

## Risk Management: Hohe Anforderungen für Versicherungen



### Rainer Kessler

Head of Group Information Security, UBS

Rainer Kessler moderiert die Podiumsdiskussion "Risk Management" am kommenden security-podium vom 22. April im Schloss Au.

Details & Anmeldung [hier](#)

Das Risk Management ist eine überlebenswichtige Kernkompetenz der Versicherungen. Seit jeher musste es das Bestreben sein, ein möglichst genaues, nachvollziehbares Modell der Realität zu schaffen, damit in der Folge zwei grundsätzliche Informationen beschafft werden konnten: Die Höhe der notwendigen Einnahmen zur Deckung der erwarteten Schäden sowie der erwarteten Betriebs- und Unternehmenskosten (inklusive Gewinn).

### Der Druck an der Börse Erfolg zu haben, birgt grosse Risiken

Die Wahrscheinlichkeit einer angemessenen Kontinuität dieser Einnahmen. Beide Informationen beziehen sich auf eine bestimmte Zeitperiode. Dieser einfache Grundsatz gilt auch heute noch. Mechanismen, wie beispielsweise die Rückversicherung, schaffen dabei nur einen erhöhten Differenzierungsgrad, ändern aber nichts am Grundprinzip. Die Einflussfaktoren der beiden Informationen und ihrer einzelnen Komponenten haben sich jedoch dramatisch verändert. Schauen wir uns zunächst die einzelnen Komponenten der Informationen an: Die Einnahmen spalteten sich in den Boomjahren der Börsengeschäfte in zwei vielerorts gleichberechtigte Lager. Zu den Versi-

cherungskunden traten Börsengewinne (oder Gewinne anderer direkter Finanzgeschäfte), die bei manchen Versicherungen das eigentliche Kerngeschäft als „veraltet“ erscheinen liessen. Wollte man aktuell sein, musste man das Ergebnis markant an der Börse verbessern. Eine fatale Entwicklung, wie sich später herausstellte, war es doch möglich, ein allfällig nicht rentables Versicherungsgeschäft durch Finanztransaktionen über Jahre hinweg zu kompensieren. Gewiss kommt das Treasury einer Versicherung nicht ohne Finanzanlagen aus. Der Konkurrenz-

druck zwang jedoch alle Institute, dieses Werkzeug des Cash Management in weit grösseren Umfang einzusetzen. Eine weitere Komponente sind die möglichen oder effektiven Ausgaben. Diese werden bestimmt durch Schäden bei Kunden und durch Kosten von Betrieb und Unternehmung, wobei auch der Gewinn berücksichtigt werden muss. Die Betriebskosten setzen sich nun nicht nur aus regulären Kosten zusammen, sondern auch aus ausserordentlichen Kosten auf Grund von verschiedenen negativen Einflüssen. Diese Einflüsse sind die direkten oder indirekten Folgen eingetretener operationeller oder operativer Risiken, die zusammengefasst als Operation Risks bezeichnet werden.

### Wirkungsweisen

Analog dazu setzen sich auch die Unternehmenskosten aus regulären und ausserordentlichen Kosten zusammen. Hier wirkt jedoch neben den Operations Risks noch eine weitere Grösse: Mögliche Verluste von Finanztransaktionen, die von der Einnahmenseite hierher versetzt wurden. Diese möglichen Verluste fallen in das klassische Feld des finanziellen des Risikomanagements (Financial Risk Management). Natürlich beeinflussen die Risiken nicht nur die Kostenseite, sondern auch die Einnahmensseite. Insbesondere die Verfügbarkeit der Kunden, repräsentiert durch den Marktanteil, wird durch verschiedene Operation Risks bedroht. Einnahmen aus Finanztransaktionen werden analog durch Financial Risks bedroht. Was nun aber solche Risiken? Bei den Financial Risks werden drei grundsätzliche Wirkungsweisen unterschieden:

- Ein finanzieller Wert kann auf Grund marktbedingter Einflüsse abnehmen (Wertveränderungsrisiken und Marktrisiken).
- Ein finanzieller Wert, der uns geschuldet ist, kann auf Grund einer Zahlungsunfähigkeit ganz ausfallen (Kreditrisiken).
- ein finanzieller Wert kann zu einem Zeitpunkt in einer Sache angelegt und dort gebunden sein, zu dem wir diesen Wert in bar brauchten (Liquiditätsrisiken).

