

RISK CONVERGENCE

Integrieren statt wurschteln

Einheitliche, integrierte Corporate-Governance-Elemente verschaffen den Versicherern **beträchtlichen Effizienzgewinn** und erhöhen die Sicherheit im Unternehmen.

**MARCEL STALDER
UND ANDRÉ DYLAN KOHLER**

Versicherungen stossen mit der wachsenden Zahl von Assurance-Funktionen und Stäben, die sich mit Aspekten der Governance und des Risikomanagements befassen, an ihre Grenzen. Ebenso sehen sich die Assekuranz-Unternehmen mit immer neuen gesetzlichen und regulatorischen Auflagen konfrontiert.

Ernst & Young hat eine globale Umfrage zu den Herausforderungen hinsichtlich dieser Themen durchgeführt. Im Fokus der Umfrage unter den führenden Finanzinstituten standen sieben grundlegende Herausforderungen (vgl. Grafik). Die Verbesserung der Effizienz in den Risiko- und Kontrollprozessen wird praktisch von allen befragten Finanzinstituten als die wichtigste Aufgabe genannt. Als zweitwichtigste Herausforderung wurde der Umgang mit einem anspruchsvollen regulatorischen Umfeld identifiziert.

In zahlreichen Unternehmen ist die heutige Assurance-Landschaft das Resultat von organischem Wachstum, regulatorisch getriebener Einzelaktionen

und ungezielter unternehmerischer Gesamtstrukturplanung. Es haben sich über die Zeit eine Anzahl von Abteilungen und Funktionen herausgebildet, die sich mit den Themen Governance, Risikomanagement und Risikokontrolle im weitesten Sinne auseinandersetzen. Darunter fallen zum Beispiel operationelles Risikomanagement, Compliance, Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisikomanagement, Prozess- und Qualitätsmanagement oder interne Revision.

Diese verschiedenen Bereiche sind oft nur rudimentär miteinander vernetzt und operieren weitgehend voneinander unabhängig und unkoordiniert. Zusätzlich zum neuen Versicherungsaufsichtsgesetz und den entsprechenden Ausführungsbestimmungen sowie zu den neuen Bestimmungen im Aktienrecht (OR 728 und 663) hat der Regulator in jüngster Zeit weitere Auflagen an die Versicherungsunternehmen gerichtet. Zum einen wurden Richtlinien erlassen zu Corporate Governance, Risk Management und internen Kontrollsystemen (IKS), deren Einhaltung mittels der Self-Quality-Assessment-Instrumente «Corporate Governance» und «Risikomanagement/internes Kontrollsystem» vom Bundesamt für Privatversicherungen geprüft wird. Zum andern wurden Richtlinien zur internen Revision definiert. Beide Auflagen traten 2007 in Kraft.

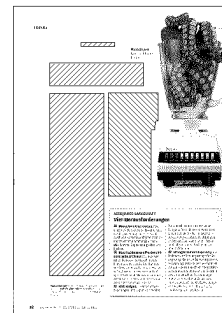
Lösungsansatz Risk Convergence

Die meisten Versicherer nehmen

diese Anforderungen ernst, verfügen aber nur über beschränkte Ressourcen für die Projektbewältigung. Zudem mangelt es den Projektleitern an den nötigen multidisziplinären Kenntnissen, um diese Aufgaben übergreifend und somit effizient und effektiv zu lösen. Diese Herausforderungen machen deutlich, dass der Ruf der Linie sowie des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung nach einem integrierten und effizienten Risikomanagement- und Kontrollsystem mehr als gerechtfertigt ist.

Der Hauptfokus liegt heute auf der Harmonisierung der Governance-Elemente. Organisation, Prozesse, Systeme und Datenstruktur sind aufeinander abzustimmen, sodass Redundanzen vermieden und unwillkommene Lücken geschlossen werden können. Die Harmonisierung dieser Elemente lässt sich mit dem Begriff «Risk Convergence» auf einen Nenner bringen (vergleiche Grafik 2). Konkret bedeutet dies die Einführung einheitlicher Frameworks, Terminologien, Risikokataloge, Bewertungsverfahren, Ratingskalen sowie Reporting-Parameter und -Prozesse.

Den Rahmen für das integrierte Risikomanagement und -kontrollsystem



bilden die von der Geschäftsstrategie adäquat abgeleitete Risikostrategie, die Risikotragfähigkeit sowie die daraus abgeleiteten Risikotoleranzen (Limitsysteme) zur Risikobegrenzung und -steuerung. Das Integrierte Risikomanagement und -kontrollsystem systematisiert insoweit nicht alle Kontrollen, sondern nur diejenigen Kontroll- und Steuerungsmassnahmen, die wesentliche Risiken im Rahmen der Limitsysteme begrenzen (Schlüsselkontrollen). Das integrierte IKS wird als Regelkreis betrieben und besteht aus verschiedenen Komponenten.

Prozessuales Vorgehen

Ausgangslage des integrierten IKS bilden die wesentlichen Risiken aus den einzelnen Risikoarten. Um diese Risiken integriert zu bewerten und zu steuern, müssen diese zuerst auf eine gemeinsame Plattform gebracht werden: Dazu werden sämtliche Risiken

entlang der Wertschöpfungskette mit den entsprechenden Prozessen verknüpft, und zwar dort, wo diese Risiken lokalisiert werden oder entstehen. Dies wird als Integrated Scoping bezeichnet. Im Fokus des integrierten IKS stehen Prozesse, die mit den wesentlichen Risiken verknüpft sind. Diese werden einem «integrierten Risiko- und Kontrollassessment» unterzogen, indem in einem einzigen Workshop mit der Linie alle relevanten Risiken und die dazugehörenden Kontrollen beurteilt werden. Liegen die Risikowerte für eine bestimmte Risikoart über der Limite, werden Steuerungsmassnahmen initiiert.

