

Dipl.-Kfm. Robert v. Winter

Risikomanagement und Interne Kontrollen beim Sachversicherer

im Sinne des KonTraG

(Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
im Unternehmensbereich)

Winter, Robert v.:

Risikomanagement und Interne Kontrollen
beim Sachversicherer im Sinne des KonTraG
(Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im
Unternehmensbereich) / Robert v. Winter. –
Karlsruhe : VWW, 2001

(Veröffentlichungen der Hamburger Gesellschaft
zur Förderung des Versicherungswesens mbH,
Hamburg ; H. 25)

ISBN 3-88487-920-0

© Verlag Versicherungswirtschaft Karlsruhe 2001
Satz Medienwerkstatt Kühn & Lang Karlsruhe
Druck Druckerei Stober Eggenstein

ISSN 0947-6067
ISBN 3-88487-920-0

Vorwort

Wir legen mit dieser Schrift eine Arbeit vor, von der wir meinen, dass sie von hoher Aktualität ist.

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) trat am 1. Mai 1998 in Kraft. Das durch das KonTraG geänderte Aktiengesetz fordert in § 92 Abs. 2 die Einrichtung eines Risikomanagementsystems, das bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkennen soll.

Die Arbeit von v. Winter setzt sich mit den Anforderungen an eben dieses Risikomanagement auseinander, und zwar – nach Klärung der zentralen Begriffe – getrennt für die wesentlichen Funktionsbereiche.

Ein allgemein gültiges Risikomanagementsystem kann es aufgrund der individuellen Verschiedenheiten der Unternehmen und der Komplexität der Materie nicht geben. Die Schrift will jedoch diese Vielschichtigkeit und Komplexität der Materie wenigstens ansatzweise aufzeigen, und zwar unter Berücksichtigung der branchenspezifischen Besonderheiten.

Nach der Darstellung der Risiken und Kontrollen in den einzelnen Funktionsbereichen wird auf die fachübergreifende Kontrolltätigkeit der Internen Revision und der Controllingabteilungen sowie auf die unternehmensexterne Überwachungsfunktion der Wirtschaftsprüfer und der Versicherungsaufsichtsbehörden eingegangen. Ausgereifte und funktionsfähige Kontroll- und Risikomanagementsysteme schützen weit wirksamer gegen Unternehmensschieflagen als die bloße Erfüllung von Solvabilitätsanforderungen.

Wir meinen, dass Ihnen die der Arbeit beigefügten Checklisten ganz unmittelbare Anregungen geben werden, genauso wie die ebenfalls beigefügten Thesen zu einer Diskussion des Themenkomplexes in Ihrem Hause beitragen sollten.

Juni 2001

Der Beirat
Hamburger Gesellschaft zur Förderung
des Versicherungswesens mbH

Inhaltsverzeichnis

A	Einleitung	1
B	Internationale Entwicklung der Unternehmensüberwachung „Corporate Governance“	4
B.I	Unternehmensüberwachung in Deutschland	4
B.II	Unternehmensüberwachung in den Vereinigten Staaten von Amerika	11
B.III	Unternehmensüberwachung in Großbritannien	18
B.IV	Unternehmensüberwachung in Kanada (Criteria of Control: Coco)	24
C	Begriffsklärung und Aufgaben des Internen Überwachungs- und Kontrollsystems	28
C.I	Integrität und „Code of Conduct“	30
C.II	Kompetenz	32
C.III	Unternehmenskommunikation (Anweisungssystem und Dokumentation)	32
C.IV	Prinzip der Funktionstrennung und des Vieraugenprinzips	34
C.V	Stichprobenkontrollen	35
C.VI	Vollmachten und Berichtspflichten	36
C.VII	Fehlerkultur	37
D	Begriffsklärungen und Entwicklung von Risikomanagementsystemen	40
D.I	Risikobegriff	40
D.II	Risikoeinstellung	41
D.III	Risikomanagement und Frühwarnsystem	41
D.IV	Bestandsgefährdende Risiken nach KonTraG	43
D.V	Entwicklungsstufen und Elemente von Frühwarnsystemen	45
D.V.1	Die erste Generation: Kurzfristige Informationssysteme	46
D.V.2	Die zweite Generation: Indikatorenkatalog	46
D.V.3	Die dritte Generation: Das strategische Radar	47
D.V.4	Vierte Generation: Systemorientierte Ansätze	49
D.V.5	Neuere Ansätze	50
E	Organisatorische Maßnahmen zur Implementierung eines Risikomanagementsystems	53
E.I	Festlegung der Gesamtverantwortung und der Beobachtungsbereiche	53
E.II	Festlegung der Meldeinhalte, Beobachtungszeiträume und Meldeintervalle	54

