

Holger Kraus
Torsten Rohlf *Hrsg.*

Captives

Alternative Finanzierung
versicherungsfähiger Risiken



Captives

Holger Kraus • Torsten Rohlf's
Hrsg.

Captives

Alternative Finanzierung
versicherungsfähiger Risiken

Hrsg.
Holger Kraus
Siemens AG
München, Deutschland

Torsten Rohlfs
Institut für Versicherungswesen
Technische Hochschule Köln
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-37911-7 ISBN 978-3-658-37912-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37912-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Guido Notthoff

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Captive-Versicherung oder -Rückversicherung ist ein Instrument, welches im Rahmen des Managements und der Finanzierung versicherungsfähiger Risiken in einem Unternehmen eingesetzt wird. Die Beurteilung der Risikotragung und ihre Gestaltung sind jedoch sehr anspruchsvoll und hängen von verschiedenen wirtschaftlichen und auch unternehmenspolitischen Faktoren ab.

Ziel dieses Projekts ist es, ein tiefes und praxisorientiertes Verständnis für die Fragen rund um die Beurteilung, Gründung und den Betrieb einer (Rückversicherungs-)Captive zu vermitteln. Hierzu haben sich Experten aus der Praxis den verschiedenen Fragestellungen genähert.

Zum besseren Verständnis wurden die verschiedenen Beiträge in vier Abschnitte eingeteilt. Im ersten Abschnitt werden Fragen behandelt, die sich mit der Risikofinanzierung und dem Industrieversicherungsgeschäft im Kontext eines Unternehmens beschäftigen. Der zweite Abschnitt befasst sich mit der Gründung und dem Einsatz einer Captive. Hier werden in einzelnen Beiträgen Risikomanagement, Machbarkeitsstudie und Geschäftsmodelle thematisiert. Im dritten Abschnitt werden die unterschiedlichen Ausprägungsformen und auch die Frage nach der Domizilwahl diskutiert. Im letzten Abschnitt werden Sonderthemen besprochen, die sich aus dem Aufsichtsrecht, dem Steuerrecht und der Bilanzierung ergeben.

Die in den Beiträgen verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf Personen aller Geschlechtsidentitäten. Auf gegenderte Bezeichnungen wird von den Autoren zum Teil zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Wir wünschen allen Lesern eine interessante Lektüre mit vielen Anregungen für den praktischen Alltag.

München, Deutschland
Köln, Deutschland

Holger Kraus
Torsten Rohlf

Inhaltsverzeichnis

Teil I Risikofinanzierung und Versicherung im Kontext eines Unternehmens

- 1 Management und Finanzierung versicherungsfähiger Risiken in einem Unternehmen** 3
Holger Kraus und Torsten Rohlf
- 2 Funktionen der Versicherung** 21
Rob Makelaar und Peter Reichard
- 3 Industrierversicherung** 53
Christopher Lohmann und Edgar Puls

Teil II Gründung und Einsatz einer Captive-(Rück-)Versicherung

- 4 Konzept und Entstehung** 97
Jonas Warnke und Christian Böhm
- 5 Gründe für den Einsatz von Captives und Geschäftsmodelle** 121
Holger Kraus und Marc Paasch
- 6 Der Weg zur Captive – die Machbarkeitsstudie** 135
Benjamin Jacob
- 7 Risikomanagement** 147
Jelto Borgmann und Dirk Schilling
- 8 Bewertung versicherungstechnischer Risiken bei Captive-Gesellschaften** 179
Reiner Hoffmann

Teil III Ausprägungsformen und Domizile

- 9 Captives und ihre Ausprägungsformen** 203
Holger Kraus und Torsten Rohlf

10	Erst- und Rückversicherungs-Captives	217
	Julian Herold und Dirk Schilling	
11	Rent-a-Captive, Protected Cell Company, Virtual Captive	233
	Olaf Keller und Holger Sommerfeld	
12	Domizile	247
	Olaf Keller und Holger Sommerfeld	
Teil IV Sonderthemen: Aufsichtsrecht, Steuerrecht, Bilanzrecht		
13	Aufsichtsrechtliche und gesellschaftsrechtliche Aspekte einer Captive	263
	Gunne W. Bähr und Gerald Schumann	
14	Steuerliche Fragestellungen bei Captives	289
	Florian Schnabel und Stefan Sigulla	
15	Rechnungslegung von Captives	317
	Michael Stöffler	

Über die Herausgeber

Holger Kraus studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Risikomanagement und Versicherung an der Universität St. Gallen (HSG). Nach Abschluss des Studiums war er mehrere Jahre für Aon in der Beratung von Großunternehmen zu alternativen Risikofinanzierungslösungen und Captives tätig. Seit 2009 war er im Bereich Versicherungen der Siemens AG mit Schwerpunkt Risikofinanzierung und Strategie tätig. Seit 2023 verantwortet er den Bereich Versicherungen der Siemens AG. Gleichzeitig ist er Vorsitzender des Vorstands der RISICOM Rückversicherung AG, des konzerneigenen Rückversicherers der Siemens AG. Darüber hinaus leitet er den Captive-Ausschuss des Verbands der versicherungsnehmenden Wirtschaft (GVNW).

Prof. Dr. Torsten Rohlfs lehrt am Institut für Versicherungswesen der Technischen Hochschule Köln. Seine Fachgebiete sind insbesondere das Rechnungswesen und Risikomanagement von Versicherungsunternehmen. Er ist Wirtschaftsprüfer und war vor seiner Tätigkeit an der TH Köln Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Prüfung und Beratung von Versicherungsunternehmen. Prof. Dr. Torsten Rohlfs ist Mitglied im Rating-Komitee der ASSEKURATA Assekuranz Rating-Agentur GmbH und im wissenschaftlichen Beirat des Gesamtverbands der versicherungsnehmenden Wirtschaft (GVNW). Darüber hinaus ist er Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer.

Teil I

**Risikofinanzierung und Versicherung im Kontext
eines Unternehmens**



Management und Finanzierung versicherungsfähiger Risiken in einem Unternehmen

1

Holger Kraus und Torsten Rohlfs

Inhaltsverzeichnis

1.1	Versicherungsfähige Risiken	4
1.1.1	Industrielle/kommerzielle Risiken	5
1.1.2	Mitarbeiterbezogene Risiken	6
1.2	Organisation und Instrumente	7
1.2.1	Einbettung in das betriebliche Risikomanagement	7
1.2.2	Organisation des Managements versicherungsfähiger Risiken	8
1.2.3	Instrumente des Managements versicherungsfähiger Risiken	11
1.3	Zielfaktoren und Anspruchsgruppen	14
1.3.1	Zielfaktoren	15
1.3.2	Anspruchsgruppen	18
	Literatur	19

Zusammenfassung

Eine Captive-Versicherung oder -Rückversicherung ist ein Instrument, welches im Rahmen des Managements und der Finanzierung versicherungsfähiger Risiken in einem Unternehmen eingesetzt werden kann. Der vorliegende Beitrag bietet einen Überblick über in diesem Zusammenhang relevante Themenkomplexe, um eine Einordnung von

H. Kraus (✉)
Siemens AG, München, Deutschland
E-Mail: Holger.Kraus@siemens.com

T. Rohlfs
Institut für Versicherungswesen, Technische Hochschule Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: torsten.rohlfs@th-koeln.de

Captives in diesem Kontext zu ermöglichen. Im Vordergrund stehen dabei die versicherungsfähigen Risiken selbst, die organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements, die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen sowie Instrumente.

1.1 Versicherungsfähige Risiken

Grundsätzlich versicherungsfähige Risiken sind all die Risiken eines Unternehmens, für welche ein Angebot einer Risikoubernahme gegen Prämie durch ein privatwirtschaftliches und/oder staatliches Versicherungsunternehmen besteht. Für gewisse Risiken besteht nicht nur die Möglichkeit, sondern die gesetzliche Verpflichtung, diese zu versichern (zum Beispiel Kfz-Haftpflicht). Darüber hinaus kann die Versicherung von Kunden und/oder Geschäftspartnern (zum Beispiel Banken) im Zusammenhang mit einem Liefervertrag oder einer Finanzierung gefordert werden. Zudem gibt es Risiken, für deren Absicherung sowohl Versicherungs- als auch Bankprodukte zur Verfügung stehen (zum Beispiel Surety Bonds/Bankbürgschaften für Performancerisiken oder Kreditversicherung/Credit Default Swaps für Zahlungsausfallrisiken). Risiken, welche versichert werden können, aber nicht müssen, können zudem unversichert bleiben oder die Risikotragung kann im gesetzlich zulässigen Rahmen vertraglich zwischen den Geschäftspartnern geregelt werden.

