



# 1 Jahr MaRisk (VA): Ergebnisse einer EY – Studie

Andreas Schlögl, Dennis Hofmann

qx-Club, 5. Januar 2010

# Inhalt

---

▶ Ausgangssituation	Seite 3
▶ Aufbau der Studie	Seite 4
▶ Ergebnisüberblick	Seite 7
▶ Ziele Risikomanagement und Ressourcen	Seite 9
▶ Umsetzungsstand MaRisk	Seite 14
▶ Weitere Aufgaben des Risikomanagements	Seite 26
▶ Zusammenfassung	Seite 29

# Ausgangssituation

---

## Die MaRisk (VA) ...

- ▶ wurden im Januar 2009 durch die BaFin veröffentlicht und sind seit 1. Januar 2009 einzuhalten
  - ▶ gelten für Erst- und Rückversicherer, Pensionsfonds, Holdinggesellschaften und ausländische Niederlassungen im EU/EWR-Raum
  - ▶ sind prinzipienorientiert und machen keine konkreten Vorgaben
  - ▶ sind unternehmensindividuell umzusetzen
  - ▶ nehmen wesentliche Teile der Durchführungsverordnung zu Solvency II Säule 2 vorweg
- ▶ Aber wie werden die MaRisk (VA) in den Unternehmen angenommen und umgesetzt?



Auskunft darüber liefert eine von Ernst & Young durchgeführte Studie

# Aufbau der Studie

## Orientierung am Aufbau der MaRisk (VA)

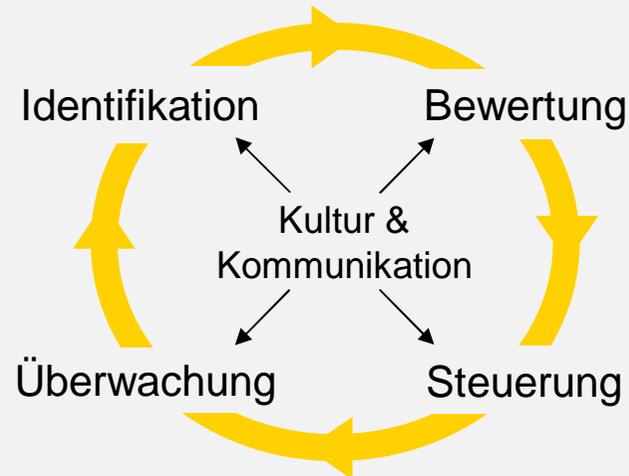
### Risikomanagement

Verantwortung der Geschäftsleitung

#### 1. Managementkonzept



#### 2. Kontrollprozess



#### 3. Organisatorischer Rahmen



#### 4. Interne Revision

Schriftliche Fixierung und regelmäßige Aktualisierung

# Aufbau der Studie

## Reifegradmodell (Beispiel: Risikosteuerung)

	MaRisk VA nicht erfüllt			MaRisk VA erfüllt	
Anforderungsbereich	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4 – MaRisk VA	Stufe 5 – Top
Risiko-steuerungs-prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existieren <b>keine klaren Verantwortlichkeiten</b> für die Steuerung der einzelnen Risikoarten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Risikosteuerung wird <b>dezentral und heterogen</b> durchgeführt.</li> <li>• Die Risikosteuerung erfolgt für die <b>oberen Steuerungsebenen und wichtigsten Risikoarten</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Risikosteuerung erfolgt auf allen wesentlichen Steuerungsebenen.</li> <li>• Die Risikosteuerung wird in erster Linie durch die Geschäftsbereiche vorgenommen.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Risikosteuerung erfolgt nach <b>Steuerungskennzahlen</b>, die für <b>alle Steuerungsebenen</b> vorhanden sind. Diese Steuerungskennzahlen finden sich im Risikobericht wieder.</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für den Fall der Überschreitung der Schwellenwerte sind <b>proaktive Steuerungsmaßnahmen</b> ausgearbeitet.</li> </ul>
Einstufung ihres Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Pro Anforderungsbereich enthält die Studie die Information, wie viele Unternehmen bereits die Anforderungen der MaRisk erfüllen

# Aufbau der Studie

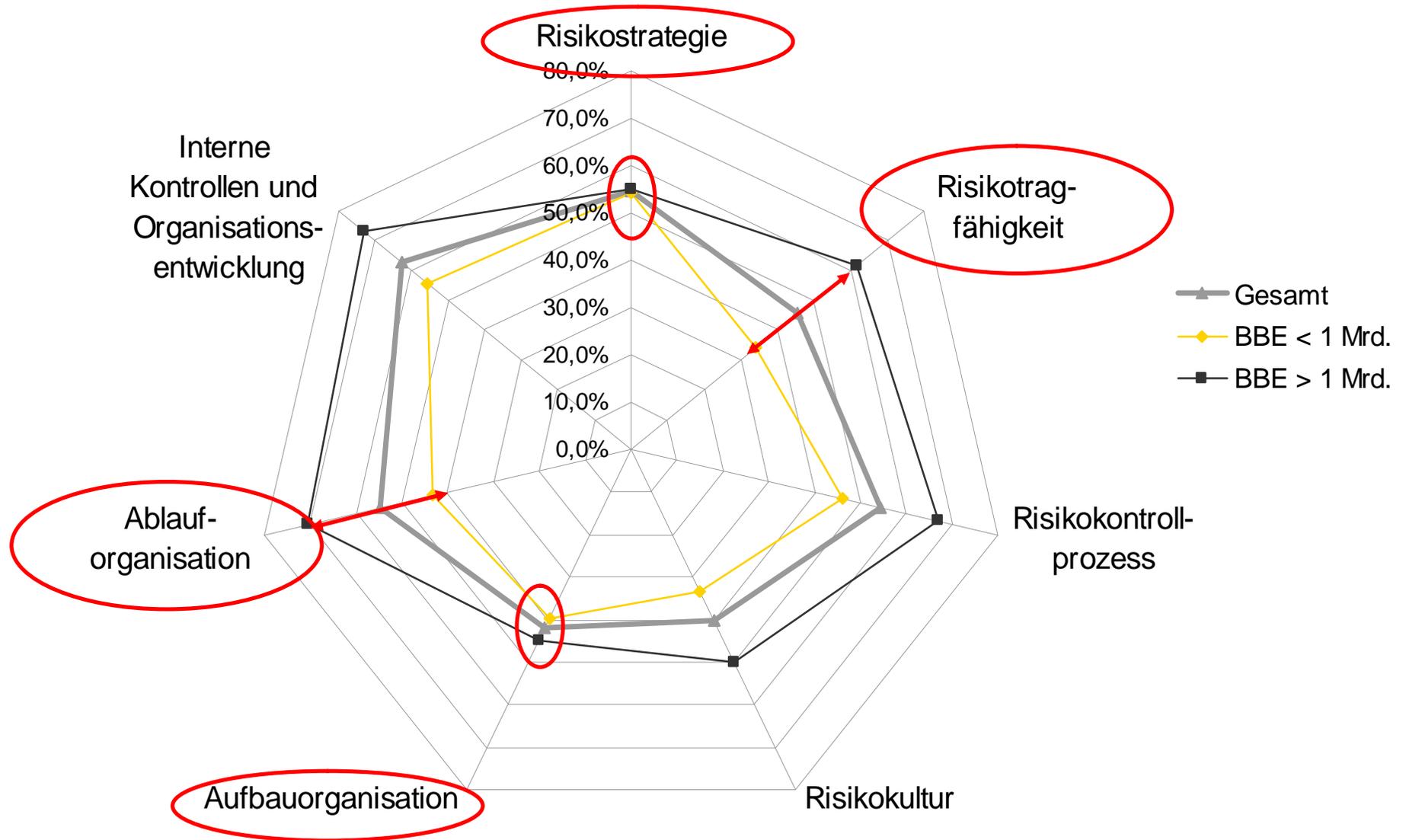
## Struktur der teilnehmenden Versicherer

Rechtsform \ Umsatz	AG	VVaG	VöR	Gesamt
< 1 Mrd. Euro	11	9	4	24
> 1 Mrd. Euro	12	3	2	17
Gesamt	23	12	6	41

- ▶ Angeschrieben wurden 73 Versicherer mit einem Prämienvolumen von in der Regel jeweils >100 Mio. EURO
- ▶ Zeitraum der Erhebung: August/September 2009
- ▶ Rücklaufquote: 56%

# Ergebnisüberblick

## Überblick über den Umsetzungsstand



# Ergebnisüberblick

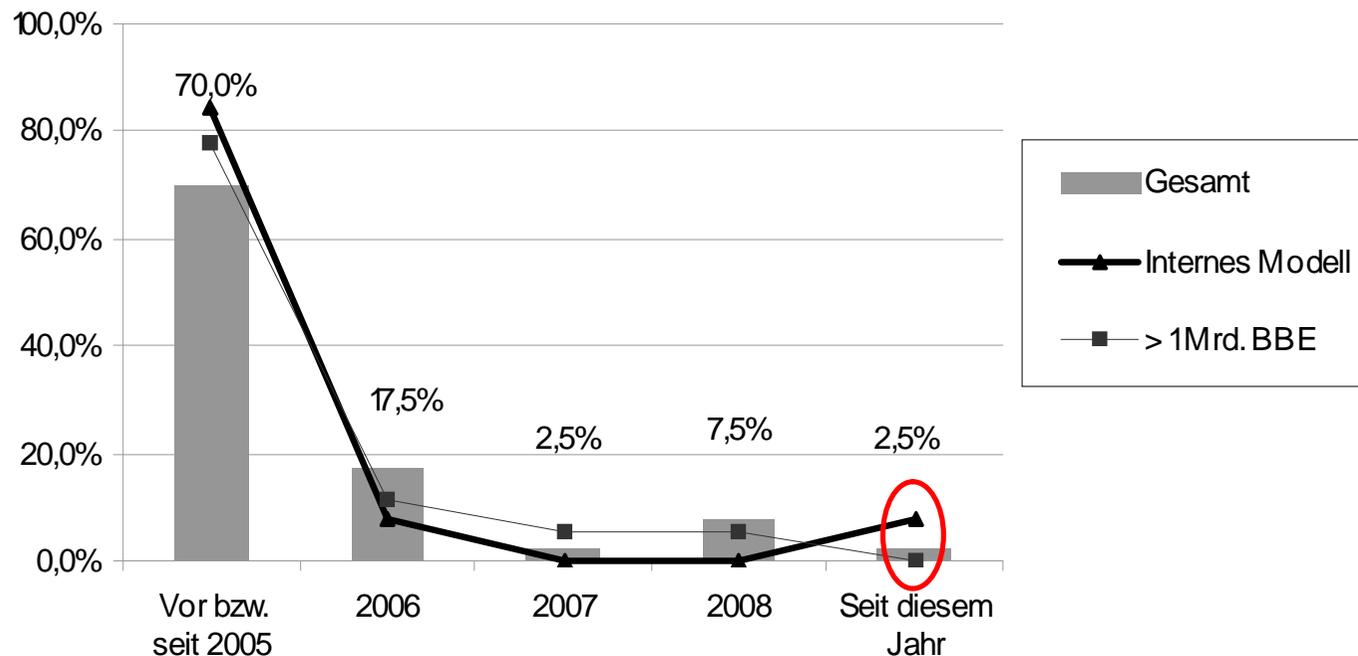
## Wesentliche Erkenntnisse

---

- ▶ Problemfelder:
  - ▶ Operationalisierung von Limit- und Schwellenwertkonzepten in den Geschäftsbereichen
  - ▶ Steuerung von versicherungstechnischen Risiken
  - ▶ Risikokultur
  - ▶ Aufbauorganisatorische Maßnahmen wie z.B. Ausgliederungen
- ▶ Hoher Erfüllungsgrad:
  - ▶ Kapitalanlagesteuerung
  - ▶ Interne Revision
  - ▶ IT Anforderungen
- ▶ Keine einheitliche Zuordnung der unabhängigen Risikocontrollingfunktion (in knapp 50% beim Vorstandsvorsitzenden)
- ▶ Kein einheitliches Bild bei der Umsetzung quantitativer Methoden