Jegliche Finanziellen Risiken sind anhand dieser drei Wirkungsarten oder Kombinationen davon kategorisierbar. Zu Gunsten des umfassenden Risk

Management müssen neben den Financial Risk auch die Operation Risks beschrieben werden. Zu diesem Zweck bedienen wir uns zunächst der aktuellen Definition aus dem Banken Umfeld (s. Kasten). Die Definition der Operation Risks und die expliziten Berücksichtigungen derselben neben den Financial Risks bei der Berechnung des Eigenmittelbedarfs einer Bank (Basel II) ist es dann auch, was die grosse Neuerung im internationalen Bankenumfeld darstellt. In der Versicherungsindustrie kann gut mir der Definition der Bankenwelt (Basel II) gearbeitet werden. Das Projekt der Europäischen Union (Solvency 2),

**Verantwortungsträger auf Stufe Geschäftsleitung und Verwaltungsrat werden zur Rechenschaft gezogen.**

das auch für den Schweizer Versicherungsmarkt richtungsweisend ist, basiert offiziell auf Basel II. Insbesondere bei den Operation Risks wird es kaum solche Sachverhalte geben, da sich diese für die meisten Unternehmungen in den verschiedensten Industrien im Grundsatz ähnlich gestalten. Dieser Grundsatz gilt nur für das interne Risk Management der Versicherungen, nicht etwa für die Überwachung der Risiken bei Kunden (externes Risk Management). Hier unterscheiden sich die Versicherungen von den Banken, da das Bewusstsein für alle Arten von Risiken bei Kunden im Versicherungsgeschäft stärker verankert sind als im Bankengeschäft. Vorliegende Ausführungen beziehen sich zwar auf das interne Risk Management der Versicherungen, können jedoch sinngemäss auch für das externe Risk Management angewendet werden.

### Richtlinien ersetzen

Solvency-2 behandelt neben den in Basel II beschriebenen

#### Strategierisiken

Strategierisiken enthalten zwei Arten von Operational Risks: Die operationellen und operativen Risiken. Dabei werden Risiken wie unsorgfältige Arbeitsweise bei der Strategieerarbeitung, die also den Strategieentwicklungsprozess betreffen, als operationelle Risiken zeichnet. Risiken, die aus dem Inhalt deiner Strategie hervorgehen werden als operative Risiken bezeichnet. Bei letzteren Risiken haften die Verantwortungsträger einer Versicherung nur, wenn die Strategie unsorgfältig erarbeitet wurde, also wenn gleichzeitig operationelle Risiken eingetreten sind. Kann nachgewiesen werden, dass die Strategieentwicklung mir gebotenen Sorgfalt vorgenommen wurde, so haftet nach Gesetz keiner der Verantwortlichen.

Themenbereichen noch weitete Gebiete, die jedoch für das Risk Management nicht relevant sind. Befassen wir uns also mit diesem Feld aus den nachfolgende beschriebenen zwei Gründen etwas genauer: Erstens werden verschiedene Richtlinien der Schweizer Aufsichtsbehörden für die Versicherungsindustrie inskünftig auch Operation Risks betreffen, und zweitens schenken Ratingagenturen, wie z.B. Moody's dem bewussten Umgang mit Operation Risks (Operation Risk Management = ORM) seit Jahren stark erhöhte Aufmerksamkeit.

Dabei verlangt Moody's für ein gutes Rating mehr als die blosser Einhaltung der Bestimmungen

zur Berechnung von Eigenkapital. Es ist also für Versicherungen essenziell, mit ihren Operation Risks aktiv umzugehen und diese so zu beeinflussen, wie sie dies von ihren Versicherungskunden verlangen (oder wer würde einer Firma preiswerte eine preiswerte Geschäftsausfallversicherung verkaufen, die über keinerlei Notfallprozedere verfügt). Für den aktiven Umgang mit Operation Risks, wie von den Ratingagenturen verlangt und als Branchenstandard aufgefasst, ist es wichtig, den Überblick zu gewinnen und sie zu kennen – möglichst alle. Wenn die Definition von Basel II herangezogen wird und diese mit denjenigen Risiken ergänzt wird, die zu Gunsten einer einfachen Eigenmittelberechnung zunächst ausgeschlossen worden sind, dann steht ein Werkzeug zur Verfügung, Operations Risks als solche zu erkennen: „Risiken oder Folgerisiken für direkte oder indirekte Verluste, resultieren aus nicht angemessenen oder fehlerhaften internen Prozessen, Personen, Systemen, Strategien oder auf Grund externer Vorkommnisse oder auf Grund des Images.“ Damit ist jedoch das Auffinden der konkreten Risiken noch nicht geschafft.

