

# **MaRisk VA**

## **erfolgreich umsetzen**

---

Praxisleitfaden für das  
Risikomanagement in Versicherungen

von

**Thomas Korte**

und

**Frank Romeike**

## **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 11622 5**

**ISBN 978 3 503 11622 5**

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009  
[www.ESV.info](http://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 Münchener Rück und  
Margarita von Tautphoeus, Head of Solvency Consulting, Münchener Rück*

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 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 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“<sup>1</sup>. 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.<sup>2</sup>

Vor allem das Geschäftsmodell der Versicherungsunternehmen basiert im Kern auf der Übernahme von versicherungstechnischen und kapitalmarktorientierten Risiken.

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

<sup>2</sup> Vgl. vertiefend hierzu: Romeike, F./Hager, P. (2009): Erfolgsfaktor Risikomanagement 2.0: Methoden, Beispiel, 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“ Betrugrisiko 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:<sup>3</sup>

- 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.

---

<sup>3</sup> 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 eines Konkurses.
- Eine stabile Gewinnentwicklung sowie eine niedrigere Insolvenz wahrscheinlichkeit 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.<sup>4</sup> Heri und Zimmermann weisen darauf hin, dass die Anerkennung spezifischer Modelle durch die Aufsicht einen Teil der in den Modellen inhärenten Modelrisiken an die Aufsichtsbehörde transferiert.<sup>5</sup>

---

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.

In Anbetracht der jüngsten Weltwirtschaftskrise haben wir unser Vorwort noch einmal geändert. Das Jahr 2008 hat das Vertrauen der Menschen in die Verantwortlichen 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 Risikonaahme 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.<sup>6</sup> 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 des Risikomanagements 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“). Das abschließende Kapitel 7 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 Befolgerung 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 *Plan-Do-Check-Act*, 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, Christina Nußbaum, 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 Prophetie, 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](mailto: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](http://www.risknet.de) bzw. [www.risknet.ch](http://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 und Einführung .....	7
<b>1. Einführung in die Mindestanforderungen an das Risikomanagement sowie rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>19</b>
1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	19
1.2 Die Regulierungspyramide in der Assekuranz .....	26
1.3 Ziele und Charakter der MaRisk VA .....	29
1.4 Definition des Risikobegriffs .....	31
1.5 Aufbau der MaRisk für Versicherungen .....	35
1.6 Proportionalität .....	36
1.7 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung .....	38
1.8 Elemente eines angemessenen Risikomanagements .....	39
1.9 Funktionsausgliederungen und Dienstleistungen .....	41
1.10 Notfallplanung .....	41
1.11 Information und Dokumentation .....	42
1.12 MaRisk im Kontext Solvency II .....	42
<b>2. Entwicklung einer Risikostrategie .....</b>	<b>45</b>
2.1 Vorgehensweise in Wissenschaft und Praxis .....	45
2.2 Von emergenten Strategien zur Strategischen Planung .....	53
2.3 Risikostrategie im Kontext der Geschäftsstrategie .....	57
2.4 Risikostrategie und Aufsichtsrat .....	58
2.5 Umsetzung in das operative Tagesgeschäft .....	60
2.6 Praxisbeispiel: Prozess der (Risiko-)Strategieentwicklung .....	62
2.7 Checkliste: Wesentliche Punkte zur Formulierung einer Risikostrategie ..	64
2.8 Praxisbeispiel: Aufbau einer Risikostrategie .....	66
<b>3. Risikoprofil und Risikotragfähigkeit .....</b>	<b>69</b>
3.1 Risikotragfähigkeit als Grundregel des Risikomanagements .....	69
3.2 Komponenten des Risikotragfähigkeitskonzepts .....	76
3.3 Bewertung der Risiken nach Wesentlichkeit .....	81
3.4 Methoden der Risikoaggregation .....	84
3.5 Pauschale oder individuelle Berechnung der Kapitalanforderungen .....	89

3.6	Grenzen und Stolperfallen von stochastischen Risikomodellen .....	92
3.7	Grundlagen eines Limitsystems .....	97
3.8	Exkurs: Wie unterlegt man „ausreichend“ mit Risikokapital? .....	99
3.9	Risikotragfähigkeit als Frühwarnsystem .....	100
3.10	Praxisbeispiel: Risikotragfähigkeitskonzept .....	103
3.11	Checkliste: Risikotragfähigkeit und Limitsystem .....	104
<b>4.</b>	<b>Die Anforderungen der MaRisk an die organisatorische Ausstattung</b> .....	107
4.1	Allgemeine Anforderungen und Verantwortlichkeiten .....	107
4.2	Funktionen der Aufbauorganisation .....	107
4.3	Funktionstrennung .....	109
4.4	Anforderungen an die Geschäftsleitung im Kontext der MaRisk VA .....	111
4.5	Funktion, Zusammensetzung und Aufgaben eines Risikokomitees .....	112
4.6	Anforderungen an das Aktuariat .....	113
4.7	Aufgaben des unabhängigen Risikocontrollings .....	118
4.8	Aufgaben des Kapitalanlagecontrollings .....	119
4.9	Risikoverantwortliche bzw. operative Geschäftsbereiche .....	120
4.10	Aufgaben der Personalabteilung .....	121
4.11	Aufgaben der Internen Revision .....	121
4.12	Organisationsentwicklung .....	123
4.13	Schulungen für Mitarbeiter und Förderung einer Risikokultur .....	
4.14	Anforderungen an die Informationstechnologie .....	130
4.15	Checkliste: Spezielle Punkte zur Organisation .....	131
<b>5.</b>	<b>Einbettung der MaRisk in die Unternehmensprozesse</b> .....	133
5.1	Ganzheitlicher Ansatz der MaRisk .....	133
5.2	Risikomanagement im Prozess der Unternehmensplanung .....	140
5.3	Ablauf der Risikotragfähigkeitsberechnung .....	142
5.4	Berichtszyklen im Prozess der Unternehmensplanung .....	144
5.5	Der ORSA-Prozess .....	144
5.6	Bewertungsverfahren für operative Risiken .....	146
5.7	Maßnahmen zur Risikosteuerung .....	148
5.8	Dokumentation des Risikomanagements .....	150
5.9	Checkliste: Unternehmensprozesse .....	152
<b>6.</b>	<b>Risikoberichterstattung</b> .....	155
6.1	Gesetzliche Grundlagen .....	155
6.2	Risikokategorien des DRS 5-20 .....	158
6.3	Externe Risikoberichterstattung in der Finanzmarktkrise 2008/2009 .....	160
6.4	Anforderungen an die interne Berichterstattung über Risiken .....	161

6.5	Verantwortung der Geschäftsleitung .....	163
6.6	Adressaten und Interessengruppen .....	165
6.7	Praxisbeispiel: Inhalt und Aufbau eines Risikoberichts .....	167
6.8	Checkliste: Risikoberichterstattung .....	176
<b>7.</b>	<b>Notfallplanung .....</b>	<b>183</b>
7.1	Notfallplanung und Business Continuity Management .....	183
7.2	Praxisbeispiel: Muster eines Notfall-Handbuchs .....	190
7.3	Checkliste: Pandemie .....	192
<b>8.</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>197</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>205</b>
	<b>Anlage 1: § 64 a VAG .....</b>	<b>211</b>
	<b>Anlage 2: Artikel 44 (ORSA-Prozess) .....</b>	<b>213</b>
	<b>Anlage 3: Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA), Rundschreiben 3/2009 .....</b>	<b>215</b>
	<b>Das Autorenteam .....</b>	<b>255</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>257</b>