# Ziele Risikomanagement und Ressourcen

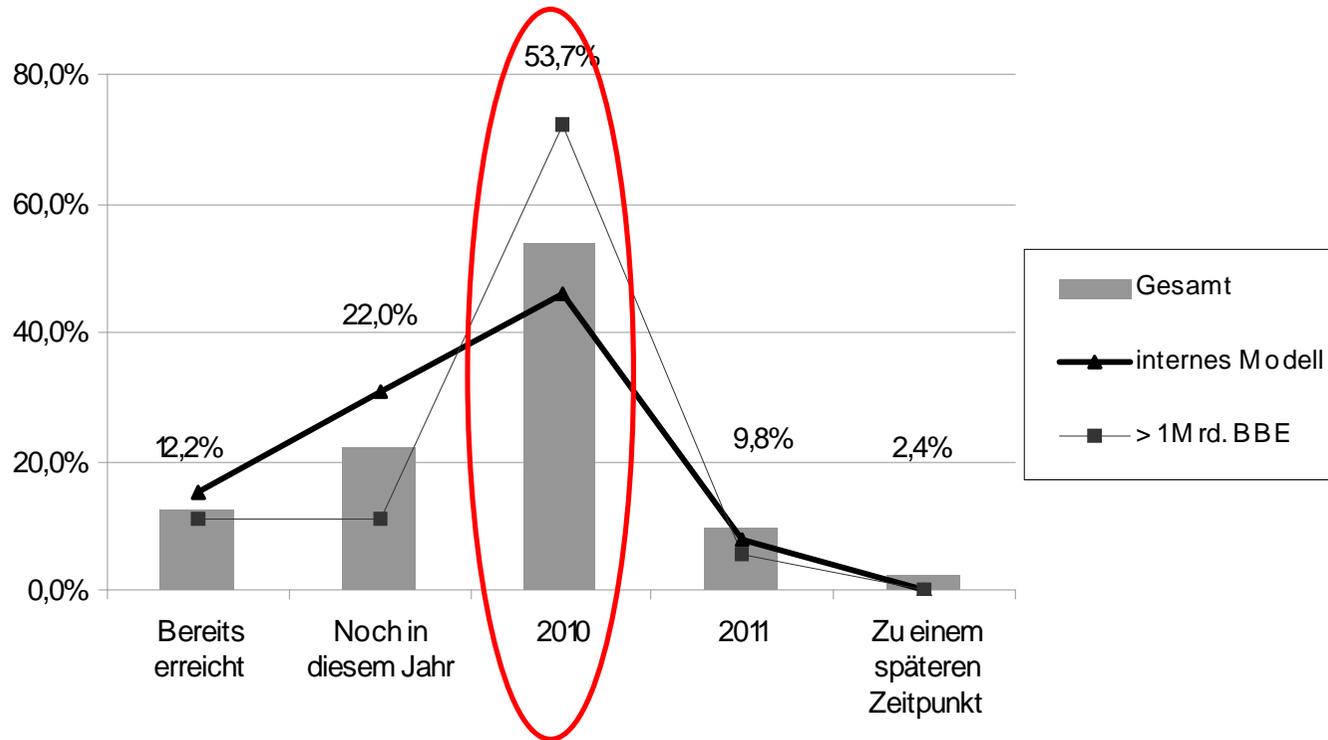
## Beschäftigung mit Risikomanagement / Solvency II



- ▶ Große Unternehmen und Unternehmen, die ihr internes Modell zertifizieren lassen möchten, beschäftigen sich schon länger mit dem Thema Risikomanagement / Solvency II
- ▶ Immerhin 4 der Unternehmen beschäftigen sich erst seit 2008 genauer mit dem Thema, wobei eines auch davon sein internes Modell zertifizieren lassen möchte

# Ziele Risikomanagement und Ressourcen

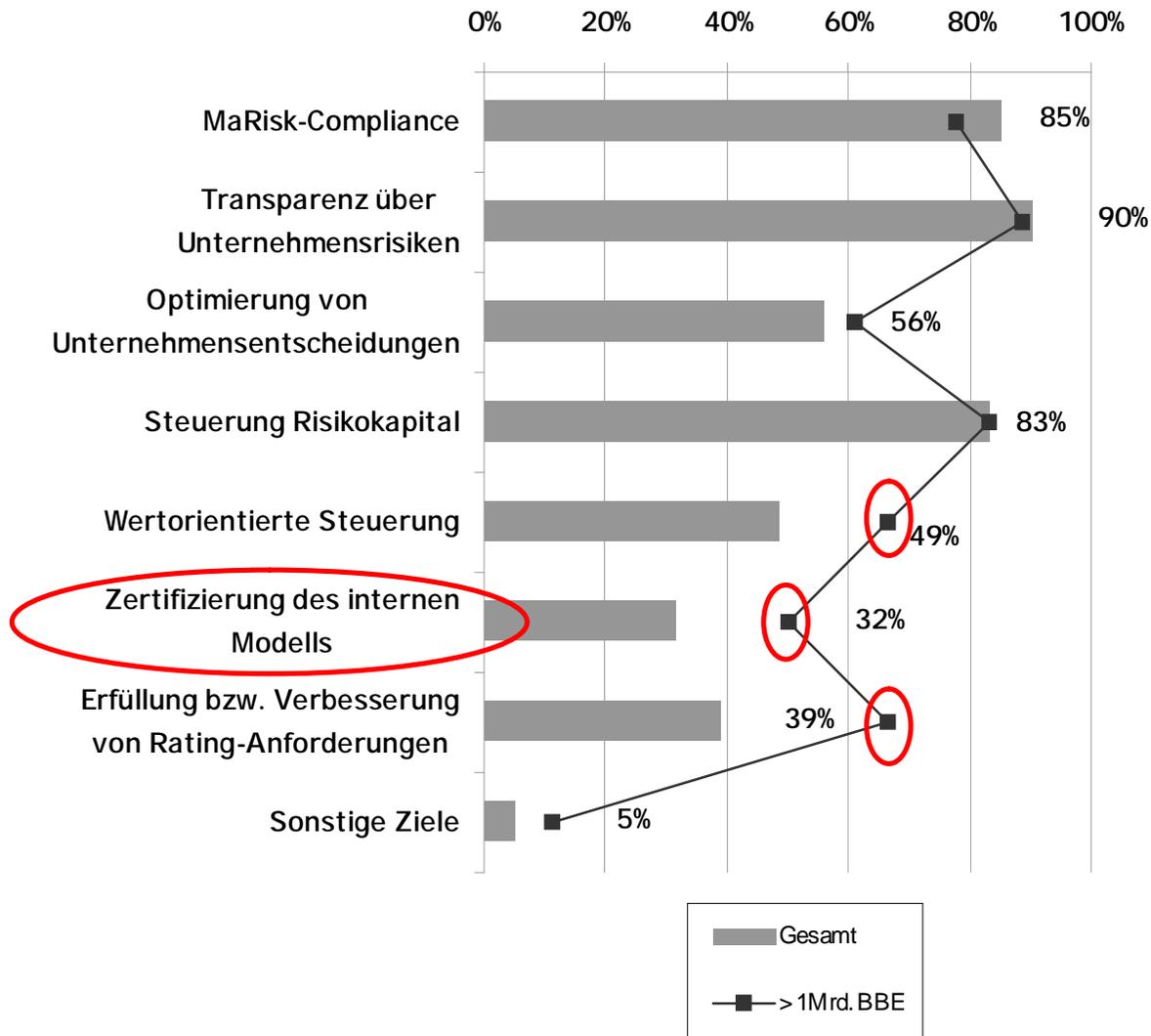
## Zeitpunkt der Umsetzung



- ▶ 88% der Unternehmen wollen die MaRisk spätestens im Jahr 2010 vollständig umsetzen.
- ▶ Versicherer, die eine Genehmigung ihres internen Modells anstreben, sehen sich weiter in der Umsetzung als der Gesamtmarkt.
- ▶ Große Versicherer schätzen sich in der Selbsteinschätzung etwas langsamer in der Umsetzung ein als kleine.
- ▶ Angesichts der hohen Dokumentationsanforderungen erscheinen die Umsetzungszeitpläne ambitioniert.

# Ziele Risikomanagement und Ressourcen

## Überblick über Ziele

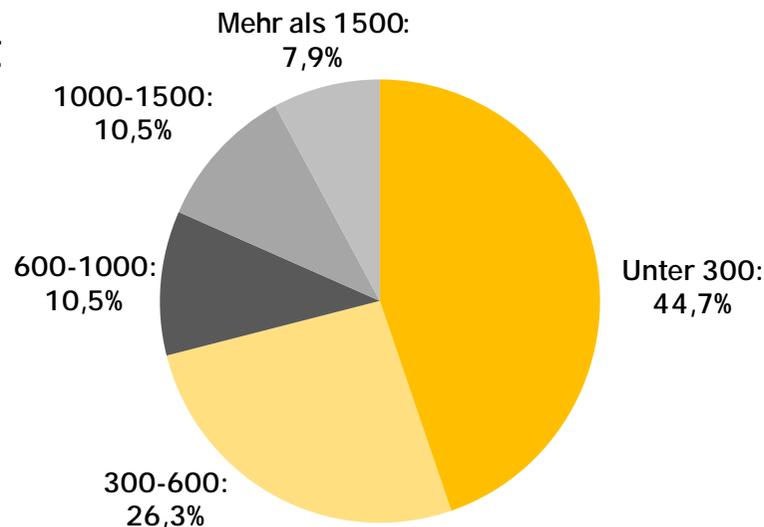


- ▶ Primäre Ziele sind die Erfüllung der MaRisk und Transparenz über Unternehmensrisiken.
- ▶ Immerhin 32% der Versicherer streben eine Genehmigung ihres internen Modells an.
- ▶ Große Unternehmen verfolgen mit Risikomanagement stärker Ziele wie Wertorientierte Steuerung (WOS), Zertifizierung des internen Modells und Unterstützung ihres Ratings.

