

Die Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Herausforderungen aus Solvency II

Durchführung eines Projektes

Hamburg

September 2009

Version 1.1

Verfasst von:

Project Consulting Company

Olivia Stahl

Partnerin

Herbert-Weichmann-Straße 73

22085 Hamburg

Tel. 040 / 27 88 - 15 88

Mail experten@pcc-kg.com

Einleitung

Die aktuellen Entwicklungen an den (inter)nationalen Finanzmärkten haben gezeigt, dass die deutsche Wirtschaft branchenübergreifend massiven wirtschaftlichen Umwälzungen und Herausforderungen gegenübersteht. Neben dem deutschen Bankensektor haben sich auch die Risikostrukturen innerhalb der Versicherungsbranche massiv verändert. Dies führt zu der berechtigten Annahme, dass die bislang geltenden Anforderungen an die Kapitalausstattung und das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen nicht mehr der Dynamik und dem Risikoverhalten des Marktumfeldes und der Anleger entsprechen. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde die EU-Richtlinie zur **Kapitalausstattung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen (Solvency II)**¹ im Juli 2007² durch die Europäische Kommission entworfen. Mit einer Umsetzung dieser neuen Regelungen in deutsches Recht ist bis zum Jahr 2012 nicht zu rechnen. Da aber der Startschuss für die notwendige Vorbereitung von Solvency II auf nationaler Ebene mit der **Veröffentlichung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement bei Versicherungen (MaRisk VA)** bereits am 22. Januar 2009³ gefallen ist, ist nunmehr ein zeitnahes Handeln in Bezug auf die Umsetzung der neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen dringend erforderlich.

Basierend auf ihrer umfangreichen Erfahrung im Zusammenhang mit der Implementierung der Basel II Anforderungen wird nachfolgend die Dringlichkeit des Handlungserfordernisses und die mögliche Umsetzung der neuen versicherungsaufsichtsrechtlichen Herausforderungen mit Hilfe eines Projektes aufgezeigt. Ziel dieses Artikels ist es, die wesentlichen Phasen eines solchen Projektes zu beschreiben und darzulegen, welche Gesichtspunkte im Rahmen jeder Phase zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus werden die Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen, die eine Umsetzung beeinflussen, skizziert.

Projektauftrag

Aufgrund der Neuartigkeit und Komplexität der Themenstellung eines Solvency II-Projektes unterscheiden sich sowohl der Projektauftrag als auch die Ausgestaltung der einzelnen Projektphasen zum Teil signifikant von denen eines „normalen“ Projektes. So ist der Projektauftrag in wesentlichen Teilen offen zu halten, da die rechtlichen Inhalte der neuen Versicherungsvorschriften noch nicht final definiert und verabschiedet sind. Darüber hinaus werden das benötigte Projektbudget, die erforderlichen Ressourcen und deren Einsatzzeitpunkt ebenso wenig präzise genannt werden können wie der Endtermin des Projektes. Bestandteile des Auftrages sollten dennoch mindestens die notwendigen bereits bekannten Inhalte dieses

Muss-Projektes sowie die wesentlichen Strukturen sein. Eine aus Sicht und Erfahrung der Autorin sinnvolle Vorgehensweise, inhaltliche Aufgabenstellung und Struktur ist in den folgenden Kapiteln dargestellt.

Projektphasen eines Solvency II-Projektes

Auch ein Solvency II-Projekt wird aus den üblichen Projektphasen Vorstudie, Projektplanung und Projektstruktur, Projektumsetzung, Projektabnahme und Integration bestehen. Die inhaltliche und methodische Ausgestaltung der einzelnen Phasen wird sich jedoch zum Teil deutlich von anderen Umsetzungsprojekten unterscheiden. Dies liegt zum einen in den Unwägbarkeiten, die sich aus einer sich ändernden Gesetzeslage ergeben können und werden. Daraus ergeben sich zwangsläufig Planungsunsicherheiten in Bezug auf den Einsatz der einzelnen Projektmittel und Ressourcen. Ein weitere die Komplexität eines Solvency II-Projektes erhöhende Themenstellung ist die inhaltliche und technische Verzahnung mit anderen Projekten mit zum Teil synergetischen Inhalten. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise IFRS-Projekte zu nennen, die sich mit der Abbildung der erweiterten Reportinganforderungen nach IFRS 7 und IFRS 8 beschäftigen sowie Projekte zur Umsetzung der neuen Anforderungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG). Darüber hinaus sind alle Projekte, die die bestehenden IT-Infra- und Systemstrukturen betreffen, bei der Planung und Durchführung von Solvency II-Projekten zu berücksichtigen.

