

Dr. Michael Greck/ Dino Stahl<sup>1</sup>

## Umsetzung eines Solvency II - Projektes

### Einleitung

Während das Thema Basel II regelmäßig im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht, werden die Auswirkungen neuer Eigenkapitalvorschriften in der Versicherungswirtschaft - Solvency II - kaum diskutiert. Dabei dürften die Auswirkungen auf die Versicherungswirtschaft ähnlich gravierend sein. Nach einer Untersuchung der Kölnischen Rückversicherung erwarten nur 23% der deutschen Sachversicherer, dass die bisher eingesetzten Risikomanagement Modelle den Anforderungen von Solvency II genügen. Auf der anderen Seite haben sich aber erst 32% der Befragten mit den voraussichtlich ab 2007 geltenden Eigenkapitalvorschriften „recht intensiv bis sehr intensiv“ beschäftigt.<sup>2</sup> Eine Umfrage bei Lebensversicherungen würde sicherlich ähnliche Ergebnisse zu Tage fördern. Die Kreditwirtschaft ist dagegen schon seit einigen Jahren damit beschäftigt, die Entwürfe des Baseler Ausschusses bzw. der EU Kommission umzusetzen.

Erschwerend für die Versicherungswirtschaft kommt hinzu, dass die Änderungen des Aufsichtssystems in zwei Phasen von statten gehen. In der ersten Phase wurden zunächst die Rahmenbedingungen eines neuen Aufsichtssystems festgelegt. Diese Phase ist jetzt abgeschlossen. Die Details werden erst in der kommenden zweiten Phase festgelegt. Nichtsdestotrotz lassen sich schon jetzt Vorbereitungen für die Umsetzung eines Solvency II - Projektes treffen. Das Ziel dieses Artikels ist es, die wesentlichen Phasen eines Solvency II - Projektes zu beschreiben und darzulegen, welche Gesichtspunkte im Rahmen jeder Phase zu berücksichtigen sind. Außerdem werden die Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen, die eine Umsetzung beeinflussen, skizziert.

### Phasen eines Solvency II - Projektes

#### Überblick

Die Umsetzung eines Solvency II - Projektes lässt sich in fünf Phasen gestalten, wobei bestimmte Rahmenbedingungen zu beachten sind, wie in der folgenden Übersicht dargelegt wird.

---

<sup>1</sup> Dr. Michael Greck arbeitet als Unternehmensberater für die Project Consulting Company KG (www.pcc-kg.com) in Hamburg. Außerdem ist er Lehrbeauftragter an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik im Bereich International Finance. Dino Stahl ist Partner der Project Consulting Company KG in Hamburg und Lehrbeauftragter an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik im Bereich Projektmanagement.

<sup>2</sup> Lier, Monika, Solvency II verteuert schweres Geschäft, in: Versicherungswirtschaft, (2003), Nr. 19, S. 1549.

