MaRisk VA erfolgreich umsetzen

Praxisleitfaden für das Risikomanagement in Versicherungen

Bearbeitet von
Frank Romeike, Thomas Korte

2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage 2011 2010. Taschenbuch. 291 S. Paperback
ISBN 978 3 503 12956 0
Format (B x L): 15,8 x 23,5 cm
Gewicht: 454 g

Wirtschaft > Finanzsektor & Finanzdienstleistungen: Allgemeines > Versicherungswirtschaft

schnell und portofrei erhältlich bei

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

MaRisk VA
erfolgreich umsetzen

Praxisleitfaden für das
Risikomanagement in Versicherungen

von
Thomas Korte
und
Frank Romeike

2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978 3 503 12956 0

ISBN 978 3 503 12956 0

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin
Druck: Hubert & Co., Göttingen

Geleitwort

Joachim Oechslin, Chief Risk Officer der Munich RE und
Margarita von Tautphoeus, Head of Solvency Consulting, Munich RE

Risikomanagement ist seit jeher ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Neben der Funktion, die Finanzstärke zu erhalten, um die Ansprüche der Kunden zu sichern und für die Aktionäre nachhaltig Wert zu schaffen, ist es ebenfalls Aufgabe des Risikomanagements, die Reputation eines Unternehmens zu schützen. Dies erreichen wir bei der Münchener Rück durch ein globales, alle Bereiche umfassendes Risikomanagement.

In der Münchener-Rück-Gruppe schätzen wir unsere Risikolage anhand qualitativer und quantitativer Faktoren ein. Dazu verfügt sie über ein eigenes integriertes Risikomodell, mit dem der Kapitalbedarf ermittelt wird, der nötig ist, um die Zahlungsfähigkeit der Gruppe auch nach extremen Schadenereignissen zu gewährleisten. Um das ökonomische Risikokapital der Münchener-Rück-Gruppe zu bestimmen, verwenden wir die ökonomische Gewinn-Verlust-Verteilung über alle Risikosegmente hinweg. Das ökonomische Risikokapital entspricht dem 1,75-fachen des Value at Risk dieser Verteilung über einen einjährigen Zeithorizont zu einem Sicherheitsniveau von 99,5 Prozent.

Flankiert wird diese quantitative Sicht durch qualitative Elemente im Risikomanagement. Und das ist sicherlich eine wichtige Lehre der jüngsten Finanzkrise: Für Versicherer ist es geradezu essenziell, sich nicht ausschließlich auf statistische Modelle zu verlassen, sondern sie zu hinterfragen, weil wir wissen, dass solche Instrumente Grenzen haben. Deshalb spielen wir zum Beispiel sogenannte Probable-Maximum-Loss-Szenarien durch. Das heißt: Wir analysieren Schadenereignisse, die gewöhnlich nur einmal in Zeiträumen von 1.000, 100 oder 50 Jahren auftreten und addieren auf, was geschehen kann.

Und die seitens der BaFin veröffentlichten „Mindestanforderungen an das Risikomanagement" sind ein wichtiger Meilenstein bei der Umsetzung der qualitativen Aspekte eines „gelebten" Risikomanagements. Das Regelwerk hilft den Versicherern sich bereits heute auf Solvency II vorzubereiten. Bei diesem Prozess unterstützt die Münchener Rück Erstversicherer. Die Münchener Rück ist beispielsweise Sponsor der frei zugänglichen Open-Source-Plattform PillarOne. Damit lassen sich die Prinzipien von Säule I individuell in einem internen Risikomodell umsetzen. Weiterhin besteht die Möglichkeit, PillarOne in die Prozess- und Datenwelten von Versicherungsunternehmen zu integrieren, ein erster Schritt, um die Anforderungen von Säule II zu erfüllen.

Die Berater von Solvency Consulting bieten in enger Zusammenarbeit mit den Ansprechpartnern unserer Kunden Beratung und Lösungsvorschläge für das gesamte Spektrum an – von der Vorbereitung auf das geänderte Aufsichtsumfeld bis hin zur Ausarbeitung maßgeschneiderter Lösungen, von klassischen Rückversicherungsprogrammen bis zu alternativen Verbriefungs-Ansätzen.

Versicherer sein heißt Risiken suchen und eingehen, aber nur solche, die man in ihren Grundstrukturen versteht.