Vorstudie

Um die Unwägbarkeiten eines Solvency II-Projektes abschätzen und eingrenzen zu können, ist eine detaillierte Vorstudie erforderlich, der aufgrund der rechtlichen Ungewissheiten große Verantwortung zukommt. Um die Auswirkungen dieser Unsicherheiten einschätzen und möglichst gering halten zu können, bedarf es eines Teams aus wenigen Experten, die aus den wesentlich von den neuen Vorschriften betroffenen Fachbereichen (Finance/Rechnungswesen, Controlling, Produktkalkulation, Risikomanagement, IT) rekrutiert werden. Für den (wahrscheinlichen) Fall, dass dieses Team nicht auf bereits bestehende Solvency II-Erfahrungen zurückgreifen kann, ist es erforderlich, ggf. externe Experten zu verpflichten. Wichtig für den weiteren Projektfortschritt und die Kontinuität innerhalb des Projektes ist es, die Verfügbarkeit dieser Ressourcen für die anschließenden Projektphasen zu gewährleisten. Damit ließe sich auch der Know-how Aufbau und Transfer sicherstellen.

Das Projektteam wird im Rahmen der Vorstudie auf der Grundlage der vorliegenden Vorschriften eine Einfluss- und Gap-Analyse erstellen, die die wesentliche Basis einer

tragfähigen Planung darstellen. Innerhalb der ersten Analysephase ist 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. Ziel der Gap-Analyse ist der Abgleich zwischen Soll und Ist-Zustand des Unternehmens hinsichtlich der derzeit bekannten Anforderungen von Solvency II. Beide Analysen sollen Aufschluss darüber geben, welche zusätzlichen Bereiche des Unternehmens durch die neuen Vorschriften tangiert bzw. erweitert werden und welche Ressourcen dafür erforderlich sind. Die vorliegenden Vorschriften zeigen, dass die neuen Eigenkapitalanforderungen nicht nur Auswirkungen auf das Risikomanagement haben, sondern beispielsweise auch die Produktentwicklung und Produktkalkulation beeinflussen werden. Als Folge davon werden Versicherungsunternehmen nicht nur ihre Produktstruktur aufgrund der veränderten Kapitalkosten anpassen, sondern weitere Geschäftsbereiche und zusätzliche Märkte einer kritischen Analyse unterziehen müssen. Dies wiederum dürfte Auswirkungen auf die Nachfrage der Kunden haben. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die bestehenden Wahlrechte, beispielsweise die Wahl des Verfahrens zur Ermittlung der quantitativen Risikomessung⁴, bereits im Rahmen der Vorstudie einer detaillierten Analyse zu unterziehen. Ferner ist im Rahmen der Vorstudie auch abzuklären, welche Interdependenzen die Umsetzung eines Solvency II –Projekts mit anderen Projekten wie z.B. IFRS oder BilMoG aufweist.

Die Ergebnisse der Vorstudie sollten bewertet und priorisiert dargestellt werden und in einer Umsetzungsempfehlung enden, über die zeitnah zu entscheiden ist, da die Wahl der Umsetzung die weitere Projektplanung entscheidend determiniert. Darüber hinaus sind die Resultate der Vorstudie in ihrer Darstellung auf die einzelnen Teilprojekte zu beziehen, um diesen als Basisdokument zur weiteren Bearbeitung zu dienen.

Planung und Projektstruktur

Projektplanung

Die Erfahrung im Umgang mit komplexen und neuartigen Projekten hat gezeigt, dass gerade hoch-innovative Themen mit einem hohen Grad an Unwägbarkeiten in ihrer Umsetzung nur **rollierend** geplant werden können. Basierend auf den Ergebnissen der Vorstudie, nimmt die rollierende Planung eine Differenzierung in einzelne planbare Elemente vor, deren Bestandteile (Meilensteine, Aktivitäten und Ressourcen) bei Eintreten neuer Erkenntnisse erweitert und/oder geändert werden. Diese Art der Planung ermöglicht es den Verantwortlichen zudem, eine variable Ressourcenplanung für den gesamten Projektzeitraum vorzunehmen und damit flexibel

