

## Das Risiko Berufsunfähigkeit beherrschbar machen

*Prävention und Reha – das Beispiel Holland*

In der deutschen Berufsunfähigkeitsversicherung geht die Angst vor dem Risiko um. Es gibt vielerorts Konzepte, wie man die Sparte zukünftig kalkulierbar halten kann. Diese Konzepte umfassen meist restriktivere Bedingungen und Ausschlüsse von Risiken wie etwa psychische Erkrankungen. Wenig verbreitet – sieht man von den Aktivitäten einiger Rückversicherer ab – ist dagegen in Deutschland ein klassischer anderer Weg, um das Risiko zu begrenzen: Prävention und Rehabilitation.

Was in gewerblichen Sachsparten längst gängig ist und allmählich auch in der Unfallversicherung und in der PKV Einzug hält, blieb in der BU bisher ein Fremdwort: Durch vorbeugende Maßnahmen den Schadenaufwand zu begrenzen und durch ein effektives Schadenmanagement die Kosten nicht ausufern zu lassen. Statt das Produkt Berufsunfähigkeitsversicherung nur von der Angebotsseite her zu reformieren, wäre in Deutschland auch ein Blick auf die Leistungsseite sinnvoll, um weiterhin einen hochwertigen Schutz zu vernünftigen Preisen anbieten zu können.

Andere Märkte sind hier schon deutlich weiter. Klaus Rottmann, Abteilungsleiter Leben Direkt bei der Münchener Rück, stellte auf einer Euroforum-Fachtagung kürzlich das Modell der Invaliditätsversicherung in den Niederlanden vor (siehe auch den nebenstehenden Bericht). Diese Produktvariante ist zwar wegen ihrer engen gesetzlichen Vorgaben nicht direkt mit der deutschen BU vergleichbar, trotzdem bietet sie beim Umgang mit dem Risiko auch für den hiesigen Markt interessante Ansätze.

### **Versichert ist der Wille zur Arbeit**

Bei der Invaliditätsversicherung von Arbeitnehmern ist bei unseren Nachbarn beispielsweise vorgeschrieben, dass zu einem möglichst frühen Zeitpunkt die individuellen Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit analysiert werden und gemeinsam mit Arbeitneh-

mer und Arbeitgeber ein Wiedereingliederungsplan aufgestellt wird. Die Durchführung dieses Plans übernimmt ein „Casemanager“. Der Arbeitgeber muss eine Wiedereingliederungsakte anlegen, in der alle Aktivitäten protokolliert werden. Im scharfen Konkurrenzkampf der Versicherer um die Kunden, so Rottmann, sei es ein Wettbewerbsvorteil, einen umfassenden Service bei Präventions- und Rehabilitationsmaßnahmen anbieten zu können.

Bei der Invaliditätsdeckung für Selbstständige wurde das Instrument des „Arbeitsdeskundigen“ geschaffen. Dieser Experte für Arbeitsprozesse und Anpassungsmöglichkeiten ist tätig im Auftrag des Versicherers und wird bereits bei Antragstellung mit

eingebunden. Er arbeitet im Schadenfall Reintegrationsmaßnahmen aus und hilft dem Selbstständigen etwa bei der Umorganisation seiner Arbeit.

Der große Unterschied zur deutschen BU: Die holländische Deckung ist als Schadenversicherung konzipiert – somit geht es bei den Leistungen um Entschädigungsleistungen. Und die Einstellung zu diesem Produkt ist in den Niederlanden eine grundsätzlich andere, wie Rottmann hervorhob: „Es wird nicht die Erwerbsunfähigkeit versichert, sondern der Wille zu arbeiten.“ Ob wir im Land der Massenarbeitslosigkeit und der frühpensionierten Lehrer je zu dieser Einstellung kommen werden, ist fraglich. Aber die deutschen BU-Versicherer können mit einem veränderten Produktangebot dazu beitragen, dass ihre Policen zukünftig mehr aktive Hilfestellungen für Arbeitnehmer bieten als lebensbegleitende Ruhekkissen.

M.S.

## Risikomanagement

*Dr. Helmut Fink\**

## Integriertes Risikomanagement in Versicherungsunternehmen – ein pragmatischer Ansatz

### **1. Risikomanagement – eine betriebliche Notwendigkeit**

Die Notwendigkeit, systematisches Risikomanagement zu betreiben, ist für ein Versicherungsunternehmen heute größer denn je. Zum Einen ist dies bedingt durch die materielle Ausgangslage – die Kapitalsituation der Versicherungsunternehmen stellt sich heute dramatisch schlechter dar als vor einigen Jahren. Zum Anderen sind aber auch die regulatorischen Anforderungen von außen enorm gestiegen. Die Aufsicht fordert einen systematischen Ansatz. Die Wirtschaftsprüfer werden in Zukunft noch viel stärker den Auftrag haben, die tägliche Praxis der Risikosteuerung zu überprüfen. Und nicht zuletzt spie-

len Haftungsfragen eine gewichtige Rolle. Wenn ein Vorstand angesichts dieser Ausgangslage Risikomanagement vernachlässigt, steht er im Ernstfall dem Vorwurf gegenüber, fahrlässig gehandelt zu haben.

Nicht zuletzt besteht die Hauptmotivation für den Einsatz von Risikomanagement im Unternehmen aber darin, richtige Entscheidungen treffen zu wollen und dafür die benötigten Informationen vorliegen zu haben. Risikomanagement liefert Steuerungsin-

\* Dr. Helmut Fink ist Geschäftsführender Partner von GCN, General Consulting Network Unternehmensberatung GmbH in Bregenz ([www.gcn.at](http://www.gcn.at)) und Partner der Firma RoKoCo GmbH in Grünwald ([www.rokoco.com](http://www.rokoco.com))

formationen, die es dem Management erlauben, auf der Aktiv- und Passivseite die Ausrichtung im Sinne eines Asset/Liability Managements zu optimieren, Risiken gegen Chancen abzuwägen und festzulegen, bis zu welchen verkraftbaren Limits das Unternehmen ins Risiko gehen kann.