München, im August 2009 Joachim Oechslin, Margarita von Tautphoeus

Vorwort zur 2. völlig neu bearbeiteten und erweiterten Auflage

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden.
Es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun."
Johann Wolfgang von Goethe, geadelt 1782 (* 1749, † 1832),
Wilhelm Meisters Wanderjahre

Sowohl in der Versicherungspraxis als auch der Wissenschaft ist die erste Auflage unseres Buches sehr gut angenommen worden. Gelobt wurde vor allem die durchgängige Praxisorientierung der Veröffentlichung sowie die sofortige Umsetzung und Anwendung im Unternehmen. Insbesondere auch die Checklisten am Ende jedes Kapitels werden als sinnvolle und wertvolle Arbeitshilfe gelobt.

Bereits nach weniger als einem Jahr erscheint die zweite Auflage des Praxisleitfadens. Vom grundsätzlichen Konzept – nämlich einen Leitfaden von Praktikern für Praktiker zu schreiben – sind wir keinen Millimeter abgerückt. Weiterhin soll das Buch ein unverzichtbares Nachschlagewerk im Arbeitsalltag eines Risikomanagers im Versicherungsunternehmen sein.

Für die zweite Auflage wurde der Praxisleitfaden grundlegend überarbeitet und ergänzt (etwa um das Kapitel Funktionsausgliederung). Auch in den nächsten Jahren wird das Thema Risikomanagement weiterhin auf der Agenda der Versicherungsunternehmen stehen, wie bereits viele Jahrhunderte zuvor. Schließlich ist Risiko das Kerngeschäft eines jeden Versicherungsunternehmens. Risikomanagement trägt ganz wesentlich zur Optimierung des Risiko-Rendite-Profils bei.

In einem im Juni 2010 veröffentlichten Grünbuch beschäftigt sich die EU-Kommission unter anderem mit Fragen zur besseren Beaufsichtigung von Geschäftsleitungen und Auswahl von Aufsichtsorganen in Finanzinstituten, den Vergütungsmodalitäten für Führungskräfte und der Verbesserung des Risikomanagements und seiner Stellung im Unternehmen. Die Kommission verfolgt das primäre Ziel, die Interessen der Verbraucher und anderer Beteiligter stärker zu berücksichtigen, die Nachhaltigkeit der Geschäftsführung in Unternehmen zu gewährleisten und schlussendlich Insolvenzrisiken zu verringern.

Sehr ausführlich beschäftigt sich das Grünbuch mit der Qualität und dem Stellenwert des Risikomanagements in Finanzinstituten. Hier wird bemängelt, dass elementare Risikokontroll- und managementregeln vernachlässigt wurden. Insbesondere haben – im Kontext der jüngsten Finanzkrise – nach Ansicht der EU-Kommission die am Risikomanagement beteiligten Akteure ihre Risiken nicht richtig verstanden. Auch die Vertriebsmitarbeiter waren nach Ansicht des Gremiums nicht

ausreichend geschult, um die risikobehafteten Produkte zu verstehen und adäquat dem Kunden zu erläutern. Hinzu kommen die mangelnde Autorität der mit dem Risikomanagement betrauten Unternehmensbereiche sowie ein mangelnder oder unzureichend diversifizierter Sachverstand des Risikomanagements. Auch die Verfahren zur Weiterleitung der Risikoinformationen an die geeigneten Ebenen haben nach Ansicht der Kommission nicht immer funktioniert. So wird namentlich Aggregation und Konsolidierung der Einzelrisiken zum Gesamtrisiko als generell zu träge und methodisch/technisch unzureichend kritisiert. Letztendlich konstatiert das Grünbuch das Fehlen einer gesunden Risikomanagementkultur bei einigen Finanzinstituten auf sämtlichen Ebenen.

Sicherlich lassen sich die Erkenntnisse aus der Finanzkrise nicht ohne Weiteres aus den Bankenwelt in die Assekuranz übertragen. Trotz alledem werden sich auch Versicherungen in den nächsten Jahren stärker damit auseinander setzen müssen, wie die Risikomanagementkultur im Unternehmen mit Leben gefüllt werden kann und die Erkenntnisse des Risikomanagements in die Steuerung des Versicherungsunternehmens einfließen können.

