

Nicole Fopma, Dr. Rainer Klingeler,
beide Köln

Durch zahlreiche Parallelen zwischen Solvency II und Basel II können Versicherungen von den Umsetzungserfahrungen der Banken profitieren. Dies betrifft unter anderem die Formulierung einer konsistenten Risiko- und Geschäftsstrategie, die Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung, das Konzept der Risikotragfähigkeit, das interne Kontrollsystem, die IT-Architektur sowie die Aufbauorganisation.

Der Entwurf der EU-Rahmenrichtlinie zu Solvency II vom 10. Juli 2007, die QIS-Studien und die hierzu geführten Diskussionen machen zunehmend deutlich, wie Risikomanagement und Eigenmittelausstattung der Versicherungsunternehmen künftig zu gestalten sind. Dies betrifft insbesondere die Frage, wie die Aufsicht VAG und § 25 a KWG harmonisieren will. Das zentrale Element ist auch bei Solvency II der Paradigmenwechsel von der regelbasierten hin zur prinzipienorientierten Aufsicht. Das geplante Rundschreiben MaRisk VA, dessen Entwurf zurzeit noch nicht veröffentlicht ist, soll das VAG dementsprechend konkretisieren und zeigen, wie die künftigen Pflichten sachgerecht zu erfüllen sind. Eine ähnliche Neuaufrichtung haben Kreditinstitute mit der Umsetzung der Solvabilitätsverordnung und der MaRisk bereits erfolgreich gemeistert (mehr darüber in dem Artikel *Parallelen im Risikomanagement von Banken und Versicherungen* in VW 6/2003 S. 391). Als 2006 die MaRisk für Banken veröffentlicht wurden, bestanden bereits die Vorgängerregelungen MaH (1995), MaR (2000) und MaK (2002). Diese wurden von den MaRisk zusammengefasst, sodass in den Kreditinstituten Teile der MaRisk-Anforderungen bereits erfüllt waren. Neu war das zentrale Element der Gesamt- und Risikostrategie, unter dem die verschiedenen Anforderungen zusammengefasst werden. Flankierende Elemente dieser Strategie sind hinreichend detaillierte und aktuelle Organisationsrichtlinien, eine systematische Dokumentation der Geschäftstätigkeit sowie die Ausstattung mit ausreichenden Ressourcen. Eine weitere Neuerung ist das durchgängige Konzept der Risikotragfähigkeit. Ebenfalls neu waren die qualitativen Standards für Marktpreisrisiko im Anlagebuch, das Liquiditätsrisiko und die operationellen Risiken sowie die Anforderungen an die Risikoberichterstattung. Die folgenden Erläuterungen sollen zeigen, wie Versicherungsunternehmen die Erfahrungen der Banken nutzen können.

Beispiel 1: Geschäfts- und Risikostrategie

Weitgehende Übereinstimmung zwischen Basel II und Solvency II dürfte unter anderem bei dem Nachweis bestehen, dass das Risikomanagement-System mit quantitativen Be-

Kohärente Aufsicht von Banken und Versicherungen

Wie Versicherungen bei der Umsetzung von Solvency II die Erfahrungen der Kreditwirtschaft mit MaRisk und SolvV nutzen können