E.III	Priorisierung, Evaluierung und Kommunikation der Risiken	56
E.IV	DV-technische Unterstützung	56
E.V	Einleitung und Überwachung der Maßnahmen	57
E.VI	Dokumentation	57
E.VII	Kontrolle	58
F	Risiken und Umsetzung des Risikomanagementsystems in den einzelnen Funktionsbereichen	59
F.I	Kalkulation von Risiken, Underwriting	59
F.I.1	Kalkulationsrisiken	59
F.I.1.1	Änderungsrisiko	59
F.I.1.2	Zufallsrisiko	60
F.I.1.3	Irrtumsrisiko	60
F.I.1.4	Wettbewerbsrisiko	60
F.I.2	Gesetzliche und aufsichtsrechtliche Vorschriften	62
F.I.3	Risikomanagement bei der Preisfindung und im Underwriting	62
F.I.3.1	Sorgfältige Kalkulation	62
F.I.3.2	Know-how des Rückversicherers	65
F.I.3.3	Kontrolle der Underwriting-Vollmacht	66
F.II	Vertrieb	66
F.II.1	Risiken im Vertriebsbereich	66
F.II.1.1	Mangelnde Qualität bzw. Kapazität des Vertriebsapparates	66
F.II.1.2	Mangelnde Seriosität des Außendienstes	67
F.II.1.3	Vertriebswege und Abhängigkeit von Kooperationspartnern	67
F.II.1.4	Falsche Preis-, Provisions- und Produktpolitik	68
F.II.1.5	Vertriebskostenrisiko	68
F.II.2	Rechtliche Grundlagen	68
F.II.3	Risikomanagement im Vertrieb	68
F.II.3.1	Vertrieb über Vertreter/Makler	69
F.II.3.2	Direktvertrieb/Vertrieb über Internet	72
F.II.3.3	Vertrieb über Banken, Firmendirektgeschäft	73
F.III	Schadenbearbeitung	73
F.III.1	Risiken im Schadenbereich	73
F.III.1.1	Mangelhafte Schadenbearbeitung	73
F.III.1.2	Betrugsrisiko	74
F.III.1.3	Kumulrisiken	74
F.III.1.4	Rückstellungsrisiken	74
F.III.1.5	Mangelnde Bonität des Rückversicherers	75
F.III.2	Rechtliche Vorschriften	75
F.III.3	Risikomanagement im Schadenbereich	76
F.III.3.1	Qualität der Schadenbearbeitung	76
F.III.3.2	Bekämpfung des Versicherungsbetrugs	81

	F.III.3.3	Ausreichende Dotierung der versicherungstechnischen Rückstellungen	83
	F.III.3.4	Kumulkontrolle	95
	F.III.3.5	Bonitätsrisiken in der Rückversicherung	98
F.IV	Finanzbereich		99
	F.IV.1	Risiken im Finanzbereich	100
	F.IV.1.1	Marktpreisrisiko	100
	F.IV.1.2	Adressenausfallrisiko	101
	F.IV.1.3	Liquiditätsrisiko	101
	F.IV.1.4	Risiken aus dem Derivategeschäft	102
	F.IV.1.5	Organisations- bzw. Betriebsrisiken	103
	F.IV.1.6	Rechtsrisiken	106
	F.IV.2	Rechtliche Vorschriften und Orientierungshilfen	106
	F.IV.3	Risikomanagement im Finanzbereich	113
	F.IV.3.1	Aufgaben der Geschäftsleitung	113
	F.IV.3.2	Portfoliomanagement/Handel	115
	F.IV.3.3	Back-office (Abwicklung und Kontrolle)	119
	F.IV.3.4	Überwachungsfunktion	119
	F.IV.3.5	Geldwäschebeauftragter	123
	F.IV.3.6	Compliance	123
	F.IV.3.7	Verwaltung von Unternehmensbeteiligungen	125
	F.IV.3.8	Hypotheken, Grundschul-, Rentenschuldforderung, Schuldverschreibungen und Darlehen	126
	F.IV.3.9	Namensschuldverschreibungen	128
	F.IV.3.10	Grundstücke	128
	F.IV.3.11	Kurzfristige Anlagen und Zahlungsverkehr „Cash Management“	129
F.V	Informations-Technologie (IT)		131
	F.V.1	Risiken der Informationstechnologie	131
	F.V.1.1	Physische Risiken	131
	F.V.1.2	Beeinträchtigung der Datenintegrität, Datenverlust	132
	F.V.1.3	Unbefugte Nutzung betrieblicher Ressourcen	132
	F.V.1.4	Risiken der Anwendungsentwicklung (Kostenrisiko)	132
	F.V.1.5	Mangelnde Wettbewerbsfähigkeit aufgrund veralteter Informationstechnologie	132
	F.V.1.6	Kopfmonopole und Verlust von Fachpersonal mit Schlüsselqualifikation	133
	F.V.2	Relevante Vorschriften und Orientierungshilfen	133
	F.V.3	Risikomanagement in der Informationstechnologie	134
	F.V.3.1	Schutz vor physischen Risiken	135
	F.V.3.2	Zugangsschutz (Legitimationsvergabe)	136
	F.V.3.3	Virenschutz	137
	F.V.3.4	Datensicherung, Notfallplanung	138