Grundsätzlich ist Risiko für ein Versicherungsunternehmen nichts Negatives – im Gegenteil, die Geschäftsgrundlage des Versicherers besteht im Kerngeschäft ja genau darin, Risiken zu übernehmen. Die Risikoübernahme darf aber nur bis zu einem Ausmaß erfolgen, das vom Unternehmen auch tragbar ist. Andererseits würde der Verzicht auf Risiko, das sich das Unternehmen leisten kann, zu einem Verzicht auf Rendite auf das eingesetzte Kapital bedeuten. Die Kernfragestellung des Risikomanagements bzw. der Risikosteuerung besteht damit genau darin, festzulegen, welche Risikoexposition im Spannungsfeld von Rendite und Risiko für das Unternehmen wünschbar bzw. tragbar ist. Zu diesem Zweck sind die Einzelrisiken (Schadenrisiken, Kapitalanlagerisiken, Garantierisiken, ...) jedenfalls quantitativ zu messen und über ein Risikolimitsystem zu steuern. D.h. die tatsächliche

Geschäftspositionierung im Hinblick auf die Risikolage ist laufend zu beobachten und bei Bedarf sind entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Die Umsetzung dieser Zielsetzung kann auf unterschiedlichste Art und Weise erfolgen. Im Anschluss soll ein möglicher Realisierungsansatz aufgezeigt werden, der pragmatisch auf Basis vorhandener Basisdaten und ohne große DV-Investitionen umsetzbar ist.

**2. Steuerung von Versicherungsrisiken über ein Risikolimitsystem**

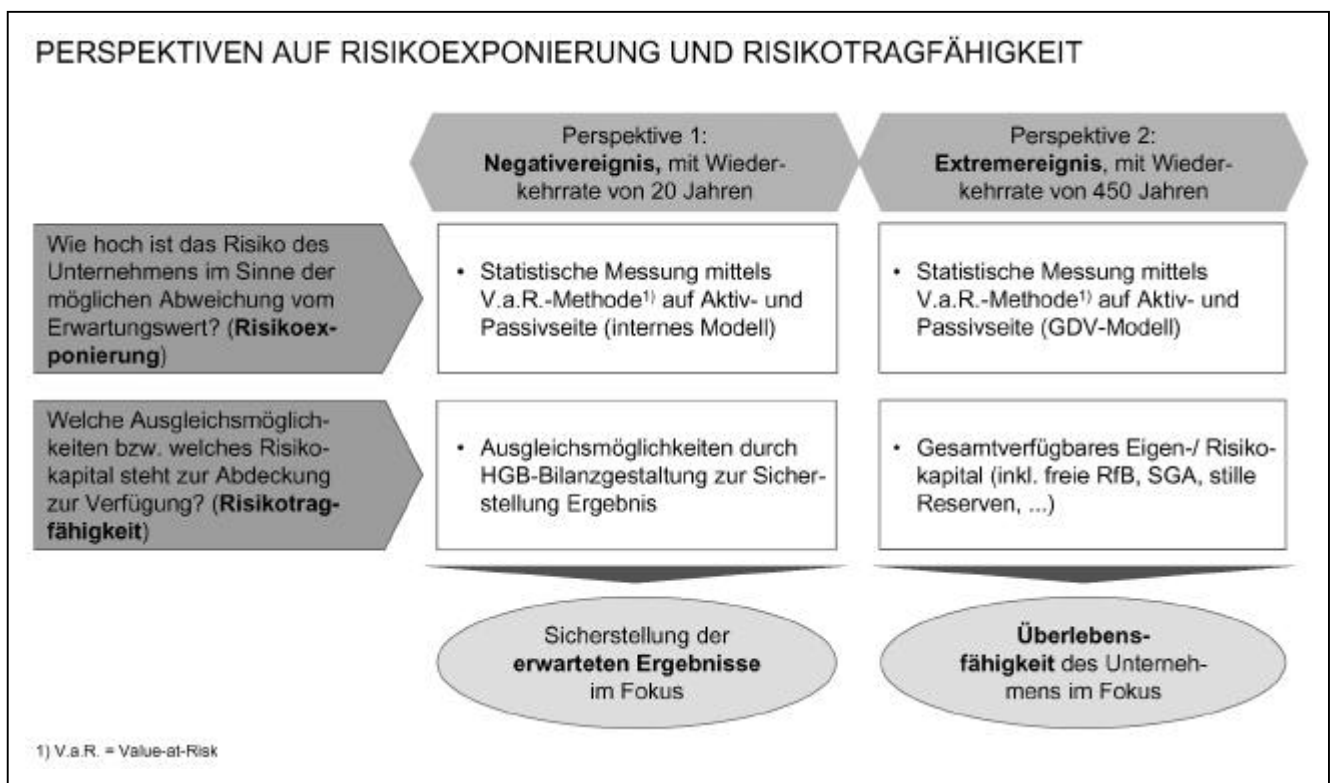
Risiko kann definiert werden als eine Abweichung von einer erwarteten Entwicklung. Wenn ein Lebensversicherungsunternehmen einen Zinsertrag von 100 benötigt, um seine angestrebte Gewinnbeteiligung zu finanzieren, dann besteht das Risiko genau darin, dass dieser erwartete Ertrag sich an den Kapitalmärkten nicht erzielen lässt. Das Ergebnis kann so ausfallen, dass zur Bedeckung der Lücke eine Realisierung stiller Reserven und eine Senkung der Gewinnbeteiligung notwendig ist. Im Extremfall kann es aber auch so

schlecht ausfallen, dass die Existenz des Unternehmens gefährdet ist.