rechnungen als zentralem Element der Unternehmenssteuerung den Erfordernissen der Geschäfts- und Risikostrategie entspricht. Generell ist es originäre Aufgabe der Geschäftsleitung, zunächst eine Geschäftsstrategie zu formulieren und die Ziele und Planungen der wichtigsten Geschäftsaktivitäten zu fixieren. Die Geschäftsstrategie ist, mit dem Aufsichtsorgan des Unternehmens zu erörtern, sollte aber weder durch Interne Revision noch externe Prüfer kontrolliert werden, um die unternehmerische Freiheit nicht einzuschränken. Basel II verpflichtet die Geschäftsleitung, eine zur Geschäftsstrategie konsistente Risikostrategie zu formulieren, welche die Leitlinien und die zu verwendenden Methoden im Umgang mit Risiken darlegt. Während also die Geschäftsstrategie den Anker des unternehmerischen Handelns bildet, ist die Risikostrategie Gegenstand interner und externer Prüfungen, damit die Konsistenz beider Strategien jederzeit sichergestellt ist. Eine Option ist es, die Risikostrategie in die Geschäftsstrategie zu integrieren. Im Lichte der formulierten BaFin-Strategie kann der EU-Richtlinien-Entwurf vergleichbar interpretiert werden. Es ist empfehlenswert, schon jetzt gut durchdachte Geschäfts- und Risikostrategien zu formulieren und zu dokumentieren, um die Geschäftsprozesse und das Risikomanagementsystem darauf abzustimmen und den Prozess der laufenden Strategieüberprüfung und -aktualisierung zu implementieren und zu etablieren.

Beispiel 2: Öffnungsklauseln und Interpretationsspielräume

Bei den Banken erlauben sowohl MaRisk als auch Solvabilitäts- und Liquiditätsverordnung auf nahezu allen Ebenen der quantitativen Risikomessung mehrere Ansätze. Auch die

aktuelle Diskussion im Zusammenhang mit Solvency II weist eine solche Differenzierung auf. Es ist daher zu erwarten, dass jede Versicherung innerhalb eines flexiblen Rahmens und unter Vorbehalt der aufsichtlichen Überprüfung einen Ansatz verwenden kann, der ihrer Komplexität und ihrem Risikoprofil am besten entspricht. Diese Gestaltungsspielräume können die risikoadäquate Umsetzung der neuen Anforderungen deutlich vereinfachen und erleichtern, vor allem bei mittleren und kleinen Unternehmen. Dies zeigen auch die Erfahrungen der Banken mit den MaRisk, die ausdrücklich Vereinfachungen für kleine Kreditinstitute ermöglichen. Harte Grenzen für die Nutzung der Öffnungsklauseln sind für Banken die Ausnahme. Wie ein Unternehmen die Spielräume nutzt, ist abhängig von der Größe, den Geschäftsschwerpunkten und der Risikosituation; in jedem Fall sollten die Spielräume auch zur weiteren Steigerung des Unternehmenswerts verwendet werden, beispielsweise zur effizienteren Kapitalallokation.

Die „prominenteste“ MaRisk-Öffnungsklausel für Banken ist die Möglichkeit, zu entscheiden, welche Risikoart für das Unternehmen „wesentlich“ ist. Dies hat bedeutsame Konsequenzen: Denn für „wesentliche Risiken“ gelten höhere Standards für das Risikomanagement, zum Beispiel die regelmäßige Berichterstattung an Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan sowie die Durchführung von Szenariobetrachtungen. Weiteren Interpretations- und damit Gestaltungsspielraum erhalten Banken z.B. bei Etablierung „angemessener“ beziehungsweise „geeigneter“ Verfahren, Prozesse und Instrumente und bei der Anpassung der Anforderungen je nach Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäfte (Prinzip der Proportionalität). „Sollte“-Vorschriften sind lediglich als Empfehlungen oder Zielvorgaben zu be-

trachten und müssen individuell auf ihre betriebswirtschaftliche Relevanz überprüft werden. Wie auch der Basel II-Prozess scheint der Solvency II-Prozess aufseiten der Versicherungsunternehmen von einer gewissen Unsicherheit darüber geprägt, welche konkreten Anforderungen bei Inkrafttreten der nationalen Umsetzung zu erfüllen sein werden. Im Fokus steht dabei unter anderem das Verständnis über die Vorgabe, eine „ordnungsgemäße Durchführung des Geschäftsbetriebs“ sicherzustellen. Die Erfahrung der Kreditindustrie bei der Umsetzung von MaRisk und Solvabilitätsverordnung zeigt jedoch, dass das Warten auf konkrete Vorschriften keinen Vorteil bringt; denn eine Konkretisierung erfolgte vielfach erst mit der Veröffentlichung der finalen Verordnung oder gar nicht. Im Vorteil waren dagegen jene Kreditinstitute, die gegenüber der Aufsicht offensiv mit den qualitativen Anforderungen umgingen, sich ehrlich und sachgerecht mit den *Grundprinzipien* auseinandersetzten und die Leitlinien im Kontext der eigenen Geschäfts- und Risikosituation individuell interpretierten. Die Entscheidung über den Umfang der Einführung von Risikomanagementsystemen konnte sich dabei auch an Kosten-Nutzen-Überlegungen orientieren.

