

Frank Romeike/Prof. Dr. Müller-Reichart und Thorsten Hein<sup>1</sup>

## Die Assekuranz am Scheideweg – Ergebnisse der ersten Benchmark-Studie zu Solvency II

*Die europäische Eigenmittelausstattungsverordnung Solvency II wirft ihre Schatten voraus. Mitte 2007 wird die EU-Kommission den endgültigen Richtlinien-Entwurf in das politische Verfahren auf europäischer Ebene bringen und den Lamfalussy-Prozess starten. Solvency II tritt dann mit allen unternehmenspolitischen Konsequenzen voraussichtlich 2010 in Kraft. Die neue Eigenmittelausstattung wird die grundlegenden Prinzipien des versicherungswirtschaftlichen Geschäftsmodells derart verändern, dass sich die Versicherungswirtschaft im eigenen Interesses bereits jetzt auf diese neuen, europaweit einheitlichen, risikoorientierten Anforderungen einstellen sollte.*

Da die Implementierung von Solvency II bei den Versicherungen zu einem Paradigmenwechsel wert- und risikoorientierter Entscheidungsprozesse führen wird, müssen die Weichen frühzeitig gestellt werden. Vorlaufzeiten sollten effizient genutzt werden indem die Assekuranz nicht die kostspieligen Fehler der Bankwirtschaft wiederholt, die sich viel Zeit mit der Vorbereitung und der Umsetzung der neuen Baseler Eigenmittelvereinbarung (Basel II) gelassen hat.

### *Wie weit sind die deutschen Versicherer?*

Wie gut sind deutsche Versicherungen – vier Jahre vor der offiziell erwarteten Implementierung – für Solvency II gerüstet? Welche Stolpersteine sehen sie, welche Veränderungen erwarten sie für ihre Kunden? Fragen wie diese wurden nun erstmals aus wissenschaftlicher Perspektive untersucht – in einer Benchmark-Studie, die der Risikomanagement-Wissenspool RiskNET jetzt in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart, Lehrstuhl für Risikomanagement des Studienganges Versicherungsmanagement/Financial Services an der Fachhochschule Wiesbaden, erstellt hat. Der Business-Intelligence-Anbieter SAS hat die Studie initiiert und sein Know-how und seine Branchen-Erfahrungen eingebracht.

Diese repräsentative Studie (mehr als 130 deutsche, österreichische und schweizerische Versicherungsunternehmen beteiligten sich) begegnet dem erhöhten Diskussionsbedarf und trägt Einschätzungen und Meinungen zu Solvency II zusammen. Grundlage der Analyse waren höchst detaillierte Fragebögen, die von Risikomanagern deutschsprachiger Versicherungen ausgefüllt wurden. Zudem fanden 17 vertiefende und äußerst fundierte Interviews mit Vorständen und Risikoverantwortlichen aus der Branche statt, die das Gesamtbild der repräsentativen Studie qualitativ abrundeten.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen den klaren Rückschluss zu, dass sich die Assekuranz des Ausmaßes der anstehenden Veränderungen zwar zunehmend bewusst wird, aber immer noch skeptische Passivität, beobachtender Attentismus und reaktive Verhaltensmuster vorherrschen. Die Initialzündung, um die sich abzeichnenden Neuerungen offensiv und aktiv anzugehen, die künftige Entwicklung eigenverantwortlich mitzugestalten und die sich ergebenden Chancen energisch zu nutzen, ist in vielen Unternehmen anscheinend noch nicht erfolgt. Dr. Bernhard Schareck, Präsident des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV), macht in seinem Geleitwort zur Studie die Bedeutung von Solvency II für die

Versicherer deutlich: „Wer sich tief greifend mit den Auswirkungen befasst, wird erkennen, dass die Assekuranz an einer Weggabelung steht und sie zum Aufbruch in die Zukunft bereit sein muss.“

### *Risikomanagement als Werttreiber*

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist der wachsende Stellenwert, den das Thema Risikomanagement bei den Versicherungen genießt: Risikomanagement wird endlich immer deutlicher als Werttreiber wahrgenommen. Fast alle Befragten (94 Prozent) können der Aussage zustimmen, dass ein intelligentes Risikomanagement einen Wettbewerbsvorteil darstellt, und wollen bei ihren Implementierungsbemühungen sogar über das von Solvency II geforderte Mindestmaß hinausgehen (siehe Abbildung 1).