auf einen der größten Aufwandsblöcke zu reagieren. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass nicht alle notwendigen Ressourcen zu 100% für das Projekt verfügbar sein werden. Die erfahrungsgemäß ressourcen-knappen Bereiche, wie z.B. das Rechnungswesen, das Risikomanagement und die Produktgestaltung (Aktuare etc.), müssen zeitnah informiert und eingeplant werden. Das Ergebnis dieser rollierenden Projektplanung sollte dabei im besten Fall eine Balance zwischen der aufwandsgerechten Umsetzung der rechtlichen Anforderungen und den Erwartungen des Managements/Boards darstellen. Kurze Wege zu den Entscheidungsträgern des Projektes sind hierbei sicherzustellen. Aufgrund rechtlicher Unsicherheiten, mangelnder fachspezifischer Erfahrung und damit verbundener Planungsunsicherheiten kommt der Projektleitung in rollierend geplanten Projekten eine besondere Bedeutung zu. Der Projektleiter eines solchen Projektes sollte daher neben einer ausgeprägten methodischen und fachlichen Kompetenz auch über wesentliche Fähigkeiten in den Bereichen Change- und Risikomanagement verfügen. Dies macht eine 100%ige Verfügbarkeit des Projektleiters unabdingbar. Die mit der Planung und Durchführung eines Solvency II-Projektes verbundenen Herausforderungen erfordern zudem ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Auftraggeber/Sponsor des Projektes und der Projektleitung.

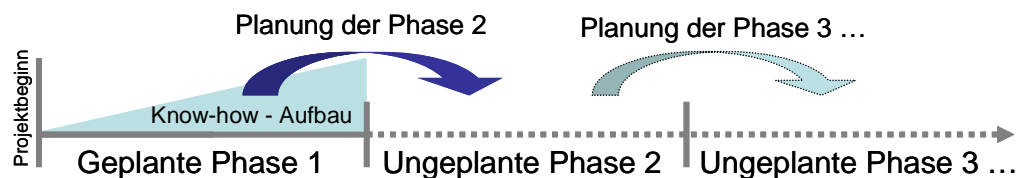


Abbildung 1: Rollierende Projektplanung

Zu beachten ist ferner, dass auch andere Projekte und Fachgebiete in die Planung mit einbezogen werden. So ist es aufgrund der Synergien, die sich beispielsweise mit den Themen IFRS⁵ und BilMoG⁶ ergeben können oder aufgrund der Erfüllung der Anforderung mehrerer Interessengruppen (Investoren, Analysten/ Ratingagenturen, BaFin) wichtig, zusätzliche Projekt-Experten zu verpflichten.

Projektstruktur

Die Struktur des Projektes legt die Aufteilung der Verantwortungsbereiche innerhalb des Projektes fest, verdeutlicht die Kommunikations- und Abstimmungswege und stellt die Basis einer effizienten Projektabwicklung dar. Abbildung 2 zeigt eine aus Sicht der Autorin sinnvolle Projektstruktur zur Umsetzung eines Solvency II-Projektes. Diese beinhaltet ein

Steuerungsgremium, das idealerweise durch den Auftraggeber des Projektes (z.B. die Leitung des Risikomanagements) geführt wird und neben der Sicherstellung der Strategiekonformität insbesondere das Herbeiführen zeitnaher Entscheidungen zur Aufgabe hat. Das day-to-day Management sowie die Koordination des Projektes werden durch die Projektleitung sichergestellt, die im besten Fall mit einem erfahrenen Projektmanager besetzt ist. Der internen Projektleitung einen fachlichen und/oder methodischen Coach zur Seite zu stellen, ist im Hinblick auf die zu erwartenden Auswirkungen und Kosten ratsam.⁷ Darüber hinaus trägt die Projektleitung gerade in Projekten mit rechtlich unsicheren bzw. variablen Themenstellungen die Verantwortung für eine effiziente Projektabwicklung⁸.

