



Versicherungsverband
Österreich

LEITLINIEN ZUM RISIKOMANAGEMENT IN VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN

Version 1.0 vom 13.12.2006



Inhaltsverzeichnis

1. Gegenstand der Leitlinie	3
2. Vorbemerkung.....	4
3. Definitionen.....	5
4. Gesetzliche Grundlagen	6
5. Ziele des Risikomanagements.....	8
6. Risiken in Versicherungsunternehmen.....	9
7. Der Risikomanagementprozess – Aufbau und Ablauf.....	10
7.1 Risikoidentifizierung.....	10
7.2 Risikoanalyse und Risikobewertung	10
7.3 Risikosteuerung.....	11
7.4 Risikoüberwachung.....	12
7.5 Risikoreporting.....	12
8. Risikodokumentation und -kommunikation.....	14
9. Überprüfung des Risikomanagements	15
10. Organisation	16
11. Vorgangsweise bei der Einführung eines Risikomanagementprozesses.....	18



1. Gegenstand der Leitlinie

Basierend auf der gesetzlichen Bestimmung des § 17 b Abs. 5 VAG, stellt die Leitlinie eine Mindestanforderung an die Versicherungsunternehmen dar. Die Leitlinie sollte insbesondere kein Unternehmen daran hindern, ein wesentlich umfangreicheres und detailliertes Risikomanagementsystem einzurichten, sie stellt somit einen Rahmen von Mindestvoraussetzungen für ein Risikomanagement dar. Insbesondere gehört es zum Verständnis der Branche, dass das Risikomanagement der Art und dem Risiko des einzelnen Unternehmens entsprechen muss.



2. Vorbemerkung

Der Geschäftsgegenstand von Versicherungsunternehmen ist seit jeher die Übernahme von Risiko gegen Entgelt. Das Risikomanagement im Versicherungsunternehmen hat sicherzustellen, dass eine dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus den Versicherungsverträgen gewährleistet ist.

Voraussetzung für ein effektives Risikomanagement ist zunächst das Bekenntnis der Geschäftsleitung zu einem solchen. Darüber hinaus trägt jeder einzelne Mitarbeiter zu einem effektiven Risikomanagement bei. Die nötige Aufmerksamkeit wird jedoch nur dann erreicht werden, wenn das Risikomanagement durchgängig im Unternehmen verankert wird. Dabei ist größter Wert auf die Schaffung einer angemessenen Risiko- und Kontrollkultur zu legen. Das bedeutet, dass das Abweichen von vorgegebenen Zielwerten oder das Eingestehen und Aufzeigen von Fehlern im Unternehmen stattfinden kann, ohne dass sofort unangemessene Konsequenzen folgen und dennoch gewährleistet ist, dass Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Behebung der Fehlerquellen oder Ursachen ergriffen werden.

Eine angemessene Risikokultur wird durch transparente und nachvollziehbare Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen unterstützt. Mitarbeiter, die den ordnungsgemäßen Ablauf von Prozessen kennen, können zur Risikobegrenzung einen entscheidenden Beitrag leisten.

Das Erkennen von Risiken und Risikopotenzialen ist letztlich Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters. Daher sind geeignete Informations- und Kommunikationsstrukturen für das Risikomanagement zu schaffen.

Das Risikomanagement endet nicht an der Unternehmensgrenze (z.B. Outsourcing).



3. Definitionen

Risiko im Rahmen dieser Leitlinie bezeichnet Ereignisse und mögliche Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die sich negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele, insbesondere auf die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus den Versicherungsverträgen auswirken und den Fortbestand des Unternehmens gefährden können.

Risikomanagement ist die systematische, umfassende, abteilungs-/unternehmensübergreifende, aktive, zukunfts- und zielorientierte Steuerung der Risikogesamtposition des Unternehmens¹.

Darunter können alle systematischen Tätigkeiten zusammengefasst werden, die es ermöglichen, Risiken zu identifizieren, definieren, quantifizieren, berechnen, einzuschätzen und zu steuern.

Ziel des Risikomanagements ist dabei nicht die Vermeidung von Risiken, sondern vielmehr die bewusste Vorgabe, welches Risiko eingegangen werden soll bzw. darf ohne den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden. Dieser Überlegung liegt auch die Annahme zugrunde, dass mit höherem Risiko höhere Erträge erzielt werden können. Das Hauptaugenmerk soll dabei auf aktuell existierende *wesentliche* Risiken sowie gefährdende Entwicklungen gelegt werden.