F.V.4	Anwendungsentwicklung	139
F.V.5	Datenschutzbeauftragter	143
F.V.6	Outsourcing von IT-Funktionen	143
F.V.7	Wettbewerbsfaktor IT	144
F.VI	Personal (Human Resources)	145
F.VI.1	Risiken im Personalbereich	145
F.VI.1.1	Mangelnde Qualität des Personals, Abwanderung von Personal	145
F.VI.1.2	Schlechtes Betriebsklima	145
F.VI.1.3	Überdurchschnittliche Personalkosten	146
F.VI.1.4	Pensionszusagen	146
F.VI.1.5	Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften	146
F.VI.2	Rechtliche Vorschriften und Orientierungshilfen	146
F.VI.3	Risikomanagement im Personalbereich	147
F.VII	Rechnungswesen	149
F.VII.1	Risiken im Rechnungswesenbereich	149
F.VII.1.1	Richtige Erfassung der Geschäftsvorfälle	149
F.VII.1.2	Bewertungsrisiken	149
F.VII.1.3	Nichteinhaltung von zeitlichen Vorgaben	150
F.VII.1.4	Betriebsrisiko	150
F.VII.1.5	Nichteinhaltung von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften	151
F.VII.1.6	Formale Fehler, mangelnde Transparenz, unzureichende Kontrollen	151
F.VII.2	Relevante Vorschriften und Orientierungshilfen	151
F.VII.2.1	Gesetzliche und aufsichtsrechtliche Vorschriften	151
F.VII.3	Risikomanagement im Rechnungswesen	155
F.VII.3.1	Arbeitsanweisungen und Verfahrens- dokumentation	156
F.VII.3.2	Erfassung der Geschäftsvorfälle (Belegfunktion)	156
F.VII.3.3	Journalfunktion	160
F.VII.3.4	Kontenfunktion	160
F.VII.3.5	Berechtigungs- und Vollmachtsvergabe	160
F.VII.3.6	Freigabe von Zahlungen und Buchungen	162
F.VII.3.7	Pflege von Bestandsdaten	163
F.VII.3.8	Organisation des Zahlungsverkehrs	163
F.VII.3.9	Nebenbuchhaltungen, Beitragsaußenstände	167
F.VII.3.10	Funktionsausgliederung (Outsourcing)	169
G	Risikomanagement in den fachübergreifenden Kontrollinstanzen	170
G.I	Interne Revision	170
G.I.1	Risiken im Revisionsbereich	170
G.I.1.1	Ungenügende quantitative oder qualitative Ausstattung	171

G.I.1.2	Irrtumsrisiko	171
G.I.1.3	Mangelnde Akzeptanz	171
G.I.2	Rechtliche Grundlagen, Orientierungshilfen	172
G.I.3	Risikomanagement und Organisation der Revisionsarbeit	173
G.I.3.1	Revisionshandbuch, Rundschreiben	173
G.I.3.2	Personelle Ausstattung, Revision und Qualifikation der Revisoren	173
G.I.3.3	Unabhängigkeit der Revisionsfunktion	174
G.I.3.4	Uneingeschränktes Informationsrecht	174
G.I.3.5	Prüfungsplanung	175
G.I.3.6	Prüfungsdurchführung	176
G.I.3.7	Konsequente Verfolgung der vereinbarten Maßnahmen	178
G.II	Controlling	178
G.II.1	Risiken im Controllingbereich	179
G.II.1.1	Falsche Daten oder unzureichende Datenbasis	179
G.II.1.2	Mangelnde Aktualität der Daten	179
G.II.1.3	Mangelnde Transparenz der Ergebnisse	180
G.II.2	Rechtliche Grundlagen, Orientierungshilfen	180
G.II.3	Risikomanagement im Controllingbereich	180
H	Unternehmensexterne Kontrollinstanzen	185
H.I	Wirtschaftsprüfer	185
H.I.1	Risiken	186
H.I.2	Rechtliche Vorschriften und Orientierungshilfen	188
H.II	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV)	196
I	Kritische Würdigung	201
	Anhang	203
	Sieben Thesen zu Risikomanagement und Internen Kontrollen	205
	Checklisten	209
	Abkürzungsverzeichnis	231
	Literaturverzeichnis	233
	Stichwortverzeichnis	237

A Einleitung

Schiller schrieb in seinem Lied von der Glocke: „Doch mit des Geschickes Mächten ist kein ew'ger Bund zu flechten, und das Unglück schreitet schnell“.¹ Schiller bringt den kritischen Zeitfaktor, den Überraschungseffekt jedes unglückhaften Geschehens deutlich zum Ausdruck. Golo Mann bemerkte in seiner Geschichte des 20. Jahrhunderts treffend: „Das Neue kommt immer aus einer Ecke, aus der es keiner vermutet hätte“.² Es mehren sich die Anzeichen, dass aufgrund verschiedenster Entwicklungen, wie zum Beispiel Globalisierung, Deregulierung, sowie dem wachsenden Anspruchsdenken aller am Wirtschaftsprozess Beteiligten, der Wettbewerbsdruck auf die Versicherungsunternehmen zunimmt.³

Bei nüchterner Betrachtung muss man konzedieren, dass die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts in der westlichen Welt insgesamt durch ein hohes Maß an politischer und wirtschaftlicher Stabilität gekennzeichnet war, in dem sich die Mehrzahl der Unternehmen gedeihlich entwickeln konnte. Es stellt sich aber die Frage, ob die Unternehmen ausreichend flexibel sind und über ausreichende Instrumentarien verfügen, um auch einen tiefer greifenden Wandel erfolgreich zu bewältigen.