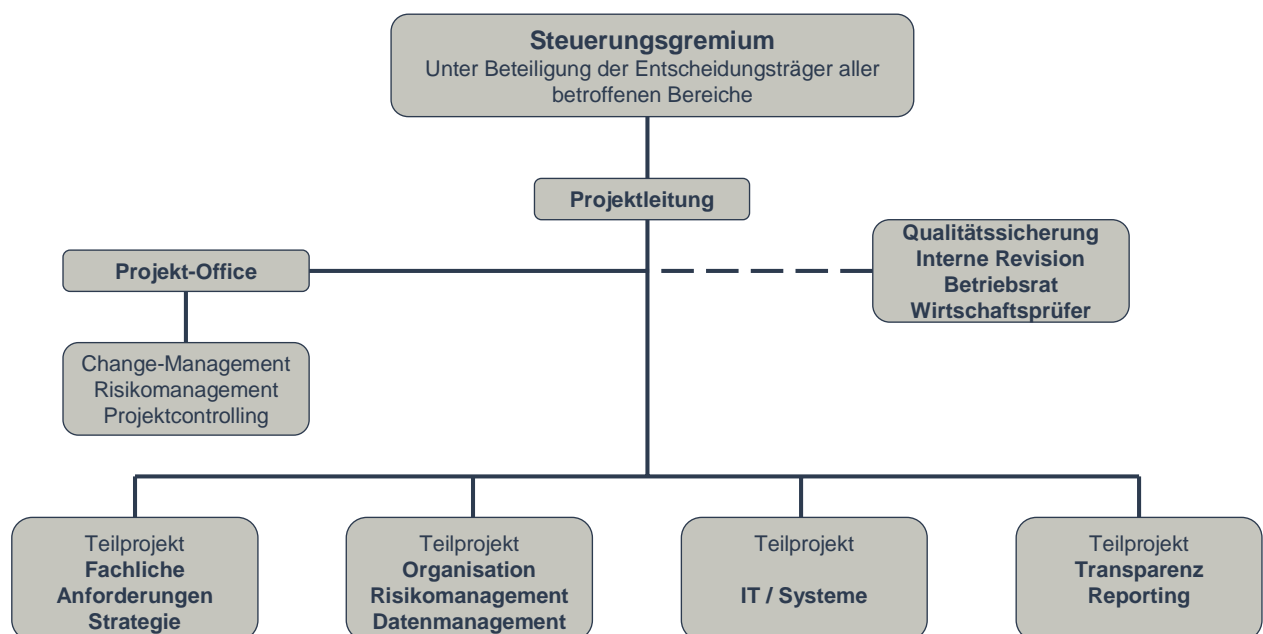


Abbildung 2: Mögliche Projektstruktur eines Solvency II-Projektes

Unterstützt wird die Projektleitung durch das Projekt-Office. Dieses hat die Aufgabe, im Auftrag der Projektleitung Informationen zur Projektsteuerung zu erheben und zu analysieren, den Prozess der Risikoermittlung voranzutreiben und Änderungen der Projektinhalte, Aufgaben und Rahmenbedingungen zu koordinieren. Dem Change-Management kommt insbesondere innerhalb eines Solvency II-Projektes eine große Bedeutung zu, da hier die zu erwartenden Änderungen im Projektverlauf, die zu Change-Requests führen können, behandelt werden. Wie bereits erwähnt, liegen die Risiken eines solchen Vorhabens bei einem Solvency II-Projekt 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. Die Qualitätssicherung sollte neben externen/internen nicht in den einzelnen Teilprojekten arbeitenden Experten auch aus jeweils einem Mitarbeiter der Internen Revision, des Betriebsrats und des Wirtschaftsprüfers bestehen.

Umsetzung

Die Umsetzung eines Solvency II-Projektes lässt sich sinnvoll in folgende Teilprojekte gliedern:

Teilprojekt Fachliche Anforderungen und Strategie

Innerhalb des Teilprojektes „*Fachliche Anforderungen und Strategie*“ werden die im Rahmen der Vorstudie dokumentierten, bewerteten und priorisierten aufsichtsrechtlichen Anforderungen weiter bearbeitet. Diese Bearbeitung beinhaltet in regelmäßigen Abständen durchzuführende rechtliche Recherchen, um zeitnah auf neue bzw. finale versicherungsaufsichtsrechtliche Anforderungen reagieren zu können. Das Teilprojekt „*Fachliche Anforderungen und Strategie*“ besteht aus internen und externen Aufsichtsrechts-Experten, die neben der Dokumentation und Analyse der fachlichen Anforderungen auch die Vorgaben für deren IT-technische Umsetzung erstellen. Der Strategie-Aspekt dieses Teilprojekts bezieht sich auf die bereits erwähnten Auswirkungen der neuen Vorschriften auf die Bereiche Produktgestaltung und –kalkulation. Die Produktkalkulation ist dabei unter Einbeziehung der Eigenkapitalkosten zu überprüfen, da das Ergebnis dieser Prüfung Auswirkungen auf den Wettbewerb, den Vertrieb und die Kunden(struktur) des Versicherungsunternehmens haben dürfte. Darüber hinaus ist die Ausübung der im Rahmen der Vorstudie analysierten Wahlrechte von entscheidender Bedeutung für die einzelnen Versicherer. Ein für die Durchführung des Projekts wichtiges Wahlrecht stellt die Möglichkeit dar, zwischen Standardverfahren und internen Modellen als Verfahren zur Ermittlung der quantitativen Risikomessung in Bezug auf die Kennzahlen SCR und MCR zu wählen.