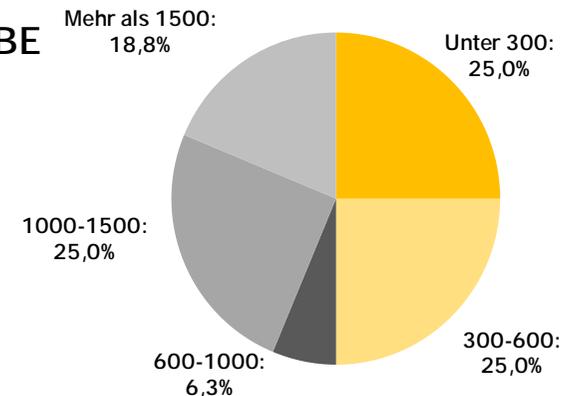
# Ziele Risikomanagement und Ressourcen

## Verbleibender Aufwand zur MaRisk Compliance

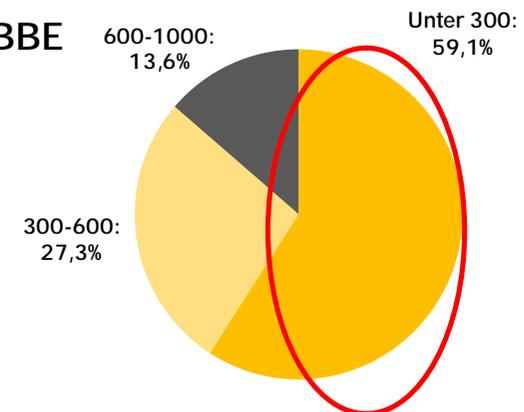
### Gesamt



### > 1 Mrd. BBE



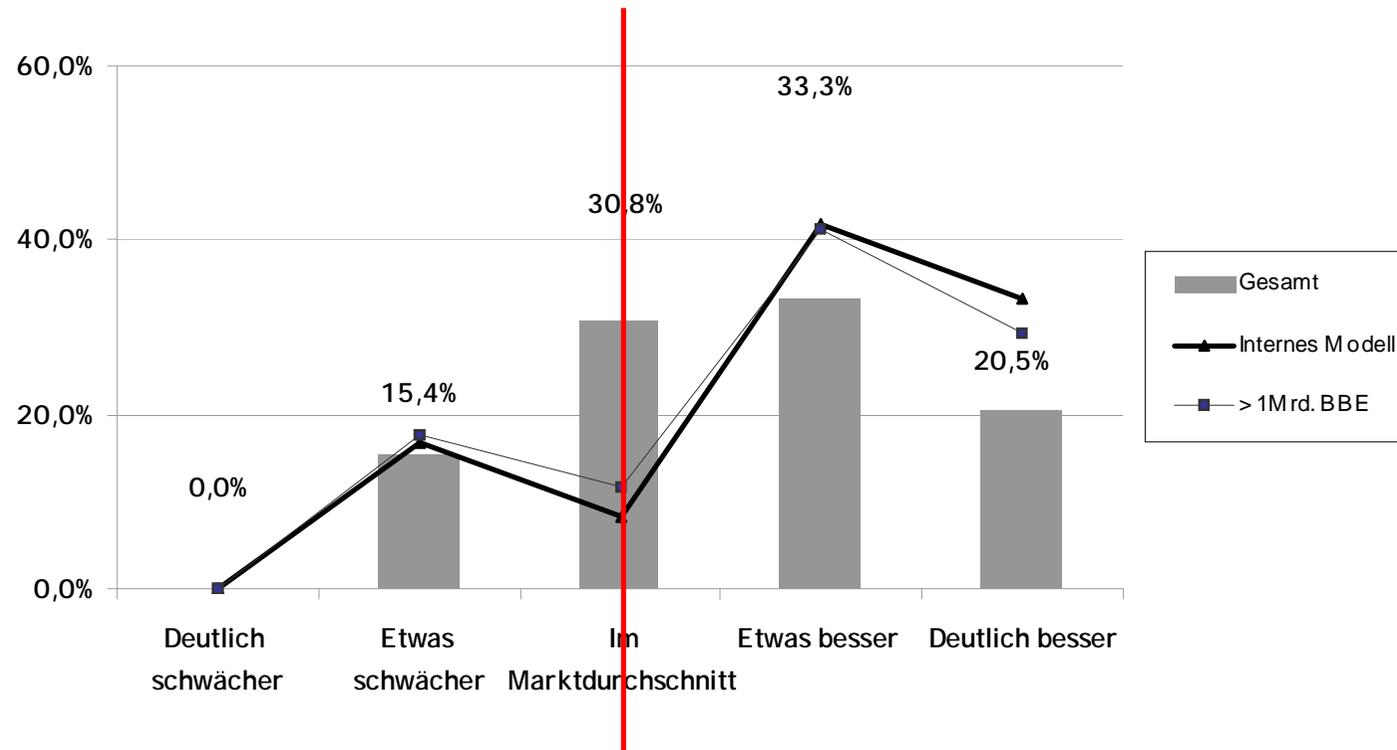
### < 1 Mrd. BBE



- ▶ 71% der Unternehmen schätzen den verbleibenden Aufwand zur vollständigen Umsetzung der MaRisk auf unter 600 Personentage.
- ▶ Kleine Versicherer gehen von einem deutlich niedrigeren Aufwand aus („Proportionalität“).

# Ziele Risikomanagement und Ressourcen

## Selbsteinschätzung in Relation zum Markt

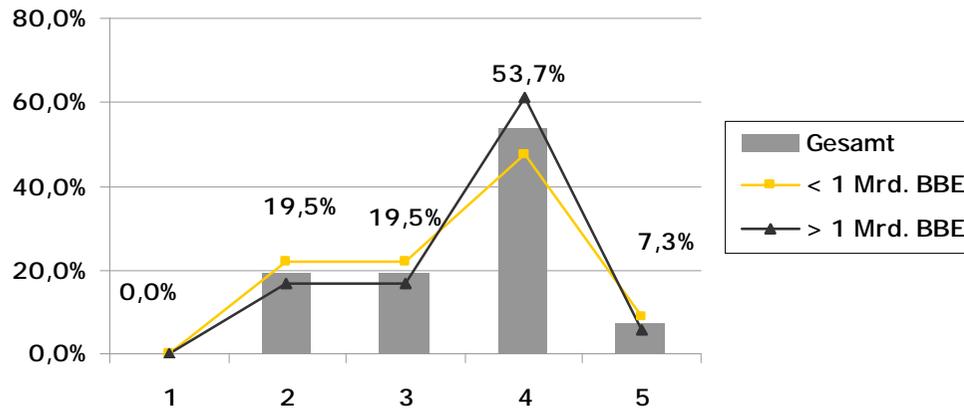


- ▶ Die Rechnung geht nicht auf: Über 50% schätzen sich besser ein als der Marktdurchschnitt, nur 15% etwas schwächer
- ▶ Große Unternehmen und Unternehmen, die ihr internes Modell zertifizieren lassen möchten, sehen sich noch besser als der Gesamtmarkt

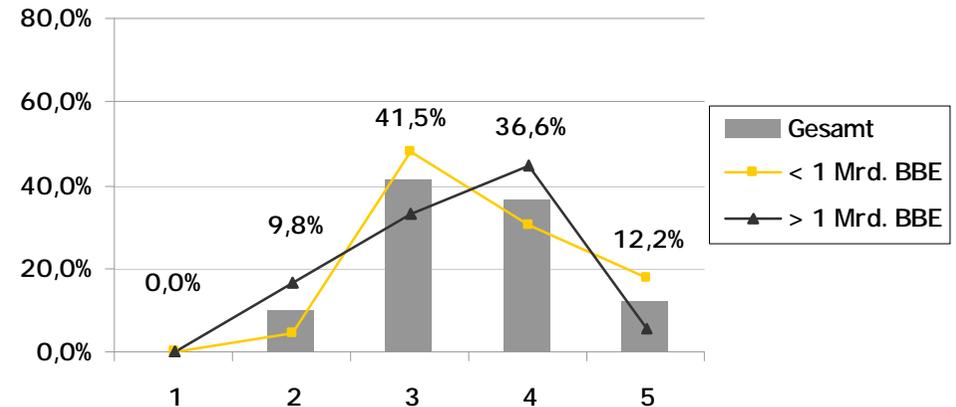
# Umsetzungsstand MaRisk

## Überblick Risikostrategie

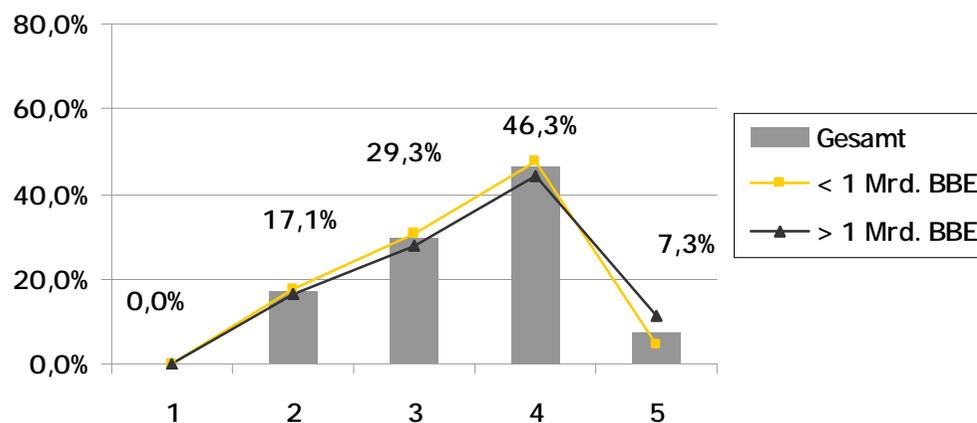
### Erstellung der Risikostrategie



### Festlegung der Wesentlichkeit



### Verhältnis zur Geschäftsstrategie



- ▶ Keine signifikanten Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen
- ▶ Über 50% sehen sich bereits heute als MaRisk konform an

# Umsetzungsstand MaRisk

## Exkurs: Wesentlichkeitskonzept der MaRisk

---

- ▶ „Der Grundsatz der Materialität bedeutet hier, dass nur **wesentliche Risiken** in die Betrachtung einzustellen sind.“ (MaRisk VA Kapitel 4. Tz. 1)
- ▶ „Alle von der Geschäftsleitung identifizierten Risiken, die sich **nachhaltig negativ** auf die Wirtschafts-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens auswirken können, werden als **wesentlich** erachtet. Zur Beurteilung der **Wesentlichkeit** hat sich die Geschäftsleitung einen Überblick über das **Gesamtrisikoprofil** des Unternehmens zu verschaffen. Die Bestimmung der wesentlichen Risiken ist das Ergebnis der unternehmensindividuellen Risikoidentifikation sowie Risikoanalyse und –bewertung und der **unternehmensindividuellen Skalierung der Wesentlichkeit...**“ (MaRisk VA Kapitel 5. Tz. 1)
- ▶ „Risikomanagemententscheidungen (Entscheidungen über den Eingang und die Handhabung **wesentlicher Risiken**) liegen in der Verantwortung der Geschäftsleitung...“ (MaRisk VA Kapitel 6. Tz. 1)
- ▶ „Alle mit **wesentlichen Risiken behaftete Geschäftsabläufe** sind adäquat zu steuern und zu überwachen.“ (MaRisk VA Kapitel 7.2.2 Tz. 2)
- ▶ „Bei **wesentlichen Änderungen** der Risikosituation ist die Risikoanalyse anzupassen und ggf. die **Ausgliederung** zu beenden.“ (MaRisk VA Kapitel 8. Tz. 2)
- ▶ „Eine **Notfallplanung** muss nicht jede Aktivität im Unternehmen einbeziehen, sondern nur **wesentliche Aktivitäten**.“ (MaRisk VA Kapitel 9. Tz. 1)

# Umsetzungsstand MaRisk

## Überblick Risikotragfähigkeit I

### 7.3.1 Risikotragfähigkeitskonzept und Limitierung

Auf Basis des unternehmensindividuellen Gesamtrisikos ist ein Risikotragfähigkeitskonzept zu erstellen, welches darlegt, wie viel Risikodeckungspotenzial insgesamt zur Verfügung steht und wie viel davon zur Abdeckung aller wesentlichen Risiken verwendet werden soll. ... Unternehmen haben des Weiteren zu prüfen, ob die aufsichtsrechtlich geforderte Kapitalausstattung ausreichend ist, um ihrem aktuellen Gesamtrisiko und ihren strategischen Zielen gerecht zu werden.

