

Zwischen 11. September und Elbe-Hochwasser

Wie können Versicherer und Banken
künftig mit Katastrophen umgehen?

Vortrag von Prof. Dr. Matthias Haller
anlässlich der Hauptversammlung
der R+V Versicherung AG am 21. Mai 2003



Im FinanzVerbund
der Volksbanken
Raiffeisenbanken

R+V VERSICHERUNG

Wir öffnen Horizonte

Vorwort

Risiko und Risiko-Management standen im Mittelpunkt des Vortrages von Professor Dr. Matthias Haller auf der Hauptversammlung der R+V Versicherung AG 2003. Ein Thema mit zunehmender Brisanz, das zeigten in jüngster Vergangenheit das Attentat am 11. September 2001 und das Elbe-Hochwasser 2002. Diese Katastrophen stehen beispielhaft für eine folgenschwere Entwicklung in den vergangenen fünfzig Jahren – in diesem Zeitraum haben sich die finanziellen Auswirkungen von Großschäden alle zehn Jahre verzehnfacht. Für Haller ergeben sich daraus grundsätzliche Fragen: Wie viel Risiko können moderne Gesellschaften tragen? Können sie diese Risiken aktiv angehen und entschärfen? Wer kann ein solches Risiko-Management bewältigen?

Für ein effektives Risiko-Management, so die These Hallers, ist die Struktur eines Finanzverbunds geradezu prädestiniert. Die Verbundpartner können die notwendigen Aufgaben sinnvoll unter sich aufteilen: Der Versicherer begrenzt Risiken, indem er Vorsorge ermöglicht und Schäden übernimmt, die den einzelnen in seiner Existenz gefährden würden. Die Bank wandelt Risiken in Chancen um – denn sie stellt Leistungskraft für die Zukunft zur Verfügung.

Im genossenschaftlichen FinanzVerbund, davon bin ich überzeugt, haben wir heute optimale Voraussetzungen für diese Aufgabe geschaffen. Wir bieten sämtliche Dienstleistungen an, mit denen unsere Kunden Chancen nutzen, Gefahren erkennen und Risiken absichern können. Die Banken finanzieren die Vorhaben ihrer Kunden im privaten wie geschäftlichen Bereich, R+V bietet Versicherungen für jede Lebenslage. Und die R+V-Tochterfirmen komplettieren das Angebot, indem sie helfen, Risiken zu minimieren und im Schadenfall die Kosten zu begrenzen. Damit ist der FinanzVerbund hervorragend aufgestellt, um jetzt und in Zukunft ein effizientes Risiko-Management zu ermöglichen – entsprechend den Forderungen, die Professor Haller in seinem Vortrag formuliert.



Bernhard Meyer
Vorstandsvorsitzender der
R+V Allgemeine Versicherung AG



Professor Dr. Matthias Haller lehrt und forscht seit über zwanzig Jahren am Lehrstuhl für Risiko-Management und Versicherung der Universität St. Gallen. 1989 gründete er die Stiftung „Risiko-Dialog“, die jenseits des medienwirksamen Schlagabtausches unterschiedliche Sichtweisen zusammenführen und so die Kommunikation über gesellschaftlich relevante Risiken verbessern will.

Kontakt: Universität St. Gallen
Institut für Versicherungswirtschaft
Prof. Dr. Matthias Haller
Kirchlistr. 2
CH-9010 St. Gallen
Tel. 0041-71-243 40 10
Fax 0041-71-243 40 40
E-Mail: Matthias.Haller@unisg.ch

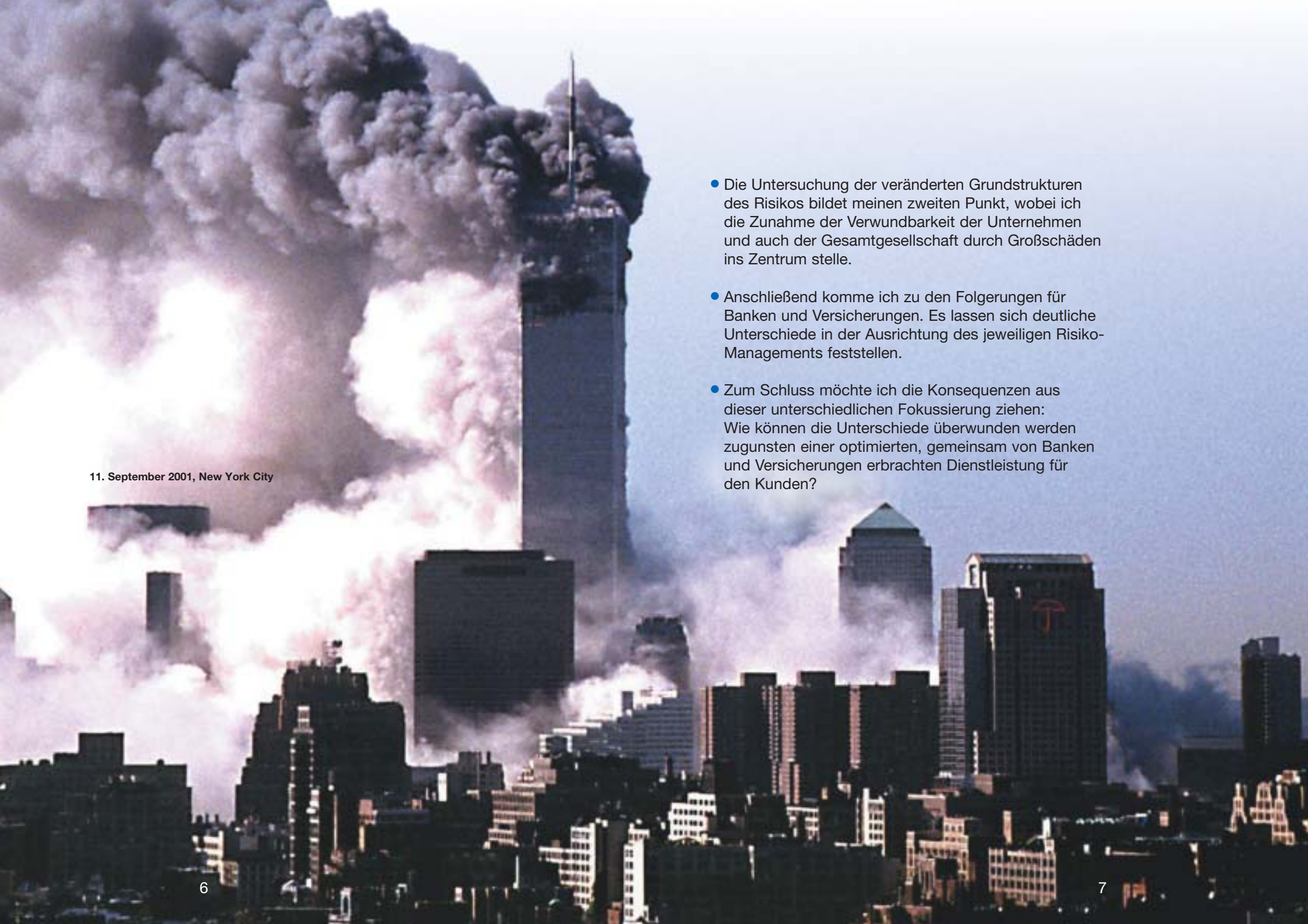
Sind Katastrophen unausweichlich? Wie verwundbar ist unsere Gesellschaft? Wie sieht das Risiko-Management für den Katastrophenfall aus? Spielen Banken eine andere Rolle bei der Bewältigung einer Katastrophe als Versicherungen? Diesen Fragen möchte ich mit Ihnen nachgehen. Es freut mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, mit mir über Risiken nachzudenken und vorauszudenken. Allerdings soll das Thema Risiko nicht nur rational, von der ökonomischen Seite her betrachtet werden; ich möchte auch Themen ansprechen, die uns in diesem Rahmen emotional bewegen: Großrisiken stehen immer in einem sozialen, gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang.