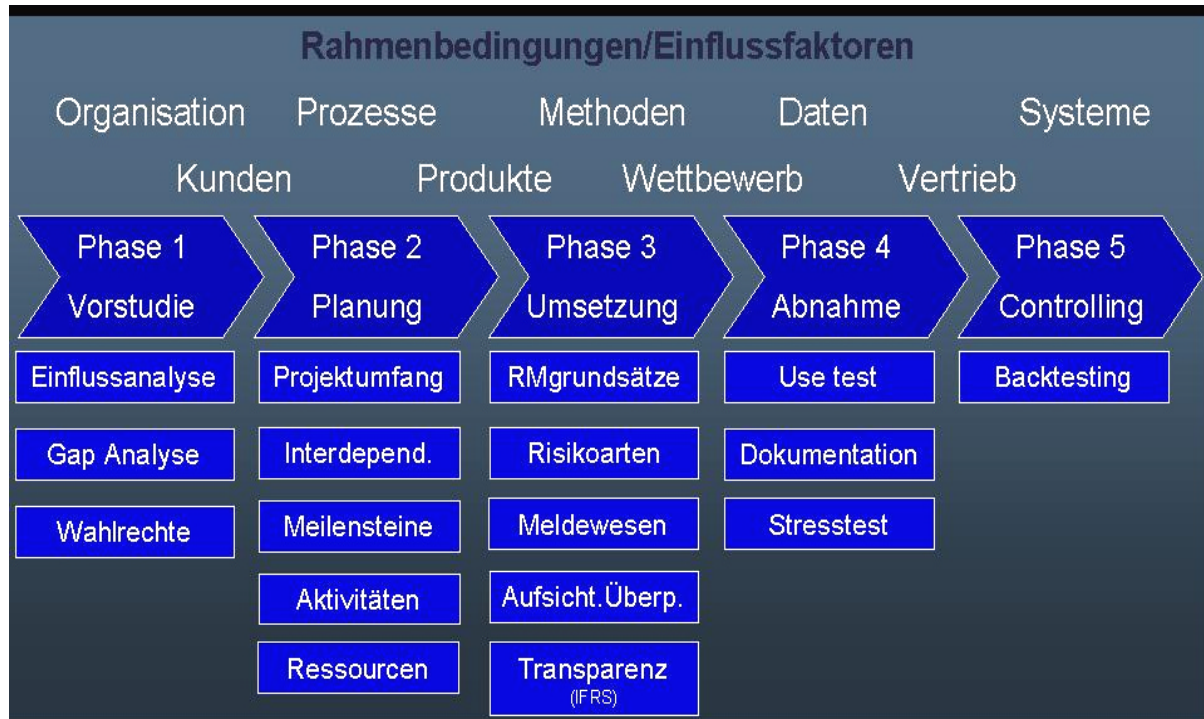


Abb. 1: Phasen einer Solvency II – Umsetzung / Quelle: Project Consulting Company

### Phase 1

Im Rahmen einer Vorstudie/Analysephase ist zum einen zu klären, welchen Einfluss die neuen Eigenkapitalanforderungen auf das Versicherungsunternehmen besitzen. Auswirkungen dürften sich nicht nur auf das Risikomanagement ergeben, sondern beispielsweise auch auf die Kalkulation der Preise für angebotene Versicherungsprodukte. Das könnte zu der Entscheidung führen, bestimmte Produkte gar nicht mehr anzubieten, was Einfluss auf die Kundenstruktur des Versicherungsunternehmens hätte. Auf der anderen Seite beeinflusst das Produktangebot auch den Wettbewerb in der Versicherungswirtschaft. Eine Wettbewerbsreduzierung durch die Konzentration auf bestimmte Produkte dürfte die Preise der angebotenen Produkte und damit auch die Nachfrage von Kunden beeinflussen.

Ziel der Gap Analyse ist der Abgleich zwischen Soll und Ist-Zustand des Unternehmens hinsichtlich der derzeit bekannten Anforderungen von Solvency II. Die Risiken, die im Rahmen der neuen Eigenkapitalanforderungen zu unterlegen wären, sind bekannt. Neben den versicherungstechnischen Risiken, sind auch Marktpreisrisiken, Adressenausfallrisiken und operationelle Risiken mit Kapital zu unterlegen.<sup>3</sup> Um die entsprechenden Risiken bestimmen zu können, müssen zum einen historische Daten in ausreichender Quantität und Qualität zur Verfügung stehen. Quantität bedeutet beispielsweise, es müssen sich statistisch aussagekräftige Ergebnisse aus den Daten ableiten lassen. Qualität heißt, die vorliegenden Daten sind vollständig, verlässlich und repräsentativ. Zum anderen ist sicherzustellen, dass diese Daten auch in Zukunft regelmäßig erhoben werden und für Berechnungen bereit stehen. Um die Bereitstellung der Daten zu gewährleisten, sind vorhandene operative und externe Systeme zu analysieren. Hinsichtlich der verschiedenen Risikoarten ist beispielsweise zu prüfen, welche Risiken derzeit über interne Risikomanagementsysteme abdeckbar sind. Während Versicherungen in ihrem eigentlichen Geschäft, dem Verkauf von Versicherungen,

<sup>3</sup> Beim Asset Liability Mismatch-Risiko ist derzeit noch nicht klar, inwieweit es einer Eigenkapitalanforderung nach Säule 1 unterliegt. Auf jeden Fall ist detailliert zu dokumentieren, wie mit diesem Risiko intern umgegangen wird, da das Risiko im Rahmen des aufsichtlichen Überprüfungsverfahrens nach Säule 2 überprüft wird. EU-Kommission: MARKT/2539/03EN „Solvency II – Reflections on the general outline of a framework directive and mandates for further technical work“.  
[http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/insurance/docs/markt-2539-03/markt-2539-03\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/insurance/docs/markt-2539-03/markt-2539-03_en.pdf).