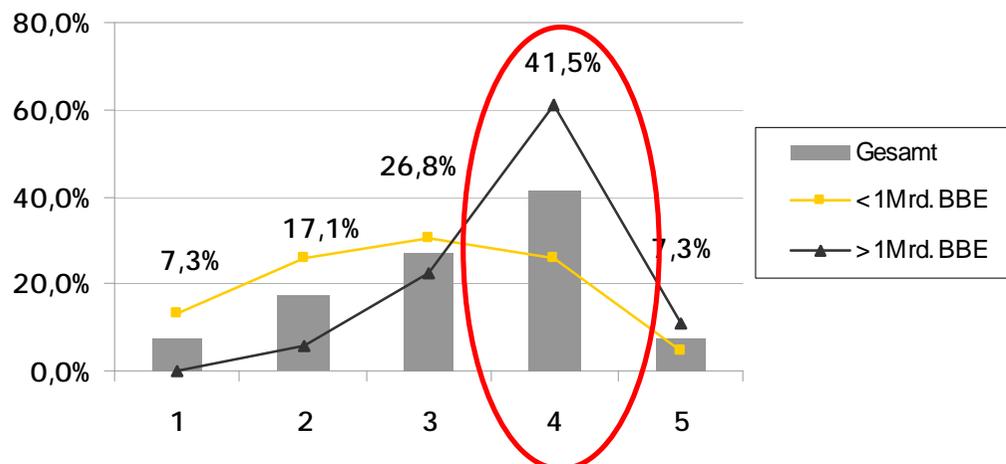
..... Entsprechend der Risikoneigung der Geschäftsleitung ist darauf aufbauend dann der Anteil an Risikodeckungspotenzial im Risikotragfähigkeitskonzept festzulegen, der tatsächlich zur Abdeckung der Risiken eingesetzt werden soll.

Die Methoden und Annahmen bei der Erstellung des Risikotragfähigkeitskonzeptes sind zu dokumentieren und nachvollziehbar zu begründen.

Die Annahmen zur Ermittlung des für die Abdeckung der Risiken notwendigen Risikodeckungspotenzials sind von der Geschäftsleitung zu dokumentieren und zu begründen. Die Höhe des ermittelten erforderlichen Betrags ist im Rahmen der Geschäftsstrategie, die die Geschäftsleitung zur Erreichung ihrer Ertrags- und Kapitalziele verfolgt, zu berücksichtigen und bei der Risikolimitierung darzulegen.

Auf Basis der Risikotragfähigkeit ist ein konsistentes System von Limiten zur Risikobegrenzung zu installieren, ..... Die Limitauslastung ist in Form von Risikokennzahlen darzustellen.

### Festlegung Risikodeckungspotential

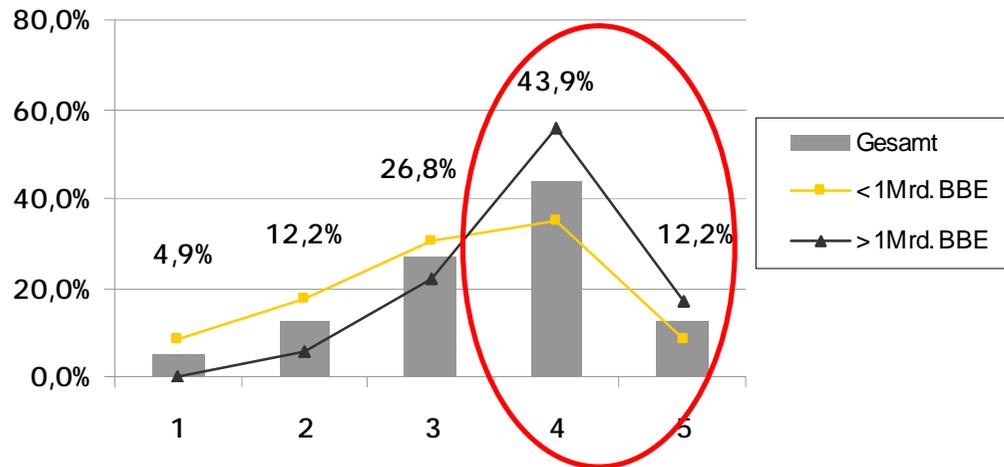


► Kleine Versicherer schätzen sich bei der Festlegung des Risikodeckungspotenzials schlechter ein als große Versicherer.

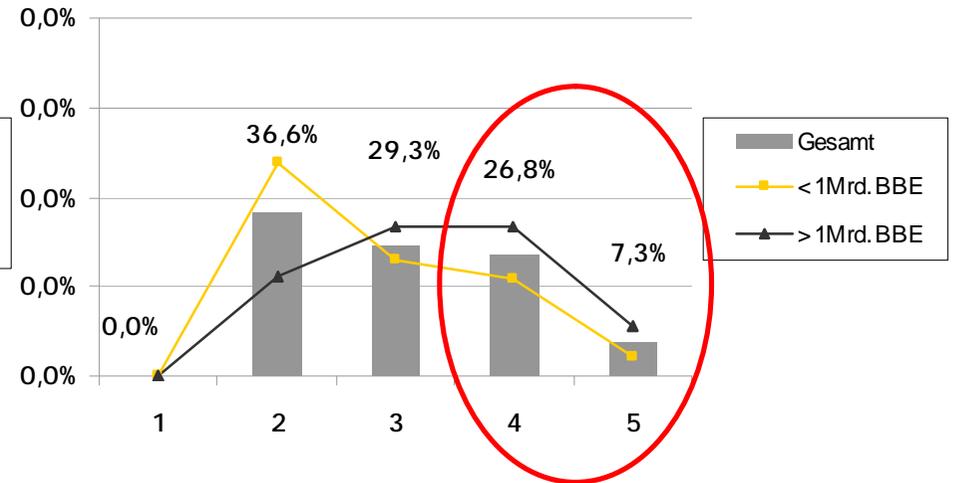
# Umsetzungsstand MaRisk

## Überblick Risikotragfähigkeit II

Feststellung der Risikoneigung und des verfügbaren Risikokapitals



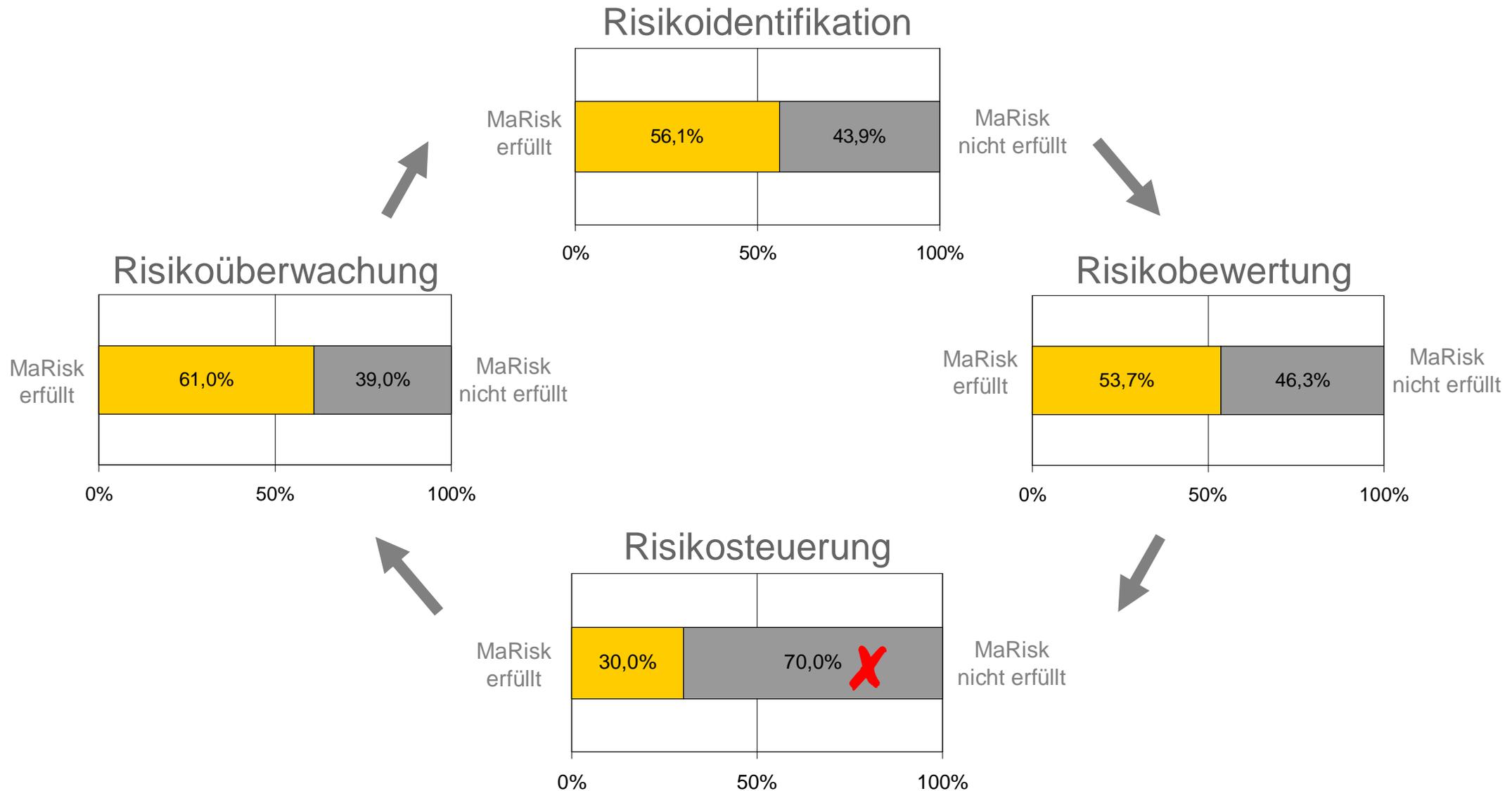
Feststellung von Limiten



- ▶ Die Feststellung der Risikoneigung auf Gesamtunternehmensebene ist in über 50% der Unternehmen erfolgt, wurde aber nicht in ein vollständiges Limit- und Schwellenwertsystem umgesetzt.
- ▶ Große Unternehmen sehen sich weiter als der Markt