¹ In Anlehnung an Denk/Exner-Merkelt, Corporate Risk Management (2005), S 30



4. Gesetzliche Grundlagen

§ 17 b VAG (Versicherungsaufsichtsgesetz)

Abs. 4: „Die Versicherungsunternehmen haben eine ordnungsgemäße Verwaltung und Buchhaltung sowie angemessene interne Kontrollverfahren vorzusehen, die insbesondere dazu dienen, dass Entwicklungen, die die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus den Versicherungsverträgen gefährden können, frühzeitig erkannt werden.“

Abs. 5: „Die Versicherungsunternehmen haben die mit dem Versicherungsbetrieb in Verbindung stehenden Risiken zu identifizieren, einzuschätzen und zu steuern. Soweit es die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus Versicherungsverträgen erfordert, sind hierfür geeignete Prozesse und Verfahren einzurichten. Dies umfasst insbesondere die frühzeitige Erkennung von Risikopotenzialen, die Einrichtung von Absicherungs- und Risikoabwehrmechanismen und eine übergreifende Betrachtung der Risiken zwischen den Organisationseinheiten.“

§ 82 VAG

Abs. 5: „Der Abschlussprüfer hat gesondert über seine Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Versicherungsunternehmens sowie über im Zuge der Prüfung wahrgenommene Tatsachen, welche die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus den Versicherungsverträgen beeinträchtigen, zu berichten. Der Bericht hat insbesondere Angaben über die Einhaltung der Vorschriften dieses Bundesgesetzes sowie von Anordnungen der FMA zu enthalten.“

Abs. 6: „Die Prüfung hat sich auch auf die in den §§ 17 b, 17 c und 18 a sowie in §§ 9 und 11 FKG angeführten Angelegenheiten zu erstrecken.“

§ 82 AktG (Aktiengesetz):

„Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass ein Rechnungswesen und ein Internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.“



§ 84 AktG: Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandmitglieder.

§ 243 Abs. 1 UGB (Unternehmensgesetzbuch):

“Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Unternehmens so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, zu beschreiben.“

§ 267 Abs. 1 UGB:

“Im Konzernlagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Konzerns so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen der Konzern ausgesetzt ist, zu beschreiben.“



5. Ziele des Risikomanagements

1. **Rechtzeitiges Erkennen** von Risiken und Risikokonzentrationen, die den Fortbestand des Unternehmens, insbesondere die finanziellen Ressourcen, gefährden könnten.
2. Systematische und strukturierte **Risikoanalyse** sowie **Risikosteuerung** zur Sicherung der unternehmerischen Zukunft.
3. **Bewusstmachen** von Risiken auf allen Hierarchieebenen und **Risikosensibilisierung** im Unternehmen durch entsprechende Dokumentation.
4. **Präventive und frühzeitige** Implementierung von Maßnahmen zur Risikobegrenzung.
5. **Unmittelbare, zeitnahe und effektive Reaktion** auf eingetretene Risiken durch ex-ante definierte Prozesse, Abläufe und Maßnahmen.

Darüber hinaus ist ein effizientes Risikomanagementsystem ein strategischer Wettbewerbsfaktor und dient zur Optimierung und Steigerung der Transparenz interner Prozesse.



6. Risiken im Versicherungsunternehmen

In Anlehnung an die voraussichtliche Ausgestaltung von Solvency II sowie die "Leitlinie zur zusätzlichen Berichterstattung von Versicherungsunternehmen gemäß Fair-Value-Bewertungsgesetz und Rechnungslegungsänderungsgesetz 2004" können in Versicherungsunternehmen i. d. R. folgende Risikoklassen identifiziert werden:

- Versicherungstechnisches Risiko
- Kreditrisiko
- Marktrisiko
- Operationales Risiko

Diese oder jede andere anerkannte Risikokategorisierung, wie z.B. IAA, GDV, DRS 5-20, etc., dienen der leichteren Zuordnung entsprechender Maßnahmen sowie der Steuerung.

Diese Risikokategorien können gegebenenfalls weiter detailliert werden, sodass im Endeffekt Einzelrisiken definiert werden, die entsprechend gemäß dem oben dargestellten Risikomanagementkreislauf gesteuert werden können.