und dem Umgang mit entsprechenden versicherungstechnische Risiken über ausreichend Expertise verfügen, dürfte dieses Know how bei den anderen Risikoarten geringer sein. Allerdings trägt die Anlageverordnung von 2001 und ihre Spezifizierung im Rundschreiben R29/2002 dazu bei, dass sich Versicherungsunternehmen im Kapitalanlagebereich stärker mit diesen Risiken auseinandersetzen. Im Rahmen einer Vorstudie ist auch abzuklären, welche Interdependenzen die Umsetzung eines Solvency II – Projekts mit anderen Projekten wie z.B. IFRS aufweist.

Es ist derzeit schon abzusehen, dass den Versicherungsunternehmen Wahlrechte bei der Umsetzung von Solvency II eingeräumt werden. Im Rahmen der Verfahren zur Risikomessung stehen Standardverfahren und Interne Modelle zur Auswahl. Standardverfahren dürften aufgrund von Kosten/Nutzen Überlegungen die Alternative für kleine Versicherungsunternehmen sein, während interne Modelle für mittlere bis große Versicherungsunternehmen von Interesse sind. Ein Beispiel für ein Standardverfahren ist der Vorschlag des GDV. Obwohl es derzeit nicht klar, inwieweit dieses Modell Anerkennung bei dem BaFin finden, kann es sich lohnen, das Modell durchzurechnen, um eine erste Indikation für die zukünftige Eigenkapitalbelastung zu erhalten.<sup>4</sup> Für interne Verfahren bietet es sich an, zur Orientierung die Anforderungen zu nutzen, die Banken bei der Umsetzung der Kapitaladäquanzrichtlinie (Marktpreisrisiken) und im Rahmen von Basel II (Adressenausfallrisiken und operationelle Risiken) erfüllen müssen.

Aus Sicht der Projektabwicklung wäre eine solche Vorstudie optimal mit wenigen Know-how-Trägern zu besetzen, die für die anschließenden Phasen der Projektplanung und – Umsetzung ebenfalls zur Verfügung stünden. Die Ergebnisse der Vorstudie – eventuell in Form eines Vorprojektes abgewickelt – stellen folgende Aspekte in den Vordergrund:

- Beschreibung und Beurteilung des Ist-Zustandes
- Lösungsmöglichkeiten
- Alternativen bzw. Wahlmöglichkeiten mit Vorbeurteilung
- Abschließende Empfehlung

## **Phase 2**

Gerade in hochinnovativen Projekten wie Solvency II kommt der Phase der Projektplanung und –initiierung eine besondere Bedeutung zu. Wie in Projekten zu Basel II und IFRS besteht eine starke Abhängigkeit von externen, nicht beeinflussbaren Parametern, die eine präzise Ressourcenplanung nahezu unmöglich machen. Die Schätzung des Projektaufwandes durch Experten ist ebenfalls durch den Mangel an Erfahrung äußerst schwierig.

Die Lösung dieser Situation kann nur in der Verpflichtung unabhängiger Projekt-Experten liegen, die:

- über umfangreiche Planungserfahrung in ähnlichen Projekten verfügen – beispielsweise Basel II oder IFRS –,
- eng mit den Know-how-Trägern des Unternehmens zusammenarbeiten und
- rollierend vorgehen.

Die rollierende Vorgehensweise bedeutet, die stetige Anpassung der Meilenstein-, Aktivitäten- und Ressourcenplanung an sich ändernde Erkenntnisse im Projektverlauf. Kurze

---

<sup>4</sup> Die Anerkennung der Korrelation zwischen den verschiedenen Risiken im Versicherungsbereich nach dem GDV Modell würde allerdings bedeuten, dass Versicherungsunternehmen mit einem Standardmodell besser gestellt sind als Banken. Dort wird eine Korrelation von Eins zwischen den unterschiedlichen Risikoarten unterstellt, da für jede Risikoart separat der Eigenkapitalbedarf errechnet wird und Diversifikationseffekte zwischen den unterschiedlichen Risiken keine Beachtung finden.

