

## ERM-Strategie in der Versicherungswirtschaft

# Solvency II – Bedrohung oder Chance für kleine Versicherer?

Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) fühlen sich durch verstärkte Regulierungen oftmals in ihrer Existenz bedroht. Doch mit der richtigen Vorbereitung und Strategie bietet ihnen Solvency II viele Möglichkeiten.

Neben den vielen kleinen und mittelständischen Familienunternehmen, Autozulieferern oder Industriebetrieben gibt es hierzulande rund 80 mittelgroße und mehr als 200 kleine Versicherungsunternehmen. Seit Jahren stellen Experten diesen kleinen und mittelgroßen Versicherern düstere Prognosen aus: Sie könnten, vor allem wenn es um Gebiete wie Erfahrung, die Möglichkeiten der Risikoabschätzungen sowie das Erreichen gewisser Ratingkategorien geht, mit den großen Anbietern einfach nicht mithalten. Doch bedeutet die vielfach diskutierte, europaweite Reform des Versicherungsaufsichtsrechts Solvency II zwangsläufig auch das Ende für hunderte von kleinen und mittleren Versicherern? Fest steht: Die Veränderungen bringen viele neue Herausforderungen mit sich. Gleichzeitig können die kleinen Versicherer Solvency II aber für ihre unternehmerische Zukunft nutzen, wenn sie die Reform als Chance wahrnehmen und nicht als nur als regulatorische Bürde ansehen.

Solvency II ist sowohl Konzept als auch Prozess. Das Konzept ist dabei sehr intuitiv: Versicherer und Rückversicherer sollen die ihrem Geschäft zugrunde liegenden Risiken besser analysieren und quantifizieren, um ausreichend Kapital zur Deckung dieser Risiken vorhalten zu können. Mit einer durchdachten Strategie können sie dabei sicherstellen, dass das Unternehmen die zukünftigen regulatorischen Anforderungen nach Solvency II erfüllt.

### Kleine und große Versicherer in Europa

Die Top 20 der in Europa beheimateten Versicherungsgruppen kontrollieren derzeit mehr als die Hälfte des gesamten Prämienvolumens. Die größten und generell umkämpften europäischen Versicherungsmärkte sind dabei deutlich weniger kon-

zentriert als kleinere Märkte. Zudem sind in den meisten Ländern viele der größeren Versicherer Tochterunternehmen internationaler Gruppen. In jedem EU-Land haben außerdem sowohl die führenden fünf Leben- und Nicht-Leben-Unternehmen einen durchschnittlichen Marktanteil von mehr als 50 Prozent. Diese Zunahme der Konzentration geht einher mit einer stetig schrumpfenden Anzahl an Versicherungsunternehmen, hauptsächlich aufgrund von Portfeuille- oder gesamten Firmenübernahmen. Ein großer Vorteil der kleinen bis mittelgroßen Versicherungsunternehmen ist in diesem Zusammenhang, dass sie sich oftmals auf eine große Loyalität von Seiten ihrer Kunden verlassen können. Ihr Fortbestand ist daher nicht zwangsläufig und sofort bedroht, auch wenn die Reform zweifelsohne viele Herausforderungen mit sich bringt. Zunächst muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass es den typischen KMU-Versicherer gar nicht gibt. Die verschiedenen Anbieter variieren nicht nur stark in ihrem jeweiligen Fokus sondern auch in ihrer Größe. Einige Anbieter sind so klein, dass Solvency II für sie kaum von Bedeutung ist. Jeder kleine und mittlere Versicherer kann daher von der Neuregelung profitieren, wenn er die eigenen Stärken und Schwächen in seinem Kernaufgabengebiet genau analysiert, versteht und für sich nutzt.

### Bedeutung von Solvency II für kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen

Ein zentraler Punkt des Solvency-II-Konzepts ist die Belohnung von Portfeuilleis mit einer starken Diversifikation. Das bedeutet: Je größer die Risikostreuung, umso geringer fällt (relativ gesehen) die Kapitalanforderung aus. Dieses Prinzip schlägt sich auch nieder in der mittlerweile von der europäischen Politik gekippten

Entscheidung, eine übergeordnete Gruppenaufsicht zuzulassen. Mehrere Versicherer hätten hierdurch so reguliert und überwacht werden sollen, als wären sie eine einzige Einheit. KMUs können ihre Risiken jedoch im Allgemeinen weniger streuen als große Unternehmen, sind also weniger stark diversifiziert.