Die konkrete Versicherungsfähigkeit bzw. -pflicht wird durch die Art und/oder Belegenheit des Risikos oder des Versicherungsnehmers sowie die Geschäftspolitik der Versicherer determiniert.

Bestimmungen bezüglich gesetzlicher Versicherungspflicht, aufsichtsrechtlicher Definition von Versicherung und Beaufsichtigung sowie steuerlicher Einordnung von Versicherung finden sich auf supranationaler Ebene (zum Beispiel EU), nationaler Ebene oder auch auf bundesstaatlicher Ebene (zum Beispiel USA).

So hob die BaFin beispielsweise erst 1998 das Verbot von Lösegeldversicherungen auf und erlaubt erst seit 2017 die Bündelung von Lösegeldversicherung und Cyberversicherung (vgl. Lösegeldversicherung 2017).

Insbesondere für international agierende Unternehmen sind direkte Versicherungsverbote zum Beispiel auf Grundlage von Sanktionen der EU oder USA relevant. Diese Verbote haben zur Folge, dass beispielsweise Transporte von Waren in von Sanktionen betroffene Länder oder Projekte in diesen Ländern nicht im Rahmen von internationalen Versicherungsprogrammen versichert werden dürfen.

Relevant für die Versicherungsfähigkeit ist darüber hinaus die jeweilige Geschäftspolitik der Versicherer zum Zeitpunkt des Ausschreibungs- und Platzierungsprozesses.

Diese Geschäftspolitik unterliegt zyklischen Schwankungen hinsichtlich des Preises, Deckungsumfangs (sowohl hinsichtlich der Deckungsinhalte als auch der zur Verfügung gestellten Limits) und der Zielbranchen. Das bedeutet, dass es zum Beispiel zu einem bestimmten Zeitpunkt für ein Holzverarbeitendes Unternehmen schwierig oder unmöglich sein kann, den gewünschten Sach- und Betriebsunterbrechungsversicherungsschutz

einzukaufen, da einzelne oder mehrere Versicherer die Zeichnung von Risiken in dieser Branche vollständig ablehnen oder die von ihnen zur Verfügung gestellten Deckungstrecken reduzieren und/oder substantielle Selbstbehalte fordern.

Zu diesen zyklischen Bewegungen kommen nachhaltige Veränderungen der Geschäftspolitik von Versicherern, welche von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) der Versicherungsunternehmen initiiert sein können. Aktuell ist hierbei insbesondere der zunehmende Fokus auf Nachhaltigkeit (sogenannte ESG-Faktoren) zu nennen, das bedeutet die Berücksichtigung von Kriterien aus den Bereich Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance). Konkret kann sich das für den Versicherungsnehmer dahin gehend auswirken, dass Versicherer die Zurverfügungstellung von Versicherungsschutz von der Höhe der CO₂-Emission des Unternehmens abhängig machen oder gewissen Branchen aufgrund ihres ESG-Ratings das Angebot von Versicherungsschutz verwehren.

Die Kategorisierung der versicherungsfähigen Risiken eines Unternehmens kann anhand verschiedener Kriterien erfolgen. Hier wird die Unterscheidung in industrielle/kommerzielle Risiken und mitarbeiterbezogene Risiken getroffen.

1.1.1 Industrielle/kommerzielle Risiken

Zu den industriellen/kommerziellen Risiken sind die unmittelbar aus der Tätigkeit eines Unternehmens resultierenden Risiken zu zählen. Diese lassen sich wiederum in Eigenschadenrisiken, das heißt Risiken, deren Eintritt zu einer (unmittelbaren) Schädigung materieller oder immaterieller Vermögensgegenstände des Unternehmens führt, und Drittschadenrisiken, das heißt Risiken, deren Eintritt zu einer Schädigung materieller oder immaterieller Vermögensgegenstände Dritter führt, gliedern.

Hinsichtlich der Anzahl der Versicherungssparten überwiegen die Eigenschadenrisiken, die Drittschadenrisiken betreffen im Wesentlichen die Sparte Unternehmenshaftpflicht mit ihren verschiedenen Ausprägungsformen (zum Beispiel Produkthaftpflicht, Vermögensschadenhaftpflicht, Planungshaftpflicht, Arbeitgeberhaftpflicht (EPLI), Prospekthaftpflicht, Kfz-Haftpflicht, Haftpflicht bei Verletzung von Patentrechten (Intellectual Property Liability) etc.). Cyberversicherungen können sowohl Eigen- als auch Drittschadenrisiken abdecken.

Wesentliche Versicherungen im Bereich der Eigenschadenrisiken sind:

- Sach- und Betriebsunterbrechung,
- Terrorismus,
- Montage,
- Transport,
- Elektronik,
- Cyber,
- D&O,

- Kredit/Garantien,
- Politische Risiken,
- Reputation,
- Vertrauensschaden,
- Rechtsschutz (Verkehrsrechtsschutz, Strafrechtsschutz),
- Lösegeldversicherung (Kidnap & Ransom),
- Key-Man-Versicherung.

Mit Ausnahme von (teilweise mit Teilnahmeverpflichtung ausgestatteten) Pool-Lösungen für spezifische Naturgefahren oder Haftpflichtrisiken bestehen für alle genannten Sparten privatwirtschaftliche Versicherungsangebote. In den Sparten Terrorismus und Exportkredit/Politische Risiken sind darüber hinaus staatliche oder multilaterale Organisationen wesentliche Anbieter von Versicherungskapazität.

1.1.2 Mitarbeiterbezogene Risiken

Mitarbeiterbezogene Risiken sind zum einen Risiken, die sich für Mitarbeiter aus ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ergeben, und zum anderen Risiken, die Unternehmen im Rahmen von Vergütungs- und Altersversorgungszusagen für ihre Mitarbeiter übernehmen oder für welche sie zugunsten ihrer Mitarbeiter Versicherungsschutz einkaufen.

Zu den Mitarbeiterisiken mit unmittelbarem Tätigkeitsbezug zählen zum Beispiel:

- Dienstreiseunfall,
- Arbeitsunfall,
- Krankenversicherung für Auslandsdienstreisen und bei Delegation,
- Reisegepäck.

Zu den mitarbeiterbezogenen Risiken im Rahmen von Vergütungszusagen zählen:

- kurz- und langfristige Berufsunfähigkeit,
- Unfall,
- Leben,
- Kranken.

Diese letztgenannten Risiken können, müssen aber nicht über Versicherungslösungen abgedeckt werden. Die Risikobeiträge können vollständig oder anteilig durch das Unternehmen getragen werden. Daher werden sie auch als „Employee Benefits“ bezeichnet.

Im Bereich der betrieblichen Altersversorgung ist die Übertragung von Pensionsverpflichtungen an Versicherer mittels Gruppenrentenversicherungsverträgen ebenso möglich wie die Versicherung von Langlebighkeitsrisiken. Ebenfalls in diese Kategorie fallen Direktversicherungslösungen.

1.2 Organisation und Instrumente

Das Management versicherungsfähiger Risiken erfordert eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen sowie den Einsatz der für das Risikoprofil und die Finanzkraft des Unternehmens passenden Instrumente. Sowohl die Organisation als auch die zum Einsatz kommenden Instrumente sind von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Unter anderem gilt es, folgende Fragen zu beantworten (vgl. Abb. 1.1):

- Wie sind bei Definition des Versicherungsumfangs Prämienbudget und Versicherungsbedarf zu gewichten?
- Wie sind im Rahmen der Risikofinanzierung Eigentragung und Transfer zu gewichten? Soll das Management der versicherungsfähigen Risiken eher mit eigenen Ressourcen oder mit Rückgriff auf externe Dienstleister erfolgen?
- Sollen Organisation, Entscheidungen und Versicherungsdesign eher zentral oder eher dezentral ausgerichtet sein?

1.2.1 Einbettung in das betriebliche Risikomanagement

Neben den versicherungsfähigen Risiken ergibt sich aus der Unternehmenstätigkeit eine Vielzahl weiterer Risiken, welche nicht über Versicherungs- und/oder Finanzprodukte abgesichert werden können. Jedes Unternehmen ist folglich mit der Frage konfrontiert, wie es das Management seiner betrieblichen Risiken insgesamt organisiert.

