

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Jahrgang 66
1. Juli 2015

NIKLAS BOSLAK / BJÖRN FLECK / DIRK LAHMTSEN

Aktuelle Entwicklungen bei der Dokumentationspflicht

419

DIRK CZAYA / HEINZ FELDER

Versicherungsmakler – ein Beruf im Umbruch

423

OLAF NEUENFELDT / LUTZ SCHROEDER

Mission Ruhestandsplanung (II): Die Zielgruppe 50plus ist nahezu unberaten

426

FRANZ M. HELD

Brauchen wir in Deutschland eine Reform der Managerhaftung?

"Manager in Deutschland sind unfähig und überbezahlt" – eine Fehleinschätzung mit weitreichenden Folgen

429

DR. CARINA SIELER / HANS-CHRISTOPH NOACK

Reputationsrisiken von Lebens- und Krankenversicherern: Eine unterschätzte Gefahr

Reputation ist kein "weicher Faktor" mehr

431

Dr. Carina Sieler / Hans-Christoph Noack

Reputationsrisiken von Lebens- und Krankenversicherern: Eine unterschätzte Gefahr

Reputation ist kein „weicher Faktor“ mehr

Industrierversicherer bieten ihren Kunden erste Versicherungsprodukte an, um die finanziellen Folgen eines Reputationsschadens abzusichern. Aber wie gut ist es um das Management von Reputationsrisiken in der Versicherungswirtschaft selbst bestellt? Haben die Unternehmen diese Risiken heute selber im Griff? Diese Frage stellt sich vor allem für Lebens- und Krankenversicherer. Sie bieten kein gegenständliches Produkt, sondern ein Versprechen auf Leistungsfähigkeit in der Zukunft, womöglich Jahrzehnte später. Da ihre Kunden nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten haben, das Leistungsversprechen von Versicherern zu prüfen, verlassen sie sich auf eine hohe Reputation. Vor allem vertrauen sie darauf, dass die Versicherer im Zeitalter von Big Data mit ihren sensiblen Kundendaten und dem treuhänderisch überlassenen Geld verantwortungsvoll umgehen. Dafür sind sie bereit, einen Aufschlag zu zahlen. Eine hohe Reputation ist daher eine zentrale Quelle von Wettbewerbsvorteilen.

Umso überraschender ist, dass anders als in der Industrie¹ Reputationsrisiken im Corporate Risk Management von Versicherungsunternehmen immer noch eine untergeordnete Rolle spielen. Gründe sind einerseits die schwere Messbarkeit solcher Risiken und andererseits das fehlende Verständnis dafür, welche Mechanismen zum Eintritt von Reputationsrisiken führen. Viele Risk Manager fragen sich schließlich: Sind Reputationsrisiken überhaupt steuerbar?

Was sind Reputationsrisiken?

Eine gute Reputation steht für das Vertrauen der wichtigsten Stakeholder in das Unternehmen. *Reputationsrisiken* entstehen dadurch, dass die Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen nicht mehr erfüllt werden können und sie daraufhin ihr Verhalten verändern. Dabei gibt es zwei unterschiedliche Interpretationen:

- Reputationsrisiken *als originäre, eigenständige Risikokategorie* („reputational risk“) – entstehen z. B. infolge von Gerüchten über eine mögliche feindliche Übernahme oder negative Medienberichte über einen Wechsel im Vorstand.
- *Reputationsrisiken als mögliche Konsequenz anderer Risiken* („risk of risks“ oder „reputational impact“) sind genau genommen eine zusätzliche Kategorie neben finanziellen Schäden. Danach können Reputationsschäden praktisch aus allen möglichen Risikoarten resultieren, etwa schlechter Corporate Governance, unethischen Praktiken, Cyber-Risiken, Compliance-Verstößen oder unseriösen Vertriebspraktiken. Der Eintritt dieser Risiken kann unmittelbar zu finanziellen Schäden führen (*Primäreffekt*). Begleitend können dann Verhaltensänderungen der Stakeholder zu weiteren, zusätzlichen Reputationsschäden führen, die wiederum mittelbare finanzielle Auswirkungen mit sich bringen (*Sekundäreffekt*). Diese sekundären Risikoauswirkungen können

deutlich gravierender sein als die primären. Dieser Effekt ist mit dafür verantwortlich, dass Reputationsrisiken in traditionellen Risk Management-Ansätzen systematisch unterschätzt werden.