Diese hohe Zustimmung zum Nutzen eines Risikomanagementsystems steht zwar derzeit noch im Gegensatz zur tatsächlichen Implementierung holistischer Enterprise Risk Management Systeme in den Versicherungsunternehmen, kann jedoch zu berechtigten Hoffnungen einer Veränderung dieser Situation Anlass geben. Das verbale Bekenntnis zu erhöhten Risikomanagementbemühungen zeigt sich auch in einer fundamentalen Ablehnung der Aussage, dass Solvency II lediglich bürokratischer Aufwand sei und keinen Wert

<sup>1</sup> Frank Romeike ist Gründer des Risikomanagement-Portals RiskNET sowie verantwortlicher Chefredakteur der Zeitschrift RISIKOMANAGER. Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart ist Inhaber des Lehrstuhls für Risiko-Management des Studienganges Insurance and Finance an der Fachhochschule in Wiesbaden. Thorsten Hein verantwortet bei SAS das Kompetenzzentrum „Risikomanagement in Versicherungsunternehmen“ für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

darstelle. Die Priorisierung und wachsende Bedeutung holistischer Risikomanagementsysteme wird auch an der organisatorischen Zuständigkeit für diese neuen Aufgaben deutlich: In 49 beziehungsweise 36 Prozent der Unternehmen zeichnet der Vorstand der Holding/Einzelgesellschaft für die Implementierung verantwortlich. Die Versicherungswirtschaft hat Solvency II und Risikomanagement somit mehr als Chance denn als Bedrohung erkannt – nun müssen den Absichten nur noch Handlungen folgen.

*Standardmodell versus Wettbewerbsvorteil?*

Kontroverse Ansichten gibt es bei der Frage, inwieweit sich die Versicherer an Standardmodellen zur Modellierung der Säule 1 von Solvency II orientieren sollen. Auf der Grundlage des wahrscheinlichkeitsbasierten Koeffizientenmodells (Faktorenansatz) des GDV-Vorschlags wurde ein Standardmodell geschaffen, welches auch von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht – aus regulatorischer Perspektive – als sinnvolle Grundlage risikoorientierter Betrachtungen des versicherungswirtschaftlichen Geschäftsmodells erachtet wird. Durch die Anwendung dieses Standardansatzes wird eine verbesserte Vergleichbarkeit der Versicherungsunternehmen mittels nivellierender Objektivierung der abgefragten Größen geschaffen. Für kleine Versicherungsunternehmen stellt der Standardansatz eine kostengünstige Lösung dar, um den neuen regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden.

Auf der anderen Seite können Standardmodelle aufgrund ihrer notwendigen Homogenisierung jedoch niemals ausreichend die individuelle Risikosituation einer bestimmten Gesellschaft abbilden. Ein Standardmodell kann durch seine notwendige Clusterbildung bestenfalls branchenweite Risikoveränderungen für die Aufsicht auf einer Makroebene transparent werden lassen, um frühzeitige Maßnahmen zu initiieren sowie Fi-

