

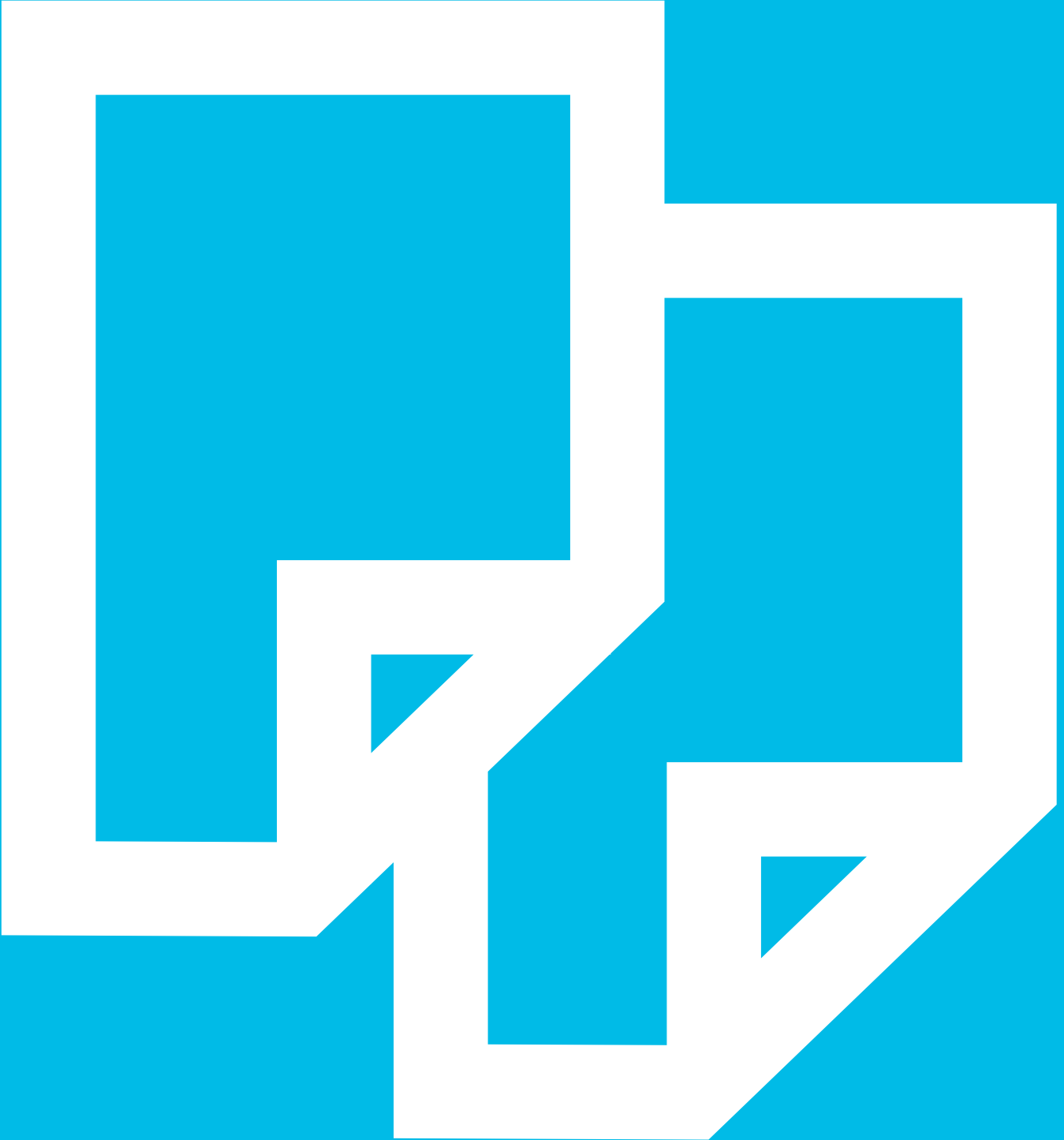
# Regulierungen und neue Gesetze verändern die Versicherungswirtschaft in Deutschland

Ergebnisse einer Umfrage von Accenture zum Stand der Umsetzung  
und zur Nutzung von Synergien bei der Erfüllung von Auflagen in  
der Versicherungswirtschaft

**accenture**

*High performance. Delivered.*

• Beratung • Technologie • Outsourcing



# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Methodik der Studie</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Änderungsbereiche und Stand der Umsetzung im Überblick</b>	<b>8</b>
4.1	Die betrachteten Bereiche der Veränderungen	8
4.2	Stand der Umsetzung von Regulierungsvorgaben	10
4.3	Erwartete Auswirkungen der Regulierungsvorhaben	11
<b>5.</b>	<b>Auswertung der einzelnen Änderungsbereiche</b>	<b>12</b>
5.1	Reform des Versicherungsvertragsgesetzes (VG-Reform)	12
5.2	International Financial Reporting Standards - IFRS 4 Insurance Contracts	18
5.3	Solvency II	24
5.4	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)	26
5.5	Überschneidungen und „Best-Practice“-Umsetzung	30
<b>6</b>	<b>Ergebnisse und Schlussfolgerungen</b>	<b>34</b>
6.1	Unsere Ergebnisse in der Übersicht	34
6.2	Analysen und Handlungsempfehlungen für Versicherungsunternehmen	35
<b>7</b>	<b>Kontakt</b>	<b>42</b>

# 1. Vorwort

Die Regeln für die Versicherungswirtschaft in Deutschland verändern sich in den nächsten Jahren schnell und grundlegend. Accenture möchte Führungskräfte unterstützen, die strategischen Chancen zu nutzen, die durch die anstehenden Veränderungen wesentlicher Gesetze und Regularien induziert werden. Der Aufwand der Versicherungsunternehmen zur Durchführung der notwendigen Anpassungen wird erheblich sein. Es ist ein vitales Interesse der Versicherungsbranche, die unabweisbaren Verpflichtungen effizient und zu möglichst geringen Kosten zu erfüllen. Voraussetzung hierfür ist, mit den durchzuführenden Veränderungen im Unternehmen möglichst viele gesetzliche Anforderungen gleich zeitig zu erfüllen.

Wir verfolgen mit dieser Studie drei wesentliche Ziele:

1. Wir bestimmen den Standort der deutschen Versicherungswirtschaft im laufenden Veränderungsprozess.
2. Wir regen die Erschließung von Synergiepotenzialen an, die sich aus den Überschneidungen in den Anforderungskatalogen ergeben.
3. Wir präsentieren Implementierungsansätze für Best Practices bei der Nutzung der Chancen durch Regulierung und Veränderung.

Sämtliche Änderungsbereiche in einer Studie zu untersuchen, hat sich im Verlauf der Arbeiten als ein außerordentlich komplexes Unterfangen erwiesen. Unmöglich aber wäre es gewesen, wenn nicht die Teilnehmer der Studie uns mit großer Sachkenntnis und mit detaillierten Antworten entscheidend unterstützt hätten. Unser Dank gilt daher allen Teilnehmern der Studie, die dieses Ergebnis durch die umfassende Beantwortung der Fragen, wertvolle Anregungen und aussagekräftige Kommentare erst möglich gemacht haben.

Desweiteren bedanken wir uns bei den Mitgliedern des Expertengremiums, das die Entstehung der Studie begleitet hat, sowie insbesondere den beiden Kollegen Manuel Holzauer und Daniel Kimmerle für die hervorragende und unermüdliche Arbeit bei der Durchführung und Erstellung der Studie.

Wir haben diese Studie so aufgebaut, dass die Kapitel zu den einzelnen Änderungsbereichen zur gezielten Lektüre durch unterschiedlich interessierte Leser jeweils in sich abgeschlossen sind. Manche Argumente und Ergebnisse sind daher in mehr als einem Kapitel angeführt.

München/Düsseldorf, Mai 2008



Eva Dewor  
Executive Partner  
MCIM F&PM



Hendrik C. Jahn  
Executive Partner  
MCIM Strategy

# 2. Management Summary

Die Umsetzung der Reform des Versicherungsvertragsgesetzes (VVG), die Einführung des neuen internationalen Rechnungslegungsstandards für Versicherungsverträge IFRS 4 Phase II sowie das neue Aufsichtsregime Solvency II einschließlich der Mindestanforderungen für das Risikomanagement (MaRisk) verändern die Versicherungswirtschaft in den nächsten vier Jahren grundlegend.

Die miteinander wechselwirkenden Herausforderungen und weit reichenden Auswirkungen verschieben die Bedeutung wesentlicher Unternehmensfunktionen, stellen sehr hohe Anforderungen an die Leistungen und Services der IT und verursachen höhere Kosten. Allein für die Anpassung an die VVG-Novelle schätzen die Versicherungsunternehmen einen einmaligen Implementierungsaufwand von durchschnittlich 3 Millionen Euro je Unternehmen. Hinzu kommen die dauerhaft erhöhten laufenden Kosten sowie Aufwendungen für die oben genannten zusätzlichen Änderungsbereiche. Dabei werden – legt man die Erfahrungswerte von Basel II zugrunde – die Kosten von Seiten der Versicherungsindustrie noch weit unterschätzt.

Bei den gewählten Implementierungsansätzen überwiegt die reine „Compliance“ - orientierte Sichtweise – die von der Mehrzahl der befragten Unternehmen in einer Vielzahl von Einzelprojekten angegangen wird – wogegen die Nutzung von Chancen zur verbesserten risikointegrierten Steuerung zur Verbesserung des Vertriebes und der Beziehung zum Kunden häufig hinten ansteht oder sogar völlig ausbleibt.

Wir kommen durch unsere Analyse zu fünf wesentlichen Ergebnissen, die Versicherungsunternehmen und Verbraucher betreffen:

## 1. Die neuen Regeln bedeuten für die Versicherer eine gravierende Veränderung der Bedeutung wesentlicher Unternehmensfunktionen.

Die Veränderungen der Unternehmensfunktionen werden in einen erhöhten Informationsbedarf münden. Daraus resultieren vor allem höhere Kosten und sehr hohe Anforderungen an die IT, insbesondere bei der Bereitstellung qualitativ hinreichender Daten.

## 2. Die Maßnahmen zur Umsetzung erfolgen getrennt und weitgehend unkoordiniert.

Nur 42% der Unternehmen führen integrierte Projekte durch. Dies erstaunt umso mehr, da die Versicherer den Wert einer koordinierten Umsetzung durchaus sehen – scheinbar jedoch bei der Integration vor deren Komplexität zurückschrecken.

## 3. Bei der Umsetzung dominiert operatives Handeln statt strategischem Vorgehen.

Die Branche beschränkt sich auf die bloße Erfüllung von Compliance-Vorgaben, statt die Chancen eines sich verändernden Umfeldes zu ergreifen, z. B. durch die Selektionsmöglichkeiten der ökonomisch werthaltigsten Geschäfts- und Produktsegmente oder durch eine Weiterqualifizierung des Vertriebes.

## 4. Der Aufwand für die Umsetzung wird deutlich unterschätzt.

Im Vergleich zum tatsächlich angefallenen Aufwand vergleichbarer Projekte im Bankenumfeld, glauben viele Versicherer mit bis zu 80% weniger Aufwand auszukommen.

## 5. Die erhöhten Anforderungen der Regularien und Gesetzesänderungen werden letztendlich die Versicherungsnehmer tragen müssen.

Versicherungsnehmer werden ihren verbesserten Verbraucherschutz selbst teuer bezahlen müssen, sei es durch höhere Prämien oder eine Überwälzung von Risiken und damit schlichtweg weniger Versicherungsschutz.

Vorausschauende Unternehmen begreifen die Änderungen als Chance, um sich stärker auf den Bedarf der Verbraucher und deren Risikoprofile auszurichten und so einen Mehrwert für die Versicherungsnehmer zu schaffen.

# 3. Methodik der Studie

## Vorgehensweise

Die vorliegende Studie strukturiert die komplexen Themen der anstehenden Veränderungen durch die neuen Richtlinien und Gesetze. Wir streben dabei eine Gesamtübersicht der wesentlichen Änderungsbereiche an. Insbesondere beleuchten wir Überschneidungen der verschiedenen Themenbereiche, benennen mögliche Synergien und wichtige Handlungsfelder und zeigen Trends in der Umsetzung innerhalb der Versicherungswirtschaft auf.

Grundlage der Studie sind Arbeitshypothesen zu den Auswirkungen der Veränderungen durch die Reform des Versicherungsvertragsgesetzes, den International Financial Reporting Standards 4 (Phase II) Versicherungsverträge, Solvency II und MaRisk.

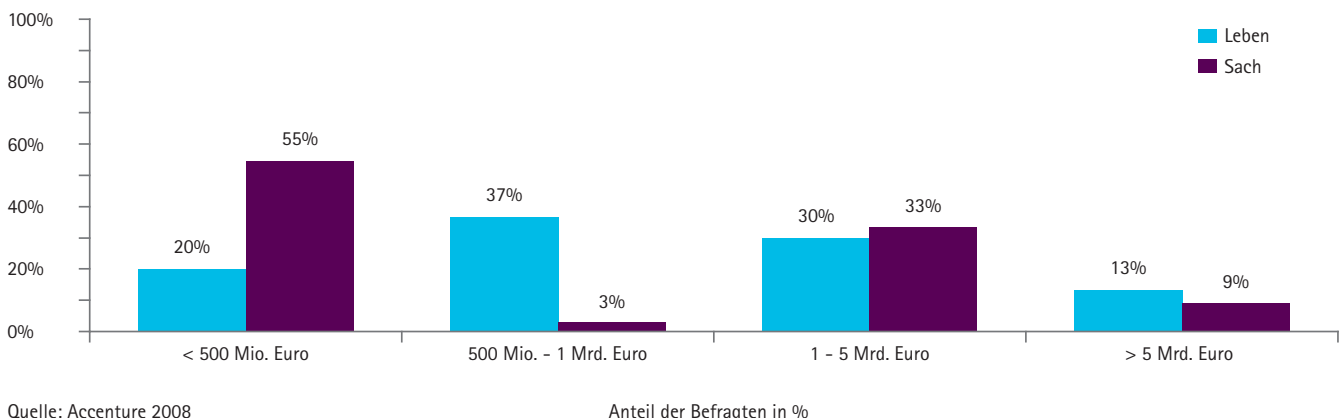
Zur Überprüfung der Arbeitshypothesen wurde ein Fragebogen mit insgesamt 30 Fragen zu den einzelnen Änderungsbereichen sowie deren möglichen Überschneidungen entwickelt. Für die Beantwortung einiger Fragen waren Antworten auf einer 4er-Skala vorgegeben (z. B. „Deutlich“ – „Moderat“ – „Gering“ – „Keine“). Um die Trends der Antworten klar herauszuarbeiten haben wir jeweils die beiden zustimmenden Alternativen in den Darstellungen in dieser Studie zusammengefasst.

Nach Auswertung und einer eingehenden Analyse der Antworten wurden Schlussfolgerungen gezogen und strategische Handlungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft erarbeitet.

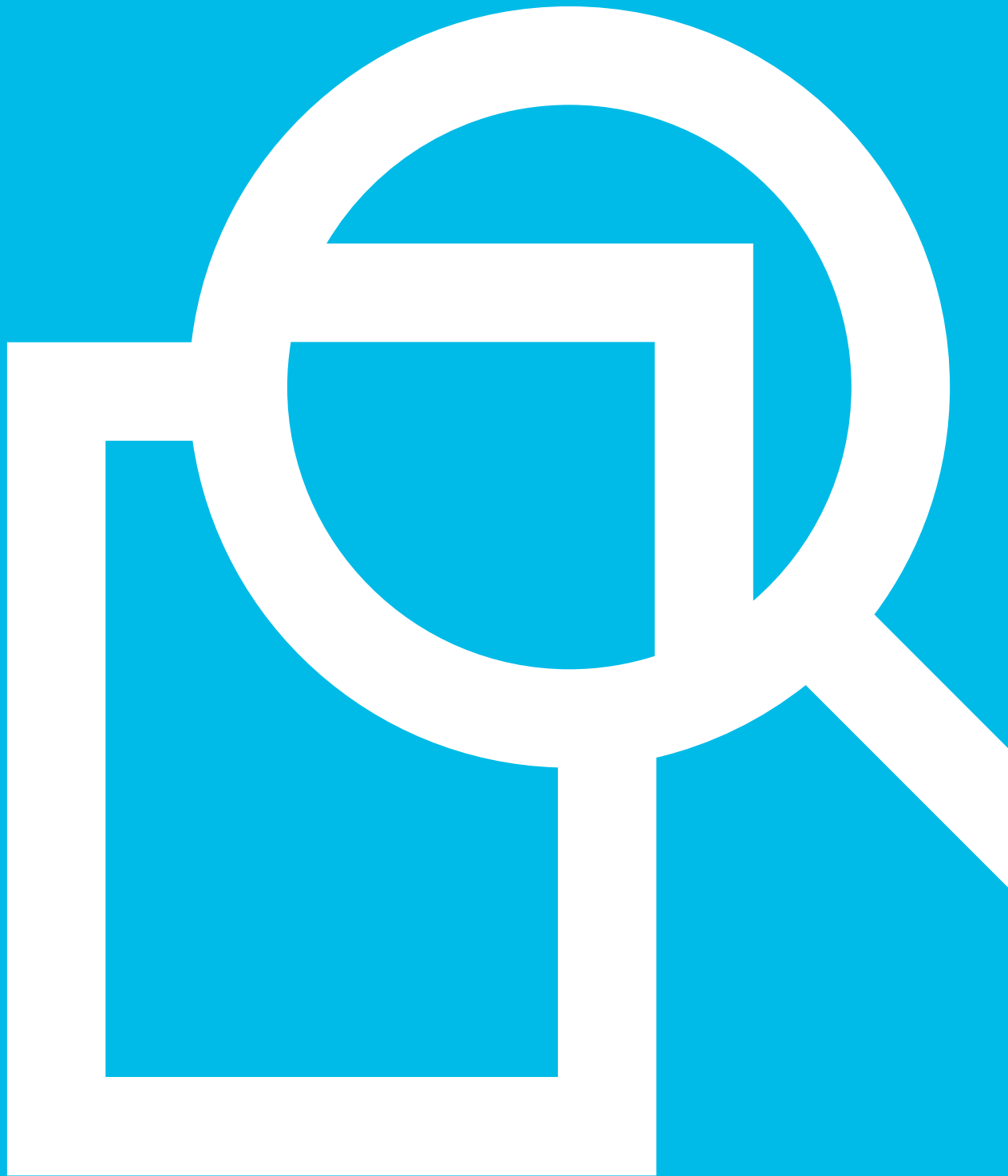
## Teilnehmer der Studie

Der Fragebogen wurde im Dezember 2007 an ausgewählte Führungskräfte in 159 Versicherungsunternehmen in Deutschland versandt. Beteiligt haben sich 51 Unternehmen, das entspricht einer sehr guten Rücklaufquote von 32%. Unsere Auswertung umfasst damit jeweils ein gutes Viertel der Top-30 Lebens- und der Top-30 Sachversicherungsunternehmen in Deutschland. Hinzu kommen vier Holdings mit spartenübergreifendem Geschäft, fünf Rückversicherungsunternehmen sowie 20 kleinere Versicherer.

Abbildung 1: Teilnehmende Unternehmen in % nach Prämiengrößeklassen (Bruttoprämieinnahmen, 2006)



51 Versicherungsunternehmen aus Deutschland haben sich an unserer Studie beteiligt. Darunter sind jeweils 1/4 der Top-30 Sach- und Lebensversicherungsunternehmen.



# 4. Änderungsbereiche und Stand der Umsetzung im Überblick

## 4.1 Die betrachteten Bereiche der Veränderungen

Wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig wird die Versicherungswirtschaft in den nächsten vier Jahren mit Veränderungen konfrontiert. Einen Überblick über die zeitliche Abfolge der in der Studie untersuchten Regulierungen gibt Abbildung 2.<sup>1</sup>

Alle betrachteten Regulierungen dienen der Verbesserung des Verbraucher- bzw. des Anlegerschutzes. In ihren inhaltlichen Ausprägungen und in ihren Wirkungsweisen sind sie jedoch grundlegend verschieden. Auch treten sie zu verschiedenen Zeitpunkten in den Jahren 2008 bis 2012 in Kraft.

Derzeit sind nur Teile des reformierten Versicherungsvertragsgesetzes (VVG-Novelle) verbindlich umzusetzen. Für Neuverträge ist es bereits seit dem 1. Januar 2008 verbindlich, während für Altverträge die Regelungen erst ab 01.01.2009 anzuwenden sind.