Einige Beispiele:

- Für einen Versicherer kann sich ein *Hackerangriff auf vertrauliche Kundendaten* zu einem Desaster entwickeln. Das gilt erst recht, wenn vertrauliche und nicht verschlüsselte Kundendaten gestohlen werden, zum Beispiel Sozialversicherungsnummern und Gesundheitsdaten. Kunden klagen auf Schadenersatz wegen eines erlittenen Identitätsdiebstahls. Aufsichtsbehörden erwarten eine gründliche Aufklärung des Vorfalls. Nicht selten sind Gesetzesinitiativen die Folge, wie jüngst in einigen US-Bundesstaaten, die Versicherer zukünftig verpflichten wollen, personenbezogene Daten zu verschlüsseln. Gerade im Gesundheitssektor können Datendiebstahl und Cyberkriminalität eine schwere Reputationskrise auslösen. Versicherer sollten sich um diese Themen mit Priorität kümmern.²
- Heikel sind auch *umstrittene Vertriebspraktiken oder das Fehlverhalten einzelner Vertriebsmitarbeiter*, das öffentlich wird. Fälle, in denen Versicherer ihre besten Vermittler mit den Dienstleistungen von Prostituierten belohnen, haben eine katastrophale und langanhaltende Wirkung in der Öffentlichkeit. Ein großer

deutscher Versicherer leidet noch Jahre später darunter.

- Häufig erheben Verbraucherschützer und Politiker den Vorwurf, dass hohe Vermittlerprovisionen zu einer Fehlberatung von Kunden führen. Manche Anbieter motivierten Kunden dazu, hohe Lebensversicherungen abzuschließen und durch Kredite zu finanzieren. Aus dem erwarteten Überschuss der Anlagerendite über die zu leistenden Kreditzinsen sollten die Kunden einen außergewöhnlich hohen Gewinn erzielen. Das Gegenteil war der Fall. Kunden verloren hohe Summen. In den Verkaufsprospekten hatten die Versicherer nicht oder nur unzureichend auf diese Risiken hingewiesen. Eine Klagewelle folgte. Rückabwicklung von Verträgen oder Schadenersatzzahlungen sind häufig die direkte Konsequenz. Viel schwerwiegender aber sind die langfristigen, mittelbaren Wirkungen für die betroffenen Versicherer.
- Auch die *Kapitalanlagenseite* kann Stein des Anstoßes sein. Häufig gibt es Proteste während Hauptversammlungen wegen zweifelhafter Kapitalanlage-Praktiken. Kritiker monieren Investitionen in stark umweltbelastende Bergwerksprojekte oder Spekulationen mit Agrarrohstoffen.

Dr. Carina Sieler
Hans-Christoph Noack
Proconio Management Consultants GmbH, Köln

„Die Reputation eines Versicherers kann in wenigen Tagen beschädigt werden. Das Risiko ist heute höher als noch vor wenigen Jahren: Globale Kommunikationskanäle, ständige Medienpräsenz und schwindende Kundenloyalität wirken als Verstärker“

So fordern NGOs von Lebensversicherern als den großen institutionellen Anlegern immer deutlicher eine verantwortungsvolle und sozial verträgliche Kapitalanlagepolitik.

– *Produktseite*: Oft sind es aber auch die Produkte selbst, die zu Reputationsschäden führen können. So kritisieren Verbraucherschützer die mangelnde Halbwertszeit bestimmter Altersvorsorgeprodukte. Mangelnde Transparenz führe dazu, dass Kunden beim Vertragsabschluss nicht ausreichend über Risiken, Ertragsaussichten und Gebühren informiert werden. Stein des Anstoßes sind auch Leistungslücken in der privaten Krankenversicherung, zum Beispiel in sogenannten Billigtarifen, die Versicherte im Zweifel schlechter stellen als gesetzliche Krankenversicherungen.