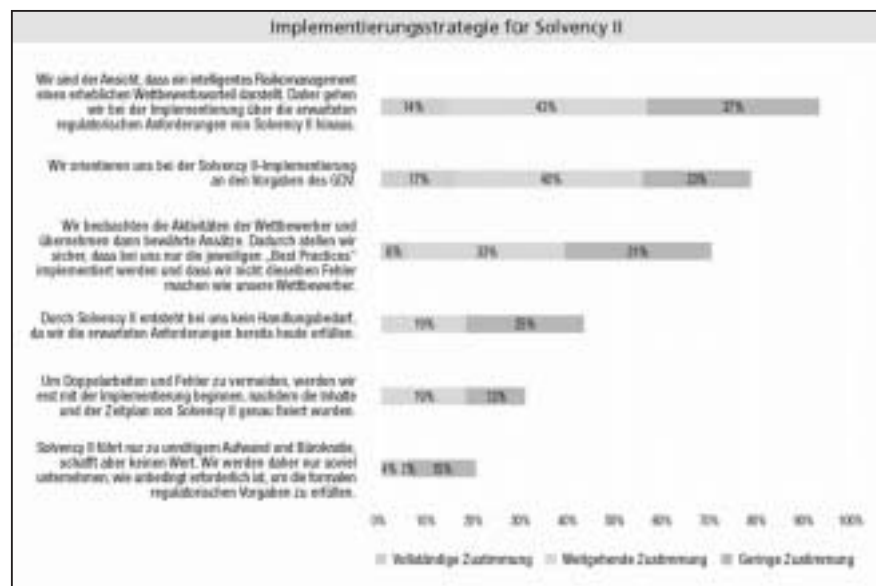


Abbildung 1: Implementierungsstrategie für Solvency II

(Quelle: Solvency II – Erste deutsche Benchmark-Studie: Status Quo und Erwartungen, Heidelberg 2006)

nanzkrise zu vermeiden. Selbst das fortschrittliche GDV-Standardmodell basiert zwar auf dem Risk-Based-Capital-Ansatz, sieht aber erst in einer zweiten Stufe im Bereich der Schaden-/Unfallversicherung notwendige Szenario- und Sensitivitätsanalysen sowie Stresstestberechnungen vor.

Kritisch ist in diesem Kontext anzumerken, dass das Standardmodell durch seine Begrenzung auf eine Periode auf die Messung einjähriger Ruinwahrscheinlichkeiten abstellt und die mittel- und langfristige Ausrichtung von Versicherungsverträgen somit weitestgehend ausblendet. Durch die Fokussierung auf einen Stichtag wird die permanente Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht sichergestellt – die dynamische und prospektive Sichtweise eines holistischen Enterprise Risk Management Ansatzes wird so konterkariert.

Die Gefahr eines pauschalen und allgemein gültigen Standardansatzes besteht primär darin, dass Extremereignisse (etwa auf dem Kapitalmarkt) systematisch ausgeblendet werden. So basieren die meisten Standardmodelle (auch das GDV-Standardmodell) auf dem Modellansatz der Brownschen Bewegung.<sup>2</sup> In der Vergangenheit wurde das Brownsche

Modell von verschiedenen Seiten empirisch bereits widerlegt. Insbesondere konnte im Bereich des Marktrisikos nachgewiesen werden, dass extreme Ereignisse (Schocks) viel wahrscheinlicher sind, als sie bei einer Brownschen Bewegung abgebildet werden. So kann etwa in Simulationen eines 100-jähriges Extremereignisses – basierend auf einem internen Risikomodel – über einen 35-jährigen Zeitraum (1971 bis 2006) nachgewiesen werden, dass dieses Ereignis in einem Brownschen Modell nur etwa alle 3.000 Jahre eintritt, da exogene Schocks ausgeblendet werden.

Ein weiterer Kritikpunkt der Standardmodelle betrifft die Heteroske-

<sup>2</sup> Der schottische Botaniker Robert Brown beobachtete im Jahr 1827 mit dem Mikroskop Pollenkörner, die sich in einer wässrigen Lösung (Suspension) befanden. Er war sehr überrascht, dass die Pollenkörner auch nach langer Beobachtungszeit in ständiger regelloser Bewegung waren. Zunächst dachte Brown, er beobachte Lebewesen. Doch als er Russkörner oder feinste Metallspäne in das Wasser gab, bewegte sich auch die sicher tote Materie ähnlich wie die Pollenkörner. Diese Entdeckung war auch die Grundlage für die Einführung der Brownschen Bewegung in die stochastische Analysis (auch als Wiener-Prozess bekannt, der einen zeitstetigen stochastischen Prozess bezeichnet, der normalverteilte, unabhängige Zuwächse aufweist).

dastizität, d.h. dass die Volatilität der Renditen in der Realität auf den Kapitalmärkten in Brownschen Modellen stark unterschätzt wird.

Letztendlich ist auch das nivellierende und „gleichmachende“ Element eines Standardansatzes kritisch zu hinterfragen. Dass durch „one size fits all“-Ansätze keine Wettbewerbsvorteile generiert werden können, braucht an dieser Stelle nicht weiter diskutiert zu werden. Aus diesem Blickwinkel ist die derzeit zu beobachtende ausgeprägte Orientierung der deutschen Versicherungswirtschaft am Standardmodell des GDV mit Sorge zu begleiten.

