

# Versicherungs wirtschaft

63. Jahrgang  
15. September 2008

Transportversicherung:  
**Prämiendruck wächst**

**1532**

Abgeltungssteuer:  
**Der Vermittler als  
Verrichtungsgehilfe?**

**1538**

bAV:  
**Zeitgemäße Vorsorge-  
finanzierung**

**1544**

Kunstversicherung:  
**Ausstellungen bald  
unversicherbar?**

**1566**

Chile/Kolumbien:  
**Boomende  
Versicherungsmärkte**

**1571**

Allianz:  
**Ausstieg aus  
der Allfinanz**

**1576**

Dr. Theo Langheid, Dr. Joachim Grote

## **Nach dem Spiel ist vor dem Spiel**

Die „Versicherung des finanziellen Interesses“ in internationalen Versicherungsprogrammen – Nicht das „Ob“, sondern das „Wie“ ist hier die Frage

**1510**

Timo Broszeit, Erich Kruschitz

## **Solvency II – Mögliche Lehren aus der Finanzmarktkrise**

Handlungsempfehlungen des FSF oder Berechnung des Solvenzkapitalerfordernisses nach den QIS4-Spezifikationen?

**1516**

Dr. Henning Schaloske

## **Aufsichtsrecht verschärft Vorstandshaftung**

Neue Anforderungen an das Risikomanagement tangiert D&O-Versicherung

**1521**

Björn Degenkolbe, Swantje Georgj, Walter Warmuth

## **Krankenkassen bilanzieren wie große Kapitalgesellschaften**

Warum GKV-Kassen und PKV-Unternehmen immer ähnlicher werden

**1525**

Thorsten Schmude

## **Geschäftsstrategie mit der Risikostrategie verbinden**

Die Auflagen des § 64 a VAG dulden keinen Aufschub

**1555**

pretation durch die BaFin („eligible Assets“) sowie des REIT-Gesetzes.

Es ist zu erwarten, dass im Hinblick auf die Umsetzung der MaRisk VA<sup>16</sup> Risiko- und Berichtsvorgaben in weiteren Rundschreiben die Anlagevorschriften der Versicherungsunternehmen konkretisieren und auf die aufsichtsrechtlichen Anforderungen nach Solvency II vorbereiten werden.

Die Autoren: Versicherungsbetriebswirt Paul Weßling, Vvb-Fachbereichsleiter „Kapitalanlagen und Asset Management“; Dipl.-Volkswirt Uwe Kloos, Partner, Kloos & Partner GbR Investment Consultants, Kiel.

#### Anmerkungen

- 1 § 2 Abs. 1 Nr. 7 c AnIV-neu.
- 2 § 2 Abs. 1 Nr. 16 AnIV-neu.
- 3 § 2 Abs. 1 Nr. 17 AnIV-neu.
- 4 Es handelt sich um quantitative Beschränkungen.

- 5 § 3 Abs. 2 Nr. 2 InvG-neu (2 b a.F.).
- 6 § 3 Abs. 3 S. 3 AnIV-neu.
- 7 § 3 Abs. 5 AnIV-neu.
- 8 Vgl. § 3 Abs. 4 AnIV-neu.
- 9 § 3 Abs. 1 AnIV.
- 10 § 3 Abs. 6 AnIV.
- 11 Es handelt sich hier um Schuldner bezogene Beschränkungen.
- 12 Hier: nachrangige Anlagen, Aktien und nicht notierte Beteiligungswerte.
- 13 Kreditinstitut mit Sitz in einem Staat des EWR, das den Eigenkapital-Anforderungen der Richtlinie 2006/48/EG unterliegt, sofern das Kreditinstitut dem Versicherungsunternehmen schriftlich bestätigt, dass es die an seinem Sitz geltenden Vorschriften über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute einhält (geeignetes Kreditinstitut).
- 14 Vgl. § 4 Abs. 2 Nr. 4 AnIV-neu.
- 15 Vgl. Richtlinie 2007/16/EG.
- 16 Künftiges Rundschreiben zu den „Aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA)“.

## Geschäftsstrategie mit der Risikostrategie verbinden

Die Auflagen des § 64 a VAG dulden keinen Aufschub

Thorsten Schmude, Berlin

Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen aus der VAG-Novelle erfordern von den Versicherungsunternehmen eine Risikostrategie. Diese Risikostrategie ist bereits für das Jahr 2008 zu entwickeln und auf Anforderung ab dem kommenden Jahr auch der BaFin vorzulegen. Grundlage für die Risikostrategie ist eine schlüssige Geschäftsstrategie für das Versicherungsunternehmen.