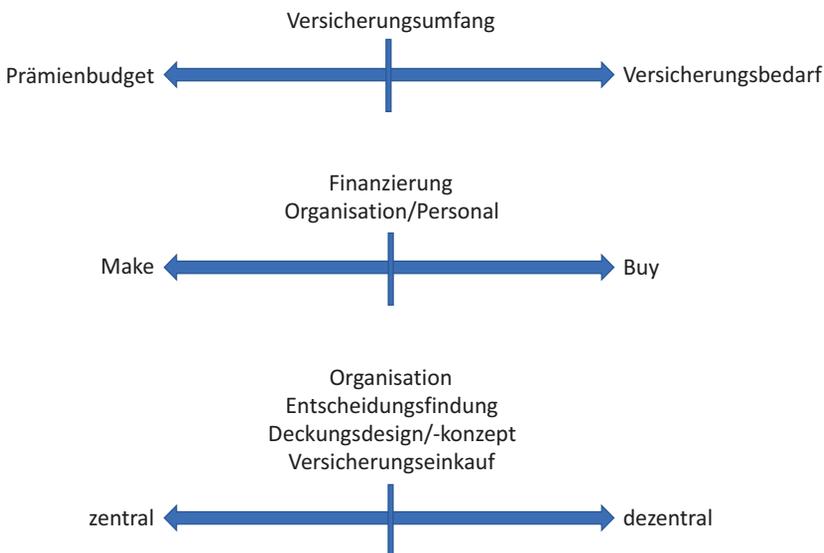


Abb. 1.1 Schieberegler. (Quelle: eigene Darstellung)

Die allgemeinen gesetzlichen Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Geschäftsführers gebieten es, im Unternehmen angemessene Governance, Risk & Compliance Managementsysteme zu unterhalten. Art und Umfang der einzurichtenden Maßnahmen hängen von der individuellen Risikosituation des jeweiligen Unternehmens ab und stehen im Organisationsermessen von Vorstand bzw. Geschäftsführung. Gesetzliche Regelungen zur Ausgestaltung der Risikomanagementsysteme bestehen für die überwiegende Anzahl der Unternehmen nicht (vgl. Rödl & Partner 2018).

Die Ausnahme bilden regulierte Unternehmen der Finanzwirtschaft wie zum Beispiel Banken, Versicherer und Leasingunternehmen. Für sie bestehen dezidierte Anforderungen an die Geschäftsorganisation, die zum Beispiel für Versicherer im Gesetz über die Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmen (VAG) in Abschn. 3 ausgeführt sind und in § 26 bzgl. Risikomanagement spezifiziert werden.

Darüber hinaus sind diese Unternehmen gesetzlich verpflichtet, ihre Gesamtrisikoposition unter Anwendung eines vorgegebenen Standardmodells oder alternativ eines vom Regulator genehmigten internen Modells zu quantifizieren, diesen den Wert ihrer Eigenmittel gegenüberzustellen und eine Mindestüberdeckung der Risikoposition nachzuweisen.

Nicht dieser Regulierung unterworfenen Unternehmen verfügen heute in der Regel nicht über vergleichbare Modelle zur Quantifizierung ihrer Gesamtrisikoposition. Vor diesem Hintergrund bestehen in vielen Unternehmen Risikomanagementsysteme (zum Beispiel Enterprise Risk Management (ERM)), welche insbesondere auf die Risikofrüherkennung abzielen.

Das Identifizieren, Messen und Managen der Risiken erfolgen durch unterschiedliche Unternehmenseinheiten, welchen spezifische Risikokategorien zugeordnet sind.

In der Regel besteht eine Verbindung zwischen dem Management der versicherungsfähigen Risiken und dem Enterprise Risk Management, indem Risiken mit einem hohen Bruttoisikowert (hoher kombinierter Wert aus Schadeneintrittswahrscheinlichkeit und Schadenausmaß) in das ERM-Register gemeldet werden und gleichzeitig der Effekt einer bestehenden Versicherungslösung aufgezeigt wird. Der strategische Rahmen für den konkreten Umgang mit versicherungsfähigen Risiken wird vielfach in der entsprechenden Berichtslinie abgestimmt.

1.2.2 Organisation des Managements versicherungsfähiger Risiken

Mit Bezug auf das Management versicherungsfähiger Risiken ist zunächst zu entscheiden, wo im Unternehmen die Verantwortung liegen soll. Hierbei sind unterschiedliche Ausprägungen zu beobachten. In der Regel liegt die Verantwortung im Bereich Finanzen/Treasury und dort in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und Komplexität der Risiken entweder bei einem Versicherungsverantwortlichen (mit oder ohne Team) oder direkt beim Bereichsleiter Finanzen oder Treasury oder sogar direkt beim Finanzgeschäftsführer. In einigen Unternehmen ist die Versicherungsverantwortung auch in der Rechtsabteilung angesiedelt.

Ebenfalls zu beobachten ist die Aufteilung der Verantwortlichkeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. In diesen Fällen liegt die Verantwortung für die industriellen/kommerziellen Risiken häufig im Finanzbereich und die Verantwortung für die mitarbeiterbezogenen Risiken/Versicherungen vollständig oder teilweise im Bereich Personal und/oder Pensions (Letzterer ist in der Regel ebenfalls Teil der Finanzorganisation).

Organisatorisch kann die Versicherungsfunktion als Person, Abteilung oder eigene Gesellschaft (in der Regel eine Versicherungsvermittlungs-GmbH) aufgestellt sein.

Neben der Klärung der organisatorischen Verantwortlichkeit ist zu definieren, wie der unternehmensinterne Entscheidungsprozess zum Umgang mit versicherungsfähigen Risiken ausgestaltet werden soll. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen zu klären:

- Wie gestalten sich die Entscheidungsprozesse bezüglich
 - Versicherungsbudget,
 - Versicherungsumfang und Selbstbehalte?
- Welche Leistungen im Zusammenhang mit dem Management versicherungsfähiger Risiken sollen mit eigenem Personal erbracht werden und welche sollen zugekauft werden?
- Soll das Versicherungsteam zentral oder dezentral aufgestellt sein?

Die letztendliche Entscheidungshoheit über das Versicherungsbudget liegt in der Regel beim Finanzvorstand oder Finanzgeschäftsführer eines Unternehmens, wobei der Prozess der Entscheidungsfindung unternehmensindividuell sehr unterschiedlich ausfallen kann. So kann die Entscheidung in der konkreten Platzierungssituation erfolgen oder ein Budgetrahmen vorgegeben werden, innerhalb dessen der Verantwortliche für das Versicherungsrisikomanagement entscheiden kann.

In der Regel wird der Versicherungsbedarf ausgehend von der Risikosituation des Unternehmens bestimmt. Die Deckungen in den einzelnen Sparten werden dementsprechend konzipiert und zur Bepreisung an geeignete Versicherer übermittelt. Entsprechen sich die Preisvorstellungen von Versicherungsnehmer und Versicherer nicht, ist seitens des Versicherungsnehmers zu entscheiden, wie die Faktoren Prämienaufwand und Umfang des Deckungsschutzes zu gewichten sind. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eine Reduzierung des Deckungsumfangs zum Beispiel durch Erhöhung von Selbstbehalten oder Herausnahme von Deckungskomponenten zu einer Prämienreduzierung führen kann, dies jedoch nicht unbedingt die Risikokosten des Versicherungsnehmers senkt, da nicht versicherte Schäden direkt als Aufwand bei den betroffenen Geschäftseinheiten anfallen. Im Bereich der industriellen/kommerziellen Risiken sind aus diesem Grund fixe Prämienbudgets eher die Ausnahme (zum Beispiel, wenn sich ein Unternehmen in einer schwierigen finanziellen Situation befindet). Im Bereich der Employee Benefits hingegen ist es durchgängig, ein Budget zu definieren und die Deckungen so auszugestalten, dass die Budgetvorgaben erfüllt werden.

Der Grad des Einbezugs der Finanzverantwortlichen der operativen Geschäftsbereiche eines Unternehmens ist ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt. So regeln einzelne Unternehmen Versicherungsumfang, Selbstbehalte und Allokation der Prämien zentral, andere dagegen beziehen die Geschäftsverantwortlichen in die Entscheidung ein oder überlassen die Entscheidung für bestimmte Versicherungsarten vollständig den betreffenden Geschäftseinheiten.