### *Die zukünftige Berücksichtigung des Risikomanagements im Rating*

Die kritische Einstellung gegenüber Standardmodellen kommt nicht zuletzt auch dadurch zum Ausdruck, dass ihre Verwendung beispielsweise von der weltweit führenden Rating-Agentur Standard & Poor's als Indikator für ein „schwaches“ Enterprise Risk Management gewertet wird. Zu diesem Zweck wird „Enterprise Risk Management“ (ERM) als neue Kategorie zusätzlich zu den bisherigen sieben verwendeten Bewertungsklassen (Wettbewerbsposition, Management & Unternehmensstrategie, Operative Performance, Kapitalisierung, Liquiditätsausstattung, Investments und Finanzielle Flexibilität) aufgenommen, analysiert und bewertet.<sup>3</sup> Zwar wurden Risikomanagement-Aspekte auch in den bisherigen Rating-Verfahren schon bewertet. Mit Einführung der neuen ERM-Kategorie werden alle für diesen Bereich relevanten Aspekte nun jedoch gesammelt präsentiert, womit eine neue Gewichtung der Ratingkriterien entsteht. Hierbei spielen insbesondere die Qualität des Managements im Bereich der Risikopolitik, die Risikokultur, die Qualität von internen Risiko- und Kapitalmodellen, das Management von Extremereignissen sowie die strategischen Entscheidungen in Bezug auf Risiken und Chancen eine dominierende

Rolle. Unvorhergesehene Performanceschwächen werden zukünftig vor allem unter dem Aspekt des Risikoappetits und der Risikotoleranz bewertet.

Die Klassifikation des ERM eines Versicherungsunternehmens wird sich kompatibel zu den Anforderungen der Säule 2 in Solvency II in vier Stufen – von „Excellent“ über „Strong“ und „Adequate“ bis hin zu „Weak“ vollziehen. In welcher dieser Stufen sich eine Versicherungsgesellschaft wieder findet, hängt dabei unter anderem von folgenden Punkten ab:

- Wie gut ist die Fähigkeit eines Versicherers, Risiken und Verluste permanent zu identifizieren, zu messen und zu managen?
- Hat der Versicherer bewiesen, dass er in der Lage ist, die risiko-adjustierten Erträge nachhaltig zu optimieren? Wie groß ist die Gefahr, dass die Gesellschaft unerwartete Verluste erleidet, die ihre definierte Toleranzgrenze überschreiten?
- Welche Rolle spielen Risiken und Risikomanagement bei den Entscheidungen des Versicherers? Bilden diese Aspekte einen festen Bestandteil der Entscheidungsprozesse oder werden sie allenfalls sporadisch berücksichtigt?
- Seit wann ist das Risikomanagement-Rahmenwerk bereits implementiert? Inwiefern hat es sich bewährt? Konnte es dazu beitragen, unter widrigen Marktverhältnissen Verluste zu vermeiden?

### *Herausforderungen und Stolpersteine bei der Umsetzung von Solvency II in der Versicherungswirtschaft*

Im Rahmen der Umsetzung der von Solvency II geforderten prospektiven Modelle stößt die Versicherungswirtschaft auf verschiedenste Hürden. Als besonders prekär werden hierbei selbstkritisch die ungenügende Datenbasis sowie die fehlende Manpower im Sinne eines modelladäquaten

## Die größten Anforderungen stellt Solvency II zweifellos an das Datenmanagement der Assekuranz

Know-hows erkannt (siehe Abbildung 2).

Die größten Anforderungen stellt Solvency II zweifellos an das Datenmanagement der Assekuranz: 86 Prozent der Befragten erachten in diesem Zusammenhang ein effizientes und zeitnahes Reporting als „wichtigen“ oder „sehr wichtigen“ Bereich des Datenmanagements. Fast ebenso viele Befragte sind der Ansicht, dass eine ausreichende Menge an Daten zum Zwecke der statistischen Risikomodellierung einen entscheidenden Faktor darstellt. Insgesamt wird eine Zunahme der Informations- und Reportinganforderungen gegenüber Aufsichtsbehörden und anderen Adressaten erwartet. Neben diesen transparenzorientierten Aspekten wurden die Punkte „Konsistenz der Daten in allen Systemen und Berichten“ und „Konsolidierung von Daten aus den unterschiedlichen Systemen des Unternehmens“ mit 79 beziehungsweise 78 Prozent als logische Konsequenz und Anforderung der anstehenden Solvency II-Bemühungen anerkannt.

