

**AMERICAN BANKERS ASSOCIATION
KONFERENZ ÜBER DAS
VERSICHERUNGSRIKOMANAGEMENT
FORUM FÜR „SENIOR EXECUTIVES“**

**BLASPHEMIE IM
RISIKOMANAGEMENT**

**Wyndham Hotel
Orlando, Florida
25. Januar 1999**

**William J. Kelly
Geschäftsführender Direktor,
J.P. Morgan
Vorsitzender,
IFRIMA
www.rims.org/ifrima**

WILLIAM J. KELLY

William J. Kelly ist geschäftsführender Direktor von J.P. Morgan und „Chief Operating Officer“ der „Corporate Services Group“ des Unternehmens. Ihm unterstehen unter anderem das Risiko- und Versicherungsmanagement für Unternehmen und eine Reihe anderer Bereiche von Unternehmensressourcen. Bevor er vor vierzehn Jahren zu J.P. Morgan kam, leitete er das Versicherungs- und Risikomanagement bei Merrill Lynch.

William J. Kelly ist zur Zeit Vorsitzender der International Federation of Risk and Insurance Management Associations (IFRIMA), einer globalen Organisation mit 30 Vereinigungen in über 20 Ländern weltweit. Er war 1995-96 Präsident der Risk and Insurance Management Society (RIMS), der weltweit größten Organisation ihrer Art, deren Mitglieder – 4.500 Unternehmen in den USA und Kanada – 8.000 individuelle, stellvertretende Mitglieder beschäftigen. William J. Kelly ist Mitglied des Beratungsausschusses für Risikomanagement der Allianz-Versicherungsgesellschaft und Vorstandsmitglied der Spencer Educational Foundation; außerdem war er als Mitglied des Risk Management Executive Council der Protection Mutual Insurance Company tätig. 1995 erhielt er den Matthew Lenz Risk Management Award der New Yorker Gruppe des CPCU. Er hält häufig auf Konferenzen weltweit Vorträge über das Risiko- und Versicherungsmanagement und hat viele Artikel zu diesem Thema veröffentlicht.

Er ist ehemaliger Vorsitzender des Insurance Committee der American Bankers Association (ABA), war 1993 Vorsitzender der National Security and Risk Management Conference der ABA und 1995 Mitvorsitzender des Monte Carlo Risk Management Forum.

William J. Kelly begann seine Karriere in der Versicherungsbranche im Jahre 1972 als Versicherungsvertreter bei der INA und arbeitete später als leitender Angestellter in der Abteilung für Risikomanagement bei der Chase Manhattan Bank und als Vizepräsident bei der Bankers Trust Company. William J. Kelly hat an der Fordham University in New York City seinen B.A. in englischer Literatur und an der Fordham Graduate School of Business at Lincoln Center seinen Magister in „Business Administration“ erworben.

„In Organisationen wie Kapitalgesellschaften, Finanzinstituten, Universitäten und Regierungen sind diejenigen Risiken, die der Risikomanager der jeweiligen Organisation managen muß, traditionell die versicherbaren Risiken, während sich die Unternehmensführung hauptsächlich mit „Geschäfts“-Risiken befaßt, zu denen unter anderem Unsicherheiten hinsichtlich von Konkurrenz, Betriebsführung, Politik und Personal gehören. Das Management ist in beiden Fällen darauf ausgerichtet, die besten finanziellen Ergebnisse zu erzielen, wobei es offensichtlich ist, daß sowohl der Ablauf des Managements als auch dessen Ziel überall in der Organisation gleich sind und daß daher alles Management Risikomanagement ist.“

**DOUGLAS BARLOW
1907 - 1998**

BLASPHEMIE

Dieser Vortrag ist etwas anders als andere Vorträge, die Sie bisher über das Risikomanagement gehört haben. Sie stellt das Glaubensbekenntnis in Frage, auf dem das Risikomanagement ursprünglich aufgebaut wurde und auf dessen Grundlage es bis heute verteidigt wird.

