

Risikomanagement in Theorie und Praxis

Fachhochschule Wiesbaden

„Risiko-Management in einer international agierenden
Versicherungsgruppe unter Fokussierung der CEE-Länder“

Dr. Hans Peer

Risiko-Management in einer international agierenden Versicherungsgruppe unter Fokussierung der CEE-Länder“

- **Generali Group: Tradition und Moderne am Beispiel der CEE-Aktivitäten**
- **Risikosituation der CEE-Länder im Vergleich zu arrivierten Versicherungsmärkten**
- **Risiko-Management als Herausforderung für die Generali in den CEE-Ländern**
- **Umsetzung des Risiko-Managements in den CEE-Ländern**
- **Konfektionierte Einheitslösungen als Risiko-Management-Ansatz für alle CEE-Länder?**
- **Fazit: Symbiose von länderspezifischer Steuerung und gesamtunternehmerischem Ansatz**



Generali Group: Tradition und Moderne am Beispiel der CEE-Aktivitäten

Generali Group: 170 Jahre Tradition



1831

Gründung der “Assicurazioni Generali Austro-Italiche” in Triest

1832

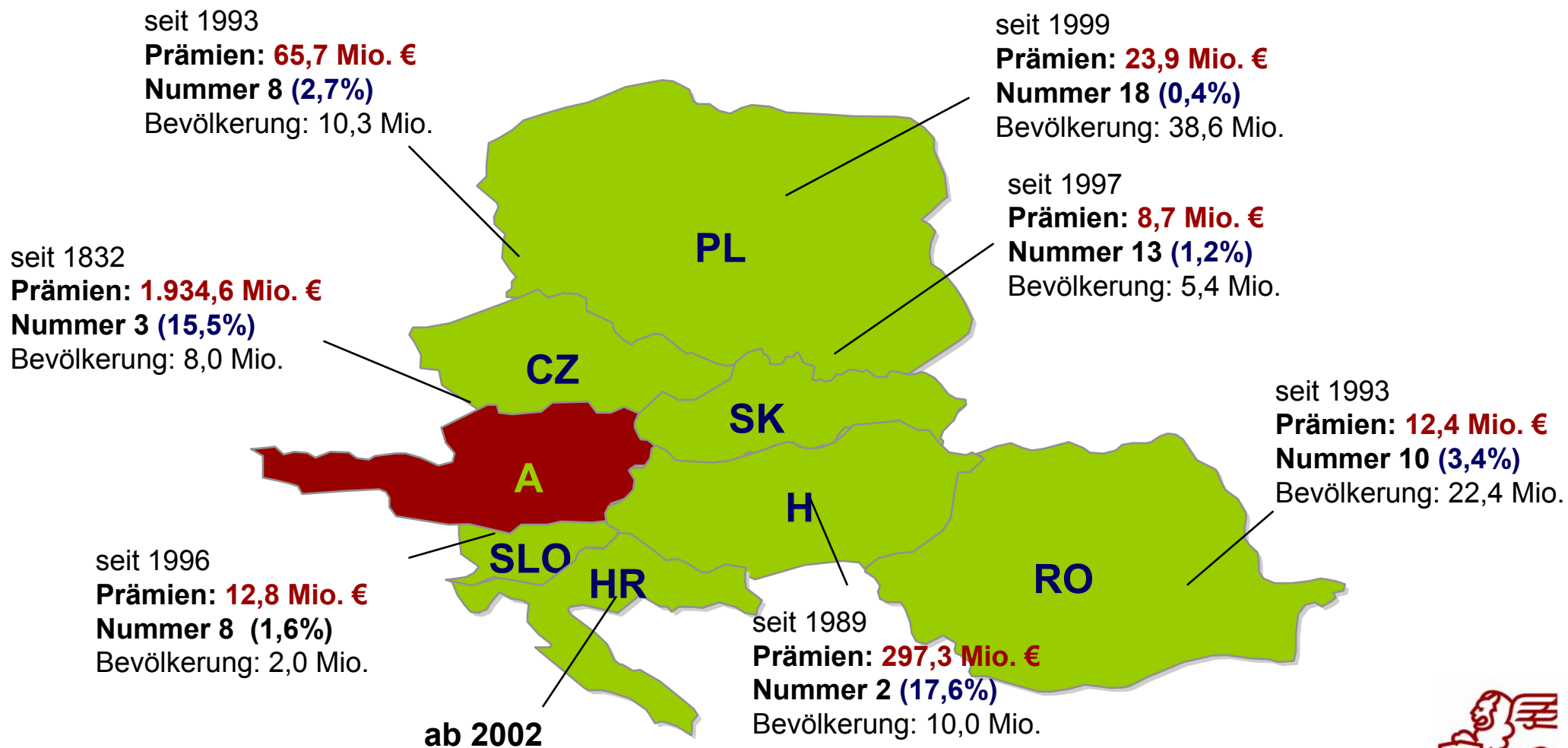
Eröffnung der ersten Agenturen in Wien, Prag und Budapest und in weiterer Folge auch in den deutschen Ländern (1837).