Abbildung 2: Zeitablauf der anstehenden Regulierungen der Versicherungsbranche in Deutschland

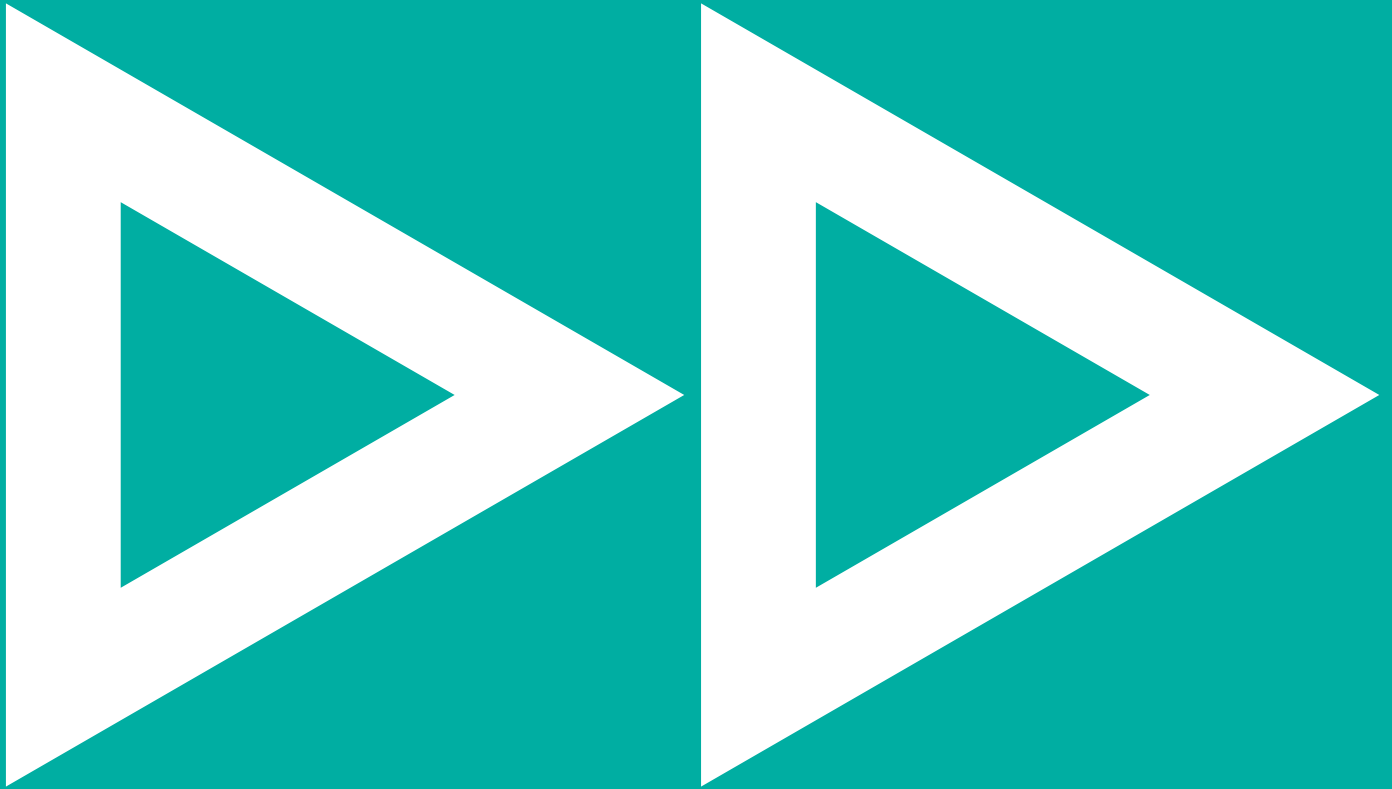
In den nächsten Jahren sind von der Versicherungsindustrie verschiedenartige und gravierende regulatorische Veränderungen zu bewältigen

Regulatorische Veränderungen im Zeitablauf

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>VVG</b>	Okt. 2006 Gesetzesentwurf	Sept. 2007 Verabschied. Bundesrat	Jan. 2008 Inkrafttreten Neuverträge	Jan. 2009 Inkrafttreten Altverträge			
<b>IFRS 4 (Phase II)</b>		Mitte 2007 Diskussionspapier		Ende 2008 / Anfang 2009 Exposure Draft	Ende 2009/2010 Final Standard - Phase II (kein genauer Termin)	2011 erstmalige Anwendung	
<b>Solvency II</b>		Mitte 2007 RL Entwurf		2009 CEIOPS Vorschläge z. Implementierung	2010 Umsetzung d. Implementierung	2011-2012 Vorbereitg. Industrie u. MGL Staaten	
<b>MaRisk</b>		2007-2009 Entwicklung Säule II/III		Ende 2008 Einführung (§64a VAG)			

Quelle: Accenture 2008

Die Reihe der anstehenden Veränderungen bis 2012 wird die Versicherungsunternehmen nicht zur Ruhe kommen lassen. Können sie durch vorausschauende Planung und integriertes Vorgehen Doppelarbeiten und Kosten vermeiden?



**Tabelle 1: Übersicht zu Wirkungsbereich und Zielsetzung der betrachteten Regulierungsvorhaben**

<b>Regulierungsvorhaben</b>	<b>Wirkungsbereich</b>	<b>Zielsetzung</b>
VG-Novelle	Versicherungsvertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größere Transparenz</li> <li>• Mehr Verbraucherinformation</li> <li>• Stärkung des Wettbewerbs</li> <li>• Verbesserung des Rechtsposition des Verbrauchers</li> </ul>
IFRS 4 Phase II	Bilanz und GuV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Vergleichbarkeit von Unternehmen</li> <li>• Höhere Transparenz</li> </ul>
Solvency II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenmittelausstattung (Säule I)</li> <li>• Risk Management Prozesse (Säule II)</li> <li>• Risk disclosure (Säule III)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adäquate Risikokapitalausstattung durch Ausrichtung der Eigenmittelunterlegung an das unternehmensindividuelle Risikoprofil</li> <li>• Größere Transparenz hinsichtlich Risk Governance- und Risk Management Prozesse bis hin zur Integration des Risk Managements in die Entscheidungsfindung (use test)</li> </ul>
MaRisk	Internes Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzung von Mindeststandards an das Risikomanagement (analog Solvency II/Säule II)</li> <li>• Stärkung der Bedeutung des Risikomanagements</li> </ul>

Quelle: Accenture 2008

<sup>1</sup> Neben den hier dargestellten Änderungsbereichen hat der Gesetzgeber noch weitere Regulierungen auf den Weg gebracht. Hierzu gehören beispielsweise die neue Kapitalanlagenverordnung und nichtversicherungs-spezifische Änderungen wie die Abgeltungssteuer und das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), die jedoch in dieser Studie nicht betrachtet werden.

Phase II des IFRS 4 verlangt erstmalig eine Bilanzierung von Versicherungsverträgen zum Marktwert. Diese Regelung wird voraussichtlich erst für die Geschäftsjahre beginnend nach dem 31.12.2010 verbindlich in Kraft treten.

Solvency II und MaRisk fordern eine risikoadäquate Eigenkapitalunterlegung sowie ein angemessenes Risikomanagement. Während Solvency II erst 2012 von allen europäischen Versicherungsunternehmen umgesetzt sein muss, ist die Erfüllung der MaRisk für deutsche Unternehmen und deren ausländischen Niederlassungen bereits ab Ende 2008 verpflichtend.

Mit den MaRisk nimmt der Gesetzgeber bereits Anforderungen der 2. Säule (die qualitativen Anforderungen) von Solvency II vorweg, um die Versicherungswirtschaft in Deutschland auf diese Regulierung vorzubereiten.

Mit zunehmender Präzision der Solvency II Anforderungen ist mit weiteren inhaltlichen Anpassungen der MaRisk zu rechnen.

## 4.2 Stand der Umsetzung von Regulierungsvorgaben

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Fristen der einzelnen Regulierungsvorhaben haben wir die Teilnehmer der Studie gefragt, wie weit in Ihrem Unternehmen die Umsetzung in den jeweiligen Änderungsbereichen fortgeschritten ist (siehe Abb. 3).

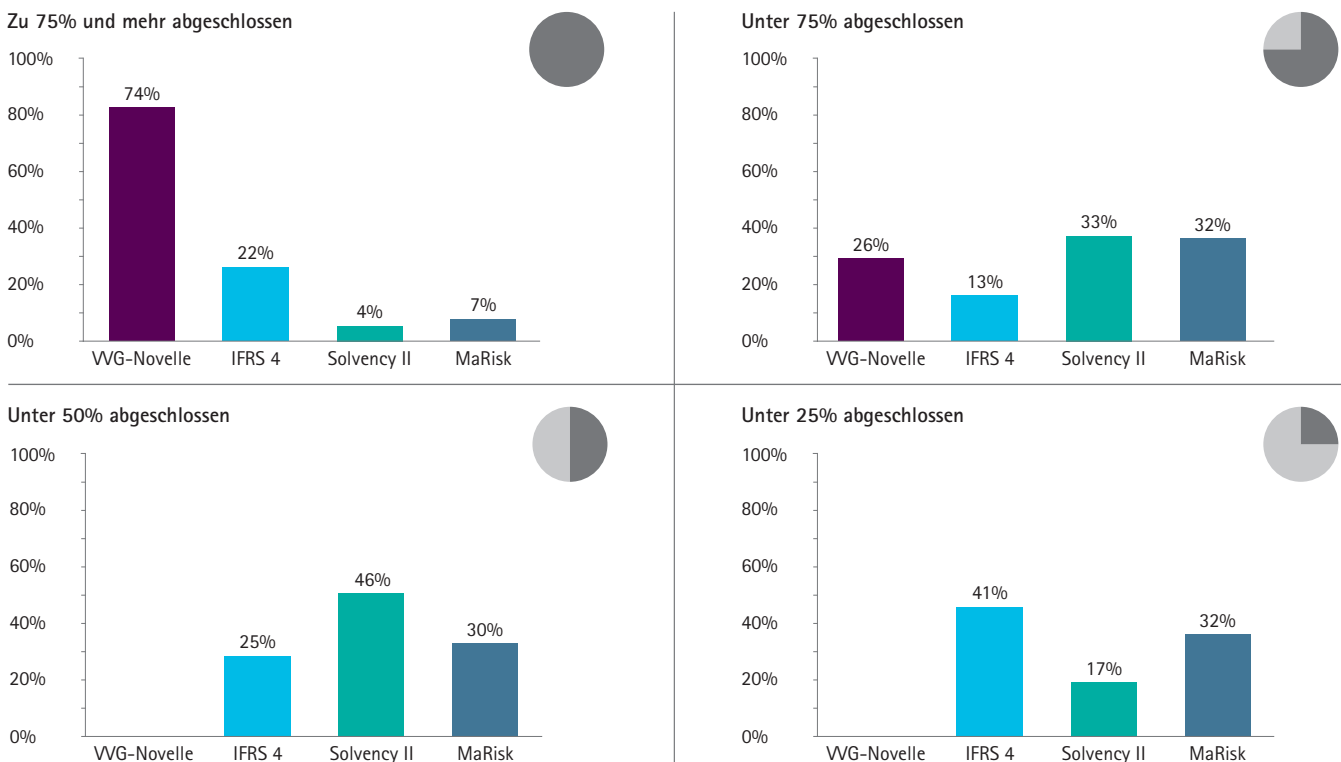
### 4.2.1. Umsetzungsstand VVG-Novelle

Bedingt durch den großen Zeitdruck der vorgegebenen Termine haben 74% der Studienteilnehmer die Umsetzung der VVG-Novelle nahezu vollständig abgeschlossen.

Für mehr als 50% der Befragten ist die Entwicklung eines Verfahrens zur „verursachungsorientierten“ Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven ihrer Lebensversicherung das zentrale Problem. Doch bereits heute haben 92% der von uns befragten Lebensversicherungen diese Aufgabe gemeistert. Die zweithöchste Hürde im Rahmen der VVG-Novelle wird die noch ganz am Anfang stehende Umsetzung der Anforderungen aus der VVG-InfoV sein. Dies betrifft z.B. Entwicklung einer Produktinformation und die Offenlegung der Kosten im Bereich der Lebens- und Krankenversicherung.

Abbildung 3: Stand der Umsetzung von Regulierungsvorgaben in der deutschen Versicherungswirtschaft, Ende 2007

Wie schätzen Sie den Umsetzungsstand Ihres Unternehmens bezüglich der folgenden Änderungsbereiche ein? (Anteil der Befragten in %)

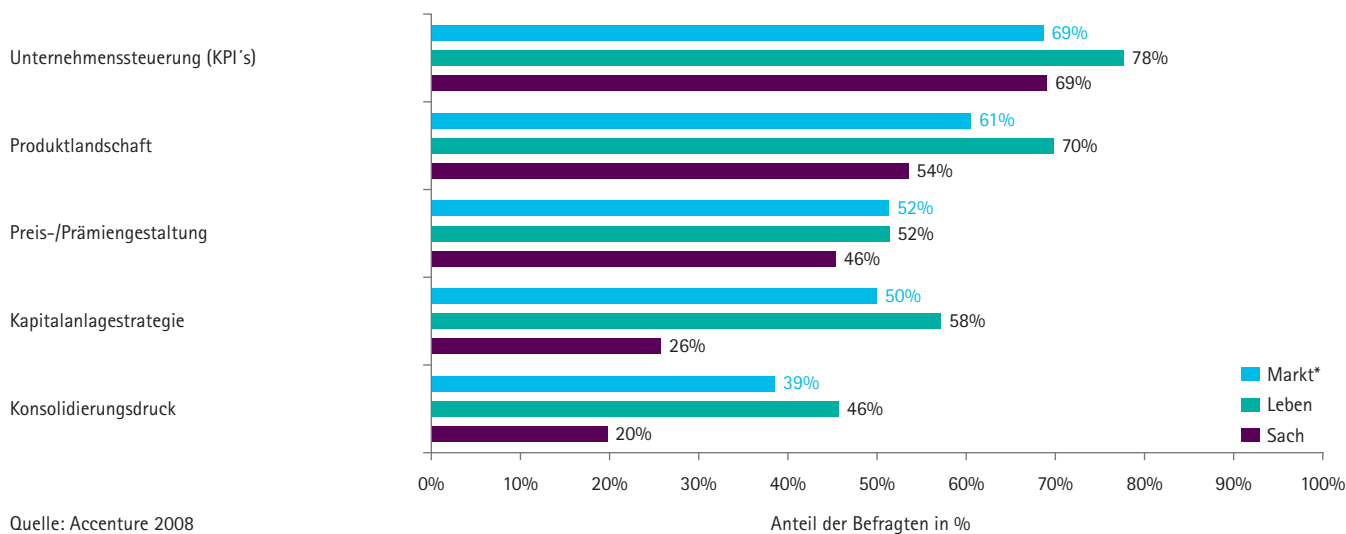


Quelle: Accenture 2008

Die Umsetzung der VVG-Novelle liegt im Zeitplan. Die drei anderen Bereiche sind aber bestenfalls zu knapp 40% auf einem guten Weg.

## Abbildung 4: Auswirkungen der Änderungen der Regelwerke in den Unternehmen

Auf welche der folgenden Themenbereiche werden die regulatorischen Änderungen Auswirkungen haben?



Unternehmenssteuerung und Produktlandschaft sind am meisten von den Veränderungen betroffen.

### 4.2.2. Umsetzungsstand IFRS 4 Phase II, Solvency II und MaRisk

Bei der Umsetzung von IFRS 4 Phase II, Solvency II und MaRisk steht den Unternehmen noch ein erheblicher Umsetzungsaufwand bevor. Fast zwei Drittel der Unternehmen haben maximal die Hälfte des erforderlichen Aufwandes hinter sich gebracht. Dies ist sicher zum Großteil darauf zurück zu führen, dass die Regularien derzeit noch nicht im letzten Detail ausgestaltet sind. Einzelne Unternehmen dagegen geben an, bereits 75% des Umsetzungsaufwands erbracht zu haben.

In Bezug auf MaRisk und Solvency II scheinen einige Unternehmen überzeugt, mit ihrer Weiterentwicklung der KonTraG Ansätze<sup>2</sup> bereits wesentliche Anforderungen an die Implementierung eines Risk Management Systems und der entsprechenden Prozesse erfüllt zu haben. 39% bzw. 37% sehen die halbe Wegstrecke oder mehr bereits hinter sich.

### 4.3 Erwartete Auswirkungen der Regulierungsvorhaben

Die Teilnehmer der Studie haben bewertet, wie stark sich die Regulierungen auf unterschiedliche Themenbereiche in ihren Unternehmen auswirken (Siehe Abb. 4).

Die erhöhte Komplexität der Rahmenbedingungen wird sich nach Meinung von mehr als 2/3 der Befragten (Sachversicherungen und Markt<sup>3</sup>) am stärksten auf die Unternehmenssteuerung auswirken. Im Lebensversicherungsbereich sind sogar mehr als 3/4 dieser Meinung.

Am zweitstärksten wird die Produktlandschaft von Veränderungen betroffen sein. Wiederum erwarten die Lebensversicherer mit 70% der Nennungen hier am häufigsten gravierende Auswirkungen: Lebensversicherungsunternehmen werden voraussichtlich Optionen und Garantien (z. B. Kapitalanlagerisiken) auf die

Kunden überwälzen oder nicht mehr anbieten sowie die durch die Regulierung gestiegenen Kosten verstärkt dem Versicherungsnehmer belasten. Lebensversicherer stufen die Auswirkungen der Veränderungen auf die Kapitalanlagestrategie – aufgrund der hohen Bedeutung der Kapitalerträge in dieser Sparte – signifikant höher (58%) als Schaden- und Unfallversicherer (26%) ein. Letztlich werden die Veränderungen in der Preisgestaltung sowohl bei Sach- als auch bei Lebensversicherungen zu höheren Prämien für den Versicherungsschutz führen.

Über alle Themenbereiche hinweg sehen die Teilnehmer der Studie deutliche Auswirkungen von Solvency II, dicht gefolgt von den Auswirkungen der VVG-Novelle und Phase II von IFRS 4. Dagegen werden durch MaRisk keine gravierenden Auswirkungen erwartet.

Die erwarteten Auswirkungen von VVG, IFRS 4, Solvency II und MaRisk stellen wir in den folgenden Kapiteln dar.

<sup>2</sup> Das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ trat im Mai 1998 in Kraft.

<sup>3</sup> Markt: alle Studienteilnehmer inkl. Rückversicherungsgesellschaften und Konzernholdings.

# 5. Auswertung der einzelnen Änderungsbereiche

## 5.1 Reform des Versicherungsvertragsgesetzes (VVG-Reform)

### 5.1.1 Einführung

Große Teile der VVG-Reform sind seit dem 01.01.2008 in Kraft. Daher ist die Umsetzung bei den meisten Unternehmen schon sehr weit fortgeschritten. Die Mehrheit der Befragten schätzt den einmaligen Implementierungsaufwand auf 1 bis 5 Millionen Euro. Nur größere All-Sparten-Unternehmen mit sowohl Lebens- als auch Sachgeschäft erwarten Umsetzungskosten von mehr als 5 Millionen Euro, während kleinere Sachversicherer weniger als 1 Million Euro veranschlagen. Im Durchschnitt gehen die Versicherungsunternehmen von Implementierungskosten in Höhe von 3 Millionen Euro je Unternehmen aus.

Mit der Umsetzung der Anforderungen der VVG-Reform beschäftigen sich in den Unternehmen am häufigsten die Rechtsabteilung (58%) und die Produktentwicklung (50%).

Einige Studienteilnehmer gaben an, dass die IT-Abteilung die federführende Rolle als VVG-Projektleitung übernommen hat, die Umsetzung spartenübergreifend organisiert ist und alle relevanten Abteilungen und Bereiche involviert. Insgesamt gesehen waren bzw. sind vorrangig die operativen Einheiten in die Umsetzung involviert, weniger die steuernden

oder strategischen Bereiche, wie z. B. Controlling, Unternehmensplanung, oder Unternehmensentwicklung.

### Unsere Meinung:

Dies lässt den Schluss zu, dass die Umsetzung der VVG-Novelle im Wesentlichen lediglich auf die Erfüllung der rechtlichen Anforderungen fokussiert ist und die Chance, die operativen Anpassungen in einem strategischen Kontext zu betrachten ungenutzt lässt. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die weiteren Ausführungen in Kapitel 6.2.3.

**Tabelle 2: Einmalige Implementierungskosten der VVG-Novelle in Millionen Euro**

	Erwarteter einmaliger Implementierungsaufwand
Erwartungsbereich der Mehrheit aller Befragten	1 Mio. – 5 Mio. Euro
Größere All-Sparten-Unternehmen	> 5 Mio. Euro
Kleinere Sachversicherungsunternehmen	< 1 Mio. Euro

Quelle: Accenture 2008

## Hintergrund

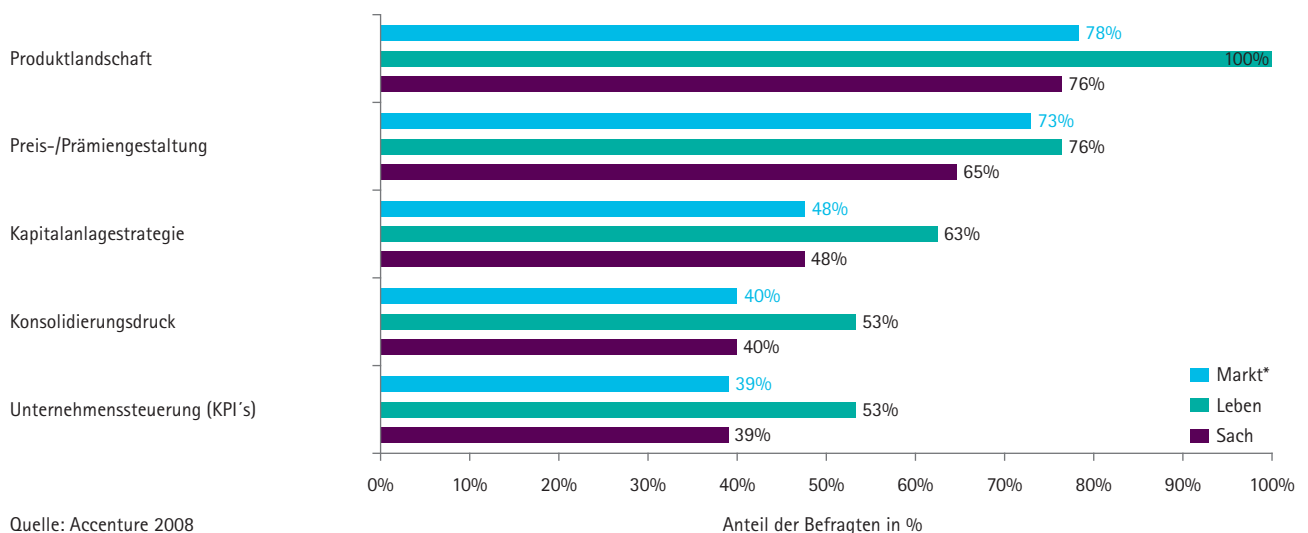
Die Reform des Versicherungsvertragsrechts wurde am 05.07.2007 vom Deutschen Bundestag verabschiedet und ist zum 01.01.2008 in Kraft getreten. Sie stellt die bisher tiefgreifendste Reform des aus dem Jahre 1908 stammenden Gesetzes dar.

Das oberste Ziel des Gesetzgebers war, die Grundlagen des Vertragsrechts im Versicherungsbereich an den Bedürfnissen eines modernen Verbraucherschutzes auszurichten. Die wesentlichen Eckpfeiler der Reform sind:

- Verbesserung der Informationsbasis und der Beratung des Versicherungsnehmers (u.a. durch Aufgabe des Policenmodells)
- Aufgabe des „Alles-oder-Nichts“-Prinzips
- Änderungen der vorvertraglichen Anzeigepflichten
- Wegfall der „Unteilbarkeit“ der Prämie
- Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven in der Lebensversicherung
- Festschreibung von Mindestrückkaufwerten in der Lebensversicherung.

### Abbildung 5: Auswirkungen der VVG-Novelle

Auf welche der folgenden Themenbereiche wird die VVG Reform Auswirkungen haben?



Quelle: Accenture 2008

\*Markt: alle Studienteilnehmer inkl. Rückversicherungsgesellschaften und Konzernholdings.

Produkte und Preise wird die VVG-Novelle primär verändern – insbesondere im Lebensversicherungsbereich.

### 5.1.2 Überblick der Auswirkungen der VVG-Reform

Die Einschätzungen der Auswirkungen der VVG-Reform auf Preis, Produkt- und Kapitalanlagestrategie sowie auf die Gestaltung der Unternehmenssteuerung und auf den Konsolidierungsdruck im Markt zeichnen ein differenziertes Bild für Lebens- und Sachversicherung (Siehe Abb. 5).

Alle Lebensversicherer, aber auch die große Mehrheit der Sachversicherer (76%), erwarten spürbare Auswirkungen der VVG-Reform auf Produktlandschaft und Preis-/Prämiengestaltung, die sich in steigenden Prämien oder in Produkten mit reduzierter Risikoübernahme niederschlagen (Risikoausschlüsse, reduzierte Deckungssummen, Ablehnung von Risiken).