Beispiel 3: Das Konzept der Risikotragfähigkeit

Deutliche Parallelen zwischen Basel II und Solvency II bestehen voraussichtlich bei der

Solvenzkapital-Ermittlung, nicht jedoch bei der Platzierung von Kapitalanforderungen innerhalb der Drei-Säulen-Systematik. Die MaRisk formulieren für Banken zusätzlich zu den Mindestkapital-Anforderungen der Solvabilitätsverordnung das Konzept der Risikotragfähigkeit, da eine angemessene Eigenmittel-Ausstattung die Solvenz alleine noch nicht gewährleistet. Entscheidend ist das von der Geschäftsleitung bestimmte Risiko- und Ertragsprofil, verbunden mit der Fähigkeit, die eingegangenen Risiken zu steuern und dauerhaft zu tragen; dies ist einer der Kernpunkte des neuen Aufsichtsrechts. Kreditinstitute erfüllen daher Kapitalanforderungen sowohl im Rahmen der Säule I als auch im Rahmen der Säule II. Für die Zwecke der Säule I sind zwar lediglich Adressrisiken, operationelle Risiken und ein geringer Teil der Marktpreisrisiken anrechnungspflichtig; diese Kapitalanforderungen müssen durch Kern- und Ergänzungskapital abgedeckt werden. Doch in der Regel haben die hiermit verbundenen Steuerungsmechanismen nur eine untergeordnete Bedeutung; die Planung des haftenden Eigenkapitals soll die Zielsolvabilität unter Beachtung der Geschäftsstrukturplanungen auch in den jeweils kommenden Jahren sicherstellen. Der eigentliche Kern der Risikostrategie ist die Limitierung von Risiken im Rahmen der Risikotragfähigkeit. Hier können Kreditinstitute ihre wesentlichen Risiken im Rahmen eines barwertorientierten und/oder GuV-orientierten Steuerungskreises limi-

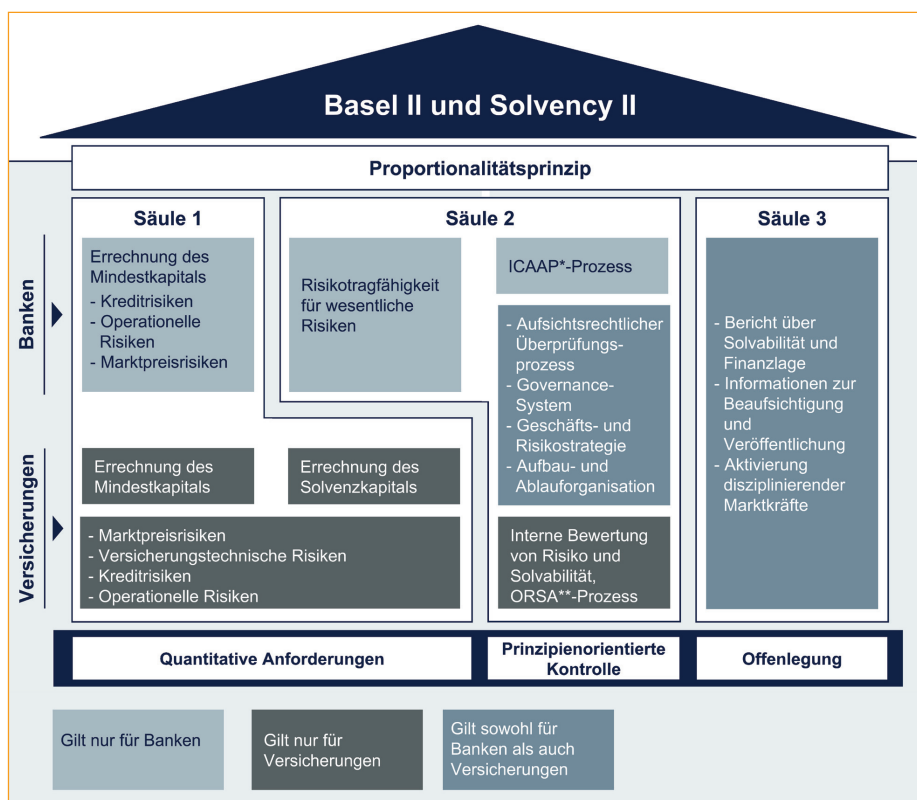
tieren und entsprechend Risikokapital zuweisen; dies geschieht in der Regel mit internen Risikomodellen.