Eine empirische Befragung des Kompetenzportals RiskNET bestätigt, dass viele (Versicherungs-) Unternehmen hier noch ihre Hausaufgaben zu erledigen haben. Auf die Frage, ob Informationen aus dem Risikomanagement auch in die Unternehmenssteuerung fließen, haben von den rund 200 Befragten, etwa 40 Prozent geantwortet, dass die Entscheidungsebene sich eine eigene Meinung über Risiken bilden würde. Bei lediglich rund 23 Prozent unterstützt das Risikomanagement indirekt die Entscheidungsebene. Bei etwa 15 Prozent wird der Risikomanager bei allen wesentlichen Entscheidungen konsultiert. Und rund 21 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über kein systematisches Risikomanagement.

Bereits Erich Kästner formulierte seine Lebensphilosophie mit dem Satz „Es gibt nichts Gutes, außer: Man tut es." Eine große Sportartikelfirma würde sagen: „Just do it!". „Es gibt viel zu tun. Packen wir's an", erzählte der Chef eines großen Mineralölkonzerns. Risikomanager werden in den nächsten Jahren ein reichhaltiges Betätigungsfeld finden. Der zunehmende regulatorische Druck (Solvency II, G20-Initiativen etc.) wird diese Entwicklung zusätzlich antreiben. Risikomanager gehören eindeutig zu den Gewinnern der aktuellen Finanzkrise – wie auch aller Krisen zuvor. Und für die Zukunft des Risikomanagements und das Berufsbild des Risikomanagers ist eines sicher: Das Fahrwasser wird für Finanzdienstleister (und andere Branchen) zunehmend unruhig. Die Prozesse sind komplexer, die Reaktionszeiten kürzer geworden. Kostendruck und ein zunehmender Wettbewerb sind weitere Klippen in der globalen, stürmischen See. Um am Markt überleben zu können, müssen Unternehmen Chancen und Risiken in ihrer strategischen und operativen Unternehmenssteuerung zeitnah berücksichtigen und ihr Risiko-Chancen-Profil optimieren, um den Unternehmenswert zu erhöhen bzw. zumindest zu erhalten.

Wie stets wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung eines Risikomanagements im Unternehmen oder auch im Privatbereich. Schreiben Sie uns Ihre Meinung an marisk@solvency.de. Besuchen Sie uns bei RiskNETwork (www.risknet.de,

www.risknet.at, www.risknet.ch). In der geschlossenen Gruppe „MaRisk VA erfolgreich umsetzen“ können Sie mit Gleichgesinnten und den Autoren in einem Diskussions- und Fachforum in den Dialog treten.

München und Oberaudorf am Kaisergebirge
im Oktober 2010 *Thomas Korte, Frank Romeike*

Vorwort und Einführung

„Das größte Risiko unserer Zeit liegt in der Angst vor dem Risiko."
Helmut Schoek (*1922), österreichischer Soziologe

Wir müssen wieder lernen, mit dem Risiko zu leben, so lautete vor einigen Jahren die Forderung auf dem Internationalen Management Symposium in St. Gallen. Risiken hat es immer gegeben, sie sind Teil eines jeden Handelns und sogar Voraussetzung für Fortschritt. Nicht das Risiko an sich ist neu, sondern unsere Wahrnehmung hat sich verändert.

Auf der einen Seite befinden wir uns in einer Risikogesellschaft. „In der fortgeschrittenen Moderne geht die gesellschaftliche Produktion von Reichtum systematisch einher mit der gesellschaftlichen Produktion von Risiken. […] Die Verteilungsprobleme und -konflikte der Mangelgesellschaft [werden] überlagert durch die Probleme und Konflikte, die aus der […] Verteilung wissenschaftlich-technisch produzierter Risiken entstehen"[1]. Der Soziologe Ulrich Beck kommt daher zu dem Ergebnis, dass es zu einem Wechsel von der „Logik der Reichtumsverteilung" zur „Logik der Risikoverteilung" kommt.

Auf der anderen Seite kann festgestellt werden, dass viele Menschen heute kaum noch bereit sind, aktiv Risiken – zumindest im ökonomischen Kontext – einzugehen oder Risiken zu akzeptieren. Mit dem Glauben an den Fortschritt ist auch die Überzeugung gewachsen, Gefahren ausschließen zu können. Von dieser Illusion muss man sich, gerade im unternehmerischen Umfeld, rasch verabschieden, will man nicht auch Chancen von vornherein ausschließen. Denn das größte Risiko laufen die Unternehmen, die nie das kleinste Risiko eingehen wollen.