Standardverfahren dürften hier aufgrund von Kosten-Nutzen-Erwägungen die Alternative für kleinere Versicherungsunternehmen sein, wohingegen interne Modelle für mittlere bis große Versicherungsunternehmen von Interesse sein dürften. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass sich die Wahl eines weniger aufwendigen Modells für die Versicherer als nachteilig herausstellen kann. Der entscheidende Nachteil bei dieser Art von Modellen ist die Unschärfe der Meßmethoden, die die entscheidenden Kennzahlen negativ beeinflussen können. Modelle, die mit vergleichbar großem Aufwand auf der Grundlage der dynamischen Modellierung der Hauptrisikofaktoren basieren, führen zu präziseren Ergebnissen und damit erfahrungsgemäß zu

besseren Kennzahlen. Für die Verwendung interner Modelle bietet es sich indes an, zur Orientierung die Anforderungen zu nutzen, die Banken bei der Umsetzung der Kapitaladäquanzrichtlinie (Marktpreisrisiken) und im Rahmen von Basel II (Adressenausfallrisiken, operationelle Risiken) erfüllen mussten. In Bezug auf die Anwendung bspw. eines internen Modells ist zudem zu berücksichtigen, dass jedes Risikomodell ausführlich zu beschreiben ist und Annahmen sowie Stärken und Schwächen der Modelle ebenso wie die Erfüllung regulatorischer Mindestanforderungen⁹ zu dokumentieren sind. Für jedes Risikomodell sind dabei zusätzliche Anforderungen an die Validierung zu erfüllen.

Die Umsetzung aller fachlichen Anforderungen wird durch dieses Teilprojekt mit Hilfe von Fachkonzepten dokumentiert. Daneben sind die aus den fachlichen Fragestellungen resultierenden Anforderungen an die einzelnen Systeme und Schnittstellen mit Hilfe von DV-Umsetzungskonzepten zu dokumentieren. Diese dienen dem Teilprojekt IT/Systeme im Anschluss an die fachliche Analyse als Vorlage zur Auswahl, Umsetzung und ggf. Einrichtung neuer Systeme und Schnittstellen.

Teilprojekt Organisation/Risiko- und Datenmanagement

Das Teilprojekt *Organisation/Risiko- und Datenmanagement* ist insbesondere für die aus der zweiten Säule resultierenden Anforderungen an das aufsichtsrechtliche Überprüfungsverfahren des Risikomanagementsystems zuständig. Hier sind Experten aus dem Bereich Risikomanagement und - um bereits bekanntes Know-how synergetisch nutzen zu können - Experten aus dem Fachbereich Rechnungswesen (HGB- und IFRS-Bilanzierung) erforderlich. Auf der Grundlage der in der Vorstudie erarbeiteten Ergebnisse werden in diesem Teilprojekt die Risikorahmengrundsätze (als qualitative Anforderungen an das Risikomanagement), die Risikokategorien, der Risikomanagementprozess, die Risikomanagementorganisation und die interne Kontrolle analysiert bzw. festgelegt und die davon betroffenen Prozesse aufgezeigt. Dazu sind beispielsweise folgende Punkte zu dokumentieren: Richtlinien für das Risikomanagement, Darstellung des zentralen/dezentralen Risikomanagements, Entscheidungsprozesse, Delegation von Verantwortlichkeiten und Überwachung, Reportingmechanismen, Revisionsprozesse, Risikomanagementprozesse und die Technologie, die für das Risikomanagement genutzt wird. Es bietet sich an, die oben angesprochenen Gesichtspunkte unternehmens- bzw. gruppenweit abzustimmen und im Rahmen eines Risikohandbuchs (inklusive der Darstellung der einzelnen Risikoarten) zu dokumentieren¹⁰. Diese Dokumentation muss umfangreich, vollständig und valide sein, da insbesondere die Bedeutung von Prozessabläufen, Kontrollmechanismen und das Reporting gegenüber der