Solvency II sieht in Form der Solvenz- und der Mindestkapital-Anforderungen eine Synthese der beiden Komponenten vor. Daraus folgt, dass auch für Versicherungen nur die simultane Umsetzung der Säulen I und II sachgerecht ist. Versicherungen müssen quantitative Kapitalanforderungen voraussichtlich nur gemäß Säule I von Solvency II erfüllen – entweder nach dem Standardansatz oder nach internen Modellen, die zulassungspflichtig sind. Der nach Säule II erforderliche ORSA-Prozess (Own Risk and Solvency Capital Assessment) soll als flankierende Maßnahme ermitteln, wie das Unternehmen den künftigen internen Kapitalbedarf einschätzt; zudem soll er mögliche Abweichungen von den Solvenzkapitalanforderungen nach Säule I transparent machen. Sinn und Zweck ist also die Verankerung der unternehmenseigenen Risiko- und Kapitalsteuerung in der Gesamtunternehmenssteuerung. Hierbei muss nicht an den konkreten Vorschriften der Säule I festgehalten werden, zum Beispiel bei der Ermittlung des Risikodeckungspotenzials. Derzeit spricht vieles dafür, dass die Durchführung des ORSA-Prozesses sowohl unter qualitativen als auch unter quantitativen Aspekten für jedes Unternehmen Pflicht wird.

Es ist aber davon auszugehen, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei der Umsetzung das Proportionalitätsprinzip anwenden können; die Entwicklung oder Anwendung eines Voll- oder Teilmodells als internes Modell ist nach derzeitigem Stand explizit nicht notwendig. Umfang und Ausgestaltung des ORSA-Prozesses werden voraussichtlich nur bei großen Unternehmen nahe an einem Internen Modell sein. Die Anforderungen aus dem ORSA-Prozess bestehen demnach darin, Chancen zur Steigerung der Effizienz zu identifizieren, zu nutzen und so die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Insbesondere mit Blick auf den ORSA-Prozess ist zu erwarten, dass die Säule II nicht etwa der „kleine Bruder“ einer beherrschenden Säule I sein wird. Vielmehr lehrt die Erfahrung aus den Kreditinstituten, dass die beiden Säulen in ihrer Bedeutung für die Aufsicht gleichberechtigt nebeneinanderstehen (siehe Abbildung).