Das Risikomanagement im Unternehmen soll nicht Risiken gänzlich vermeiden, sondern die möglichen Auswirkungen bei deren Eintritt bewusst machen. Sein Ziel ist ein rationaler Umgang mit Risiken, der durchaus darin besteht, Risiken bewusst einzugehen, so dass ein ausgewogenes Chancen- und Risikoprofil entsteht.[2]

Vor allem das Geschäftsmodell der Versicherungsunternehmen basiert im Kern auf der Übernahme von versicherungstechnischen und kapitalmarktorientierten Risi-

1 Vgl. Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. M. 1986, S. 25.

2 Vgl. vertiefend hierzu: Romeike, F./Hager, P. (2009): Erfolgsfaktor Risikomanagement 2.0: Methoden, Beispiele, Checklisten – Praxishandbuch für Industrie und Handel, 2. Auflage, Wiesbaden 2009 sowie: Erben, R. F./Romeike, F. (2003): Allein auf stürmischer See – Risikomanagement für Einsteiger, Weinheim 2003.

ken. Seit Gründung der ersten Versicherungsunternehmen Mitte des 17. Jahrhunderts wird der langfristige Erfolg im Versicherungsgeschäft über die Qualität des Risikomanagements definiert.

So verfügte die Hamburger Feuerkasse als ältestes Versicherungsunternehmen der Welt (am 30. November 1676 wurde der „Puncta der General Feur-Ordnungs-Cassa" durch Rat und Bürgerschaft der Stadt Hamburg verabschiedet) bereits über präventive Ansätze, nicht höhere Risiken einzugehen, als die Risikotragfähigkeit zugelassen hat. So war der Eintritt in die Hamburger Feuerkasse freiwillig. Der Austritt hingegen war zunächst genehmigungspflichtig. Die Gebäude wurden nach ihrem tatsächlichen Wert (Verkehrswert) versichert. Hierbei betrug die maximale Versicherungssumme 15.000 Mark mit „einem quart" Selbstbeteiligung. So wurde aktiv das „subjektive" Betrugsrisiko reduziert. Außerdem wurde mit den Mitgliedern neben festen Beiträgen (ordentliche Zulage) auch eine unbegrenzte Nachschusspflicht (außerordentliche Zulage) vereinbart. So konnte die Risikotragfähigkeit flexibel an die tatsächliche Risikosituation angepasst werden.

So wie damals wird auch heute der Wert eines Unternehmens von den zukünftigen, über den Substanzwert sowie die Erwirtschaftung der Kapitalkosten hinausgehenden Erträgen und den damit verbundenen Risiken determiniert. In der Konsequenz werden Versicherungsunternehmen, die über angemessene und effiziente Instrumente zur Messung und Steuerung ihrer Risiken verfügen, sich einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil verschaffen. Um die Risiken in Chancen umzuwandeln, ist ein präventives, aktives und unternehmensintegriertes Risikomanagement unerlässlich.

Es ist eine *Aufgabe des Risikomanagements,* die Streuung bzw. die Schwankungsbreite von Gewinn und Cashflow zu reduzieren. Dies führt u. a. zu folgenden Vorteilen für ein (Versicherungs-)unternehmen:[3]

- Die Reduzierung der Schwankungen erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines (Versicherungs-)Unternehmens, was einen positiven Nebeneffekt auf das erwartete Ertragsniveau hat.
- Eine prognostizierbare Entwicklung der Zahlungsströme reduziert die Wahrscheinlichkeit, unerwartet auf teure externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen.
- Eine Verminderung der risikobedingten Schwankungsbreite der zukünftigen Zahlungsströme senkt die Kapitalkosten und wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus.
- Eine stabile Gewinnentwicklung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für eine ausreichende Kapitaldienstfähigkeit ist im Interesse der Fremdkapitalgeber, was sich in einem guten Rating, einem vergleichsweise hohen Finanzierungsrahmen und günstigen Finanzierungskonditionen widerspiegelt.

3 Quelle: Romeike, F./Müller-Reichart, M. (2008): Risikomanagement in Versicherungsunternehmen – Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, 2. Auflage, Weinheim 2008, S. 72 ff.

- Eine stabile Gewinnentwicklung reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz.
- Eine stabile Gewinnentwicklung sowie eine niedrigere Insolvenzwahrscheinlichkeit sind im Interesse von Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten, was es erleichtert, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen.
- Bei einem progressiven Steuertarif haben zudem Unternehmen mit schwankenden Gewinnen Nachteile gegenüber Unternehmen mit kontinuierlicher Gewinnentwicklung.