Banken und Versicherungen können Großrisiken im Verbund managen

Ich vertrete die These, dass sowohl Banker als auch Versicherer Risiko-Management für den Fall eines Großschadens betreiben können – allerdings jeder aus seinem eigenen Blickwinkel. Ein Großschaden hat für eine Bank eine völlig andere Auswirkung als für eine Versicherung, weil sie jeweils andere Anforderungen an die Kundenbeziehung stellen. Ich möchte dieses Wechselspiel zwischen Banken und Versicherungen in meinem Vortrag beleuchten – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Katastrophen der letzten Jahre und der Voraussetzungen und Folgen des 11. September, die wir alle miteinander erleben.

Vier Punkte will ich beleuchten:

- Betrachten wir zunächst unsere Katastrophenerfahrungen des vergangenen Jahrzehnts. Diese jüngsten Risikoerfahrungen werfen die Frage nach der Grundstruktur von Katastrophen auf.



11. September 2001, New York City

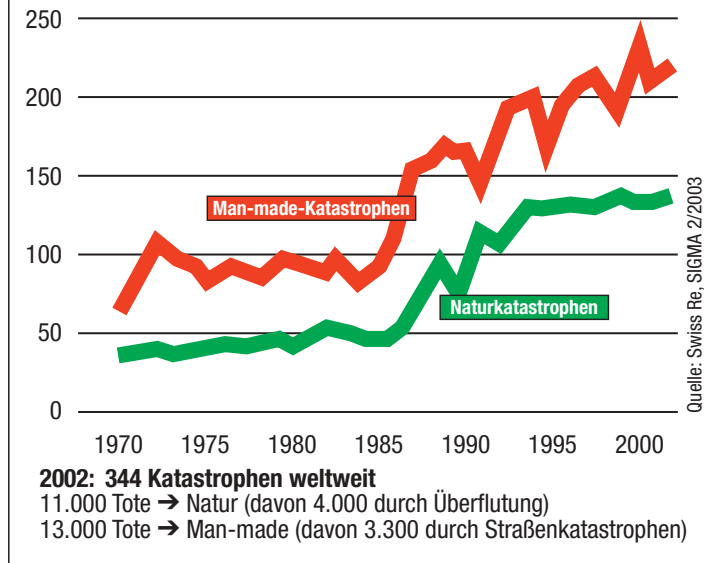
- Die Untersuchung der veränderten Grundstrukturen des Risikos bildet meinen zweiten Punkt, wobei ich die Zunahme der Verwundbarkeit der Unternehmen und auch der Gesamtgesellschaft durch Großschäden ins Zentrum stelle.
- Anschließend komme ich zu den Folgerungen für Banken und Versicherungen. Es lassen sich deutliche Unterschiede in der Ausrichtung des jeweiligen Risiko-Managements feststellen.
- Zum Schluss möchte ich die Konsequenzen aus dieser unterschiedlichen Fokussierung ziehen: Wie können die Unterschiede überwunden werden zugunsten einer optimierten, gemeinsam von Banken und Versicherungen erbrachten Dienstleistung für den Kunden?

Ausmaß der Schäden ist in vergangenen Jahrzehnten stark gestiegen

Führt man sich die größten Versicherungsschäden der vergangenen Jahrzehnte vor Augen, so hat sich deren Ausmaß pro Jahrzehnt fast verzehnfacht – und jede dieser Stufen war aus der Perspektive des vorangegangenen Jahrzehnts undenkbar. Die Versicherungsbranche, speziell die weltweit agierenden Rückversicherer, haben diese Erfahrung leidvoll machen müssen. Erschienen in den späten sechziger Jahren Großunfälle mit bis zu 50 Millionen Dollar Schaden spektakulär, so war es in den siebziger Jahren bereits eine Zehnerpotenz mehr. In den 80ern geschahen dann mit Tschernobyl, dem Absturz der Challenger und der Vergiftung des Rheins nach dem Brand eines Sandoz-Chemiewerkes in Basel Katastrophen von neuartigem Ausmaß. Diese Ereignisse rückten, ganz abgesehen von materiellen Verlusten, die menschliche Leidensdimension und den sozial-psychologisch/kommunikativen Aspekt in den Mittelpunkt des Interesses. Die Eine-Milliarde-Dollar-Schwelle wurde dann im Jahre 1992 erstmals mit dem Brand einer Kunststofffabrik in Pasadena (Kalifornien) deutlich überschritten.

Betrachtet man die weltweit insgesamt erhobenen Schadenzahlen der vergangenen Jahre, zeigt sich, wie sich Ausmaß und Anzahl der Katastrophen verändert haben. Wir unterscheiden zwischen von Menschen verursachten und Naturkatastrophen. Im Jahre 2002 gab es laut Statistik der Schweizer Rück 344 Katastrophen. Dabei starben 11.000 Menschen durch Naturereignisse – allein 4.000 Tote bei Überflutungen. 13.000 Tote fielen von Menschen verursachten Katastrophen zum Opfer, davon 3.300 im Straßenverkehr. In beiden Bereichen beobachten wir seit Jahren eine steigende Tendenz.