Mehr als die Sachversicherungsunternehmen (48%) erwarten Lebensversicherungsunternehmen (63%) Auswirkungen auf ihre Kapitalanlagestrategie. Neben der im Lebensversicherungsgeschäft grundsätzlich höheren Bedeutung der Kapitalanlagen sehen wir den Grund hier in der zukünftigen Beteiligung der Versicherungsnehmer an den Bewertungsreserven bzw. in die Verpflichtung zur Gewährung von Mindestrückkaufwerten.

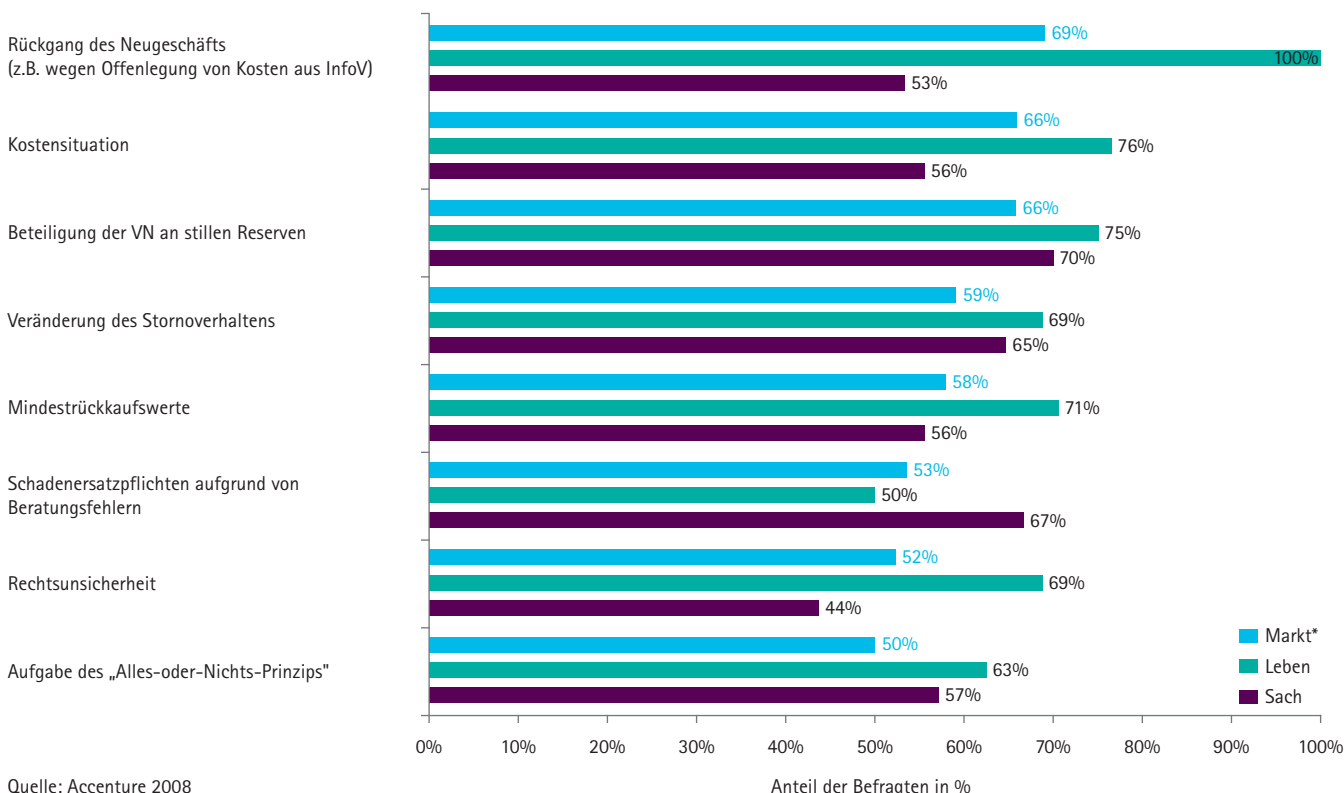
Die tief greifenden Änderungen der VVG-Reform führen zu einer deutlichen Stärkung der Position der Versicherungsnehmer. Dies führt in der Regel zu einer Veränderung der Risikosituation der Versicherungsunternehmen. Wir haben die Teilnehmer befragt, welche Auswirkungen auf die Risiko-

situation sie erwarten. Die Bewertung in den einzelnen Änderungsbereichen differiert erheblich zwischen Lebens- und Sachversicherungen, so dass wir die Auswertung zwischen beiden getrennt haben (Siehe Abb. 6).

In der Lebensversicherung sehen alle Befragten die Gefahr eines Neugeschäftsrückgangs. Wesentlicher Grund hierfür ist die Verpflichtung der Lebensversicherer, ab dem 30.06.2008 sämtliche in die Prämie einkalkulierten Kosten in Euro vor Vertragsabschluss offen zu legen<sup>4</sup> (§ 2 Abs. 1 InfoV). Diese Regelung stellt Lebensversicherungsprodukte im Vergleich zu z. B. Investmentfonds deutlich schlechter. Ebenfalls negativ auf das Neugeschäft werden sich die längeren Beratungszeiten des Vertriebs aufgrund der

**Abbildung 6: Auswirkungen der VVG-Novelle auf die Risikosituation der Versicherungsunternehmen**

Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Änderungsbereiche aus der VVG-Reform, die Auswirkungen auf die Risikosituation in Ihrem Unternehmen haben werden?



Zwei Themenkomplexe wirken sich möglicherweise besonders negativ auf die Risikosituation aus: Zum einen Probleme im Vertrieb durch geringeres Neugeschäft und steigende Stornoquoten. Zum anderen eine Verschärfung der Kostensituation, nicht zuletzt wegen der Aufgabe des „Alles-oder-Nichts-Prinzips“.

## Hintergrund

Gemäß § 153 Abs. 3 VVG ist der Versicherungsnehmer nach einem verursachungsorientierten Verfahren zur Hälfte an den verteilungsrelevanten Bewertungsreserven zu beteiligen. Mit dieser Regelung setzte der Gesetzgeber ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahre 2005 um. Das Ziel ist eine größere Transparenz in der Lebensversicherung.

Verteilungsrelevante Kapitalanlagen sind in diesem Zusammenhang alle Investments, die mit den Prämien der Versicherungsnehmer getätigt wurden. Nicht verteilungsfähig sind daher die Bewertungsreserven von allen Gegenposten auf der Passivseite, die nicht durch Prämien der Versicherungsnehmer aufgebaut wurden, wie z. B. Eigenkapital oder Pensionsrückstellungen.

Ferner sind die Versicherungsnehmer nur am Saldo von stillen Reserven und stillen Lasten zu beteiligen. Überwiegen die stillen Lasten, erfolgt keine Beteiligung. Dies führt zu einer asymmetrischen Risikoverteilung. Die Reserven sind jährlich neu zu ermitteln und dem Versicherungsnehmer im Rahmen der Standardmitteilung zu kommunizieren. Einen Anspruch auf die Reserven hat der Versicherungsnehmer allerdings erst mit Ablauf seines Vertrags. Frühestens zu diesem Zeitpunkt steht die absolute Höhe seines Anspruchs fest.

Es bleibt die Frage, ob und ggf. wie die Versicherungsunternehmen ihre Überschussbeteiligung aufgrund der Neuregelung verändern bzw. anpassen werden. Nach ersten Untersuchungen kristallisiert sich eine Vorgehensweise heraus:

Da die Beteiligung an den Bewertungsreserven eine eigenständige Überschusskomponente darstellt und diese dem Versicherungsnehmer erst bei Beendigung des Vertrags (durch Tod, Ablauf oder Kündigung) zusteht, werden die laufenden Überschusskomponenten von den Unternehmen abgesetzt. Die Ausschüttung der Bewertungsreserven erhöht die Schlussüberschusskomponenten und wird im Jahr der Ausschüttung entweder der freien RfB (Rückstellungen für Beitragsrückerstattung) entnommen oder als Direktgutschrift zu Lasten des laufenden Jahres gut gebracht.

gestiegenen Beratungspflichten (vor Vertragsabschluss und während der Vertragslaufzeit) auswirken.

Gleichzeitig erwarten 76% der befragten Lebensversicherungsunternehmen einen Anstieg der (Verwaltungs-)Kosten aufgrund der VVG-Novelle; 75% erwarten eine Erhöhung des Risikos auf Grund der Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven.

### Unsere Meinung

Das ohnehin schon komplexe Überschussbeteiligungssystem ist noch komplexer geworden. Alles in allem hat der Gesetzgeber sein Ziel verfehlt, größere Transparenz in der Lebensversicherung durch die Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven zu erreichen.

Obwohl die Unternehmen eine Verschärfung der Risikosituation befürchten, führt die Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven nach dem Solvency II Standardmodell (Basis QIS 3 Standardmodell Leben) unter Solvabilitätsaspekten nicht zu einer Erhöhung des Solvency Capital Requirement (SCR)<sup>5</sup>. Sie wird bei den Unternehmen durch eine Erhöhung der Schlussüberschusskomponenten zunächst einmal zu einer höheren Ist-Solvabilität führen, denn die freie RfB (Rückstellung für Beitragsrückerstattung) sowie die Schlussüberschussanteile sind als (Tier-1) Eigenmittel anrechenbar. In Auszahlungsjahren reduzieren sich die Eigenmittel entsprechend.

Dieser Effekt könnte unter Umständen in Geschäftsjahren mit einem hohen Bestandsrückgang zu einer Unterdeckung führen.

### Unsere Meinung

Durch die Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven der Lebensversicherung können sich zwei gegenläufige Auswirkungen auf die Solvabilität ergeben.

1. Da auch Versicherungsnehmer, die ihren Vertrag vorzeitig kündigen, an den stillen Reserven zu beteiligen sind, werden die Rückkaufswerte einerseits grundsätzlich höher ausfallen als bisher. Dies führt zu einer Erhöhung des SCR.

2. Auf der anderen Seite ist es sogar denkbar, dass es – aufgrund der beschriebenen Minderung der laufenden Überschussbeteiligung zu Gunsten einer höheren Schlussbeteiligung – zu einer Reduzierung des SCR durch Diskontierungseffekte kommt.

<sup>4</sup>Neben Lebensversicherern sind hier die Krankenversicherung sowie die Berufsunfähigkeits- und Unfallversicherung mit Beitragsrückgewähr betroffen.

<sup>5</sup>Die Solvabilitäts-Kapitalanforderung (Solvency Capital Requirement, SCR) „sollte eine Kapitalausstattung gewährleisten, die ein Versicherungsunternehmen in die Lage versetzt, erhebliche unvorhergesehene Verluste abzufangen, um dem Versicherungsnehmer eine angemessene Sicherheit zu geben, dass Zahlungen bei Fälligkeit geleistet werden.“ (Vgl. CEIOPS „Answers to the European Commission on the second wave of Calls for Advice in the framework of the Solvency II project“, CEIOPS-DOC-07/05, 2005, S. 105).

Da beide Auswirkungen gegenläufig sind und sich (abhängig vom jeweiligen individuellen Risikoprofil) gegebenenfalls gegenseitig aufheben, ist nicht mit einer signifikanten Erhöhung der Solvenzkapitalanforderungen zu rechnen. Dennoch sind die Auswirkungen der neuen Regelung der Überschussbeteiligung auf die unternehmensindividuelle Risikoposition genau zu analysieren.

67% der Studienteilnehmer aus Sachversicherungsunternehmen befürchten eine Erhöhung des Risikos auf Grund von Beratungsfehlern in einem komplexer werdenden Umfeld und daraus folgenden Schadenersatzpflichten. Risiken aus möglichen Beratungsfehlern und erhöhte Rechtsrisiken durch den verbesserten Schutz der Versicherungsnehmer werden im Rahmen von Solvency II als operationales Risiko berücksichtigt. Mit der Erhöhung dieser Risiken durch die VVG-Novelle ist auch eine Erhöhung der Solvenzkapitalanforderung zu erwarten. Darüber hinaus sehen 57% der Sachversicherer durch die Aufgabe des „Alles-oder-Nichts-Prinzips“ zusätzliche Risiken auf Grund erhöhter Schadenleistungen auf sich zukommen. Aufgrund der Risikoerhöhung aus

der Aufgabe des „Alles-oder-Nichts-Prinzips“ erwartet die Mehrzahl der Unternehmen einen Anstieg der Schadenzahlungen (Siehe Abb. 7).

Bereits ein Anstieg der Schadenzahlungen um bis zu 10% könnte viele Sachversicherer in die versicherungstechnische Verlustzone bringen, da die gestiegenen Schadenerwartungen bei den meisten Unternehmen noch nicht in die Prämien eingepreist wurden. Bezüglich der Bewertung von Schadenrückstellungen im Jahresabschluss hat die Deutsche Aktuarvereinigung e.V. (DAV) in einer Stellungnahme bereits darauf hingewiesen, dass dieser Effekt nach US-GAAP FAS 60 sachgerecht zu berücksichtigen ist.

Insbesondere sei ein Trend für erhöhte zukünftige Leistungsansprüche der Versicherungsnehmer zu berücksichtigen.

### 5.1.3 Herausforderungen durch die VVG-Novelle

Aufgrund der Tatsache, dass große Teile der VVG-Reform bereits in Kraft getreten und von den Unternehmen schon berücksichtigt sind, sehen die Versicherer die größte Herausforderung

derzeit in der noch anstehenden Umsetzung der Anforderungen aus der jetzt wirksam werdenden VVG-InfoV (Siehe Abb. 8).

Im Rahmen der VVG-Reform stellen für die von uns Befragten vielfach gerade Bereiche, die das Risiko erhöhen, auch bei der Umsetzung eine Herausforderung dar:

Die Pflicht zur Offenlegung der Kosten ist für

- 100% der Lebensversicherer eine Risikoerhöhung
- 94% der Lebensversicherer gleichzeitig eine Herausforderung in der Umsetzung

Steigende Verwaltungskosten sind für

- 66% der Befragten eine Risikoerhöhung
- 62% der Befragten gleichzeitig eine Herausforderung

Die Bewältigung steigender Schadenzahlungen ist für

- 57% der Sachversicherer eine Risikoerhöhung
- 75% der Sachversicherer gleichzeitig eine Herausforderung

Rechtsunsicherheit stellt für

- 52% der Unternehmen eine Risikoerhöhung und für
- 57% der Unternehmen gleichzeitig eine Herausforderung dar.

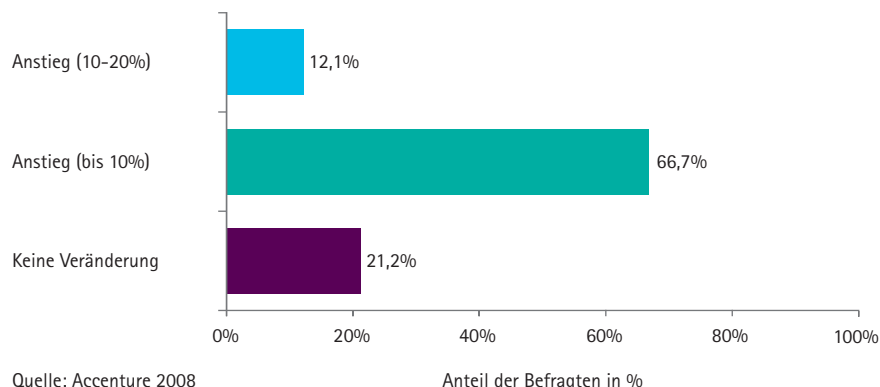
Lebensversicherer haben wir gefragt, welches Bewertungsintervall für die Ermittlung der stillen Reserven zur Beteiligung des Versicherungsnehmers sinnvoll ist. 92% von ihnen halten eine monatliche Ermittlung der stillen Reserven für die Kapitalanlagen für ausreichend.

### Unsere Meinung:

Es bleibt fraglich, ob in Zeiten volatiler Kapitalmärkte ein monatlicher Bewertungsrhythmus ausreicht oder hier nicht doch kürzere Zeitintervalle (z. B. 14-täglich, wöchentlich oder gar täglich) notwendig werden könnten.

**Abbildung 7: Erwartete Veränderung der Schadenzahlungen auf Grund der Aufgabe des „Alles-oder-Nichts-Prinzips“**

In welchem Umfang erwarten Sie im Zuge des „Alles-oder-Nichts-Prinzips“ eine Veränderung der Schadenzahlungen?



Fast vier Fünftel der befragten Versicherungsunternehmen erwarten eine Erhöhung der Schadenzahlungen; 12% sogar einen Anstieg zwischen 10 und 20%.

## Hintergrund

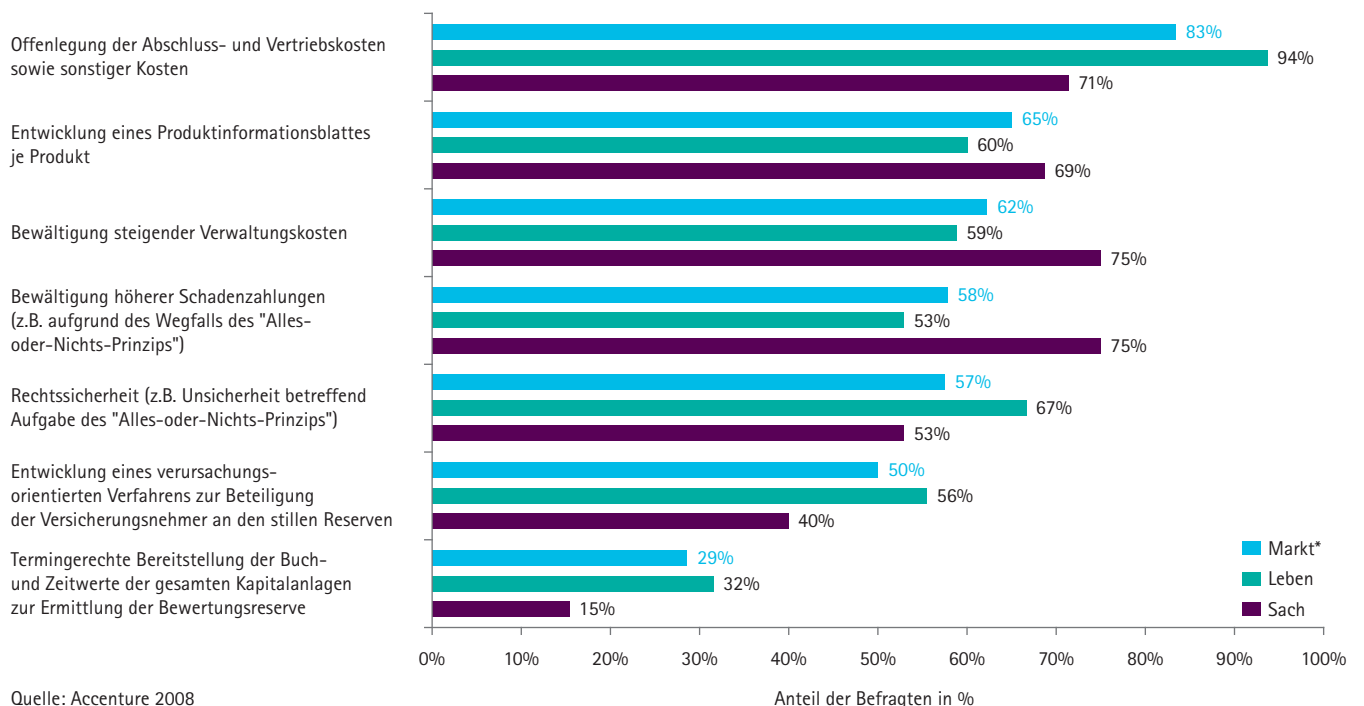
Das „Alles-oder-Nichts-Prinzip“ beschreibt die bisherige Berücksichtigung der Fahrlässigkeit in der Sachversicherung: Liegt Fahrlässigkeit beim Versicherungsnehmer vor, so hatte das Versicherungsunternehmen nicht zu leisten; lag dagegen keine Fahrlässigkeit vor, wurde der volle Versicherungsschutz gewährt.

Nach Aufhebung dieses Prinzips durch die VVG-Reform kommt es auch in den meisten Fällen einer „grob fahrlässigen Pflichtverletzung“ grundsätzlich zu einer Leistungspflicht (auch wenn der Leistungsumfang dann in einem „der Schwere entsprechenden Verhältnis“ gekürzt werden kann). „Einfach fahrlässige Pflichtverletzungen“ begründen dagegen keine Leistungskürzungen.

Über den genauen Grad der Fahrlässigkeit und somit den genauen Leistungsumfang gibt es bisher keine Erfahrungswerte oder Gerichtsurteile. Erst im Laufe der kommenden Jahre werden sich in der Rechtsprechung Fallgruppen herauskristallisieren, die den Versicherungsunternehmen Rechtssicherheit geben.

### Abbildung 8: Herausforderungen aus der VVG-Reform

Für welchen der folgenden VVG Relevanzbereiche sehen Sie für Ihr Unternehmen bei der Umsetzung die größten Herausforderungen?



Die Offenlegung der Verwaltungs- und Vertriebskosten bereitet den Versicherungsunternehmen die meisten Sorgen.

Lebensversicherern haben wir zusätzlich die Frage gestellt: „Erwarten Sie aufgrund der Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven einen verstärkten Einsatz von Derivaten zur Absicherung von Kursgewinnen?“

67% der befragten Lebensversicherungsunternehmen erwarten keinen verstärkten Einsatz von Derivaten zur Absicherung von Kursgewinnen, die zu erhöhten Auszahlungen an Versicherungsnehmer führen. Nur ein Drittel der Unternehmen rechnet mit einer Forcierung von Absicherungsstrategien.

Da jedoch gleichzeitig über 75% der Lebensversicherer die Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven als Erhöhung ihres Risikos ansehen, lässt sich vermuten, dass sie entweder andere Strategien der Risikominderung einsetzen werden (wie z. B. aktiveres Portfoliomanagement, veränderte Asset-Allocation), diese Risiken künftig meiden (z. B. durch eine Veränderung der Produkte oder geänderte Zeichnungsrichtlinien) oder aber gar keine Absicherung vornehmen.

## 5.2 International Financial Reporting Standards – IFRS 4 Insurance Contracts

### 5.2.1 Einführung

Die international anerkannten Rechnungslegungsvorschriften IAS/IFRS sahen keine Regelungen zur Bilanzierung von Versicherungsverträgen vor. Dies änderte sich mit der Anwendung des IFRS 4 im Jahre 2005. Die erstmalige Anwendung stellte allerdings nur den ersten Schritt des IASB-Versicherungsprojekts dar, das voraussichtlich Ende 2010 vollständig abgeschlossen sein wird. Sein Ziel ist eine Harmonisierung der Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen zur besseren internationalen Vergleichbarkeit der Abschlüsse sowie durch erweiterte Anhangsangaben eine erhöhte Transparenz für die Leser der Bilanzen.