# Umsetzungsstand MaRisk

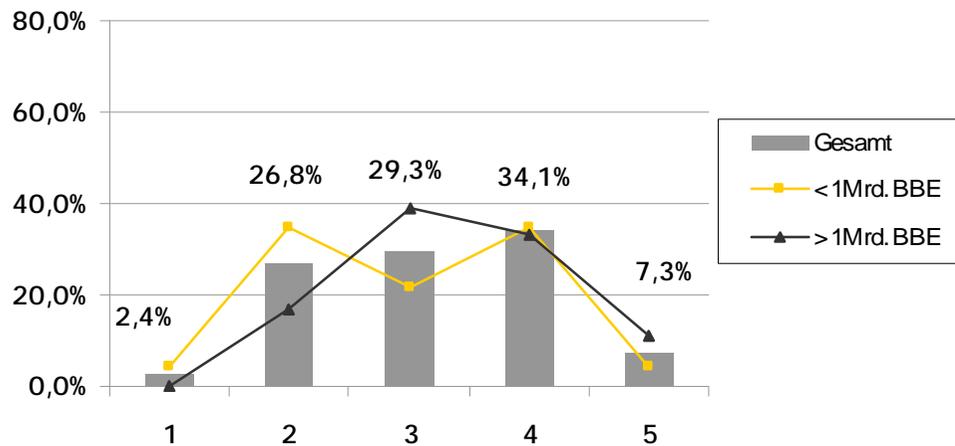
## Überblick Risikokontrollprozess



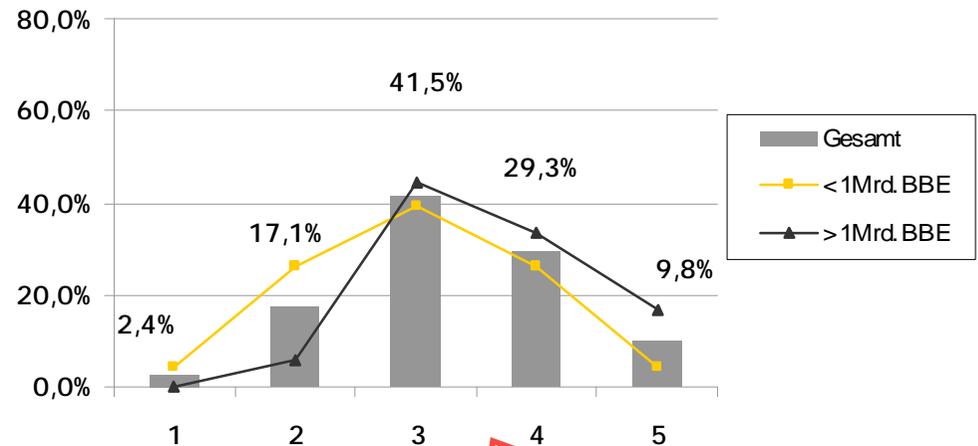
# Umsetzungsstand MaRisk

## Überblick Risikokultur

### Stand der Risikokultur und Risikokommunikation



### Erstellung und Inhalte des Risikoberichts



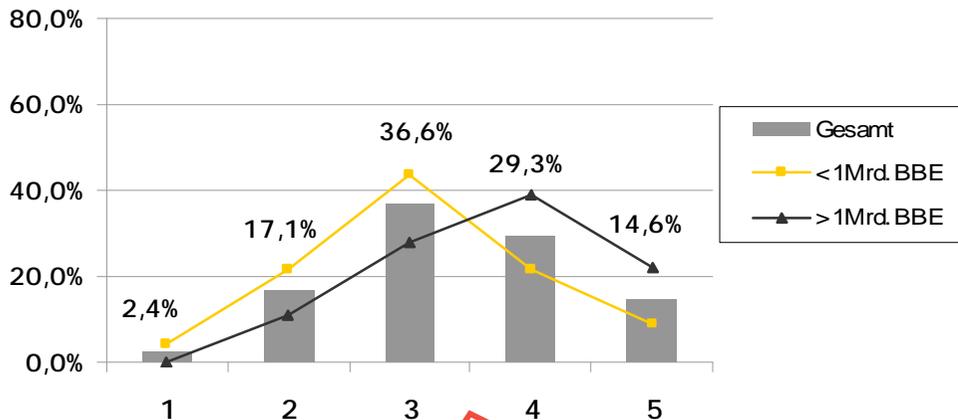
Überblick über Gesamtprofil, Ausrichtung an der Risikostrategie, Risikokennzahlen, gibt Risikosteuerungsimpulse

- ▶ Die Kultur eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems und einer offenen Kommunikation über Risiken (z.B. Risikobericht) ist noch nicht in allen Unternehmensbereichen angekommen
- ▶ Die gilt vor allem für die Erstellung des Risikoberichts bei kleinen Versicherern.

# Umsetzungsstand MaRisk

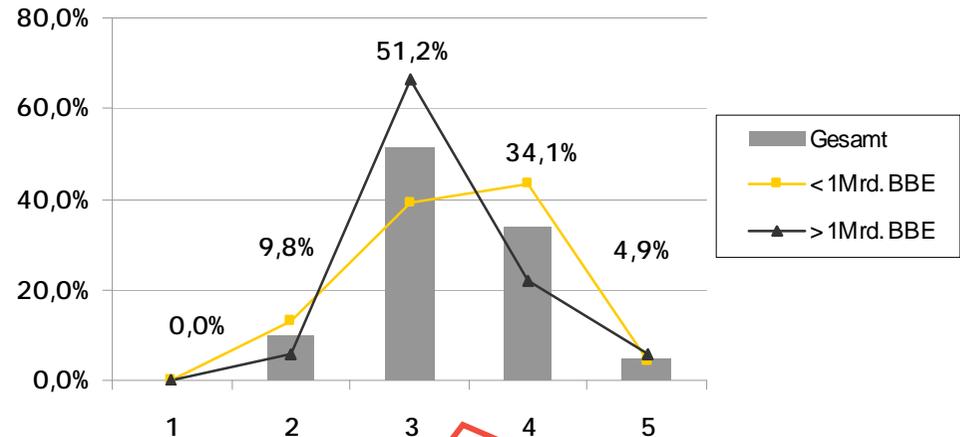
## Überblick Aufbauorganisation I

### Funktion unabhängiges Risikocontrolling



„Funktionstrennung“, Einbindung bei neue Produkten und Geschäftsfeldern, Beurteilung von Strategien aus Risikomanagementsicht

### Funktion operativer Geschäftsbereiche



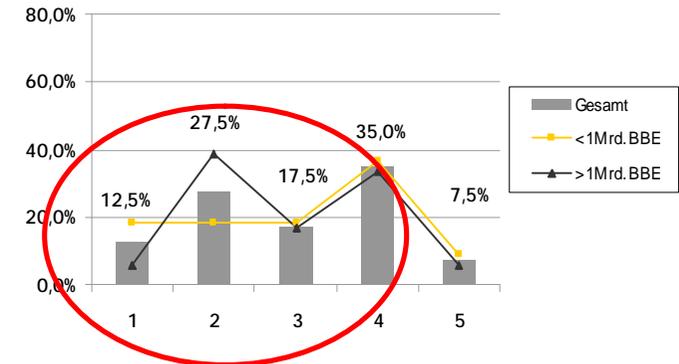
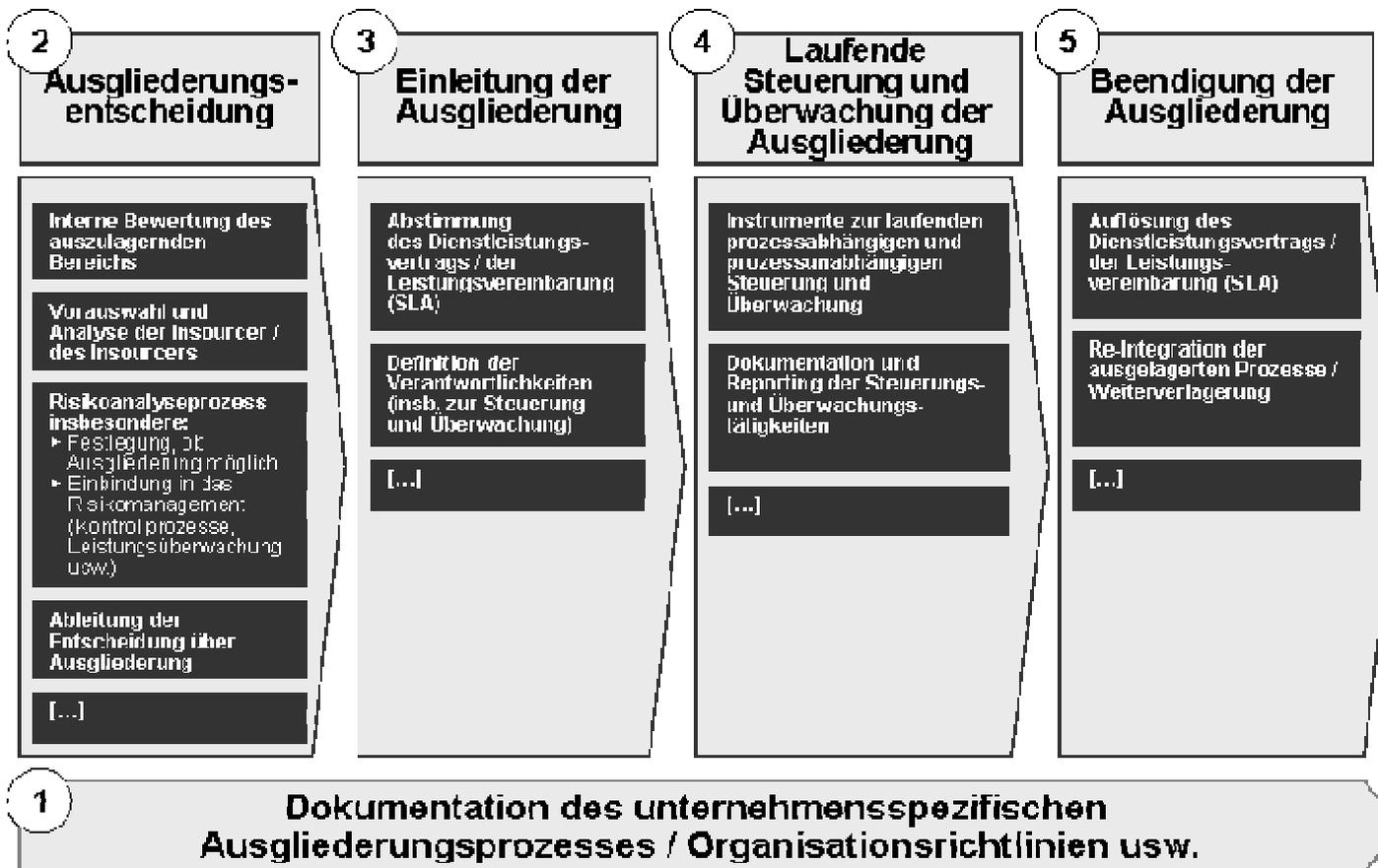
Beteiligung am Risikokontrollprozess: Klare und dokumentierte Regelung und Verantwortlichkeiten, Integration vom Limitsystemen in die Arbeit

- ▶ Hohe Hürden von Stufe 3 zur MaRisk Compliance: Nur etwa 40% der Unternehmen erfüllen nach eigener Einschätzung die MaRisk zur Aufbauorganisation.
- ▶ Bei der Erfüllung der Anforderungen zur zentralen Risikocontrollingfunktion schneiden große Versicherer besser ab, bei der Festlegung der Funktion der operativen Geschäftsbereiche schneiden kleine Versicherer besser ab.