Des Weiteren fordert Solvency II Erfahrungen und Fähigkeiten, die kleine und mittlere Unternehmen im Regelfall bislang nicht besitzen, da der Aufbau dieses Know-hows unter Umständen auch eine finanzielle Überforderung darstellt. Viele große oder internationale Organisationen hingegen setzen mittlerweile sehr fortgeschrittene Techniken in ihrem Enterprise Risk Management (ERM) ein, um damit beispielsweise die Höhe des benötigten Risikokapitals zu bestimmen oder die Anforderungen von Ratingagenturen transparenter bedienen zu können.

Schließlich sehen die meisten KMUs die auf sie zukommenden Änderungen in erster Linie als regulatorische Bürde und ignorieren häufig die Chancen, die sich aus den Modifikationen der Solvenzregeln für ihr Geschäft ergeben.

### Standardformel und (partielle) interne Modelle

Dabei ermöglicht ihnen Solvency II die Wahl zwischen der Anwendung einer so genannten Standardformel sowie der Erstellung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen internen Modells. Unter der Standardformel ist die regulatorische Kapitalkalkulation nicht nur einfacher, sondern auch mechanistischer. Diese Vorgehensweise stellt allerdings nur eine extrem abgeschwächte Form des Enterprise Risk Managements dar und bietet keine neuen Erkenntnisse über die eigene Risikostruktur und damit auch keine nennenswerten Geschäftsvorteile. Da die Standardformel

einen weniger akkuraten Weg der Risiko- beurteilung darstellt, wird sie voraussicht- lich zu zusätzlichen Kapitalanforderungen unter Solvency II führen.

Im Gegensatz hierzu steht das interne Modell, das speziell auf die Geschäfts- struktur des Unternehmens zugeschnit- ten wird. Auf den ersten Blick ist diese Methode zwar anspruchsvoller und ar- beitsintensiver. Gleichzeitig beinhaltet sie aber große Vorteile im Wettbewerb. Wichtigster Nutzen im Vergleich zur Stan- dardformel: Im internen Modell können das Zusammenspiel beziehungsweise die Abhängigkeiten verschiedener Risikoarten adäquat abgebildet werden. In vielen Fällen kann die durch die Erstellung eines inter- nen Modells bedingte Investition durch ein deutlich verbessertes und effektiveres Geschäftsmanagement sowie niedrigere Kapitalanforderungen mehr als überkom- pensiert werden.

Es überrascht daher nicht, dass die groß- en Unternehmen ERM und die Erstellung interner Modelle bereits weitaus schneller und bereitwilliger angenommen haben als kleine und mittelgroße Unternehmen. Hauptgrund waren für sie jedoch eher wirtschaftliche als regulatorische Beweg- gründe. In anderen Worten: Je besser ein Unternehmen mögliche Risiken verste- hen, die ihre Geschäftstätigkeit betreffen, umso besser können sie diesen begegnen, und umso weniger müssen sie investieren. So können Versicherer bessere und zu- kunftsorientierte Entscheidungen treffen, beispielsweise in den Bereichen Kapital- allokation, Tarifierungsstrategie, Rück- versicherungseinkauf und Risikotransfer, Strategische Asset-Allokation, Bewertung von Rückstellungen oder auch verbesserte Beziehungen zu Ratingagenturen.

KMUs sind hier einer doppelten Bela- stung ausgesetzt: Zum einen ist es ihnen aufgrund ihrer Größe nicht so leicht mög- lich, ihre Diversifikation entsprechend zu erhöhen. Zum anderen spielen aber auch kulturelle und praktische Faktoren eine Rolle, die es KMUs erschweren, von Sol- vency II und ERM adäquat zu profitieren. Hier sind vor allem der Aufbau oder auch der Einkauf von entsprechendem Know- how sowie ein Paradigmenwechsel in der Wahrnehmung, Steuerung und Kommuni- kation von Risiken erforderlich. Aber auch – wenn aufgrund der Größe kein vollstän- diges internes Modell in Frage kommt – ist als gewinnbringender Zwischenschritt die Erstellung eines partiellen internen

Modells durchaus eine mögliche Lösung. Hier werden die für das Unternehmen relevantesten Risiken so detailliert wie in einem internen Modell abgebildet und die verbleibenden Risiken mittels der Stan- dardformel eingerechnet.

