

Christian Graf

Solvency II

**Wie die neuen Aufsichtsregeln
die Versicherungswelt verändern**



Tectum

Christian Graf

Solvency II.

Wie die neuen Aufsichtsregeln die Versicherungswelt verändern

Umschlagabbildung: © krockenmitte : www.photocase.com

© Tectum Verlag Marburg, 2008

ISBN 978-3-8288-5405-5

(Dieser Titel ist als gedrucktes Buch unter der
ISBN 978-3-8288-9530-0 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Solvency II – die neuen Regeln der Versicherungsaufsicht	7
2.1. Grundlagen und Entwicklung der Versicherungsaufsicht	7
2.1.1. Grundlagen der Versicherungsaufsicht	7
2.1.2. Entwicklung der Versicherungsaufsicht	10
2.1.3. Das Solvency II Projekt	13
2.2. Aufbau von Solvency II	16
2.2.1. Grundprinzipien von Solvency II	16
2.2.2. Säule 1 – Quantitative Anforderungen	17
2.2.3. Säule 2 – Aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren	22
2.2.4. Säule 3 – Markttransparenz	23
2.2.5. Solvency II und aktuelle Entwicklungen im Rechnungswesen	24
2.3. Die Herausforderung Solvency II	27
3. Strategisches Management im Versicherungssektor	29
3.1. Strategisches Management	29
3.1.1. Grundprinzipien des strategischen Managements	29
3.1.2. Prozess des strategischen Managements	32
3.1.3. Risikomanagement als Teil des strategischen Managements	34
3.1.4. Wertorientierte Unternehmensteuerung	36
3.1.5. Methoden im strategischen Management	38
3.2. Die deutsche Versicherungsbranche	40
3.3. Entwicklungen im strategischen Management in der deutschen Versicherungsbranche	44
3.3.1. Rahmenbedingungen der Versicherungsbranche	44
3.3.2. Entwicklungen in der Branchenstruktur	49
3.3.3. Entwicklungen in der internen Organisation von Versicherungen	54
3.4. Zwischenergebnis	56

4. Auswirkungen auf den Strategieprozess und die Strategiewahl	57
4.1. Grundsätzlicher Zusammenhang	57
4.2. Der Strategieprozess und Solvency II	58
4.3. Solvency II und wertorientierte Unternehmenssteuerung	60
4.3.1. Grundsätzlicher Zusammenhang	60
4.3.2. Solvency II und Kapitalkosten	62
4.3.3. Solvency II und Portfolioentscheidungen	65
4.3.4. Wertorientierung in Vertrieb und Underwriting	68
4.3.5. Wertorientiertes Kapitalanlagemanagement	70
4.3.6. Wertorientiertes Schadenmanagement	71
4.3.7. Wertorientierte Rückversicherungsnahe	74
4.3.8. Zwischenergebnis	75
4.4. Fallstudien für strategische Auswirkungen von Solvency II	77
4.4.1. Grundsätzlicher Zusammenhang	77
4.4.2. Münchener Rück	78
4.4.3. Gerling Gruppe	81
4.4.4. Vereinte Hagel	84
4.4.5. Zwischenergebnis	87
5. Implementierung von Solvency II	89
5.1. Grundsätzlicher Zusammenhang	89
5.2. Analyse der Rahmenbedingungen der Implementierung	91
5.3. Formulierung einer Implementierungsstrategie	94
5.4. Umsetzung der Implementierungsstrategie	95
5.5. Zwischenergebnis	100
6. Schlussbetrachtung	103
Anhang	107
Literaturverzeichnis	119

Abbildungsverzeichnis

1. Der Solvency II-Prozess	14
2. Die Drei-Säulen-Struktur von Solvency II	16
3. Mindesteigenkapitalanforderungen in Solvency II	19
4. Solvency II und IFRS	26
5. Die technische Herausforderung von Solvency II	28
6. Modell des Managements	30
7. Der Prozess des strategischen Managements	33
8. Wertorientierte Unternehmenssteuerung	38
9. Eingenommene Prämien nach Rechtsform	42
10. Rahmenbedingungen des Versicherungssektors	45
11. Entwicklung des DAX seit 1990	46
12. Anteil nicht festverzinslicher Wertpapiere am Brutto-Neuzugang an Kapitalanlagen	46
13. Entwicklung der Umlaufrendite langfristiger öffentlicher Anleihen	47
14. Entwicklung der Branchenstruktur	50
15. Versicherungstechnisches Ergebnis und Jahresergebnis seit 1995	51
16. Industrialisierung der Wertschöpfung	55
17. Zusammenhang zwischen dem Strategieprozess und dem Risikomanagementprozess	59
18. Zusammenhang zwischen Rating und Solvency II	64
19. Wertkette eines Versicherungsunternehmens	67
20. Entwicklung der Schadenquote seit 1995	72
21. Wertorientierte Unternehmenssteuerung und Solvency II	76
22. Komplexität im Finanzsektor	79
23. Der interne Modell von Gerling	82
24. Schadenleistungen der Vereinten Hagel	86
25. Zusammenfassung der betrachteten Fallbeispiele	88