#### Anforderungen an die Risikostrategie

Für das Riskmanagement der Versicherung werden die bestehenden Steuerungsinstrumente um eine langfristige und strategische Sicht ausgebaut. Die Risikostrategie ist das Bindeglied zwischen der strategischen Geschäftsplanung und dem operativen Risikocontrolling. Für Banken wurde bereits mit der Umsetzung der MaRisk eine analoge Anforderung an die Gesellschaften gestellt. Aus den dort gewonnenen Erfahrungen können die Versicherer Lehren für die eigene Umsetzung des § 64 a VAG in Verbindung mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Versicherungen (MaRisk VA) ziehen. Die Kreditwirtschaft hat bereits vor zwei Jahren mit der Umsetzung der Anforderungen begonnen. Für eine größere Anzahl von Instituten bedeutete dies nicht nur einen Ausbau von Prozessen und Methoden im

Risikomanagement, sondern auch die Anpassung von generellen Verfahren der Unternehmenssteuerung, wie dem jährlichen Strategieprozess und dem nachgelagerten Prozess zur Erarbeitung einer Risikostrategie.

Der inhaltliche Rahmen für die Risikostrategie, wie er sich aus dem § 64 a VAG, Satz 4 Nr. 1 ergibt, ist sehr weit gefasst. Danach soll die Risikostrategie alle wesentlichen Aspekte des betrieblichen Geschäfts und alle wesentlichen Risiken einbeziehen. Weiterhin wird die logische Verknüpfung von Risiko- und Geschäftsstrategie explizit genannt, sodass beide Strategiepapiere inhaltlich zueinander passen müssen.

Der Zeitraum, auf den sich die strategische Planung beziehen soll, wird im VAG nicht genannt. Hier auch ein kurzer Vergleich mit den Banken: Es gab keine definitive Vorgabe für den Planungshorizont bei den erforderlichen Strategiepapieren, sodass sich in der Praxis ein Standard hierfür erst noch etablieren musste. Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Risikostrategie einen kürzeren Zeitraum abdeckt, als die Geschäftsstrategie. Bei der Geschäftsstrategie hat sich als üblicher Planungshorizont ein Zeitraum von fünf bis acht Jahren als sinnvoll herausgestellt. Ergänzt wird diese konkret ausgestaltete Strategie meist noch um einen Ausblick über eine gesamte Dekade.

Risikostrategie und Geschäftsstrategie bilden neben anderen strategischen Planungen



#### Handbuch der wert- und risikoorientierten Steuerung von Versicherungsunternehmen

Prof. Dr. Tristan Nguyen

2008, XXI u. 529 S., 17 x 24 cm, geb., € 69,-

ISBN 978-3-89952-344-7

Das Buch bietet eine umfassende und fundierte Einführung in die Konzepte der wert- und risikoorientierten Unternehmenssteuerung. Darüber hinaus wird besonderer Wert auf die Modellierung des Risikokapitals sowie aufsichtsrechtliche Fragestellungen gelegt. Das neue Standardwerk für Studenten, Aktuaranwärter und interessierte Mitarbeiter in der Unternehmensplanung, im Controlling, im Aktuarat oder in der Rechnungslegung!

Ja, ich bestelle **Ex.!**

Fax 0721 3509-201

Name/Vorname

Firma

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Tel./Fax

Datum/Unterschrift

Verlag Versicherungswirtschaft  
Postfach 64 69 · 76044 Karlsruhe · Tel. 0721 3509-0 · Fax 0721 3509-201

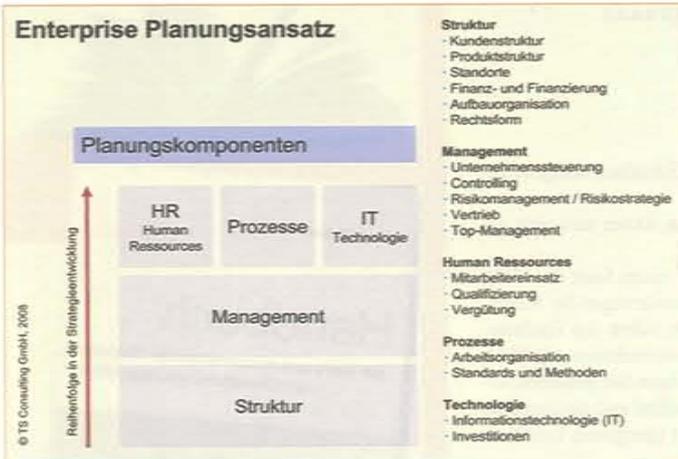


Abbildung 1 Enterprise Design Modell im Überblick.