Wege zu den Entscheidungsträgern des Projektes sind hierbei sicherzustellen. Dieses vergleichsweise aufwändige Verfahren der Projektabwicklung sollte durch ein professionelles Projekt-Office unterstützt werden, um es der Projektleitung zu ermöglichen, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren (Abbildung 2).

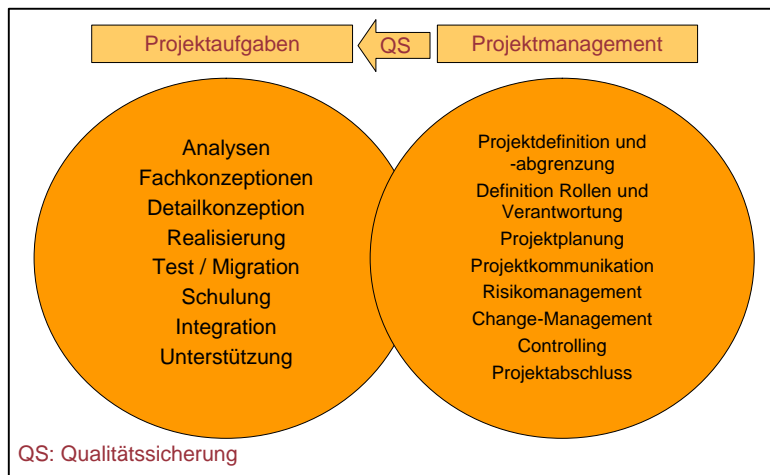


Abb. 2: Aufgaben der Projektleitung / Quelle: Project Consulting Company

Die Risiken eines solchen Vorhabens liegen in der Ungewissheit der geschätzten Kosten und Aufwände. Damit diese nicht ausufern, ist über die gesamte Projektlaufzeit neben dem Risikomanagement eine unabhängige Qualitätssicherung der Ergebnisse, Planungen und Entscheidungen im Projektumfeld dringend zu empfehlen.

Der Projekt- bzw. Teilprojektleiter sollte Sachverstand in angrenzenden Themen (z.B. IFRS) besitzen, um die Abhängigkeiten zu diesen Projekten erkennen, analysieren und daraus Maßnahmen zur effizienten Projektabwicklung ableiten zu können.

Die genannten Besonderheiten des Projektes Solvency II führen zu der folgenden, denkbaren Projektorganisation (siehe Abbildung 3). Wie in dem Überblick zu diesem Artikel bereits beschrieben sind von dem Projekt die Bereiche Kunden, Produkte, Wettbewerb und Vertrieb betroffen. Diese wurden in dem Teilprojekt Strategie zusammengefasst. Organisation und Prozesse als weitere Einflussfaktoren finden sich im Teilprojekt Organisation/Risikomanagement wieder. In diesem Projekt sind auch die Risikorahmengrundsätze, die Risikokategorien, der Risikomanagementprozess und die Risikomanagementorganisation zu analysieren. Bei zu erwartenden Änderungen der Prozesse und der Organisation sollten auch die interne Revision und der Betriebsrat in das Projektgeschehen eingebunden werden.

Massive Auswirkungen sind auch im Bereich der EDV zu erwarten. Aus diesem Grund ist das Teilprojekt IT/Systeme angelegt.

Die zu erwartenden Änderungen im Projektverlauf lassen sich durch das Change-Management, das Risikomanagement und das eng zu führende Projektcontrolling im Projekt-Office aufzufangen. In Abhängigkeit der Unternehmensgröße sind diese Rollen von einer oder mehrerer Personen zu übernehmen.

Als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Projektarbeit zeigt sich immer wieder die Einbindung von und die Unterstützung durch das Management. Aus diesem Grund und aufgrund der zu erwartenden Change-Requests zu Projektbeginn, sollte das Steuerungsgremium des Projektes mit Vertretern aller betroffenen Bereiche besetzt sein und insbesondere in der ersten Phase des Projektes in kurzen Abständen für notwendige Entscheidungen zur Verfügung stehen.