In diesem Kontext soll Ihnen dieses Buch *keine Anleitung zur Risikovermeidung* geben, sondern Unterstützung bei der Umsetzung oder Verbesserung eines Systems zur Risikoanalyse, -berichterstattung und -steuerung in Ihrem Unternehmen leisten.

Dieses Buch soll keine trockene Auslegung von Paragraphen sein, sondern eine praktische Arbeitshilfe für kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen. Wenn es auf Ihrem Schreibtisch liegt und Ihnen Ideen und Anhaltspunkte für Ihre Arbeit bietet, haben wir unser Ziel erreicht. Regelmäßige Ergänzungen und Diskussionen zu einzelnen Themen finden Sie im RiskNETwork (Details hierzu sind am Ende dieser Einleitung zu finden).

Die Autoren möchten in diesem Zusammenhang auch darauf hinweisen, dass es in diesem Buch nicht um die rein regulatorische Umsetzung von Regelwerken (MaRisk etc.) im Sinne einer „Häkchenmacher-Mentalität" dreht. Trotz alledem werden auch Wirtschaftsprüfer und Auditoren in diesem Buch hilfreiche Werkzeuge und Checklisten für ihre tägliche Praxis finden.

Im Kontext Solvency II und MaRisk sollten die Versicherungsunternehmen berücksichtigen, dass das Management der Risiken aus ökonomischen Gründen vor dem Risikomanagement für Regulatoren steht. In diesem Zusammenhang muss vor allem darauf hingewiesen werden, dass mit jeder regulatorischen Norm die Tendenz steigt, dass ein Teil der Verantwortung für das Risikomanagement und Metarisiken auf den Regulator transferiert wird. Wenn der Regulator ein bestimmtes Minimum an Risikokapital und qualitativen Normen im Risikomanagement fordert, so wird für die Akteure ein gewisser Anreiz definiert, ihr Verhalten auf dieses Minimum zu reduzieren.[4] Heri und Zimmermann weisen darauf hin, dass die Anerkennung spezifischer Modelle durch die Aufsicht einen Teil der in den Modellen inhärenten Modellrisiken an die Aufsichtsbehörde transferiert.[5]

In Anbetracht der jüngsten Weltwirtschaftskrise haben wir unser Vorwort noch einmal geändert. Das Jahr 2008 hat das Vertrauen der Menschen in die Verantwort-

4 Vgl. Romeike, F. (2009): Die 3 „M": Aktuelle Herausforderungen für das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen, in: Mannheimer Vorträge zur Versicherungswissenschaft (Hrsg.: Institut für Versicherungswissenschaft der Universität Mannheim), Karlsruhe 2009.

5 Heri, E. W./Zimmermann, H. (2000): Grenzen statistischer Messkonzepte für die Risikosteuerung, in: Schierenbeck, H./Rolfes, B./Schüller, S. (Hrsg.): Handbuch Bank-Controlling, Wiesbaden 2001, S. 995–1014.

lichen und Systeme des Risikomanagements grundlegend erschüttert. Die Verunsicherung hält auch 2009 an, behindert die Entwicklung weltweit und lähmt Unternehmen. Es ist jetzt an den verantwortlichen Führungskräften in den Unternehmen, den Aufsichtsbehörden und der Politik, dieses Vertrauen wieder zu gewinnen und so den Menschen zu zeigen, dass es sich lohnt, Risiken einzugehen, um Chancen zu generieren. Voraussetzung hierfür ist aber vor allem auch, dass die Relation von Ertrag und Risiko im Entscheidungsprozess berücksichtigt wird.

Womit wir wieder bei den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement" (MaRisk) wären. Eigentlich ist die gesamte Vorschrift überflüssig, wenn wir uns drei einfache Fragen (in dieser Reihenfolge) ehrlich beantworten und uns an die Antwort – vor allem in der strategischen Unternehmenssteuerung – halten:

1. *Wie viel Risiko darf ich eingehen?*
2. *Wie viel Risiko kann ich eingehen?*
3. *Wie viel Risiko will ich eingehen?*

Im Vordergrund stehen zunächst *verbindliche aufsichtsrechtliche Vorgaben,* zum Beispiel im Bereich der Kapitalanlagen. Auch wenn diese nicht für alle Unternehmen sinnvoll umzusetzen sind, ist ihre Anwendung verbindlich und limitiert die Risikonahme der Versicherungsunternehmen.