# Umsetzungsstand MaRisk Überblick Aufbauorganisation II

## Ausgegliederte Funktionen und Dienstleistungen

### Beispiel: Musterprozess



- ▶ Über 55% sehen sich nicht als MaRisk konform
- ▶ 12,5 % der Unternehmen sagen sie haben keinen Überblick über ausgelagerte Funktionen und Dienstleistungen

# Umsetzungsstand MaRisk

## Überblick Ablauforganisation

### Versicherungstechnik

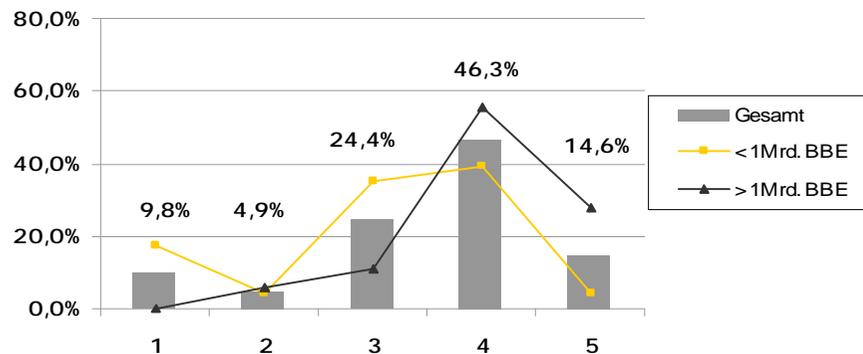


### Kapitalanlagen



Dokumentation der Prozesse und klare Verantwortlichkeiten, Einsatz von Risikokennzahlen zur Steuerung, Verknüpfung mit der Risikotragfähigkeit des Unternehmens

### Reservierung



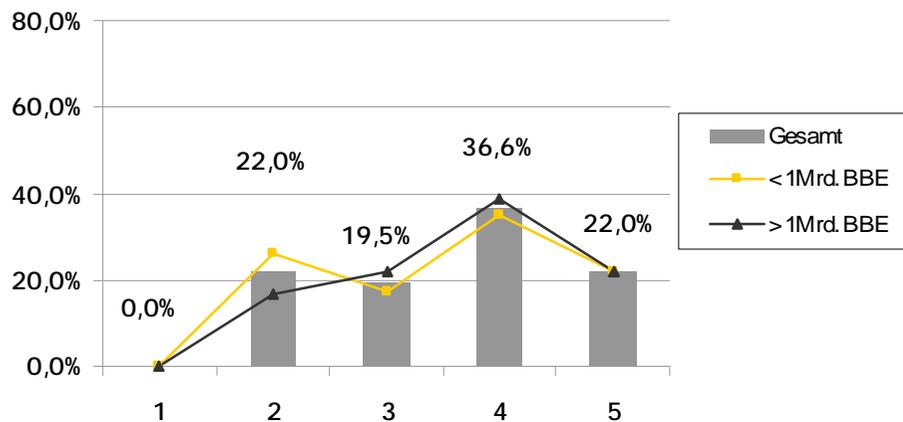
### Passive Rückversicherung



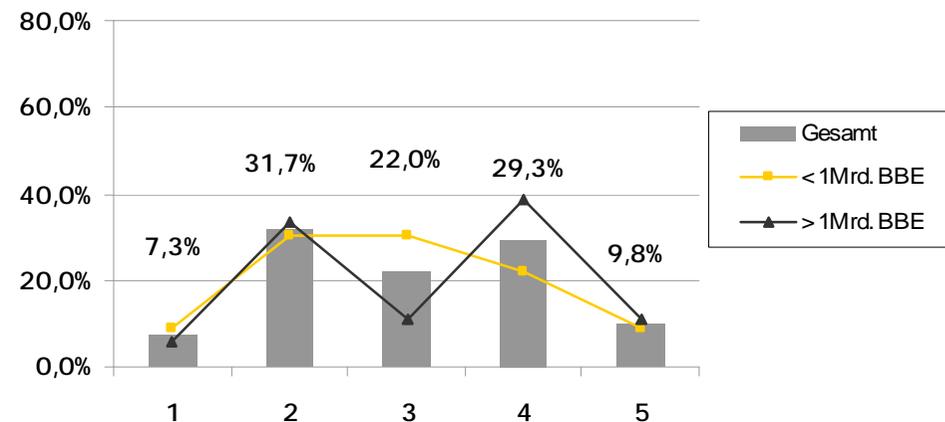
# Umsetzungsstand MaRisk

## Überblick Kontrollen und Organisationsentwicklung I

### Aufbau interner Kontrollen



### Maßnahmen der Organisationsentwicklung bei Änderungen

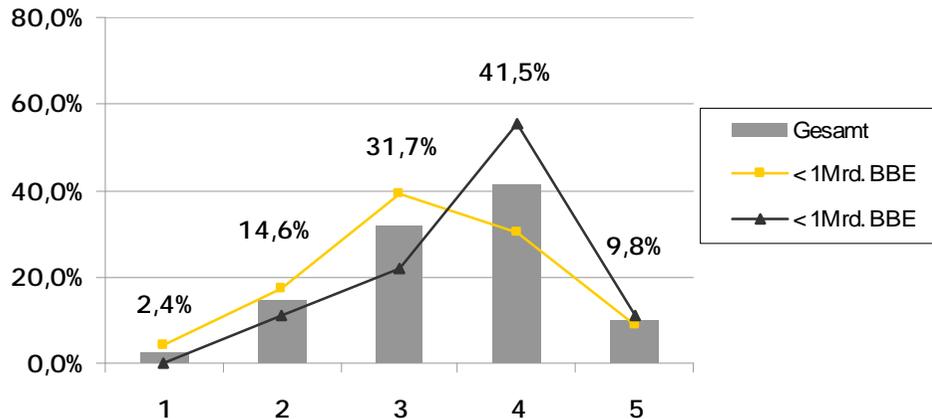


- ▶ Nachholbedarf wird allgemein vor allem bei Maßnahmen der Organisationsentwicklung gesehen (Erfüllungsgrad 39,1%).
- ▶ Problemfeld: Dokumentation und Bewertung der Funktionsfähigkeit der vorhandenen internen Kontrollen