Die Resultate aus dem integrierten IKS werden an das zentrale Risikocontrolling rapportiert, und zwar sowohl bezüglich der Unternehmensebene, der Prozessebene sowie auch der IT-Ebene. Das zentrale Risikocontrolling überprüft, aggregiert und beurteilt die Ergebnisse, überwacht

das Risikoprofil sowie die Risikokonzentrationen im Lichte der Risikotragfähigkeit und Solvabilität und erstellt die Risiko- und Kontrollberichterstattung an die Oberleitung.

Der Inhalt dieses Reportings hängt von der jeweiligen Adressatengruppe ab (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Committees). Aufbau, Struktur, Definitionen, Risikokategorien, Risikoszenarien sollten sich dabei immer gleich bleiben. Die externe und interne Revision sind und müssen unabhängig sein, damit stets eine objektive Überprüfung des Gesamtassurance-Konzepts gewährleistet ist. Beide sollten aber Inputs bezüglich des Risk Exposure für das Integrated Scoping liefern und das integrierte Risikomanagement und -kontrollsystem als Planungs- und Prüfungsgrundlage heranziehen. Somit können Ineffizienzen abgebaut und die Sicherheit erhöht werden. ■

Marcel Stalder ist Partner und Industry Leader Insurance. **André Dylan Kohler** ist Senior Manager, Advisory Services Insurance bei Ernst & Young AG, Zürich.

ASSURANCE-LANDSCHAFT

Vier Herausforderungen

■ **Mangelnde Abstimmung:** Die einzelnen Bereiche des Risikomanagements sowie Compliance, Internal Audit und External Audit identifizieren und bewerten unabhängig Risiken. Dies führt zu Doppelspurigkeiten und Lücken.

■ **Mehrfachbelastungen der Lini-verantwortlichen:** Da jede Assurance-Funktion individuell mit der Linie interagiert und oft im Rahmen von Assessments oder Interviews ver-

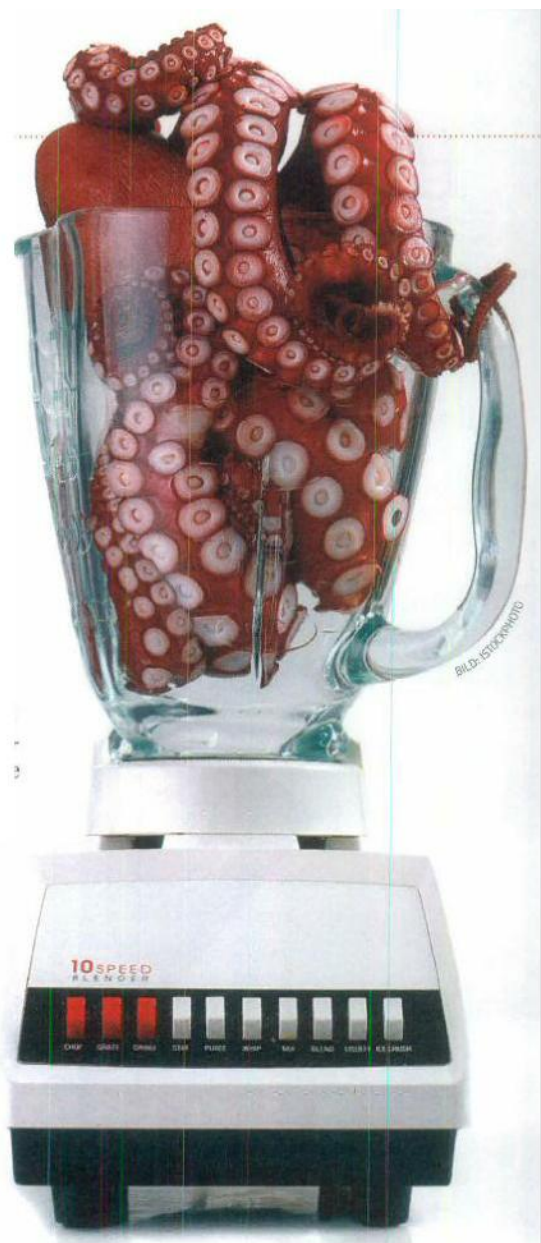
sucht, Risiken zu bewerten und entsprechende Kontrollen durchzuführen, werden die Linien- und Prozessverantwortlichen mehrfach belastet.

■ **Risk Fatigue:** Diese Mehrfachbelastungen und Doppelspurigkeiten

führen nicht selten zu einer «Risk Fatigue». Die Liniverantwortlichen empfinden die Risiko- und Kontrollassessments als störende «Übungen», sodass die Überwachung der Risikokontrolle zu reinen Pflichtprogram-

men verkommen.

■ **Unabgestimmtes Reporting:** Die fehlende Abstimmung schlägt sich im Reporting nieder. Oft ist es Aufgabe des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, aus den unterschiedlichen Berichten der internen und externen Revision sowie der einzelnen Risikomanagementdisziplinen Redundanzen zu erkennen, unterschiedliche Bewertungen zu konsolidieren und daraus das Gesamtrisikoprofil zu erkennen.



Wursteln
führt nicht zum
Erfolg.