Es gibt weitere Maßnahmen, um dem geschilderten Dilemma zu entgehen. Viele deutsche KMU-Versicherer sind extrem stark kapitalisiert: Einige Unternehmen besitzen zurzeit fünf Mal so viel Kapital wie sie zur Erfüllung der Solvency-II-An- forderungen benötigen würden. Nachläs- sigkeit stellt daher ein größeres Problem dar als der Mangel finanzieller Mittel, auch wenn der Zwischenschritt MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikoma- nagement) der deutschen Aufsichtsbehör- de BaFin Versicherer dazu bringen sollte, eher aufzuwachen als dies normalerweise der Fall gewesen wäre. Generell lässt sich schon heute ein deutlicher Zuwachs an ERM-Aktivitäten im Markt der mittleren Versicherungsunternehmen feststellen. Viele dieser Unternehmen mit internen Modellen planen allerdings nicht, diese der BaFin zu zeigen, auch wenn Solvency II in Kraft tritt. Vielmehr haben sie die Chancen für eine bessere interne Steuerung ihres Geschäfts durch die Verwendung interner Modelle erkannt und nutzen dies verstärkt aus.

### Fazit: Chancen und Risiken für KMUs

*Solvency II wird – das haben die vorangegan- genen Ausführungen gezeigt – einen großen Einfluss auf kleine und mittelgroße Versiche- rungsunternehmen haben. Einige werden aber auch nicht überleben. Inwieweit KMUs auch zukünftig erfolgreich agieren können, hängt dabei von den folgenden beiden Faktoren ab: Erstens ist die Fähigkeit wichtig, dass KMUs ihre unternehmenseigenen Talente sowie ihr Marktwissen für ihre Zwecke nutzen. Wäh- rend dies in vielen Unternehmen durch die Erfahrung der Mitarbeiter bereits instinktiv erfolgt, muss die Nachhaltigkeit dieses Vorteils gesichert werden. Die systematische Analyse und Umsetzung dieses Wissens in den Ge- schäftsalltag muss im Bereich der kleinen und mittelgroßen Versicherungen stärker in den Fokus rücken.*

*Zweitens benötigen die Versicherer eine er- höhte Diversifikation. Nur so können sie ihre Kapitalnutzung optimieren. Risikosteuerung ermöglicht die Identifizierung geeigneter ver- wandter Nischen oder Geschäftsbereiche, in*

## RISIKO MANAGER

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

### IMPRESSUM

#### Chefredaktion (verantwortliche Redakteure)

Frank Romeike  
Tel.: 02 21/54 90-532, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: frank.romeike@bank-verlag-medien.de

Dr. Roland Franz Erben  
Tel.: 02 21/54 90-146, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: roland.erben@bank-verlag-medien.de

#### Mitarbeiter dieser Ausgabe

Michael Kunisch, Daniel Müller, Dr. Gero Nießen,  
Jan Schnabl, Prof. Dr. Marliese Uhrig-Homburg,  
Stephan Vorgirmler, Dr. Eberhard Weiß

#### Verlag

Bank-Verlag Medien GmbH  
Postfach 450209  
50877 Köln

Wendelinstraße 1  
50933 Köln

#### Geschäftsführer

Wilhelm Niehoff  
Sebastian Stahl

#### Bankverbindung

NATIONAL-BANK AG, Essen  
BLZ: 360 200 30, Kto: 110 29 82

ISSN 1861-9363

#### Anzeigenleitung

Armina Shaikholeslami  
Tel.: 02 21/54 90-133, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: armina.shaikho@bank-verlag-medien.de

#### Anzeigenverkauf

Katrin Hartmann  
Tel.: 02 21/54 90-169, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: katrin.hartmann@bank-verlag-medien.de

#### Anzeigenabwicklung

Christel Corfield  
Tel.: 02 21/54 90-128, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: christel.corfield@bank-verlag-medien.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 4 gültig ab  
1. Januar 2009

#### Abo- und Leserservice

Tel.: 02 21/54 90-500, Fax: 02 21/54 90-315  
E-Mail: info@bank-verlag-medien.de

#### Produktionsleitung

Armin Denzel

#### Bereichsleitung Zeitschriften

Dr. Stefan Hirschmann

Konzeption: KünkelLopka, Heidelberg

Satz: bontype media AG, Bonn

#### Druck

ICS Internationale Kommunikations-Service GmbH  
Geschäftsführender Gesellschafter:  
Dipl. Ing. Alois Palmer  
Voiswinkeler Str. 11d  
51467 Bergisch Gladbach