Folgen eingetretener Reputationsrisiken

Die Reputation eines Versicherers kann in wenigen Tagen beschädigt werden. Das Risiko ist heute höher als noch vor wenigen Jahren: Globale Kommunikationskanäle, ständige Medienpräsenz und schwindende Kundenloyalität wirken als Verstärker. Kommt es zu einem massiven Vertrauensverlust, können Reputationsrisiken schnell existenzbedrohend werden. Aber auch eine schleichende Vertrauenserosion kann für einen Versicherer gefährlich werden.

Die Beispiele zeigen auch: Die Folgen eingetretener Reputationsrisiken können sehr unterschiedlich sein. In der Regel berühren sie zunächst ausschließlich das betroffene Unternehmen, Auswirkungen können aber unter Umständen auch die gesamte Branche treffen. Ein solcher „Gesamthaftungseffekt“ für die Branche ist bei Versicherern ausgeprägter als in anderen Wirtschaftszweigen.

Gerade Lebens- und Krankenversicherer leiden seit einigen Jahren an einer schlechten *Branchenreputation*. Die Niedrigzinsphase im Gefolge der Finanzkrise, angeblich überhöhte Vertriebskosten, Stornoabschläge, unzureichende Beteiligung an Reserven haben das Ansehen der Branche insgesamt in Mitleidenschaft gezogen. Auch Krisen einzelner Unternehmen können sich auf die gesamte Versicherungswirtschaft auswirken: Die Schaffung der branchenweiten Auffanggesellschaft Protektor für Lebensversicherungen war die Folge der wirtschaftlichen Schiefelage der Mannhei-

mer Lebensversicherung AG. Der inzwischen rechtlich vorgeschriebene Sicherungsfonds soll bestehende Kundenverträge auch künftig vor der möglichen Pleite eines Lebensversicherers schützen. In Großbritannien, Skandinavien und den Niederlanden wurden Provisionen für Versicherungsvermittler verboten, nachdem Produkte zu stark provisionsgetrieben vermarktet wurden. Schließlich gibt es verschiedene gesetzgeberische Initiativen auf EU-Ebene zum Umgang mit Kundendaten oder zur Mindestverzinsung von Lebensversicherungen.

Bedrohlicher sind indes die *unternehmensindividuellen Auswirkungen von Reputationsrisiken*. In aller Regel manifestieren sich die Sekundärwirkungen von Reputationsrisiken im Rückgang des Neugeschäfts im Vergleich mit Peers bzw. einer Zunahme von Vertragskündigungen. Aber auch (Sammel-) Klagen von Versicherungsnehmern, die stärkere Beobachtung durch die Versicherungsaufsicht, konkrete aufsichtsrechtliche Maßnahmen gegen ein Versicherungsunternehmen, die öffentlich werden oder gar strafrechtliche Ermittlungen gegen Organmitglieder sind mögliche Konsequenzen.

Management von Reputationsrisiken keine leichte Aufgabe

Im Bankensektor gibt es bereits erste Ansätze, Reputationsrisiken in bestehende Risk Management-Systeme (insbesondere als Teil der sogenannten Operational Risks) zu integrieren. In der Versicherungswirtschaft hingegen steckt das Management dieser Risiken noch in den Kinderschuhen. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen:

– Die Reputation ist zwar unzweifelhaft ein zentrales Asset von Versicherungsunternehmen, aber Ausmaß und Veränderung sind *nur schwer messbar*. Um mögliche Erwartungslücken der Stakeholder zu identifizieren und daraus resultierende Verhaltensänderungen abzuschätzen, gibt es keine „buchhalterischen“ Messkonzepte.

– Überdies entwickeln Reputationsrisiken durch globale Kommunikationskanäle, ständige Präsenz und zunehmend partizipatorische Medien eine *hohe Eigendynamik*. Statische Risikobetrachtungen helfen daher wenig, weil vor allem vorausschauendes Handeln insbesondere im Krisenfall gefragt ist. Oft eskalieren Rufschädigungen erst durch die Art und Weise, wie Unter-

nehmen mit Risiken umgehen, zur eigentlichen Vertrauenskrise. Wer leugnet, abstreitet, ignoriert oder überzogene juristische Mittel einsetzt, sorgt erst dafür, dass die Situation aus dem Ruder läuft. Krisen werden durch Kommunikationsfehler unnötig verschärft. Schließlich sorgen die sozialen Netzwerke für eine extreme Beschleunigung.