60% der Top-50 Versicherungsunternehmen in Deutschland bilanzierten bzw. berichteten zum 31. 12. 2006 nach IFRS. Die Quote der IFRS-Bilanzierer bzw. derer, die planen IFRS einzuführen, liegt in unserer Studie bei 66%. Bei den IFRS-relevanten

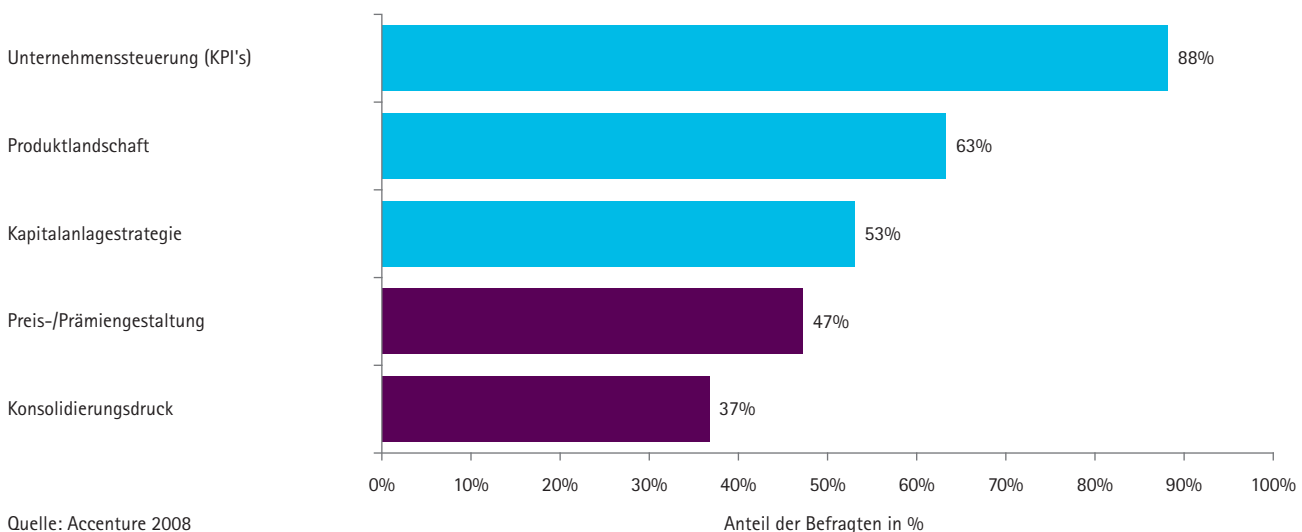
Fragestellungen haben wir daher ausschließlich die Antworten dieser Unternehmen berücksichtigt.

Bei der Schätzung der Implementierungskosten ergab sich ein geteiltes Bild. Während ca. 57% der Befragten die Kosten für die Umsetzung der Phase II von IFRS 4 auf weniger als 1 Million Euro schätzen, rechnen ca. 39% der Teilnehmer mit Kosten zwischen 1 und 5 Millionen Euro.

Verantwortlich für die Umsetzung der Phase II des IFRS 4 sind bei den Studienteilnehmern vornehmlich das Rechnungswesen (44%) sowie das Aktuariat (24%). Insgesamt lässt sich anhand der Antworten ableiten, dass die steuernden Abteilungen, wie z. B. das Controlling oder die Unternehmensentwicklung, nicht in verantwortlicher Position in die Umsetzung eingebunden sind. Dies ist mit der Zielsetzung einer reinen Complianceerfüllung nachvollziehbar, wobei unseres Erachtens zahlreiche strategische Chancen bei der Umsetzung vorhanden sind (z. B. Nutzen der Fair-Value Betrachtung als Basis für die ökonomische Steuerung bleibt ungenutzt).

### Abbildung 9: Einschätzung der Auswirkungen von Phase II des IFRS 4

Auf welche der folgenden Themenbereiche wird die Phase II von IFRS 4 Auswirkungen haben?



Die Aufgaben der Unternehmenssteuerung werden durch multiple Effekte zunehmend komplexer. 88% der Befragten erwarten daher vor allem hier Auswirkungen des IFRS 4.

## Hintergrund

Das Projekt zur Regelung der Bilanzierung von Versicherungsverträgen läuft beim International Accounting Standards Board (IASB) bzw. seinem Vorgänger (IASC) bereits seit 1997. Wegen der hohen Komplexität wurde das Projekt in zwei Phasen aufgeteilt. Mit Ende der Phase I im Jahr 2004 veröffentlichte der IASB den vorläufigen Standard IFRS 4 Insurance Contracts, der seit 2005 anzuwenden ist. Die größte Änderung für nach dem HGB bilanzierende Unternehmen ist der Wegfall der Schwankungs- und Großrisikorückstellung. Ferner wurden die Pflichten für Angaben im Anhang deutlich ausgeweitet (z. B. Offenlegung der Bewertungsmethoden und -annahmen, Informationen zu Zahlungsströmen). Ansonsten erlaubt der Standard den Unternehmen, die bisherige Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden weitestgehend beizubehalten.

Derzeit läuft die Phase II des Projektes. Sie soll 2010 abgeschlossen werden und einen endgültigen Standard für die Bilanzierung von Versicherungsverträgen einführen – einschließlich eines Bilanzierungs- und Bewertungskonzeptes, welches sich am Fair-Value-Prinzip orientiert. Hierzu hat das IASB am 03.05.2007 ein Diskussionspapier veröffentlicht, in dem es seine Vorstellungen zur künftigen Bilanzierung von Versicherungsverträgen vorstellt.

Standards aus anderen Branchen und Wirtschaftsbereichen sind nicht einfach auf Versicherungen übertragbar. Daher ist die Vereinheitlichung der Standards im Versicherungsgeschäft für das IASB ein wichtiger Schritt, um die großen Unterschiede in der Rechnungslegungspraxis der Assekuranten zu beseitigen.

Mit der Umsetzung der Phase II soll innerhalb der Europäischen Union (EU) die Rechnungslegung der Versicherer harmonisiert werden, um Abschlüsse transparent und vergleichbar zu machen, was letztlich vor allem den Anlegerschutz stärken wird.

### 5.2.2 Überblick über die Auswirkungen von IFRS 4

In der Phase I der IFRS 4 konnten die bislang angewendeten Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden noch weitestgehend beibehalten werden. Phase II allerdings wird tief greifende Veränderungen erfordern.

#### 5.2.2.1 Allgemeine Auswirkungen der IFRS 4

Die neuen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für Versicherungsverträge werden weit reichende Folgen für die betroffenen Unternehmen haben (Siehe Abb. 9).

Fast 90% der Befragten erwarten spürbare bis deutliche Auswirkungen im Bereich der Unternehmenssteuerung. Grund ist zum einen die zunehmende Komplexität durch die erforderliche Zusammenführung der ökonomischen, aufsichtsrechtlichen und Rechnungslegungsperspektiven und deren

Auswirkungen auf Steuerungsmechanismen und Incentivierung. Zum anderen muss die Unternehmenssteuerung zukünftig eine durch die neue Bewertungsmethode zum „Current Exit Value“<sup>6</sup> erhöhte Volatilität von Eigenkapital und Jahresergebnis bewältigen, die gleichzeitig die Kapitalkosten erhöhen wird.

Mit Umsetzung der Phase II von IFRS 4 und der bevorstehenden ökonomischen Bewertung der Ergebnisse werden darüber hinaus z. B. wertvernichtende Geschäftssegmente im Unternehmen erkennbar, was zu einer zusätzlichen Ausweitung der Aufgaben der Unternehmenssteuerung führen wird.

63% der befragten Versicherungsunternehmen sehen auch große Veränderungen auf die Produktlandschaft zukommen. Insbesondere werden Produkte betroffen sein, die langfristige Optionen und Garantien beinhalten,

die bislang weder bepreist noch bei der Ermittlung des Risikokapitals berücksichtigt wurden.

Deutliche Auswirkungen der Phase II des IFRS 4 auf die Kapitalanlagestrategie erwartet mehr als die Hälfte der Befragten. Eine dieser Auswirkungen könnte eine nachhaltige Veränderung der Anlagestrategie der Versicherungsunternehmen zur Glättung der Volatilität von Eigenkapital und Jahresergebnis sein.

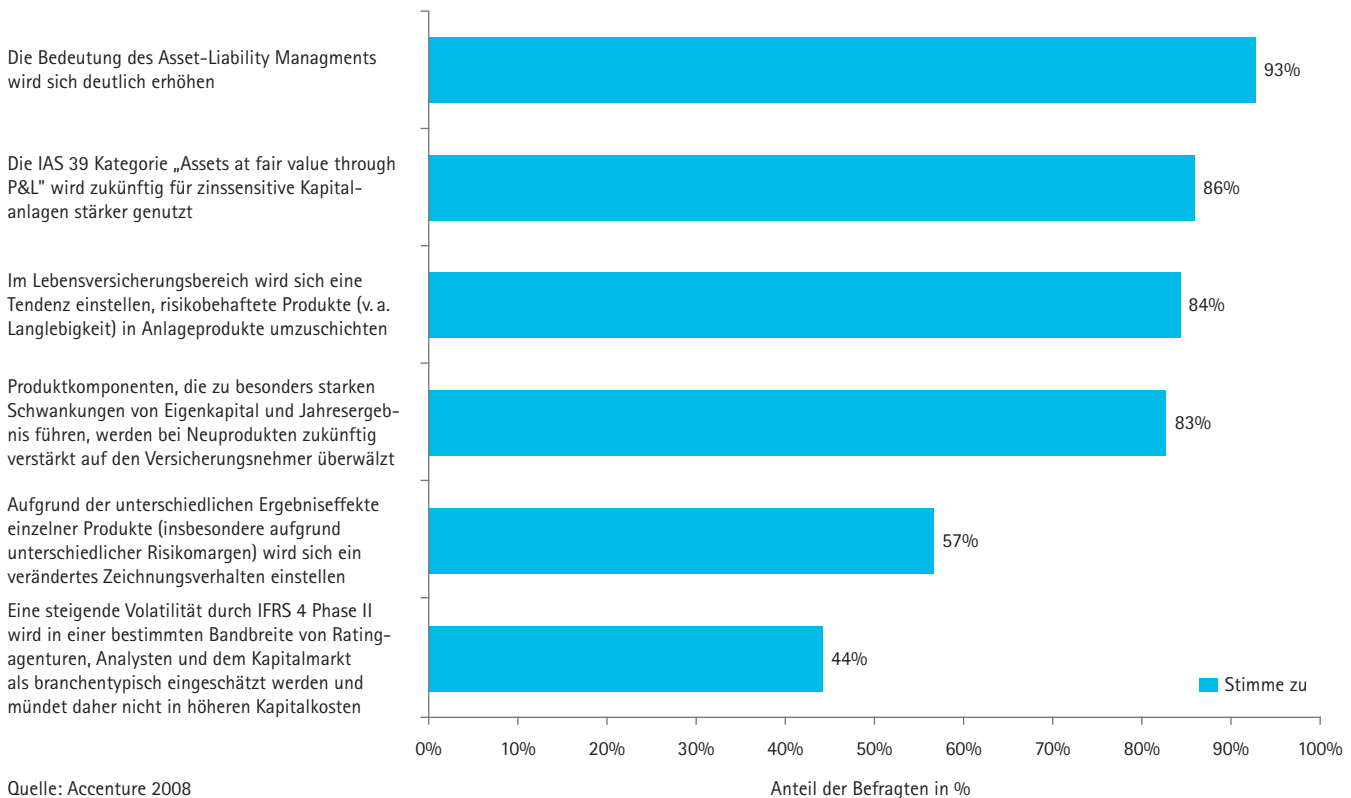
#### 5.2.2.2 Auswirkungen der IFRS 4 in spezifischen Themenbereichen

Um die Erwartungen bezüglich der Auswirkungen der 2. Phase des IFRS 4 noch weiter im Detail erfassen zu können, haben wir die Studienteilnehmer zu weiteren spezifischen Themenbereichen befragt (siehe Abb. 10).

<sup>6</sup> Current Exit Value: Übertragungswert einer Verpflichtung aus einem Versicherungsvertrag an einen Dritten

## Abbildung 10: Auswirkungen von Phase II des IFRS 4

Durch die Phase II von IFRS 4 sind Auswirkungen auf unterschiedliche Bereiche zu erwarten. Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen in diesem Zusammenhang?



Quelle: Accenture 2008

Auf Grund der Anforderungen von IFRS 4 werden vor allem Steuerungsinstrumente im Asset Liability Management (ALM) mehr Bedeutung erlangen und die Risikokonzeptionen von Versicherungsprodukten geändert.

Aufgrund der Fair-Value-Bilanzierung der versicherungstechnischen Verbindlichkeiten erwarten 93% der Befragten in Zukunft eine wesentlich größere Bedeutung des Asset-Liability-Managements. Diese Einschätzung ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass künftig nicht nur die Kapitalanlagenseite auf Marktzinsänderungen reagiert, sondern auch die versicherungstechnischen Posten der Passivseite.

86% der Befragten erwarten eine stärkere Nutzung der IAS 39 Kategorie „Asset at fair value through P&L“. Dies begründet sich dadurch, dass bei einem Rückgang des Marktzinses der Barwert der künftigen Versicherungsverpflichtungen steigt und somit ein GuV-wirksamer „Verlust“ entsteht. Diesem Verlust stehen Wertsteigerungen festverzinslicher Anlagenbestände gegenüber, die allerdings

nur in der Kategorie „Asset at fair value through P&L“ ebenfalls einen positiven Effekt auf die Gewinn- und Verlustrechnung haben, wohingegen sie in der Kategorie „Loans and Receivables“ zu keinem Ergebniseffekt führen. Über 80% der Befragten erwarten bei den Versicherungsprodukten erhebliche Auswirkungen durch die Phase II des IFRS 4. Hauptsächlich wird die Tendenz gesehen, Risiken verstärkt auf den Versicherungsnehmer überzuwälzen.

Dies betrifft insbesondere risikobehaftete Produkte (z. B. Langlebigkeit bei Lebensversicherungen) und Produktkomponenten, die zu erhöhter Volatilität von Eigenkapital und Jahresergebnis führen. Dies wird zu einer nachhaltigen Veränderung der Produktlandschaft führen (z. B. Wegfall von Optionen und Garantien bei Lebensversicherungen, stärkere

Nutzung von unit-linked Produkten zur Überwälzung von Kapitalmarktrisiken auf den Versicherungsnehmer).

57% der Befragten rechnen damit, dass sich Zeichnungsrichtlinien und Zeichnungsverhalten aufgrund der unterschiedlichen Effekte einzelner Produkte auf das Ergebnis verändern werden.

### 5.2.3 Herausforderungen bei der Einführung von IFRS 4

Als wesentliche Herausforderung bei der Einführung von IFRS 4 sehen 89% der Befragten die Anpassung des Bilanzierungs- und Bewertungsprozesses für die versicherungstechnischen Verpflichtungen, da der geplante Fair Value-Ansatz einen Paradigmenwechsel und eine Abkehr des bisher verfolgten „Vorsichtsprinzips“ darstellt.

## Hintergrund

Mit der Veröffentlichung des Diskussionspapiers „Preliminary Views on Insurance Contracts“ hat das IASB im Mai 2007 einen ersten wichtigen Schritt in Richtung endgültigem IFRS 4 getan. Die Vorschläge des Diskussionspapiers laufen in weiten Teilen auf eine radikale Neuausrichtung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden hinaus. Kern ist der Ansatz der versicherungstechnischen Verpflichtungen zum Marktwert. Die wesentlichen Eckpunkte:

### 1. Bewertung zum fiktiven Übertragungswert (Current Exit Value)

Einen Marktwert für einen Versicherungsvertrag zu ermitteln ist schwierig und komplex. Dies liegt zum einen an der grundsätzlichen Komplexität des Produktes „Versicherungsschutz“ und zum anderen an der Tatsache, dass es für übernommene Versicherungsrisiken keine Märkte und keine Marktpreise gibt. Daher muss der Wert für die versicherungstechnischen Verpflichtungen anhand eines Modells geschätzt werden.

Nach diesem Modell ist dieser Wert der Fair Value, den ein Dritter für die Übernahme der Verpflichtungen aus dem Versicherungsvertrag mindestens verlangen würde. Somit entspricht der Fair Value einem fiktiven Übertragungswert (Current Exit Value). Dieser Übertragungswert setzt sich nach der Vorstellung des IASB aus drei Komponenten zusammen:

### a. Barwert der erwarteten zukünftigen Zahlungsströme

Zur Ermittlung des Barwerts werden die Erwartungswerte sämtlicher Ein- und Auszahlungen über den gesamten Verlauf eines Versicherungsvertrags mit einem laufzeitabhängigen, risikolosen Zinssatz auf den Stichtag abdiskontiert. An die Ermittlung des Erwartungswertes knüpft das IASB hohe Anforderungen.

### b. Risikomarge

Die Risikomarge stellt den Betrag dar, den ein risikoaverser Dritter zusätzlich zum Barwert der künftigen Zahlungsströme für die Übernahme eines Versicherungsvertrags verlangen würde. Über die genaue Ermittlung der Risikomarge, ist noch abschließend zu entscheiden.

### c. Servicemarge

Die Servicemarge stellt den Betrag dar, den ein Dritter für die Erbringung von Serviceleistungen für die Übernahme eines Versicherungsvertrags verlangen würde. Beispielsweise ist hier an die Dienstleistungen als Asset Manager bei fondsgebundenen Verträgen zu denken. Für welche Dienstleistungen eine Servicemarge berechnet werden muss und wie diese zu ermitteln ist, wird im Diskussionspapier des IASB nicht eindeutig geklärt.

## 2. Gewinn- und Verlustausweis bei Vertragsabschluss

Die Ermittlung des Gewinns/Verlusts aus Versicherungsverträgen wird sich grundlegend ändern, da die Ermittlung bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vorgesehen ist und nicht wie bislang über die gesamte Laufzeit des Vertrages verteilt wird. In Zukunft werden Versicherungsunternehmen vom Barwert der künftigen Prämien den Barwert der künftigen Leistungen (entspricht dem Current Exit Value zuzüglich der Abschlusskosten) abziehen, um den Gewinn/Verlust aus dem Vertrag im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zu ermitteln. Dieser wird dann ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) gebucht.

Eine Bewertung der versicherungstechnischen Verpflichtungen zum Current Exit Value sowie der erfolgswirksame Gewinnausweis aus dem Versicherungsvertrag bei Vertragsabschluss werden zukünftig große Auswirkungen auf die Unternehmen haben. So sind beispielsweise die Bewertungsparameter, wie der zur Diskontierung zu verwendende Marktzins, sehr volatil und die Risikomarge zur Ermittlung des Current Exit Value ist nicht frei von subjektiven Einschätzungen des Versicherungsunternehmens. Darüber hinaus haben sämtliche Veränderungen der zugrunde gelegten Annahmen (z. B. geschätzte Zahlungsströme und -zeitpunkte, Diskontsatz und Risikomarge) unmittelbare Auswirkungen auf das Ergebnis. Sie erhöhen dementsprechend die Volatilität.

# Exkurs

## Immer mehr Unternehmen werden ihre Rechnungslegung freiwillig auf IFRS umstellen.

Konzernunternehmen, die börsennotiert sind oder Wertpapiere an einem organisierten Markt emittiert haben, sind gem. § 315 a HGB verpflichtet, ihren Konzernabschluss nach international anerkannten Rechnungslegungsstandards (IAS/IFRS) aufzustellen. Freiwillig kann dies jeder Konzern tun. Von den Top-50-Versicherungsunternehmen in Deutschland sind nur fünf verpflichtet, ihre Konzernabschlüsse nach IAS/IFRS aufzustellen: die Allianz, die Münchner Rück, die AMB Generali, die W&W sowie die Hannover Rück.

Dennoch bilanzieren inzwischen ca. 60% der Top-50 nach internationalen Rechnungslegungsstandards – und diese Zahl nimmt weiter zu. Eine Umstellung auf IAS/IFRS bietet u.a. eine Reihe von Vorteilen, die im nachfolgenden näher erläutert und begründet wird.

Unternehmen die ihren Jahresabschluss nach IAS/IFRS aufstellen:

- a) können Anforderungen von Solvency II leichter erfüllen
- b) können ihr Unternehmen einfacher auf der Basis von Marktbewertungen steuern
- c) haben deutliche Vorteile bei der Umsetzung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG)

### **a) Vorteile bei der Erfüllung der Anforderungen von Solvency II**

57% Unternehmen (8 von 14) in unserer Studie, die noch nach HGB bilanzieren, planen eine freiwillige Umstellung ihrer Rechnungslegung spätestens bis zur Einführung von Solvency II im Jahre 2012. Vorteile bei der Erfüllung der Solvency II-Anforderungen durch einen Jahresabschluss nach IAS/IFRS erwarten 87% aller Studienteilnehmer.

Die größten Vorteile einer Umstellung auf IFRS sehen 72% der Teilnehmer in einer verbesserten Datenqualität; gleichzeitig betrachten 88% die Verbesserung der Datenbasis als eine der größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Solvency II.

Auch Zeit- und Kostenvorteile erhoffen 63% bzw. 55% der Befragten, wenn sie bei der Erfüllung der Solvency II Anforderungen auf IAS/IFRS zurückgreifen können (siehe Abb. 11).

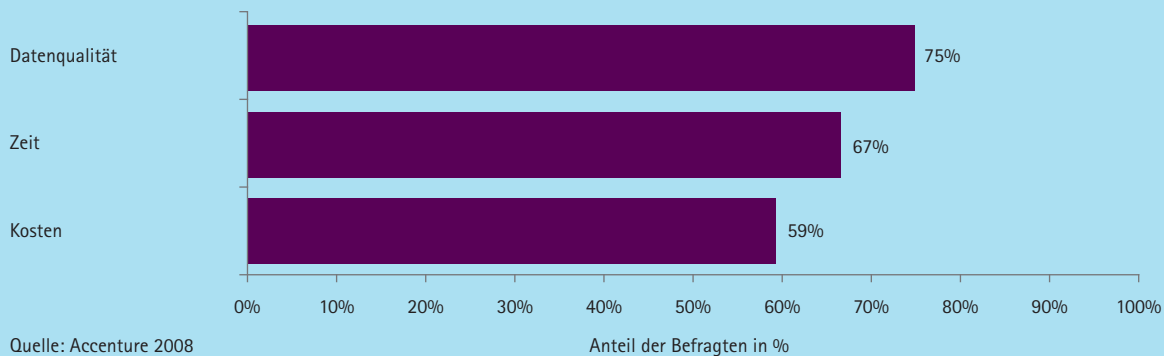
### **b) Unternehmenssteuerung auf der Basis vom Marktbewertungen**

Die Unternehmenssteuerung wird – nicht zuletzt wegen der zunehmenden Komplexität des regulatorischen Rahmens – künftig häufig auf ökonomischer Basis erfolgen.<sup>7</sup> Hierfür ist ein angemessenes Zahlenwerk notwendig.