Erscheinungsweise: Zweiwöchentlich

Bezugspreise: 29 € monatlich  
im Jahresabonnement, 34 € monatlich im Halbjah-  
resabonnement und 37 € monatlich im Vierteljah-  
resabonnement. Alle Preise zzgl. Versand und MwSt.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Einwilli-  
gung des Verlags und mit Angabe der Quelle.  
Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht  
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Es  
gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der  
Bank-Verlag Medien GmbH (www.bank-verlag.de)

denen bereits vorhandene Erfahrungen effizient angewendet werden können – eine wichtige Erfolgsstrategie. Auf diese Weise können KMUs zu erfolgreichen Nischenanbietern werden, was wiederum Merger-Aktivitäten in diesem Sektor vorantreiben wird.

Wie auch immer das Ergebnis aussehen wird: Der Schlüssel zum Erfolg liegt für kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen in der Implementierung einer wertorientierten Geschäftsstrategie, die den Anforderungen der Solvency-II-Reform gerecht wird. Es ist die Aufgabe des Managements, die Richtung hierfür festzulegen, den Prozess voranzutreiben, ein kompetentes Team auf die Beine zu stellen und die Verantwortlichkeiten festzulegen. Ein erster Schritt wird sein, festzulegen, welche Ziele durch die Nutzung von ERM-Techniken für das jeweilige Unternehmen erreicht werden

sollen und wie dies im aktuellen Geschäftsumfeld realisiert werden kann. Sollte ein internes Modell existieren oder im Laufe des Prozesses erstellt werden, sollte dies so gestaltet sein, dass die im ersten Schritt identifizierten Ziele erreicht werden können. Das allerwichtigste ist, dass das Unternehmen (und insbesondere das Management) genau verstehen und festlegen, was zukünftig gefordert wird, und wie die Ergebnisse aus dem ERM-Prozess umgesetzt werden sollen. In diesem Zusammenhang ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen die Erstellung eines partiellen internen Modells in Betracht zu ziehen.

Diejenigen Unternehmen, die bislang noch nicht mit der Umsetzung einer ERM-Strategie begonnen haben, sind gut beraten, nun anzufangen. ERM ist ein sukzessiver Prozess, der nicht unüberlegt oder hektisch realisiert

werden kann. In einigen Bereichen sind KMU-Versicherer hierzu sogar besser gestellt als ihre größeren Wettbewerber. Sofern korrekt und konsistent mit der strategischen Ausrichtung umgesetzt, sind ihre Struktur und das darauf zugeschnittene interne Modell weitaus weniger komplex und kompliziert als die der großen Konkurrenten. Darüber hinaus hat die BaFin mit der finalen Veröffentlichung der MaRisk noch einmal herausgestellt, dass auch interne Modelle dem Proportionalitätsprinzip genügen sollen, so dass es jetzt darauf ankommt, dass viele kleine und mittlere Versicherungsunternehmen diese Möglichkeit ergreifen – sie gestalten die Zukunft der KMU-Versicherer in Europa.