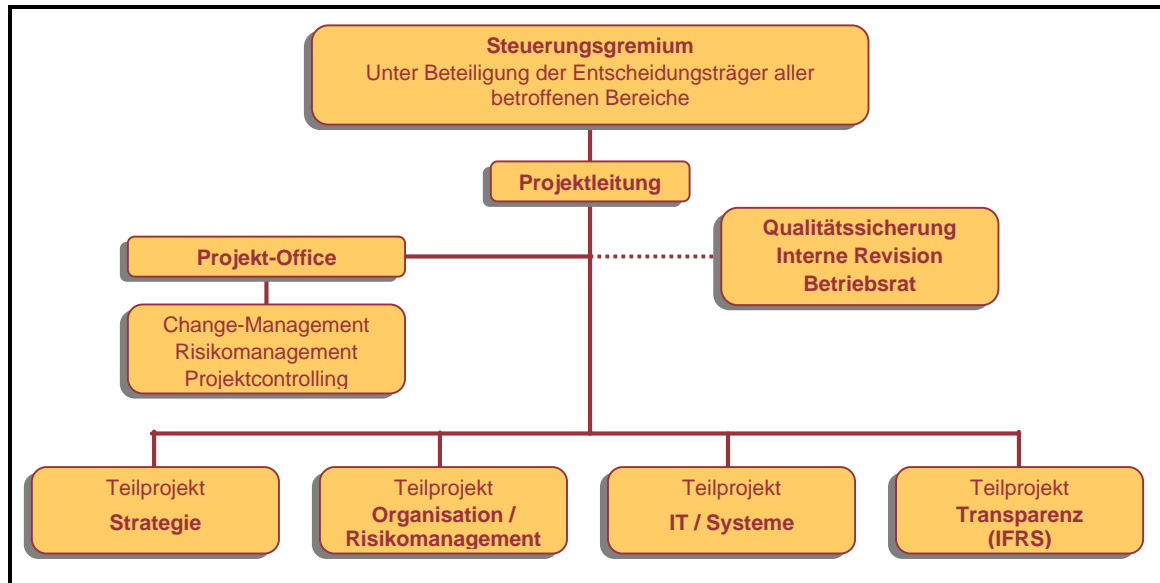


Abb. 3: Mögliches Organigramm eines Solvency II-Projektes / Quelle: Project Consulting Company

Der Projektleitung kommt gerade in einem Solvency II-Projekt aufgrund:

- nicht abschließend definierbare Projektinhalte,
- schlechter Schätzbarkeit des Aufwandes,
- deutlicher externer Einflüsse,
- geringe Verfügbarkeit von Experten,
- hoher Einfluss auf IT-Systeme,
- Erfordernis einer rollierenden Planung,
- Einfluss auf weite Teile des Unternehmens,
- strategische Bedeutung für das Unternehmen

ein besonderes Gewicht zu.

Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, bei der Auswahl der Projektleitung auf besonders erfahrene Personen zurückzugreifen. Diese haben entweder im Unternehmen ähnliche Projekte geleitet oder werden extern zugekauft. Der internen Projektleitung einen fachlichen und/oder methodischen Coach zur Seite zu stellen, ist mit Blick auf die zu erwartenden Auswirkungen und Kosten ratsam.<sup>5</sup>

### Phase 3

Aufgrund der Planung in Phase 2 lassen sich verschiedene Teilprojekte initiieren. Inhalte des Teilprojektes Strategie wurden bei der Beschreibung von Phase 1 schon angesprochen. Die Produktkalkulation ist unter Einbeziehung von Eigenkapitalkosten zu überprüfen. Das Ergebnis dieser Prüfung dürfte Auswirkungen auf Wettbewerb, Vertrieb und Kunden haben.

Im Rahmen des Teilprojektes Organisation/Risikomanagement sind unter anderem Rahmengrundsätze für das Risikomanagement festzulegen bzw. zu überprüfen. Rahmengrundsätze stellen qualitative Anforderungen an das Risikomanagement dar. Dazu sind beispielsweise folgende Gesichtspunkte zu dokumentieren:  
Richtlinien für das Risikomanagement, inwieweit das Risikomanagement zentralisiert oder dezentralisiert ist, Entscheidungsprozesse, Delegation von Verantwortlichkeiten und

<sup>5</sup> Dino Stahl und Andreas Ellenberger, Coaching der Projektleiter als Chance zur Effizienzsteigerung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 53 Jg. (2004), Nr. 2, S.72-74.

Überwachung, Reporting Mechanismen, Revisionsprozesse, Risikomanagementprozesse und Technologie, die zum Risikomanagement genutzt wird. Es bietet sich an, die oben angesprochenen Gesichtspunkte im Rahmen eines Risikohandbuchs zu dokumentieren, das darüber hinaus auch die einzelnen Risikoarten beschreibt.