Beispiel 4: Risikoberichterstattung

Die Geschäftsleitung muss die wesentlichen Risiken des Unternehmens kennen, um diese bewerten und steuern zu können. Daher verlangen sowohl Solvency II als auch die MaRisk für Banken die Einführung eines Berichtswesens über die wesentlichen Risiken. Einer der großen Unterschiede in Säule II der beiden Regelwerke dürfte darin liegen, dass



Darstellung der Säulensystematik nach Basel II und Solvency II

(ifb consulting.software.results)

Solvency II neben den Anforderungen an das Risikomanagement eine weitere Anforderung formuliert, nämlich die regelmäßige Berichterstattung gegenüber der Aufsicht. Konkret ist vorgesehen, den Risikobericht an die Geschäftsleitung und die Berichte der Internen Revision als Zusammenfassung der Aufsicht vorzulegen; für Kreditinstitute ist dies nicht vorgeschrieben. Aus Sicht der Umsetzungserfahrungen in Banken ist diese Anforderung an Versicherungen verhältnismäßig hoch. Es ist vielerorts „heikel“, dass die Risikoberichterstattung an Geschäftsleitung und Aufsichtsrat in gleicher Weise erfolgen muss. Die Anforderung einer regelmäßigen Vorlage dieser Berichte an die Aufsicht kann die Gefahr einer verkürzten oder verzerrten Darstellung des Risikos bergen.

Beispiel 5: IT-Systeme und Prozesse

Es ist selbstverständlich, dass die IT-Systeme und -Prozesse eines Unternehmens die Verfügbarkeit risikorelevanter Daten und Funktionalitäten sicherstellen müssen. Dies wird insbesondere auch durch das Vorhandensein von Notfallplänen erfüllt. So fordern es die MaRisk für Kreditinstitute und verlangen außerdem die Sicherstellung der Integrität, Authentizität und Vertraulichkeit der Daten (Rechtesysteme, Historisierungsmöglichkeiten, Revisionssicherheit). Die Anforderung, grundsätzlich gängige Standards einzuhalten, ist jedoch nicht als Verbot individueller Software zu verstehen; deren Einsatz ist möglich, sofern er durch geeignete Kontrollen flankiert wird. Der vielerorts übliche Einsatz von Excel-Sheets und wenig dokumentierten Datenflüssen erfüllt diese Anforderungen jedoch nur selten. Die hier genannten Anforderungen beziehen sich im Sinne einer risikoorientierten Aufsicht nicht nur auf Interne Modelle, sondern auch auf die Solvenzkapitalanforderung nach dem Standardmodell. Für die IT-Architektur hat sich bei der Umsetzung der Solvabilitätsverordnung in Kreditinstituten der Einsatz eines Data Warehouse bewährt. Dadurch kann ein entsprechender Rechenkern zur Ermittlung der Mindestkapital-Anforderungen seine maximale Wirkung entfalten (idealerweise in Verbindung mit einer so genannten ETL-Schicht [ETL = Extract/Transform/Load; siehe auch *Solvency II bringt IT-Manager auf Trab* in VW 16/2006 S. 1337] zur Anbindung und Veredelung von Daten aus Vorsystemen), ebenso die integrierten Risikomanagement-Systeme. Notwendig ist dies durch die Anforderung eines

Risikomanagements auf granularster Ebene (Kontoebene).

Bei Versicherungsunternehmen ist die Notwendigkeit eines Data Warehouse abhängig von der Beschaffenheit der Vorsysteme und vom Umfang des Einsatzes Interner Modelle, mit denen die Solvenzkapital-Anforderungen bestimmt werden sollen. Doch auch ohne die Notwendigkeit eines Data Warehouse empfiehlt sich der Einsatz eines Rechenkerns mit einem klaren Datenmodell in Bezug auf Integrität und Authentizität der Daten; dies dürfte die IT-Umsetzung von Solvency II deutlich vereinfachen und das Umsetzungsbudget entlasten. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil ist für die Versicherungsunternehmen, dass auch die Softwarehersteller aus den Erfahrungen mit Basel II gelernt haben. Es ist zu erwarten, dass entsprechende Produkte nun effizienter entwickelt und daher kostengünstiger angeboten werden können.