**Autor:**

**Dr. Gero Nießen**, Direktor bei der EMB Deutschland GmbH.

## TICKER +++ TICKER +++ TICKER+++ TICKER +++ TICKER

+++ **Postbank-Award für „Lehren aus der Finanzkrise“:** Die Postbank hat mit ihrem diesjährigen Postbank-Award drei Studententeams aus Darmstadt, Karlsruhe und Friedrichshafen ausgezeichnet. Insgesamt 38 studentische Teams von 26 Universitäten und Fachhochschulen aus Deutschland und Österreich haben sich in den vergangenen acht Monaten der von der Postbank vorgegebenen Aufgabe gestellt, „Lehren aus der Finanzkrise“ zu formulieren. Den mit 30.000 Euro dotierten ersten Preis haben die Juroren in diesem Jahr zweimal vergeben: Er ging zum einen an ein Team der TU Darmstadt, das einen integrierten Ansatz zur Vermeidung von Risikoverlagerungen erarbeitet hatte und zum anderen an ein Team der Universität Karlsruhe, das ausgehend von der Subprime-Krise die Schwächen gängiger Verfahren zur Risikobewertung bei der Verbriefung von Kreditportfolien analysierte. Den dritten Platz mit einem Preisgeld von 10.000 Euro sicherte sich ein Team der Zeppelin University in Friedrichshafen, das die staatlichen Rettungspakete der USA, Großbritanniens und Deutschlands im Jahr 2008 verglich.+++ **Kunden fühlen sich beim Online-Banking sicher:** Laut einer Sonderstudie der der FIDUCIA IT AG im Rahmen des (N)ONLINER Atlas 2009 der Initiative D21 fühlen sich deutsche Verbraucher im Vergleich zum Vorjahr deutlich besser vor Online-Kriminalität geschützt: Während 2008 noch 16 Prozent der Befragten aus Angst vor Betrügern auf Internet-Banking-Transaktionen verzichteten, sank dieser Prozentsatz im Jahr 2009 auf nur noch vier Prozent. Auch die Bereitschaft, aktiv etwas für die eigene Sicherheit zu tun, hat tendenziell zugenommen: So verwenden 85 Prozent der Befragten Sicherheitsvorkehrungen wie Virenschutzprogramme und Anti-Spy-Ware. Zudem kontrollieren 81 Prozent regelmäßig die Umsätze ihrer Konten und 75 Prozent rufen das Online-Banking nur über die Startseite ihrer Bank auf. Außerdem installieren 67 Prozent regelmäßige Updates für Betriebssystem und Virens Scanner.+++ **Social Networks eröffnen Online-Kriminellen neue Möglichkeiten:** Einer Umfrage des IT-Security-Anbieters Webroot zufolge werden Mitglieder sozialer Internet-Netzwerke immer häufiger Opfer von Finanzbetrug, Identitätsdiebstählen oder Malware-Infektionen. Die Analyse offenbarte, dass viele Nutzer mit ihren Daten relativ sorglos umgehen: So machen zwei Drittel der Befragten keinerlei Details aus ihrem Profil für

öffentliche Suchmaschinen unsichtbar. Über die Hälfte ist sich nicht sicher, wer ihr Profil einsehen kann. Dennoch gibt rund ein Drittel mindestens drei personenbezogene Daten preis, ein Viertel akzeptiert „Friend Requests“ von Unbekannten. Zudem verwendet über ein Drittel der User dasselbe Passwort für mehrere Websites.+++ **Sicherheit spielt wichtigste Rolle bei der Altersvorsorge:** Laut einer repräsentativen Studie des Marktforschungsinstituts YouGov Psychonomics im Auftrag der Versicherungskammer Bayern spielt das Thema Sicherheit bei der Geldanlage für 80 Prozent der Bürger eine deutlich größere Rolle als noch vor Beginn der Finanzmarktkrise. Vor allem für die Altersvorsorge wird verstärkt nach krisenfesten Anlageformen gesucht. Demnach legt eine deutliche Mehrheit (84 Prozent) großen Wert auf eine garantierte Verzinsung. Während eine hohe Rendite im vergangenen Jahr noch jedem dritten Kunden besonders wichtig war, ist dies inzwischen nur noch bei jedem fünften der Fall. Neben der Sicherheit kommt den Faktoren Verständlichkeit und Transparenz sowie der wirtschaftlichen Lage des Anbieters infolge der Finanzmarktkrise eine stärkere Bedeutung zu als zuvor. Als die am besten geeignete Form der Altersvorsorge werden von den Bundesbürgern private Rentenversicherungen und Immobilien genannt, gefolgt von Riester-Renten und klassischen Lebensversicherungen. Am wenigsten geeignet für die Altersvorsorge halten die Deutschen Aktien.+++ **Einlagensicherung wird gestärkt:** Der Bundesverband deutscher Banken (BdB) weist darauf hin, dass zum 30. Juni 2009 die Höhe der gesetzlichen Einlagensicherung deutlich angehoben wurde. Nach dem Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz sind Kundeneinlagen nun bis maximal 50.000 Euro geschützt. Vorher lag die Grenze bei 20.000 Euro mit einem Selbstbehalt von zehn Prozent. Fast alle Kreditinstitute sichern Kundengelder jedoch über den gesetzlichen Mindestrahmen hinaus ab, indem sie sich freiwilligen Sicherungseinrichtungen anschließen. Für private Banken in Deutschland ist das der 1976 geschaffene Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken, der Guthaben einschließlich Zinsen jedes einzelnen Kunden bis zu einer Höhe von 30 Prozent des maßgeblich haftenden Eigenkapitals der jeweiligen Bank schützt.+++