Folgende Risikoarten sind nach Solvency II zu berücksichtigen: Marktpreisrisiken, Adressenausfallrisiken, operationelle Risiken, versicherungstechnische Risiken und Asset Liability Mismatch Risiken.<sup>6</sup> Jedes Risikomodell ist ausführlich zu beschreiben, Annahmen sowie Stärken und Schwächen der Modelle sind zu dokumentieren als auch die Erfüllung regulatorischer Mindestanforderungen.<sup>7</sup> Für jedes Risikomodell sind gewisse Anforderungen an die Validierung zu erfüllen. Man unterscheidet zwischen qualitativer und quantitativer Validierung. Im Rahmen der qualitativen Analyse ist das Design des Risikomanagementmodells, die Datenqualität und der interne Einsatz des Modells zu überprüfen. Die quantitative Validierung bezieht sich im wesentlichen auf das Backtesting,<sup>8</sup> d.h. für jedes Risikomodell ist zu prüfen, welche Ergebnisse sich erzielen lassen, wenn eine Out-Of-Sample-Validierung durchgeführt wird. Out-Of-Sample-Validierung bedeutet, das interne Risikomodell wird auf Daten angewendet, die unabhängig vom Entwicklungsdatenbestand sind, d.h. bisher nicht zur Entwicklung des Risikomodells genutzt wurden.<sup>9</sup>

Die Anforderungen an das Meldewesen einer Versicherung dürften in der Zukunft erheblich steigen. Dabei ist unter anderem zu überprüfen, ob in Zukunft eine spezielle Meldewesensoftware benötigt wird, um Meldungen elektronisch an das BaFin zu übertragen. Diese Software müsste in die Gesamt IT-Struktur integriert werden. Die Mitarbeiter des Meldewesens sind entsprechend zu schulen. Auf der anderen Seite ist mit dem Ausbau des Meldewesens für die Versicherungsunternehmen aber nicht nur Aufwand verbunden. Detaillierte Risikoinformationen, die im Meldewesen konsolidiert werden, lassen sich auch zur verbesserten Steuerung des Unternehmens nutzen.

Im Teilprojekt IT/Systeme ist die IT-technische Umsetzung der Vorgaben des Teilprojektes Organisation/Risikomanagement zu prüfen. Es ist beispielsweise zu untersuchen, ob ein Data-Warehouse benötigt wird, um Daten von operativen und externen Systemen zu sammeln, welche Anforderungen an ein Risikomanagementsystem aus DV-Sicht gestellt werden und welche Schnittstellen bereits existieren bzw. neu zu programmieren sind.

Die Erfüllung der Transparenzanforderungen nach Solvency II sind eng verbunden mit den Offenlegungsanforderungen des IASB.<sup>10</sup> Es bietet sich daher an, das sich der Projektleiter des Teilprojektes Transparenz eng mit dem Projektleiter des IFRS Projekts abstimmt, sofern eine Umsetzung dieses Standards in der Versicherung geplant ist. Die Details liegen derzeit noch nicht fest. Eine Orientierung können die Offenlegungsanforderungen nach Basel II bieten.

---

<sup>6</sup> Die folgenden Aussagen gelten für die Nutzung interner Modelle.

<sup>7</sup> Aufgrund der Heterogenität der verschiedenen Risikoarten macht es Sinn, jede Risikoart im Rahmen eines eigenen Teilprojektes abzuwickeln.

<sup>8</sup> Dagegen bezieht sich das Backtesting in Phase 5 Controlling auf die einmal jährliche Validierung der Risikomodelle.

<sup>9</sup> Deutsche Bundesbank, Validierungsansätze für interne Ratingsysteme, in: Monatsbericht, September 2003. GDV, Grundsätze für den Einsatz interner Risikomodelle bei Versicherungsunternehmen zur Verbesserung der Finanzaufsicht (Vorschlag), 12.12.2001.

<sup>10</sup> EU-Kommission: MARKT/2539/03EN „Solvency II – Reflections on the general outline of a framework directive and mandates for further technical work“.

[http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/insurance/docs/markt-2539-03/markt-2539-03\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/insurance/docs/markt-2539-03/markt-2539-03_en.pdf).