Eine Möglichkeit, sich gegen Unwägbarkeiten zu schützen, ist die Bedeckung von Risiken durch die Bereitstellung von entsprechenden Eigen- bzw. Sicherungskapital. Die Arbeitsgruppe „Solvabilität der Versicherungsunternehmen der Europäischen Union“ stellte in ihrem Bericht fest: „Die Solvabilität ist als Sicherheitskapital notwendig, um Abweichungen der tatsächlichen Aufwendungen und Erträge vom Erwartungswert auffangen zu können“.⁴ Die Schwankungen vom Erwartungswert werden aber nachhaltig durch unternehmensinterne Faktoren beeinflusst. Es besteht also eine Wechselbeziehung zwischen der Höhe des Sicherungskapitals und der Qualität der Planung, des Risikomanagements und der Zuverlässigkeit der Internen Kontrollsysteme. Ausgereifte und funktionsfähige Kontroll- und Risikomanagementsysteme schützen weit wirksamer gegen Unternehmensschief lagen als die bloße Erfüllung von Solvabilitätsanforderungen. Der Gesetzgeber und die Versicherungsaufsichtsämter sollten die Qualität des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowohl bei der Intensität der Überwachung als auch bei den Solvabili-

1 Friedrich Schiller, „Das Lied von der Glocke“.

2 Golo Mann, „Geschichte des 20. Jahrhunderts“.

3 Siehe hierzu Süddeutsche Zeitung v. 22. Juni 1998, Interview mit Dr. Helmut Müller „Konkursrisiko in der Assekuranz nimmt zu“.

4 Dr. Helmut Müller, Vorsitz, Bericht „Solvabilität der Versicherungsunternehmen“, Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörde der Mitgliedstaaten der Europäischen Union, April 1997.

tatsanforderungen berücksichtigen. Kontroll- und Solvabilitätsanforderungen sind Teile eines Gesamtsystems zur Gewährleistung der Sicherheit von Versicherungsunternehmen. Dabei sind aus Gründen der Wirtschaftlichkeit Redundanzen zu vermeiden. Eine leistungsfähige Innenrevision kann die Funktionsfähigkeit dieser Systeme beurteilen und zu ihrer laufenden Optimierung beitragen. Aus Gründen der Effizienz und Komplexität der Materie empfiehlt sich ein gemeinsames oder zumindest abgestimmtes Prüfverfahren der Innenrevision mit dem der Wirtschaftsprüfer. Die Aufsichtsbehörde könnte diese Prüfungsergebnisse verstärkt für ihre eigene Prüf- und Überwachungstätigkeit nutzen.

Das am 1. Mai 1998 in Deutschland verkündete Gesetz über die Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich greift diesen Kontrollaspekt auf, indem es in § 91 Abs. 2 AktG für die Unternehmen die Einrichtung eines Überwachungssystems fordert, das geeignet ist, bestandsgefährdete Risiken frühzeitig zu erkennen.

In der allgemeinen Begründung des Referentenentwurfes wurde betont, dass sich das vielschichtige Kontrollsystem des deutschen Aktienrechtes insgesamt bewährt hat, die bei einzelnen Unternehmen aufgetretenen Schwächen und Verhaltensfehlsteuerungen in dem System jedoch gezielte Korrekturen erforderlich machen.⁵ Der Gesetzgeber hat also erkannt, dass die Unternehmensüberwachung im Regelfall ausreichend ist.

Die Versicherungsgesellschaften haben traditionell eine besondere Verantwortung und ein erhöhtes Risikobewusstsein, da:

- die Übernahme von Risiken, die andere Wirtschaftssubjekte nicht selbst tragen wollen oder können, ihr Kerngeschäft bildet,
- die Tatsache, dass die wahren Kosten eines Versicherungsproduktes oftmals erst viele Jahre später mit hinreichender Genauigkeit ermittelt werden können, eine weit vorausschauende und vorsichtige Planung erfordert,
- die Abgabe eines Leistungsversprechens und die damit verbundene Verwaltung von Geldern ein hohes Maß an Verantwortung (Gläubigerstellung des Versicherungsnehmers hinsichtlich der Versicherungsleistung) mit sich bringt und vorsichtiges Handeln gebietet.

Da die Thematik des Risikomanagements weltweit Beachtung findet, wird im Kapitel B nicht nur die Entwicklung in Deutschland, sondern auch die in den Vereinigten Staaten von Amerika, Großbritannien und Kanada skizziert. Das Studium der anglo-amerikanischen Literatur zeigt, dass insbesondere den sogenannten Softfaktoren, wie Ausbildungsstand, Motivation des Personals und Einstellung des Managements zu Risiko- und Kontrollfragen erhebliche Bedeutung bei der Gestaltung und Beurteilung von Risikomanagementsystemen beigemessen wird.