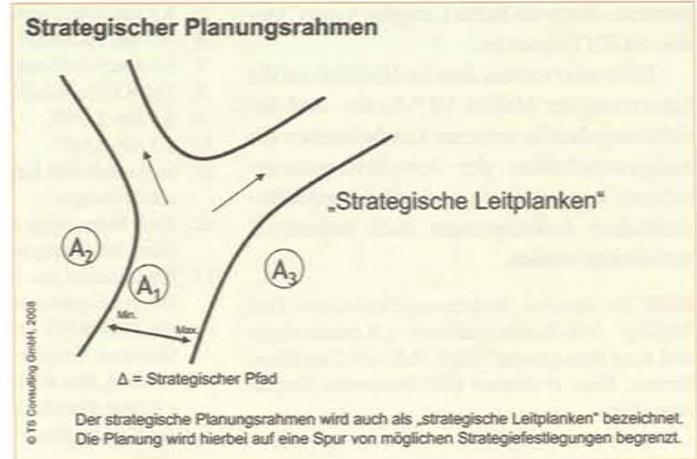


Abbildung 2 Festlegung des strategischen Pfads.

der Versicherung eine Einheit für das strategische Management der Gesellschaft durch ihre Vorstände. Die operativen Planungen der Versicherung und auch alle Managemententscheidungen müssen grundsätzlich konform zur beschlossenen Strategie sein. Die Strategiedokumente müssen nicht nur in der fachlichen Darstellung einer inhaltlichen Struktur folgen, sondern auch in ihren Planungsaussagen aufeinander abgestimmt sein. Die Risikostrategie ist damit einer der strategischen Bausteine für die Gesamtstrategie einer Versicherung.

### Grundlagen der Risikostrategie

Für die Risikostrategie können deshalb folgende Anforderungen formuliert werden:

- Fester Planungshorizont
- Konformität zwischen Risiko- und Geschäftsstrategie
- Umfassende Planung aller wichtigen Risikoaspekte
- Betrachtung von Risikoarten über einen strategischen Zeitraum
- Erkennen aller relevanten Einflussfaktoren für die Risikostrategie
- Simulation verschiedener Geschäfts- und Risikoszenarien
- Ausrichtung des Risikomanagements an strategischen Vorgaben.

Die aus der aktuellen und auch aus der für die Zukunft geplanten Geschäftstätigkeit resultierenden Risiken werden dargestellt und einer Bewertung hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellem Verlustpotenzial unterzogen. Insbesondere neue Risiken durch andere Geschäftsarten, neue Kundengruppen oder eine Volumenausweitung sollten im Zeitablauf betrachtet und ökonomisch bewertet werden. Simulationsrechnungen und eindeutige Abgrenzungen, welche Risiken eingegangen werden sollen und welche Risiken nicht zur Geschäftstätigkeit gehören, müssen bestimmt werden.

Für alle Erstversicherungen kann auch der Risikotransfer und die eigene Rückversicherungsstrategie Inhalt der unternehmensweiten Risikostrategie werden. Als weiteres Beispiel für neue Inhalte der Risikostrategie sind auch Verbriefungen zu nennen, die eine Risikoauslagerung auf den Kapitalmarkt (ART) zulassen.

Die Risikostrategie leitet sich aus der verabschiedeten Geschäftsstrategie her. Grundlage für die Arbeit an der Risikostrategie sind deshalb eindeutige Vorgaben für die strategische Entwicklung des Unternehmens.

### Geschäftsstrategie der Versicherung

Die Geschäftsstrategie wird üblicherweise ausgehend vom Markt entwickelt. Dies bedeutet, dass der heutige Markt mit den Kundengruppen eindeutig bestimmt und auch hinsichtlich seiner Entwicklung und Potenziale abgegrenzt ist. Für das angestammte Geschäft der Versicherung sind zukünftige Trends und Einflussgrößen für diesen Markt abzuschätzen, sodass eine verlässliche Prognose für die kommenden Jahre getroffen wird. Ein Arbeitsergebnis im Strategieprozess ist deshalb auch eine Kunden- und Produktmatrix, die das eigene Versicherungsangebot mit der prognostizierten Nachfrage des Markts verbindet. In der Versicherungsbetriebslehre wurden nach Farny bisher sieben Strategiearten unterschieden – allerdings keine explizite Risikostrategie. Als Strategie, die sich auf das gesamte Versicherungsunternehmen bezieht, wird in der Literatur die gesamtunternehmensbezogene Strategie (Corporate Strategies) an erster Stelle genannt<sup>1</sup>. Die Risikostrategie ist wegen ihrer umfassenden Wirkung auf die Versicherungsgesellschaft dieser Kategorie zuzuordnen.