Aufsicht durch deren Überprüfungsverfahren stark an Bedeutung gewinnen wird. Zu berücksichtigen ist dabei ferner, dass die Vorgaben an das Risikomanagement der Versicherer auch die Verpflichtung zur Überwachung und Steuerung von Kapitalanlagen und damit der Schaffung eines funktionierenden Asset-Liability-Managements beinhalten.

Teilprojekt IT / Systeme

Die Auswirkungen der Umsetzungsanforderungen aus den drei anderen Teilprojekten werden innerhalb des Teilprojekts *IT/Systeme* bearbeitet. Die Basis stellt dabei die durch das fachliche Teilprojekt erstellten Umsetzungskonzepte dar. Die Datengrundlage ist für die Implementierung von entscheidender Bedeutung, da sowohl historische als auch aktuelle und zukünftige Daten in ausreichender Qualität und Quantität zur Verfügung stehen müssen. Daher ist es bedeutsam, basierend auf den Ergebnissen der Gap-Analyse der Vorstudie, herauszufinden, welche Daten fehlen und wie diese generiert bzw. ermittelt werden können. Der nunmehr erhöhte Anspruch an das Datenmanagement stellt die Versicherungsunternehmen nicht nur vor das Problem der Analyse und ggf. Modellierung der Daten sondern auch vor deren Haltung. Aus diesem Grund ergeben sich umfangreiche Anforderungen an die datenverarbeitenden Systeme, die durch dieses Teilprojekt spezifiziert und abgestimmt werden müssen. So 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. Darüber hinaus könnten die im Vorfeld angestellten Analysen zusätzlichen Bedarf an Systemkapazitäten ergeben haben. Falls noch nicht vorhanden, so sollte auch die Implementierung einer speziellen Meldewesensoftware erwogen werden. Der Ausbau des Meldewesens sollte jedoch nicht nur als Aufwand gesehen werden. Chancen ergeben sich beispielsweise durch die bessere Steuerungsmöglichkeit des Unternehmens mit Hilfe detaillierterer Risikoinformationen des Meldewesens.

Teilprojekt Transparenz / Reporting

Innerhalb des Teilprojektes *Transparenz und Reporting* werden die Anforderungen aus der dritten Säule umgesetzt. Daher werden die bestehenden Meldungen und die Berichterstattung des Unternehmens einer Prüfung dahingehend unterzogen, ob sie der verstärkten Offenlegungs- und Publizitätspflicht gegenüber der Aufsichtsbehörde und der Öffentlichkeit genügen. Die Organisation und Prozesse als weitere Einflussfaktoren finden sich ebenfalls in

diesem Teilprojekt wieder. Im Rahmen der Behandlung der Prozesse ist die aufsichtsrechtlich vorgeschriebene Etablierung eines ganzheitlichen Risikomanagementprozesses als oberste Priorität zu verstehen. Sollte dieser bereits bestehen, so ist ein Überprüfungsprozess für die bereits etablierten Risikomodelle und -ansätze erforderlich, um zu analysieren, ob sie vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen ausreichend sind. Ein weiterer Aspekt ist die Identifikation und Beseitigung prozessualer Schwachstellen zur Steigerung der diesbezüglichen Effizienz. Dieses Teilprojekt bearbeitet zudem die Anforderungen an die Offenlegung von Informationen zur Finanzkraft sowie die erweiterten Offenlegungspflichten hinsichtlich des Risikoprozessmanagements und der Methoden des Risikomanagements. Auch hier können Synergieeffekte bspw. mit Hilfe eines bereits vorhandenen IFRS-Reportings erzielt werden. Die Herausforderung wird darin bestehen, die Umsetzung der Anforderungen aus IFRS und Solvency II zu konsolidieren, die Struktur und Konsistenz der verwendeten Datengrundlagen zu modifizieren, die Thematik unternehmensweit abzustimmen und so zu publizieren, dass die Anforderungen beider Regelwerke erfüllt werden. Es bietet sich daher eine enge Abstimmung dieses Teilprojekts mit dem Bereich Rechnungswesen an, sofern eine Umsetzung dieser Standards in der Versicherung angewendet wird¹¹. Alternativ kann auch –wie bereits erwähnt– ein externer bzw. interner Experte zu Rate gezogen werden.