5 Siehe hierzu Bundestagsdrucksache 13/9712 S. 11.

In den Kapitalen C, D und E erfolgt die Klärung und Definition zentraler Begriffe wie Risiko, Interne Kontrolle, Risikomanagement und Frühwarnsystem, sowie eine grundlegende Darlegung der Funktionsweise dieser Systeme. Themen wie Risikoeinstellung, Selbstkontrolle (Control Risk Self Assessment), Integrität des Managements, die Sinnhaftigkeit von Unternehmensleitlinien (Code of Conduct) sowie Fehlertoleranz und Fehlkultur werden ebenfalls behandelt.

In den nachfolgenden, nach Funktionsbereichen gegliederten Abschnitten FI – FVII (Underwriting, Vertrieb, Schaden, Finanzen, Informationstechnologie, Personal und Rechnungswesen) wird anhand von konkreten Beispielen die Umsetzung des Risikomanagements und der Internen Kontrollen in diesen Bereichen aufgezeigt. Die Beispiele können dazu dienen, existierende Systeme zu überprüfen und ggf. zu ergänzen.

Nach der Darstellung der Risiken und Kontrollen in den einzelnen Funktionsbereichen wird auf die fachübergreifende Kontrolltätigkeit der Internen Revision und der Controllingabteilung (Kapital G) sowie auf die unternehmensexterne Überwachungsfunktion der Wirtschaftsprüfer und der Versicherungsbehörden, insbesondere des Bundesaufsichtsamtes für Versicherungswesen (Kapital H) eingegangen.

Des Weiteren sind in der Anlage 1 für die Arbeit in der Praxis die wichtigsten Fragen in Form von insgesamt zehn Checklisten, eine Checkliste zum Risikomanagementsystem und neun Checklisten zu Kontroll- und Risikofragen in den bereits genannten Funktionsbereichen beigefügt. Schließlich sind in der Anlage 2 sieben Thesen aufgestellt, die die weitere Diskussion zu diesem Themenkomplex anregen sollen.

Bei der Umsetzung muss neben der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben stets auch die Kosten-Nutzen-Relation von Kontrollen und Berichtssystemen im Auge behalten werden. Die Risikomanagement- und Frühwarnsysteme sollten im internationalen Wettbewerb einen Vorteil und keinen unnützen Kostenfaktor darstellen.

Dabei ist es wegen der unterschiedlichen Verhältnisse der einzelnen Versicherungsunternehmen weder möglich und auch nicht beabsichtigt, ein für alle Versicherungsunternehmen allgemeingültiges System aufzustellen, noch alle Varianten dieses komplexen Themas aufzuzeigen bzw. vertieft zu behandeln. Das vorliegende Buch begnügt sich daher mit dem Versuch, Denkanstöße zu geben und mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen.

B Internationale Entwicklung der Unternehmensüberwachung „Corporate Governance“

B.1 Unternehmensüberwachung in Deutschland

In den großen Industrieländern findet bereits seit geraumer Zeit eine Diskussion über die Unternehmensüberwachung statt. Das deutsche „KonTraG“ wurde auch durch die Entwicklungen auf dem Gebiet der „Corporate Governance“ in den Vereinigten Staaten von Amerika, in Großbritannien und in Kanada beeinflusst. Die Geschichte der Unternehmenskontrolle und des Revisionswesens zeigt, dass ihre Weiterentwicklung durch das Entstehen größerer Wirtschaftseinheiten, Unternehmensschief lagen und Wirtschaftskrisen vorangetrieben wurde.

Die Erfindung der doppelten Buchführung in Italien im Jahre 1494⁶ ermöglichte erstmals eine Ausweitung der Kontrolltätigkeit. Aufgrund des Wachstums der großen Handelshäuser, wie z. B. der Fugger, war hierzu auch eine Notwendigkeit gegeben, da die Geschäftsinhaber nicht mehr in der Lage waren, alle Geschäfte selbst durchzuführen bzw. zu kontrollieren.

In Deutschland veranlassten die Zusammenbrüche während der Weltwirtschaftskrise und die Erkenntnis, dass die Kontrolle der Aufsichtsräte über vor allem große Unternehmen unzureichend war, die damalige Reichsregierung dazu, gesetzliche Pflichtprüfungen für Aktiengesellschaften einzuführen. Gemäß der Notverordnung des Reichspräsidenten vom 19. September 1931 sollten qualifizierte, unabhängige und öffentlich bestellte Prüfer ihr Prüfungsergebnis – vornehmlich über das Rechnungswesen – in einem normierten Bestätigungsvermerk festhalten.⁷

In Deutschland begann die Diskussion um das Interne Kontrollsystem erst in den fünfziger und sechziger Jahren. Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat im Jahre 1977 in seinem Fachgutachten über die „Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlussprüfungen“ die Prüfung von Internen Kontrollen in seine Berufsgrundsätze aufgenommen.