Der Risikomanagementprozess – Aufbau und Ablauf

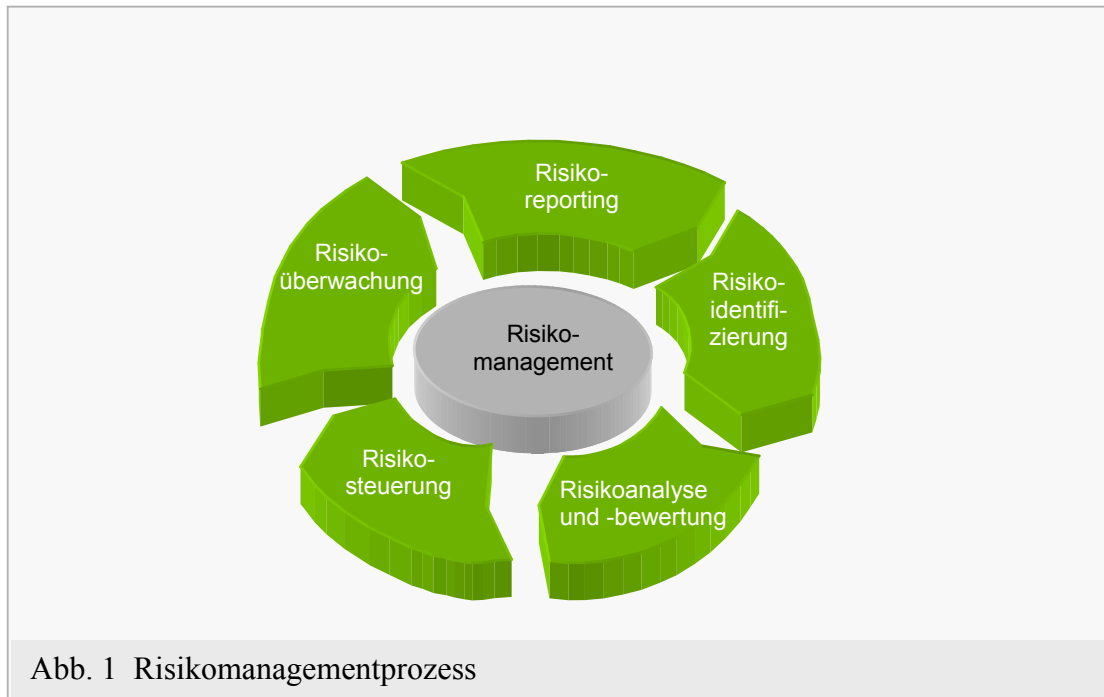


Abb. 1 Risikomanagementprozess

7.1 Risikoidentifizierung

Im Rahmen der Risikoidentifikation werden jene Risiken des Unternehmens erfasst, die wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensziele bzw. die wirtschaftliche Lage des Unternehmens haben. Alle Risiken werden systematisch und strukturiert erhoben. Die Risikoidentifizierung kann beispielsweise im Rahmen von Workshops, Befragungen, Brainstorming, Schaden- und sonstigen Analysen erfolgen. Abschluss des Prozesses zur Risikoidentifizierung ist die Dokumentation der für das Unternehmen relevanten Risiken.

7.2 Risikoanalyse und Risikobewertung

Ziel der Risikoanalyse ist die Zuordnung der für das Unternehmen als wesentlich identifizierten Risiken zu den entsprechenden Geschäftsprozessen und Implementierung geeigneter Maßnahmen zur Steuerung der Risiken.

Die Risikoanalyse umfasst eine der Risikoart angemessene Risikobewertung. Diese Bewertung kann – soweit sinnvoll und angebracht – quantitativ oder qualitativ erfolgen. Dabei ist auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und das mögliche Ausmaß des jeweiligen Risikos Rücksicht zu nehmen.

7.3 Risikosteuerung

Ziel der Risikosteuerung ist primär eine angemessene Begrenzung der wesentlichen Risiken (z.B. Festlegung von Limiten). Die Risikosteuerung baut auf den Ergebnissen der Risikoanalyse und Risikobewertung auf. Das Risikomanagement prüft, ob die vorhandenen Maßnahmen ausreichend sind, das vorhandene Gefährdungspotenzial wirksam zu begrenzen, und leitet bei Bedarf weitere risikopolitische Maßnahmen ein. Es ist laufend zu überprüfen, ob die getroffenen Maßnahmen ausreichend sind.

Risikosteuerungsmaßnahmen können in Form von

- Risikovermeidung,
- Risikoverminderung,
- Risikodiversifikation,
- Risikotransfer,
- Risikovorsorge bzw.
- Risikoakzeptanz

ergriffen werden.