Die zweite Frage sollte das *Risikotragfähigkeitskonzept* der Unternehmen beantworten. Die im Unternehmen individuell vorhandene Risikodeckung zeigt die (maximalen) Grenzen der Risikonahme auf.

Die letzte Frage zielt auf den *„Risikoappetit"* der Unternehmen, oder besser, auf die Bereitschaft der Verantwortlichen in den Unternehmen, Chancen wahrzunehmen, damit aber auch das Unternehmen Risiken auszusetzen. Für die Abwägung dieser Chancen und Risiken hat man einen schönen Begriff gefunden – man nennt es „Wertorientierte Steuerung".

Die Weltwirtschaftskrise ist das Paradebeispiel dafür, dass es ein mehr an Chancen nicht ohne ein gleichzeitiges Mehr an Risiken gibt. Das gilt für die Banken, wo man Kreditrisiken klein gerechnet hat, ohne an mögliche Verluste bei fälligen Rückzahlungen in der Zukunft zu denken, genauso wie für die Automobilindustrie, wo man (Restwert-)Risiken in die Zukunft verlagert hat.[6] Die Fähigkeit der Verantwortlichen, ein Unternehmen langfristig ausgewogen zu steuern, ist entscheidend für dessen Zukunftsfähigkeit.

6 Vgl. Hull, John C. (2008): The Credit Crunch of 2007: What went wrong? Why? What lessons can be learned?, Working Paper, University of Toronto. Toronto 2007 sowie: Romeike, F. (2009): Die Bankenkrise – Ursachen und Folgen im Risikomanagement, Köln 2009 sowie: Gleißner, W./Romeike, F. (2009): Warum das Risikomanagement häufig versagt? Antworten auf die jüngste Finanzkrise, in: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 03/2009, S. 12–19 sowie: Gleißner, W./Romeike, F. (2008): Analyse Subprime-Krise: Risikoblindheit und Methodikschwächen, in: RISIKO MANAGER, Ausgabe 21/2008, S. 1, 6–9.

Für Versicherungsunternehmen öffnet sich damit ein besonderer Spagat, wenn sie (noch?) nach HGB bilanzieren: Auf der einen Seite fordern Risiko- und Wertbetrachtungen eine langfristige „ökonomische" Bilanz, auf der anderen Seite gilt es, die – kurzfristig orientierten – Anforderungen der Rechnungslegung zu erfüllen.

Auch die MaRisk VA fordern diesen Spagat – ausdrücklich im Risikotragfähigkeitskonzept (vgl. *Kapitel 3 „Risikoprofil und Risikotragfähigkeit"*). Doch bevor sich ein Unternehmen damit beschäftigt, muss zunächst das Fundament der MaRisk bekannt sein (vgl. *Kapitel 1 „Einführung in die Mindestanforderungen das das Risikomanagement sowie rechtliche Rahmenbedingungen"*) sowie eine Risikostrategie entwickelt werden (vgl. *Kapitel 2 „Entwicklung einer Risikostrategie"*). *Kapitel 4* beschäftigt sich mit den *„Anforderungen an die organisatorische Ausstattung"*. Risikomanagement sollte in der Unternehmenspraxis nie als isolierter Satellit eingeführt werden. Daher beschäftigt sich das anschließende *fünfte Kapitel* mit der *„Einbettung der MaRisk in die Unternehmensprozesse"*. Der Regulator legt einen besonderen Schwerpunkt auf das (Risiko-) Reporting im Unternehmen. Dies ist Schwerpunkt von *Kapitel 6 („Risikoberichterstattung")*. *Kapitel 7* skizziert aus der Perspektive des Risikomanagements relevante Aspekte bei Funktionsausgliederungen. Das abschließende *Kapitel 8* konzentriert sich auf die *Notfallplanung* und das *Business Continuity Management*. Ein *umfangreiches Glossar* hilft Ihnen bei der Einordnung von Begrifflichkeiten im Risikomanagement.

Die Autoren können keinerlei Haftung für Schäden, die aus der Befolgung oder Interpretation der in diesem Buch aufgeführten Empfehlungen entstehen, übernehmen! Außerdem übernehmen die Autoren keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Systeme und Verfahren von der Aufsichtsbehörde anerkannt werden. Sprechen Sie im Zweifelsfall mit Ihrem operativ zuständigen Ansprechpartner bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Auch der BaFin liegt viel daran, im Dialog mit Ihnen zu erfahren, wie Sie Risikomanagement sehen und leben.