– Erschwert wird ein gutes Reputationsmanagement dadurch, dass es sich um ein *typisches Schnittstellenthema* handelt. Häufig sind viele Bereiche im Unternehmen involviert: Unternehmensleitung, Kommunikationsbereich, Chief Risk Officer, Marketing, CSR, Investor Relations, Rechtsabteilung und möglicherweise auch interne Strategieexperten. Aber es gibt in aller Regel keine klaren Verantwortlichkeiten. In vielen Unternehmen überlassen Risk Manager das Management der Unternehmensreputation lieber den PR-Abteilungen.

Worauf kommt es an, wenn man Reputationsrisiken zukünftig besser managen will?

Messung und Monitoring von Reputationsrisiken

Die alte Maxime von Peter Drucker “If you can’t measure it, you can’t manage it” versagt bei Reputationsrisiken. Es gibt heute keinen aussagekräftigen quantitativen Risikoindikator, der Unternehmen hilft, ihre Reputation über eine Kennzahl zu managen. Stattdessen gilt es, Reputationsrisiken qualitativ oder quasi-quantitativ zu messen. Eine Messkonzeption sollte darauf abstellen, Veränderungen in den Stakeholdererwartungen möglichst frühzeitig abzubilden, bevor sie das Unternehmen schädigen können. Gleichgültig ob Versicherungsnehmer, Investoren, NGOs, Rating-Agenturen, Mitarbeiter, Medien, Aufsichtsbehörden oder die Politik: Ausschlaggebend ist, zu erkennen, warum und wann Erwartungen der wichtigsten Anspruchsgruppen neu adjustiert werden. Risiken, die aus unternehmensinterner Sicht eher unbedeutend sein können (z. B. individuelle Verstöße von Mitarbeitern gegen den internen Code of Conduct), manifestieren sich in der Außensicht unter Umständen als Reputationsrisiken großen Stils.

Für eine solche *Outside-In-Perspektive* gilt es, aufkommende Meinungen, Stimmungen und Trends laufend zu verfolgen, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und

für das Unternehmen die richtigen Prioritäten zu setzen. Dafür gibt es bislang keinen Königsweg. Nützliche Tools sind rollierende Medienanalysen, Focus Group-Interviews, Self Assessments oder regelmäßige Stakeholderbefragungen. Sie können helfen, herannahende Probleme für das eigene Geschäftsmodell zu erkennen, die das Potenzial haben, die Erwartungen der Stakeholder und ihr Verhalten zu verändern. Welche Wirkung auf die Reputation hat es beispielsweise, wenn ein Versicherer telemetrische Tarife in der KFZ- oder Krankenversicherung anbietet, die zu einer neuen Tariffifferenzierung führen?

Für kritische Fragen bietet es sich an, denkbare Risikoszenarien zu simulieren. Zum Beispiel mit der Business Wargaming-Methode: Verhaltensweisen von Stakeholdern werden dazu in verschiedenen Runden simuliert und die Wirkungsmechanismen ihrer Reaktionen transparent gemacht. Wie reagieren Daten- und Verbraucherschützer, Kunden oder Gesetzgeber auf die Möglichkeiten, Bewegungs- und Ernährungsverhalten via Gesundheitsapps zu dokumentieren? Werden verbesserte Tarifkonditionen für Menschen mit gesunder Lebensweise eventuell als diskriminierend bewertet? Was passiert mit den gesammelten personenbezogenen Daten? Lassen sich Konzepte aus den USA tatsächlich auf den deutschen Markt übertragen? Auf dieser Basis kann ein Unternehmen schließlich erste grobe quantitative Abschätzungen vornehmen, welche unmittelbaren und mittelbaren wirtschaftlichen Folgen aus dem Verhalten der Stakeholder resultieren können. Letztlich steht die valide Messung von Reputationsrisiken erst am Ende eines längeren Prozesses, sich mit den Erwartungen der eigenen Stakeholder systematisch auseinander zu setzen.