1882

Gründung der Ersten Allgemeinen in Österreich sowie um die Jahrhundertwende Aufbau und Kauf mehrerer Versicherungsunternehmen in Italien, Frankreich, Ungarn und Rumänien.



Generali-Group: Pionier auf den CEE-Märkten



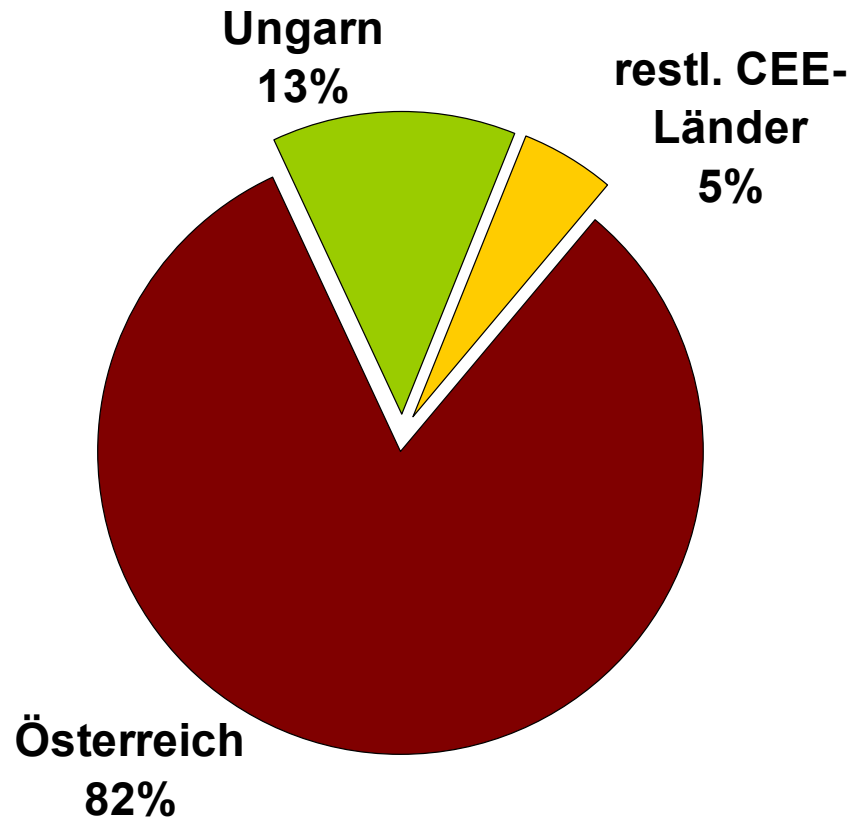
Generali Vienna Group: Repräsentant in CEE-Staaten

	Prämien in Mio. €	Marktanteil in %
Österreich	1.934,6 (+5,1%)	15,5 %
Ungarn	297,3 (+18%)	17,6 %
Tschechien	65,7 (+32%)	2,7 %
Polen	24,0 (+209%)	0,4 %
Slowenien	12,8 (+32%)	1,6 %
Rumänien	12,3 (+67%)	3,4 %
Slowakei	8,7 (+99%)	1,2 %