DIE LEGENDE ÜBER DIE URSPRÜNGE DES RISIKOMANAGEMENTS

Laut mündlicher Überlieferung begann das Risikomanagement in den USA irgendwann in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts. So wie die Geschichte immer wieder erzählt wird, war da einmal ein Versicherungseinkäufer, der in der Abteilung für Einkauf zu finden war. Beim Erzählen werden dabei die Worte „Versicherungskäufer“ und „Einkauf“ mit heruntergezogenem Mundwinkel erwähnt, um zu betonen, wie weit die Risikomanager sich inzwischen von diesen schlichten Anfängen entfernt haben. Das in der Erzählung entstehende Bild dieser Anfänge enthält schlecht beleuchtete, von Zigarettenqualm durchzogene Räume, in denen Männer mit grünen Augenschirmen und Bleistiften der Stärke 2 zum Klang von Gummistempeln ihre Arbeit verrichten.

Es war dem Risikomanagement jedoch vorherbestimmt, sich über diese bescheidenen Anfänge zu erheben. Das häßliche Entlein des

Versicherungseinkaufs verwandelte sich schließlich in den Schwan des Risikomanagements verwandelt; es wurde nicht mehr in den Hinterzimmern von Verwaltung und Sachbearbeitung versteckt, sondern war nun eine professional aufgebaute, unternehmerisch tätige Oase.

Das entscheidende Kredo des neuen Glaubens an das Risikomanagement bestand in der Annahme, daß es sich nicht um den Einkauf von Versicherungen ging. Aber um was ging es statt dessen? Risikomanager verpflichteten sich, sich engagiert mit der Risiko-Erkennung, Risiko-Beurteilung und Risiko-Abschwächung zu befassen. Nur wenn diese Waffen des neuen Glaubens gegen die teuflische Macht bestimmter überwältigender Risiken versagten, wurde eine Finanzierung auch nur in Betracht gezogen, und selbst in diesem Fall wäre die erste Alternative eine interne Finanzierung gewesen. Dann und nur dann, wenn alles andere fehlgeschlagen war, stieg der neuerdings gesalbte Risikomanager auf das Niveau des bloßen Handels herab und verkehrte mit der übel riechenden Masse der Anbieter von Versicherungsprodukten.

DIE ENTWICKLUNG DES RISIKOMANAGEMENTS

In den folgenden Jahren versuchten Risikomanager auch weiterhin, ihre berufliche Identität so zu definieren, daß sie sich vom Versicherungseinkauf abhebt. Die Schaffung einer überall gleichen professionellen Identität stieß

jedoch auf das Hindernis, daß die berufliche Verantwortung eines Risikomanagers sich von Branche zu Branche und sogar von Firmen zu Firma in der gleichen Branche derartig unterschied, daß tatsächlich der Einkauf von Versicherungen eine der wenigen Tätigkeiten war, die allen Risikomanagern gemeinsam war.

Die Entwicklung der von Risikomanagern gegründeten Organisation spiegelt ihren Kampf wider, sich vom Versicherungseinkauf zu distanzieren. Diese vor der Metamorphose des Versicherungseinkäufers im Jahr 1950 gegründete Organisation trug den Namen *The National Insurance Buyer's Association* („Landesweite Vereinigung von Versicherungskäufern“). Fünf Jahre später begann die spürbare Entwicklung vom Einkauf zum Management, und der Name der Vereinigung wurde in *The American Society of Insurance Management* (Amerikanische Gesellschaft für Versicherungsmanagement) abgeändert. Mit der Namensänderung auf *Risk and Insurance Management Society (RIMS)* („Gesellschaft für Risiko-und Versicherungsmanagement“) war diese Entwicklung im Jahre 1975 dann abgeschlossen. Seither wurde jedoch von mehreren Seiten vorgeschlagen, das Wort Versicherung aus dem Namen zu streichen, damit alle Verbindungen mit dem Versicherungseinkauf durchschnitten würden.