Das System der Unternehmensüberwachung und Unternehmensverfassung in Deutschland, auch als „Corporate Governance“ bezeichnet, ist sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern mehrstufig gegliedert und soll am Beispiel einer Versicherungsaktiengesellschaft kurz dargestellt werden:

6 Georg-August Böhmer, *Interne Revision: Ein Handbuch für die Praxis*, Berlin, E. Schmidt Verlag, Berlin 1981.

7 Horst Richter, *WP, Interner Vortrag v. 17.4.1986*.

- Der **Vorstand** hat neben seinen Geschäftsführungsaufgaben eine permanente Kontroll- und Überwachungspflicht im Rahmen seiner gesetzlich geregelten Verantwortlichkeit und Sorgfaltspflicht.⁸ Neben den laufenden Informationen aus den Linienabteilungen lässt sich der Vorstand zusätzlich von der Internen Revision, dem Controlling und dem Wirtschaftsprüfer als unabhängige Kontrollinstanzen bei seiner Überwachungsaufgabe unterstützen.
- Das **Interne Kontrollsystem** bezweckt die Verhinderung bzw. rechtzeitige Erkennung und zeitnahe Korrektur von Fehlern in der Ablauforganisation. Beispiele hierfür sind Freigabeverfahren bei Zahlungen, Plausibilitätskontrollen bei Dateneingaben, Trennung von unvereinbaren Aufgaben im Finanzbereich, Kumulkontrollen im Schadenbereich und vieles andere mehr.
- Die **Interne Revision** prüft, als von den geprüften Stellen unabhängige Instanz, abteilungsübergreifend die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Internen Kontrollsystems. Sie informiert die Geschäftsleitung über Kontrolllücken, Mängel in der Ablauforganisation, Manipulationen und Inkonsistenzen in den Zahlenwerken. Sie unterbreitet Vorschläge zur Beseitigung von Missständen und überwacht ihre Umsetzung.
- Das **Controlling** erkennt Risiken einer negativen Geschäftsentwicklung durch permanente Überwachung des Unternehmensgeschehens und durch die gewissenhafte Analyse von Soll-Ist-Abweichungen. Bei Fehlentwicklungen wird die Geschäftsleitung informiert, und in Abstimmung mit den betroffenen Bereichen und der Geschäftsleitung werden Massnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet.
- Eine wichtige Aufgabe des **Aufsichtsrates** ist die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes.⁹ Der Aufsichtsrat verfügt über umfangreiche Informationsrechte und hat das Recht, Mitglieder der Geschäftsführung zu bestellen oder abzurufen.
- Der unabhängige **Wirtschaftsprüfer** hat durch betriebswirtschaftliche Prüfungen, insbesondere des Jahresabschlusses, Bestätigungsvermerke über die Vornahme und das Ergebnis solcher Prüfungen zu erteilen. Die Wirtschaftsprüfer bestätigen nach umfangreichen Prüfungen, dass die im veröffentlichten Jahresabschluss wiedergegebenen Daten und Fakten mit den Zahlen und wirtschaftlichen Gegebenheiten der geprüften Gesellschaft übereinstimmen. Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verfügen über umfangreiches Know-how, haben aufgrund der Prüfungen mehrerer Gesellschaften einen Einblick in die Branche und sind dadurch in der Lage, Vorstand und Aufsichtsrat zu beraten und auf Gefahren und Risiken aufmerksam zu machen.

8 Siehe hierzu § 93 AktG „Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder“.

9 Vgl. hierzu § 111 AktG „Aufgaben und Rechte des Vorstandes“.

- Das **Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV)** wacht im Interesse der Versicherungsnehmer, ob die dauernde Erfüllbarkeit der gegebenen Versicherungsverprechen gewährleistet ist. Das BAV kontrolliert die Einhaltung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften anhand eines eigens hierfür konzipierten Berichtswesens. Außerdem erkennt es z. B. Missstände aufgrund von Beschwerden der Versicherungsnehmer. Zusätzlich führt das BAV eigene Prüfungen bei den Gesellschaften durch. Für den Fall, dass das Aufsichtsamt die Erfüllbarkeit der Versicherungsverprechen als gefährdet ansieht, kann es bei dem Versicherungsunternehmen entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Eine Reihe nicht unbedeutender Versicherungsunternehmen sind in der Form des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit (VVaG) organisiert. Ein VVaG ist ein rechtsfähiger wirtschaftlicher Personalverein mit dem Zweck, die Versicherung seiner Mitglieder nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit zu betreiben.¹⁰ Der Verein gehört den Mitgliedern, die Mitgliedschaft wird mit Abschluss der Versicherung erworben. Die Kontrolle beim VVaG erfolgt durch die Vereinsorgane, nämlich den Vorstand, den Aufsichtsrat und die oberste Vertretung. Die oberste Vertretung kann als eine Versammlung aller Vereinsmitglieder angesehen werden, jedoch auch andere Lösungen sind denkbar. Die oberste Vertretung kann mit der Hauptversammlung bei der Aktiengesellschaft verglichen werden.¹¹

Es zeigt sich also, dass auch schon vor der Einführung des KonTraG umfangreiche Kontroll- und Überwachungsmechanismen bestanden. Auf die konkrete Ausgestaltung, Leistungsfähigkeit und auch auf die Leistungsgrenzen der bestehenden Systeme wird in den weiteren Kapiteln noch einzugehen sein. Das Risikomanagementsystem und die ggf. vorzunehmenden Veränderungen sind also vor dem Hintergrund der bestehenden Systeme zu sehen und in diese zu integrieren.