26. Strategische Herausforderungen der Implementierung von Solvency II	91
27. Der erweiterte Risikomanagementprozess	94
28. Externe Dienstleistungen zu Solvency II	97
29. Prioritäten für die Implementierung von Solvency II	98
30. Gesamtgeschäft eines Versicherungsunternehmens	107
31. Grundlegende Etappen der Entwicklung der Versicherungsaufsicht	108
32. Versicherungsaufsichtstheorie	109
33. Struktur eines internen Modells	113
34. Das Fünf-Kräfte-Modell nach Michael E. Porter	115
35. Die idealtypische Wertkette nach Michael E. Porter	115
36. Die Marktwachstum – Marktanteil-Matrix der Boston Consulting Group	116
37. Auswirkungen von Solvency II auf die Kerngeschäftsprozesse	116
38. Struktur eines Asset-Liability-Management-Modells	117
39. Aktives Schadenmanagement am Beispiel der Allianz Unfall Aktiv	118

Tabellenverzeichnis

1. Wertorientierte Kennzahlen für Versicherungsunternehmen	37
2. Der deutsche Versicherungssektor im Jahr 2005	41
3. Die zehn größten deutschen Versicherungsgruppen	42
4. Risikoverteilung in der „Quantative Impact Study 2 (QIS2)“	93
5. Zentrale Entscheidungen im Rahmen der Implementierung	96
6. Die Risikokategorien des Sharma-Berichts	110
7. Die zehn Schulen des strategischen Denkens nach Henry Mintzberg	114
8. Asset-Liability-Management-Modelle	117

Abkürzungsverzeichnis

a.G.	Auf Gegenseitigkeit
ALM	Asset-Liability Management
ART	Alternative Risk Transfer
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAV	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bzw.	Beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CEIOPS	Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors
CR	Combined Ratio
DAX	Deutscher Aktienindex
DCF	Discounted Cash Flow
CEA	Comité Européen des Assurances
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DFA	Dynamische Finanzanalyse
EIOPC	European insurance and occupational pension comitee
engl.	Englisch
EUR	Euro
EV	Embedded Value
EVA	Economic Value Added
GDV	Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IAIS	International Association of Insurance Supervisors
IAS	International accounting standards
IBNR	Incurred but not reported

IFRS	International Financial Reporting standards
k.A.	keine Angabe
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen
QIS	Quantative Impact Study
MCR	Minimum capital requirement
Mio.	Million
Nr.	Nummer
RORAC	Return on Risk Adjusted Capital
S.	Seite
SCR	Solvency Capital requirement
SE	Societas Europeae
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
Vgl.	Vergleiche
VU	Versicherungsunternehmen
VVG	Versicherungsvertragsgesetz

1. Einleitung

„Eine wahre Aufsicht verlässt Dich nie!“

Jochen Sanio, Chef der BaFin¹

Die Versicherungsaufsicht befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Unter dem Projektnamen Solvency II soll auf europäischer Ebene *„das im Wesentlichen rein quantitative Aufsichtssystem durch ein primär qualitatives System [...], das auf unternehmensinternen Risikosteuerungsmodellen basiert“*² ersetzt werden. Aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen wird Solvency II in der öffentlichen Diskussion häufig als „Paradigmenwechsel“ bezeichnet.³ Ob diese gewagte Aussage einer genauen Prüfung, für die die Theorie Thomas Kuhns⁴ den analytischen Rahmen liefert, standhalten kann, ist zumindest fraglich. Im Moment soll der Ausdruck „Paradigmenwechsel“ in erster Linie als Symbol für die hohe Bedeutung, die Solvency II beigemessen wird, genügen.

Die Architektur des neuen Aufsichtssystems beruht, in enger Anlehnung an die Reform der Bankenaufsicht „Basel II“, auf drei Säulen. In ihrer Intention unterscheiden sich beide Systeme aber fundamental. Während bei Basel II das einzelne Ausfallrisiko eines Kreditnehmers im Zentrum steht, bezieht sich Solvency II auf die aggregierte Risikoexposition des gesamten Versicherungsunternehmens.⁵ Weiterhin soll Solvency II, im Gegensatz zu Basel II, wesentlich stärker auf Prinzipien, als auf festen Regeln basieren.