Sofern globale Versicherungsprogramme bestehen, werden diese meist zentral konzipiert, das heißt, Deckungsumfang und -höhe werden mit Blick auf die Risikosituation des Gesamtunternehmens bestimmt. Auch die Entscheidung über die Eigentragung auf Gesamtunternehmensebene erfolgt zentral, während bei der Festlegung der operativen Selbstbehalte für die einzelnen Unternehmenseinheiten diese teilweise auch miteinbezogen werden.

Sofern Risiken über lokale Versicherungslösungen abgesichert werden, erfolgt die Entscheidung zu Deckungsumfang und -höhe in der Regel lokal in Abstimmung zwischen dem lokalen Geschäfts- oder Finanzverantwortlichen und dem lokalen Vertreter der Versicherungsfunktion des Unternehmens (sofern die Versicherungsfunktion lokal vertreten ist) oder dem von der zentralen Versicherungsfunktion für das jeweilige Land beauftragten Versicherungsberater bzw. -makler.

Ein starker Fokus auf lokales Deckungsdesign ist insbesondere im Bereich der Employee-Benefit-Deckungen zu beobachten, da hier in der Regel lokale Budgetverantwortung besteht und es gleichzeitig notwendig ist, die lokalen Sozialversicherungsregelungen zu kennen sowie zu wissen, wie sich vergleichbare, um Arbeitskräfte konkurrierender Arbeitgeber im Bereich firmenfinanzierter Mitarbeiterversicherungen positionieren.

Neben der Definition der Entscheidungsprozesse mit Bezug auf Versicherungen ist die Wertschöpfungstiefe des Versicherungsbereichs innerhalb eines Unternehmens und damit sein Umfang und seine geografische Aufstellung festzulegen.

In diesem Zusammenhang ist die Frage zu beantworten, welche Kapazität und Expertise unternehmensintern vorgehalten werden sollen und welche Leistungen extern zugekauft werden sollen. Das Ergebnis kann von einer Konzentration auf eine Strategie-/Steuerungsfunktion (maximales Outsourcing) bis zu einer umfassenden, auch international vertretenen Versicherungsabteilung mit Spezialressourcen wie Brandschutzingenieuren (maximales Insourcing) reichen.

Für die Entscheidung sind unterschiedliche Faktoren zu berücksichtigen, darunter

- Komplexität der Risikosituation,
- grundsätzliche Position des Unternehmens zu Fachressourcen außerhalb des Kerngeschäfts,
- Kosten,
- Verfügbarkeit von geeigneten Mitarbeitern,
- Verfügbarkeit der notwendigen Expertise bei Externen,
- Vertraulichkeitsgrad im Rahmen der Tätigkeit anfallender oder bearbeiteter Informationen,

- Gewichtung eigener Expertise,
- Gewichtung der Unabhängigkeit von externen Partnern (auch mit Blick auf teilweise oligopolistische Tendenzen im Bereich der Versicherungsmakler/-berater und Industrierversicherer).

1.2.3 Instrumente des Managements versicherungsfähiger Risiken

Für das Management der versicherungsfähigen Risiken eines Unternehmens stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, welche im Folgenden nach Arbeitsfeldern gegliedert sind.

Design, Implementierung und Administration von Versicherungslösungen

Bei Design, Implementierung und Administration von Versicherungslösungen sind in der Regel unternehmensinterne und unternehmensexterne Ressourcen involviert. Insbesondere in Deutschland verfügt eine Reihe von Unternehmen über einen firmenverbundenen Versicherungsmakler, welcher die oben genannten Leistungen für seine Muttergesellschaft und deren Tochtergesellschaften erbringt. Unternehmensexterne Ressourcen werden insbesondere für die lokale Betreuung von Tochtergesellschaften an ausländischen Standorten, an denen keine unternehmenseigenen Versicherungsressourcen vorgehalten werden, für die Fachberatung zu einzelnen Versicherungssparten oder Spezialthemen sowie die Platzierung bzw. Platzierungsunterstützung beauftragt.

Einen nicht unwesentlichen Bestandteil der Administration von Versicherungsverträgen stellt insbesondere bei Unternehmen, welche regelmäßig Unternehmensteile selbstständigen (zum Beispiel in Form von Börsengängen), verkaufen (an andere Unternehmen oder Investoren) oder kaufen, die Berücksichtigung dieser Transaktionen in den Versicherungsprogrammen dar. Konkret geht es dabei um die Bewertung der finanziellen Auswirkungen der Transaktionen auf die Versicherungsprämien, den Ein- bzw. Ausschluss der betreffenden Unternehmensteile in bzw. aus den Versicherungsprogrammen sowie ggf. das Design und die Implementierung von eigenständigen Versicherungsprogrammen.

Für die Auslandsbetreuung stehen lokale, regional oder global vertretene Makler bzw. Versicherungsberater zur Verfügung. Seitens der Versicherungsabteilung bzw. des firmenverbundenen Vermittlers ist zu prüfen, welcher Betreuungsansatz im Ausland das gewünschte Maß von Servicequalität und Kosteneffizienz bietet. Die Mandatierung eines oder mehrerer global tätiger Häuser reduziert in der Regel den unternehmensinternen Koordinationsaufwand, limitiert allerdings aufgrund der starken Konsolidierung aufseiten der Anbieter die Wahlmöglichkeiten und gegebenenfalls die Verhandlungsmacht. Umgekehrt führt die Mandatierung lokaler oder regionaler Häuser zu einem erhöhten Aufwand für Koordination und Datensammlung sowie -konsolidierung.

Die Fachberatung zu einzelnen Versicherungssparten umfasst insbesondere die Unterstützung bei der Ermittlung sinnvoller Limits, Benchmarking von Limits und Prämien sowie die Optimierung der Versicherungsbedingungen.

Die Rolle des Maklers bei der Platzierung zeigt unterschiedliche Ausprägungsformen. Bei lokalen Deckungen im Ausland erfolgt die Platzierung in der Regel über den Makler. Zentral gesteuerte Platzierungen können entweder durch die Versicherungsabteilung oder den firmenverbundenen Vermittler oder in Zusammenarbeit mit oder vollständig durch einen externen Makler erfolgen. Ein oder mehrere externe Makler werden oftmals dann hinzugezogen, wenn spezielle Versicherungsmärkte angesprochen werden, welche von Versicherungsabteilung oder firmenverbundenem Makler nicht direkt adressiert werden können.

Auch die Ansprache von Rückversicherern bzgl. fakultativer Kapazität kann über Makler erfolgen.

Risikomanagementberatung

Die Risikomanagementberatung kann ebenfalls durch interne oder externe Ressourcen oder eine Kombination von beiden erbracht werden. Im Vordergrund steht hierbei meist die technische Risikoberatung, zum Beispiel hinsichtlich Business Continuity, Brandschutz, Transportsicherheit und aktuell mit zunehmender Bedeutung der Bereich Cybersecurity.

Für die Steuerung der Beratungsleistungen sowie für unternehmensspezifischen, komplexen und/oder häufig auftretenden Beratungsbedarf kommen vielfach unternehmenseigene Ressourcen zum Einsatz, für Benchmarking, Standardthemen sowie für Beratungsleistungen für lokale Unternehmenseinheiten im Ausland wird häufig auf externe Anbieter abgestellt.

Ebenfalls der Risikomanagementberatung zuzurechnen ist das Feld der Beratung zu Versicherungsbedingungen (Insurance Clauses) in Kauf- oder Verkaufsverträgen des Unternehmens, das heißt Vertragsverhältnissen, welche den Ein- oder Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen regeln.

Risikofinanzierung und Risikotransfer

Für die Finanzierung der versicherungsfähigen Risiken stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die sich grundsätzlich in Risikoeigentragung und Risikotransfer untergliedern.

Die Risikoeigentragung kann zum einen über **Selbstbehalte** erfolgen. Dies hat folgende Auswirkungen: Bei Schäden entsteht direkt auf der entsprechenden Kostenstelle der vom Schaden betroffenen Unternehmenseinheit ein Aufwand bis zur Höhe des vereinbarten Selbstbehalts (der Aufwand kann darunter liegen, wenn die Schadenhöhe nicht die Höhe des vereinbarten Selbstbehalts erreicht). Bei Schäden bis zur Höhe des vereinbarten Selbstbehalts erfolgt in der Regel keine Schadenbearbeitung durch den Versicherer, das bedeutet, dass zum Beispiel im Falle eines Haftpflichtanspruchs die Verteidigung durch die in Anspruch genommene Unternehmenseinheit organisiert werden muss. Finanziell vorteilhaft an der Risikoeigentragung mittels Selbstbehalt ist der Umstand, dass die Risikofinanzierung außerhalb einer Versicherungsstruktur erfolgt, dass also insbesondere

keine Versicherungssteuer und keine Kosten, die der Versicherer in Rechnung stellt, entstehen. Der Aufwand für Schäden im Rahmen des Selbstbehalts ist folglich auf die Schadenssumme sowie die unmittelbar zu seiner Abwicklung anfallenden Kosten beschränkt.