Im Jahre 1995 wurde eine Arbeitsgruppe „Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich/Banken“ aus Mitgliedern der Koalitionsfraktionen und der Bundesregierung eingesetzt. Ziel war sowohl eine Reform des Aktienrechts als auch des Rechts der gesetzlichen Abschlussprüfung¹². Hintergrund war die in allen Industrieländern geführte Corporate-Governance-Diskussion, der zunehmende Wettbewerb um internationales Kapital und der Einfluss internationaler institutioneller Anleger sowie Unternehmensschiefen, wie z. B. Schneider, Balsam/Procedo, Metallgesellschaft.¹³

10 Siehe hierzu § 15 VAG, Wesen des VVaG.

11 Vgl. hierzu Fahr/Kaulbach VAG, Versicherungsaufsichtsgesetz mit BAG, 2. völlig neu überarbeitete Auflage, München 1997, § 35 ff. VAG.

12 Gesetzesentwurf, Bundestagsdrucksache 13/9712, S. 1.

13 Ulrich Seibert, Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, in: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung; Das Handelsblatt, Schäfer Poeschel Verlag, S. 5.

Die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe bildeten den Referentenentwurf, den das Bundesjustizministerium am 26.11.1996 vorlegte. Dieser Referentenentwurf wurde zusammen mit einem von der Fraktion der SPD vorgelegten Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung von Transparenz und Beschränkung von Machtkonzentration in der deutschen Wirtschaft in einer Anhörung des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestags am 29. Januar 1997 kritisch diskutiert.¹⁴

Am 5. März 1998 ist das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ verabschiedet worden, das am 1. Mai 1998 in Kraft trat. Die Ergebnisse der Diskussion waren in dem Regierungsentwurf dazu berücksichtigt.

Das Gesetz passt unter anderem das Recht der Aktiengesellschaften und das Handelsrecht an internationale Standards an und zielt dabei auf eine weitere Verbesserung der Unternehmensüberwachung. Diese soll durch Einführung eines Frühwarn- und Risikomanagementsystems sowie durch die Stärkung der Rolle des Aufsichtsrats, des Wirtschaftsprüfers und der Hauptversammlung erreicht werden.

Der Gesetzgeber hat in § 91 Abs. 2 AktG geregelt: **„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“**

Zu den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen gehören gemäß der allgemeinen Gesetzesbegründung insbesondere:

**risikobehaftete Geschäfte,
Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und
Verstöße gegen rechtliche Vorschriften,**

die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken. Die Maßnahmen interner Überwachung sollen so eingerichtet sein, dass solche Entwicklungen frühzeitig, also zu einem Zeitpunkt erkannt werden, in dem noch geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestands der Gesellschaft ergriffen werden können.¹⁵

Durch diese Vorschrift soll nach der Regierungsbegründung die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und eine angemessene Interne Revision zu sorgen, verdeutlicht werden.

Der Abschlussprüfer hat nach § 317 Absatz 4 HGB bei Aktiengesellschaften, die Aktien mit amtlicher Notierung ausgegeben haben, im Rahmen der Abschlussprüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG

14 Vgl. Die Aktiengesellschaft, die Aktienrechtsreform 1997, Sonderheft August 1997, Verlag Dr. Otto Schmidt Köln; Rechtsanwälte Dr. Stefan Lingemann und Dr. Dirk Wasmann, Der Betriebsberater, 53. Jahrgang, Heft 17.

15 Bundestagsdrucksache 13/9712, S. 15; Deutscher Bundestag 13. Wahlperiode.

erforderlichen Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgabe erfüllen kann.

Nach der Gesetzesbegründung ist die Überwachungs- und Organisationspflicht bei Mutterunternehmen i. S. d. § 290 HGB im Rahmen der bestehenden gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten konzernweit zu verstehen, sofern von Tochterunternehmen den Fortbestand des Mutterunternehmens gefährdende Entwicklungen ausgehen können. Bei Versicherungsgesellschaften ist hierbei zu berücksichtigen, dass auch kleine Versicherungsgesellschaften, z. B. durch Zeichnung von Haftpflichtgeschäft, hohe Verluste erleiden können. Ein Konkurs eines Tochterunternehmens wird bei Bestehen von entsprechenden Garantie- und Bürgschaftserklärungen finanziell auf das Mutterunternehmen durchschlagen. Auch wenn keine rechtliche Verpflichtung besteht, dürfte es sich kaum ein Versicherungsunternehmen erlauben, dass eines seiner Tochterunternehmen seine Versicherungsverprechen nicht erfüllt.