Entwicklung der Katastrophenhäufigkeit



Im Wirtschaftsboom die Risikoversorge vernachlässigt

Risikopotenziale haben sich in den vergangenen Jahren vervielfacht – auf der Chancen- wie auf der Gefahrenseite. Allerdings verdrängte die westliche Welt in den 90er Jahren den Gedanken an den Gefahrenaspekt des Risikos. Angesichts des wirtschaftlichen Booms jener Jahre, einer glänzenden Kapitalmarktsituation und der stetig wachsenden New Economy erschien es undenkbar, dass es einen wirtschaftlichen Einbruch geben könnte. Die Kurven der Aktienkurse gingen in Schwindel erregende Höhen. Diese lang andauernde Prosperität – bei gleichzeitigem Ausbleiben größerer Katastrophen – verführte dazu, immer größere Risiken selbst zu tragen, die Gefahrenvorsorge einzuschränken. Was konnte schon angesichts derart positiver Rahmenbedingungen geschehen? Viele Menschen, unter ihnen auch Wirtschaftsexperten, hatten den Eindruck, diese Entwicklung würde noch mindestens zehn Jahre anhalten.



Hunderttausende Fische waren 1986 Opfer einer gigantischen Umweltkatastrophe: Nach einem Brand beim schweizerischen Pharmakonzern Sandoz flossen Pestizide in den Rhein und sorgten für eine massive Wasservergiftung.

Der Optimismus der 90er Jahre ist nach dem 11. September 2001, nach den verheerenden Flutkatastrophen an Oder, Elbe, Donau und deren Nebenflüssen, nach dem verstärkten Niedergang der Börsen verfliegen: Der 11. September hat gezeigt, dass die Zentren der westlichen Welt mit einfachsten Mitteln empfindlich getroffen werden können. Der Terrorangriff hat unermessliches, menschliches Leid gebracht und die Summe des höchsten Schadens der 90er Jahre noch einmal mindestens verzehnfacht – was bis dahin als undenkbar

galt. Und das Ausmaß der Naturkatastrophen der vergangenen drei Jahre – Überschwemmungen, Erdbeben, Stürme – hat klar gemacht, dass auch heute noch die Natur eine Gesellschaft und ihr Funktionieren stark erschüttern kann. Das grundlegende Vertrauen in die Bedingungen und das Vertrauen in die eigene Tätigkeit wurden empfindlich getroffen. Offenbar ist die Verwundbarkeit der Gesellschaften größer als gedacht.

Aus diesen Krisen erwachsen jedoch auch positive Effekte: Terrorangst und Naturkatastrophen haben Impulse zum Umdenken gegeben. Die Entwicklung der Weltwirtschaft und deren Auswüchse taten ein Übriges, um ein Umdenken, eine Abkehr von einer einseitigen „economy of speed“ zu bewirken. Nach den „virtual illusions“ der 90er Jahre kommt es nun zu einer Rückbesinnung auf die wirklichen Werte der Leistungen, der Güter und Dienstleistungen. Die Menschen haben in der Krise gelernt, dass es neben Geld eine Realität gibt. Vertrauen muss wieder aufgebaut und zurück gewonnen werden.

Wir stoßen hier auf sehr grundsätzliche Spannungsfelder: Freiheit und Sicherheit, Liberalisierung und staatliche Funktionen.

Wie gehen wir mit solchen Großereignissen um?

Ich schlage vor, dass wir jedes Risiko nicht nur rein sachlich, sondern ebenso aus der persönlichen Betroffenheit und der Betroffenheit der Gesellschaft heraus interpretieren. Ende der neunziger Jahre haben wir aufgrund einer eingehenden Analyse der Schadentendenzen die Vermutung begründet, wonach zwischen 2000 und 2010 mit Einzelschäden bis zur Größenordnung von 20 Milliarden Euro zu rechnen sei. Diese Prognose

wurde nicht allein aufgrund der Hochrechnung möglicher Schadenlasten gestellt; sie wurde ebenso aus gesellschaftlichen Überlegungen abgeleitet, zum Beispiel aus dem Ansteigen organisierter Kriminalität, aus der Gefahr paramilitärischer Operationen aus politischer Motivation usw. Für die Versicherungen und Banken heißt das: Sie müssen sich mit dieser Interaktion zwischen Großrisiko und gesellschaftlicher Entwicklung vermehrt beschäftigen. Zu lange hat sich das so genannte Risk Management auf die Innensicht und insbesondere auf den finanziellen Aspekt beschränkt; zu lange wurde vernachlässigt, dass es auch einen gesamtgesellschaftlichen Rahmen gibt. Und das wirkt sich jetzt aus.

Versicherungsschutz bei Großschäden vor allem in Industrieländern gewährleistet

Was können Versicherer nun leisten, um Katastrophen aufzufangen? Betrachten wir die Spitzenwerte: Im Jahre 2002 belief sich die Höhe der Sturmschäden weltweit auf 6,7 Billionen Dollar, die der Flutschäden auf 4,1 Billionen Dollar, insgesamt entstanden bei Naturkatastrophen Schäden für 11,4 Billionen Dollar – das ist ein absoluter Rekord bis dahin.

Wie sieht nun die Absicherung der finanziellen Folgen dieser Schäden über die Versicherung aus? Schäden geschehen weltweit, eine entsprechende Absicherung finden Sie hingegen vorrangig in den Ländern, in denen Wohlstand herrscht. Das bedeutet, dass in der Anzahl der versicherten Schäden direkt der Wohlstand eines Landes zum Ausdruck kommt.



Daraus die erste Konsequenz: Katastrophen sind in Relation zu setzen mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Wenn Versicherer und Banken Katastrophen mit allen Auswirkungen prognostizieren wollen, dann müssen sie unbedingt den Entwicklungsstand berücksichtigen, das Sozialprodukt, die Katastrophenvorsorge, die Erwartungshaltung. Ausreichende Vorsorge kann die Folgen von Katastrophen verhindern oder zumindest minimieren. Ein kleines Beispiel: Seit die Schweiz vor etwa zehn Jahren begann, enorme Summen in die Lawinenkatastrophenvorsorge zu investieren, kam es das letzte Jahr bei gleichen natürlichen Bedingungen zu keinerlei Katastrophen. Das war eine direkte Folge der Vorsorge.