In diesem Kontext ist vor allem darauf hinzuweisen, dass Risikomanagement einer Regelkreislogik sowie der Logik einer *kontinuierlichen Verbesserung* folgt. Der PDCA-Zyklus (auch Demingkreis, Deming-Rad bzw. Shewhart cycle genannt; PDCA steht hierbei für *P*lan-*D*o-*C*heck-*A*ct, was im Deutschen auch als Planen-Tun-Checken-Aktion übersetzt wird) aus dem Qualitätsmanagement beschreibt die Phasen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Damit wird im Versicherungsunternehmen eine stetige Verbesserung der Prozesse und Abläufe verfolgt mit dem Ziel, die Effizienz, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit des Unternehmens zu verbessern. Dies bedingt vor allem auch, dass die verwendeten Prozesse, Modelle und Werkzeuge regelmäßig verbessert werden.

An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen, um denjenigen Personen zu danken, die zum Gelingen unseres Buches beigetragen haben. Der besondere Dank von Thomas Korte gilt seinem ehemaligen Kollegen Christian Schumann für viele wertvolle Hinweise und die Betrachtung aus dem Blickwinkel der Banken. Sein Dank gilt allen, die ihn unterstützt haben, insbesondere Christina Dietz, Dietmar Grypa, Melanie Schmidt und Monika Zölde.

Frank Romeike dankt Dr. Anette Köcher sowie Lotta-Sophie und Moritz Heinrich für Ihr Verständnis, dass die Arbeit vor dem Notebook in den vergangenen Monaten Vorrang hatte vor gemeinsamen „Kuchenback-Partys“ im Sandkasten, Wanderausflügen ins Kaisertal und Skitouren im Kaisergebirge. Außerdem gilt sein Dank allen Mitgliedern der User Groups „Solvency II“ und „Wertorientierte Steuerung“ der Versicherungsforen Leipzig, einer Ausgründung aus der Universität Leipzig, für die intensiven Diskussionen in den vergangenen Jahren. Als fachlicher Leiter betreut er die vorgenannten User Groups.

Zum Abschluss noch eine wichtige Klarstellung und Warnung: Risikomanagement versteht sich nicht als Kunst der Propheterie, sondern liefert Prognosen zur besseren Steuerung von Risiken. Die Zukunft ist nämlich nur dem vorhersehbar, „der die Begebenheiten selber macht und veranstaltet, die er zum voraus verkündigt“, wie Immanuel Kant zu bedenken gibt.

Das Autorenteam wünscht Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine erfolgreiche Umsetzung des Gelesenen in die Praxis. Schreiben Sie uns Ihre Meinung an marisk@solvency.de. Machen wir uns auf den Weg zu einer spannenden Reise.

Im RiskNETwork haben wir für unsere Leser ein Diskussions- und Fachforum eingerichtet. Unter www.risknet.de bzw. www.risknet.ch haben unsere Leser die Möglichkeit einzelne Themen und Fragestellungen mit Gleichgesinnten zu vertiefen bzw. mit den Autoren in Dialog zu treten.

München und Oberaudorf am Kaisergebirge
im August 2009 *Thomas Korte, Frank Romeike*

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort 5
Vorwort zur 2. Auflage 7
Vorwort und Einführung 11

1. Einführung in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement sowie rechtliche Rahmenbedingungen 23
1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen 23
1.2 Die Regulierungspyramide in der Assekuranz 30
1.3 Ziele und Charakter der MaRisk VA 33
1.4 Definition des Risikobegriffs 36
1.5 Aufbau der MaRisk für Versicherungen 40
1.6 Proportionalität 41
1.7 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung 44
1.8 Elemente eines angemessenen Risikomanagements 45
1.9 Funktionsausgliederungen und Dienstleistungen 46
1.10 Notfallplanung 47
1.11 Information und Dokumentation 47
1.12 MaRisk im Kontext Solvency II 48

2. Entwicklung einer Risikostrategie 51
2.1 Vorgehensweise in Wissenschaft und Praxis 51
2.2 Von emergenten Strategien zur Strategischen Planung 59
2.3 Risikostrategie im Kontext der Geschäftsstrategie 63
2.4 Risikostrategie und Aufsichtsrat 64
2.5 Umsetzung in das operative Tagesgeschäft 66
2.6 Praxisbeispiel: Prozess der (Risiko-)Strategieentwicklung 68
2.7 Checkliste: Wesentliche Punkte zur Formulierung einer Risikostrategie . . 70
2.8 Praxisbeispiel: Aufbau einer Risikostrategie 72