RIMS selbst ringt nach wie vor mit Identitätsproblemen. Es handelt sich bei ihr nicht um einen Fachverband, der die Interessen einer bestimmten Branche

vertritt, wie zum Beispiel die „American Bankers Association“. Da die Mitgliedsunternehmen von RIMS aus allen Branchen stammen, wobei die meisten unter den Fortune 1000 vertreten sind, ist es für die Gesellschaft immer wieder eine Herausforderung, über allgemeine Probleme mit nur einer Stimme zu sprechen.

RIMS ist außerdem kein beruflich definierter Verband wie etwa das *American Institute of Chartered Property and Casualty Underwriters (AICPCU)*. Die Mitglieder von RIMS sind keine Einzelpersonen, sondern Unternehmen und andere juristische Personen. Die Stellvertreter der Mitgliedsunternehmen sind Einzelpersonen, die keine gemeinsame, beruflich vorgeschriebene oder akademische Qualifikation haben.

In den letzten Jahren wurde mehr und mehr erkannt, daß der traditionelle Rahmen des Risikomanagements relativ klein war und eine Vielfalt von betrieblichen und finanziellen Risiken, denen sich ein Unternehmen gegenüber sieht, ignoriert wurden. Risiko- und Versicherungsmanager wurden dazu ermuntert, sich in einem größeren Rahmen mit betrieblichen und finanziellen Risiken zu befassen, und sie befinden sich in einer Position, in der sie einen wertvollen Beitrag leisten können. Sie sind jedoch normalerweise nicht dazu qualifiziert, die Leitung des Prozesses zu übernehmen, der die betreffenden betrieblichen und finanziellen Risiken umfassend aufarbeitet. Die Bezeichnung

„Risikomanager“ selbst ist auch von Spezialisten für Kredit-, Markt- und Betriebsrisiken übernommen worden.

OUTSOURCING

Nachdem die Anhänger des Risikomanagements Jahrzehnte damit zugebracht hatten, sich eifrig von ihren bescheidenen Anfängen im Versicherungseinkauf zu distanzieren, mußten sie sich erst Anfang der 90er Jahre wieder Gedanken über ihre Funktion im Beschaffungswesen machen, als die Entwicklung des Einkaufs in ein Schisma mündete, dessen US-Bezeichnung „Outsourcing“ auch im Deutschen Eingang gefunden hat.

Gerüchte verbreiteten sich, daß ein großer Technikkonzern die Funktion des Risiko- und Versicherungsmanagements durch „Outsourcing“ erledigen ließ. Versicherungsmakler begannen, Strategien zu entwickeln, mit deren Hilfe sie von dieser Neuerung zu profitieren hofften. Hieraus ergaben sich Kräche und Anschuldigungen, bis man schließlich entdeckte, daß die Funktion des Risiko- und Versicherungsmanagements bereits outgesourct war.

Gemäß dem Outsourcing-Modell verwaltet internes Personal, dessen Zahl so gering wie möglich gehalten wird, umfassende externe Ressourcen. Der typische Geschäftsbereich für Risiko- und Versicherungsmanagement bestand Jahrzehnte

lang aus einer Handvoll von Mitarbeitern, die das Risikomanagement auf globaler Basis über die umfassenden, externen Ressourcen von globalen Versicherungsmaklern und –gesellschaften betrieben.

Der Technikkonzern, der sein Risikomanagement durch Outsourcing betreiben ließ, hatte weltweit Mitarbeiter, die mit nur wenig oder gar keiner Koordination Versicherungen arrangierten. Das groß angepriesene „Outsourcing“ hatte zur Folge, daß eine etwas typischere Struktur gebildet wurde, in der einige Mitarbeiter am Firmensitz das Risiko- und Versicherungsmanagement global über externe, aus Maklern und Versicherern bestehende Ressourcen betrieben.