Geschäftsaufbringung der Generali Vienna-Group

Prämieneinnahmen 2001 im Direktgeschäft: 2,4 Mrd. € (+8,8%)



**Risikosituation
der CEE-Länder
im Vergleich zu arrivierten
Versicherungsmärkten**

Risikosituation der CEE-Staaten in den 90ern

- Radikale sozio-ökonomische und politische Veränderung (Marktwirtschaft, Liberalisierung, Einführung internationaler Standards im Finanzsektor, Anpassung an die EU-Beitrittsrichtlinien).
- Direktinvestitionen, die sowohl die Wirtschafts- als auch die Finanzlandschaft geprägt haben.
- Zusammenleben von „alt“ und „neu“ (veraltete und hochmoderne Industrie)
- Sprengung des alten sozialen Systems
- Übermotivierte under 40's und „paria“-status für over 50's

Risikosituation der CEE-Staaten im Jahre 2002

- Stabile-demokratische-politische Systeme
 - Dynamische Marktentwicklung (inkl. Börsen)
 - Inflation sinkend - unter Kontrolle
 - Strukturwandel weitgehend vollzogen
 - Wechselkurse stabilisiert
 - BIP knapp 20 % des EU-Schnittes
 - Starke Handelsverflechtung mit der EU (70 % der Exporte)
 - EU-Begeisterung quer durch die politischen Parteien
- 2004: Ungarn, Tschechien, Slowakei, Polen, Slowenien

Länderspezifische Unterschiede der Risikosituation

- Sprachen ↓ Nationalismus
- Entwicklungsgrad der Volkswirtschaft
- Zugangsbarrieren
- Mentalität



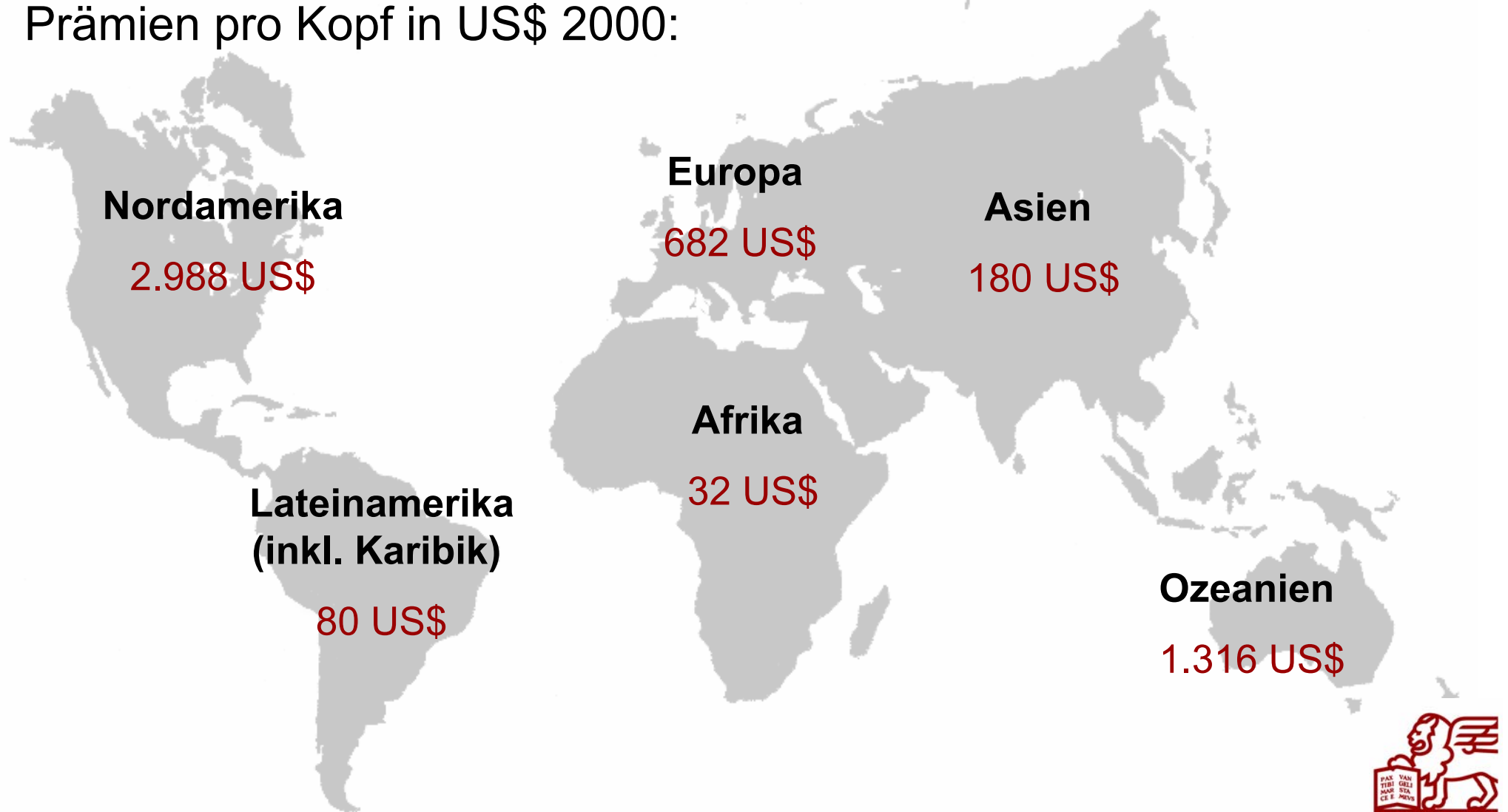
Rezepte eines Staates sind in einem anderen Staat nicht erfolgreich !

