

Veröffentlicht in
MARSH MONITOR
Ausgabe 4 / Dezember 2008

„Finanzmarktkrise:
Herausforderungen für das Risikomanagement“
S. 2-3

Mit freundlicher Genehmigung
der MONITOR-Redaktion,
Marsh GmbH, Frankfurt am Main

(www.marsh.de)



Felix Hufeld, CEO Marsh GmbH

Prämien im Seitwärtstrend

Das zu Ende gehende Jahr ist vor allem durch ein Thema geprägt: die weltweite Finanzkrise, deren langfristige realwirtschaftliche Auswirkungen nach wie vor nicht vollständig absehbar sind. Klar ist bereits heute, dass der Druck auf Unternehmen steigen wird: Sinkende Umsätze und Gewinne, Forderungsausfälle sowie strengere Kreditbedingungen, die zu Liquiditätsengpässen führen können, bringen akuten Handlungsbedarf mit sich. Neben diesen direkten Risiken gilt es jetzt aber auch, Lieferketten

und deren mögliche Bedrohungen im Blick zu behalten, um den eigenen Produktionszyklus nicht zu gefährden und auf Ausfälle vorbereitet zu sein. Wir unterstützen unsere Kunden darin, den Versicherungsschutz optimal zu gestalten, ihre Risikomanagementprozesse weiterzuentwickeln und pragmatische Maßnahmen zur Schadenverhütung umzusetzen, damit sie in Krisenzeiten – und darüber hinaus – handlungsfähig bleiben.

Was bedeutet die Finanzkrise und die sich abzeichnende weltweite Rezession für die Entwicklung des Versicherungsmarktes? Grundsätzlich sind die Versicherungsunternehmen aufgrund traditionell strenger regulatorischer Vorgaben sowie regelmäßiger Liquiditätszuflüsse weniger stark betroffen als viele Banken und weisen trotz einiger Belastungen insbesondere auf der Anlageseite eine vergleichsweise hohe Stabilität auf. Das gilt auch für das Versicherungsgeschäft der AIG. Hinsichtlich der Prämienentwicklung kommt es auf den Zeithorizont an: Kurzfristig kann von einer Trendwende noch nicht die Rede sein. Der Wettbewerb unter den Marktteilnehmern ist weiterhin stark und sorgt für ausreichende Deckungskapazitäten. Ein Grund hierfür sind solide Kapitalreserven, die es den Versicherern erlauben, aggressiv um Marktanteile zu kämpfen. Ausnahmen bilden lediglich Risiken aus

dem Finanzdienstleistungssektor, wo wir deutliche Preissteigerungen feststellen, sowie Kreditversicherungen, bei denen es bereits zu Deckungsengpässen gekommen ist. Nach einer vier Jahre andauernden Phase sinkender Prämien sprechen aber viele Faktoren für einen härter werdenden Markt in den kommenden zwölf bis 18 Monaten: Die Einnahmen der Versicherungsunternehmen aus Kapitalanlagen sind deutlich gesunken, und eine Umkehr der Ertragsituation ist nicht in Sicht. Hinzu kommt eine steigende Schadenbelastung u. a. durch Naturkatastrophen wie die Hurrikane Ike und Gustav in den USA und mehrere Großschäden durch Feuer und Explosionen.

Am Ende dieses ereignisreichen Jahres möchten wir Ihnen herzlich für das entgegengebrachte Vertrauen danken. Wir wünschen Ihnen und Ihrer Familie ein geruhsames Weihnachtsfest, ein glückliches und erfolgreiches Jahr 2009 und freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit.

Ihr Felix Hufeld

Risikoberatung

Finanzmarktkrise: Herausforderungen für das Risikomanagement

Noch immer ist das Risikomanagement zu wenig auf das Erkennen makroökonomischer und strategischer Risiken ausgelegt. Sechs konkrete Schritte können helfen, um Krisen besser einschätzen und rechtzeitig auf Bedrohungen reagieren zu können.

Bekanntlich ist es Aufgabe des Risikomanagements, sich präventiv mit Bedrohungsszenarien zu befassen,

um Unternehmen auf mögliche Krisen vorzubereiten. Die aktuelle Finanzmarktkrise macht zwei Dinge deutlich: die strategische Bedeutung des Risikomanagements und seine Schwächen. In der Finanzwelt wie auch in anderen Wirtschaftszweigen ist das Risikomanagement noch immer primär auf die Einhaltung formaler Anforderungen (z. B. des Kontroll- und Transparenzgesetzes – KonTraG) und die Beschäftigung mit einer Vielzahl (relativ kleiner) operativer Risiken ausgelegt. Verbesserungswürdig sind die Identifikation und Bewertung

strategischer Risiken, wie etwa die Bedrohung der wesentlichen Erfolgsfaktoren, sowie makroökonomischer und globaler Risiken, wie die jetzige Krise. Zudem fehlt oft eine notwendige Aggregation der Einzelrisiken zum Gesamtrisikoumfang, um Eigenkapitalbedarf und die potenzielle Bedrohung des zukünftigen Ratings und letztlich des Unternehmens fundiert einschätzen zu können.