ZULIEFERERMANAGEMENT

Das Risiko- und Versicherungsmanagement folgte dem Outsourcing-Modell lange, bevor das Wort „Outsourcing“ in Mode kam. Das Modell wurde erst in den letzten Jahren auf andere interne Ressourcen angewendet, die so angewachsen sind, daß sie jetzt eine sehr große Anzahl an Mitarbeitern mit einschließen, zum Beispiel im Bereich Technik, Betriebsstättenverwaltung, Nahrungsmittelversorgung usw. Mit dieser Verlagerung hin zu mehr und mehr Outsourcing kam die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu gewinnen, die entscheidende, firmenexterne Ressourcen wirkungsvoll verwalten können. Diese Erkenntnis schlug sich in der Entwicklung einer neuen Managementfunktion nieder, dem

sogenannten Zulieferer-Management („Vendor Relationship Management“ bzw. VRM).

Einfach ausgedrückt bestehen die Prinzipien des VRM darin, daß die Einkaufskraft mit so wenig Zulieferfirmen wie möglich vollkommen ausbalanciert sein („leveraged“) sollte, ohne eine übermäßige Abhängigkeit von einem bzw. mehreren Zulieferern zu schaffen. Das VRM schreibt vor, daß Lieferanten finanziell ausreichend abgesichert sein müssen und auf der Basis von geeigneten Vertragsbedingungen als Zulieferer tätig sein sollten. Insgesamt besteht das Ziel darin, langfristige, für beide Seiten vorteilhafte Partnerschaften mit denjenigen Zulieferern aufzubauen, die entscheidende externe Ressourcen am kostengünstigsten anbieten.

All dies sollte einem Risiko- und Versicherungsmanager, der schon immer in der oben genannten Weise tätig war, nur zu vertraut sein: er überprüft ständig die finanzielle Einstufung von Versicherern und versichert nie mehr Risiko bei einem Versicherer, als dies angesichts der Aktiva und Überschüsse des Versicherers zu vertreten ist; er entwirft Geschäftsbedingungen, die darauf abzielen, die Grundlage für eine langfristige finanzielle Partnerschaft zu schaffen und gleichzeitig Flexibilität zu ermöglichen; er erreicht all dies, indem er die Ressourcen globaler Vermittler und Anbieter ausbalanciert und verwaltet.

In den meisten Unternehmen stellt die Abteilung für Risiko- und Versicherungsmanagement ein extremes Beispiel für zentrales Zulieferermanagement dar. In vielen Unternehmen gehört es zu den klar auf dem Tisch liegenden Grundsätzen der Unternehmensführung, daß kein Mitarbeiter außer den wenigen Angestellten im Geschäftsbereich für Risiko- und Versicherungsmanagement mit Versicherungsmaklern und Versicherungen an irgendeinem Ort der Welt Geschäfte abschließen darf. Dadurch entsteht eine Basis für den größtmöglichen Einfluß auf die Versicherungspartner und deren Management. Obwohl dieses Ausmaß an zentraler Kontrolle für viele andere Arten des Einkaufs unpassend ist, erfordert effizientes Zulieferermanagement, daß einem Mitarbeiter alle zulieferer-bezogenen Ausgaben in einer bestimmten Kategorie bekannt sind, damit die besten Praktiken des VRM auch wirklich eingesetzt werden können.

Risikomanager suchen richtigerweise nach Gelegenheiten, einen größeren Beitrag zu leisten, indem sie ihre Fachkenntnisse ausbauen und sich an den Bemühungen ihres Unternehmens beteiligen, mit betrieblichen und finanziellen Risiken fertigzuwerden. Aber sie sollten ihren Blickwinkel nicht zu sehr einschränken. Bei der Bewertung des von einem Unternehmen zu beachtenden Gesamtspektrums an Risiken kamen etliche Finanzdienstleister mit Hilfe von Unternehmensberatern zu dem Schluß, daß es fünf hauptsächliche Risikobereiche gibt:

- **Markt/Kredite**
- **Ertragsschwankungen**
- **Betriebsführung**
- **Kapital**
- **Aufwandsschwankungen**