Die Kernfragestellung der Risiko-steuerung besteht also darin, festzustellen, welche aktiv- und passivseitigen Puffer dem Unternehmen zum Ausgleich für negative Abweichungen vom Erwartungswert zur Verfügung stehen. Die Höhe der Verfügbarkeit solcher Reserven determiniert somit die Risikotragfähigkeit. Je nach Risikotragfähigkeit kann es sich das Unternehmen damit erlauben, z.B. in der Asset Allocation stärker oder weniger stark ins Risiko zu gehen, d.h. seine Risikoexposition zu variieren. Die Ausrichtung der Asset Allocation (Aktienquote als typisches Beispiel) ist einer der bestimmenden Determinanten der Risikoexposition.

Für ein systematisches Risikomanagement ist es erforderlich, beide Aspekte – die Risikotragfähigkeit und die Risikoexposition – laufend zu messen und entsprechend der Veränderungen zu reagieren. Dabei hat es sich bewährt, zwei Perspektiven einzunehmen, die jeweils mit einem Risikoindikator gemessen werden.

– Perspektive 1: Welches Risiko besteht hinsichtlich der Erreichbarkeit



des angestrebten Jahresergebnisses? Stehen den Auswirkungen eines möglichen Negativereignisses realisierbare Reserven zur Kompensation gegenüber?

- Perspektive 2: Wie stark ist die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährdet? Steht den Auswirkungen eines absoluten Extremereignisses genug risikotragendes Kapital gegenüber?

Zur quantitativen Messung der Auswirkungen des Ereignisses wird in der ersten Perspektive zum Beispiel ein 5%-Quantil verwendet, dem die Ausgleichsmöglichkeiten nach der HGB-Bilanz gegenübergestellt werden. Die entspricht einem Ereignis, mit dem das Unternehmen alle 20 Jahre rechnen muss. Die zweite Perspektive entspricht dem Ansatz, den die Ratingagenturen anwenden und der auch dem GDV-Modell zugrunde liegt. Das dabei verwendete 0,22%-Quantil entspricht einer Wiederkehrrate des Ereignisses von 450 Jahren.

In der kurzfristigen Risikobetrachtung steht damit die Volatilität, d.h. die zufällige Abweichung von einem Erwartungswert, als zentrales Risikoelement im Mittelpunkt. Stärker schwan-

kende Ergebnisse erfordern eine höhere Risikokapitalunterlegung. Sicher zu prognostizierende Ergebnisse erfordern dagegen wenig Risikokapitalunterlegung.

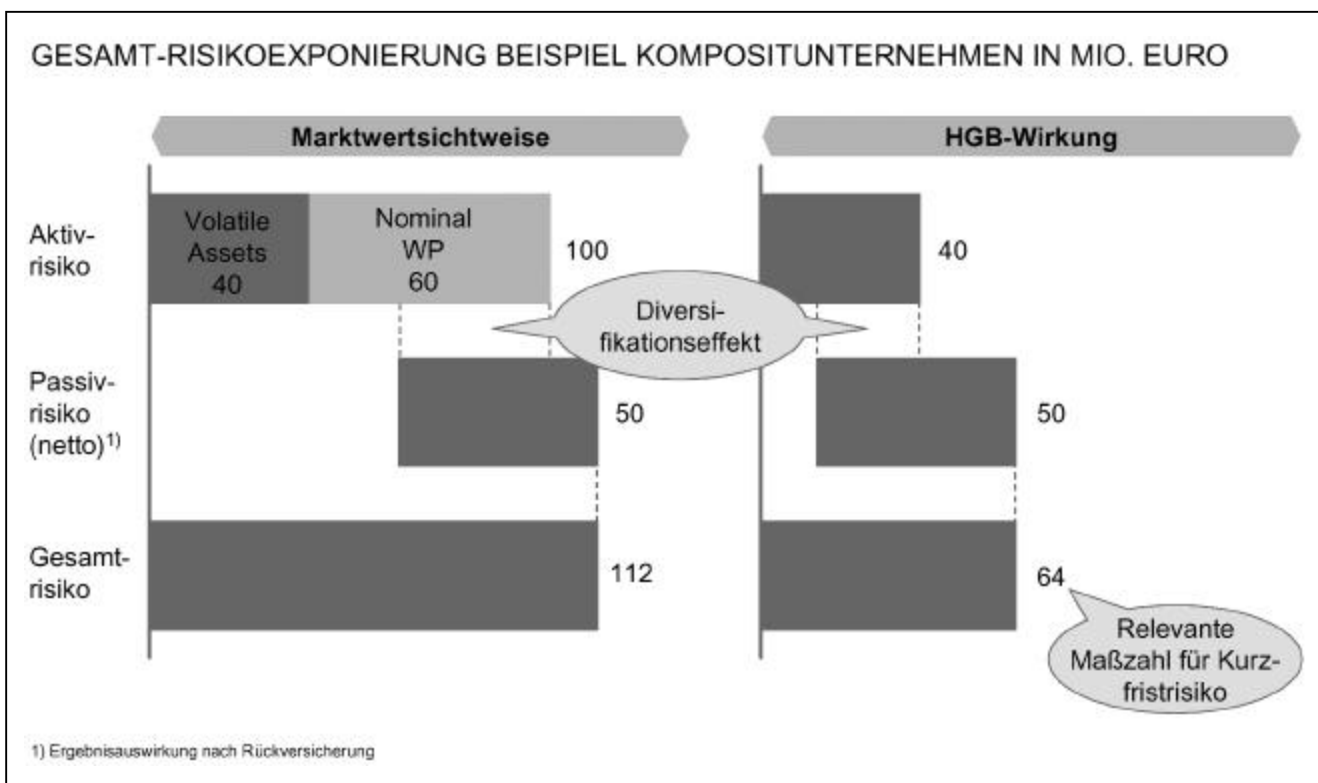
In der mittel- und langfristigen Risikobetrachtung geht es nicht um die zufällige Ausprägung des Ergebnisses in einem einzelnen Jahr, sondern darum, ob die angenommenen Mittelwerte bzw. Ertragserwartungswerte richtig sind. In der Planung werden ja regelmäßig Hypothesen hinsichtlich der Ertragserwartung z.B. von einzelnen Asset Klassen oder auch der Versicherungstechnik unterstellt. Die mögliche Fehleinschätzung (z.B. mittelfristige Zinsentwicklung) dieser Erwartungswerte und damit die Abweichung der Planung von einer erwarteten Mehrjahresentwicklung stehen im Zentrum der Mittel- und Langfristbetrachtung des Risikos.

*2.1 Die kurzfristige Risikobetrachtung – Fokus auf Darstellbarkeit der Ziel-Ergebnisse*

In der ersten Perspektive der Kurzfristrisikobetrachtung steht die Darstellbarkeit des Bilanzergebnisses im Vordergrund. Die Risikoexponierung

wird mittels eines Value-at-Risk-Ansatzes gemessen, d.h. die negativen Abweichungen vom Planergebnis werden ermittelt. Dabei wird im Beispiel des 5%-Quantils ein Negativereignis unterstellt, das im Durchschnitt alle 20 Jahre vorkommen wird. Aktivseitig wird z.B. bei den Kapitalanlagen die Standardabweichung des Ergebnisses der einzelnen Assetklassen als Basis für die quantitative Messung der Abweichung herangezogen. Aktien haben eine viel höhere Volatilität als z.B. festverzinsliche Wertpapiere, die mögliche Negativabweichung ist deshalb bei Aktien entsprechend höher. Rein methodisch ist sicherzustellen, dass die Standardabweichungen auf das jeweils gewählte Quantil umgerechnet und dass entsprechende Diversifikationseffekte mit berücksichtigt werden.

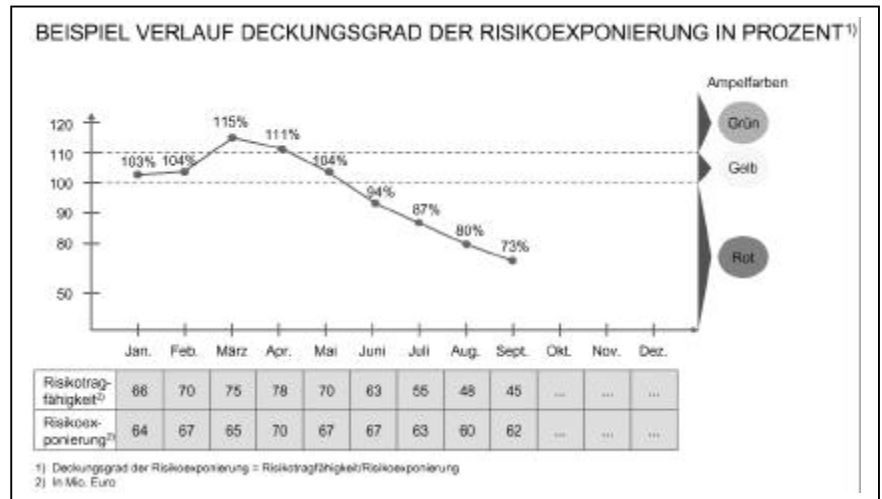
Die Messung und Beobachtung der passivseitigen Risiken ist analog der Methodik auf der Aktivseite vorzunehmen. Mit der Ermittlung von Standardabweichungen der Ergebnisse vom Erwartungswert in den einzelnen Versicherungssparten ist die Ermittlung eines Value-at-Risk in der gleichen Art und Weise wie bei Aktivrisiken möglich.



Zur Ermittlung der Gesamt-Risikoexponierung sind die Aktiv- und Passivrisiken zu kombinieren. Als Ergebnis der Berechnung liegt die Risikoexponierung des Gesamtunternehmens vor. Diese Risikoexponierung kann als absoluter Euro-Wert („Value-at-Risk“) ausgedrückt werden, mit dem das Unternehmen im Risiko steht.

Der so ermittelten Risikoexponierung des Unternehmens wird die Risikotragfähigkeit gegenübergestellt. Dabei soll in diesem nicht besonders unwahrscheinlichen Fall die Frage im Zentrum stehen, wie viel an Reserven innerhalb eines Jahres mobilisiert werden könnten, um das erwartete Ergebnis (in einer HGB-Optik) trotzdem darstellen zu können. Die Risikotragfähigkeit ist somit vor allem von stillen Reserven auf der Aktivseite, von Bewertungsspielräumen in den Schadenreserven und der Dotierung der Schwankungsrückstellung im Nicht-Lebensgeschäft sowie von der Dotierungshöhe der freien RfB in der Lebensversicherung abhängig.

Als Ergebnis der Berechnung der Risikotragfähigkeit ergibt sich wieder ein Euro-Betrag, der jetzt zur Risikoexpo-

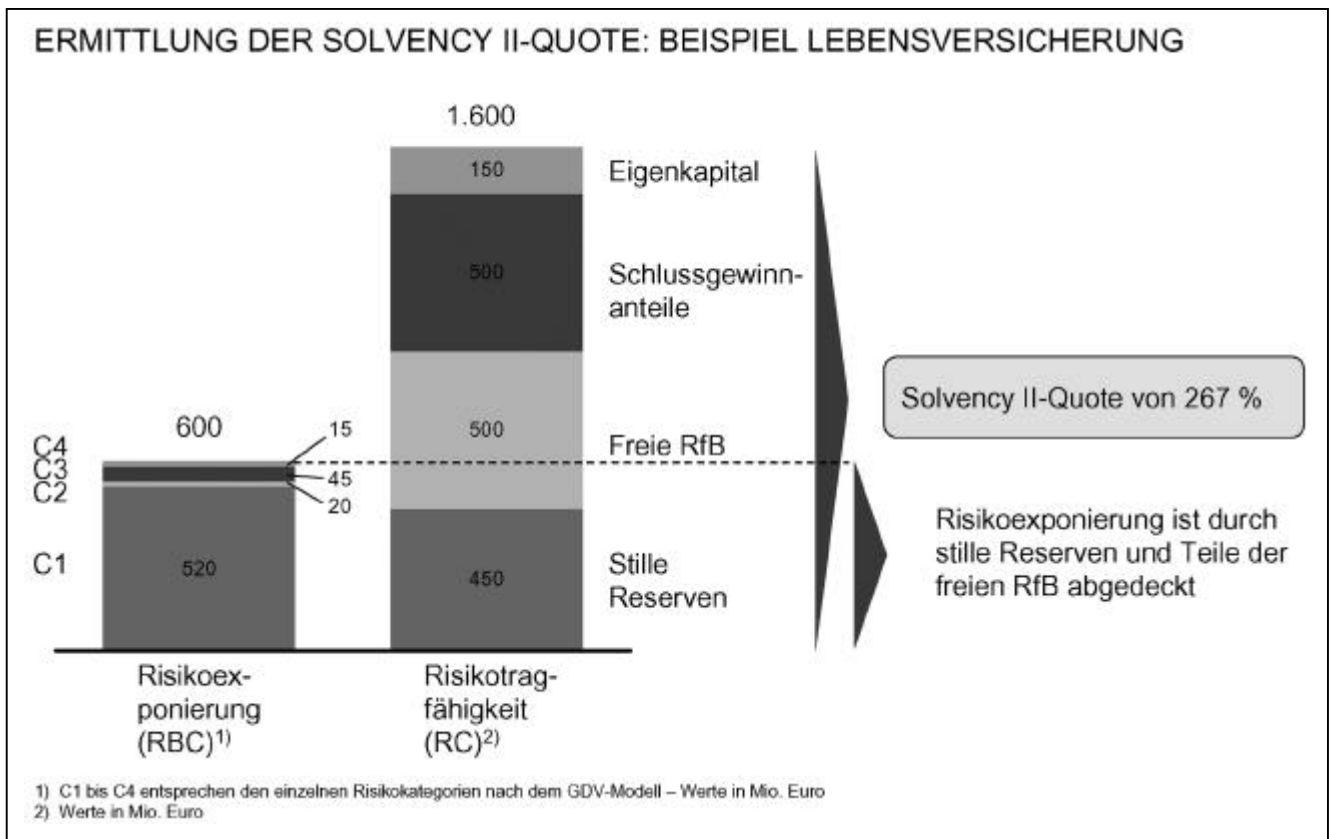


nierung in Beziehung gesetzt und als *Deckungsgrad der Risikoexponierung* im Rahmen der Planung überprüft und abgenommen wird und dann unterjährig laufend verfolgt werden kann.

2.2 Die kurzfristige Risikobetrachtung – Fokus auf Solvency II

Neben der Perspektive der Ergebniserzielung sollte im Rahmen des Risikomanagements das Insolvenzrisiko betrachtet werden. Die Betrachtung

ungsweise entspricht dem GDV-Ansatz zur Abdeckung der Solvency II-Anforderungen. Die zugrunde liegende Gegenüberstellung von notwendigem Risikokapital (entsprechend Risikoexponierung) und vorhandenem Risikokapital (d.h. Risikotragfähigkeit) folgt prinzipiell dem selben Ansatz wie in der Perspektive der Ergebniserzielung, wobei hier konsequent von einer Marktwertbetrachtung – also der ökonomischen Sicht – ausgegangen wird.



Die Messung der Risiken zur Ermittlung der Risikoexposition erfolgt nach dem bekannten Modell. Dabei werden alle aktivseitigen und passivseitigen Risiken statistisch bewertet und daraus ein Value-at-Risk berechnet. Die Grundlage bildet ein 0,22%-Quantil, d.h. ein Ereignis, das nur alle 450 Jahre erwartet wird. Dementsprechend hoch fällt naturgemäß die Risikoexposition aus.

Da es sich hierbei um ein sehr seltenes Ereignis handelt, werden zur Bedeckung des Risikos – d.h. der Risikotragfähigkeit – alle verfügbaren Kapitalien gerechnet, d.h. stille Reserven genauso wie die freien RfB, die Schlussgewinnanteile und vor allem auch das Eigenkapital. Als Prämisse wird für dieses Ereignis damit unterstellt, dass dieses Kapital dem zu tragenden Risiko gegenübergestellt werden kann, bevor es zu einer Insolvenz kommt.

Für die operative Risikosteuerung kann die sich aus diesem Ansatz ergebende Solvency II-Quote herangezogen werden. Diese soll ein bestimmtes Limit, z.B. 170 Prozent, nicht unterschreiten. Konkret kann so vorgegangen werden, dass die Plan-

werte zum nächsten Jahresende im Rahmen der Planung in das Modell eingestellt und die Berechnungen entsprechend durchgeführt werden. Wenn sich daraus ein – gemäß der Vorgaben des Managements – zu niedriger Wert ergibt, muss z.B. die geplante Asset Allocation oder die Rückversicherungspolitik entsprechend neu überdacht werden.

Alternativ dazu kann das Limitsystem dergestalt angewendet werden, dass die Risikotragfähigkeit in Form des gesamten verfügbaren Kapitals in Ebenen eingeteilt wird. Ebene 1 der Risikotragfähigkeit wären z.B. die stillen Reserven, Ebene 2 die freie RfB, die Schlussgewinnanteile, etc. und Ebene 3 das Eigenkapital. Die Zielrisikosituation des Unternehmens könnte nun so definiert werden, dass die Risikoexposition nur der Ebene 1 und 50 Prozent der Ebene 2 der Risikotragfähigkeit entsprechen darf. Das heißt, im Falle des 450-Jahre-Ereignisses wäre immer noch das Eigenkapital und Teile der Ebene 2 als Risikokapital vorhanden.

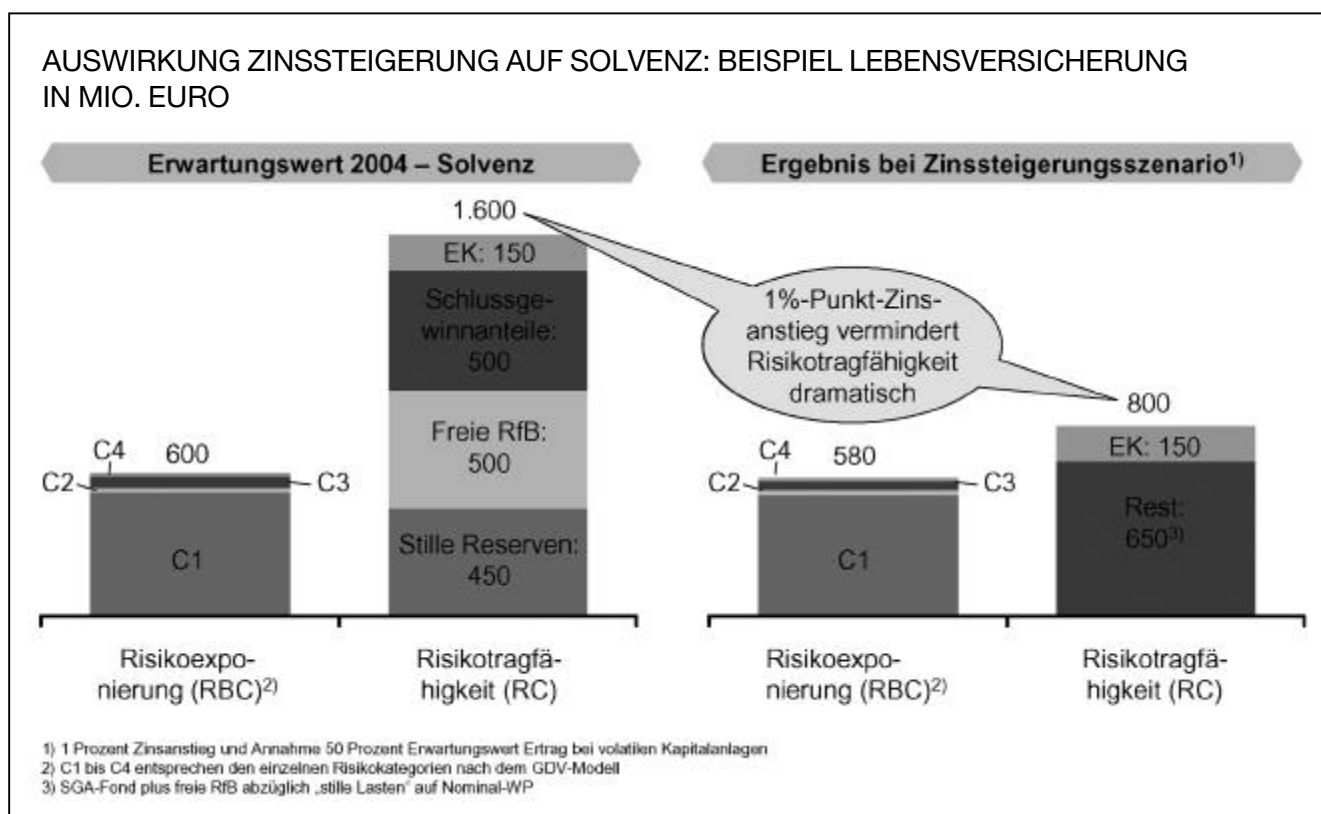
An dieser Stelle zeigt sich in der praktischen Anwendung die hohe Volatilität der Risikotragfähigkeit aufgrund

von Zinsveränderungen. Eine Beispielrechnung bei einem Lebensversicherungsunternehmen hat gezeigt, dass ein (an sich ja erwünschter) Zinsanstieg um 100 Basispunkte zu einer Verminderung der Risikotragfähigkeit (Solvency II-Quote) vom Ausgangswert von über 250 Prozent auf unter 140 Prozent führen würde. Es würden auf Nominalpapiere so hohe „stille Lasten“ entstehen, dass diese neben der Ebene 1 auch einen großen Teil der Ebene 2 eliminieren würden.

Aufgrund der starken Veränderbarkeit des sich ergebenden Wertes macht es Sinn, diesen Wert auch unterjährig zu verfolgen. Die Bewertungsreserven auf der Aktivseite können relativ leicht z.B. jeden Monat aktualisiert werden. Die Hochrechnungen auf das Jahresende werden über die verschiedenen Plan-Konkretisierungen (VIST-Berechnungen) auch immer klarer und können entsprechend in das Modell einbezogen werden.

2.3 Die Mittelfristbetrachtung mittels Szenarien

Die Betrachtung nur eines Stichtages greift für ein umfassendes Risikoma-



nagement zu kurz, da damit nur die Volatilität innerhalb eines Jahres quantitativ bewertet wird.

Die Mittelfristbetrachtung muss sicherstellen, dass mittelfristige Abweichungen von den in der Planung unterstellten Ertragserwartungswerten entsprechend berücksichtigt werden. In einem pragmatischen Vorgehen kann mittels definierter Szenarien hinsichtlich der wesentlichen Ertrags-erwartungswerte gearbeitet werden.

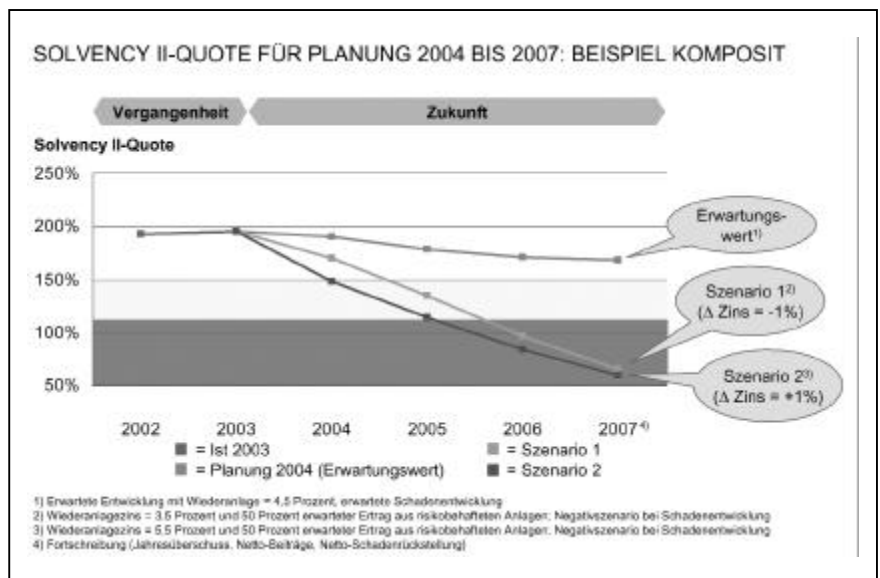
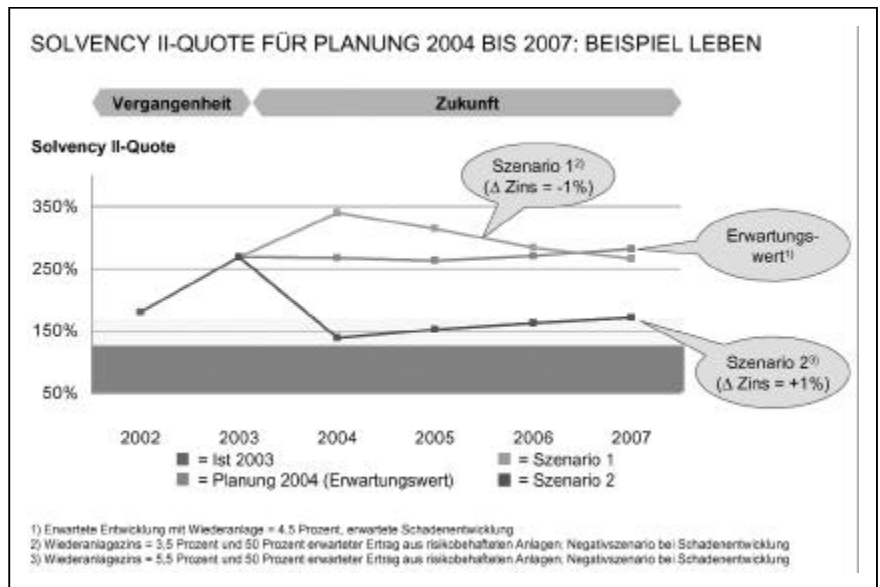
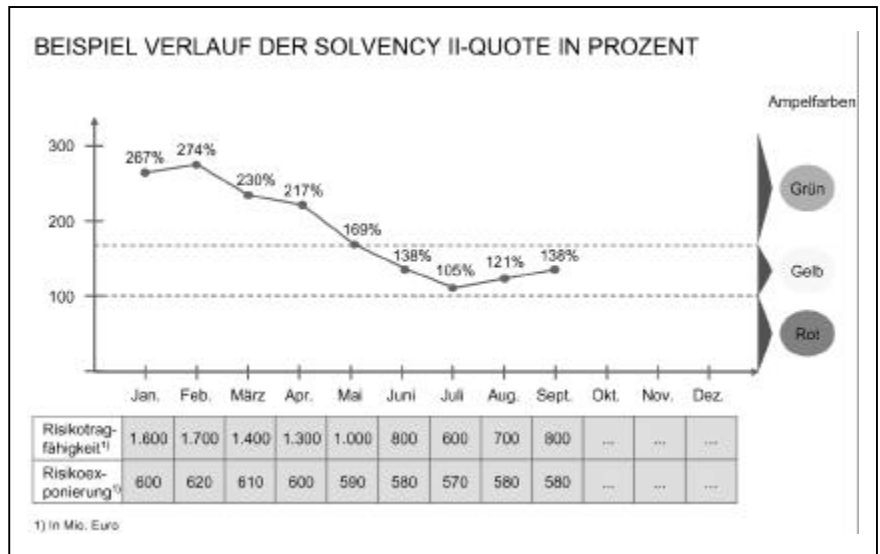
Dabei hat sich bewährt, für die Kapitalanlagen die Zinsentwicklung (z.B. plus 100 Basispunkte bzw. minus 100 Basispunkte in der Zinsstrukturkurve) mit Mindererträgen aus volatilen Kapitalanlagen zu verbinden. Bei diesen Szenarien steht damit nicht mehr die kurzfristige Volatilität im Vordergrund, sondern die mögliche Falschschätzung der Erträge für bestimmte Asset Klassen über einen mittelfristigen Zeitraum.

Auf der Passivseite Nicht-Leben ist es ebenfalls sinnvoll, ein Negativszenario zu definieren, das statistisch über die Definition von Irrtumswahrscheinlichkeiten bei der Einschätzung von Long-Tail-Sparten determiniert werden sollte. Daraus ergibt sich ein negativer Gesamtergebniseffekt, der dann wieder auf die einzelnen Jahresergebnisse im Betrachtungszeitraum verteilt werden kann.

Mit der Festlegung der Szenarien kann jetzt die Entwicklung der Solvency II-Quote in die Planung mit einbezogen werden. Der Mittelfristplanung als Erwartungswert werden die Szenarien als Zusatzinformation zur Seite gestellt.

Am Beispiel eines Lebensversicherers zeigt sich, dass ein Zinsanstiegs-szenario zu einer kritischen Situation hinsichtlich der Solvenz führen kann. Umgekehrt entlastet ein weiteres Sinken des Zinssatzes in dieser Betrachtung zwar kurzfristig, führt aber schon schnell zu stark sinkenden Solvency II-Quoten – und wird in den Folgejahren zu einer noch größeren Gefahr durch Zinsanstiege führen.

Im Beispiel eines Kompositversicherers wird deutlich, dass aufgrund der wesentlich anderen Asset Allocation die Zinsänderungen fast keine Rolle spielen, dafür die angesetzten Erwar-



tungswerte für die nicht festverzinslichen Wertpapiere einen extrem großen Einfluss haben. Eine Kombination von Negativentwicklung im Schadenverlauf mit einer unter den Erwartungen liegenden Kapitalmarktsituation führt schon innerhalb von zwei bis drei Jahren zu einer kritischen Situation hinsichtlich der Solvenz.

Diese ökonomische Betrachtungsweise sollte für das Risikomanagement eine wesentliche Betrachtungsweise darstellen. In den konkreten Beispielen wäre z.B. im Fall der Lebensversicherung zu überlegen, ob die Strategie, die Duration signifikant zu erhöhen, richtig ist bzw. nur bis zu einem bestimmten Limit ausgeschöpft werden sollte. Im Fall des Kompositversicherers ist zu überlegen, mit welchem Sicherheitsgrad Ergebnisse erzielt werden müssen. Soll dieser hoch sein, so müssten vermutlich festverzinsliche Titel stärker gewichtet werden.

Hinsichtlich der Negativszenarien auf der Passivseite muss einschränkend angemerkt werden, dass der Versicherer diesbezüglich Reaktionsmöglichkeiten hat. Wenn schlechte Ergebnisse z.B. aufgrund von sich häufenden Naturkatastrophen zustande kommen, wird dies nicht ohne Auswirkungen auf die Prämiengestaltung bleiben.

#### 2.4 Die langfristige Risikosteuerung

Eine langfristige Betrachtung erweitert den betrachteten Zeitraum – entspricht aber vom Ansatz her der Mittelfristbetrachtung. Die mögliche langfristige Abweichung vom Ertragserwartungswert für den Wiederanlagezinssatz ist vor allem für das Garantierisiko der Lebensversicherer von Relevanz. Die sehr langfristigen Garantien auf der Passivseite müssen mit entsprechenden Kapitalanlagen unterlegt werden, die einerseits sicherstellen, dass diese Garantien mit entsprechender Sicherheit auch finanziert werden können, andererseits aber Spielraum lassen, dass bei steigenden Zinsen auch die Überschussbeteiligung wieder angehoben werden kann.

Auch in diesem Spannungsfeld geht es darum, über Risikolimits das Aus-

maß der Sicherheit gegenüber dem Chancenpotenzial quantitativ zu steuern. Methodisch sollten zur langfristigen Simulation der Kapitalanlagen stochastische Simulationstools eingesetzt werden – zumindest in einer Ausbaustufe. Damit kann z.B. die Wahrscheinlichkeit bestimmt werden, dass das Kapitalanlageergebnis dauerhaft unter den Rechnungszins fällt. Für diese Maßzahl kann damit wieder ein Risikolimit vorgegeben werden, das eine Rahmenbedingung für die strategische Asset Allocation darstellt.

### 3. Komplexe Tools versus pragmatische Umsetzung

Die Unternehmen sehen sich heute einer Vielzahl von Angeboten und Tools gegenüber, die es dem Management erlauben sollen, Risikomanagement bzw. Asset Liability Management zu betreiben. Die hier angestellten Überlegungen haben gezeigt, dass es auch mit einem sehr pragmatischen Ansatz gelingt, dem Management wichtige Steuerungsinformationen zur Verfügung zu stellen. Es bleibt aber Aufgabe des Managements, die Risikostrategie des Unternehmens zu entwickeln, entsprechende Limits zu definieren und die Steuerung der Risiken in die allgemeinen Planungs- und Reportingsysteme zu integrieren. Die für den vorgestellten Ansatz notwendigen quantitativen Berechnungen können alle relativ einfach aus den verfügbaren Daten und ohne komplexe Tools oder aufwändige Bestandsabbildungen angestellt werden. Zwei Einschränkungen sind dabei notwendig.

- Die Betrachtung der Zinsgarantierisiken über stochastische Simulationen der Kapitalmarktentwicklung wird derzeit noch nicht von vielen Versicherungsunternehmen angewendet. Diese Simulation sollte andererseits auch nicht den ersten Schritt in der Umsetzung darstellen, sondern kann nach Implementierung der anderen Module erfolgen.
- Die Ermittlung der Solvency II-Quote bzw. der zugrunde liegenden Risikoexposition und Risikotragfähigkeit erfordert ein sehr systematisches Datenmanagement. Insbesondere in der Abbildung der Mehrjahresplanung und der davon

abweichenden aktiv- und passivseitigen Szenarien hat sich in der praktischen Anwendung die Nutzung eines entsprechenden Tools bewährt.<sup>1</sup> Dieses sollte neben dem systematischen Datenmanagement auch eine unternehmensindividuelle Parametrisierung des Modells erlauben. Die Nutzung von weitreichenden Simulationsmöglichkeiten und die Versorgung mit Daten über Schnittstellen aus den operativen Systemen sollten weitere entscheidungsrelevante Kriterien für die Auswahl des Tools sein.

Wichtiger als die verwendeten Hilfsmittel ist aber, dass der Ansatz vom Top-Management getragen wird. Eine intensive Diskussion mit allen Fach-Verantwortlichen im Unternehmen und die systematische Vorgehensweise bei der Konzeption und Implementierung sind wichtige Eckpfeiler für den Umsetzungserfolg. Dabei kann ein externer Berater in einer Funktion als Projektleiter eine sehr große Hilfe sein. In dieser Rolle kann er sicherstellen, dass z.B. in einem Konzern eine gleichartige Grundmethodik für Leben und Nicht-Leben umgesetzt wird und dass die Diskussionen mit den Aktiv- und Passiv-Verantwortlichen zu einer Gesamtsicht im Sinne des Asset Liability Managements zusammengeführt werden. Und nicht zuletzt kann er sicherstellen, dass die Umsetzung zeitgerecht erfolgt und nicht durch dringende Tagesprobleme immer weiter nach hinten verschoben wird.

<sup>1</sup> In den angesprochenen Beispielen wurde das RisCo-Tool der Firma RoKoCo verwendet ([www.rokoco.com](http://www.rokoco.com))

**Ihre Spende  
hilft...**  
**herzkranken Kindern.**  
**Spendenkonto 90 003 503**  
**Dresdner Bank Frankfurt**  
**BLZ 500 800 00**  
**☎ 0 69 / 95 51 28-0**  
**Kinderherzstiftung**  
**in Deutsche Herzstiftung e.V.**  
Vogtstraße 50, 60322 Frankfurt