Soll die Risikoeigentragung auf Gesamtunternehmensebene, das heißt über mehrere Rechtspersonen und/oder Länder hinweg organisiert werden, muss dies aus aufsichts- und steuerrechtlichen Gründen in der Regel über eine Versicherungsstruktur dargestellt werden. Dies wiederum erfordert, dass das versicherungsnehmende Unternehmen über eine eigene Versicherungs- oder Rückversicherungsgesellschaft (Captive) verfügt oder sich eine entsprechende Infrastruktur mietet (zum Beispiel Protected Cell). In die **Captive** oder **Protected Cell** fließt dann derjenige Risiko- und Prämienanteil, welcher der vom versicherungsnehmenden Unternehmen gewählten Eigentragung entspricht (zum Beispiel Risikoübernahme durch die Captive in der Sparte Sach: 5 Mio. € je Schaden, maximal 15 Mio. € je Jahr, Prämie: 7,5 Mio. €).

Die Risikoeigentragung über ein spezifisches Konstrukt wie eine Captive oder Protected Cell kann strategisch sinnvoll sein und zur Optimierung der Kosten für versicherungsfähige Risiken beitragen, bringt jedoch auch eine Reihe von zusätzlichen Handlungsfeldern mit sich, für die wiederum unternehmenseigene oder externe Ressourcen erforderlich sind.

Der Risikotransfer erfolgt entweder über eigenständige lokale Versicherungsverträge oder über globale Versicherungsprogramme mit Erstversicherungsgesellschaften. Die industriellen/kommerziellen Hauptrisiken werden überwiegend mittels globaler Programme versichert. Dies ist im Regelfall die effizienteste Struktur und vereinfacht darüber hinaus den Einsatz einer Captive oder Protected Cell, da die Risiken und Prämien meist zunächst vom Programmversicherer gepoolt und zediert werden und somit eine effiziente Abwicklung der Risikoeigentragung gewährleistet wird.

Alternativ oder ergänzend ist auch die direkte Verhandlung mit Rückversicherern über fakultative Rückversicherungskapazität denkbar und parallel dazu mit Erstversicherern zum Fronting dieser Kapazität.

Controlling & Analytics

Controlling und Analytics gewinnen im Zusammenhang mit der Strukturierung, Steuerung und Verwaltung von Versicherungen zunehmend an Bedeutung.

Das Controlling betrifft zum Beispiel Prämienaufwände, Prämienzahlungsstände, Schadenquoten oder Schadentrends und ermöglicht die frühzeitige Identifikation von positiven oder negativen Entwicklungen, die wiederum Anstoß für Risikominderungsmaßnahmen sein können.

Dies ist insbesondere in Sparten von Bedeutung, wo die Prämie in hohem Maße von der Schadenquote bestimmt ist, wie bei der Transport- oder Krankenversicherung (Employee Benefits). Dort kann die Reduzierung des Schadenaufkommens durch gezielte Maßnahmen einen maßgeblichen Beitrag zur Stabilisierung oder Senkung des Versicherungsaufwands leisten.

Unter Analytics sind insbesondere Methoden und Verfahren zu verstehen, welche eine Abschätzung der zukünftigen Risiko- und Schadenentwicklung erlauben. So kann beispielsweise mittels statistischer Verfahren wie der Monte Carlo Simulation modelliert werden, wie sich die Schadenerwartung eines Unternehmens in einer Sparte oder über mehrere Sparten hinweg gestaltet.

Dies kann zum einen für die Entscheidung über die Höhe des zu beschaffenden Versicherungsschutzes herangezogen werden, zum anderen können daraus Ableitungen für sinnvolle Programmstrukturoptionen und Eigentragungsvarianten getroffen werden.

Mittels dieser Verfahren können darüber hinaus technische Zielpreise für Versicherungsdeckungen und die im Rahmen einer vereinbarten Eigentragung zu erwartenden Schadenaufwendungen abgeschätzt werden. Letztendlich bedeutet das, auf Versicherungsnehmerseite die gleichen Vorgehensweisen und Methoden anzuwenden, wie dies ein Versicherer im Rahmen des Underwritings tut.

Datenerhebung und -management sowie Digitalisierung

Voraussetzung für ein wirksames Controlling und aussagekräftige Analytics ist eine solide Datenbasis. Um diese zu gewährleisten, ist eine effiziente Erhebung und Haltung relevanter Daten notwendig. Idealerweise wird ein Data Lake geschaffen, der die Basis für Auswertungen und statistische Modellierungen bildet.

Zunehmend gewinnen in diesem Zusammenhang Schnittstellen, vereinheitlichte Datenformate und Infrastrukturen bzw. Tools zur Datenhaltung und -auswertung an Bedeutung. Dies trifft auch auf die Automatisierung von Workflows im Rahmen der Verwaltung von Versicherungsprogrammen und den Austausch von Daten und Dokumenten zwischen Versicherungsnehmer und Versicherer zu.

Insgesamt ist zu beobachten, dass sich die Rollen der in den Versicherungsprozess involvierten Parteien ändern oder vielfältiger gestalten. Einzelne der oben genannten Bereiche können zum Beispiel von verschiedenen Spielern bedient werden. So können Analytics-Leistungen von Maklern, Aktuariaten, aber auch von Versicherern erbracht werden. Die Rolle des Versicherers kann sich vom Anbieter von Versicherungskapazität inkl. der Führung internationaler Versicherungsprogramme zum Anbieter von Infrastruktur wandeln. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn im Bereich Employee Benefits die Risiken weit überwiegend oder vollständig durch eine Captive getragen werden und sich die Rolle des Versicherers im Wesentlichen darauf beschränkt, die Policen auszustellen, Prämien zu erheben und an die Captive zu zedieren sowie Schäden zu regulieren und sich die entsprechende Zahlung von der Captive ersetzen zu lassen.

1.3 Zielfaktoren und Anspruchsgruppen

Die Zielfaktoren des Managements und der Finanzierung versicherungsfähiger Risiken in Unternehmen sind in ihrer Grundausrichtung vielfach ähnlich, jedoch sind sie abhängig von Risikoprofil, Gesellschaftsform, Finanzkraft, finanziellen Steuerungsparametern und

nicht zuletzt auch von der persönlichen Risikogeneigntheit des Letztentscheiders in diesen Fragestellungen. Im Folgenden werden zu beobachtende Zielfaktoren dargestellt. Diese Zielfaktoren werden wiederum durch die für ein Unternehmen oder in einem Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) geprägt.

1.3.1 Zielfaktoren

Als relevante Zielfaktoren können folgende Aspekte herausgegriffen werden:

- Sicherheitsniveau
- Total Cost of Insurable Risk
- Volatilität/Budgetsicherheit
- Marktvergleich
- Risikotragfähigkeit
- Prämienbudget

Sicherheitsniveau

Ein möglicher Zielfaktor ist die Erreichung eines definierten Sicherheitsniveaus. Dies bedeutet, dass zum Beispiel Versicherungsschutz bis zu einer gewissen Wiederkehrperiode eines Schadenereignisses eingekauft wird. Als Anhaltspunkt dafür, wie die Wiederkehrperiode insbesondere von Großschadenereignissen durch den Versicherer bewertet wird, kann die sogenannte „Rate on Line“ dienen. Diese ist definiert als der Prämienbetrag zum Beispiel in Euro dividiert durch die Deckungsstrecke. Beträgt die Prämie für die Deckungsstrecke 100 Mio. € excess 400 Mio. € zum Beispiel 500.000, so kalkuliert der Versicherer (vereinfacht und ohne Berücksichtigung von Kosten) mit einer Schadeneintrittswahrscheinlichkeit für diesen Layer von 0,5 % (= 500.000 € / 100.000.000 €). Das bedeutet, dass er einmal in 200 Jahren mit dem Eintritt eines derartigen Schadens rechnet. Umgekehrt lässt sich (wiederum vereinfacht und unter der Annahme, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit für über 500 Mio. € hinausgehende Schäden niedriger als 0,5 % ist) für den Versicherungsnehmer ableiten, dass er bei Einkauf eines Limits von insgesamt 500 Mio. € nur alle 200 Jahre mit einem das eingekaufte Limit überschreitenden Schaden rechnen muss. Sein Konfidenzniveau beträgt folglich 99,5 %. Beträgt die „Rate on Line“ 1 %, so rechnet der Versicherer damit, dass ein Schaden in der entsprechenden Höhe nur einmal in 1000 Jahren eintreten wird.