3. Risikoprofil und Risikotragfähigkeit 75
3.1 Risikotragfähigkeit als Grundregel des Risikomanagements 75
3.2 Komponenten des Risikotragfähigkeitskonzepts 82
3.3 Bewertung der Risiken nach Wesentlichkeit 90
3.4 Methoden der Risikoaggregation 94

3.5 Pauschale oder individuelle Berechnung der Kapitalanforderungen 98
3.6 Grenzen und Stolperfallen von stochastischen Risikomodellen 104
3.7 Grundlagen eines Limitsystems 109
3.8 Exkurs: Wie unterlegt man „ausreichend" mit Risikokapital? 112
3.9 Risikotragfähigkeit als Frühwarnsystem 113
3.10 Praxisbeispiel: Risikotragfähigkeitskonzept 116
3.11 Checkliste: Risikotragfähigkeit und Limitsystem 118

4. Die Anforderungen der MaRisk an die organisatorische Ausstattung 119
4.1 Allgemeine Anforderungen und Verantwortlichkeiten 119
4.2 Funktionen der Aufbauorganisation 119
4.3 Funktionstrennung 121
4.4 Anforderungen an die Geschäftsleitung im Kontext der MaRisk VA 123
4.5 Funktion, Zusammensetzung und Aufgaben eines Risikokomitees 124
4.6 Anforderungen an das Aktuariat 125
4.7 Aufgaben des unabhängigen Risikocontrollings 130
4.8 Aufgaben des Kapitalanlagecontrollings 131
4.9 Risikoverantwortliche bzw. operative Geschäftsbereiche 132
4.10 Aufgaben der Personalabteilung 133
4.11 Aufgaben der Internen Revision 133
4.12 Organisationsentwicklung 136
4.13 Schulungen für Mitarbeiter und Förderung einer Risikokultur 138
4.14 Anforderungen an die Informationstechnologie 143
4.15 Checkliste: Spezielle Punkte zur Organisation 144

5. Einbettung der MaRisk in die Unternehmensprozesse 147
5.1 Ganzheitlicher Ansatz der MaRisk 147
5.2 Risikomanagement im Prozess der Unternehmensplanung 154
5.3 Ablauf der Risikotragfähigkeitsberechnung 156
5.4 Berichtszyklen im Prozess der Unternehmensplanung 158
5.5 Der ORSA-Prozess 158
5.6 Bewertungsverfahren für operative Risiken 161
5.7 Maßnahmen zur Risikosteuerung 164
5.8 Dokumentation des Risikomanagements 168
5.9 Checkliste: Unternehmensprozesse 170

6. Risikoberichterstattung 173
6.1 Gesetzliche Grundlagen 173
6.2 Risikokategorien des DRS 5-20 176
6.3 Externe Risikoberichterstattung in der Finanzmarktkrise 2008/2009 178

6.4 Anforderungen an die interne Berichterstattung über Risiken 179
6.5 Verantwortung der Geschäftsleitung 181
6.6 Adressaten und Interessengruppen 183
6.7 Praxisbeispiel: Inhalt und Aufbau eines Risikoberichts 185
6.8 Checkliste: Risikoberichterstattung 194

7. Funktionsausgliederung 201
7.1 Einleitung 201
7.2 Begriffliche Abgrenzungen 204
7.3 Funktionsausgliederung versus Dienstleistungsausgliederung aus aufsichtsrechtlicher Perspektive 206
7.4 Aufsichtsrechtliche Anforderungen 207
7.5 Analyse der Wesentlichkeit einer Funktionsausgliederung. 209
7.6 Checkliste: Funktionsausgliederung 210

8. Notfallplanung 215
8.1 Notfallplanung und Business Continuity Management 215
8.2 Praxisbeispiel: Muster eines Notfall-Handbuchs 222
8.3 Checkliste: Pandemie 224

9. Glossar 229

Literaturverzeichnis 237

Anlage 1: § 64 a VAG 243
Anlage 2: Artikel 45 (ORSA-Prozess) 245
Anlage 3: Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA), Rundschreiben 3/2009 247

Das Autorenteam 287

Stichwortverzeichnis 289