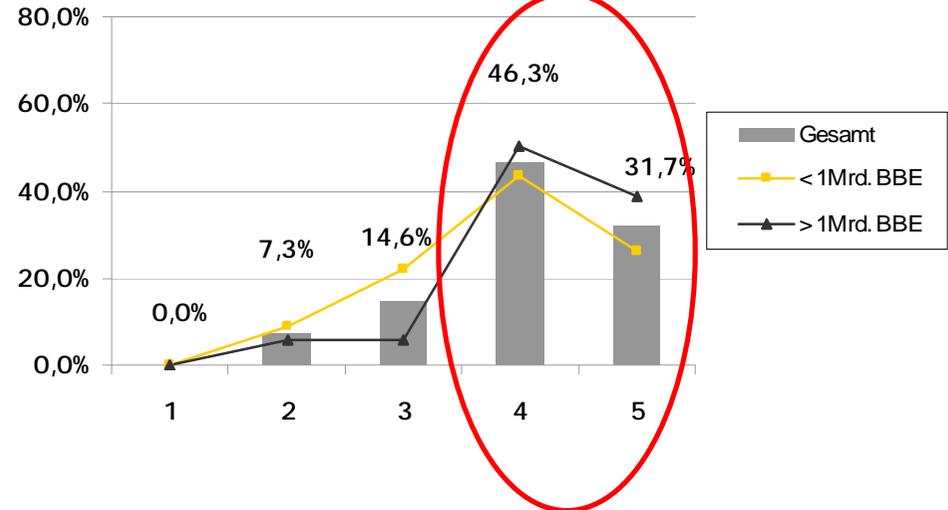
# Umsetzungsstand MaRisk

## Überblick Kontrollen und Organisationsentwicklung II

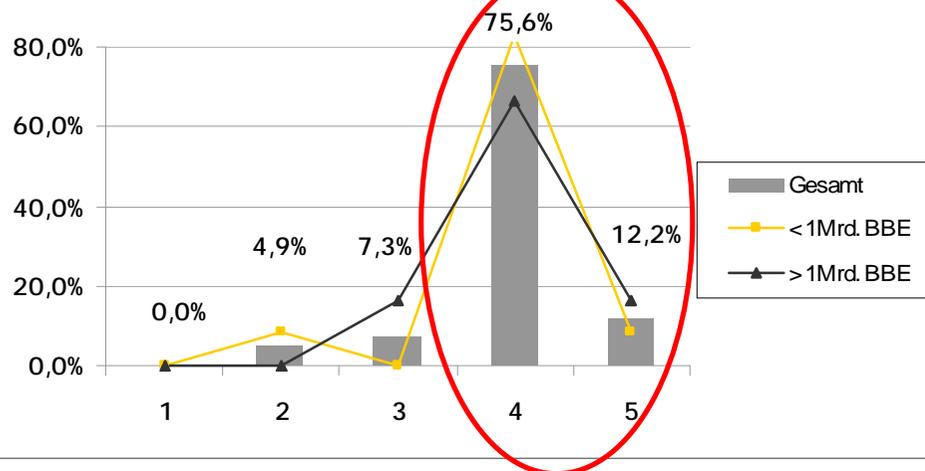
### Notfallplanung



### Überprüfung von IT-Systemen



### Interne Revision

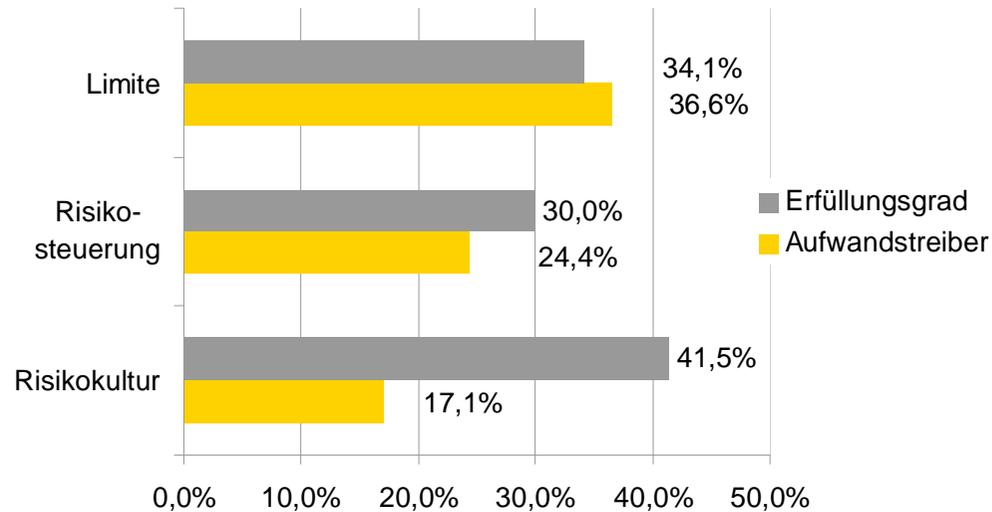


- ▶ Große Unternehmen sehen sich bei der Umsetzung der MaRisk hinsichtlich Notfallplanung und IT weiter als kleine.
- ▶ Insgesamt hoher Umsetzungsstand in diesen Bereichen.
- ▶ Klarstellung der BaFin, dass unter einer Notfallplanung ein „Business Continuity Management (BCM)“ gemeint ist.

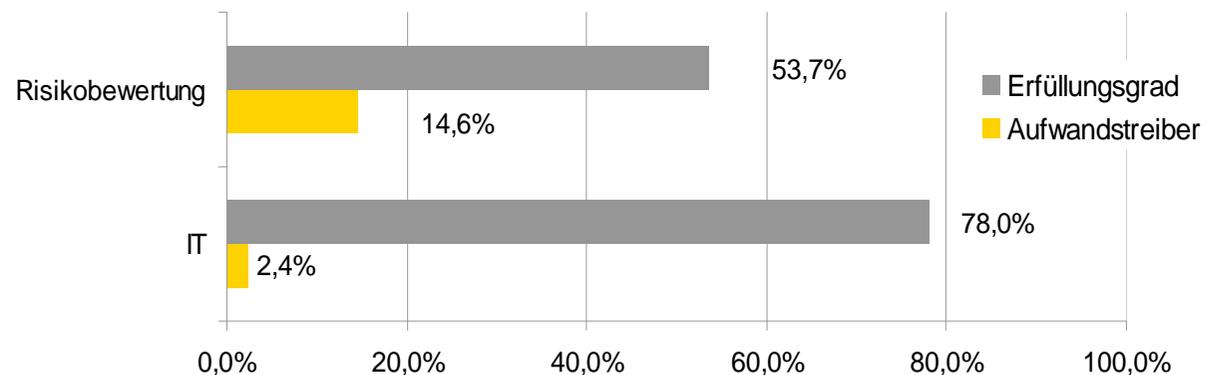
# Umsetzungsstand MaRisk

## Aufwand vs. Umsetzungsstand

### ▶ Starke Aufwandstreiber



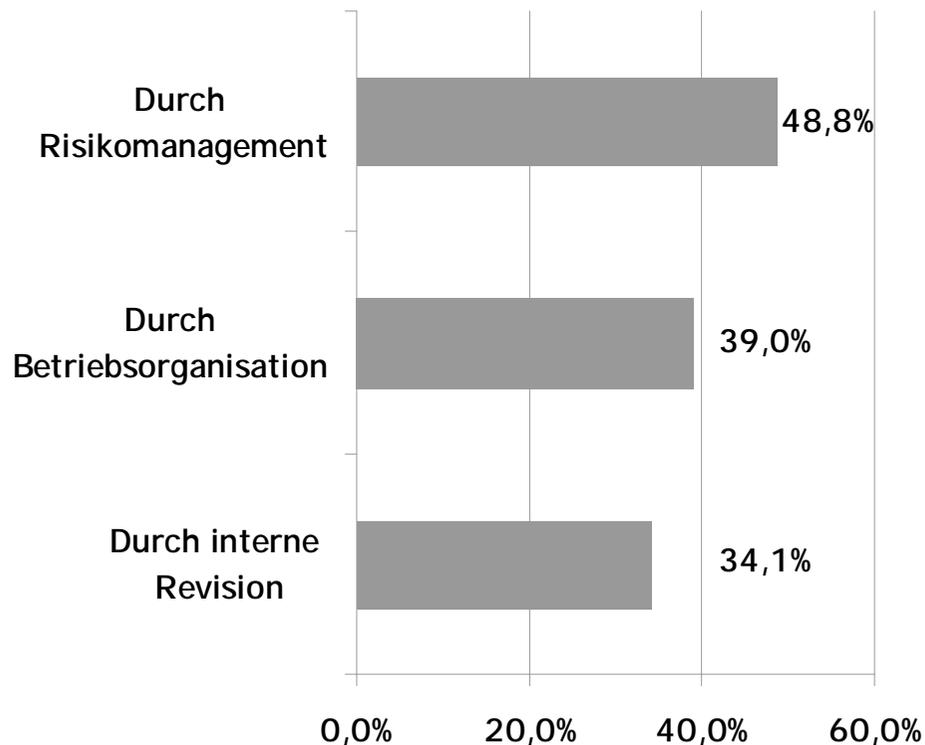
### ▶ Besondere Fälle



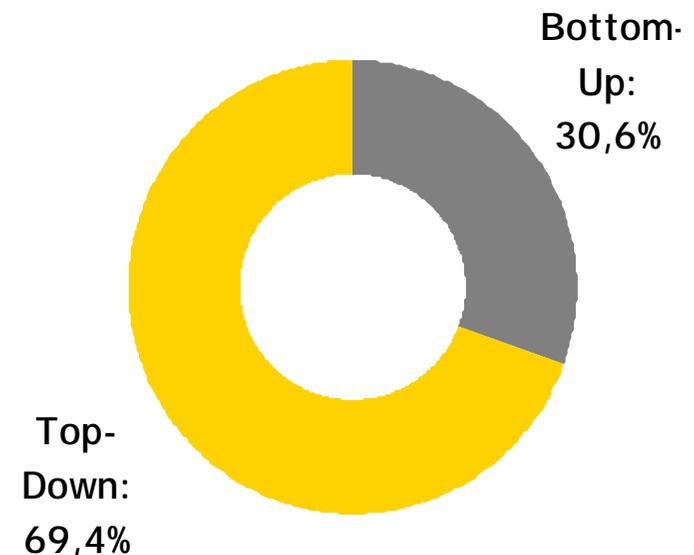
# Weitere Aufgaben des Risikomanagements

## Verknüpfung Prozesse, Risiken und Kontrollen

### Durchführung der Risikoerhebung und -bewertung



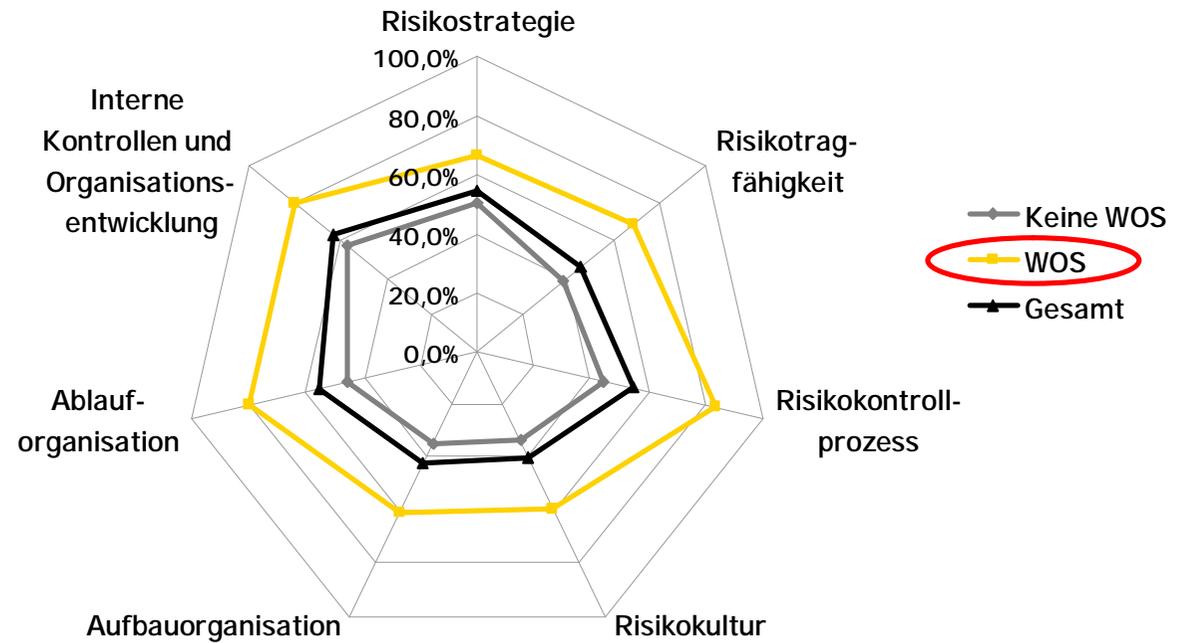
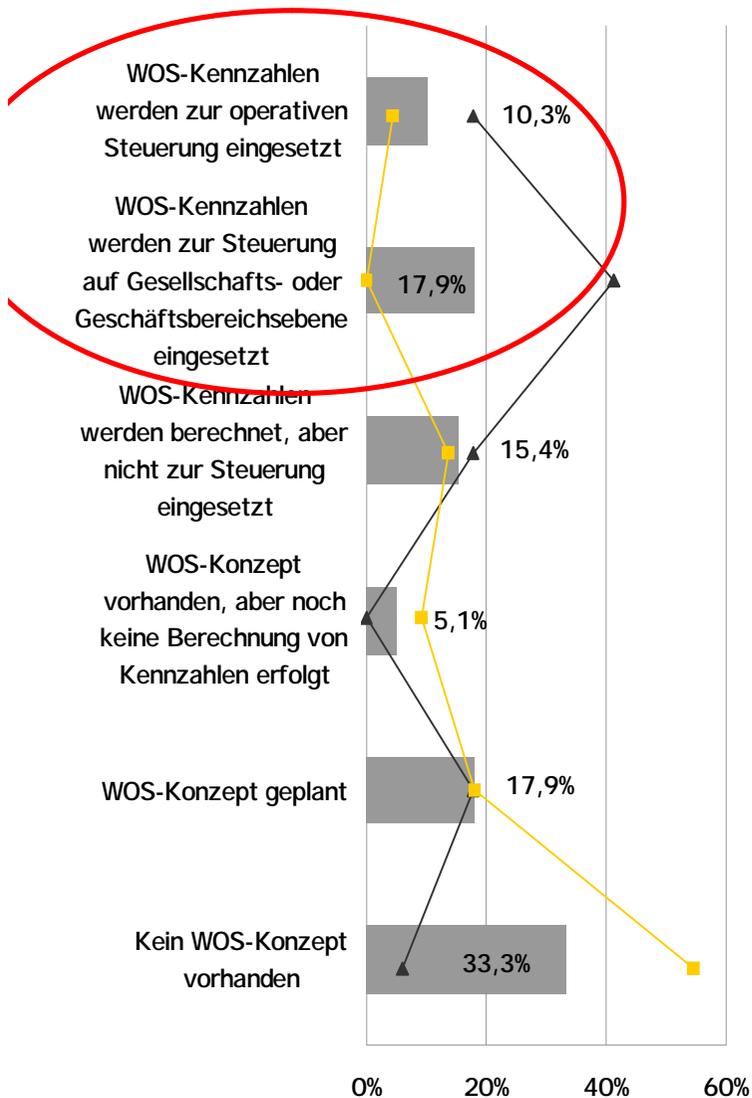
### Top-Down- vs. Bottom-Up-Ansatz



