dräger stellt nicht nur her, das Unternehmen ist auch Dienstleister. So überwacht es etwa Arbeiten an heruntergefahrenen Raffinerien und ist für den Schutz des Personals bei der Reinigung und Reparatur verantwortlich. Eine Horrorvorstellung ist, dass aufgrund

eines Fehlers der eigenen Leute die Anlage eine Woche später als geplant wieder anläuft. Das würde einen hohen Vermögensschaden nach sich ziehen. „So etwas kann man nicht durch Versicherungen lösen, das muss man mit Risikomanagement angehen“, sagt Kohl. Das beginnt bei der Vertragsgestaltung mit Kunden oder Zulieferern. Schon bei der Auftragsannahme muss genau geklärt werden, wer für was haftet. „Wir geben Risikokataloge für die Vertragsgestaltung vor“, erklärt er. Damit seine Botschaft bei den Kollegen aus den anderen Abteilungen auch ankommt und er nicht auf Granit beißt, muss er ihnen die Zusammenhänge klar machen. „Es geht darum zu erläutern, was die Versicherung als ein Werkzeug des Risikomanagements leisten kann und was nicht“, erklärt er.

Kohl hat das Versicherungsgeschäft von der Pike auf gelernt. Nach einer Lehre als Versicherungskaufmann bei der Allianz nahm er an einem Spezialprogramm des Konzerns zum Industrierberater teil. In Köln war er dann für die Transportversicherung der Metallindustrie im Sieger- und Sauerland zuständig, in Berlin im Vertrieb unterwegs. Auch im Ausland arbeitete er für die Allianz: In Jakarta baute Kohl ein Joint Venture des Versicherers mit dem Staat für die Krankenversicherung auf. Danach zog es ihn nach Metzingen zum Bekleidungshersteller Hugo Boss. Dort wurde er mit nur 29 Jahren Leiter Versicherungen. 2004 wechselte er zu Dräger – mit dem Auftrag, dort das Risikomanagement voranzubringen.

Dräger erwirtschaftete 2009 einen Umsatz von 1,9 Mrd. Euro, davon 350 Mio. Euro in Nordamerika. Versicherer fassen Haftpflichttrisiken in den USA nur mit spitzen Fingern an. Um so wichtiger ist hier ein vorausschauendes Risikomanagement. Aufgrund der Klagefreudigkeit dort sind schon die Abwehrkosten auch bei unberechtigten Klagen ein hohes Risiko. Nach US-amerikanischem Recht müssen bei Prozessen die beteiligten Parteien die eigenen Anwalts- und Gerichtskosten selbst tragen, auch wenn sie Recht bekommen. Dräger hat für die Haftpflichttrisiken ein internationales Versicherungsprogramm und arbeitet dabei nur mit Versicherern zusammen, die vor Deckungen in Übersee nicht zurückschrecken.





# Different views, different risks: We help you put it all together.



Different clients face different challenges. We at Allianz Global Corporate & Specialty work in partnership with our clients to develop the tailored cover they need – whatever the challenge. Find out why we are the choice of so many Fortune Global 500® companies, and discover a partnership you can rely on.

[www.agcs.allianz.com](http://www.agcs.allianz.com)

**Allianz** 



a redefined vision  
of service

Photos: Creatas, Photodisc, Enrique Algarra/PIXTAL, DigitalVision, Juliet White/Gettyimages - agencee cdg

a **reliable** company  
**available** teams  
**attentive** advice

[www.axa-corporatesolutions.com](http://www.axa-corporatesolutions.com)



redefining / standards