Der Strategieprozess zur Entwicklung der Geschäftsstrategie kann hier nur kurz beschrieben werden. Wichtige Abschnitte in diesem Strategieprozess sind die strategiebe-

stimmenden Einflussgrößen – auch strategische Treiber genannt – die Bewertung der aktuellen strategischen Lage, eine Strategiediskussion auf der Ebene des Top-Managements (z.B. zweitägige Strategieklausur), die Dokumentation der Strategie und die Strategieumsetzung, bzw. die Durchsetzung der strategischen Vorgaben. Die Geschäftsstrategie wird in der Regel einmal pro Jahr einer Aktualisierung und Überprüfung unterzogen (Strategic Review).

Eine Methode zur Entwicklung der Strategie ist das Enterprise Design Modell. Dieser umfassende Strategieansatz zeigt die strategischen Entwicklungspotenziale des eigenen Unternehmens im gegebenen Markt- und Wettbewerbsumfeld. Die erforderlichen Strategieinhalte werden übersichtlich in fünf Komponenten gegliedert. Diese sind Struktur, Management Human Resources, Prozesse und Technologie (einschließlich IT). Die Inhalte der Strategie werden in den fünf Building Blocks zusammengefasst. Durch diese Methode wird gleichzeitig auch eine Reihenfolge für die Erarbeitung der Inhalte vorgegeben (siehe Abbildung 1).

Ein erprobtes Strategiemodell<sup>2</sup> ist eine Hilfestellung für die Arbeit der Unternehmensentwicklung. Auf die jeweiligen Besonderheiten im eigenen Unternehmen oder Konzern kann ein solches Modell leicht angepasst werden.

### Vergleich mit Banken

In den letzten Jahren rückte bei den Banken die Notwendigkeit einer systematischen und zentralen Unternehmensentwicklung in den Fokus. Die MaRisk und auch die Anforderungen der Aufsichtsräte, über die Geschäftsstrategie umfassend und verständlich informiert zu werden, haben hierzu beigetragen.

In der Bankpraxis haben sich aus den MaRisk einige Besonderheiten für die Geschäfts- und Risikostrategie herausgebildet, die aus-

fühlich im Standardwerk zur Auslegung und Umsetzung der MaRisk genannt werden<sup>3</sup>:

- Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie.
- Ein dokumentierter und nachvollziehbarer Prozess zur Entwicklung der Risikostrategie, der die Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung der wesentlichen Risiken ermöglicht.
- Die Risikostrategie sollte sich auf die Geschäftsfelder und deren strategische Planung beziehen.
- Die Risikostrategie ist umfassend und nachvollziehbar zu dokumentieren.
- Der Zusammenhang zwischen geschäftlicher Planung und Risikobetrachtung ist herzustellen. Die Dokumentation und Darlegung sollte in einem in sich geschlossenen und für Dritte nachvollziehbaren Dokument erfolgen.

In großen Kreditinstituten gab es in der Vergangenheit eine Vielzahl von einzelnen Strategien und eine Weiterentwicklung dieser Planungsunterlagen, jedoch eine Bündelung der Strategieentwicklung in einer Abteilung, wie es in der Industrie seit langem Standard ist, war wenig ausgeprägt. Je Vorstandsressort oder Geschäftsbereich wurden eigene Strategien entwickelt und dann umgesetzt. In einer größeren Anzahl von Banken wurden erst in den letzten Jahren Einheiten für das Corporate Development geschaffen, die häufig als Stabseinheit direkt dem Vorstandsvorsitzenden oder CEO berichten.

### Verantwortlichkeiten Geschäftsstrategie

Verantwortlich für die Strategie ist der Vorstand der Versicherung, was bedeutet, dass die Strategieinhalte vom gesamten Vorstandsgremium diskutiert und dann auch beschlossen

werden. Für die vorbereitenden Arbeiten zur Entwicklung der Strategie werden verschiedene Steuerungsabteilungen der Versicherung einbezogen, sodass die Geschäftsstrategie in der Regel von der Unternehmensentwicklung (UE) oder dem Corporate Development erarbeitet wird und die Risikostrategie aus dem Verantwortungsbereich des Risikocontrollings stammt.