Abnahme

Alle Versicherungsunternehmen durchlaufen nach Solvency II ein aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren gemäß Säule 2. 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)¹². Die Dokumentationen, die in den vorangegangenen Projektphasen erstellt wurden, werden hier abschließend überprüft. Daneben sind die Ergebnisse von Stresstests und Sensitivitätsanalysen offen zu legen sowie die Einhaltung der Mindestanforderungen für interne Risikomodelle zu überwachen. Während im Bankenbereich der Bewertung des Eigenkapitalbedarfs nach Basel II große Bedeutung zukommt, sind in der Versicherungsbranche auch Regelungen über die Bewertung von Rückstellungen und das Anlagemanagement zu erwarten.¹³

Die Tests, die im Rahmen dieser Projektphase durchgeführt werden, sollten sowohl von externen als auch insbesondere von internen Projektmitgliedern vorgenommen werden. Wichtig ist hierbei, die Tests so oft wie notwendig durchzuführen bis einer Abnahme der Systeme nichts mehr im Wege steht. Dies gilt nicht nur für die vorhandenen und ggf. neu installierten Systeme

sondern auch für die einzelnen Prozesse. Sollte sich hier in einigen wenigen Punkten Nachbesserungsbedarf ergeben, so ist dieser im Rahmen der fünften Projektphase innerhalb der Stabilisierung der Prozesse und Systeme zu beheben.

Integration

Ein wesentlicher Bestandteil der Integrationsphase ist das Thema Backtesting: Mindestens einmal jährlich sind die eingesetzten Risikomodelle der Versicherer zu überprüfen, d.h. die eingetretenen Ergebnisse werden mit den prognostizierten Resultaten verglichen und die diesbezüglichen Ergebnisse dokumentiert. Größere Abweichungen sind zu erläutern bzw. könnten zu erhöhten Eigenkapitalanforderungen führen.

In der Integrationsphase sollte zudem -wie bereits erläutert- eine Stabilisierung der geänderten oder neu installierten Systeme und Prozesse im Produktionsbetrieb des Unternehmens erfolgen. Diese Stabilisierung dient deren Verbesserung bzw. Verfeinerung. Die Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens sind auf der Grundlage der angepassten Systeme und Prozesse ebenso intensiv zu schulen wie in der Vermittlung der erforderlichen fachlichen Inhalte. Für diese Trainings sind gesonderte Konzepte erforderlich, die ein Training der neuen Fakten auf den erweiterten oder neuen Applikationen ermöglichen. Begrüßenswert wäre die Durchführung der Schulungen durch interne Projektmitarbeiter.

Ein ebenfalls wichtiger Punkt eines jeden Projekts ist die Dokumentation der so genannten „Lessons Learned“. Diese zeigen sowohl diejenigen Punkte und Aktionen auf, die innerhalb des Projektes gut verlaufen sind als auch diejenigen Punkte, die der Kritik unterlagen. Insbesondere letztere dienen dem Lerneffekt und weiteren Aktivitäten in Bezug auf die Behandlung der Thematik im Unternehmen.

FAZIT

Die Umsetzung der Anforderungen aus Solvency II und den MaRisk VA wird die Versicherungswirtschaft jetzt und in den kommenden Jahren vor große Herausforderungen stellen. Die rechtzeitige Annahme und die Art der Umsetzung dieser Herausforderungen werden dafür verantwortlich sein, wie „schmerzhaft“ und aufwendig ein Solvency II-Projekt für die betroffenen Unternehmen sein wird.

Dieser Artikel zeigt die wesentlichen Punkte und Herausforderungen der Durchführung eines Solvency II-Projektes auf. Auch wenn alle Anforderungen noch nicht im Detail bekannt sind,

sollte bereits jetzt mit den Vorbereitungen für ein solches Projekt begonnen werden. Bestenfalls wird ein Projekt initiiert, welches sowohl die aufgezeigten europäischen als auch die nationalen Anforderungen der MA Risk VA umsetzt und mögliche Synergiepotenziale effizient nutzt.