Auch wenn bei der Bestimmung des eingekauften Limits derzeit (auch aufgrund vorherrschender Usancen in einigen Versicherungssparten) nur selten das Sicherheitsniveau ausschlaggebend ist, so bietet es doch einen Ansatz zur Kalibrierung der Absicherungsstrategie im Bereich versicherbarer Risiken mit anderen Finanzrisiken im Unternehmen (wie Zinsrisiken, Wechselkursrisiken), bei welchen die Absicherung auf Grundlage von definierten Sicherheitsniveaus erfolgt.

Total Cost of Insurable Risk

Ein weiterer Zielfaktor kann die Total Cost of Insurable Risk sein, das heißt der Gesamtaufwand für versicherungsfähige Risiken im Gegensatz zum weiter gefassten Begriff der Gesamtrisikokosten (Total Cost of Risk). Diese setzen sich aus den in Abb. 1.2 dargestellten Komponenten zusammen.

Dieser Zielfaktor bietet den Vorteil, dass er eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht und damit eine einseitige Fokussierung zum Beispiel auf Prämien vermeidet. Eine beispielhafte Darstellung einer solchen Berechnung findet sich im Beitrag zur Machbarkeitsstudie.

Volatilität/Budgetsicherheit

Ein weiterer Faktor in der Strukturierung der Finanzierung versicherungsfähiger Risiken ist der Grad der Akzeptanz von Ergebnisvolatilität aufgrund der Realisierung versicherungsfähiger Risiken.

So kann die Risikoeigentragung für eine bestimmte Deckungsstrecke und über ein oder mehrere Jahre hinweg ökonomisch sinnvoll sein, da der Erwartungswert (Schadenhöhe multipliziert mit der Schadeneintrittswahrscheinlichkeit) des Aufwands für die selbst getragenen Schäden deutlich niedriger als die vom Versicherer für diese Deckungsstrecke

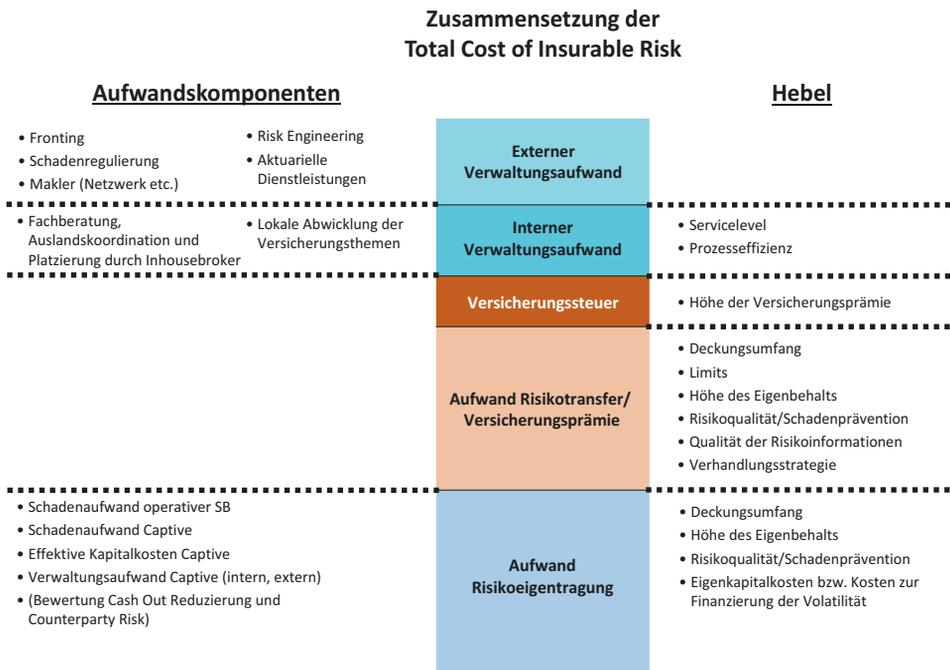


Abb. 1.2 Total Cost of Insurable Risk. (Quelle: eigene Darstellung)

geforderte Prämie ist. Möglicherweise führt die Eigentragung jedoch zu einer hohen Volatilität, da es sowohl schadenfreie als auch stark schadenbelastete Quartale/Jahre gibt, die gegenüber einem budgetierbaren Prämienaufwand negativ bewertet werden.

Es ist folglich zu entscheiden, wie die Volatilität bzw. ihre Glättung zu bewerten sind. Diese Bewertung kann auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens unterschiedlich ausfallen.

Abb. 1.3 veranschaulicht die verschiedenen Risikokategorien und die im Rahmen einer definierten Risikotoleranz zu erwartende Volatilität des selbst zu tragenden Schadenaufwands.

Marktvergleich

Ein weiterer Zielfaktor im Rahmen des Managements versicherungsfähiger Risiken bildet insbesondere mit Blick auf Deckungsumfang und Deckungstrecken der Marktvergleich. Gerade bei börsennotierten Unternehmen ist diese Perspektive nicht zu vernachlässigen. Selbst wenn es die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens erlaubt, versicherungsfähige Risiken in substanziellem Umfang selbst zu tragen oder gar vollständig unversichert zu lassen und dies im Erwartungswert günstiger als der Einkauf einer Versicherung ist, kann es sich im Schadenfall für die Geschäftsführung oder den Vorstand als herausfordernd erweisen, gegenüber Aktionären oder Eigentümern zu begründen, warum man diese Entscheidung getroffen hat, wenn sich Mitbewerber für Versicherung entschieden haben.

Risikotragfähigkeit

Weniger Zielfaktor als Restriktion ist bei der Ausgestaltung der Finanzierungsstruktur für versicherungsfähige Risiken die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bzw. der einzelnen operativen Einheit. Diese ist unternehmensindividuell zu bestimmen, Anhaltspunkte können Prozentsätze von Cashflow, Gewinn und Eigenkapital sein, die man bereit ist, für versicherungsfähige Risiken „at risk“ zu stellen.

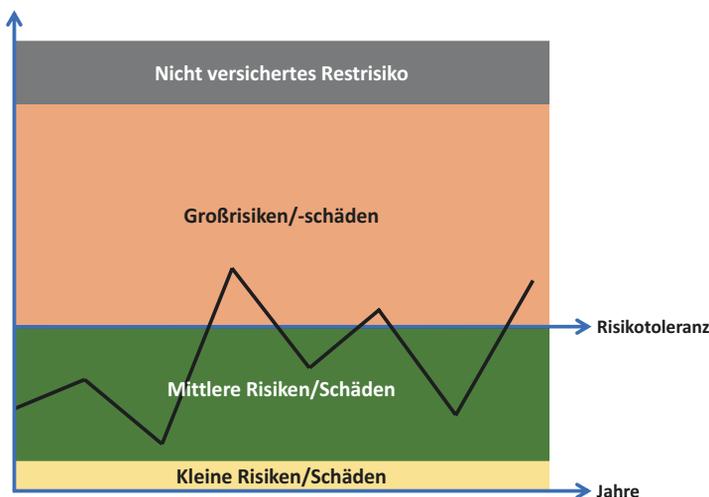


Abb. 1.3 Risikokategorien und Volatilität. (Quelle: eigene Darstellung)

Prämienbudget

Ebenfalls eher als Restriktion ist ein vorgegebenes Prämienbudget zu bewerten. In diesem Fall ist es Aufgabe der Versicherungsfunktion, mit dem definierten Budget den sinnvollsten Versicherungsschutz für das Unternehmen zu realisieren.

1.3.2 Anspruchsgruppen

Für die letztendliche Ausgestaltung des Managements und der Finanzierung versicherungsfähiger Risiken sind die teilweise durchaus konkurrierenden Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Einige davon, die besonders bedeutsam sind, sind im Folgenden beschrieben.