Versicherungssituation der CEE-Staaten

- Erreichte Prämien 2000: ca. 15 Mrd. €, d.s. nur 1,5 % des EU-Wertes.
- Durchschnittsprämie pro Kopf: 106 € (Deutschland: 1655 €, Österreich: 1440 €)
- Lebenssektor erreicht nur knapp 1/3 des gesamten Prämienvolumens
- Neue Marktchancen durch Pensionsreformen
- Noch (3-5 Jahre ?) suffizientes Prämienniveau im Industriegeschäft

Zum Vergleich: Weltweite Versicherungsdichte

Prämien pro Kopf in US\$ 2000:



Risiko-Management als Herausforderung für die Generali in den CEE-Ländern

Herausforderung: Versicherungspotential

- Potential von rund 400, bzw. 100 Mio. Einwohner (GLI Märkte)
- 400 Mio. Einwohner, aber Gesamtprämienvolumen von Belgien (15,2 Mrd. USD - 1999)
- Große Zuwachsraten:

	Life	Non Life
CEE 5*	15,6%	8,4%
EU	9,6%	1,6%


1993 - 1999

SwissRe

*CEE 5: Polen, Tschechische Rep., Slowakei, Slowenien, Ungarn



Herausforderung: Pionierbonus

- Akquisition  green-field
„first mover“ prägt Produktangebot
britisch-holländische-kontinentaleuropäische Konzepte
- Märkte sind noch Verkäufermärkte
- Zögernd erfolgte Freigabe der Kraftfahrzeugversicherung
↓ Wettlauf um Kunden

Herausforderung: Marktparameter

- Starke Konkurrenz (ehemalige, staatliche Monopolisten und Präsenz von sowohl internationalen als auch regionalen Mitbewerbern)
- Heterogenes und nicht immer klares gesetzliches Umfeld
- Unterschiedliche Marktgegebenheiten
- Heterogene Risikolandschaft
- Schnell entwickelndes Umfeld:
 - ↓ Produkte, Tarife und Risiko-Management haben in 10 Jahren jene Entwicklung erlebt, welche in der EU 40 Jahre gedauert hat....