Obwohl das Markt/Kredit- bzw. finanzielle Risiko für einen Finanzdienstleister wichtiger sein mag, sehen sich alle Unternehmen denselben Risiken ausgesetzt. Die letzte Risikokategorie, Aufwandsschwankungen, macht ein Aufwandsrisikomanagement erforderlich. Grob definiert handelt es sich beim Aufwandsschwankungsrisiko darum, daß die Aufwandsstruktur der Firma die Schwankungen der Geschäftszyklen nicht adäquat auffängt oder daß sie durch Veränderungen bei den externen Wirtschaftsfaktoren nachteilig beeinflußt wird. Zuzüglich zu Infrastrukturkosten sind die Kosten von fremdbeschafften Waren und Dienstleistungen ein immer wichtiger werdender Teil des unternehmerischen Aufwandsprofils. Aus diesem Grund ist das Zulieferermanagement ein kritischer Faktor für das effiziente Management des Aufwandsrisikos. Risiko- und Versicherungsmanager haben gelernt, daß der Aufbau langfristiger Partnerschaften mit Zulieferern die Auswirkungen von Marktveränderungen stark abschwächen kann.

Dies bringt uns zur zentralen These dieses Vortrags und seiner Hauptblasphemie, die in der Feststellung besteht, daß es nach dem Jahrzehnte dauernden Versuch der Risikomanager, sich vom Einkauf im allgemeinen und vom Versicherungseinkauf im besonderen zu distanzieren, gut möglich ist, daß sie es nun sind, die von ihrer Erfahrung und ihren Fachkenntnissen her natürlicherweise dazu bestimmt sind, als Aufwandsrisikomanager zu fungieren, indem sie die Verantwortung für ein breiteres Spektrum des Beschaffungswesens des Unternehmens übernehmen.

EINKAUF

Das Beschaffungswesen hat sich im Laufe der Jahrzehnte, in denen Risikomanager danach gestrebt haben, ihre Identität zu definieren, indem sie ihre Rolle deutlich von der Rolle des Einkaufs unterschieden, zu einer der entscheidendsten Funktionen in modernen Unternehmen entwickelt.

***Fortune Magazine* hat im Februar 1995 die „neue Macht des Einkaufs“ so charakterisiert:**

„Für AT&T ist dies eine Schnellstraße zu Kosteneinsparungen in Höhe von 1 Milliarde Dollar . . . Es ist

die Route . . . , die zur Neubelebung von Allied Signal gewählt wurde. Die Durchgangsstraße hin zu den Einsparungen ist breit und schöpft die Macht des Einkaufs aus . . . Kein Wunder, daß der Einkauf jetzt einige der besten Nachwuchsführungskräfte anzieht . . Diese Entwicklung ist dabei, das Erscheinungsbild des amerikanischen Geschäftslebens zu verändern.“

Seit dieser Artikel vor fast vier Jahren verfaßt wurde, hat sich das Aufwandsmanagement immer stärker als Antrieb für Veränderungen der globalen Wirtschaft erwiesen. Vor kurzem bekanntgegebene und so nie vorher erlebte Fusionen und Firmenumstrukturierungen betonen konsequent den Anstieg des Aktienwerts („shareholder value“) durch Einsparungen beim Aufwand.

Um die in dieser Entwicklung liegende, riesige Chance zu erkennen, sollte der Risikomanager den insgesamt pro Jahr von der Firma für alle Einkäufe ausgegebenen Betrag mit dem insgesamt für Versicherungen ausgegebenen Betrag oder sogar mit den Risikokosten insgesamt vergleichen.