Datenmanagement und Verfügbarkeit der Daten werden als große Herausforderungen der Solvency II-Bemühungen gesehen. Dies kann nicht überraschen, gleicht die IT-Landschaft in vielen Versicherungen einem über lange Zeit gewachsenen „Patchworkmuster“. Keine andere Branche verfügt in ihrer IT-Struktur noch über derart viele Individual- und

<sup>3</sup>Vgl. in diesem Kontext: Standard & Poor's Rating Services (Hrsg.): Insurance Criteria: Evaluating The Enterprise Risk Management Practices Of Insurance Companies, New York 2005 sowie Romeike, F.: Rating von Versicherungsunternehmen, in: Hirschmann, S.; Romeike, F.: Rating von Versicherungsunternehmen, Köln 2004.

Insellösungen bei gleichzeitig geringer Nutzung anerkannter Standardsoftware. Ein heterogenes Sammelsurium von – häufig eigen entwickelten und auf unterschiedlichen Systemen laufenden – Programmen und Systemen bildet eine denkbar schlechte Voraussetzung für Datenkonsistenz, Datenintegrität, schnelle Zugriffe und Flexibilität bei Auswertung und Reporting.

Die Aufgabe „Datenmanagement“ erscheint umso dringlicher, als dass eine „saubere und risikoadäquate“ Datenbasis nicht nur für Solvency II eine unabdingbare Voraussetzung darstellt, sondern auch für das zweite – zeitlich weitgehend parallel verlaufende – Großprojekt der Versicherungswirtschaft von maßgeblicher Bedeutung ist: Die Einführung der neuen internationalen Rechnungsstandards (IAS/IFRS).

Unter den befragten Teilnehmern ist andererseits eine breite Unzufriedenheit mit bestehenden Softwareangeboten festzustellen. Dabei lassen sich Unterschiede zwischen den Applikationen für die heterogenen Einsatzgebiete oder Risikokategorien erkennen. Während die Unternehmen mit den Marktrisikotools wie dem Management von Zins- und Volatilitätsrisiken zufrieden sind, genügen die Instrumente für das Datenmanagement und den Datenzugriff für 26 bzw. 24 Prozent der Befragten bei weitem nicht den Ansprüchen. Im Bereich des operationellen Risikomanagements zeigen sich 25 Prozent der Befragten mit bestehenden IT-Lösungen unzufrieden. Dies ist angesichts fehlender konkreter, standardisierter Methoden und IT-Lösungen für das Management operationeller Risiken nicht verwunderlich. Mit knapp 30 Prozent auf der Unzufriedenheitsskala schneidet die Bestandsverwaltung am schlechtesten ab. Dies wiederum ist wahrlich überraschend, da dieser Bereich eigentlich zur wenig komplexen Pflichtaufgabe zählt und gut standardisierbar ist.

Über Solvency II darf sich besonders die Branche der IT-Consultants freuen: Externe Beratungsleistung im Zu-



Abbildung 2: Größte Stolpersteine bei der Umsetzung

(Quelle: Solvency II – Erste deutsche Benchmark-Studie: Status Quo und Erwartungen, Heidelberg 2006)

sammenhang mit dem Aufbau eines kompatiblen IT-Systems halten fast zwei Drittel der Befragten für „eher wahrscheinlich“. Zehn Prozent sind sich jetzt schon sicher, dass sie dieses Großprojekt nicht ohne externe Unterstützung in Angriff nehmen wollen. Sechs Prozent schließen Hilfe von außen allerdings ganz aus.