<sup>7</sup> Möglich sind auch „parallele“ Unternehmenssteuerungssysteme, um je nach Anforderung zwischen HGB, IFRS und ökonomischer Steuerung wechseln zu können.

## Abbildung 11: Vorteile von IAS/IFRS Bilanzierung bei Solvency II

In welchen der folgenden Bereiche erwarten Sie Vorteile bei der Aufstellung der Solvency II Bilanz auf IAS/IFRS, insbesondere in der Versicherungstechnik auf IFRS 4, zurückgreifen zu können?



Drei Viertel der Unternehmen erwarten Vorteile hinsichtlich der Datenqualität auf der Basis von IFRS 4

Auch wenn die internationalen Rechnungslegungsstandards keinen Full-Fair-Value-Ansatz darstellen (z. B. werden Darlehen der IAS 39 Kategorie „Loans and Receivables“ zu fortgeführten Anschaffungskosten und nicht zum Zeitwert bewertet), so sind sie doch der Bilanzierungsrahmen, der dem ökonomischen Ansatz am nächsten kommt. Mit der Phase II des IFRS 4 werden künftig auch Marktwerte für die versicherungstechnischen Verbindlichkeiten vorliegen.

Genau hierin sieht die Mehrheit der Studienteilnehmer (61%) für international tätige Versicherer mit ausländischen Tochterunternehmen zum ersten Mal die Möglichkeit, eine konzerneinheitliche, vollständige und kostengünstige Unternehmenssteuerung auf der Basis von Marktbewertungen zu realisieren.

Bei der Einführung des IFRS 4 war den Bilanzierenden noch erlaubt, ihre damalige Bilanzierungspraxis bezüglich der versicherungstechnischen Verpflichtungen weitestgehend beizubehalten. Daher konnte es sein, dass in der Konzernbilanz auf der Passivseite verschiedene Rechnungslegungsnormen zum Ansatz kommen, die eine einheitliche Unternehmenssteuerung deutlich erschweren, (wie z. B. bei der Assicurazioni Generali in Italien).

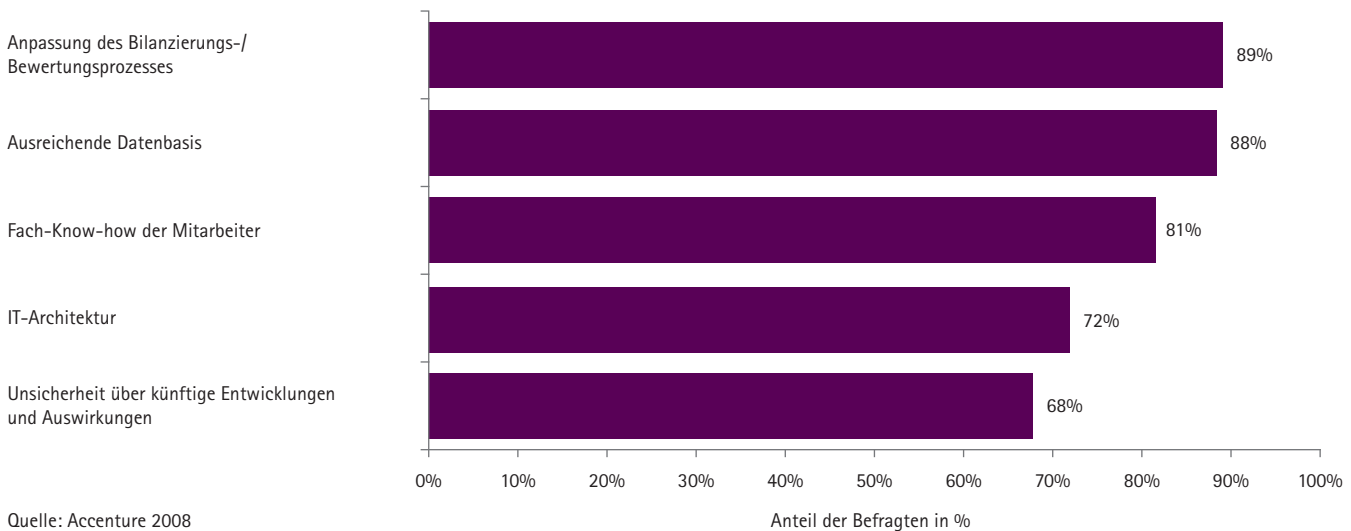
### c) Vorteile bei der Umsetzung des BilMoG

Neben den in dieser Studie untersuchten Bereichen der Regulierung steht den Unternehmen zusätzlich ab 2009 noch die Modernisierung des deutschen Bilanzrechts (HGB) bevor. Eines der Ziele dieser Gesetzesinitiative ist die Verbesserung der Aussagekraft des handelsrechtlichen Jahresabschlusses durch eine inhaltliche Annäherung an die IAS/IFRS.

Um zu einer aussagekräftigeren Bilanzierung von Einzel- und Konzernabschlüssen nach HGB zu kommen, wird in verschiedenen Bereichen mehr Aufwand bei der Bilanzierung erforderlich sein. Beispielfhaft seien eine dem Marktwert nähere Bewertung und Abdiskontierung von Pensionsrückstellungen sowie die Einbeziehung von Zweckgesellschaften in den Konzernabschluss genannt. Unternehmen, die heute bereits nach IAS/IFRS bilanzieren, werden sich in vielen Bereichen bei der Umsetzung des BilMoG deutlich leichter tun, da bestimmte Daten schon vorliegen und Bewertungsmethoden durch die internationale Rechnungslegung bereits angewendet werden.

## Abbildung 12: Herausforderungen bei der Umsetzung der Phase II von IFRS 4

In welchen Bereichen sehen Sie für die Unternehmen bei der Einführung von IFRS 4 die größten Herausforderungen?



Die größten Herausforderungen liegen in der Anpassung der Bewertungsprozesse und der Bereitstellung einer Datenbasis mit ausreichend historischen Informationen.

Die Bereitstellung einer ausreichenden Datenbasis ist Grundvoraussetzung für die Anpassung von Unternehmenssteuerung, Produktlandschaft und Kapitalanlagestrategie. 88% der Studienteilnehmer stufen diese Aufgabe als besonders anspruchsvoll ein. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist für 80% der Befragten das Know-how der Mitarbeiter entscheidend (Siehe Abb. 12).

## 5.3 Solvency II

### 5.3.1 Einführung

Solvency II ist das zurzeit am meisten diskutierte und bedeutendste Projekt der EU-Kommission in der Versicherungswirtschaft. Ziel ist die grundlegende Reform des Versicherungsaufsichtsrechts in Europa, insbesondere der Vorschriften für die Eigenmittelausstattung von Versicherungsunternehmen (Solvabilitätsvorschriften).

Am 10. Juli 2007 hat die Europäische Kommission dem Europäischen Parlament und Rat einen Vorschlag für eine Solvency II-Rahmenrichtlinie vorgelegt. Die Verabschiedung dieser Richtlinie ist für Ende 2008 geplant.

Nach Erlass der Durchführungsbestimmungen wird Solvency II dann voraussichtlich ab 2012 in den Ländern der EU umgesetzt.

Für die Umsetzung von Solvency II in den Unternehmen sind nach Angaben unserer Studienteilnehmer vornehmlich das Risikomanagement (31%), das Aktuariat (21%), das Controlling (20%) und die Unternehmensentwicklung/-steuerung (10%) verantwortlich, wobei auch Mehrfachnennungen möglich waren. Solvency II hat unternehmensweite Bedeutung; daher sind in seine Umsetzung mehr Abteilungen und Bereiche eingebunden als bei allen anderen Regulierungsänderungen.

### 5.3.2 Überblick Auswirkungen von Solvency II

Solvency II ist die Regulationsinitiative mit den absehbar größten Auswirkungen auf die Versicherungswirtschaft in Deutschland. Wichtig war uns daher, zu erfahren, in welchen Themenbereichen die Branche die größten Auswirkungen erwartet (Siehe Abb. 13).

Ähnlich wie bei IFRS 4 Phase II erwarten mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmer moderate bis deutliche Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung (87%), die Produktlandschaft (73%) und die Kapitalanlagestrategie (69%).

Spartenspezifisch werden wiederum von deutlich mehr Lebensversicherern (80%) als Sachversicherern (53%) die Auswirkungen auf die Kapitalanlagestrategie relativ hoch (moderat bis deutlich) eingeschätzt.

Bemerkenswert ist, dass mehr Lebensversicherer durch die Einführung von Solvency II deutliche Auswirkungen auf ihre Produkte erwarten (80%) als die Sachversicherer (61%). Gründe hierfür können in der langen Laufzeit der Verträge und dem daraus resultierenden größeren „Hebeleffekt“ liegen sowie in der größeren Unsicherheit über die künftige Entwicklung der langfristig angelegten Lebensversicherungsprodukte.

## Hintergrund

Die Europäische Kommission arbeitet seit geraumer Zeit an einer umfassenden Neuordnung des Aufsichtssystems für Versicherungsunternehmen. 2001 begann das Projekt Solvency II und im Juli 2007 wurde ein Entwurf der Solvency II-Rahmenrichtlinie veröffentlicht, die bis 2009 verabschiedet werden soll.

2010 soll Solvency II offiziell in Kraft treten. Mit einer endgültigen Umsetzung in den Mitgliedstaaten ist im Jahre 2011 zu rechnen. Solvency II wird die Versicherungsaufsicht in Europa grundlegend neu ordnen und basiert – in Anlehnung an Basel II im Bankenbereich – auf einem 3-Säulen-Konzept.

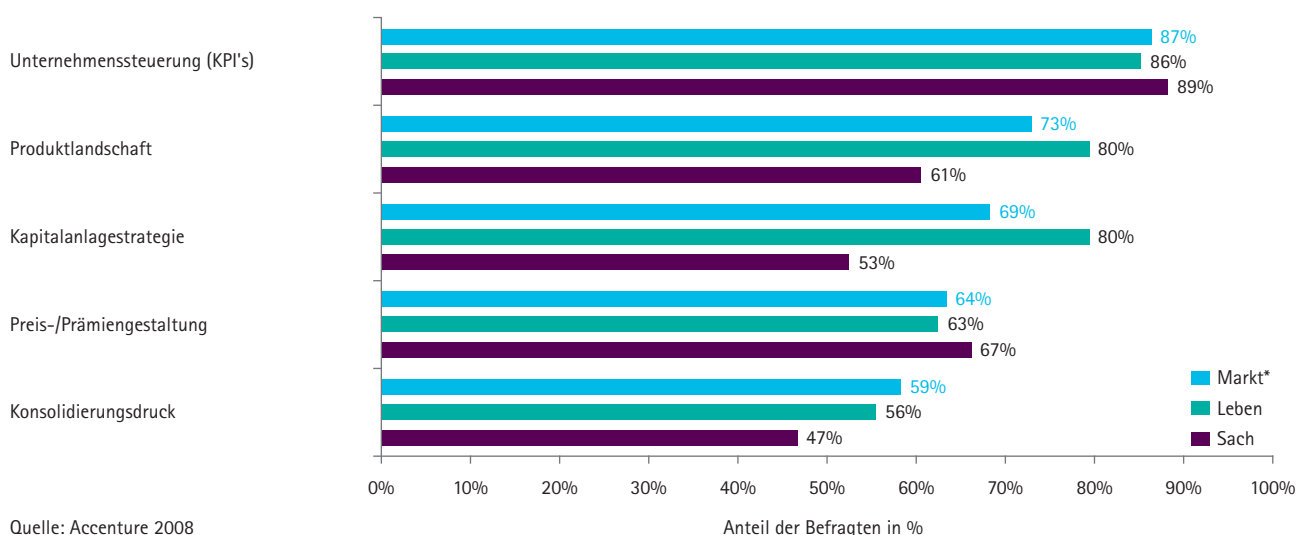
Säule I befasst sich mit den quantitativen Anforderungen. Die Eigenkapitalanforderungen Solvency capital requirement (SCR) und Minimal capital requirement (MCR) müssen ermittelt werden: Entweder mittels eines europäischen Standardmodells oder über ein individuelles, von der Aufsicht zu genehmigendes Modell auf Basis marktwertorientierter Daten und quantifizierbarer Risiken.

Säule II stellt verstärkt qualitative Anforderungen rund um die Risikomanagementprozesse und internen Kontrollsysteme. Diese Anforderungen werden in Deutschland durch die Einführung der MaRisk bereits vorzeitig umgesetzt.

Säule III schließlich befasst sich mit Offenlegungspflichten und Markttransparenz und legt fest, wie Versicherungsunternehmen an Aufsichtsbehörden berichten sollen und welche Angaben veröffentlicht werden müssen (Risikoberichterstattung).

Abbildung 13: Auswirkungen von Solvency II

Auf welche der folgenden Themenbereiche wird das Solvency II Regime Auswirkungen haben?

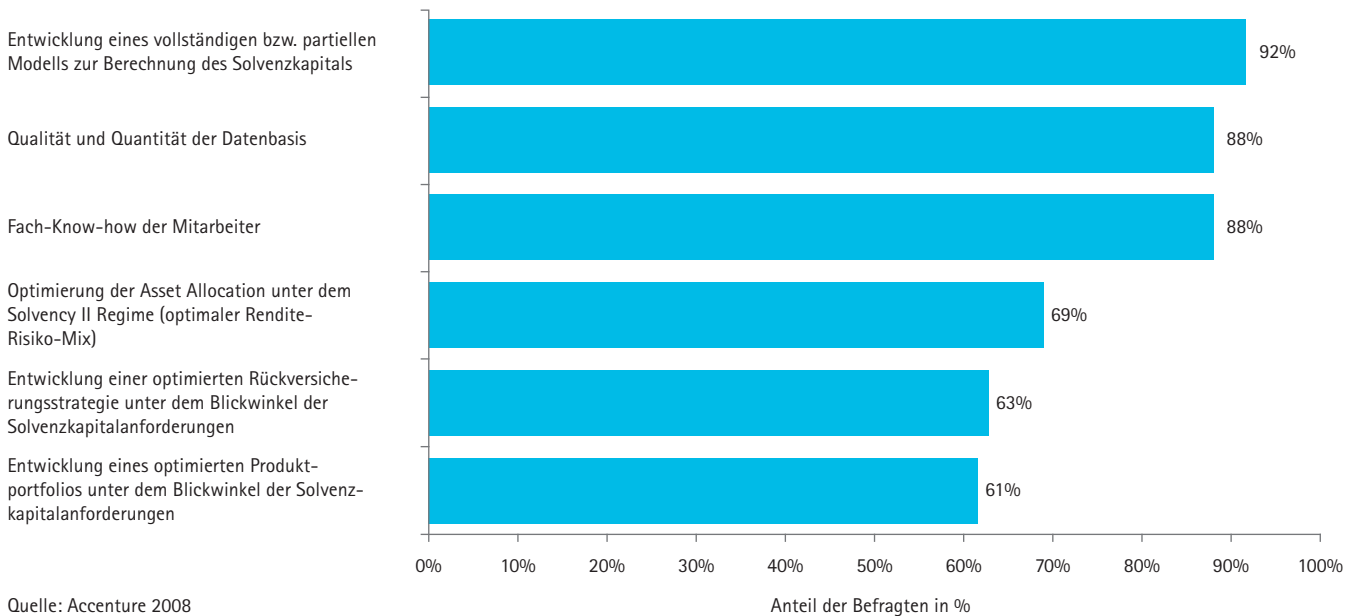


\*Markt: alle Studienteilnehmer inkl. Rückversicherungsgesellschaften und Konzernholdings.

Von Solvency II erwartet der Markt deutlich steigende Anforderungen an die Unternehmenssteuerung. Produkte und Kapitalanlagestrategie besonders der Lebensversicherer sind stark betroffen.

## Abbildung 14: Herausforderungen bei der Umsetzung von Solvency II

In welchen Bereichen sehen Sie für Ihr Unternehmen bei der Einführung von Solvency II die größten Herausforderungen?



Die Entwicklung der Datenmodelle für das Solvenzkapital, die Qualität der Daten und das zur Verfügung stehende Know-how machen den Versicherern Sorgen.

### 5.3.3 Herausforderungen durch Solvency II

Solvency II hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen, die über den Bereich des Risikomanagements hinausgehen. Wir wollten daher wissen: „In welchen Bereichen sehen Sie für Ihr Unternehmen die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Solvency II?“ (Siehe Abb. 14)

Die größten Herausforderungen liegen für die Studienteilnehmer in der Entwicklung eines Modells zur Berechnung des Solvenzkapitals (92% der Befragten), in der Bereitstellung der erforderlichen Daten sowie deren Qualität (88% der Antworten) und in dem notwendigen Fach-Know-how der Mitarbeiter (88% der Teilnehmer). Diese Aufgaben sind eng miteinander verknüpft und nicht adhoc lösbar. Zusätzlich werden die Auswirkungen von Solvency II auf die Produktlandschaft und die Kapitalanlagestrategie von einer Mehrheit der Unternehmen (73% bzw. 69% aller Teilnehmer) als eine besondere Herausforderung bei der Umsetzung gesehen.<sup>8</sup>

Als strategische Chance begreifen 63% der Studienteilnehmer, dass im neuen Aufsichtsregime voraussichtlich keine quantitativen Beschränkungen im Kapitalanlagebereich mehr bestehen werden (Wegfall von Streuungs-/ Mischquoten). Hieraus könnten sich beispielsweise für einzelne Marktteilnehmer Möglichkeiten zum Ausbau von spezifischen Asset-Klassen (z. B. Hedge-Fonds) oder zur gezielten Übernahme bestimmter Risikopositionen ergeben.

### 5.4 Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)

#### 5.4.1 Einführung

Das Thema Risikomanagement und MaRisk ist spätestens seit der Verabschiedung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG, 1998) für viele Unternehmen auf der Tagesordnung. Aufbauend auf den Vorarbeiten zur Erfüllung des KonTraG sind in einigen Unternehmen die von den MaRisk

gestellten Anforderungen bereits heute gelebte Praxis. Da die Einführung der MaRisk und ihre verbindliche Umsetzung bis Ende 2008 einer vorgezogenen Umsetzung der Säule II von Solvency II entsprechen, ist eine enge Verzahnung von Solvency II-Projekten und MaRisk unvermeidlich.

Daher ist es nicht überraschend, dass bei der Umsetzung der MaRisk in den Unternehmen vornehmlich die gleichen Abteilungen/Einheiten involviert sind, wie bei Solvency II: das Risikomanagement (43%), das Controlling (26%) und das Aktuariat (11%).

Das Aktuariat ist weniger prominent im Projekt vertreten als bei den übrigen Solvency II-Aufgaben zu Säule I und III. 25 Unternehmen binden das Aktuariat in die Solvency II Vorhaben ein (51%) während es bei MaRisk lediglich 10 (20%) anführten.

<sup>8</sup> vgl. Abbildung 13: Auswirkungen von Solvency II

## Hintergrund

Die 9. Novelle des VAG, verabschiedet am 15. November 2007, stellt mit Einführung des § 64a VAG den Übergang zu einer verstärkt prinzipienbasierten Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmen dar und ist der erste große Schritt in Richtung Solvency II-Regime.

Im Sommer/Herbst 2008 ist mit einem Rundschreiben des BaFin zu rechnen, das die Regelungen des § 64a VAG, die sog. Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Versicherungen (MaRisk), konkretisiert. Diese sind für die deutschen Versicherungsunternehmen praktisch vorweggenommene Anforderungen der 2. Säule von Solvency II. Die frühe Einführung der Anforderungen soll der Versicherungswirtschaft ausreichend Zeit geben, sich auf die kommenden Aufsichtsstandards des europäischen Solvency II-Regimes vorzubereiten.

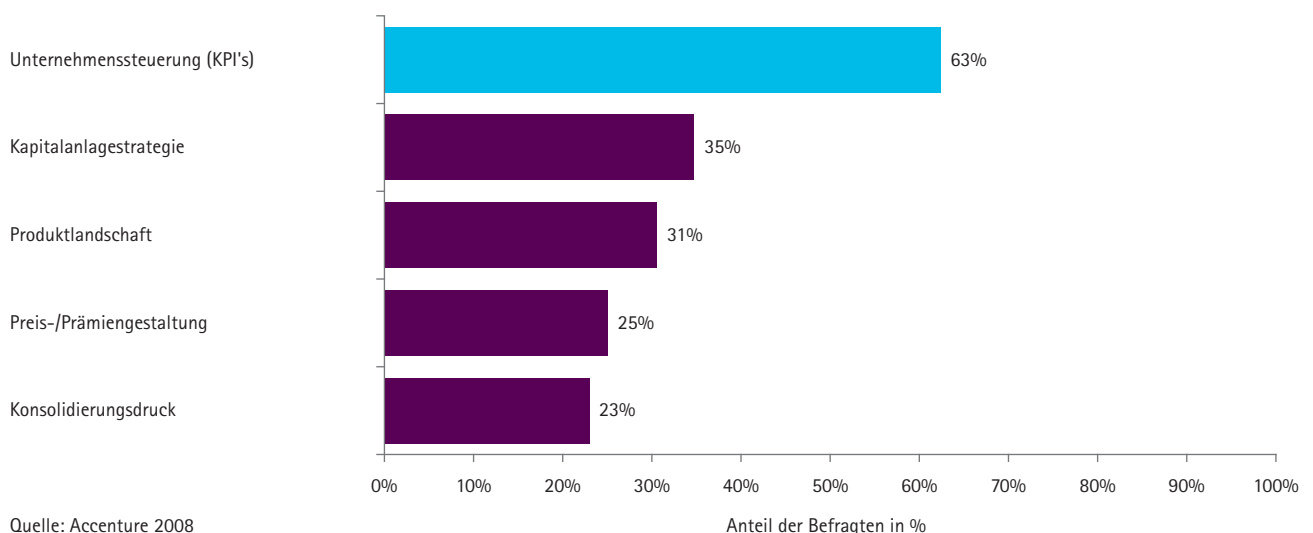
Wesentliche Eckpfeiler eines angemessenen Risikomanagements sind:

- eine auf die Steuerung des Unternehmens abgestimmte Risikostrategie,
- die Sicherstellung der Überwachung und Kontrolle von wesentlichen Abläufen durch eine angemessene Aufbau- und Ablauforganisation,
- ein geeignetes internes Steuerungs- und Kontrollsystem, einschließlich eines Risikotragfähigkeitskonzeptes, angemessener Risikoprozesse, einer ausreichenden Kommunikation sowie einer aussagefähigen Berichterstattung,
- die Einbindung der internen Revision, als prozessunabhängigem Überprüfungsorgan.

Darüber hinaus fordert der Gesetzgeber eine für Dritte nachvollziehbare Dokumentation. Die MaRisk sind durch die Versicherungsunternehmen bis Ende 2008 umzusetzen. Lediglich für kleine Unternehmen bestehen verlängerte Umsetzungsfristen sowie bestimmte Erleichterungen. Durch die neuen Anforderungen verlangt der Gesetzgeber erstmalig ein angemessenes Risikomanagement als Teil einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen.