### Verantwortungsträger

Was darf also einer Versicherung oder deren Umfeld passieren, ohne dass man darauf gefasst ist? Hierfür gibt es mittels Artikel 754 OR die Handhabe, die auch für andere Gesellschaftsformen als Richtlinie gilt: Verantwortungsträger auf Stufe Geschäftsleitung und Verwaltungsrat werden persönlich zur Rechenschaft gezogen, auch wenn sie nicht direkt in einen Prozess involviert sind, der zu

einem Schaden geführt hat, wenn sie die ihnen gebotene Sorgfaltspflicht verletzt haben. Neben dieser Bestimmung existiert eine Vielzahl von Richtlinien, die ähnliche Wirkungen aufweisen können. Die Notwendigkeit einer solchen Gesetzgebung muss heute nicht mehr gerechtfertigt werden, sie ergibt sich unserer täglichen Erfahrung.

Die Frage lautet also: Was kann als Verletzung der Sorgfaltspflicht taxiert werden? Oder umgekehrt: Wie kann bezüglich Operation Risks auf allen Stufen nach bestem Wissen und Gewissen gehandelt werden? Zunächst sind die wichtigsten, jedoch auch am schwierigsten fassbaren Operation Risks genauer zu betrachten – die Strategierisiken. In diesen verbergen sich zwei Arten von Operation Risks (s. Kasten). Es ist also essenziell, die angewandte Sorgfalt nachweisen zu können. Ein wirksames ORM muss also ähnlichen Gesichtspunkten genügen wie eine ordentliche Buchführung. Natürlich ist durch diesen Umstand Tür und Tor für Panikmacher geöffnet, die darin die Rechtfertigung für die Umsetzung überflüssiger Massnahmen sehen. Wie findet sich in diesem Kontext das richtige Mass? Wie kann die Übersicht über das gesamte Thema gewonnen werden? Wie muss vorgegangen werden, damit unterlassene Massnahmen nachvollziehbar als absichtlich akzeptierte Restrisiken kategorisiert werden können? Einmal mehr gilt es innezuhalten, einen Schritt zurück zu tun und die Sache von oben zu betrachten: Es gibt also zunächst das passive ORM (a), das zur Hauptsache

### Für Panikmacher sind Tür und Tor geöffnet.

aus den Anforderungen von Basel II/Solvency-2 besteht. Passiv deshalb, weil es sich damit beschäftigt, die Auswirkungen von bereits eingetretenen operationellen Risiken zu begrenzen, indem es eine angemessene Eigenkapitalbasis verlangt. Daneben gibt es das aktive ORM (b), das von den Ratingagenturen als wichtigster Teil bezeichnet und in der Rechtsprechung als erforderlich angesehen wird (Sorgfaltspflicht und handeln nach bestem Wissen und Gewissen). Aktiv deshalb, weil es sich mit dem Aufspüren und Reduzieren operationeller Risiken befasst, bevor diese eintreten. Beim aktiven ORM müssen unbedingt die vier beschriebenen, in Basel II ausgeschlossenen Risikofelder wieder berücksichtigt werden.

### Messbarer Erfolg

Nur ein systematischer Ansatz, der beider Teile (a und b) umfasst, kann das Management weit gehend vor bösen Überraschungen bewahren und zum Erfolg führen. Und Erfolg lässt sich im ORM auf vier Arten messen: Ein nachvollziehbar besseres Rating führt zu günstigeren Fremdkapitalzinsen und einem besseren Kurs der eigenen Aktien an der Börse. Daneben werden Fehlinvestitionen bei Projekten aller Art nachweislich reduziert und das eigene persönliche Haftungsrisiko von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung für Folgen operationeller Risiken wird nahezu vollständig kompensiert, da das Handeln nach bestem Wissen und Gewissen jederzeit nachvollziehbar ist.