### Fallbeispiel: Risikostrategie für einen Erstversicherer

Schon seit dem Frühjahr 2008 wird die Notwendigkeit von Umsetzungsaktivitäten für die MaRisk VA und die aus der VAG Novelle stammenden Neuerungen auf Vorstandsebene eines mittelgroßen Versicherers mit knapp 800 Mitarbeitern diskutiert. Es war in dem Beratungsprojekt der Kundenwunsch, nicht unbedingt als Erster die Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu verkünden, aber keinesfalls Verzögerungen oder Verspätungen zu riskieren. Deshalb wurden vom Controlling die Inhalte für die Risikostrategie zusammengetragen.

Das Risikocontrolling hatte gegenüber den einzelnen Fachabteilungen einen eher schwierigen Stand, da über Geschäftsentwicklung und Marktpotenziale bisher mit dieser Einheit nicht gesprochen wurde. Risikomanagement war für den Vertrieb und auch für die Abteilungen zur Schadensregulierung eine Black-Box. Das Risikomanagement hatte den Ruf, eher Geschäft verhindern zu wollen, als aktiv die Expansion des Konzerns zu betreiben.

Die Einheit Risikomanagement stieß auf Vorbehalte und auch in der fachlichen Diskussion auf extreme Zurückhaltung bei den Fachabteilungen. Niemand wollte sich hinsichtlich Risikozielen, Strategien zur Risikobegrenzung oder -vermeidung auf genaue Aussagen festlegen. In den von den Risikocontrollern geführ-

ten Interviews wurden immer wieder Hinweise gegeben, dass die eine oder andere Festlegung, wie das Geschäft bis 2012 zu entwickeln ist, noch nicht abschließend diskutiert und vom Vorstand auch nicht beschlossen ist. Eine ausformulierte Geschäftsstrategie oder ein Strategiebuch gab es zu diesem Zeitpunkt keines. Der Versuch des Risikomanagements, losgelöst von einer umfassenden und detaillierten Geschäftsstrategie eine Risikostrategie zu bestimmen, scheiterte.

Das Vorstandssekretariat hatte das Vorgehen beobachtet und schließlich den Beschluss beim Vorstandsvorsitzenden bewirkt, dass die geschäftlichen Grundlagen für die Risikostrategie dokumentiert werden. So wurde in einem kurzen Strategieprozess über knapp acht Wochen die Geschäftsstrategie systematisch aufbereitet, Lücken in der Strategie wurden durch Zuarbeiten der Fachabteilungen geschlossen und es wurde verabredet, dass zukünftig jährlich die Geschäftsstrategie auf den Prüfstand gestellt wird. Dokumentation und Verantwortung für eine erfolgreiche Strategieumsetzung legte der Vorstand in die Hände des Vorstandssekretariats. Hilfreich bei diesem Vorgehen waren eine Gliederung der Inhalte von Geschäfts- und Risikostrategie wie auch eine zusammenfassende Darstellung aller Strategieinhalte in einem beschreibenden Textdokument. Die für die Kommunikation der Strategie bestimmten Folien fassten die Strategieinhalte einprägsam zusammen und können nun für die Implementierung von Geschäfts- und Risikostrategie verwendet werden (siehe Abbildung 2).

Die Geschäftsstrategie, wie auch eine hierzu konsistente Risikostrategie, grenzen den Handlungsrahmen über einen festen Zeitraum ein. In den Arbeitsbesprechungen zur Formulierung der Strategie ist eine Visualisierung dieses strategischen Pfads hilfreich. Der strategische Pfad zeigt die grundsätzliche strategische

## Praxis

Richtung und auch wichtige Weggabelungen/Richtungsentscheidungen in der strategischen Entwicklung des Unternehmens auf. Je eindeutiger dieser Pfad vom Vorstand beschrieben ist, umso leichter ist es für nachgelagerte Führungsebenen, diesen strategischen Vorgaben zu folgen.

Der Autor: Thorsten Schmude ist Geschäftsführer der TS Consulting GmbH, Berlin.

### Anmerkungen

- 1 Farny, Dieter „Versicherungsbetriebslehre“ 4. Auflage, 2006, S. 496, VVW Karlsruhe.
- 2 Schmude, Thorsten „Unternehmensplanung im Quadrat – Zu messbaren Erfolgen mit dem Enterprise-Design-Modell“, 2003, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- 3 Hannemann, Ralf; Schneider, Andreas; Hanenberg, Ludger „Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)“, 2. Auflage, 2008, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 218, S. 156.