Abbildung 15: Auswirkungen von MaRisk

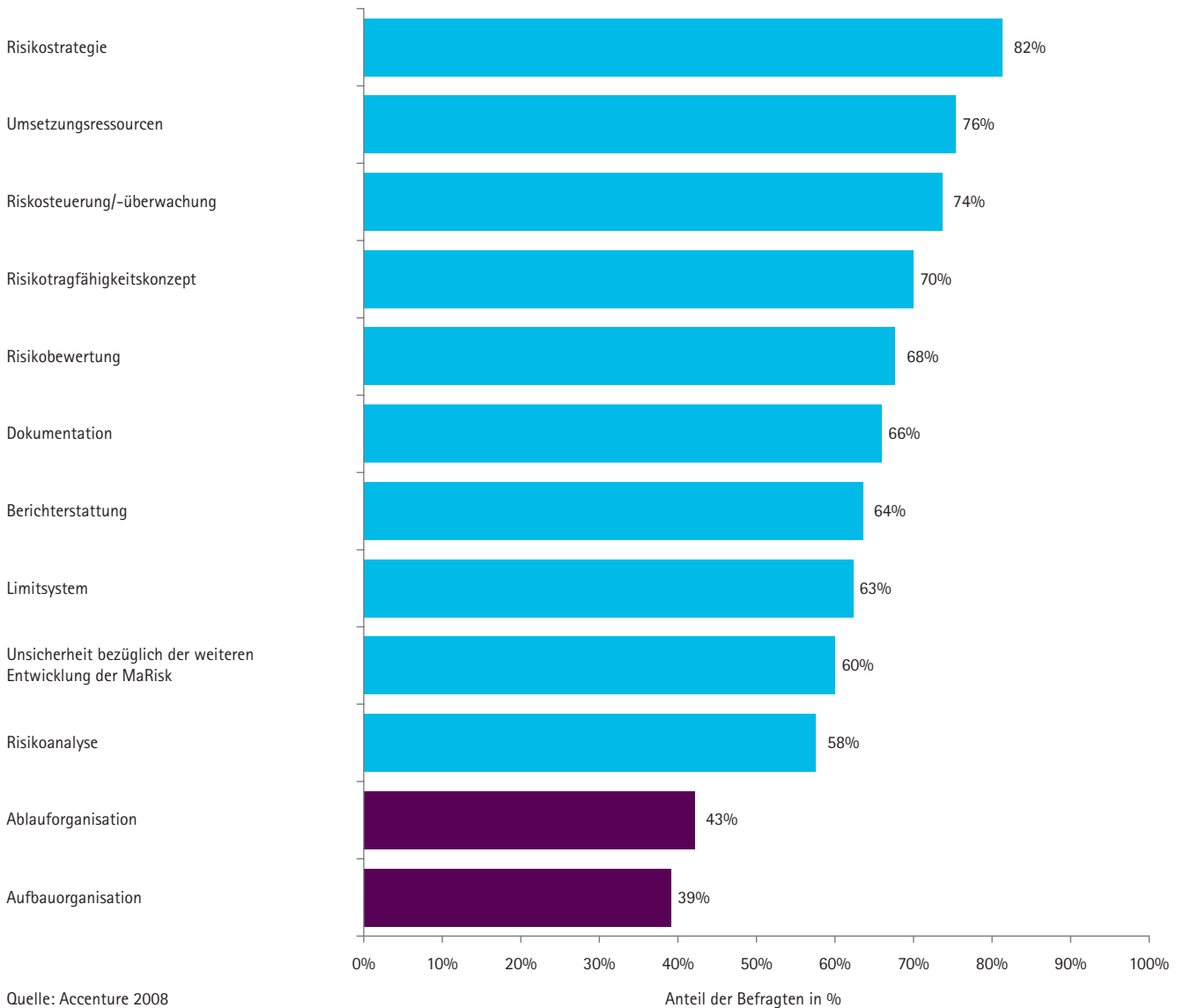
Auf welche der folgenden Themenbereiche werden die MaRisk Auswirkungen haben?



MaRisk wird sich auf die Unternehmenssteuerung auswirken – weniger Einfluss wird in anderen Themenbereichen erwartet.

## Abbildung 16: Herausforderungen durch MaRisk

In welchen Bereichen sehen Sie für Ihr Unternehmen bei der Einführung von MaRisk die größten Herausforderungen?



Die Knappheit von Umsetzungsressourcen und die Konzeption von Strategien und Steuerungssystemen werden möglicherweise zu Engpässen führen.

Unseres Erachtens liegt das daran, dass MaRisk den besonderen Schwerpunkt auf Risikosteuerung (Risikostrategie, Risikotragfähigkeitskonzepte), Prozesse und qualitative Risikobewertung legt. Quantitative Modellierungen zur Ermittlung des Risikokapitalbedarfs stehen nicht im Mittelpunkt der MaRisk.

#### 5.4.2 Überblick: Auswirkungen der MaRisk

Die MaRisk zielen auf die Verbesserung des qualitativen Risikomanagements von Versicherungsunternehmen und haben daher Auswirkungen auf viele Bereiche. Wir haben gefragt, welche Themenbereiche besonders betroffen werden (siehe Abb. 15).

Im Vergleich zu den anderen Regularien erwarten die Befragten von den MaRisk insgesamt geringe Auswirkungen. Nur die Unternehmenssteuerung scheint aufgrund des geforderten Nachweis der Berücksichtigung des Risikomanagement in Entscheidungsprozessen stärker betroffen zu sein. 63% der Befragten erwarten hier spürbare Auswirkungen.

#### Unsere Meinung:

Der zweiten Säule von Solvency II kommt im Rahmen der Genehmigung interner Modelle durch die Aufsichtsbehörden eine große Bedeutung zu. Daher vermuten wir, dass die Bedeutung der MaRisk tendenziell unterschätzt wird. Gerade die Erfahrungen im Bankensektor haben gezeigt, dass eine Vielzahl von Aufsichtsvermerken und Nachbesserungen auf diese Säule II entfallen.

#### 5.4.3 Herausforderungen der Umsetzung der MaRisk

Auch wenn aufgrund der bereits bestehenden gesetzlichen Anforderungen an ein angemessenes Risikomanagement bei den Versicherungsunternehmen in Deutschland schon eine Basis vorhanden ist, so werden doch mit den MaRisk weitere Anforderungen zu berücksichtigen sein. Daher haben wir die Unternehmen gefragt, welche Herausforderung sie im Rahmen der Einführung der MaRisk sehen (Siehe Abb. 16).

Das Ergebnis fällt hier überaus deutlich aus: Die Einführung der MaRisk wird in nahezu allen betroffenen Bereichen (ausgenommen Ablauf- und Aufbauorganisation) als größere Herausforderung angesehen. Trotz KonTraG und der Weiterentwicklungen des Risikomanagements sehen 82% der Befragten in der Formulierung einer Risikostrategie – als einem integralen Bestandteil der Geschäftsstrategie – eine noch ungelöste, anspruchsvolle Aufgabe. Die Risikostrategie gibt Auskunft, welche Risiken eingegangen werden sollen. Gleichzeitig müssen Risikoausmaß und Zeithorizont zur Risikobewältigung für alle wesentlichen Risiken beschrieben werden. Die zur Erfüllung von KonTraG erstellten Risikohandbücher werden ggf. eine Basis für Risikostrategie, Risikotragfähigkeit und das Risiko-Controlling bieten.

Die unternehmensinternen Ressourcen zur Umsetzung der MaRisk werden zu einem Engpass. Diese Gefahr sehen drei Viertel der Studienteilnehmer. Vor allem in der Implementierungsphase wird es zu einem hohen Ressourcenbedarf kommen, der das ganze Unternehmen betrifft, von der Unternehmensführung bis in die operativen Geschäftseinheiten hinein.

Verschärft wird dieses Problem dadurch, dass viele Mitarbeiter in andere Projekte (z. B. die Umsetzung der VVG-Reform) gebunden sind. Daher muss diese spezielle Herausforderung bei der Planung langfristig und angemessen berücksichtigt werden.

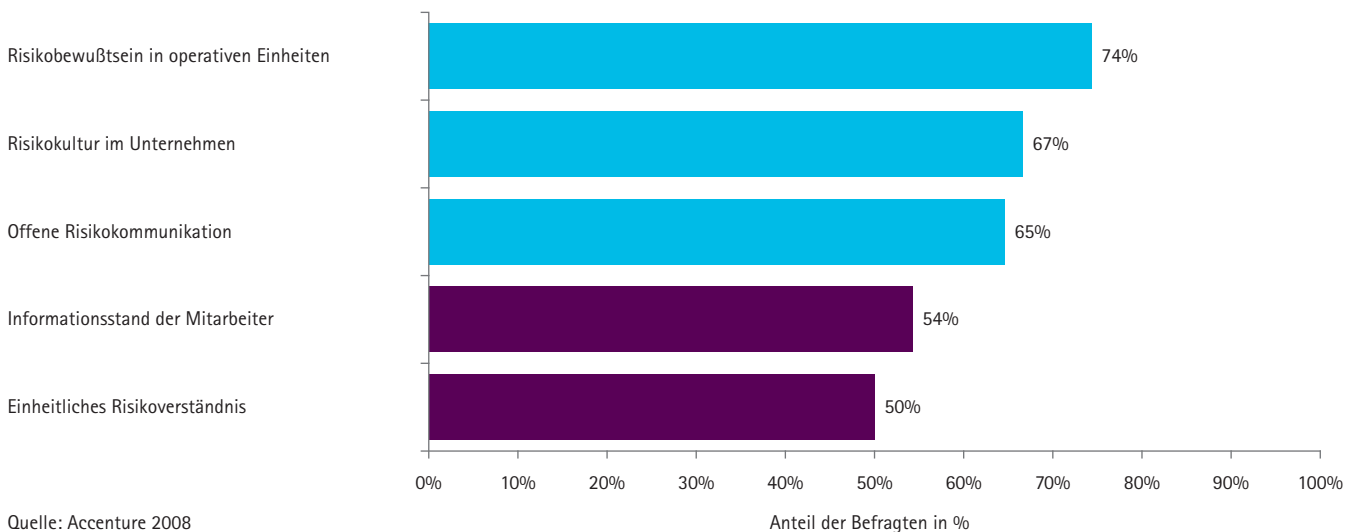
Eine weitere Herausforderung erwarten 74% der Befragten in der Risikosteuerung und -überwachung. Künftig müssen alle wesentlichen Risiken – und nicht nur, wie nach KonTraG, die bestandsgefährdenden unter ihnen – nachweisbar überwacht und gesteuert werden.

Dies bedeutet, dass zukünftige Risikomanagementsystem muss nicht nur die Risiken systematisch erfassen (Identifikation, Analyse und Bewertung), sondern auch auf die Vermeidung, Vermeidung oder den Transfer von Risiken ausgerichtet werden. Zusätzlich müssen künftig die Maßnahmen des Unternehmens, mit denen es auf drohende Risiken reagiert, fester Bestandteil des Risikomanagementsystems werden.

Die Bedeutung des Risikomanagements wird erheblich zunehmen. Versicherungsunternehmen müssen daher dieses Thema im gesamten Unternehmen durchgehend verankern. Risikomanagement wird zukünftig von strategischer Relevanz für die Unternehmen sein und wesentlich zur Absicherung und Steigerung der Profitabilität beitragen.

## Abbildung 17: Ausmaß der Ausprägung von MaRisk Themen

In welchem Umfang sind die folgenden MaRisk Themenbereiche in Ihrem Unternehmen ausgeprägt?



Gibt es ein ausgeprägtes Risikobewusstsein bei fehlendem einheitlichen Risikoverständnis und wenig oder gar nicht ausgeprägtem Informationsstand der Mitarbeiter?

Vor diesem Hintergrund haben wir die Unternehmen befragt, wie stark verschiedene Aspekte eines unternehmensweiten Risikomanagements bei ihnen ausgeprägt sind (siehe Abb. 17).

Obwohl offenbar in den wenigsten Unternehmen eine ausformulierte Risikostrategie vorliegt (für 82% eine noch zu bewältigende Herausforderung), empfindet dennoch die Mehrheit der Befragten das Risikobewusstsein in den operativen Einheiten, die Risikokultur sowie die Offenheit der Risikokommunikation als überdurchschnittlich ausgeprägt.

Interessanterweise und im Widerspruch dazu werden der Informationsstand der Mitarbeiter in Bezug auf MaRisk und ein einheitliches Risikoverständnis als weit weniger ausgeprägt beurteilt.

### Unsere Meinung:

Das Risikomanagement nach MaRisk steckt bei den meisten Unternehmen noch in den Kinderschuhen. Eine Risikostrategie fehlt weitgehend und das gering ausgeprägte einheitliche Risikoverständnis wird von der Hälfte aller Teilnehmer bemängelt.

## 5.5 Überschneidungen und „Best-Practice“-Umsetzung

Ein besonders wichtiges Thema für die Versicherungsbranche ist die Aufdeckung von Wechselwirkungen der verschiedenen Regularien und die Identifikation von Überschneidungen bei der Umsetzung in ihren verschiedenen Änderungsbereichen. Hierzu wurden die Studienteilnehmer in einem gesonderten Abschnitt befragt.

Zunächst wollten wir die fachlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung einschätzen und baten die Versicherungsunternehmen das Know-how ihrer Fachabteilungen zu den vier von uns untersuchten Regularien zu bewerten (siehe Abb 18).

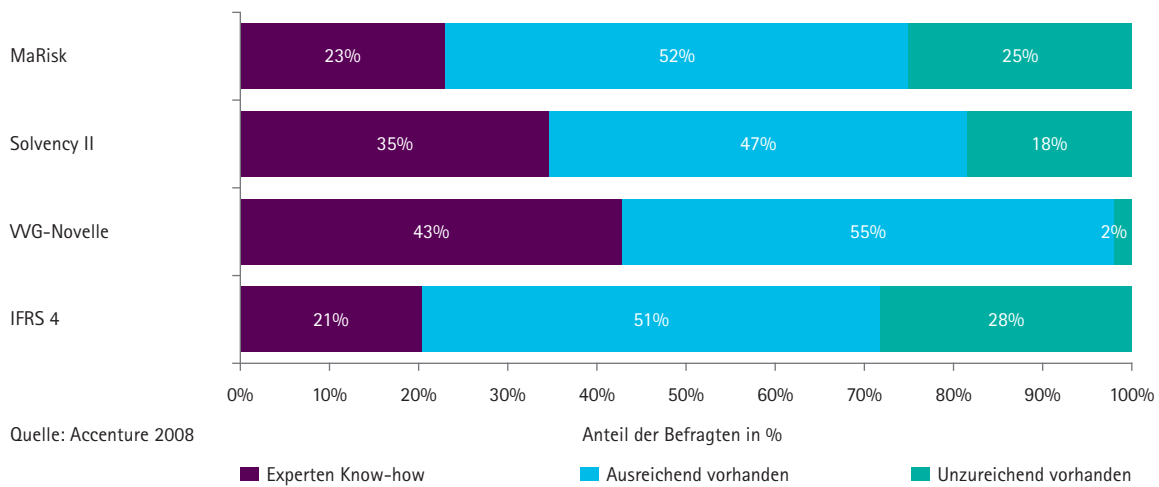
In etwa jedem vierten Unternehmen haben die Fachabteilungen kein ausreichendes Know-how bezüglich IFRS 4 (28%) und MaRisk (25%). Für Solvency II mangelt es daran in jedem fünften Versicherungsunternehmen (18%). Diese Einschätzung trifft vornehmlich die kleineren und mittleren Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben. Die großen Versicherungsunternehmen verfügen meist über Experten-Know-how.

Um die Wechselwirkungen und Überschneidungen der Themenbereiche zu identifizieren, hat Accenture die Studienteilnehmer nach inhaltlichen Überschneidungen/Wechselwirkungen befragt: „Wo sehen Sie die größten inhaltlichen Überschneidungen/ Wechselwirkungen zwischen den regulatorischen Veränderungen?“

Die Beantwortung dieser Frage ergab zwei klare Tendenzen. Zum einen werden deutliche Überschneidungen von Solvency II und MaRisk (87% der Teilnehmer) gesehen. Dies bestätigt unsere Erwartungen, da MaRisk die vorgezogene Umsetzung der Säule II von Solvency II ist.

### Abbildung 18: Vorhandenes Know-how in den Fachabteilungen

Bitte bewerten Sie, wie breit das Know-how zur Bewältigung der regulatorischen Herausforderungen in den Fachabteilungen Ihres Unternehmens vorhanden ist



Nur für die Umsetzung der WG-Novelle scheint ausreichendes Know how bei den kleineren und mittelgroßen Versicherungsunternehmen vorhanden zu sein.

Zum anderen erkennen 86% der Befragten deutliche Überschneidungen in den Umsetzungen von IFRS 4 und Solvency II. Nur einige wenige Unternehmen stellten Überschneidungen bzw. Wechselwirkungen zwischen der WG-Reform und den anderen Bereichen fest.

Sind Überschneidungen in den Umsetzungsbereichen erkannt, wäre der folgerichtige Schritt die Bündelung des Aufwandes, um möglichst viele überlappende Anforderungen einmalig und

kosteneffizient zu erfüllen. Wir haben daher die Studienteilnehmer nach ihrer Meinung zu einer integrierten/ gemeinsamen Umsetzung der neuen Vorgaben befragt (siehe Abb. 19).

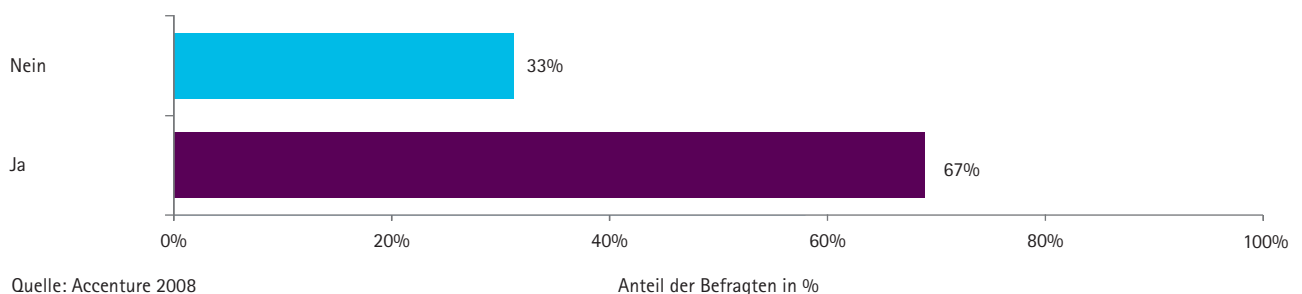
Ungefähr 2/3 der befragten Unternehmen sehen eine integrierte Umsetzung als vorteilhaft an. Die anderen 33%, die keinen Vorteil sahen, waren vornehmlich kleine Versicherungsunternehmen oder Tochterunternehmen großer Konzerne.

In den häufigsten Fällen setzen die Unternehmen Maßnahmen im Zusammenhang mit Solvency II und MaRisk integriert um, die die meisten Überschneidungen aufwiesen. Keines der befragten Unternehmen ging jedoch alle Regulierungsthemen zusammen an.

Lediglich 42% der befragten Versicherungsunternehmen gaben an, überhaupt Projekte integriert durchzuführen.

### Abbildung 19: Vorteilhaftigkeit einer integrierten/gemeinsamen Umsetzung

Ist eine integrierte/gemeinsame Umsetzung von regulatorischen Veränderungen aus Ihrer Sicht vorteilhaft?



Zwei Drittel befürworten integrierte Projekte – aber nur 42% der befragten Versicherungsunternehmen halten sich bei der Durchführung daran.

Die Art der Steuerung der Projekte bestimmt maßgeblich die Effizienz einer integrierten Umsetzung und die Nutzung der Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Bereichen – und nicht zuletzt den Abstimmungsaufwand. Daher war es für uns wichtig zu erfahren, auf welcher Ebene die einzelnen Themenbereiche gesteuert und organisiert werden (siehe Abb. 20).

Während die Umsetzung der Themenbereiche IFRS 4 (84%), Solvency II (82%) und MaRisk (72%) in den meisten Fällen von der Konzernzentrale aus gesteuert werden, erfolgt die Umsetzung der VG-Reform ausgewogen zentral und dezentral auf Ebene der Tochtergesellschaften.

Größe und Komplexität der befragten Unternehmen haben einen direkten Einfluss auf den gewählten Umsetzungsansatz. Je komplexer Unternehmen aufgestellt sind, desto größer der Abstimmungsaufwand, was sich beispielsweise darin zeigte, dass insbesondere große Versicherungskonzerne den Fragebogen zu dieser Studie von mehreren Stellen bearbeiten ließen.

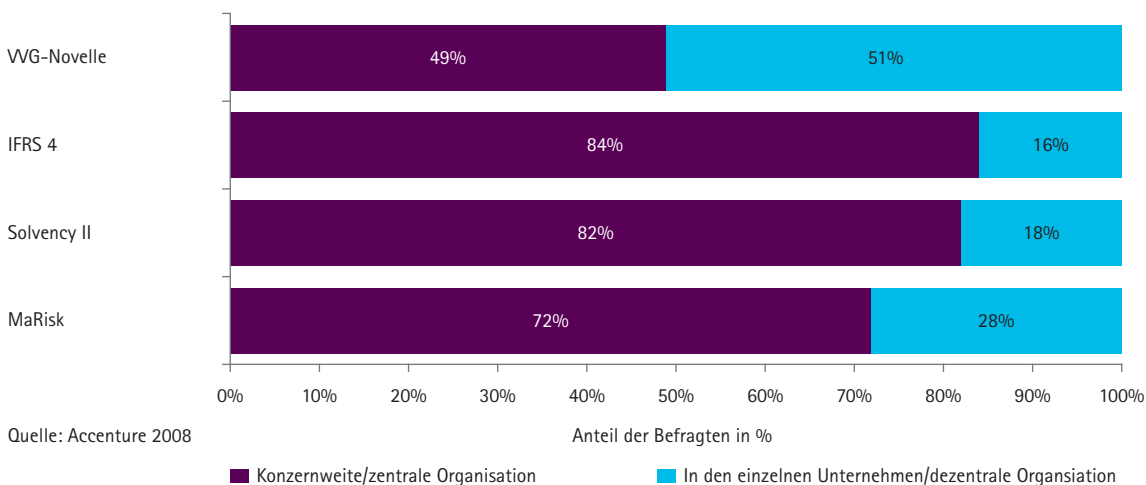
Ferner gab es Rückmeldungen, dass z. B. die Ansprechpartner für die Themenbereiche nicht bekannt waren oder an unterschiedlichen Standorten saßen, so dass eine Abstimmung nicht bzw. nur schwer möglich war. Hingegen konnten kleine und mittelgroße Versicherungsunternehmen deutlich schneller antworten.

Die Überschneidungen und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Themenbereichen führen geradewegs zu der Frage, ob ein ausreichender fachlicher Erfahrungsaustausch zwischen den Verantwortlichen dieser Themenbereiche stattfindet (siehe Abb. 21).