Eigentümer

Die Eigentümerstruktur eines Unternehmens kann viele Ausprägungsformen ausweisen und von Einzelpersonen bis zu institutionellen Investoren reichen. So kann ein Einzelunternehmer, dessen Vermögen vollständig oder überwiegend im Unternehmen steckt, eine andere Interessenlage mit Blick auf Versicherungen haben und zudem die Versicherungsstrategie unmittelbar beeinflussen. Handelt es sich um eine Aktiengesellschaft in Streubesitz, ist die unmittelbare Einflussnahme nicht gegeben und die Verantwortung an den Vorstand delegiert, eine im Interesse der Eigentümer liegende Versicherungsstrategie umzusetzen.

CFO des Unternehmens

Im Unternehmen ist es in der Regel der Finanzvorstand oder Finanzgeschäftsführer, welcher über die Versicherungsstrategie entscheidet. Berücksichtigen wird er dabei sowohl das Risikoprofil, die Finanzstärke und die Struktur (Tochtergesellschaften und geografische Verteilung) des Unternehmens als auch die gegenüber den Eigentümern/Aktionären kommunizierten Finanzziele.

CFOs der einzelnen operativen Geschäfte/Tochtergesellschaften

Die CFOs der einzelnen operativen Geschäfte und/oder Geschäftsführer der Tochtergesellschaften haben ihren eigenen Blick auf das Thema Versicherungen. Sie sind daran interessiert, dass die Deckung und insbesondere Selbstbehalte zur Finanzkraft des von ihnen verantworteten Unternehmensteils passen und darüber hinaus, dass sie ihren Sorgfaltspflichten als Geschäftsführer nachkommen und sich an dieser Stelle nicht angreifbar machen.

Mitarbeiter

Auch die Mitarbeiter bilden eine wesentliche Anspruchsgruppe, da sie angemessen gegen die mit ihrer Arbeitstätigkeit verbundenen Risiken abgesichert werden müssen und die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber nicht zuletzt durch sein Angebot von firmenfinanzierten Versicherungsleistungen für die Mitarbeiter beeinflusst wird.

Kunden

Auch die Kunden sind eine wesentliche Anspruchsgruppe. So kann es aufgrund der Anforderung von Kunden, Versicherungszertifikate zur Verfügung zu stellen, notwendig sein, Versicherungsschutz einzukaufen, auch wenn dies die Risikotragfähigkeit und Eigentragungsaffinität eines Unternehmens nicht erfordern würde.

Gesetzgeber

Nicht zuletzt ist zu beachten, dass für eine Reihe von Risiken eine gesetzliche Versicherungspflicht besteht und die Absicherung von Risiken über verschiedene Rechtspersonen hinweg in der Regel der Versicherungsaufsicht unterliegt. Zudem sind die Anforderungen an Versicherungsumfang und Versicherungsgeber in internationalen Versicherungsprogrammen von den jeweiligen lokalen Gegebenheiten abhängig.

Literatur

Lösegeldversicherung 2017, Lösegeldversicherung: BaFin erlaubt Bündelung mit Versicherung gegen Cyberrisiken, https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2017/meldung_170915_loesegeldversicherung.html, 15.09.2017, zugegriffen am 12.07.2022.

Rödl & Partner 2018, Gesetzliche Anforderungen an ein modernes Risikomanagement: Was müssen mittelständische Familienunternehmen beachten?, 10.01.2018, <https://www.roedl.de/themen/risikomanagement-im-mittelstand/risikomanagement-gesetzliche-anforderungen>, zugegriffen am 12.07.2022.

Holger Kraus studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Risikomanagement und Versicherung an der Universität St. Gallen (HSG). Nach Abschluss des Studiums war er mehrere Jahre für Aon in der Beratung von Großunternehmen zu alternativen Risikofinanzierungslösungen und Captives tätig. Seit 2009 war er im Bereich Versicherungen der Siemens AG mit Schwerpunkt Risikofinanzierung und Strategie tätig. Seit 2023 verantwortet er den Bereich Versicherungen der Siemens AG. Gleichzeitig ist er Vorsitzender des Vorstands der RISICOM Rückversicherung AG, des konzerneigenen Rückversicherers der Siemens AG. Darüber hinaus leitet er den Captive-Ausschuss des Verbands der versicherungsnehmenden Wirtschaft (GVNW).

Prof. Dr. Torsten Rohlfs lehrt am Institut für Versicherungswesen der Technischen Hochschule Köln. Seine Fachgebiete sind insbesondere das Rechnungswesen und Risikomanagement von Versicherungsunternehmen. Er ist Wirtschaftsprüfer und war vor seiner Tätigkeit an der TH Köln Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Prüfung und Beratung von Versicherungsunternehmen. Prof. Dr. Torsten Rohlfs ist Mitglied im Rating-Komitee der ASSEKURATA Assekuranz Rating-Agentur GmbH und im wissenschaftlichen Beirat des Gesamtverbands der versicherungsnehmenden Wirtschaft (GVNW). Darüber hinaus ist er Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer.



Funktionen der Versicherung

2

Rob Makelaar und Peter Reichard

Inhaltsverzeichnis

2.1	Einleitung	22
2.2	Volkswirtschaftliche Perspektive	23
2.2.1	Nachfrageseite	23
2.2.2	Angebotsseite	24
2.2.3	Globale wirtschaftliche Resilienz	25
2.2.4	Investitionstätigkeiten der Versicherungsunternehmen	25
2.3	Allgemeine betriebswirtschaftliche Perspektive	26
2.3.1	Risiko als Chancenmanagement	26
2.3.2	Risikomanagement in Industrieunternehmen	28
2.4	Versichererperspektive und Grenzen der Versicherbarkeit	30
2.4.1	Juristische Perspektive	30
2.4.2	Versicherungsmathematische Perspektive	31
2.4.3	Versicherungsunternehmen aus Investorenperspektive	32
2.4.4	Abgrenzung zum Kapitalmarkt	34
2.4.5	Dilemma: Ex ante Preisstellung unter Berücksichtigung des Änderungsrisikos	36
2.4.6	Zyklen im Versicherungsmarkt und die damit verbundenen Herausforderungen	38
2.5	Zwischenfazit	39
2.6	Alternativen zu klassischem Risikotransfer	40
2.6.1	Eigentragung im Überblick	40
2.6.2	Kosten einer Eigentragungslösung	42
2.6.3	Eigentragung unter Berücksichtigung der internationalen Buchführungsregel	42
2.6.4	Eigentragung unter Einsatz einer Unternehmens-Captive	43

R. Makelaar · P. Reichard (✉)
Allianz Risk Transfer AG, Wallisellen, Switzerland

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden
GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

H. Kraus, T. Rohlfs (Hrsg.), *Captives*, https://doi.org/10.1007/978-3-658-37912-4_2

2.6.5 Captives und Rückversicherung	45
2.6.6 Eigentragungsfähigkeit und Optimierungsprobleme	47
2.7 Fazit	50
Literatur	51

Zusammenfassung

Preisgünstige, traditionelle Versicherungsprodukte sind äußerst (kapital-)effizient, haben aber ihre Grenzen. Die Basis der (Rück-)Versicherung, das Gesetz der großen Zahlen, setzt den Aufbau hinreichend großer, homogener Risikokollektive voraus, was eine hohe Standardisierung der Risiken durch Risikoselektion und Risikoausschlüsse erfordert. Nur so kann eine zuverlässige Kalkulationsgrundlage für die Errechnung der Grundschatenlast eines Kollektivs geschaffen werden. Dies hat für die Absicherung von individuellen Risiken zur Konsequenz, dass es nur beschränkt zu einer Annäherung an individuelle, spezifische bzw. einmalige Kundenbedürfnisse kommen kann. Durch die Globalisierung werden die in großen Industrieunternehmen vorhandenen Risiken und Gefahren immer komplexer und individueller. In diesen Unternehmen übersteigen mittlerweile operationelle Risiken die klassisch versicherbaren Risiken und es besteht zunehmend der Wunsch, auch nicht klassische Risiken abzusichern. Hinzu kommt, dass es heute für viele Großunternehmen betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, die Eigentragung von versicherbaren Risiken auf Konzernebene zu erhöhen. Der Einsatz einer Captive bietet hier eine Erweiterung der Instrumente zur unternehmensinternen Risikobehandlung und ermöglicht individuelle Lösungsansätze, die traditionelle Risikotransferangebote abrunden, unternehmerische Freiräume schaffen und einen sukzessiven Ausbau der Risikotragfähigkeit durch das Unternehmen erlauben.