### Auswirkungen der Solvency II-Bemühungen auf die interne Kapitalallokation

Neben der notwendigen Investition in risikomanagementadäquate IT- und Datenstrukturen müssen auch die Mitarbeiter in den Versicherungsunternehmen auf Solvency II vorbereitet werden. Exzellente Risikospezialisten, die sich perfekt mit hochkomplexen Risikomodellen oder der dynamischen Finanzanalyse auskennen, stellen für die Assekuranz der Zukunft zweifellos einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar. Qualitatives, betriebswirtschaftliches Verständnis muss mit quantitativer, mathematisch-statistischer Expertise gepaart werden.

Die Allokation von Eigenmitteln auf einzelne Versicherungssparten wird sich nach Ansicht der Befragten durch Solvency II stark verschieben. Das Ziel ist hierbei die risikoadäquate Verteilung der vorhandenen Eigenmittel. Insgesamt erwartet die Assekuranz eine deutliche Zunahme der Kapitalanforderungen. Mit besonders starken Veränderungen wird im Bereich der operationellen Risiken sowie der Kreditrisiken gerechnet. Jeweils 38 Prozent der Befragten erwarten bei den operationellen Risiken eine „stark steigende“ bzw. eine „leicht steigende“ Kapitalunterlegung. Bei den Kreditrisiken liegen die Werte bei 25 beziehungsweise 58 Prozent.

Der Versicherungsmarkt erwartet auch eine spartenspezifische Differenzierung risikoadäquater Eigenmittel. Unter dem Eindruck von Langlebigkeits- und Kapitalanlagerisiken gehen zehn Prozent der Befragten davon aus, dass die Risikokapitalunterlegung in der Kapital-Lebensversicherung künftig „stark steigen“ wird. Weitere 24 Prozent rechnen mit „leicht steigender“ Eigenmittelallo-



kation. Konsequenz dieser Entwicklung wird eine Umstellung der Produktpolitik auf garantiefreie, volatile Versicherungsvertragsselemente, analog zu den Angeboten des britischen Marktes in der Form von Universal Life- und Unit Linked-Ansätzen.

### *Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen*

Neben der Produktpolitik wird auch die Preispolitik der Versicherungsunternehmen konsequent von Solvency II Überlegungen tangiert. Das risikoadäquate Pricing wird sich auf die Höhe der am Markt zu verlangenden Risikoprämien auswirken. Die stärksten Veränderungen ergeben sich voraussichtlich in der Elementarschadenversicherung. 57 Prozent erwarten hier steigende Prämien, 19 Prozent sind sogar der Ansicht, dass die Preise „stark steigen“ werden. Neben der Kapital-Lebensversicherung mit 45 Prozent erwarten 43 beziehungsweise 40 Prozent eine deutliche Prämienanhebung in der industriellen Sach- und Haftpflichtversicherung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die risikoadäquate Tarifierung eine tendenzielle Tarifierhöhung mit sich bringt. Analog zu Basel II hätte man jedoch eine Tarifaabsenkung für positive Risiken im Vergleich zu einer Tarifaanhebung für negative Risiken erwartet. Angesichts der systemimmanenten Risikoaversion der Versicherungswirtschaft sind jedoch vornehmlich preistreibende Reaktionen auf negative Risiken zu erwarten womit die generelle Tarifierhöhung kein Nullsummenspiel für die Versicherungsnehmer ist, sondern eher eine Umsatzausweitung im Versicherungsbestand avisiert.

In der Vergangenheit haben die Versicherungen zudem in verschiedenen Sparten (etwa der Kapitallebensversicherung) oftmals Optionen angeboten, die dem Kunden eigentlich gar nicht wichtig waren, die sich für die Versicherung aber als sehr riskant – und damit als sehr kapitalintensiv – herausgestellt haben. In diesem Kon-

text wird Solvency II vor allem den Trend zu Kapital schonenden Produkten verstärken.

Infolge des beschriebenen Trends zur risikoadäquaten Gestaltung und Tarifierung von Produkten können lediglich Risiko minimierende Aspekte zu einer Prämienreduktion führen. Die Faktoren Eigenverantwortung und Transparenz der Kunden werden für die individuelle Prämiengestaltung immer wichtiger. Vor allem die genauere Analyse und stärkere Berücksichtigung der individuellen Risikosituation des Kunden sowohl vor Vertragsabschluss als auch in bestehenden Kundenbeziehungen rückt in den Mittelpunkt. Demographische, psychographische sowie geographische Risikostrukturmerkmale werden neben Besitz- und Verbrauchsmerkmalen die Situation des Versicherungsnehmers bestimmen. Auf der Basis dieser individualisierten und geclusterten Kundengruppen wird sodann ein risikoadjustierter Tarif ermittelt. Eine derartige Entwicklung erwarten über die Hälfte beziehungsweise knapp drei Viertel der befragten Teilnehmer.