Herausforderung: lokale Bedürfnisse

- Unsere Produkte, Tarife, Underwriting-Philosophie und Verkaufsstrategie konnten nicht einfach übertragen werden.
 - ↓ Andere gesetzliche Grundlagen
 - ↓ Geringes Risikobewußtsein (staatliche Rundumversorgung)
 - ↓ Wenig Geld für Vorsorge
 - ↓ Andere, oder mangelnde Judikatur im Schadensfall (keine Präzedenzfälle)
- Daher konzerninterne Übermittlung von Know-How und Produkten, aber starke Anpassung an den lokalen Bedarf
- Umsetzung möglichst mit lokalem Management



Herausforderung: CEE-Management

- Qualifizierte universitäre Ausbildung
- Hoher Akademikeranteil
- Hoher Frauenanteil
- Perfekte Sprachkenntnisse (deutsch bzw. englisch)
- Niedriges Durchschnittsalter (in Polen ca. 30 Jahre)
- Einsatzbereitschaft
- Hohe Lernbereitschaft
- Sensibilität und nationaler Stolz



aber stark steigendes Gehaltsniveau und hohe Wechselbereitschaft !

Herausforderung: Vertriebssituation

- Multi-Channel von Beginn an:
 - ↓ eigener Vertrieb
 - ↓ Agenten
 - ↓ internationale Broker (auch im Lebensversicherungsbereich)
 - ↓ Multilevel (Struktur-)vertriebe
 - ↓ Firmen (Pensionsprodukte !)

Umsetzung des Risiko-Managements in den CEE-Ländern

Risiko-Management via Risikoidentifikation

Risikostuktur

- Von den Versicherern müssen Risiken anders beurteilt werden als in der EU (z.B.:Feuer Industrie)
 - ↓ Klassische CEE-Risiken: weitläufige Anlagen, kein Produktionsdruck, Betriebsfeuerwehr, alte Infrastruktur
 - ↓ Ausländische Produktionsniederlassung: Starke Konzentration, Produktion unter Druck, moderne Einrichtung
 - ↓ Wenig lokale Erfahrung im Bereich Risiko-Management. Daher: Input von Internationalen Versicherern und Maklern von sehr großer Bedeutung

Risiko-Management via Produkt- und Preispolitik

Produkte und Tarife - Sachversicherung

- Ständige Entwicklung des Marktes
↓ von ganz einfachen Grunddeckungen Anfang der 90er, über die Einführung von BU, CAR zu hochentwickelten Produkten wie All Risk als Standarddeckung, Produkthaftung, Umwelthaftung und D & O
- Besonderheiten: keine Limits für Naturereignisse (CR-Hochwasser!), sehr geringe oder keine Selbstbehalte, Buchwertversicherung
- Gleichzeitig - mangels finanzieller Mittel - verzichteten viele Unternehmer auf eine Versicherung oder lassen nur Teile des Betriebes versichern...
- Umgekehrt sind Deckungen im breiten Sachgeschäft eher einfach geblieben.



Risiko-Management via Produkt- und Preispolitik

Produkte und Tarife Leben - FDL

- Start vielfach mit einfachsten Verträgen („Kuponpolicen“) und über Strukturvertriebe
↓ andererseits: Start in Polen mit FLV nach britischem Muster als Standardvertrag
- Lebensversicherung mit Summendeckung für Operationskosten - Ersatz für KV (PL, RO)
- Fremdwährungspolicen (RO, CRO)
- Unterschiedlichste Beurteilung von FLV (z.B. Kroatien)
- Pensionsfonds nach dem Kapitaldeckungsverfahren obligatorisch (PL, CRO) bzw. fakultativ (CR, H, SLO)
„commodity“ ohne Erklärungsbedarf
- Aussicht: FLV 2005 vielfach über klassischer Leben



Risiko-Management via Konkurrenzanalyse

Harte Konkurrenz

- Auch die derzeitige Verhärtung des Internationalen RV-Marktes ist in CEE viel gedämpfter zu spüren, weil
 - ↓ ehemalige Monopolisten noch immer eine dominierende Position beziehen (z.B. haben PZU 60% und Warta 20% Marktanteil in Polen) und diese mit niedrigen Preisen verteidigen
 - ↓ Internationale Versicherer mit großen Eigenbehalten und Dumpingpreisen ihren Marktanteil vergrößern wollen
- Broker, die zum Teil die Preise und Vergaben der großen Industrierisiken bestimmen (in den meisten Ländern 80% des Non-life-Geschäftes über Makler) und hohe Anteile von betrieblicher Lebensversicherung.