Ungefähr 70% der Unternehmen bewerten den Erfahrungsaustausch zwischen den Umsetzungsprojekten in ihren Unternehmen als ausreichend. Um so überraschender ist es, daß sich über 80% lediglich unregelmäßig, d.h. nicht standardisiert (z. B. über eine Gesamtsteuerung) austauschen. Bei der Auswertung der Ergebnisse fiel auf, dass Tochtergesellschaften großer Konzerne den Erfahrungsaustausch deutlich schlechter als die jeweiligen Mutterkonzerne bewerteten.

Abbildung 20: Steuerung der Veränderungen in den Unternehmen

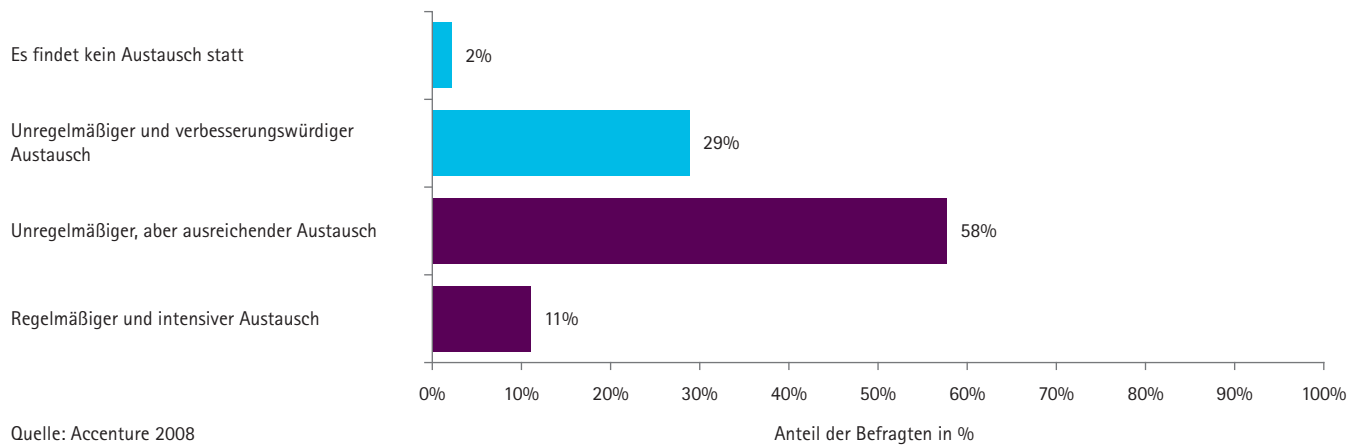
Von wo aus wird die Umsetzung der regulatorischen Veränderungen in Ihrem Unternehmen gesteuert/gemanaged/organisiert?



Die Umsetzung der VG-Novelle erfolgt weit weniger durch die Konzernzentralen als die Umsetzung der anderen Regularien.

## Abbildung 21: Austausch/Erfahrungsaustausch zwischen den Umsetzungsprojekten

Findet in Ihrem Hause ein fachlicher Austausch/Erfahrungsaustausch zwischen den Umsetzungsprojekten von VVG – Solvency II – MaRisk – IFRS 4 statt?



Top down wurden die Erfahrungsaustausche weit besser beurteilt als Bottom up. Insgesamt 30% der Befragten fanden ihren Informationsaustausch (stark) verbesserungsbedürftig.

# 6. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

## 6.1 Unsere Ergebnisse in der Übersicht

Die untersuchten Regularien und Gesetzesänderungen verursachen eine Reihe von Veränderungen in der deutschen Versicherungswirtschaft. Wir kommen durch unsere Analyse zu fünf wesentlichen Ergebnissen, die Versicherungsunternehmen und Verbraucher betreffen:

### 1. Die neuen Regeln bedeuten für die Versicherer eine massive Veränderung der Bedeutung wesentlicher Unternehmensfunktionen.

Die Veränderungen der Unternehmensfunktionen werden in einen erhöhten Informationsbedarf münden. Daraus resultieren vor allem höhere Kosten und sehr hohe Anforderungen an die IT, insbesondere bei der Bereitstellung qualitativ hinreichender Daten.

### 2. Die Maßnahmen zur Umsetzung erfolgen getrennt und weitgehend unkoordiniert.

Nur 42% der Unternehmen führen integrierte Projekte durch. Dies erstaunt umso mehr, da die Versicherer den Wert einer koordinierten Umsetzung durchaus sehen – scheinbar jedoch bei der Integration vor deren Komplexität zurückschrecken.

### 3. Bei der Umsetzung dominiert operatives Handeln statt strategischem Vorgehen.

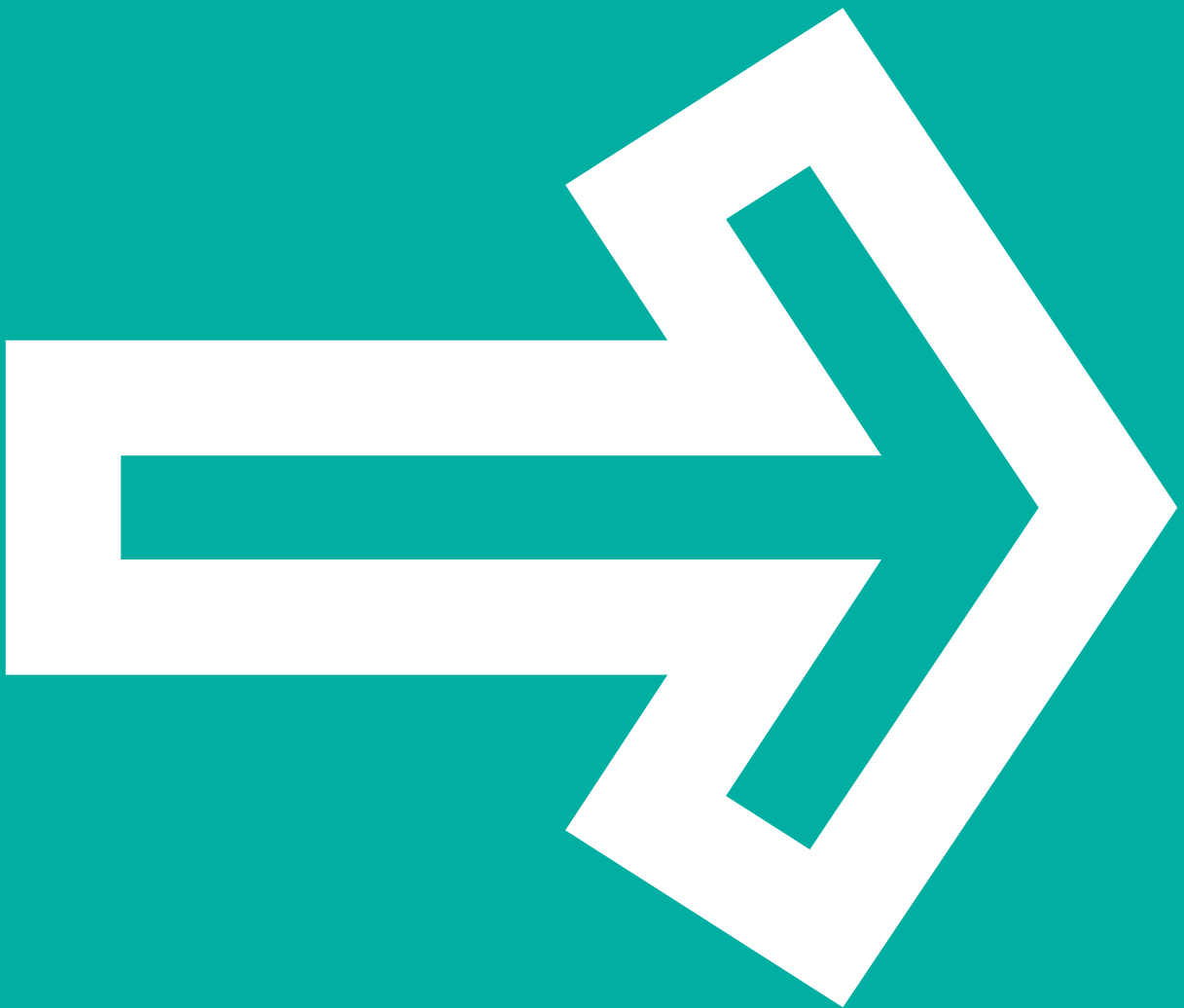
Die Branche beschränkt sich auf die bloße Erfüllung von Compliance-Vorgaben, statt die Chancen eines sich verändernden Umfeldes zu ergreifen, z. B. durch die Selektionsmöglichkeiten der ökonomisch werthaltigsten Geschäfts- und Produktsegmente oder durch eine Weiterqualifizierung des Vertriebes.

### 4. Der Aufwand für die Umsetzung wird deutlich unterschätzt.

Im Vergleich zum tatsächlich angefallenen Aufwand vergleichbarer Projekte im Bankenumfeld, glauben viele Versicherer mit bis zu 80% weniger Aufwand auszukommen.

### 5. Die erhöhten Anforderungen der Regularien und Gesetzesänderungen werden letztendlich die Versicherungsnehmer belasten.

Versicherungsnehmer werden ihren verbesserten Verbraucherschutz selbst teuer bezahlen müssen, sei es durch höhere Prämien oder Überwälzung von Risiken und damit schlichtweg weniger Versicherungsschutz.



## 6.2 Analysen und Handlungsempfehlungen für Versicherungsunternehmen

Im Folgenden skizzieren wir die Analyseergebnisse und verbinden sie mit konkreten Handlungsempfehlungen, wie Versicherungsgesellschaften die Chancen der ohnehin anstehenden Veränderungen für sich nutzen können.

### 6.2.1 Massive Veränderungen wesentlicher Unternehmensfunktionen

#### 6.2.1.1 Unsere Analyse

Ein verbesserter Verbraucherschutz hat für die Anbieter von Versicherungsschutz massive Auswirkungen in drei Bereichen:

- a) Deutlich steigende Kosten für Risikomanagement, IT, und Unternehmenssteuerung
- b) Eine Verschiebung der Bedeutung wesentlicher Unternehmensfunktionen
- c) Hohe Anforderungen an Datenbasis und Datenqualität

#### a) Deutlich steigende Kosten

Unsere Studie zeigt, dass verschiedene Faktoren die Kosten erhöhen werden. Zum einen sind dies die einmaligen Implementierungskosten, die für jeden der vier in dieser Studie betrachteten Änderungsbereiche – weitestgehend unabhängig von der Unternehmensgröße – mindestens im einstelligen Millionen-Euro-Bereich liegen werden.

Ferner wird die laufende Erfüllung der Anforderungen zusätzlich Ressourcen binden und (mehr) Mitarbeiter mit speziellem Fachwissen erfordern. Die laufenden Umsetzungskosten können sich selbst bei kleinen Unternehmen schnell auf einige hunderttausende Euro pro Jahr summieren und treiben die Verwaltungskostenquoten dauerhaft in die Höhe.

Darüber hinaus erwarten wir steigenden Schadenzahlungen, insbesondere wegen der Aufgabe des „Alles-oder-Nichts-Prinzips“ (vgl. Abb. 7: Veränderung von Schadenzahlungen).

Zusammengefasst: Die Bereitstellung der Dienstleistung „Versicherungsschutz“ wird aufgrund der neuen Anforderungen künftig deutlich teurer.

#### b) Verschiebung der Bedeutung von wesentlichen Unternehmensfunktionen

Die Änderungen der Regularien und Gesetze haben massive Auswirkungen auf die zukünftige Bedeutung von vier Unternehmensfunktionen:

#### Komplexere Unternehmenssteuerung

Die Unternehmenssteuerung wird deutlich komplexer werden: Zum einen müssen nach IFRS bilanzierende Unternehmen erstmalig ihre versicherungstechnischen Verpflichtungen zum Fair-Value bewerten; dies führt zu steigender Volatilität von Eigenkapital und Jahresüberschuss. Zum anderen erhöht die Einführung des auf ökonomischen Prinzipien basierenden Aufsichtssystems Solvency II den Aufwand für die Unternehmenssteuerung.

Darüber hinaus wird die Unternehmenssteuerung um die Komponenten Risikostrategie sowie Risikotragfähigkeitskonzept erweitert.

#### **Verschärfung der Anforderungen an das Risikomanagement**

Die quantitativen und auch die qualitativen Anforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen werden deutlich erhöht. Solvency II, insbesondere die Säule I, erweitert die quantitativen Anforderungen. Die MaRisk, als vorweggenommene Säule II von Solvency II, erhöhen die qualitativen Anforderungen für ein konsistentes und funktionsfähiges Risikomanagement.

Eine ausformulierte Risikostrategie und ein einheitliches Risikoverständnis sind die Voraussetzungen für den Aufbau eines unternehmensweiten, schlagkräftigen Risikomanagements. Im Zusammenhang mit der Festlegung der Risikostrategie wird das Risikomanagement zukünftig verstärkt mit der Unternehmensstrategie verbunden werden müssen, um konsistente Entscheidungen treffen zu können: Welche Segmente sollen bedient werden? Welche Risiken sollen in welcher Höhe akzeptiert bzw. ablehnt werden? Wie kann die Rückversicherung dazu beitragen den Kapitalbedarf zu optimieren? etc.

Nicht nur deshalb werden die Versicherungsunternehmen in den nächsten Jahren im Bereich des Risikomanagements massiv in Systeme und Ressourcen investieren müssen. Auch die Vorfälle im Bankensektor (z. B. Subprime-Krise 2007/08, Spekulations-skandal der Société Générale 2008) haben die Aufmerksamkeit von Öffentlichkeit und Aufsichtsbehörden auf alle Finanzdienstleister und ihren Umgang mit Risiken gelenkt.

Zukünftig muss das Risikomanagement fester Bestandteil der Unternehmensstrategie werden und der oberste Risikomanager muss, als eine Art unabhängige Stimme, direkten Zugang zur Vorstandsebene haben, um aufzeigen zu können auf welcher Basis sinnvollerweise Geschäft generiert werden kann. Dabei geht es nicht darum mit „Stoppsschildern“ Geschäft zu verhindern, sondern unter Risk-Return-Gesichtspunkten neue Geschäftsfelder zu erkennen oder auszubauen. Das Risikomanagement entwickelt sich somit vom reinen Cost Center zum Value Creator. In vielen Häusern ist das Risikomanagement bislang kein integrierter Bestandteil der Unternehmensführung (Silodenken), daher werden noch umfangreiche Verbesserungen in diesem Bereich notwendig sein.<sup>9</sup>

#### **Steigende Bedeutung des Underwriting**

Die Bedeutung des Underwriting steigt, da letztlich dort die in der Risikostrategie festgelegten Entscheidungen angewendet werden (z. B. welche Risiken in welchem Umfang eingegangen werden sollen). Die Zeichnungsrichtlinien kommen – auch wegen der durch Solvency II geforderten Kapitalunterlegung – auf den Prüfstand. Die Risikoprüfung wird schärfer und die Annahmegrundsätze im Underwriting werden strenger gefasst – nicht zuletzt auch als eine Konsequenz der Aufgabe des Alles-oder-Nichts-Prinzips. Die Zeichnung von Risiken erfolgt noch selektiver, da die Entscheidungen im Underwriting das Jahresergebnis in Zukunft stärker und direkter beeinflussen: mit dem Thema „Cash-Flow-Underwriting“ wird künftig noch bewusster umgegangen werden müssen.

**Professionalisierung des Vertriebs**  
Versicherungsunternehmen werden ihren Vertrieb „professionalisieren“ müssen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Ein professioneller Vertrieb (unterstützt durch ein zielgerichtetes Anreizsystem) hilft durch eine Vor-Selektion der Risiken, die Ziele der Risikostrategie zu erreichen.

Je professioneller der Vertrieb, desto geringer ist auch das Haftungsrisiko auf Grund von Beratungsfehlern. Darüber hinaus sichert die Professionalisierung eine höhere Beratungsqualität, die Geschäftsrisiken senkt: Zum Beispiel das Risiko eines Einbruchs des Neugeschäfts in Folge der Offenlegungspflichten aus der WVG-InfoV oder das Risiko steigender Stornoquoten.<sup>10</sup>

#### **c) Hohe Anforderungen an eine ausreichende Datenbasis**

Spätestens bei endgültiger Einführung von IFRS 4 (2011) und Solvency II (2012) muss eine ausreichende Datenbasis vorhanden sein. Ihre Bereitstellung stellt für die Versicherungsunternehmen bei der Umsetzung der Regulierungsanforderungen die größte Herausforderung dar.

Schwierig wird insbesondere die Bereitstellung einer ausreichenden Datenhistorie, die z. B. zur Berechnung des Solvency Required Capital (SCR) mit den Netto-Schadenquoten der vorangegangenen 15 Jahre erforderlich ist. Die von vielen Unternehmen geplante Einführung eines internen bzw. Partialmodells zur Berechnung der Solvenzkapitalanforderungen ist ebenfalls nur mit einer ausreichenden Datenhistorie möglich. Darüber hinaus werden zukünftig weitere zusätzliche Daten und Informationen zu erfassen sein (z. B. Annahmen, Anhangangaben, etc.).

<sup>9</sup>Vgl. Interim Report of the IIF Committee on Market Best Practices, April 2008, www.iif.com

<sup>10</sup>z. B. aufgrund der kürzeren Festlaufzeiten der Verträge oder wegen der Beteiligung der Versicherungsnehmer an den stillen Reserven in der Lebensversicherung und der daraus in Zukunft folgenden wirtschaftlichen Besserstellung bei einer vorzeitigen Vertragsbeendigung.

### 6.2.1.2 Die Handlungsempfehlung von Accenture: Risikomanagement/-controlling und Underwriting „upgraden“ und miteinander verzahnen

Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) fordern von den Versicherungsunternehmen die Festlegung einer Risikostrategie, welche Risiken sie künftig grundsätzlich übernehmen wollen und können. Die Entscheidungen bei der Zeichnung der einzelnen Risiken müssen dieser Strategie folgen. Diese Operationalisierung wird eine „Verzahnung“ der bislang weitestgehend getrennten Bereiche Underwriting und Risikomanagement/-controlling erfordern.

Das Underwriting setzt die strategischen Entscheidungen über Art und Umfang der zu zeichnenden Risiken konkret um. Aber auch nach Abschluss des Vertrages müssen die Risiken angemessen durch Risikomanagement/-controlling gesteuert werden. In Banken ist das Zusammenspiel zwischen Front-Office/Handel und Risikocontrolling bereits heute gelebte

Praxis und wesentliches Element eines funktionsfähigen Risikomanagements. Nun wird die Verknüpfung von Risikomanagement und Underwriting durch die neuen Regularien auch in der Versicherungswirtschaft deutlich wichtiger. Im Vergleich zu Banken allerdings sind die Risikomanagementprozesse in vielen Versicherungsunternehmen noch wenig in die Kernprozesse integriert. Underwriting als explizite Organisationsfunktion ist nur in wenigen Häusern verankert. Die neuen Anforderungen werden daher erhebliche Investitionen in Ressourcen und Systeme dieser beiden Bereiche erfordern.

### 6.2.2 Die Maßnahmen zur Umsetzung erfolgen getrennt und weitgehend unkoordiniert

#### 6.2.2.1 Unsere Analyse

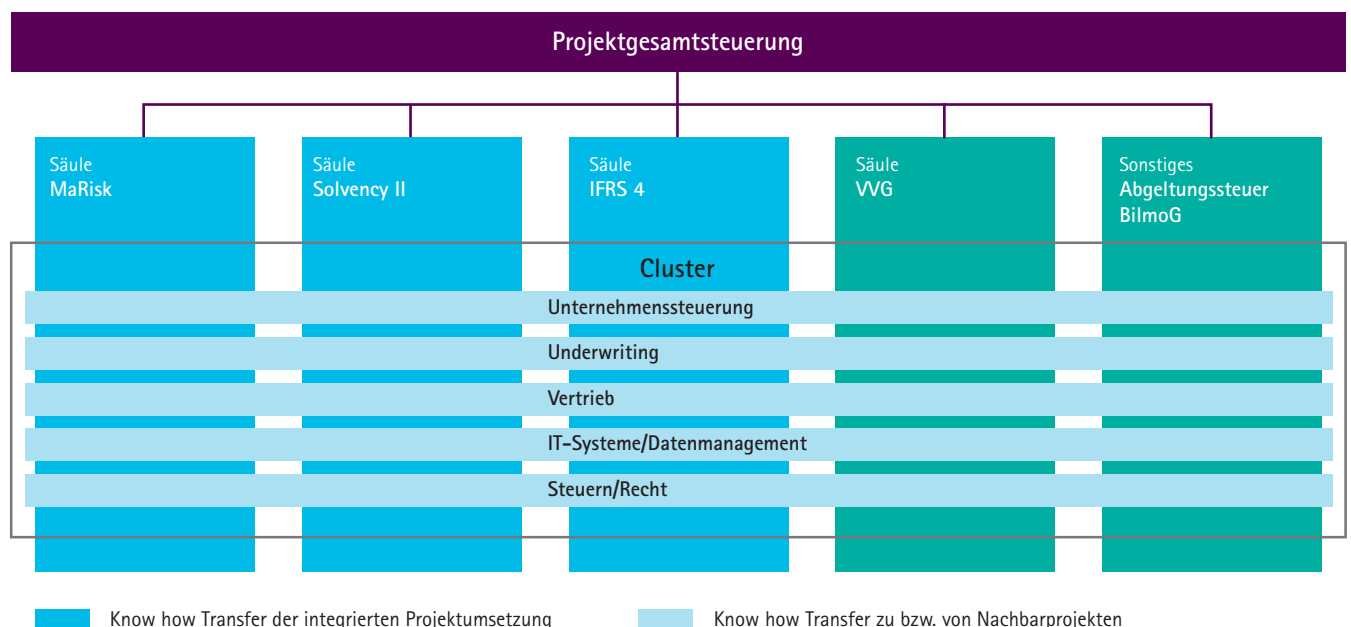
Die Mehrheit der Versicherer hält eine integrierte Umsetzung der Maßnahmen zur Erfüllung der Regulierungsanforderungen für sinnvoll und vorteilhaft. Maßnahmen in den Bereichen Solvency II und MaRisk werden daher bei der Mehrzahl der Unternehmen

integriert. In den anderen Änderungsbereichen wird allerdings weitestgehend auf eine integrierte Umsetzung verzichtet.

Unsere Studie ergab, dass die meisten Versicherer die einzelnen Änderungen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen steuern: Solvency II, MaRisk und IFRS 4 werden mehrheitlich in den unterschiedlichen Fachbereichen der jeweiligen Konzernzentralen bearbeitet, wohingegen das Änderungsgebiet VVG-Novelle mehrheitlich dezentral, auf Ebene der Tochtergesellschaften, angesiedelt ist bzw. war.