Man kann der Meinung sein, daß dies kein fairer Vergleich mit relativer Bedeutung ist, weil er die Höchstgrenzen der erworbenen Versicherungen und den potentiellen Nutzen, der aus einem Versicherungsanspruch gezogen wird,

nicht in Betracht zieht. Dies stimmt zwar, aber die Bezahlung eines Anspruchs durch einen Versicherer erfolgt auf der Basis von Schadloshaltung, so daß der Versicherte aufgrund der Bezahlung seines Anspruchs wieder gesund ist, denn die Zahlung repariert die Gewinn- und Verlustrechnung. Die durch ein effizienteres Management der Aufwandsrisiken erzielten Einsparungen sind ein direkter Vorteil für das Ergebnis unterm Strich und verbessern die Gewinn- und Verlustrechnung real. Man muß sich nur einmal die relative Größenordnung ansehen: ein Autohersteller gab kürzlich bekannt, daß er sich von der Einführung des web-basierten Einkaufs Einsparungen in Höhe von einer Milliarde Dollar verspricht.

Pro Jahr geben manche große Firmen alleine für Reise- und Unterhaltungskosten zwischen 100 Millionen Dollar und über eine Milliarde Dollar aus. In dieser Aufwandssparte bieten sich enorme Einsparungsmöglichkeiten. Die meisten Menschen kennen die Komplexität der Preisstruktur von Flugtickets aus eigener Erfahrung. Dazu muß man noch die dunklen Vergütungsabmachungen zwischen Fluggesellschaften, Reisebüros, Sammelticketagenten und Kunden betrachten. Im Gegensatz zum Versicherungsgeschäft kann das Kundenunternehmen hier Rabatte aushandeln und ganz oder zumindest teilweise die üblichen Provisionen und pauschalen Absatzprovisionen der Reisebüros in seinen Preis einfließen lassen, wenn sie dem Reisebüro ein Honorar für den Service bezahlt. Obwohl derartige Rabatte in der Reisebranche weit verbreitet sind, haben

Fluggesellschaften vor kurzem die Streichung bestimmter Provisionen und pauschaler Absatzprovisionen bekanntgegeben und ziehen es vor, Flugtickets auf einer Netto-Netto-Basis anzubieten, d. h. abzüglich pauschaler Absatzprovisionen und abzüglich Provisionen.

Im Vergleich mit der Komplexität der Vergütungsstruktur in der relativ unregulierten Reisebranche nehmen sich die viel diskutierten Verträge mit Versicherungsmaklern über außergewöhnliche Risiken schon fast seltsam aus.

SCHLUSS

Das Beschaffungswesen ist ein extrem dynamischer Bereich, in dem täglich dramatische neue Entwicklungen und Ansätze Schlagzeilen machen. Wenn Risikomanager ihre lang gehegte Verachtung des „Einkaufs“ überwinden können, haben sie die Möglichkeit, ihr Können auf dem viel größeren Schauplatz des Aufwandsrisikomanagements anzuwenden. Der Risikomanager kann die Techniken des Zulieferer- und Aufwandsmanagements auf Aufwendungen anwenden, die noch mit keiner derartigen Disziplin konfrontiert wurden: Aufwendungen, in bezug auf welche die erste und manchmal einzige Frage an die Zulieferfirmen lautete „Wie schnell?“ und nicht „Wie viel?“.

Das Aufwandsmanagement ist einer der wichtigsten „Treiber“ für Veränderungen in der heutigen Unternehmenswelt . Risikomanagern bietet sich darin aufgrund ihrer vorhandenen Fachkenntnisse und Erfahrungen eine außergewöhnliche Möglichkeit, wirklich die Führung zu übernehmen.

Ich möchte mich bei meinen Kollegen für die Respektlosigkeit entschuldigen, die ich dem Kredo des Risikomanagements gegenüber an den Tag gelegt habe, und möchte sie frei nach Shaw daran erinnern, daß viele weithin akzeptierte Wahrheiten als Blasphemien beginnen.

Wir sind unseren fachlich hervorragenden Vorgängern, deren Kraft darauf gerichtet war, die Rolle des Risiko- und Versicherungsmanagers zu definieren und zu fördern, eine Menge schuldig. Aber wir haben ihnen, uns selber und unseren Mitarbeitern gegenüber auch die Verpflichtung, auf deren Bemühungen aufzubauen und neue Methoden zu finden, mit denen wir in Zukunft noch sehr viel mehr für unsere Unternehmen und deren Aktionäre leisten können.