Organisation und Risikosteuerung

Wichtiger als eine präzise Messung ist die Beantwortung der folgenden Fragen: Wer ist eigentlich für den Umgang mit Reputationsrisiken im Unternehmen verantwortlich? Wie gut ist ein Unternehmen vorbereitet, um die erkannten Risiken zu adressieren? Welche möglichen Antworten stehen zur Verfügung? Wie passen diese kulturell bzw. strategisch zum eigenen Unternehmen? Und wie kommuniziert man am besten mit der relevanten Öffentlichkeit?

Für den *Präventionsteil* (Risikovorsorge) sind die Verantwortlichkeiten und Prozesse

genau zu differenzieren. Das regelmäßige Monitoring von Stakeholdererwartungen kann vom Kommunikationsbereich koordiniert werden. Allerdings wissen Linienmanager in Underwriting, Leistungsbereichen, Marketing, Vertrieb oder IT in der Regel besser als Corporate-Abteilungen, welche Themen die Stakeholder wirklich bewegen. Entsprechend früher können sie die Bedeutung von Issues für eigene Produkte, Services oder die IT erkennen, nicht aber womöglich die Auswirkungen auf die Unternehmensreputation als solches bewerten.

Wenn Stakeholder ihre Erwartungen ändern, muss das Unternehmen geeignete Antworten finden. Diese sollten im Rahmen eines cross-funktionalen und hochrangig besetzten Reputational Risk Committee diskutiert und festgelegt werden.

Der Chief Risk Officer (CRO) übernimmt dann das regelmäßige Reporting wesentlicher Bedrohungsszenarien an die Unternehmensleitung und sorgt für die Verzahnung mit dem unternehmensweiten Risikocontrolling oder anderen Risk Management-Systemen im Unternehmen. Gerade für Versicherer, deren Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse im Zuge der Digitalisierung zunehmend IT-gestützt sind, ist die Verzahnung von Reputationsrisikobetrachtungen mit dem meist eher technisch geprägten IT Risk Management erfolgskritisch. Unternehmenskommunikation und Investor Relations verantworten schließlich, dass ein schlüssiger Außenauftritt des Unternehmens gelingt.

Je besser diese Verantwortlichkeiten miteinander verzahnt sind, umso eher wird es gelingen, rasch in einen vertrauensvollen Dialog mit den wichtigsten Stakeholdern zu treten.

Darüber hinaus müssen Reputationsrisikobewertungen fester Bestandteil strategischer Entscheidungsprozesse über neue Geschäftsmodelle, Projekte, Investitionen und Produkte werden. In der Unternehmensrealität ist das heute aber noch ein Ausnahmefall.

Rund 20% aller Reputationskrisen sind selbst bei einem vorausschauenden Risikomanagement nicht früh genug erkennbar, um sie noch rechtzeitig in den Griff zu bekommen. Deshalb ist ein gutes *Krisenmanagement* auch ein wesentliches Element des Managements von Reputationsri-

„Rund 20 Prozent aller Reputationskrisen sind selbst bei einem vorausschauenden Risikomanagement nicht früh genug erkennbar, um sie noch rechtzeitig in den Griff zu bekommen“

siken. Angesichts der kurzen Reaktionszeiträume kann die Verantwortung im *Krisenfall* nur beim CEO liegen, unterstützt von einem bereichsübergreifenden Krisenteam. Dieses Team muss schon bestimmt sein, bevor es zu einer Krise kommt. Es setzt sich aus Entscheidungsträgern unterschiedlicher Bereiche zusammen und ist durch Krisentrainings erprobt.

In der Regel gilt, dass schnelle und transparente Kommunikation sowie die Übernahme von Verantwortung ausschlaggebend sind, um eine Reputationskrise überhaupt ohne größeren Denkkettel in den Griff zu bekommen.