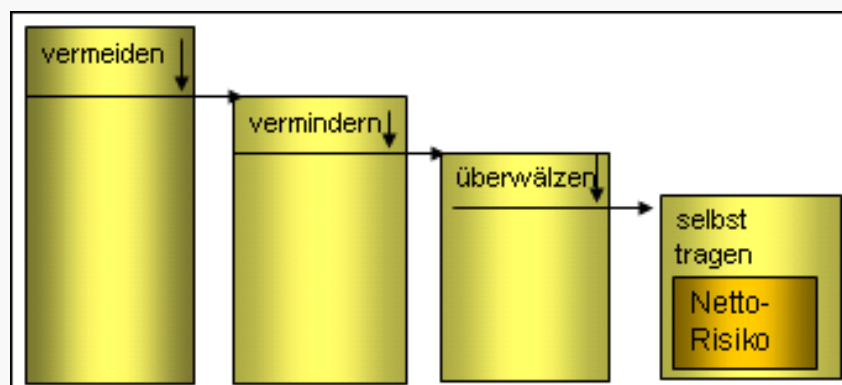


Abb. 1 Maßnahmen der Risikosteuerung



7.4 Risikoüberwachung

Die Aufgabe der Risikoüberwachung liegt darin, zu kontrollieren ob

- bereits eingegangene Risiken eine Entwicklung zeigen, die darauf hindeuten, dass einzelne Grenzen überschritten werden könnten,
- Risiken, die eingegangen werden, innerhalb der dafür vorgesehenen Grenzen liegen,
- als wesentlich eingestufte Risiken einzutreten drohen.

Zur Durchführung der Risikoüberwachung dienen das Interne Kontrollsystem sowie darüber hinaus weitere geeignete Maßnahmen und Kontrollprozesse.

Dabei soll möglichst systemimmanent die Überschreitung festgelegter Limite im voraus verhindert werden.

- Die Hauptverantwortung für die Risikoüberwachung obliegt den einzelnen **Risiko-eignern**. Dies schließt die Überwachung aller identifizierten Risiken, insbesondere aber der wesentlichen Risiken, der bereits existierenden Maßnahmen sowie die Implementierung neuer Maßnahmen mit ein.
- Darüber hinaus beobachtet eine geeignete zentrale Stelle (**Risikomanagement**) die Risikosituation und die Umsetzung der Maßnahmen.

7.5 Risikoreporting

Das Risikomanagement überprüft je nach Unternehmensgröße bzw. Häufigkeit der Änderung der Risikosituation des Unternehmens in angemessenen, den jeweiligen Risiken entsprechenden Zeitabständen, die Risikosituation und die zur Risikobegrenzung erforderlichen und umgesetzten Maßnahmen. Das Risikoreporting baut dabei auf den dokumentierten Ergebnissen der Risikoidentifizierung, Risikoanalyse, Risikosteuerung und Risikoüberwachung auf.



Aus dieser Zusammenfassung der einzelnen Risikoberichte wird ein Gesamtbericht zur Risikosituation des Unternehmens erstellt und an die Geschäftsleitung weitergeleitet, der eine Analyse der Abweichungen zu vorangegangenen Risikoberichten sowie eine Kommentierung der wesentlichen Veränderungen enthält. In das Reporting ist der Aufsichtsrat in geeigneter Weise mit einzubeziehen. Idealerweise wird dieser Bericht so gestaltet, dass er den Anforderungen gemäß § 82 Abs. 5 VAG entspricht und Anforderungen externer Stellen mit berücksichtigt (z.B. Wirtschaftsprüfer).



Risikodokumentation und -kommunikation

Um die Nachvollziehbarkeit des Risikomanagements und der darin festgelegten Prozesse und Abläufe zu gewährleisten, sollte eine Dokumentation in geeigneter Form erstellt und angemessen, bereichsübergreifend kommuniziert werden. In dieser Dokumentation sollen die Risikopolitik und -strategie, Definitionen, die Organisation des Risikomanagements, Geltungsbereiche, wesentliche Risiken sowie deren Maßnahmen zur Begrenzung, Richtlinien, Standards, etc. sowie sämtliche Teilbereiche des Risikomanagementprozesses dargestellt werden. Es ist sicherzustellen, dass alle betroffenen Mitarbeiter voll inhaltlich über jene Komponenten des Risikomanagements informiert werden, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich sind.