2.1 Einleitung

Damit die (Rück-)Versicherungsindustrie ihre volkswirtschaftliche Rolle wahrnehmen kann, muss sie die unternehmerischen Rahmenbedingungen und insbesondere die Grenzen der Versicherbarkeit im Auge behalten. Durch die Globalisierung sind die Risikoprofilos vieler Unternehmen so stark gewachsen und haben sich Lieferketten so stark internationalisiert, dass die (Rück-)Versicherungsindustrie immer öfter an ihre Grenzen stößt und dadurch Gefahr läuft, für international ausgerichtete Unternehmen an Relevanz zu verlieren. Unverändert besteht aufseiten der Wirtschaft aber Bedarf, im Rahmen eines aktiven Risikomanagements solche Risiken, die nicht zum Kerngeschäft gehören, zu vermeiden, in ihren Auswirkungen auf das Unternehmen zu begrenzen oder zumindest geeignete finanzielle Vorsorge zu treffen. Dabei setzen die internationalen Bilanzierungsvorschriften allerdings enge Grenzen, was die Möglichkeiten zur bilanziellen Vorsorge erheblich einschränkt. Hier bietet der Einsatz einer Captive eine Alternative, um die Eigentragung von Risiken aus betriebswirtschaftlicher Sicht effizient gestalten zu können.

Die Herausforderung einer modernen Risikomanagementstrategie ist es, Instrumente der Eigentragung so mit effizienten Risikotransfertechniken zu verbinden, dass es dem eigenen Unternehmen auf langfristige Sicht und über die Zyklen des Versicherungsmarktes hinweg möglich ist, seine strategischen Risikoziele nachhaltig zu erreichen. Dabei ist es wichtig, die wesentlichen externen und internen Entwicklungen im Auge zu behalten und periodisch eine Lagebeurteilung vorzunehmen, auf deren Basis Entscheidungen zur Anpassung der Risikomanagementstrategie getroffen werden können. Der Transfer von Risiken an den Versicherungsmarkt wird auch in Zukunft den Eckpfeiler einer erfolgreichen Risikomanagementstrategie bilden, daher ist es hilfreich, die Grundlagen zu verstehen, auf denen die (Rück-)Versicherungsindustrie beruht, um so zukünftige Entwicklungen und Dynamiken in diesem Bereich richtig einschätzen und frühzeitig Weichen stellen zu können.

Zunächst werden wir in diesem Beitrag daher einen Schritt „zurück zum Wesentlichen“ machen und uns mit der (Rück-)Versicherungsindustrie und den Grenzen der Versicherbarkeit auseinandersetzen. Die Autoren wollen dabei keine abschließende Lagebeurteilung zur weiteren Entwicklung des (Rück-)Versicherungsmarktes, sondern vielmehr auf Grundlage ihrer Erfahrung und Beobachtungen verschiedene Perspektiven aufzeigen und den Leser dazu ermuntern, sich selbst ein Bild der zukünftigen Entwicklungen zu machen.

2.2 Volkswirtschaftliche Perspektive

Die (Rück-)Versicherungsindustrie ist weltweit ein bedeutsamer Wirtschaftszweig. Das gesamte Versicherungsgeschäft der Erstversicherungsunternehmen in Deutschland betrug 2020 243,9 Mrd. € (gebuchte Brutto-Beiträge). Davon entfielen 234,6 Mrd. € auf direktes Geschäft und weitere 9,3 Mrd. € auf in Rückdeckung genommenes Geschäft. Die Rückversicherer in Deutschland erwirtschafteten zudem Bruttobeiträge von 73,5 Mrd. € (vgl. BaFin Statistik Gesamtentwicklung VA 2020, Tabelle „geb. BB“).

Das lässt erahnen, dass in diesem Bereich erhebliche Wertschöpfung erfolgt. Die Frage ist deshalb, worin diese Wertschöpfung genau besteht. Aus volkswirtschaftlicher Sicht stabilisiert Versicherung die Wirtschaft, indem Schwankungen von Angebot und Nachfrage, die durch bestimmte, externe Ereignisse ausgelöst werden, abgemildert werden. Die Versicherung macht das Zusammenspiel von Nachfrage und Angebot, die Grundlage unserer Marktwirtschaft, widerstandsfähig und hält sie im Gleichgewicht. Um das genauer zu beschreiben, wollen wir uns beide Seiten des Marktmechanismus (Angebot und Nachfrage) anschauen.

2.2.1 Nachfrageseite

Die Erstversicherung befasst sich mit der stets drohenden Gefahr, dass die dem Einzelnen zur Verfügung stehenden Sachgüter und wirtschaftlichen Interessen sowie die körperliche Integrität schwer beeinträchtigt bzw. zerstört werden können. Das führt ohne Versicherung

unmittelbar zu einem Verlust von Wohlstand und Kaufkraft, aber vor allem auch zu einer Verschiebung von Konsumprioritäten.

Wenn zum Beispiel die private Mobilität einen hohen Stellenwert hat und das private Auto zerstört wird, wird wohl in erster Linie Geld für ein neues Auto aufgewendet und zum Beispiel die geplante Ferienreise oder der Kauf eines neuen Sofas oder Fernsehers erst einmal zurückgestellt. Insbesondere bei Naturkatastrophen könnten somit die in einem gewissen Wirtschaftszweig tätigen lokalen bzw. regionalen Unternehmen durch den Dominoeffekt in Mitleidenschaft gezogen werden, was einen Abbau von Arbeitsplätzen und Strukturveränderungen nach sich ziehen würde, die letztlich zu einem weiteren Verlust von Kaufkraft und Wohlstand in der Region führen können.

Die Versicherung erlaubt es diesen, beispielsweise von schweren Sachschäden oder sogar dem Verlust der Erwerbsfähigkeit, betroffenen Konsumenten, einen gewissen Lebensstandard und ihr Konsumverhalten weiter aufrechtzuerhalten. In unserem Beispiel können sie sich mit dem Versicherungserlös einen Ersatz für das zerstörte Auto besorgen und trotzdem die Ferienreise beim Reisebüro bzw. das Sofa beim Möbelhändler bzw. den Fernseher im Elektronikgeschäft einkaufen. Die Nachfrageseite der Wirtschaft wird somit stabilisiert und gegen diese Dominoeffekte geschützt.

2.2.2 Angebotsseite

Sind Produzenten, die die Angebotsseite treiben, von schwerwiegenden Ereignissen betroffen, die zur Schädigung oder Zerstörung von Produktionsgütern führen, könnte dies zu einem Rückgang der Güterproduktion bzw. schlimmstenfalls zu einer Mängellage und zu einem möglichen Verlust von Arbeitsplätzen führen. Dies könnte sich auch auf die vor- und nachgelagerten Produktionsstufen auswirken und somit zu einem Schneeballeffekt führen, der zu einem weiteren Rückgang auf der Angebotsseite und somit zu Preissteigerungen führt. Die durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten Störungen der weltweiten Handelsbeziehungen und der dadurch ausgelöste Preisdruck sind hier ein sehr gutes Beispiel, aber natürlich kann auch eine regionale Naturkatastrophe, wie die Überschwemmungen in Thailand im Jahr 2011, zu nachhaltigen Beeinträchtigungen globaler Lieferketten führen.

Die Versicherung erlaubt es Produzenten, die geschädigten bzw. zerstörten Produktionsgüter rasch wiederherzustellen bzw. aufzubauen, ohne dabei auf eigene Kapitalrücklagen und Liquidität zurückgreifen zu müssen, die dann unter Umständen nicht mehr für Investitionen und zur Weiterentwicklung des Kerngeschäfts zur Verfügung stehen würden.

Durch die Globalisierung und fortschreitende Vernetzung sind die Wechselwirkungen und mögliche Folgeeffekte („Schneeballeffekt“) regionaler Ereignisse über die Zeit beträchtlich gestiegen. Es ist daher umso wichtiger, die negativen Folgen solcher begrenzten Ereignisse frühzeitig einzudämmen und abzufangen und somit das volkswirtschaftliche Schadenpotenzial zu minimieren. Die stabilisierende Rolle der (Rück-)Versicherung hat somit eindeutig an Wichtigkeit zugenommen. Umso wichtiger ist es, dass sich die (Rück-)Versicherungsindustrie ihrer volkswirtschaftlichen Rolle bewusst ist, um sie auch in der Zukunft wahrnehmen zu können.