- ▶ Die Durchführung der Risikoerhebung und -bewertung erfolgt nicht einheitlich
- ▶ Mit spezieller Software arbeiten nur 29% der Versicherer
- ▶ 69% der Versicherer erheben nur die wesentlichen Prozesse

# Weitere Aufgaben des Risikomanagements

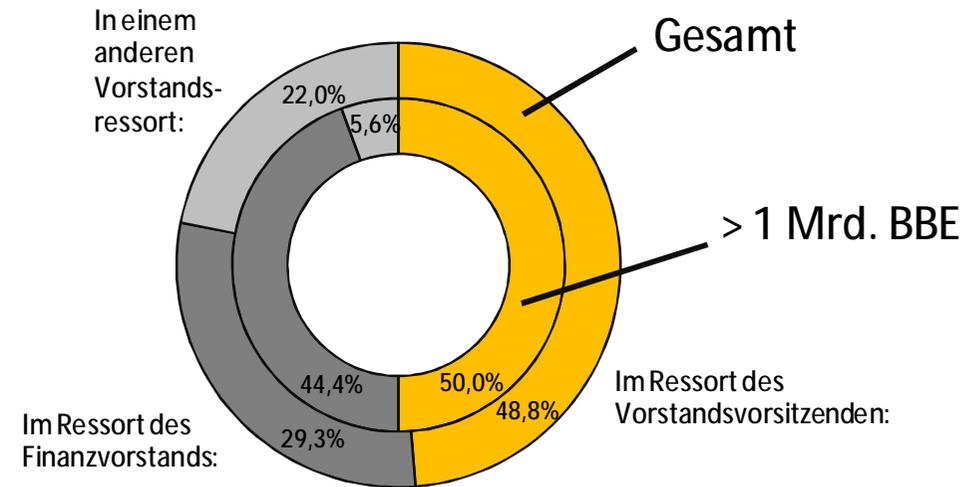
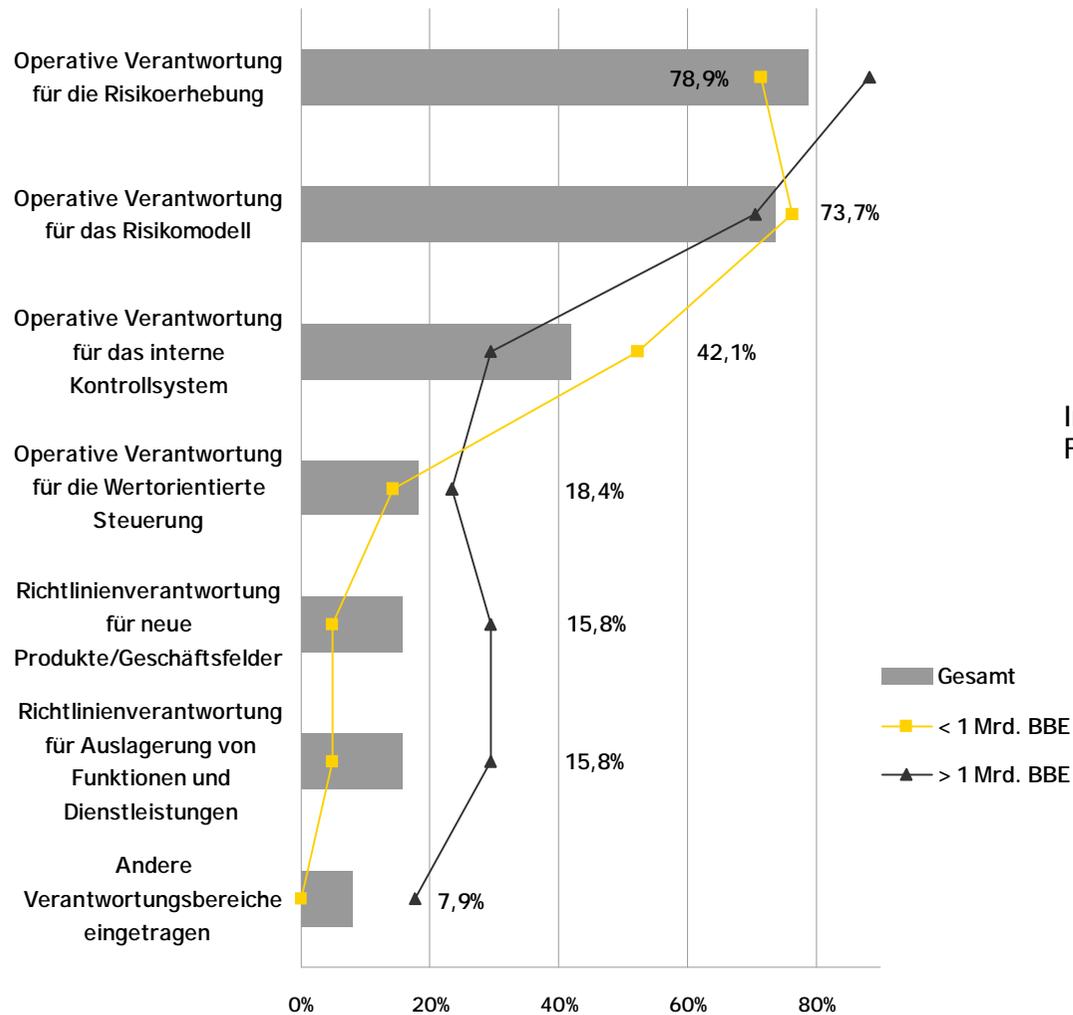
## Einsatz von Risikokapitalmodellen zur WOS



- ▶ Große Unternehmen verwenden WOS deutlich stärker zur Unternehmenssteuerung als kleine Versicherer.
- ▶ Versicherer, die WOS einsetzen, erfüllen die MaRisk besser als Versicherer ohne WOS.

# Weitere Aufgaben des Risikomanagements

## Aufgaben und Verankerung des Risikomanagements



- ▶ Bei großen Versicherern nimmt das Risikomanagement häufiger auch weitere Funktionen wahr.
- ▶ Bei knapp 50% der Versicherer liegt das Risikomanagement beim Vorstandsvorsitzenden. In kleinen Unternehmen ist das Risikomanagement zu 22% auch in anderen Ressorts angesiedelt. Lediglich ein Versicherer hat ein eigenes Vorstandsressort geschaffen.

# Zusammenfassung

## Allgemein:

- ▶ Umsetzung der MaRisk größtenteils bis 2010 geplant, größter Nachholbedarf bei Risikotragfähigkeit und Risikokultur
- ▶ Große Unternehmen sind weiter als kleine
- ▶ Die Verwendung einer WOS korreliert mit einem ausgeprägten Risikomanagement

## Aber:

10. Information und Dokumentation	
<p>Alle für die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements wesentlichen Informationen müssen den Entscheidungsträgern exakt und vollständig zur Verfügung stehen. Wie gesteuert werden soll, ist dabei in Abstimmung mit der Strategie des Unternehmens festzulegen. Hinsichtlich der Dokumentation gelten die Anforderungen des § 64a Abs. 3 VAG. <b>Die Dokumentation umfasst alle wesentlichen Formeln, Parameter, Methoden, Verfahren, Handlungen, Festlegungen, Entscheidungen und ggf. Begründungen sowie festgestellten Mängel und daraus gezogene Schlussfolgerungen.</b> Wesentliche unterjährige Änderungen sind aufzuzeichnen und zeitnah innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. <b>Die Dokumentation muss für sachverständige Dritte nachvollziehbar und überprüfbar sein.</b></p>	<p>Für das Risikomanagement in der Versicherungswirtschaft kommen eine Vielzahl von Daten und Informationen aus den verschiedensten betrieblichen Teilfunktionen und wissenschaftlichen Disziplinen infrage, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrieb</li><li>• Interne und externe Rechnungslegung</li><li>• Unternehmensplanung, –entwicklung und –bewertung</li><li>• Datenarchivierung und –sicherung</li><li>• Asset Management, inklusive Kapitalmarktinformationen</li><li>• Tarifierung, Produktentwicklung, Aktuariat</li><li>• Schadenmanagement</li><li>• Versicherungstechnische Bestandsführung</li><li>• Mathematisch-statistische Verfahren</li></ul> <p><b>Die Dokumentation soll einen systematischen Überblick über Risiken, Prozesse und Kontrollen geben. Die hier geschilderte Dokumentationspflicht stellt aus Sicht der Aufsicht keine abschließende Liste für den gem. § 55c VAG zu erstellenden Risikobericht dar, sondern benennt die Felder, die als Minimum dokumentiert werden müssen.</b></p>

---

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Andreas Schlögl

Manager

Actuarial Services Life Advisory

Phone +49 89 14331 19443

Fax +49 181 3943 19443

Mobile +49 160 939 19443

[Andreas.Schloegl@de.ey.com](mailto:Andreas.Schloegl@de.ey.com)

## Dennis Hofmann

Senior

Actuarial Services Life Advisory

Phone +49 221 2779 20949

Fax +49 181 3943 20949

Mobile +49 160 939 20949

[Dennis.Hofmann@de.ey.com](mailto:Dennis.Hofmann@de.ey.com)

---

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

---

### **Ernst & Young in Deutschland**

Ernst & Young ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Unsere über 6.500 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und unseren hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 135.000 Kollegen der internationalen Ernst & Young-Organisation betreuen wir unsere Mandanten überall auf der Welt. Das gemeinsame Ziel aller Mitarbeiter ist es, unter Einsatz all ihrer Fähigkeiten, das Potenzial unserer Mandanten zu entfalten.

Weitere Informationen finden Sie unter

[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

© 2010

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved.

Der Name Ernst & Young bzw. „wir“ bezieht sich in diesem Firmenprofil auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen.