



Qx-Club
Neue Anforderungen an das
Risikomanagement
11. September 2008, Berlin

Agenda

Anforderungen an die Ausgestaltung
des Risikomanagements

Elemente eines angemessenen
Risikomanagements

Funktionsausgliederungen und
Notfallkonzepte

Information und Dokumentation

Etablierung eines
Risikomanagementsystems



Anforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagements



ORSA (Own Risk and Solvency Assessment)

Regelungen in § 44 des Solvency II Richtlinienentwurfs

Issues Paper zur Konkretisierung am 27. Mai 2008 durch CEIOPS veröffentlicht

Eigenmittel

- Bewertung sowohl nach betragsmäßiger Höhe als auch der Qualität
- Nachweis ausreichender Eigenmittel zu jeder Zeit
- Adäquate Kapitalplanung mit Prognose von Kapitalanforderung und Eigenmitteln

Risiken

- Stärkerer Fokus auf zukunftsorientierte Risikoidentifizierung
- Einbezug aller wesentlichen Risiken in ORSA
- Berücksichtigung von Risiken auch außerhalb des Standardansatzes (Liquiditäts-, Reputations- und strategisches Risiko)
- Berücksichtigung von Geschäftsführungspraktiken, Kontrollen und Systemen

ORSA (Own Risk and Solvency Assessment)

Aufgaben der Geschäftsleitung

- Begründung Einschätzung der Risikolage und Aufstellung von Handlungsalternativen
- Verantwortlich für regelmäßige Überprüfung und Verifizierung von ORSA
- Sicherstellung einer regelmäßigen Überprüfung von ORSA durch unabhängige Instanz

Internes Modell

- Beschreibung der Rolle des internen Modells für Risikomanagement und Kapitalanforderung durch das Unternehmen
- Begründung Abweichungen von der Kalibrierung des Standardansatzes (Zeithorizont, Konfidenzniveau)
- Begründung Abweichungen zwischen intern und aufsichtsrechtlich benötigtem Kapital

Umfangreiche Dokumentationsanforderungen an ORSA

Anforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagements

Versicherungsaufsichtsrecht fordert ordnungsgemäße Geschäftsorganisation

9. VAG-Novelle (Veröffentlichung Dezember 2007)

Was wird verlangt?

- Gesamtverantwortung Geschäftsleitung
- Risikostrategie
- Organisatorischer Rahmen
- Dokumentation
- Internes Steuerungs- und Kontrollsystem
- Angemessene Ausgestaltung der internen Revision
- Vorlage Risikobericht und Revisionsbericht bei der BaFin

Konsultation Entwurf MaRisk – Veröffentlichung 30.4.2008

→ Konkretisierung der Regelungen

Was sind die Auswirkungen?

→ Effektivere Überwachung und Kontrolle der Geschäftsabläufe

→ Risikoorientierter Steuerungskreislauf

Vorstände haben eine gemeinsame Verantwortung - unabhängig von der Zuständigkeitsregelung



Prinzipienbasierte Anforderungen der MaRisk

Grundsatz der **Proportionalität** unter Berücksichtigung
Grundsatz der **Materialität**

Flexible Ausgestaltung aufgrund

- Risikoprofil
- Art und Umfang des Geschäftsbetriebs
- Komplexität des gewählten Geschäftsmodells

Ihre Umsetzung

- ✓ MaRisk Vorgabe ist eine Chance, kein notwendiges Übel
- ✓ Identifikation und Nutzung von Spielräumen
- ✓ Etablierung einer passenden Organisation
- ✓ Auswahl eines optimalen Risikomanagementsystems

Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung

Möglichkeit der Übertragung von Verantwortung für laufende Durchführung auf ein oder mehrere Mitglieder der Geschäftsleitung

Wesentliche Aufgaben der Geschäftsleitung

Implementierung eines funktionierenden Risikomanagements

Festlegung

- Einheitlicher Leitlinien für das Risikomanagement
- Risikostrategie im Einklang mit Geschäftsstrategie
- Risikotoleranz und Einhaltung Risikotragfähigkeit (Risikotragfähigkeitskonzept)

Treffen wesentlicher risikostrategischer Vorgaben

Laufende Überwachung Risikoprofil, Einrichtung Frühwarnsystem und Lösung wesentlicher risikorelevanter Ad hoc-Probleme

Überprüfung und ggf. Anpassung von Geschäfts- und Risikostrategie mind. jährlich

Sicherstellung unternehmensinterner Kommunikation und Risikokultur

Interne Revision

Elemente eines angemessenen Risikomanagement - Risikostrategie



Handlungsvorgaben auf operativer Ebene durch die Risikostrategie

- Festlegung von Zielvorgaben hinsichtlich Risikoarten, Risikoumfang, Herkunft, Zeithorizont und Risikotragfähigkeit
- Analyse von Folgen und Auswirkungen im operativen Geschäft
- Bei substantieller Veränderung des Gesamtrisikoprofils umgehende Anpassung
- Detaillierungsgrad unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Proportionalität

Mögliche Inhalte

Ziele Risikomanagement

Aktuelles Risikoprofil

Definition von Teilzielen

Ausgangslage & Umgang mit Risiken

➡ Regelmäßige Information sowie Erörterung mit Aufsichtsorgan (soweit vorhanden)

Elemente eines angemessenen Risikomanagement - Organisatorische Rahmenbedingungen



Festlegung angemessener organisatorischer Rahmenbedingungen



Abbildung Geschäftsprozesse in der Ablauforganisation

Organisatorische Einbindung neuer Geschäftsfelder sowie Kapitalmarkt-, Versicherungs-, und Rückversicherungsprodukte

Ressourcen und betriebliche Anreizsysteme

Leitlinien für Organisationsentwicklung

Einrichtung Kontrollprozess

- Identifikation sowie klare Definition von Berichtswegen und Schlüsselkontrollen (untereinander abgestimmt)
- Test Eignung und Wirksamkeit der identifizierten Schlüsselkontrollen
- Beurteilung von Kontrollschwächen und zeitnahe Beseitigung

Risikorelevante Geschäftsabläufe und deren Schnittstellen

- Versicherungstechnisches Geschäft
- Reservierung
- Kapitalanlagemanagement (inklusive Asset-Liability-Management)
- Passives Rückversicherungsmanagement

Unabhängige Risikocontrollingfunktion: Sicherstellung der Unabhängigkeit

Kontrolle und Überwachung von Risiken

Keine Verantwortung für Eingehen von Risiken oder Steuerung von Risiken auf operativer Ebene

Wesentliche Aufgaben

- Identifikation & Bewertung von Risiken
- Entwicklung von Methoden und Prozessen zur Risikobewertung und -überwachung
- Risikoberichterstattung und Feststellung von Risikokonzentrationen
- Vorschlag und Überwachung von Limiten sowie Risiken auf aggregierter Ebene
- Überwachung von Maßnahmen zur Risikobegrenzung
- Bewertung neuer Produkte und aktuelles Produktportfolio aus Risikosicht

Einräumung vollständiges & uneingeschränktes Informationsrecht

Elemente eines angemessenen Risikomanagements – Organisatorische Rahmenbedingungen

Schaffung von Rahmenbedingungen für operative Geschäftsbereiche

Definition und Dokumentation von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Vertretungsregelungen und Kompetenzen im Umgang mit Risiken

Zerlegung von strategischen Zielen in Teilbereichsziele für einzelne Bereiche

Information über aktuelles Gesamtrisikoprofil bzw. des Bereichs

Bereitstellung der Notfallplankonzepte

Laufende Information über relevante Limitsysteme

Verantwortlichkeiten operativer Geschäftsbereiche



Elemente eines angemessenen Risikomanagement - Internes Steuerungs- und Kontrollsystem



Erstellung Risikotragfähigkeitskonzept auf Basis des unternehmensindividuellen Gesamtrisikos

Darlegung benötigtes Solvenzkapital für alle wesentlichen Risiken

- Aufsichtsrechtliche Eigenmittelanforderung als Untergrenze

Mögliche Anforderungsdimensionen für die Beurteilung durch BaFin

- Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorschriften als Minimalanforderung
- Anforderung von Dritten (z.B. für ein interaktiv durchgeführtes Rating)
- Unternehmensinterne Ziele
- Rechnungslegungszwecke

Bewertung des Gesamtrisikoprofils auf –falls technisch möglich– Basis einer ökonomischen Bewertung

Erstellung Risikotragfähigkeitskonzept auf Basis des unternehmensindividuellen Gesamtrisikos

Dokumentation und nachvollziehbare Begründung von Methoden und Annahmen

Möglichkeiten zur Verbesserung der Risikotragfähigkeit z.B.

- Verringerung notwendiges Solvenzkapital durch Reduzierung der Risiken
- Erhöhung Eigenmittel (Kapitalerhöhung, Aufnahme von Hybrid-/Nachrangkapital)
- Diversifikation oder Kumulreduktion
- Reduktion Geschäftsvolumen
- Rückversicherung, Hedging etc.

Angemessene Verlinkung zur Risikosteuerung

Risikotragfähigkeitskonzept als Basis für ein konsistentes Limitsystem zur Risikobegrenzung

Beispielhafte Inhalte eines Risikotragfähigkeitskonzepts

Allgemeine Grundsätze, Methoden und Annahmen

Ziele Risikotragfähigkeitskonzept

Definition Risikotragfähigkeit

- Verfügbares Risikokapital (z.B. Solvabilität I als Mindesthöhe)
- Ökonomisch notwendiges Risikokapital
- Einzelheiten zur Modellierung einzelner Risikoklassen

Szenarioanalysen

Einbindung in das Risikomanagement

- Link zum Limitsystem

Limitsystem hergeleitet aus Risikotragfähigkeitskonzept

Instrument zur Umsetzung der gewählten Strategie unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit

Installation eines konsistenten Systems von Limiten zur Risikobegrenzung unter Verantwortung der Geschäftsleitung

- Auf allen relevanten Steuerungsebenen
- Für alle zu beachtenden Risiken
- Adressatenadäquat
- Möglichst spartenspezifisch

Laufende Kontrolle der Auslastung anhand von geeigneten Risikokennzahlen durch Risikocontrollingfunktion und periodische Berichterstattung an Geschäftsleitung

Internes Steuerungs- und Kontrollsystem – Risikokontrollprozess



- Versicherungstechnisches Risiko
- Marktrisiko
- Kreditrisiko
- Operationales Risiko
- Liquiditätsrisiko
- Konzentrationsrisiko
- Strategisches Risiko
- Reputationsrisiko-

Risikoinventur als umfängliche Grundlage für Messung aller Risiken

Risikoidentifikationsprozess ↔ Gesamtrisikoprofil
Alle in Aufbauorganisation definierten Geschäftsbereiche

Mögliche Methoden

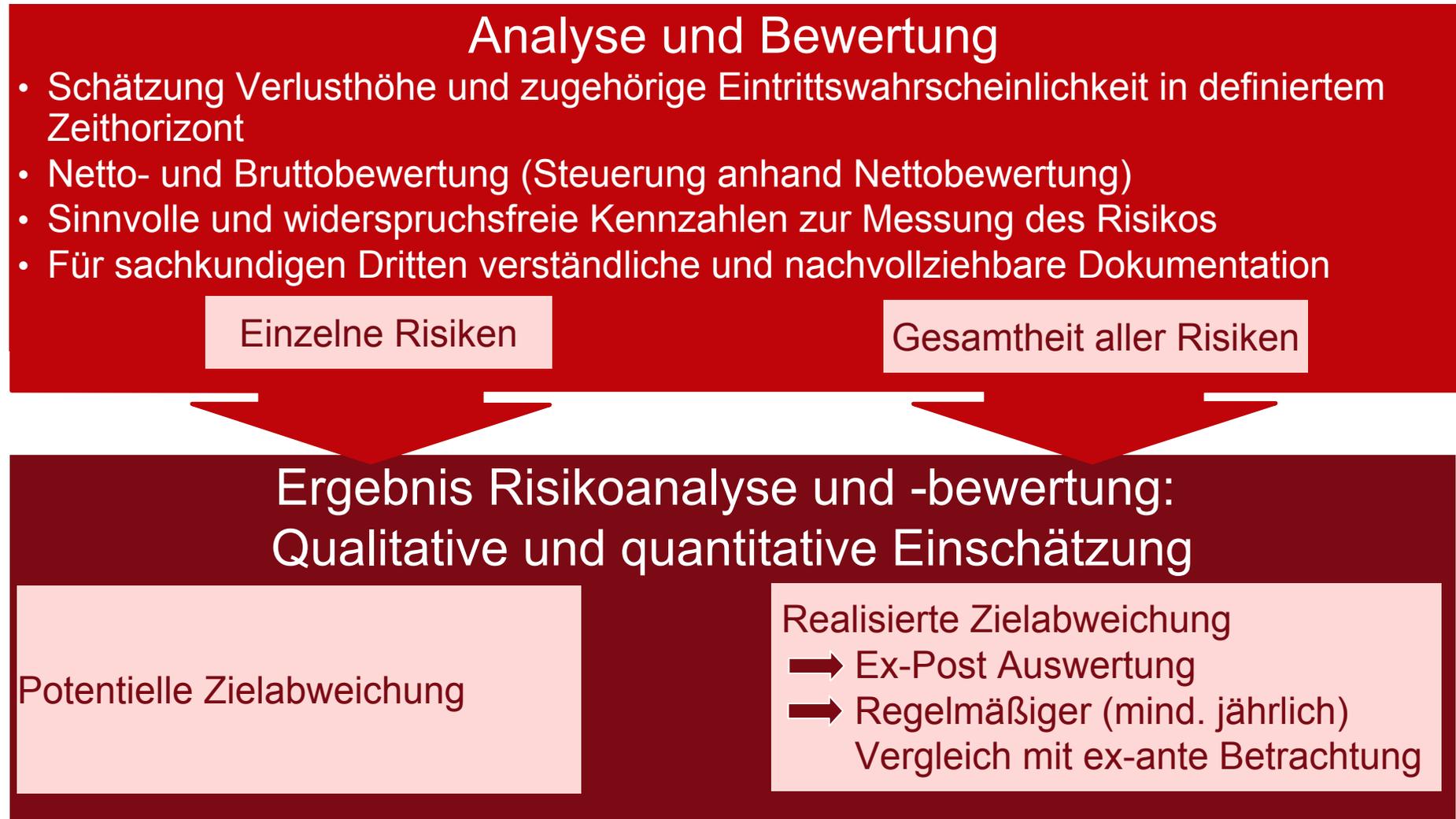
- Strukturierte Assessments
- Szenariotechnik
- Checklisten
- Standardisierte Fragebögen
- Trendanalysen
- Expertenschätzungen/Workshops
- Interviews

Auswahl Methoden unter Berücksichtigung Grundsatz
Proportionalität

Unterstützung durch
unabhängige
Risikococontrollingfunktion

Systematische Dokumentation Ergebnis Risikoidentifikationsprozess
➔ Risikobeschreibung, Risikokatalog oder Risikoinventarliste

Ausweis aller Risiken als Ergebnis der Risikoanalyse und -bewertung



Risikosteuerung durch Maßnahmen zur Vermeidung, Übertragung und Limitierung von Risiken

- Auf der Risikostrategie basierenden Risikosteuerung durch die Geschäftsbereiche
- Entwicklungs- und Umsetzungsprozess von Strategien und Konzepten, um identifizierte und analysierte Risiken entweder
 - bewusst zu akzeptieren oder zu vermeiden
 - und zu reduzieren
- Zerlegung der strategischen Risikoziele in operativ messbare Teilziele
- Einsatz angemessener Steuerungskennzahlen sowie deren Dokumentation im Risikobericht
- Ableitung Handlungsbedarf anhand Gegenüberstellung IST/SOLL der Nettorisikoposition
- Bei Eintritt Veränderung Gesamtrisikoprofil: Neue Identifikation von Risikotreibern und Neuberechnung Risikokennzahlen nach ergriffenen Maßnahmen

Aufdeckung und Korrektur von Mängeln durch adäquate, regelmäßige Überwachung

Verantwortung Risikoüberwachung

- Unabhängige Risikocontrollingfunktion auf aggregierter Ebene
- Geschäftsbereiche für ihren Bereich

Durchführung Risikoüberwachung

- Durch Funktion ohne Ergebnisverantwortung
- Sicherstellung der Unabhängigkeit
- Regelmäßig
- Ausgerichtet am bestehenden Gesamtrisikoprofil sowie Häufigkeit und Art der Veränderung des Geschäftsumfelds

Überwachung aller identifizierten und analysierten/bewerteten Risiken durch Kontrolle von

- Risikoprofil
- Limiten
- Umsetzung Risikostrategie
- Risikotragfähigkeit
- Einhaltung von risikorelevanten Methoden und Prozessen

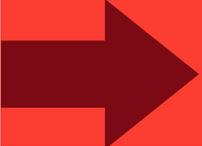
Unternehmensinterne Kommunikation



Sicherstellung ausreichende unternehmensinterne Kommunikation über alle wesentlichen Risiken

Entwicklung effizienter Kommunikationswege für Notfälle

Transparenz aller Maßnahmen als wichtiger Erfolgsfaktor, die Chancen der erweiterten Regulierung zu ergreifen

 Voraussetzung ist eine angemessene Risikokultur

Sicherstellung des Informationsflusses über wesentliche Risiken (bottom-up) durch die Risikoberichterstattung

Erstellung Risikobericht (mind. jährl.)

- Geschäftsleitung muss jederzeit in der Lage sein, u.a. diesen zu erläutern
- Dokumentation Handlungsalternativen und Maßnahmen für interne Revision und externe Prüfer
- Gewährleistung der Aussagekraft (v.a. auch auf aggregierter Ebene)
- Darstellung wesentlicher Änderungen und Entwicklungen sowie eingeleiteter Maßnahmen

Dies erfordert:

- Fixierte Rahmenbedingungen eines standardisierten Risikoberichts
- Vorgaben zu Struktur und Inhalt
- Festgelegte Berichtslinien und Zuständigkeiten Datenlieferung

Ziel:

- Ermöglichung des Managements, in angemessener Zeit auf Entwicklungen mit möglichem negativen Einfluss auf das Unternehmen angemessen zu reagieren

Elemente eines angemessenen Risikomanagement – Interne Revision



Elemente eines angemessenen Risikomanagement – Interne Revision

Interne Revision: Instrument der Geschäftsleitung und notwendiger Bestandteil einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation

Funktionsfähige interne Revision

Tätigkeiten insbes. Risikomanagement

- Systematische und zielgerichtete Bewertung Effektivität von
 - Risikomanagement
 - Interne Kontrollen und Führungs- und Überwachungsprozesse
- Hilfestellung zur Verbesserung der Effektivität
- Prüfung aller wesentlichen Aktivitäten der gesamten Geschäftsorganisation
- Überwachung und Dokumentation einer fristgerechten Mängelbeseitigung (mit Eskalationsverfahren bei Nichtbeseitigung)

Verankerung der internen Revision in innerbetriebliche Leitlinien durch Geschäftsleitung in Bezug auf

- Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse
- Organisatorische Einbindung
- Funktionstrennung
- Grundsätze der Unabhängigkeit
- Berichtspflichten
- Vollständiges und uneingeschränktes Informations- und Prüfungsrecht

Prüfungsplanung und Berichterstattung der internen Revision

Selbständige, unabhängige und objektiv risikoorientierte Prüfung aller unternehmensinternen Geschäftsbereiche, Abläufe, Verfahren und Systeme

Prüfungsplanung

- Aufstellung jährlich fortzuschreibender und risikoorientierter Prüfungsplan als Basis der Tätigkeit
- Genehmigung der Prüfungsplanung und wesentlicher Anpassungen durch Geschäftsleitung
- Laufende Überprüfung und Weiterentwicklung der Prüfungsplanung, -methoden und -qualität

Berichterstattung

- Zeitnahe Erstellung Prüfungsbericht für jede Prüfung
- Vorlage Prüfungsbericht bei fachlich zuständigen Mitgliedern der Geschäftsleitung
- Vorlage Gesamtbericht an Geschäftsleitung über sämtliche durchgeführte Prüfungen im Geschäftsjahr inklusive
 - Festgestellte wesentliche Mängel
 - Klassifizierung der festgestellten Mängel
 - Ergriffene Maßnahmen
 - Stand der Mängelbeseitigung

Regelmäßiger Austausch interne Revision und Risikomanagementfunktion über signifikante risikorelevante Sachverhalte und Entwicklungen

Information und Dokumentation



Systematischer Überblick: „Risikohandbuch“ ist unerlässlich

Klarstellung **Gesamtverantwortung** Vorstand sowie Bedeutung Risikomanagement für das Unternehmen

Definition „**Risiko**“ sowie von **Risikoarten** (inkl. Risikotreiber)

Risikostrategie

Organisatorischen Rahmenbedingungen

Internes Steuerungs- und Kontrollsystem

- **Risikotragfähigkeitskonzept** und dem hieraus abgeleiteten **Limitsystem**
- **Risikokontrollprozess**
 - **Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Grundsätze, Methoden, Muster** sowie **nützliche Informationen** für alle mit dem Risikomanagement befassten Mitarbeiter

Aufgaben der internen Revision

Handhabung bei Funktionsausgliederungen sowie **Notfallkonzepte**

Etablierung eines Risikomanagementsystems



Etablierung eines Risikomanagementsystems

Den Kreislauf transparent und nachvollziehbar gestalten unter Berücksichtigung Grundsatz der Proportionalität

Sicherstellung adäquater Datenqualität als Grundstein

Einheitliche Inventur mit Knackpunkten für den darauf aufbauenden Prozess und Definition Wesentlichkeit

Nachvollziehbares und aussagekräftiges integriertes Reporting an die Geschäftsleitung

- Gesamtrisikoprofil
- Risikobeschreibung und Soll-Ist-Vergleiche
- Durchgeführte und geplante Maßnahme sowie Alternativen

Einbettung in Unternehmenssteuerung

- Controlling
- Strategien und Ziele sowie risikopolitische Entscheidungen

Etablierung eines Risikomanagementsystems

Umsetzung mit Prioritätensetzung und Nutzung ökonomischer Chancen und Etablierung einer Risikokultur

Analyse der Ausgangssituation – Integration bestehender Strukturen

Entwicklung und Verankerung Risikostrategie

Verankerung von Grundsätzen zu Risikomanagement sowie Organisation

- Auf- und Ablauforganisation
- Etablierung Kontrollprozess (Wesentlichkeitskonzept)

Internes Steuerungs- und Kontrollsystem: Entwicklung und Verankerung von

- Risikotragfähigkeitskonzept und darauf aufbauendem konsistenten Limitsystem
- Adäquatem Risikokontrollprozess
- Aussagekräftiger Kommunikation und Berichterstattung

Schlanke Kontrollprozesse und effektive Dokumentation zwecks Unternehmenssteuerung und Integration in wirtschaftliche Ziele

Ihr Ansprechpartner



Ralf Kessler

Aktuar (DAV)

Manager

Tel.: +49 (0) 175 9368677

E-Mail: ralf.kessler@de.pwc.com