Die Ausgestaltung sollte unter folgenden Gesichtspunkten erfolgen:

- Die Einhaltung aller Maßnahmen zum Risikomanagement soll sichergestellt werden (Sicherungsfunktion).
- Die Beschreibung des Risikomanagementprozesses dient als Grundlage für die Prüfung der ordnungsgemäßen Durchführung (Prüfbarkeitsfunktion).
- Die Geschäftsleitung kann ihr pflichtgemäßes Verhalten nachweisen (Rechenschaftsfunktion).



9. Überprüfung des Risikomanagements

- Der **Internen Revision** obliegt die Prüfung
 - der Wirksamkeit der Verfahren des Internen Kontrollsystems und
 - der Verfahren und Prozesse des Risikomanagementsinnerhalb des gesamten Geschäftes und Betriebes des Unternehmens. Sie nimmt ihre Aufgaben unabhängig, insbesondere prozessunabhängig, wahr und berichtet laufend und umfassend allen Mitgliedern des Vorstandes.

- Den **Wirtschaftsprüfern** kommt die Aufgabe der Prüfung des Jahresabschlusses zu, die mit der Bestätigung endet, ob der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften entspricht und unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens vermittelt. Gemäß § 82 Abs. 5 VAG hat der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Einhaltung der in § 17 b VAG angeführten Angelegenheiten zu prüfen und darüber zu berichten.



10. Organisation

Jedes Unternehmen hat ein angemessenes Risikomanagement einzurichten, das die im folgenden beschriebenen Funktionen/Aufgaben umfassen sollte.

Geschäftsleitung (Vorstand)

- Gesamtverantwortlichkeit für das Risikomanagementsystem (vgl. § 82 AktG und § 17 b VAG)
- Unternehmensweite Risikosteuerung
- Formulierung der Risikostrategie und -politik
- Formulierung von Zielvorgaben und Bewertungsgrundlagen
- Unterstützung des Risikomanagementprozesses
- Aktive Unterstützung einer angemessenen Risiko- und Kontrollkultur

Risikomanagement

- Zentrale Stelle für Risikomanagementprozesse (sofern das Risikomanagement auf mehrere Stellen verteilt ist, ist dieses an einer zentralen Stelle zusammenzufassen; etwa in einem Konzern)
- Festlegung von Standards zur Risikoanalyse
- Koordination im Zusammenhang mit der Implementierung des Risikomanagementsystems
- Laufende Initiierung des Prozesses zur systematischen, vollständigen Identifikation von wesentlichen Risiken und damit verbundenen Maßnahmen
- Plausibilitätschecks
- Auswertung und Zusammenfassung risikorelevanter Daten
- Erstellung der Risikoberichte, Analysen und Auswertungen
- Darstellung der unternehmensweiten Risikosituation



Risikoeigner

- Personen, die operative Einheiten leiten und verantworten
- Unterstützung des Risikomanagements
- Identifizierung, Bewertung und Begrenzung von Risiken im eigenen Verantwortungsbereich
- Implementierung von geeigneten Maßnahmen zur Risikosteuerung
- Permanente Risikosteuerung im eigenen Verantwortungsbereich
- Umsetzung der Risikomanagementstandards
- Einhaltung der vorgegebenen Limite
- Berichterstattung an das Risikomanagement

Falls einzelne Aufgaben, Prozesse oder Abläufe in externe Unternehmen ausgelagert wurden, so ist zu berücksichtigen, dass diese in den Risikomanagementprozess des Unternehmens angemessen einzubeziehen sind.



11. Vorgangsweise bei der Einführung eines Risikomanagementprozesses

- Festlegung einer Risikopolitik und -strategie durch die Geschäftsleitung
- Organisation sowie Festlegung von Verantwortlichkeiten und Rollen
- Identifizierung und Einschätzung der wesentlichen Risiken des Unternehmens
 - a) für das gesamte Unternehmen
 - b) für die jeweiligen Verantwortungsbereiche
- Identifizierung risikobegrenzender Maßnahmen
- Definition von Risikoindikatoren, Meldegrenzen, Limiten
- Definition von Berichtszeiträumen
- Aufbau eines Berichtswesens
- Erstellung von regelmäßigen Risikoberichten
- Risikoüberwachung und -kontrolle
 - a) im eigenen Verantwortungsbereich
 - b) für das Gesamtunternehmen
 - c) durch externe Stellen
- Festlegung unternehmensinterner Prüfmechanismen zum Risikomanagementsystem
- Dokumentation des gesamten Risikomanagement-Prozesses