Die Vorteile einer frühzeitigen Beschäftigung mit diesem Thema liegen auf der Hand: Je früher sich ein Unternehmen mit den zukünftigen Regelungen beschäftigt, desto mehr Gestaltungsspielraum besteht in Bezug auf die endgültige Ausgestaltung der Richtlinien. Durch eine frühzeitige Umsetzung lässt sich der Einsatz externer Ressourcen in dem Maße minimieren wie der Aufbau des internen Know-hows maximiert werden kann. Ferner sind wesentliche Projektrisiken vermeidbar, da ausreichend Ressourcen und Zeit für Voruntersuchungen zur Verfügung stehen. Bestenfalls wird ein Projekt initiiert, welches sowohl die aufgezeigten europäischen als auch die nationalen Anforderungen der MA Risk VA umsetzt und mögliche Synergiepotenziale effizient nutzt.

¹ Vgl. dazu http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/solvency/index_de.htm

² Der Rahmenrichtlinienentwurf zu Solvency II wurde am 10. Juli 2007 durch die Europäische Kommission verabschiedet und am 26. Februar 2008 durch die Europäische Kommission in einer überarbeiteten Fassung veröffentlicht. Ende März 2009 haben sich dann das EU-Parlament und die EU-Mitgliedstaaten auf eine neue Versicherungsaufsicht in Europa geeinigt; das EU-Parlament hat den Richtlinienvorschlag am 22. April 2009 angenommen. Dennoch stehen noch längst nicht alle Details zur Anwendung und Umsetzung von Solvency II fest.

³ An diesem Tag hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) das Rundschreiben 03/2009 veröffentlicht. Die hier dokumentierten Anforderungen stellen aus Sicht der BaFin die verbindliche Interpretation der Regelungen der §§ 64a und 104s VAG für ein angemessenes Risikomanagement der Versicherer bzw. von Finanzkonglomeraten dar. Die neuen MaRisk VA legen den Grundstein für die Umsetzung der zweiten Säule von Solvency II auf nationaler Ebene und gelten seit dem 1. Januar 2009 verbindlich.

⁴ Standardverfahren versus interne Modelle

⁵ Synergiepotenzial zwischen den IFRS-Anforderungen und denen aus Solvency II ergibt sich z.B. in der Messung und Darstellung einzelner Risikoarten (Marktpreisrisiken, Adressenausfallrisiken, operationelle Risiken) sowie hinsichtlich des Umfangs, des Inhalts und des Turnus der externen und internen Berichterstattung.

⁶ Aufgrund der im Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) geforderten transparenteren und risikoorientierteren Betrachtung können sich ebenfalls Synergien ergeben. Weitere Informationen zum Thema BilMoG finden sich unter www.pcc-kg.com/bilmog.

⁷ Dino Stahl und Andreas Ellenberger, Coaching der Projektleiter als Chance zur Effizienzsteigerung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 53 Jg. (2004), Nr. 2, S. 72-74 und „Coaching: Schubkraft für Projekte“, in : Sparkasse 10/2004.

⁸ Weitere Informationen finden sich auch in „Projektmanagement Prozesse Optimieren: Effizienzsteigerung in Projekten“, in: Sparkasse 02/2005.

⁹ Aufgrund der Heterogenität der verschiedenen Risikoarten macht es bei größeren Gesellschaften Sinn, jede Risikoart im Rahmen eines eigenen Teilprojektes abzuwickeln.

¹⁰ Damit ließen sich zudem die diesbezüglichen Anforderungen aus den MaRisk VA erfüllen. Eine Darstellung der diesbezüglichen Anforderungen findet sich z.B. unter www.pcc-kg.com/marisk.

¹¹ Weitere Synergieeffekte können sich auch aus der Umsetzung des Sarbanes-Oxley-Acts (2002) ergeben.

¹² In diesem Zusammenhang empfehlen Experten, auch die ORSA Anforderungen rechtzeitig umzusetzen. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist eine gute Vorbereitung für das Bestehen des im Rahmen von Solvency II vorgeschriebenen „Use test“. Bei ORSA handelt es sich um das *Own Risk Solvency Assessment*, bei dem die Unternehmen sämtliche ihrer Risiken aus Geschäftstätigkeit evaluieren. In diese Evaluation ist die individuelle Risikobereitschaft, das Risikoprofil und die Strategie in die Berechnung einzubeziehen.

¹³ 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.