Medien verstärken Katastrophenwahrnehmung

Für eine ganzheitliche Analyse eines Großschadens sind auch der „Erlebnischarakter“ des Ereignisses und die mediale Attraktivität ganz wichtig. Die Berichterstattung der Medien sorgt für eine Verstärkung einer Katastrophe in eine bestimmte Richtung: Wir müssen das eigentliche Ereignis immer multiplizieren mit der so genannten outrage, der Aufgeregtheit der Öffentlichkeit. Die „Kata-

Sie heißen Hugo, Andrew, Lothar, Michelle und Isabel und sie bringen Chaos und Zerstörung. Im Jahre 2002 richteten Stürme weltweit Schäden für 6,7 Billionen Dollar an.

Hongkong 2003:
Die Lungenkrank-
heit SARS legt das
öffentliche Leben
der Millionenstadt
weitgehend lahm.

strophienlust“ wird von Medien gefördert und noch verstärkt. Bestes Beispiel war SARS. Die ganze Welt war stark verunsichert, wie ernst SARS zu nehmen sei. In den Medien war es bis vor wenigen Wochen geradezu unheimlich präsent. Seit die Weltgesundheitsorganisation die Epidemie erfasst, stieg die Zahl der SARS-Toten bis Anfang Juli 2003 weltweit auf 813. Zum Vergleich: Experten schätzen, dass allein in Deutschland jedes Jahr 1.000 bis 2.000 Menschen an den Folgen einer Virusgrippe sterben.

Die Schlussfolgerung: Wir müssen die Medienlogik in unsere Kalkulation einbeziehen – also die tatsächlichen Abläufe kombinieren mit ihrem Ereignischarakter. Ganz wichtig für eine solch integrierte Risikosicht ist auch die Einstellung eines Menschen oder eines Volkes gegenüber Schicksalsschlägen. Die Religion spielt heute weltweit eine sehr viel größere Rolle als noch vor zehn Jahren. Das sehen Sie beim Irakkrieg und vor allem im Zusammenhang mit dem Terrorismus und dem 11. September.

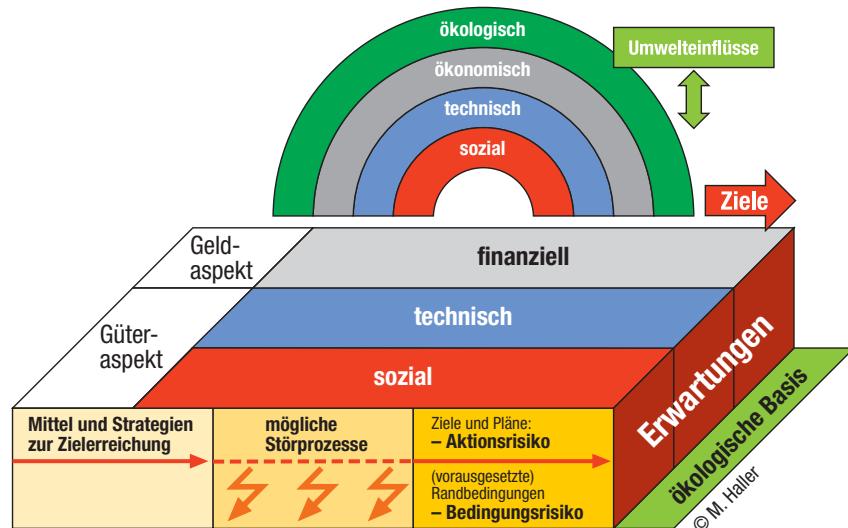
Auch emotionale Faktoren sollten das Risiko-Management eines Unternehmens mitbestimmen

Überforderung, Gefühl der Hilflosigkeit, mediale Attraktivität, soziale Wirkung – dies sind Faktoren, die die Wirtschaft beim Risk Management oft vernachlässigt, weil sie nicht den emotionalen Fokus zulässt. Normalerweise sind Emotionen nicht Gegenstand der Führung. Wenige kümmern sich um die Gesamtstruktur. Aber ein ganzheitliches Risiko-Management muss bei allen Führungstätigkeiten das wesentliche Risiko erkennen, beurteilen und dann mit integrierten Verfahren angehen.

Im Risiko-Management interessiert letztlich nur eine Frage: Wie gedeiht – und überlebt – ein Unternehmen in seinem Markt und in seiner spezifischen Umwelt? Natürlich ist es entscheidend, die positiven Dinge zu berücksichtigen, also die Fähigkeit, auf dem Markt Bestand zu haben. Aber auch Störungen, mögliche Katastrophen, zum Beispiel eine Überschwemmung, sind wichtig. Um ein Gesamtbild zu gewinnen, stelle ich eine Risikobetrachtung an, die einige zusätzliche, aber zentrale Faktoren enthält.



„Risiko“ aus der Prozessperspektive



„Risiko“ = Möglichkeit, dass im Rahmen der Zielerreichungsprozesse – auf Grund von Erfolgsfaktoren wie Störprozessen – das Ergebnis von den zugrunde liegenden Erwartungen abweicht.

Es gibt nicht „das Risiko“. Entscheidend ist vielmehr der Risikoprozess, der immer in einem Gesamtzusammenhang abläuft. Dabei haben die jeweils Beteiligten Erwartungen an das Ergebnis des Prozesses. Diese Erwartungen können jedoch durch Störprozesse enttäuscht werden. Dann wird das Ergebnis von den zugrunde liegenden Erwartungen abweichen. Das ist trivial. Weniger trivial ist es, wenn wir bei dieser Analyse nicht nur Wahrscheinlichkeiten berechnen, sondern hinter die rein ökonomischen Auswirkungen schauen: „Risiko“ als Möglichkeit, dass – aufgrund von Störungen – das Ergebnis von der Planung abweicht.

In jedem Risiko gibt es eine soziale, eine technische und eine finanzielle Dimension. Gleichzeitig. Wenn ich ein Risiko analysiere, so interessiert mich zunächst, was hier alles gedacht und geplant wird, was sodann technisch abläuft, und schließlich: welche finanziellen Konsequenzen es hat. Jeder Störprozess – bis hin zur Katastrophe – verläuft unterschiedlich. Zum Beispiel der Chemieunfall von Basel: Es war eine Katastrophe im

sozialen Bereich: Keine Toten, „nur“ Tausende von toten Fischen. Auch finanziell kaum ein Grosschaden: Die Versicherung hat alles bezahlt, und heute ist die Wasserqualität im Rhein besser als je zuvor. Und trotzdem war es eine Katastrophe. Warum? – Weil sich in solchen Situationen die grundlegenden Nöte und Ängste der Bevölkerung widerspiegeln: „Wir sind noch einmal davongekommen“ titelte die Schweizer Illustrierte. Und aus diesem Grund ist es wichtig, den psychologisch/sozialen Faktor in die Risikobetrachtung einzubeziehen: Er verrät, was gesehen und was verdrängt wird. Und er verrät auch, welche Reaktionen ein Störfall auslösen könnte, im Unternehmen selbst wie in der Umgebung und in der Öffentlichkeit.

Aktionsrisiko und Bedingungsrisiko ermöglichen eine umfassende Analyse

Wie lassen sich nun diese „weichen Faktoren“ (die in Wirklichkeit so hart sind!) in ein Konzept des integrierten Risiko-Managements einbeziehen? Die Analyse von Störfällen zeigt immer wieder, dass nur die „normalen“, also die denkbaren und gewohnten Prozesse, im Risiko-Management Eingang gefunden hatten, während ungewohnte Faktoren vernachlässigt wurden. Um in der Risikoanalyse auch die seltenen und die gern verdrängten Faktoren besser zu berücksichtigen, unterscheiden wir die „Aktionsrisiken“ von den „Bedingungsrisiken“: Aktionsrisiken zeichnen sich dadurch aus, dass konkret vorhandene Ziele und Pläne, zum Beispiel die Produktion und Auslieferung einer ganz bestimmten Menge von Werkzeugmaschinen, aufgrund mangelnder Qualität einer Komponente, nicht erfüllt werden. Den Beteiligten sind die konkreten Verhältnisse bekannt, und sie können mögliche Abweichungen in aller Regel selbst beurteilen.



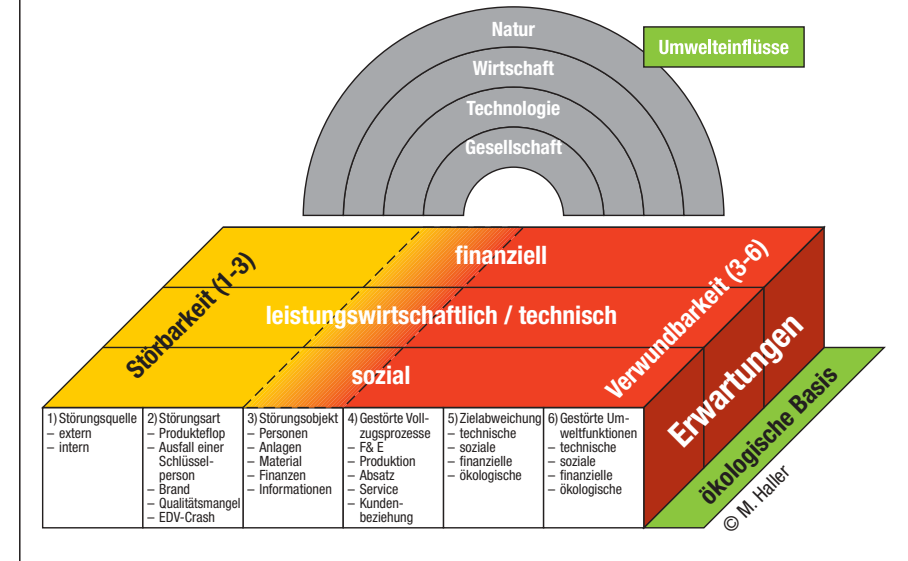
Die Challenger-Katastrophe 1986 kostete sieben Menschenleben, verursachte einen Milliardenschaden und brachte zudem den Glauben der USA an ihre technische Überlegenheit ins Wanken.

Im Gegensatz dazu zeichnen sich Bedingungsrisiken dadurch aus, dass vorausgesetzte Rahmenbedingungen verletzt und die normalen Prozesse „nur“ indirekt betroffen sind, beispielsweise wenn der Produktionsprozess durch ein Feuer oder eine Überschwemmung unterbrochen wird. Die Rahmenbedingungen sind hier durch zufällige, oft unfallartige Ereignisse gestört. Das sorgt für einen Überraschungseffekt, den man nur begrenzt vorhersehen und auffangen kann, zum Beispiel mit einer Feuer-, Betriebsunterbrechungs- oder Haftpflichtversicherung.

Die meisten Unternehmer und ihre Mitarbeiter beschäftigen sich fast ausschließlich mit dem Aktionsrisiko. Warum? – Es ist leicht einzusehen, dass die Beschäftigung mit dem angestrebten Erfolg, mit den tatsächlich erreichten Zielen im Geschäftsprozess positiv beachtet wird, zu Anerkennung führt, schlicht: „Heldenpotenzial“ birgt. Wer sich hingegen mit den Bedingungsrisiken, das heißt mit möglichen Unfällen und Störungen befasst, wer von der Notwendigkeit von Vorsorge und Versicherung im Zusammenhang mit seltenen Ereignissen spricht, der holt sich keine Lorbeeren: Er ist ewiger „Schwarzseher“. Prominent ist das Beispiel um die Vorbereitung des Attentats vom 11. September: Im Prinzip waren die Vorbereitungen den einzelnen Geheimdiensten bekannt, doch weil niemand sich mit übereifrigen Warnungen „profilieren“ wollte, fanden einzelne Informationen erst nach dem Ereignis ihre Adressaten. Hand aufs Herz: Wie gehen wir im Druck des Tagesgeschehens mit unangenehmen Nachrichten um, vor allem, wenn sie nur eine wenig wahrscheinliche Störung betreffen?

In diesem Zusammenhang gilt es auch, die Versicherer und ihr Produkt richtig zu positionieren: Weil sich die Versicherer mit solch schwierigen Situationen auseinan-

Differenzierung des Störprozesses nach Störbarkeit und Verwundbarkeit



dersetzen, ist es wichtig, ihren Beitrag als Entlastung zu verstehen, als Möglichkeit, sich im Alltag auf die Bewältigung der Aktionsrisiken zu konzentrieren. Ganzheitliches Risiko-Management muss also das Aktions- und das Bedingungsrisiko getrennt betrachten und dann zusammenfügen.

Dies könnte sich übrigens auch sehr positiv auf das Kreditrating auswirken, sofern es uns gelingt, das Kreditrating – mit Blick auf Basel II – so zu gestalten, dass Bedingungsrisiken in den Kontext der Aktionsrisiken gebracht und damit integriert werden. Das bringt uns einen beträchtlichen Wettbewerbsvorteil beim customer value. Denn letztlich ist das Risiko des Kredits bei einem Gewerbeunternehmen immer eine Kombination aus beiden Risikoarten.

Verwundbarkeit eines Unternehmens ist entscheidend

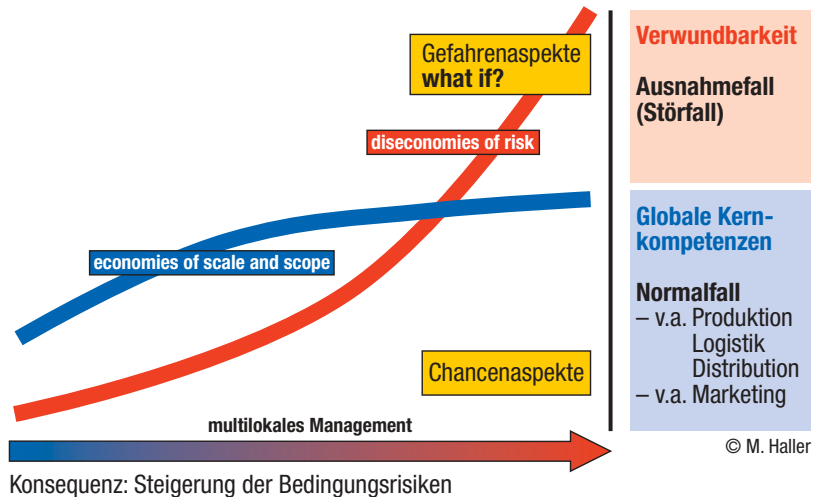
Meine persönliche Erfahrung zeigt außerdem, dass es durchaus Erfolg versprechend ist, auch in mittleren und kleinen Unternehmen dieses integrierte Risiko-Management-Konzept praktisch einzusetzen. Wichtig ist nur, dass bei der Risikoanalyse stets folgende Punkte beachtet werden, welche bei kleinen Gewerbebetrieben genauso wie bei großen Chemiefirmen Sinn machen: Dass es immer um den (zielbezogenen) Prozess geht, an dem der Unternehmenserfolg hängt; dass nie bloss die einzelne Störung, sondern die mögliche Störungskette interessiert; dass stets die technische, die soziale und die finanzielle Dimension sich in ihrer Wirkung ergänzen, vor allem auch dann, wenn eine enge Wechselwirkung mit der Umwelt besteht. Sollen Risiken erfasst werden, ist somit eine Kette von Faktoren zu berücksichtigen: Nach der Störungsquelle interessieren die Störungsart, das betroffene Objekt, die möglichen Störprozesse und

deren Wirkung auf die Zielerreichung. Und schließlich der Umweltbezug: Welche Reaktionen sind seitens der relevanten Umweltsysteme zu erwarten, und: Wie können wir uns darauf vorbereiten?

Bei unseren Praxisprojekten haben wir festgestellt, dass die Unternehmer den Aspekt der Störbarkeit (Was kann passieren...) gegenüber jenem der Verwundbarkeit eher überbetonen: Sich mit „Verwundbarkeit“ zu beschäftigen, heißt danach fragen, was die Auswirkung irgendwelcher Störungen auf die Unternehmung als Ganzes ist: Wo sind wir besonders anfällig für Störungen, weil eine Unterbrechung den gesamten Unternehmensprozess gefährdet? Wo sind unsere zentralen Gewinntrieber, die wir mit Priorität gegen Störungen schützen müssen? In manchen Fällen sind dies IT-gesteuerte und optimierte Produktionsprozesse, in andern die Abhängigkeit von nur einem Lieferanten oder Großkunden usw. Solche Zusammenhänge gelten auch für die kleinste Unternehmung. Und je globaler unsere Wirtschaft wird, umso komplexer werden die wechselseitigen Abhängigkeiten, umso verwundbarer die betroffenen Unternehmen.

„economies of scale“ vs. „diseconomies of risk“

Um eine weitere Effizienzsteigerung (durch economies of scale) zu erzielen, müssen extreme Gefahrenpotenziale mit gesamtwirtschaftlicher Bedeutung in Kauf genommen werden.



Grundstrukturen von Großrisiken verändern sich

Wie lässt sich diese gestiegene Verwundbarkeit wissenschaftlich erklären, warum hat sich zwischen der Entwicklung einzelner Größtschäden im Verhältnis zur Gesamtentwicklung der Wirtschaft eine immer größere Diskrepanz ergeben? Wir vertreten dazu die These der „diseconomies of risk“. Diese steht in engem Zusammenhang mit den allen Ökonomen wohlbekannten „economies of scale“: Zur Sicherung unseres Wohlstands und eines relativ beschränkten Wachstums wird intensiv investiert und rationalisiert, um damit die Kosten der jeweils letzten Einheit zusätzlich zu senken und dem Wettbewerb standzuhalten. Allerdings müssen, um dieser Erwartung gerecht zu werden, extreme Gefahrenpotenziale in Kauf genommen werden. Wohl ist deren Eintrittswahrscheinlichkeit gering, doch die Wirkungen – falls es denn doch geschieht – wachsen nach und nach in gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Größenordnungen hinein: Die Erhaltung des Wohlstands erzwingt Katastrophenpotenziale.

Zwischen Wachstum und Sicherheit: Was ist das Optimum?

Angesichts dieser Entwicklung wird in den nächsten Jahren nicht nur die Optimierung das Thema unserer Debatten sein. Wir werden vermehrt auch diskutieren müssen, wie viel „Optimierung für den Normalfall“ Wirtschaft und Gesellschaft noch verkraften können, um zugleich die „Vorbereitung auf den Ausnahmefall“ zu gewährleisten. Wie hoch ist – vom einzelnen Unternehmen bis zum Gesamtsystem – die Risikotragfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft?

Sicherheit – als eine sorgfältige Auseinandersetzung mit Gefahren – wird in den kommenden Jahren zweifellos wieder an Bedeutung gewinnen – auch wenn wir zu beachten haben, dass ein Zuviel an Sicherheit die Innovation gefährdet und damit selbst eine Gefahr für die Entwicklung der gesamten Gesellschaft darstellt. Allerdings ist der Widerspruch nicht ganz so groß, wenn vermehrt berücksichtigt wird, dass das Gefühl von Sicherheit anderen, psychischen Gründen folgt und damit auch Möglichkeiten bestehen, die technisch/leistungswirtschaftlichen Faktoren weiter zu berücksichtigen, ohne die soziale Seite zu vernachlässigen.

Wenn wir uns mit Ängsten und Nöten der Menschen wirklich auseinandersetzen, entstehen in der Wirtschaft vertiefte Dienstleistungspotenziale: Sie nehmen einen wichtigen Stellenwert im Leistungsspektrum von Bank und Versicherung ein, wenn auch mit unterschiedlicher Perspektive.

Banken und Versicherungen betrachten Risiken unterschiedlich

Welche Funktionen können nun Banken und Versicherungen in der integrierten Risikobewältigung einnehmen? Betrachten wir „Risiko“ aus dem Chinesischen heraus – als Spannung zwischen dem angestrebten Positiven und dem befürchteten Negativen -, so lassen sich verschiedene Perspektiven unterscheiden. Banken stehen eher beim „angestrebten Positiven“, denn sie stellen mit ihren Mitteln Leistungskraft für die Zukunft zur Verfügung. Für sie gilt – dies ist ein Resultat der Motivforschung – das Prinzip „Zuversicht“. Und wo siedeln die Kunden bewusst oder unbewusst die Funktion der Versicherer an? Sie ist eher beim „befürchteten Negativen“ zu finden: Bei ihnen geht es (nach Motivforscher Pesendorfer) im Kern darum, den Kunden ange-

sichts von Bedrohungen (physische Schäden, Krankheit, Tod) fortlaufende Zahlungen zu garantieren und zusätzliche Hilfe zu stellen, um den gewohnten Zustand wieder zu erlangen. Mit anderen Worten: Hier gilt das Prinzip „Vorsorge“. Prinzip „Zuversicht“ versus Prinzip „Vor-Sorge“: ein beträchtlicher Unterschied zwischen Banken und Versicherungen.

Die Chancen liegen vor allem in der Verbindung beider Sichtweisen, in der sinnvollen Zusammenfügung der unterschiedlichen Aufgaben von Bank und Versicherung. Ich glaube, dass Großrisiken und Katastrophen die Versicherer ganz besonders berühren, weil sie nicht nur – wie die Banken – finanziell betroffen sind. Vielmehr sehen sich ihre Außendienstler und Schadenregulierer vor Ort direkt mit persönlichem Leid konfrontiert, wenn sie ihre Kunden besuchen. Versicherung hat mit den faktischen Vorgängen, mit allen drei Dimensionen des Risikoprozesses zu tun, wo es wirklich „um die Wurst“ geht.

Banken hingegen haben eine andere Ausrichtung auf den Markt. Sie beschaffen das notwendige Kapital, um die Folgen eines Großschadens zu beseitigen.

Customer Value – oder: Die Rückbesinnung auf ursprüngliche Werte

Was sind die Konsequenzen für die Kunden von Banken und Versicherungen? Ich glaube, dass wir nach dem Aktien- und Börsenboom, nach den wirtschaftlichen Höhenflügen der new economy der 90er Jahre vermehrt zu den umfas-

Fehlerhafte Wartung der Radreifen war 1998 Ursache der Zugkatastrophe von Eschede. Das schwerste Eisenbahnunglück in der Geschichte der Bundesrepublik kostete 101 Menschenleben.



Jedes Jahr werden riesige Flächen Wald und Weideland durch verheerende Brände vernichtet – verursacht durch extreme Trockenheit, leichtsinnigen Umgang mit offenem Feuer und auch Bodenspekulation.

senden, ursprünglichen Werten zurückkehren. Der wirkliche Mehrwert für den Kunden, der customer value, wird wieder stärker in den Mittelpunkt rücken.

Wir werden uns in den nächsten Jahren intensiv mit Dienstleistungsmanagement, vor allem ganz aktiv mit den Kundenbedürfnissen beschäftigen: Was würde mein Kunde wollen, wenn er wüsste, was er bräuchte? Nicht um den wenig erfolgreichen „Allfinanzbrei“ geht es, vielmehr ist eine sinnvolle Kombination des Know-how und der Leistungen von Bankern und Versicherern von zentraler Bedeutung.

CARE – die Hilfestellung in Katastrophenfällen

Wenn Katastrophensituationen im Verbund angegangen werden sollen, müssen die kombinierten Funktionen von Banken und Versicherungen genutzt werden. Dabei sind Leistungspakete in drei Dimensionen möglich. Erstens: Was die eigentlichen Financial Services betrifft, deckt die Bank den Grossteil der möglichen Teilfunktionen ab, insbesondere Kredit, Anlage und Transaktion, während sich der Versicherer auf den monetären Risikotransfer und das Vorsorgesparen konzentriert. In der zweiten Dimension, dem Risiko-Management, erstreckt sich die Bankleistung primär auf das oben genannte Aktionsrisiko, während die Versicherung sich auf die Bewältigung der Bedingungsrisiken, insbesondere aus unfallartigen Ereignissen, erstreckt. CARE, die physische und psychische Hilfe zur Überwindung der Störsituation, steht als dritte Leistungsdimension im Fokus des Versicherers. In der realen Hilfestellung, der persönlichen Begleitung zur Überwindung der Katastrophensituation liegt die eigentliche Spezialisierung des Versicherers, und hier findet sich auch die Hauptdifferenz zur Bank, welche eben mit dem verfehlten Ausdruck der „Allfinanz“ nicht abzudecken ist. In Zukunft werden Versicherer noch mehr zu Spezialisten von CARE- und Risiko-Management werden und damit umfassend zur Bewältigung der Bedingungsrisiken eingesetzt. Weil Banken hingegen das Aktionsrisiko mittragen und -bearbeiten, kommt es zur sinnvollen Ergänzung: Auch im Rahmen von Großereignissen wird die individuelle „Katastrophe“ bei den Kunden gemeinsam bewältigt.

Diese Koordination und Kooperation vor Ort ist nötig, um vor allem bei schwerwiegenden Ereignissen die Betroffenheit der Menschen und die Auseinandersetzung mit dem, was in der Umwelt passiert, noch stärker in den Mittelpunkt zu stellen.

Bank und Versicherung – Leistung im Verbund

In einem Leistungsverbund wie dem genossenschaftlichen FinanzVerbund können diese unterschiedlichen Funktionen gemeinsam wahrgenommen werden: vielleicht durch verschiedene Personen, aber mit einer gemeinsamen Lösung, zum Beispiel mit einem erweiterten Produktkonzept, verstärkter persönlicher Beratung usw. Für Sie als Banken und Versicherer bedeutet es, intensiver das persönliche Gespräch mit dem Kunden zu suchen, Möglichkeiten der Begegnung zu schaffen, sich nicht immer nur auf die „Segnungen der Technik“ zu verlassen. In unseren stetigen Kontakten zur Raiffeisenzentrale in St. Gallen habe ich immer wieder die Frage gestellt, warum sich die Raiffeisenbanken erfolgreich das Retail Banking leisteten, während sich die übrigen Banken weitgehend aus dem Geschäftsbereich zurückzogen. Vielleicht ist die Antwort symptomatisch: „Weil wir auf unsere Mitglieder zählen und zu ihnen einen persönlichen, ja bisweilen freundschaftlichen Kontakt pflegen.“ Und wie sahen das die Kunden, die wir kontaktierten? „Die Raiffeisenzentrale macht pro Jahr viele interessante Veranstaltungen, da will man dabei sein, das persönlich erleben.“

Offenbar hat man dort verstanden, was ein „erweitertes Produkt“ ist, was Kundenbeziehung bedeutet und was Kundenpflege heißt. Dies führt zur optimierten Dienstleistung im Verbund – „Verbund“ jetzt doppelsinnig, auf den genossenschaftlichen FinanzVerbund und auch allgemein auf den Verbund zwischen Bank und Versiche-

rung bezogen. Ich bin fest der Überzeugung, dass Risiko-Management nur noch im Verbund effizient betrieben werden kann. Noch mehr als bisher müssen wir den Risikodialog mit allen Beteiligten führen, in dem wir uns auch mit ihren Strukturen des Denkens und Fühlens auseinandersetzen.

Dienstleistung: Mehr das Miteinander wagen

Wir haben zu Beginn die Frage nach dem Risiko-Management im Katastrophenfall aufgeworfen, die Frage auch nach der Funktion von Bank und Versicherung in diesen für die Beteiligten dramatischen Situationen. Ich glaube, dass Praxis und Wissenschaft in diesen Jahren (wieder) vermehrt den Kontakt zu dem finden müssen, was in der Gesellschaft abläuft. Auch in einer durchrationalisierten und kostenorientierten Gesellschaft ist Raum für diesen Kontakt gegeben – um das zu sein, wofür wir in die volkswirtschaftliche Statistik eingehen: eine Dienstleistungsbranche.

Weesenstein in Sachsen versank während des Jahrhunderthochwassers im August 2002 in den Fluten der Müglitz.



Herausgeber:

R+V Versicherung, Konzern-Kommunikation
Taunusstraße 1, 65193 Wiesbaden

Verantwortlich:

Rita Jakli

Redaktion:

Inge Neudahm

Layout:

Tom Breuer, Mainz

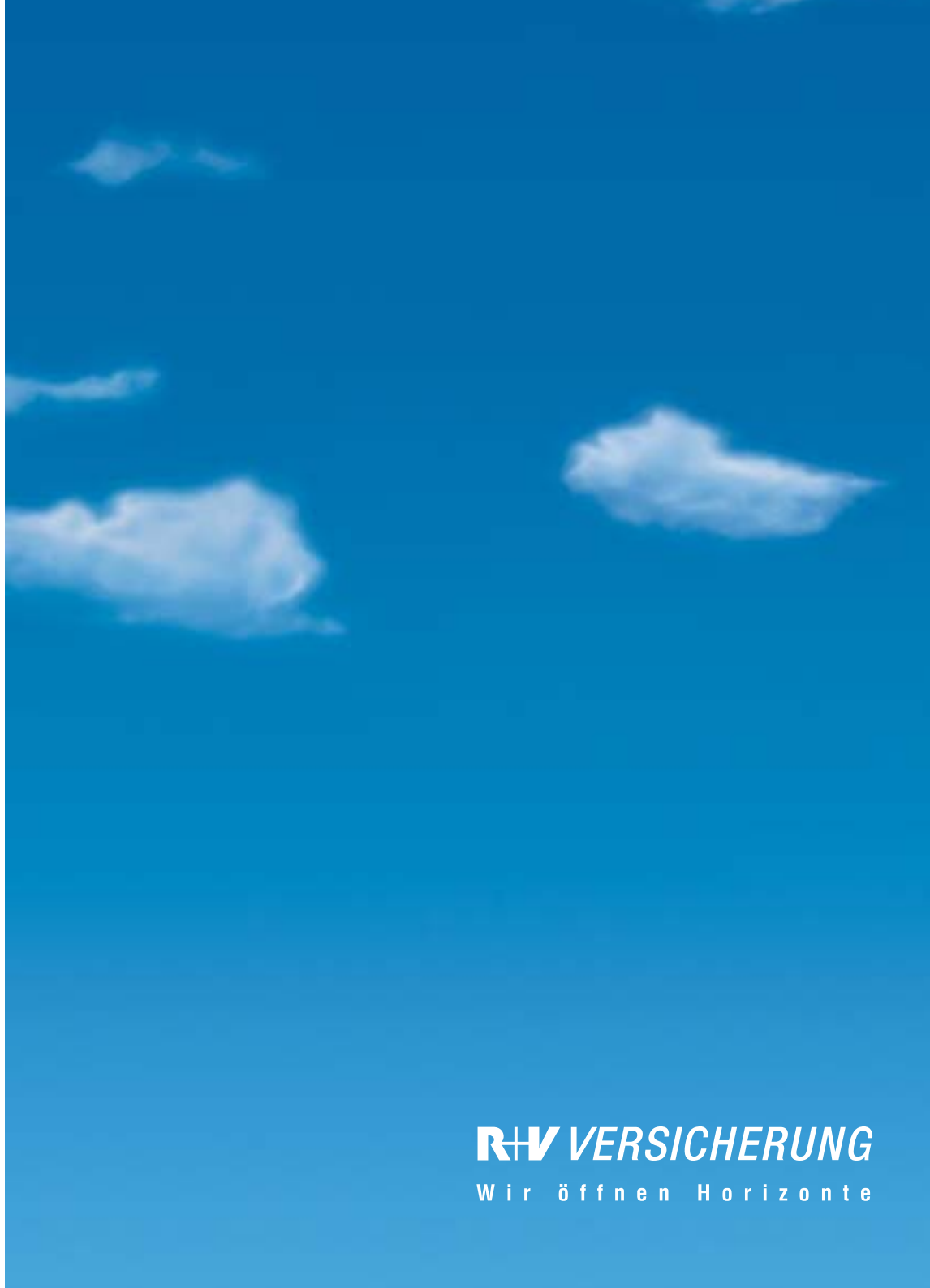
Fotos:

picture alliance/dpa

Druck:

Raiffeisendruckerei, Neuwied

1. Auflage November 2003



R+V *VERSICHERUNG*

Wir öffnen Horizonte