Warnsignale im Vorfeld der Krise
Im Zusammenspiel zwischen Risikomanagement und Frühwarnsystemen,

die oft im Controlling angesiedelt sind, hätten Unternehmen schon frühzeitig Warnsignale für die derzeitige Krise erhalten können. So waren der starke Anstieg der Immobilienpreise insbesondere in den USA, die, bezogen auf die Cashflows, relativ hohe Aktienbewertung und die außergewöhnlich hohen Gewinnmargen der Unternehmen deutliche Indizien, dass ein sich verstärkender Prozess der Wertreduzierung von Immobilien und Aktien sowie eine Phase sinkender Unternehmensgewinne bevorstehen.

Interessanterweise hat sich das Risikomanagement der meisten Unternehmen nicht mit derartigen Warnindikatoren befasst, und auch heute wird nur in wenigen Unternehmen konsequent an Szenarien zur qualitativen und quantitativen Einschätzung und Bewältigung der jetzigen Krise gearbeitet.

Konkreter Handlungsbedarf

Noch immer wird der Krise und den mit ihr einhergehenden Risiken nicht adäquat begegnet – Kostenreduzierung alleine ist unzureichend. Für die Unternehmensführung sollte das Risikomanagement jetzt der wichtigste Ansprechpartner sein, um sich mit kritischen Entwicklungen zu befassen und präventive Absicherungsstrategien zu entwickeln.

Marsh empfiehlt, folgende konkrete Schritte einzuleiten:

1. Aktualisiertes Risikoprofil

Mit einem Schwerpunkt auf makroökonomischen Szenarien müssen insbesondere die durch die Krise entstehenden zusätzlichen Risiken identifiziert und quantifiziert werden.

2. Umsatzrückgangsszenarien und Risiko-Benchmarks

Bei der realistischen Einschätzung von Umsatzverlusten und ihren Folgen helfen branchenspezifische Benchmark-Werte. Sie zeigen beispielsweise typische Rückschlagpotenziale bei Umsätzen oder die Anpassungsflexibilität der wesentlichen Kostenarten.

3. Adressausfall und Liquiditätsrisiken

Die Wahrscheinlichkeit und die Konsequenzen des Ausfalls wichtiger Vertragspartner muss eingeschätzt werden (Kunden, Lieferanten, Forschungspartner, aber auch Versicherungen und Banken). Zudem sollte intensiv an der Sicherung der eigenen Liquidität gearbeitet werden, da die Finanzkrise zu Refinanzierungsproblemen führen könnte.



Gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten ist ein umfassendes Risikomanagement notwendig, um handlungsfähig zu bleiben.

4. Risikoaggregations-Modelle mit ergänzenden Rating-Prognosen und Covenant-Bewertung

Modelle, die durch Simulation den Gesamtumfang der Risiken berechnen, können als Krisenfrühwarnindikator für ein Unternehmen dienen. Durch Berechnung einer großen Anzahl möglicher Zukunftsszenarien der Unternehmensentwicklung entsteht eine realistische Bandbreite der Entwicklung des eigenen Ratings für die Zukunft. Es kann zudem untersucht werden, durch welche Maßnahmen das künftige Rating verbessert oder stabilisiert werden kann. Mit dem gleichen Modell kann zudem die Gefahr der Nichteinhaltung von Covenants und die dadurch zu erwartenden finanziellen Auswirkungen analysiert werden. Covenants sind Klauseln in Kreditverträgen, die Zinserhöhungen oder gar eine Kreditkündigung ermöglichen, wenn Kennzahlen des Finanz-Ratings kritische Werte verletzen.

5. Strategie-Check

Im Kontext eines strategischen Risikomanagementprozesses sollte, aufbauend auf den bisher dargestellten Informationen, die Strategie des Unternehmens dahingehend überprüft werden, ob diese den zukünftig möglichen (krisenhaften) Entwicklungen der Weltwirtschaft angemessen Rechnung trägt. Zielsetzung ist es dabei, ein „robustes Unternehmen“ zu schaffen, das den – im Detail nicht vorhersehbaren – möglichen Entwicklungen im Umfeld widersteht.

6. Management-Entscheidungssystem

Langfristig sollte neben den angesprochenen „akuten“ Maßnahmen des Risikomanagements im Vorfeld der Krise

auch die Weiterentwicklung des Risikomanagements zu einem ökonomischen und entscheidungsorientierten Managementsystem forciert werden. Mit dem Ziel, das Risikomanagement künftig in die Lage zu versetzen, gerade auch makroökonomische Krisenentwicklungen in ihrer jeweiligen Bedeutung für das Unternehmen einschätzen und angemessene, präventive Maßnahmen einleiten zu können. Ein derartiges risikoorientiertes Management-Entscheidungssystem muss auch sicherstellen, dass bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen die erwarteten Erträge und Risiken gegeneinander abgewogen werden können – die Kernidee eines wertorientierten Managements.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise erfordert spätestens jetzt konsequentes Handeln. Im Zusammenspiel zwischen Controlling, Unternehmensführung und insbesondere dem Risikomanagement muss die aktuelle „Bedrohungs-lage“ des Unternehmens bestimmt und quantifiziert werden, um geeignete Maßnahmen ergreifen und die Unternehmenszukunft sichern zu können. Marsh Risk Consulting unterstützt die Krisenvorbereitung durch ein umfassendes Leistungsspektrum im ökonomischen Risikomanagement und verfügt über spezialisierte Partner für strategisches Management, Krisenmanagement und Makroökonomie.

Kontakt:

Dr. Werner Gleißner
Leiter Risikoforschung
Tel: (069) 6676-273
werner.gleissner@marsh.com