Danach müssen Kreditinstitute in Zukunft nähere Informationen zu den verschiedenen Risikopositionen, der Eigenkapitalstruktur und –ausstattung veröffentlichen.<sup>11</sup>

#### **Phase 4**

Alle Versicherungsunternehmen durchlaufen nach Solvency II ein aufsichtliches Überprüfungsverfahren gemäß Säule 2. Für die Versicherungsbranche sind die Details noch offen. Allerdings können die Regelungen nach Basel II als Anhaltspunkt dienen. Die Aufsichtsinstanz überprüft für jedes Versicherungsunternehmen individuell die Zulassung interner Modelle (Erstabnahme). Die Modelle sind nicht nur für regulatorische Zwecke, sondern auch für das interne Risikomanagement zu nutzen (use test). Die Dokumentationen, die in Phase 3 erstellt wurden, werden hier überprüft. Daneben sind auch die Ergebnisse von Stresstests und Sensitivitätsanalysen offen zu legen. Im Rahmen der Überprüfung hat das BaFin auch Risiken zu begutachten, für die es keine Eigenkapitalausstattung nach Säule 1 gibt. Dazu zählen im Versicherungsbereich voraussichtlich das Asset Liability Mismatch Risiko und das Geschäftsrisiko. Außerdem sind externe Risikofaktoren wie Konjunkturzyklen zu beachten. Darüber hinaus ist die Einhaltung der Mindestanforderungen für interne Risikomodelle zu überwachen. Während im Bankenbereich der Bewertung des Eigenkapitalbedarfs große Bedeutung zukommt, sind in der Versicherungsbranche auch Regelungen über die Bewertung von Rückstellungen und das Anlagemanagement zu erwarten.<sup>12</sup>

#### **Phase 5**

In Phase 3 wurde das Thema Backtesting schon kurz angesprochen. Mindestens einmal jährlich sind die eingesetzten Risikomodelle zu überprüfen, d.h. die eingetretenen Ergebnisse werden mit den prognostizierten Resultaten verglichen. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren. Größere Abweichungen sind zu erläutern bzw. könnten zu erhöhten Eigenkapitalanforderungen führen.

#### **Schlussfolgerungen**

Dieser Artikel konnte nur einige Gesichtspunkte ansprechen, die bei der Umsetzung eines Solvency II-Projektes zu beachten sind. Die Details der zukünftigen Regelungen sind zwar noch offen, allerdings kann schon heute mit der Vorbereitung auf die neuen Solvabilitätsregelungen begonnen werden. Beispielrechnungen mit dem GDV Modell als ersten Indikator für zukünftige Eigenkapitalanforderungen, die Erstellung eines Risikohandbuchs, welches die Bereiche Rahmengrundsätze, Risikokategorien, Risikomanagementprozess und Risikomanagementorganisation umfasst, sind nur einige Gesichtspunkte, die schon heute umsetzbar sind. Die Vorteile einer frühzeitigen Beschäftigung mit diesem Thema liegen auf der Hand. Desto intensiver sich ein Unternehmen mit den zukünftigen Regelungen beschäftigt, um so mehr Gestaltungsspielraum besteht über den GDV auf die endgültige Ausgestaltung der Richtlinien. Eine frühzeitige Umsetzung kann sich auch positiv auf den Absatz der Versicherungsprodukte niederschlagen, da Kunden in letzter Zeit sensibilisierter geworden sind hinsichtlich des Risikomanagements von Versicherungsunternehmen. Auch lässt sich der Einsatz externer Ressourcen minimieren und internes Know how kann aufgebaut werden. Und schließlich sind Projektrisiken minimierbar, da ausreichend Ressourcen und Zeit für Voruntersuchungen zur Verfügung stehen.

---

<sup>11</sup> Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, a.a.O., S. 180-197. Olivia Dahms und Michael Grelck, Umsetzung der dritten Säule nach Basel II, in: ZfgK, 57.Jg, (2004), Nr. 3.

<sup>12</sup> Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, Konsultationspapier, Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung, April 2003, S. 161-179. EU-Kommission: MARKT/2535/02DE „Überlegungen zur Form eines künftigen Aufsichtssystems“. [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/insurance/docs/markt-2535-02/markt-2535-02\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/insurance/docs/markt-2535-02/markt-2535-02_de.pdf).