Eine Veränderung der Kundenbeziehungen verlangt auch eine Anpassung der Vertriebspolitik. Hier geht der durch Solvency II geprägte Trend weg von den klassischen Vertriebswegen in Richtung Makler und Direktvertrieb. Nur 15 Prozent erwarten, dass der Ausschließlichkeitsvertrieb an Bedeutung zunimmt, elf Prozent sehen Wachstumschancen für den Außendienst generell.

### *Fazit und Handlungsempfehlungen*

Ein Solvency II-kompatibles Risikomanagement kann sich nur in einem Umfeld produktiver Risikokultur entwickeln. So ist für die Umsetzung des Risikomanagements die Gewährleistung einer offenen und fördernden Risikokultur mindestens ebenso wichtig wie die formale und methodische Grundlageschaffung (Menschen und Daten im Vordergrund). Wenn Solvency II nicht zu einer lee-

ren Hülle verkommen soll, muss der „Geist“ hinter diesen Neuregelungen auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt werden. Dem Vorstand jeder einzelnen Gesellschaft kommt hier eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion zu – letztlich müssen Solvency II und seine Implikationen für das Risikomanagement top down instrumentalisiert und motiviert werden. Denn schlussendlich ist die Implementierung eines Solvency II-kompatiblen Risikomanagement-Systems nicht Selbstzweck, sondern dient vielmehr der wertorientierten Führung eines Versicherungsunternehmens.

Aus den bereits skizzierten Ergebnissen der Benchmark-Studie kann die Assekuranz eine Vielzahl von konkreten Handlungsempfehlungen ableiten, die nachfolgend skizzenhaft zusammengefasst werden:

- Versicherungsunternehmen sollten verstärkt den direkten Dialog mit den Aufsichtsbehörden (etwa BaFin) sowie den Verbänden (etwa GDV) suchen. Gemeinsame Entwicklungsbemühungen können das gegenseitige Verständnis notwendiger Veränderungsprozesse fördern und Synergieeffekte im Verständnis etablieren. Hier kann Basel II eine Vorbildfunktion einnehmen: Die BaFin und die Bankenverbände (etwa BdB und DSGV) haben die Anstrengungen der deutschen Banken zur Umsetzung der Baseler Vorgaben eng begleitet und stehen im intensiven Dialog mit der Kreditwirtschaft.
- Die mangelnde Verfügbarkeit und Qualität der Daten wird von vielen Versicherern als „äußerst relevante“ Herausforderung betrachtet. Auch bei der Umsetzung des Schwesterprojekts Basel II lag die größte Herausforderung auf der Datenseite. Versicherer sollten daher rechtzeitig ihre Datenhaushalte strukturieren und an den Anforderungen moderner Risikomanagementsysteme ausrichten. Datenupgrades und Datenevaluationen sollten überleiteten Modellentwicklungen vorausgehen.

- Die Implementierung eines die gesamte Risikolandschaft umfassenden Solvency II-kompatiblen Risikomanagements sollte die Assekuranz als Werkzeug der Unternehmenssteuerung betrachten, um die Größen Wachstum, Risiko und Gewinn miteinander zu verknüpfen. Versicherungsunternehmen sollten einer risikokapital- und wertorientierten Unternehmenssteuerung eine größere Bedeutung beimessen. Value-Based-Management muss somit final mit der Einführung von Solvency II endlich zur Umsetzungsreife in den Versicherungsunternehmen gelangen. Nur auf dieser wertorientierten Basis führt eine Solvency II orientierte Risikopolitik zu nachhaltigen Sicherungs- und Wachstumseffekten.
- Die Assekuranz sollte die Umsetzung eines umfassenden Risikomanagements nutzen, um eine bessere Verknüpfung von Risikobereitschaft und Unternehmensstrategie zu erreichen. Im Vordergrund der Bemühungen sollte die Schaffung eines transparenten Risikomanagementsystems, die Entwicklung einer offenen Risikokultur sowie eine proaktive Risikokommunikation stehen.
- Die Assekuranz sollte rasch beginnen, fortgeschrittene Risikobemessungsansätze zu entwickeln und anzuwenden, um das Risiko von unternehmerischen Überraschungen und Verlusten zu minimieren. Hierbei sollte die Versicherungswirtschaft quantitative, stochastische Expertise aufbauen, um notwendigen, modelltheoretischen Veränderungen gewachsen zu sein. Schlussendlich sollte die stochastische Kompetenz der Versicherungsmathematik wieder zu einem Kerngebiet versicherungsrelevanter Expertise werden.
- Die Assekuranz sollte über den Einsatz von risikosensitiven Risiko- steuerungssystemen ihren Kapitaleinsatz optimieren. Zukünftig wird sich die Rentabilität der Versicherungsprodukte direkt am individu-