Beispiel 6: Organisation

Innerhalb der Säule II des EU-Richtlinien-Entwurfs werden qualitative Anforderungen für die Versicherer formuliert, insbesondere für die Aufbau- und Ablauforganisation. Diese untermauern die quantitativen Vorschriften der Säule I und sind wesentlich für die konsequente interne Umsetzung von Risikomanagement und -controlling. Bei den qualitativen Anforderungen wird besonderer Wert auf die Konsistenz zum Bankensektor gelegt. So können Finanzkonglomerate und Allfinanzkonzerne eine einheitliche Umsetzung durchführen. Der allgemeine Teil der MaRisk formuliert Auflagen für die Organisation in Kreditinstituten. Zum Beispiel gilt für die Aufbau- und Ablauforganisation, miteinander unvereinbare Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchführen zu lassen. Dies geht einher mit der klaren Definition von Prozessen, Kompetenz- und Verantwortungsregelungen im Rahmen von Organisationsrichtlinien, der Implementierung von Kontrollmechanismen sowie der Festlegung von Informationspflichten und Kommunikationswegen. Für die Kerngeschäfte werden die Anforderungen zusätzlich konkretisiert. Weitere Kapitel befassen sich mit der Einrichtung einer Internen Revision und der Durchführung von Prüfungen. Der EU-Richtlinienentwurf erlässt vergleichbare Anforderungen für Versicherungsunternehmen. Schriftlich dokumentiert werden muss die Politik des Risikomanagements, der internen Kontrolle, des internen Audit

und des Outsourcing. Im Unterschied zu den MaRisk für Banken werden Funktionen konkret benannt (Risikomanagement, Interne Kontrolle, Internes Audit und versicherungsmathematische Funktion). Es wird aber nicht klar gefordert, dass die angesprochenen Funktionen eigene Organisationseinheiten darstellen.

Die Umsetzung bei den Banken hat gezeigt, dass die Nutzung der Öffnungsklauseln besonders ergiebig war. Darum empfiehlt es sich, frühzeitig den Ist-Zustand von Organisation und Prozessen zu dokumentieren. Der Vergleich mit dem in den MaRisk VA aufgezeigten Zielfoto macht deutlich, welche Anpassungen erforderlich sind. Dazu sollte man bereits jetzt die vorhandenen Dokumentationen zu Organisationsaufbau, Prozessen und Kommunikationswegen im Hinblick auf Solvency II sichten, ergänzen und optimieren, um die Organisation soweit wie möglich auf die kommenden Veränderungen vorzubereiten. Auch die laufende Kontrolle der Aktualität und Zweckmäßigkeit der Dokumentationen kann frühzeitig implementiert und in vorhandene Abläufe integriert werden.

Fazit

Wenn die deutsche Aufsicht im Zusammenhang mit Solvency II das strategische Ziel einer Harmonisierung zwischen VAG und § 25 a KWG konsequent verfolgt, dann dürften es die Versicherungsunternehmen bei der Solvency-II-Umsetzung deutlich leichter haben als Kreditinstitute bei Basel II. Während Kreditinstitute und insbesondere deren Verbände um die Interpretation der neuen Anforderungen ringen mussten, fallen den Versicherungsunternehmen auf vielen Teilgebieten von Solvency II die Früchte dieser Arbeit nun in den Schoß. In vielen Fällen müssen die Versicherungen daher keine neuen Konzepte entwickeln, sondern können den Rahmen übernehmen, den die Aufsichtspraxis bei Banken gesetzt hat. Hinzu kommt, dass nicht nur aufseiten der Industrie von Erfahrungen aus der Basel II-Umsetzung profitiert werden kann: Denn es ist davon auszugehen, dass auch die Aufsicht ihre Erkenntnisse zum Nutzen aller Beteiligten in die Solvency II-Umsetzung einbringen kann.

Die Autoren: Nicole Fopma ist Aktuarin und Diplom-Wirtschaftsingenieurin und als Senior Consultant bei der ifb group tätig. Dr. Rainer Klingeler ist Diplom-Physiker und als Managing Consultant bei derselben Gesellschaft tätig.