Fazit

Glücklicherweise starten die meisten Versicherer nicht bei „Null“. Ein *Reputation Risk Review* hilft, bestehende Ansätze für das Management von Reputationsrisiken aufzunehmen und den eigenen Weiterentwicklungsbedarf zu konkretisieren.

Ein guter Einstieg ist, zu klären, welche Erfahrungen ein Unternehmen bereits im Umgang mit Reputationsrisiken gesammelt hat. Dann folgt eine Bestandsaufnahme auf den folgenden Ebenen:

- **Kultur:** Ist es im Unternehmen bereits gelebte Praxis, zuzuhören, was die externen Stakeholder bewegt und was sie vom Unternehmen erwarten? Wie konkret werden Stakeholder eingebunden?
- **Methodik:** Wie werden Reputationsrisiken heute definiert? Welche Messinstrumente bzw. Tools sind im Einsatz?
- **Verantwortlichkeiten:** Wie sind Verantwortlichkeiten für Krisenmanagement und Risikoprävention bislang geregelt?
- **Prozesse:** Wie erfolgen Monitoring und Reporting von Reputationsrisiken? Wie laufen Kommunikationsprozesse nach innen und außen ab?

Im Ergebnis erhält das Unternehmen ein Stärken-Schwächen-Profil darüber, wo es heute beim Management von Reputationsrisiken steht, auch im Vergleich zu wichtigen Peers. Auf dieser Basis können dann ein Entwicklungspfad erarbeitet und wichtige Handlungsfelder konkretisiert werden.

Literatur

AON: „Global Risk Management Survey 2015“, <http://www.aon.com/2015GlobalRisk/>

Atkins, D./Bates, I./Drennan, L.: „Reputational Risk. A question of trust“, London 2006

Bhudolia, M., Khushwant, P.: Reputational and Regulatory Risk Management in Life Insurance, Beitrag anlässlich der 10th Global Conference of Actuaries, Mumbai 2008, http://www.actuariesindia.org/downloads/gcadata/10thGCA/Regulatory%20and%20Reputation%20Risk%20Mgmt%20in%20Life%20Ins_Manoj%20Budholia.pdf

Dowling, G.: Reputation risk - it is the board's ultimate responsibility, in: *Journal of Business Strategy*, 27. Jg., Nr. 2, 2006, S. 59-68

Eccles, Robert G., Newquist, Scott C., Schatz, Roland: „Reputation and Its Risks“, in: *Harvard Business Review*, Nr. 2, 2007, S. 104-114

Fromme, H. (Hrsg.): „Dossier: Digitalisierung der Versicherungswirtschaft“, Nr. 2, Köln 2015

IBM Global Technology Series „Reputational Risk and IT in the Insurance Industry“, Somers, NY, 2012 http://www-935.ibm.com/services/multimedia/au_en_reputation_risk_and_it_in_insurance_RLW03012USEN.pdf

Oxford Metrica: „The Financial Crisis and Reputation Risk in the Insurance Industry“, präsentiert von Deborah Pretty

anlässlich der Veranstaltung der Swiss Re „Reputational risk drivers for the insurance industry“, Rüschlikon, 28. Mai 2013 <http://media.swissre.com/documents/Deborah+Pretty+presentation.pdf>

Sieler, C.: „Präventives Reputationsrisikomanagement“, in: *Risiko Manager*, Bank-Verlag, Nr. 11, 2007, S. 1, 6-11

¹ Vgl. Zum hohen Stellenwert des Themas für die Industrie vgl. AON „Global Risk Management Survey 2015“.

² Vgl. etwa IBM Global Technology Series „Reputational Risk and IT in the Insurance Industry“, Somers, NY, 2012

³ Vgl. Oxford Metrica „The Financial Crisis and Reputation Risk in the Insurance Industry“, präsentiert von Deborah Pretty anlässlich der Veranstaltung der Swiss Re „Reputational risk drivers for the insurance industry“, Rüschlikon, 28. Mai 2013.

⁴ Vgl. dazu Fromme, H. (Hrsg.) „Digitalisierung der Versicherungswirtschaft“, Dossier Nr. 2, Köln 2015.