¹ Jochen Sanio 2002. Rede in Rahmen der Mitgliederversammlung des GDV.

² Romeike 2005, S. 122.

³ Vgl. Knauth / Schubert 2003, S.902 und auch Schradin / Pohl / Koch 2006, S. 67.

⁴ Vgl. Kuhn 2002: Ein Paradigma ist die Gesamtheit aller beherrschenden Grundauffassungen einer Disziplin. Ein Paradigmenwechsel entsteht durch die Inkonsumentenabilität der beteiligten Theorien und führt zu einer (wissenschaftlichen) Revolution.

⁵ Vgl. Schweizer Rückversicherungsgesellschaft 2006, S. 15.

Diese ganzheitliche Betrachtung der Risikoexposition eines Versicherungsunternehmens kommt bereits in der Definition von „Solvency“ durch die Europäische Kommission zum Ausdruck:

„[Solvency] corresponds to the company’s financial soundness, taking account of the conditions under which it operates (products and premiums, administrative organisation, quality of management, etc.) and the external environment (economic cycles, conditions of competition, quality of shareholders, etc.).”⁶

Solvency II verfolgt unter anderem das Ziel, den internen Risikomanagementprozess so weiterzuentwickeln, dass die beaufsichtigten Unternehmen ihre genaue Risikoexposition kennen und in der Unternehmenssteuerung berücksichtigen. Die zuständige Aufsichtsbehörde hat in dieser Situation nicht mehr die Aufgabe, die Einhaltung einzelner Regeln zu kontrollieren, sondern muss die Einhaltung vorgeschriebener Standards in Bezug auf den Risikomanagementprozess als Ganzes überprüfen.⁷

Dieser grundlegende Wandel in der Aufsichtsphilosophie hat bereits begonnen, da einige Regelungen von Solvency II bereits auf nationaler Ebene Eingang in das Aufsichtssystem gefunden haben. Europäische Vorschriften stellen in diesem Zusammenhang immer nur eine Mindestanforderung dar. Ein Beispiel dafür ist das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998. Darin wurden die meisten Versicherungsunternehmen bereits auf nationaler Ebene dazu verpflichtet Risikomanagement zu betreiben. Es wird jedoch allgemein erwartet, dass die Anforderungen von Solvency II deutlich über die aktuellen Regelungen hinausgehen werden.⁸

Im Laufe des Jahres 2006 ist das Thema „Solvency II“ in der Fachliteratur immer stärker in das Zentrum der Diskussion gerückt. Die Verhandlungen über die Ausgestaltung des neuen Aufsichtssystems sind weit fortgeschritten; bereits im Juli 2007 hat die europäische Kommission einen Vorschlag für die Richtlinie zu

⁶ Europäische Kommission 2002, S. 12.

⁷ Vgl. Romeike / Müller-Reichart 2005, S. 11-14.

⁸ Vgl. Heistermann 2004, S. 2.

Solvency II unterbreitet. Das neue Aufsichtssystem soll dann bis 2010 von Versicherungsunternehmen und Aufsichtsbehörden implementiert werden. Da die grundsätzlichen Bestimmungen bereits weitestgehend bekannt sind, hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) mit der konkreten Ausarbeitung einer Verordnung zur Umsetzung eines Teils von Solvency II in nationales Recht begonnen. Noch im Jahr 2007 wird im Rahmen der Novellierung des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) die *„Mindestanforderungen an die Ausrichtung des internen Steuerungs- und Kontrollsystems auf das Risikomanagement bei Erst- und Rückversicherungsunternehmen sowie Pensionsfonds“* verabschiedet werden.⁹

Es wird allgemein erwartet, dass Solvency II eine große Herausforderung für die Versicherungsbranche darstellen wird.¹⁰ Es besteht hoher Anpassungsbedarf, sowohl bei den Aufsichtsbehörden selbst, als auch bei den beaufsichtigten Unternehmen.

Die enorme Verschärfung der Anforderungen an das Risikomanagement wird zur Konsequenz haben, dass Solvency II die Unternehmenssteuerung tangiert. Dies könnte dazu führen, dass sich die Geschäftstätigkeit von Versicherungsunternehmen ändern, bzw. kritisch hinterfragt werden wird. Solvency II könnte in dieser Hinsicht zu Veränderungen im strategischen Management führen. In der vorliegenden Arbeit soll der Versuch unternommen werden, den Zusammenhang zwischen Solvency II und strategischem Management näher darzustellen und mögliche Auswirkungen auf strategische Entscheidungen aufzuzeigen.

Da Solvency II noch nicht umgesetzt ist, sind zu diesem Zeitpunkt konkrete Prognosen schwierig. Weiterhin hängen die Auswirkungen von Solvency II stark davon ab, wie das Risikomanagementsystem in einem Unternehmen bereits ausgebaut ist. Diese Ausgangslage ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Gleichzeitig entwickelt sich der Bereich Risikomanagement durch große Fortschritte in den Bereichen Risikotheorie, Aktuarwissenschaften und Informations-

⁹ Vgl. Versicherungsforen Leipzig 2007, S. 2.

¹⁰ Vgl. Romeike / Erben / Müller-Reichart 2006, S. 4.

technologie sehr dynamisch, so dass die Aussagekraft empirischer Studien zu dieser Thematik bereits nach wenigen Jahren stark abnimmt.¹¹ Ein dritter Grund, der gegen konkrete Prognosen spricht, liegt im grundlegenden Wandel der Rahmenbedingungen der Versicherungsbranche. Das Umfeld, in dem sich Versicherungsunternehmen bewegen, verändert sich momentan sehr schnell. Bei der Analyse der Auswirkungen von Solvency II werden zwar aktuelle Trends mitbezogen, aber es besteht immer die Möglichkeit, dass sich die Rahmenbedingungen in eine unerwartete Richtung verändern. Bei der Analyse der Auswirkungen von Solvency II auf das strategische Management können deswegen zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch Kausalzusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung nicht genau bestimmt werden, da immer auch ein noch nicht erfasster exogener Schock eine strategische Reaktion auslösen könnte, für die Solvency II theoretisch auch der Grund hätte sein können.

Trotz dieser Einschränkungen leistet die Arbeit einen Beitrag dazu, einen aktuellen Überblick über den Diskussionsstand zu geben und daraus mögliche Wechselwirkungen zwischen Solvency II und dem strategischen Management herauszuarbeiten. Es werden nicht einzelne Detailvorschriften, sondern die prinzipielle Wirkungsweise von Solvency II diskutiert. Da über die grundsätzlichen Eigenschaften des neuen Aufsichtsystems Konsens herrscht, sind größere, für die prinzipielle Wirkungsweise relevante Änderungen nicht wahrscheinlich. Gleichzeitig trägt diese Arbeit dazu bei, „Ideen“ für die Praxis zu liefern, wie Solvency II wirken könnte, welche Chancen und Risiken damit verbunden sein könnten und welche grundsätzlichen Handlungsoptionen denkbar wären.

¹¹ Während die Studie von Capgemini (2004) beispielsweise die Notwendigkeit das Management operativer Risiken umfassend zu verbessern betont, kommt Towersperrin (2007) zum Ergebnis, dass in diesem Bereich große Fortschritte erzielt wurden und nur noch vereinzelt größerer Handlungsbedarf besteht.

Die Analyse geschieht dabei anhand folgender Gliederung:

Der dieser Einleitung folgende **zweite Teil** stellt das Solvency II Projekt vor. Die neuen Aufsichtsregeln werden in den Kontext der grundsätzlichen Entwicklung der Versicherungsaufsicht gestellt, der aktuelle Diskussionsstand und die besondere Herausforderung der neuen Regeln für die Versicherungswirtschaft werden herausgearbeitet und kritisch gewürdigt.

Der **dritte Teil** stellt das strategische Management in der deutschen Versicherungsbranche vor. Dabei wird zunächst auf die Grundprinzipien der Theorie des strategischen Managements eingegangen, im Anschluss die deutsche Versicherungsbranche kurz vorgestellt und im dritten Teil aktuelle strategische Entwicklungen des deutschen Versicherungssektors angesprochen.

Im **vierten Teil** werden die möglichen Auswirkungen von Solvency II auf den Strategieprozess und den Inhalt von Strategien vorgestellt. Dabei wird das Konzept der wertorientierten Unternehmenssteuerung eine zentrale Rolle einnehmen. Erste Auswirkungen in der Praxis werden am Ende dieses Teils anhand von drei Fallbeispielen kurz vorgestellt.

Im **fünften Teil** wird die Implementierung von Solvency II als eigene strategische Aufgabe dargestellt. Die grundsätzlichen Entscheidungen, die ein Unternehmen für eine erfolgreiche Implementierung treffen muss, werden hier angesprochen. Es wird hierbei mehr darum gehen, darzustellen, was die richtigen Fragen sind und weniger darum, wie mögliche Antworten aussehen könnten.

In der **Schlussbetrachtung** soll ein kurzes Fazit gezogen und auf weiteren Forschungsbedarf eingegangen werden.