Um Wechselwirkungen zwischen den komplexen Änderungsanforderungen und ihren Auswirkungen zu erkennen und zu nutzen, wäre ein ausreichender Know-how-Transfer zwischen Konzernzentrale und Tochtergesellschaft sicherzustellen. Durch die Steuerung auf verschiedenen Ebenen und das Fehlen einer übergreifenden Koordination ist dies nahezu unmöglich.

Abbildung 22: Struktur von verbundenen und nebengelagerten Projekten



Quelle: Accenture 2008

Ein gesteuerter Informationsfluss zwischen den Teilprojekten ist Voraussetzung für eine redundanzfreie Gesamtprojektabwicklung

Unsere Auswertungen zeigen, dass allein integriert vorgehende Versicherer ihr Produktportfolio an den neuen Rahmenbedingungen ausrichten können und z. B. Produkt- und Prämien-gestaltung optimieren. Auch um dieses Potential zu nutzen ist ein regelmäßiger und standardisierter Austausch der beteiligten Fachabteilungen unverzichtbar.

#### 6.2.2.2 Die Handlungsempfehlung von Accenture: Die Versicherungsunternehmen sollten die Änderungsbereiche gesamthaft und integriert angehen

Zwei kritische Erfolgsfaktoren bestimmen den Erfolg einer integrierten Umsetzung.

Zum einen die Projektstruktur und -organisation: Im Kontext der jeweiligen Unternehmensorganisation und im Einklang mit den Zielen der Umsetzung<sup>11</sup> müssen die Unternehmen erarbeiten, welche Einheiten bzw. Bereiche und welche Personen in die Umsetzung eingebunden werden sollen und wie eine Verzahnung der einzelnen Themenbereiche sichergestellt wird. Die Koordination des Zusammenspiels der einzelnen Unternehmensfunktionen ist hierbei eine wichtige Aufgabe.

Der zweite Erfolgsfaktor ist eine institutionalisierte und regelmäßige Kommunikation: Projekte von Accenture zeigen, dass miteinander zusammenhängende komplexe Veränderungsprojekte nur mit regelmäßigem und standardisiertem Know-how-Austausch zwischen den Teilprojekten erfolgreich und ohne kostspielige Redundanzen durchgeführt werden können. Eine Projektstruktur für eine integrierte Umsetzung könnte beispielhaft wie folgt aussehen (Siehe Abb. 22).

In dieser Struktur ist die Projektsteuerung nicht nur für die Projekte „MaRisk“, „Solvency II“ und „IFRS 4“, sondern auch für die Institutionalisierung des Know-how-Transfers zu den

angrenzenden Projekten verantwortlich. Bei einer integrierten Umsetzung muss die Projektsteuerung sicherstellen, dass Überschneidungen der Themen bei der Umsetzungsplanung identifiziert und die notwendigen Maßnahmen simultan ergriffen werden (z. B. Überschneidungen in Unternehmensteuerung, Risikomanagement, Datenmanagement, Underwriting/Vertrieb und IT-Umsetzung). Neben der Gesamtprojektsteuerung ist in jedem Überschneidungsbereich ein Themenverantwortlicher installiert, der eine projektübergreifende Berücksichtigung der Bereiche sicherstellt.

#### 6.2.3 Bei der Umsetzung dominiert operatives Handeln statt strategischem Vorgehen

##### 6.2.3.1 Unsere Analyse

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Versicherungsunternehmen mehrheitlich die Änderungsanforderungen vorwiegend reaktiv und operativ angehen, anstatt sie als Ansatzpunkt für strategische Neuausrichtungen zu nutzen: In den meisten Unternehmen steht die reine „Compliance-Erfüllung“ im Vordergrund. Zwar erkennt ein Teil der Unternehmen Chancen zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen während der Umsetzung der Regulierungsanforderungen, die dazu erforderlichen Maßnahmen werden jedoch nicht gezielt angegangen und in aller Regel nicht konsequent genutzt. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass über alle Änderungsbereiche hinweg primär die „operativen Unternehmenseinheiten“ in die Umsetzung involviert sind. Eine Einbindung der steuernden Einheiten (z. B. des Controllings, der Unternehmensentwicklung und -strategie oder des Risikocontrollings) erfolgt nur bei Solvency II und MaRisk, den beiden einzigen Themenfelder, in denen Veränderungsprojekte miteinander integriert sind (siehe Ergebnis 2).

Aufgrund der steigenden Komplexität der Unternehmenssteuerung ist eine grundsätzliche Einbindung der steuernden Einheiten unabdingbar, um die dargelegten Herausforderungen zu bewältigen.

Eine Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, liegt beispielsweise im Ausbau spezifischer Asset-Klassen, da im Rahmen von Solvency II die Mischungs- und Streuungsquoten in Zukunft wegfallen. Weitere Differenzierungsmöglichkeiten bieten die durch die VG-Reform ausgelösten Veränderungen, die zur Professionalisierung des Vertriebs und der Verbesserung der Beratungsqualität genutzt werden können.

Die konsequente Nutzung solcher Chancen erfordert allerdings sowohl eine konzeptionell-strategische als auch eine pragmatisch-taktische Herangehensweise an die Umsetzung.

#### 6.2.3.2 Die Handlungsempfehlung von Accenture: Die Versicherungsunternehmen müssen ihre Veränderungsinitiativen strategisch planen und taktisch integriert umsetzen

Eine Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Veränderungen muss von allen Unternehmen angegangen werden. Daher können unseres Erachtens lediglich die Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen, die die Veränderungsinitiativen strategisch planen und taktisch integriert umsetzen. Mögliche Differenzierungsmerkmale liegen insbesondere in den folgenden Bereichen:

##### a) Strategische Produktpolitik

Die Unternehmen sollten analysieren, welche Produkte mit welcher Risikoübernahme sie unter den neuen Rahmenbedingungen anbieten können. Unternehmen mit einem gut ausgestatteten Risikomanagement und einer soliden Eigenmittelausstattung können hier gezielt ansetzen und sich Wettbewerbsvorteile verschaffen.

<sup>11</sup> Nutzung strategischer Chancen oder lediglich Compliance

## b) Professionalisierung des Vertriebs

Wie bereits unter 6.2.1.1 erwähnt stellt eine Professionalisierung des Vertriebs eine weitere strategische Differenzierungsmöglichkeit für Unternehmen dar.

## c) Gezielte Risikoselektion

Neben der Entwicklung einer strategischen Produktpalette haben die Unternehmen die Möglichkeiten sich durch strategisches Pricing und Underwriting vom Markt zu differenzieren. Beide Stellschrauben (Pricing und Underwriting) bieten den Unternehmen die Möglichkeit eine gezielte Risikoselektion umzusetzen und sich entsprechend im Markt zu positionieren. Auch in diesem Bereich gilt es die unternehmensindividuellen Ziele an die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

## d) Geschäftsmodell ändern

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit liegt darin, aufgrund der neuen Rahmenbedingungen das Geschäftsmodell zu überdenken. So könnte es für einige Gesellschaften vorteilhaft sein sich auf den Vertrieb von Versicherungsschutz zu konzentrieren und die Produkte von anderen Unternehmen zu beziehen.

Unseres Erachtens wird es für Versicherer zukünftig nicht mehr ausreichen, lediglich die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen. Die Unternehmen müssen sich darüber hinaus klar positionieren, Segmente und Kundengruppen definieren und ein risikoadjustiertes Pricing einführen. Preisdumping und „Me-too-Strategien“ in der bisherigen Form werden künftig nicht mehr möglich sein.

## 6.2.4 Der Umsetzungsaufwand wird deutlich unterschätzt

### 6.2.4.1 Unsere Analyse

Die Auswertung der Studienergebnisse ergab, dass durch die weit reichenden Veränderungen erhebliche Kostenerhöhungen auf die Versicherungsunternehmen zukommen (v.a. in den Themen Unternehmenssteuerung, Produktlandschaft, Preis-/Prämien-gestaltung). Die Unternehmen haben dies eindeutig erkannt, scheinen jedoch das Ausmaß der Mehrkosten deutlich zu unterschätzen. Bei Banken jedenfalls fielen die Kosten für Umsetzung vergleichbarer Projekte drastisch höher aus (siehe Abb. 23).

Zusätzlich zu den einmaligen Implementierungskosten werden den Versicherungsunternehmen durch die anstehenden Veränderungen höhere laufende Kosten entstehen (z. B. mehr Experten, zusätzliches Reporting an Aufsichtsbehörden, mehr hausinterne Abstimmungen, zusätzliche Instrumente bzw. Dokumentationspflichten für den Vertrieb). Diese Kosten sind heute schwer zu beziffern; auch in der Gesetzesbegründung zur VVG-Novelle gibt der Gesetzgeber nur lapidar an, dass die aus der Umsetzung resultierenden Kosten nicht vorhersehbar seien.

Allerdings werden sie nicht unerheblich sein. Allein die laufenden Kosten von Solvency II schätzt die EU-Kommission für die Gesamtheit der EU-Versicherer auf 300 - 500 Mio. Euro.<sup>12</sup> Darüber hinaus wird auch die dauerhafte Erfüllung der MaRisk erheblich Ressourcen binden, wie die Erfahrungen aus dem Bankenbereich zeigen.

Trotz und gerade wegen dieser vielen Unsicherheiten müssen die Unternehmen diese Kosten planen, überwachen und steuern, denn nur wenn sie die Ursachen steigender Verwaltungskosten kennen, können sie angemessen reagieren.

## Abbildung 23: Vergleich einmaliger Implementierungskosten

### Kostenschätzung der Versicherungsunternehmen

#### VVG Reform

Durchschnittlich 3 Mio. Euro

#### Solvency II (inkl. MaRisk)

Durchschnittlich 9 Mio. Euro \*

#### IFRS 4

Durchschnittlich 2 Mio. Euro  
(Fachkonzeption und IT-Implementierung)

### Kosten vergleichbarer Änderungen bei Banken

#### MiFID

Umsetzungskosten bei großen Banken: ca. 13 Mio. Euro \*\*

#### Basel II

Untergrenze bei großen Banken: ca. 50 Mio. Euro \*\*

#### IAS 39 Einführung

Erarbeitung Fachkonzept ca. 5 Mio. Euro \*\*

\* Durchschnitt der Kostenerwartung der Teilnehmer der Accenture Pan-europäische Solvency II Studie, 2007

\*\* Expertenschätzungen aus Accenture-Umsetzungsprojekten

Versicherungsunternehmen scheinen den Implementierungsaufwand für die notwendigen Veränderungen systematisch zu unterschätzen.

<sup>12</sup> Solvency II Impact Assessment Report, Juli 2007

#### 6.2.4.2 Die Handlungsempfehlung von Accenture: Realistisch budgetieren und gezielt investieren

Eine Kostenschätzung für Projekte wie Solvency II ist in vielerlei Hinsicht sehr schwierig. Zum einen stehen etliche inhaltliche Ausgestaltungen noch nicht endgültig fest, zum anderen haben die konkreten Planungen für eine Umsetzung in vielen Unternehmen noch nicht einmal begonnen oder sie befinden sich erst in einem sehr frühen Stadium.

Dennoch sollten die Unternehmen jetzt eine realistische Bestandsaufnahme beginnen und Transparenz schaffen. Sie müssen sich ein Bild machen, über welche Fachkompetenzen und Fähigkeiten zur Umsetzung sie verfügen, und welche Expertise und Kapazität sie ggf. extern zukaufen müssen. Neben den personellen Ressourcen ist die IT-technische Umsetzung erfahrungsgemäß ein Engpass. Aufbauend auf der Bestandsaufnahme können die Versicherungsunternehmen realistisch budgetieren und zum Beispiel auch eine angemessene Sicherheitsmarge für anfallende Kosten berücksichtigen.

#### 6.2.5 Letztlich trägt der Versicherungsnehmer die Mehrbelastung

##### 6.2.5.1 Unsere Analyse

Neben dem Anlegerschutz dienen die in dieser Studie behandelten Veränderungen der Regularien vornehmlich dem Verbraucherschutz. Vor allem die VVG-Reform soll die Rechte der Versicherungsnehmer stärken. Leider muss jedoch konstatiert werden, dass der Gesetzgeber dieses Ziel mit den vorliegenden Maßnahmen nur bedingt erreicht. Sicherlich wird in einigen Bereichen der Verbraucherschutz verbessert, z. B. durch den Wegfall der Unteilbarkeit der Versicherungsprämie (gem. § 39 VVG) oder durch die gesetzlich festgelegte Verpflichtung der Lebensversicherer, jährlich über die Vertragsentwicklung und Abweichungen zur ursprünglichen Modellrechnung zu informieren (§ 155 VVG).

Auf der anderen Seite zeigt unsere Studie, dass der Verbraucher hierfür einen nicht unerheblichen Preis zahlen muss. Das hat vor allem die folgenden drei Gründe:

##### a) Risiken werden teilweise auf den Verbraucher übergewälzt

Wie unsere Studie eindringlich zeigt, werden die Veränderungen bestehende Risiken nicht nur transparenter machen, sondern auch eine spezifischere und explizitere Bepreisung ermöglichen – vor allem durch die in Zukunft genauere Unterlegung der einzelnen Risiken mit Eigenkapital. In der Konsequenz werden sich viele Versicherer überlegen, ob sie bestimmte Risiken noch tragen wollen oder auf den Versicherungsnehmer überwälzen.

Speziell im Lebensversicherungsbereich wird sich eine Tendenz einstellen, risikobehaftete Produkte (v. a. Langlebigkeit) in Anlageprodukte umzuschichten (z. B. durch Überwälzung von Kapitalmarktrisiken auf den Versicherungsnehmer durch Unit-linked-Produkte).

Schon heute beobachten wir bei angelsächsischen Anbietern, dass diese im Bereich der Rentenversicherung Langlebighkeitsrisiken scheuen. Aber auch im Kompositbereich werden die Gesellschaften modular aufgebaute Produkte entwickeln, um Risiken auf den Verbraucher zu überzuwälzen.

##### b) Das Prämienniveau steigt deutlich

Insbesondere zwei Sachverhalte werden das Prämienniveau erhöhen: Zum einen rechnen wir damit, dass eine höhere Transparenz der Risiken und die entsprechende Unterlegung mit Eigenkapital zu einer genaueren Berechnung und in vielen Fällen zu höheren Bedarfsprämien führt. Zum anderen erwarten unsere Studienteilnehmer einen deutlichen Anstieg der Kosten und Schadenaufwendungen, der sich erfahrungsgemäß in einem erhöhten Prämienniveau niederschlagen wird.

##### c) Konsequente Selektion

Die Ergebnisse dieser Accenture-Studie belegen deutlich die Notwendigkeit einer klar formulierten Risikostrategie und einer entsprechenden operativen Verbindung zur praktischen Umsetzung im Underwriting. Die Anforderungen der neuen Regularien werden dazu führen, dass Versicherer noch stärker selektieren, welche Risiken sie überhaupt zeichnen und welche sie nur gegen sehr hohe Prämien eingehen. In letzter Konsequenz führt das zu einer „Diskriminierung“ bestimmter Risiken, mit ähnlichen Auswirkungen, wie z. B. in der Privaten Krankenversicherung.<sup>13</sup> Die in der Versicherungswirtschaft weit verbreiteten „Me-too-Strategien“, bei denen zum Teil ein ruinöser Preiswettbewerb entsteht, können Unternehmen und Verbraucher teuer zu stehen kommen.

Insgesamt wird der Verbraucher für die Stärkung seiner Rechte einen hohen Preis zahlen. Ob es sich für ihn lohnt ist derzeit noch offen, wobei es dem Verbraucher selbstverständlich frei steht, durch sein Kaufverhalten den Wettbewerb zu intensivieren und dadurch die Kosten seines Versicherungsschutzes zu senken.

##### 6.2.5.2 Die Handlungsempfehlung von Accenture: Die Veränderungen der Regularien als Chance begreifen und den Kunden ins Zentrum rücken

Die Versicherer müssen die Auswirkungen der Veränderungen (z. B. steigende Kosten) zum Anlass nehmen, die eigene Positionierung zu verbessern. Es wird künftig nicht mehr reichen, sich als Mitläufer am Vorgehen der Branche zu orientieren. Die Versicherungsunternehmen müssen ihre Chance nutzen, sich durch individuelle Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen gezielt von den Mit-Wettbewerbern abzusetzen.

<sup>13</sup> Beispiele: Ablehnung von Gesundheitsrisiken, drastische Tarifsteigerungen für „schlechte“ Kollektive, etc.

Dabei muss der Kunde im Mittelpunkt der Überlegungen und Entscheidungen des Unternehmens stehen. Eine Phrase? Ja, gewiss. Aber wir beobachten häufig, dass bei der Umsetzung von Regulierungsanforderungen allein die organisatorischen Belange des Versicherungsunternehmens im Vordergrund stehen – an den Kunden denkt in diesem Augenblick niemand. In fast keinem der befragten Unternehmen war der Vertrieb federführend in die Umsetzung der VVG Reform eingebunden. Gleiches gilt für die Themen MaRisk und Solvency II oder IFRS 4.

Nur Versicherungsunternehmen, die bei Erfüllung der neuen gesetzlichen und regulativen Anforderungen die Interessen des Unternehmens mit denen ihrer Kunden in Einklang bringen, erzielen einen wirklichen Marktvorteil.

## Haftungsausschluss

Bei der Erfassung der Daten haben wir Inkonsistenzen weitgehend beseitigt und unterschiedliche Begrifflichkeiten so weit möglich vergleichbar gemacht. Die Ergebnisse spiegeln die Sicht einer aussagekräftigen Stichprobe deutscher Versicherungsunternehmen wieder.

Wir haben diese Studie mit äußerster Sorgfalt durchgeführt, dennoch übernimmt Accenture keine rechtliche Haftung für die Richtigkeit einzelner Ergebnisse oder der gesamten Studie.

Wir bitten bei der Verwendung von Inhalten dieser Studie um die Angabe des Urhebers und würden uns über die Zusendung von Belegexemplaren freuen.

# 7. Kontakt

## Adressen

Accenture  
Campus Kronberg 1  
D-61476 Kronberg im Taunus

Accenture  
Börsegebäude  
Schottenring 16  
A-1010 Wien

Accenture  
Fraumünsterstrasse 16  
CH-8001 Zürich

## Autoren

**Eva Dewor**  
**Hendrik C. Jahn**  
**Manuel Holzhauer**  
**Daniel Kimmerle**

Für Rückfragen und weitere ausführliche Informationen wenden Sie sich bitte an:

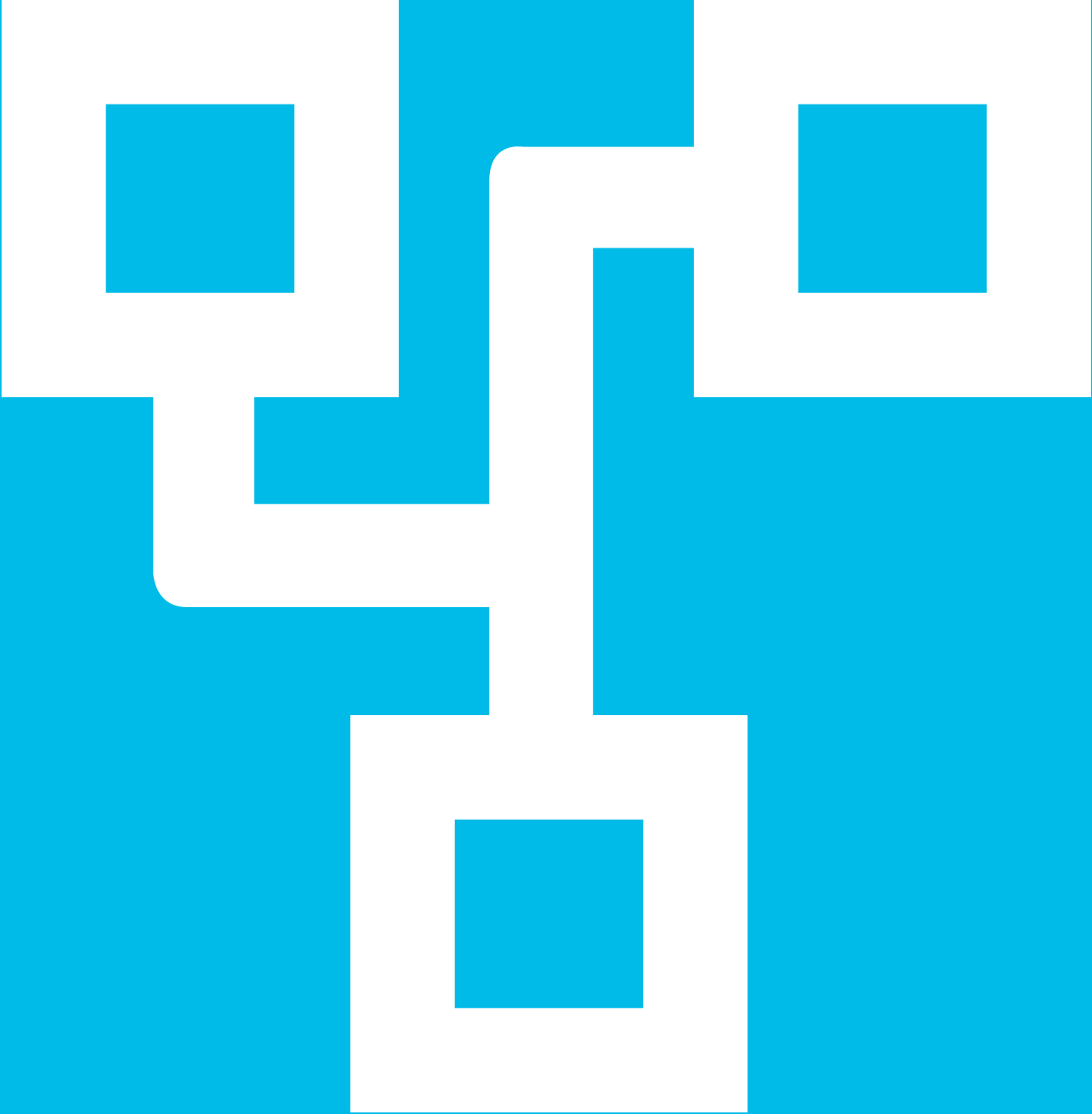
**Eva Dewor**  
+49 175 57 68 602 oder  
[eva.dewor@accenture.com](mailto:eva.dewor@accenture.com)

**Hendrik C. Jahn**  
+49 175 57 64 050 oder  
[hendrik.c.jahn@accenture.com](mailto:hendrik.c.jahn@accenture.com)

**Manuel Holzhauer**  
+49 175 57 68 746 oder  
[manuel.holzhauer@accenture.com](mailto:manuel.holzhauer@accenture.com)

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereit zu stellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern. Mit rund 180.000 Mitarbeitern in 49 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2007) einen Nettoumsatz von 19,70 Milliarden US-Dollar. Die Internet-Adresse lautet [www.accenture.com](http://www.accenture.com).



Copyright © 2008 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.