ellen Risikoprofil ausrichten, da risikobehaftete Geschäfte mehr Risikokapital binden.

- Die Assekuranz sollte Solvency II als zukunftssträchtiges Überlebenselement betrachten, um ihre internen Risikomanagement- und Unternehmenssteuerungswerkzeuge zu professionalisieren. Dergestalt wird Solvency II in positivem Lichte zu einem Instrument des Chancenmanagements.

*Anton Wittl\**

## Postmoderne oder Klassische Moderne?

*Anmerkungen zum Aufbau eines Unternehmens-Risikomanagements*

### *Strukturen mit postmodernen Zügen*

Im Rahmen der aktuellen Diskussion um die Neuausrichtung der Kontrolle und Steuerung von Versicherungsunternehmen gewinnt der Stellenwert des Unternehmens- oder Enterprise-Risk-Management (ERM) stetig an Bedeutung. Die damit einhergehende Methodendiskussion zum Instrumenteneinsatz in den vielfältigen Funktionsbereichen der Versicherer erweckt teilweise den Eindruck, dass sich eine Branche neu definieren will. Oder ist es richtiger, zu vermuten, dass eine gewisse Orientierungslosigkeit und die Suche nach neuer Darstellung zum Einsatz von Elementen vergangener Perioden führt, moderner interpretiert und dekorativ verwendet, divergierenden Geschmacksvorstellungen gerecht werdend (ganz in Analogie zur Postmoderne in der Architektur), der die strukturelle Basis für ein zeitgemäßes ERM bilden soll?

### *ERM im Normativen und Strategischen Management*

Innerhalb des normativen Managements steht die Frage nach der Risikoposition hinsichtlich des grund-

Schlussendlich sollte die Versicherungswirtschaft Solvency II-induzierte Veränderungen und Adaptionen als Chance für die Reklamation eines Führungsanspruchs in der internationalen Finanzdienstleistungsindustrie sehen. In den Konvergenzbemühungen des „level playing field“ könnte die konsequente Umsetzung von Solvency II die Versicherungswirtschaft zum Benchmark des europäischen Finanzdienstleistungsbinnenmarktes kürten.

sätzlichen Werte-Kanons im Fokus. Bewusste Risikoakzeptanz als Treiber von Innovation und Fortentwicklung sollte mit den Werten von Kunden-, Mitarbeiter-, Wachstums- und/oder Ertragsorientierung abgestimmt und verknüpft werden.

Die darauf basierende Geschäftsstrategie definiert dann, neben den klassischen strategischen Feldern und Positionen, auch die Potenziale der möglichen Risikotragfähigkeit und Risikonahme beim Ressourceneinsatz auf finanzieller, personeller, technischer und organisatorischer Ebene, womit eine weitere Betrachtungs-Dimension im strategischen Management geschaffen wird.

### *ERM in den Steuerungs- und Kontrollfunktionen*

Bisher verwendete Instrumente des klassischen Controllings werden um mathematisch/quantitativ orientierte Elemente und Teilsysteme<sup>1</sup> ergänzt. Einzelne Fachbereiche schaffen In-sellösungen für ihre Teilprobleme,

\* RoKoCo GmbH, München, wittl@rokoco.com  
1 Beispiele: VaR-Messungen, stochastische Modellierung im Asset/Liability-Management usw.)