Risiko-Management via Marktanalyse

Service und Ansprüche

- Service ist derzeit für den Versicherungsnehmer nicht relevant, wichtig ist nur der Preis
 - ↓ z.B. ist Risiko-Management nur für die Prämienreduktion von Interesse. Zwingende Verbesserungsvorschläge führen oft zum Wechsel des Versicherers!!
 - ↓ Zusatzservices wie z.B. „Assistance“ sind noch kein Verkaufsinstrument.
- Andererseits ist die Anspruchskultur vor allem im Haftpflichtbereich noch unterentwickelt.
 - ↓ Große lokale Unterschiede im Haftungsrecht werden kulturell und gesetzlich unterstützt (z.B. ist in Rumänien Schmerzgeld unbekannt)



Konfektionierte Einheitslösungen als Risiko-Management-Ansatz für alle CEE-Länder?

One Size Fits All? Nein

- Einige Aspekte sind CEE-weit vergleichbar, doch sowohl die Markt- und Rechtslage als auch die Risikoprofile unterscheiden sich stark.
- Länder wie Ungarn und Polen haben sich relativ rasch an den EU-gesetzlichen Vorgaben orientiert, andere wie z.B. Rumänien haben noch keine komplette Reform durchgeführt.
- Der polnische und tschechische Markt ist von Maklern dominiert, in Slowenien haben diese keinen Einfluß. Hier sind die alten persönlichen Beziehungen der einzige Weg um Geschäfte zu machen.
- Gewisse Produkte oder Deckungen sind in manchen Ländern Standard, in anderen wiederum fast unbekannt (All-Risk ist in Polen Standard, in Tschechien z.B. eher die Ausnahme)



One Size Fits All? Nein

- Polen ist zum Beispiel der Markt mit den modernsten Produkten, aber möglicherweise mit dem schlechtesten Risiko-Management und mit den geringsten Selbstbehalten, wo es eher gilt, Frequenzschäden zu decken. Umgekehrt ist Rumänien das Land mit den ältesten Produkten, aber mit relativ risikobewussten Kunden und Maklern unter Anwendung von hohen Selbstbehalten.

Fazit:

Symbiose von

länderspezifischer Steuerung

und

gesamtunternehmerischem Ansatz

Fazit: Länderspezifische Steuerung

Es existiert kein einheitliches Modell, das in jedem Land umsetzbar ist

- Generali versucht vor allem im Bereich Klassifizierung der Risiken, Risiko-Analyse, Portefeuille-Ausgleich, Exponierung einer gemeinsamen Philosophie und „Sprache“ umzusetzen.

Und zwar durch:



Gemeinsame Risk-Guidelines



Gemeinsame Schulungen und work-shops



Zentrale Steuerung der Rückversicherung

- Im Bereich Produkte und Verkaufsstrategien bei Bedarf zentrale Unterstützung aber lokale Entwicklung



Von großer Bedeutung sind die interne Unterstützung und der Know-How Austausch unter den CEE-Gesellschaften (z.B.: die wichtige Rolle von Ungarn, oder beim Aufbau von Kroatien die slowenische Unterstützung)



Fazit: Gesamtunternehmerischer Ansatz

- Wien war als Drehscheibe gut geeignet
- Hoher Einsatz von Mitteln und Manpower (Steuerung, Controlling)
- Märkte werden nach Öffnung schnell verteilt (Ex-Monopolist spielt wichtige Rolle !)
- Erfreuliche Resultate durch vorzeitige Erreichung des ROI in allen Ländern
- Green-field hat sich für die Generali besser bewährt
- Gute persönliche-menschliche Erfahrungen



auch emotional initiierte Strategien führen bei konsequenter Verfolgung zum Ziel

**Besten Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**