Nach § 317 Abs. 2 HGB ist künftig auch im Lagebericht und im Konzernlagebericht auf die Risiken der zukünftigen Entwicklung einzugehen. Der Abschlussprüfer muss prüfen, ob der Lagebericht mit dem Jahresabschluss und der Konzernlagebericht mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang stehen und ob der Lagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens und der Konzernlagebericht von der Lage des Konzerns vermittelt. Dabei ist auch zu prüfen, ob die – bestandsgefährdenden – Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.

Die Regelung des KonTraG, dass der Wirtschaftsprüfer künftig vom Aufsichtsrat beauftragt wird, stellt für die Versicherungswirtschaft keine Neuerung dar, da nach § 341 K Abs. 2 Satz 1 HGB auch schon bisher die Wirtschaftsprüfer vom Aufsichtsrat beauftragt wurden. Die Beauftragung umfasst auch die Honorarvereinbarung.

Weitere Bestimmungen des Gesetzes betreffen:

Beschränkung der zulässigen Anzahl der Aufsichtsratsmandate auf 10 Mandate wird beibehalten, jedoch nunmehr Doppelanrechnung von Aufsichtsratsämtern, für die das Mitglied zum Vorsitzenden gewählt worden ist (§ 100 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 AktG). Die qualifizierte Ausübung von zehn Aufsichtsratsmandaten stellt insbesondere bei großen Aktiengesellschaften hohe Anforderungen an die betroffenen Personen.

Die Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrats bei börsennotierten Gesellschaften soll von zwei auf vier Sitzungen erhöht werden (§ 110 Abs. 3 AktG).

Die Präzisierung der Berichtspflichten des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat (insbesondere § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG) wurde dahingehend erweitert, dass der Vorstand nunmehr auch über die Finanz-, Investitions- und Personalplanung berichten muss.

Die Erleichterung der Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen gegen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.

Die Ausübung der Auftragsstimmrechte (Depotstimmrechte) bei Banken (Vermeidung einer Kollision mit den Eigeninteressen der Bank).

Die Erleichterung der Einführung von Aktienoptionsprogrammen zugunsten der Geschäftsführung.

Die Erhöhung der Haftung des Abschlussprüfers (die summenmäßige Haftungsbeschränkung bleibt jedoch bestehen). Laut § 323 Abs. 2 HGB wurde bei Aktiengesellschaften die Haftung des Abschlussprüfers für fahrlässiges Handeln von 500.000 DM auf 8 Mio. DM erhöht.

Die Anforderungen an die Auswahl des Abschlussprüfers wurde verschärft. Gemäss § 319 Abs. 2 wurde die Grenze für die Gesamteinnahmen des Abschlussprüfers bzw. der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die von einer zu prüfenden Kapitalgesellschaft und von Unternehmen, an denen die zu prüfenden Kapitalgesellschaften mehr als zwanzig vom Hundert der Anteile besitzt, bezogen auf die letzten fünf Jahre von 50 % auf 30 % gesenkt.

Ebenfalls wurde geregelt, dass ein Wirtschaftsprüfer, der in den vorhergehenden zehn Jahren den Bestätigungsvermerk nach § 322 über die Prüfung der Jahres- oder Konzernabschlüsse der Kapitalgesellschaft in mehr als sechs Fällen gezeichnet hat, als Abschlussprüfer nicht mehr in Frage kommt. Änderungen ergaben sich in Form, Umfang und Inhalt der Berichterstattung der Abschlussprüfer sowie Abschaffung des Formeltestats.

Ferner wurde gemäß § 342 HGB Ende März 1998 das im Rahmen des KonTraG vorgesehene Rechnungslegungsgremium in der Rechtsform eines Vereins gegründet. Der Verein führt den Namen „DRSC – Deutsches Rechnungslegungs-Standards-Committee.“ „Die Gründung erfolgte mit dem Zweck, die Standardisierung der Rechnungslegung in Deutschland durch ein unabhängiges, ausschließlich mit anerkannten Sachverständigen besetztes Gremium nach internationalem Vorbild einzuführen.“¹⁶ Vorbild hierfür dürften die entsprechenden Vereinigungen in den angloamerikanischen Ländern gewesen sein, wie z. B. das Federal Association Standards Board (FASB) in den Vereinigten Staaten von Amerika.

Der Gesetzgeber hat sich hinsichtlich der Ausgestaltung des Risikomanagement- und Frühwarnsystems nicht näher geäußert. Die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene Interne Revision zu sorgen, soll verdeutlicht werden. Es handelt sich um eine gesetzliche Hervorhebung der allgemeinen Leitungsaufgabe des Vorstands gemäß § 76 AktG. Die Verletzung dieser Organisationspflicht kann zur Scha-

16 Informationsschrift des Gesamtverbands der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV), Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich – KonTraG, herausgegeben im Januar 1999.

denersatzpflicht führen (siehe hierzu § 93 Abs. 2 AktG). Die konkrete Ausformung der Pflicht ist von der Größe, Branche, Struktur, dem Kapitalmarktzu- gang etc. des jeweiligen Unternehmens abhängig. Die im Sonderheft „die Aktiengesellschaft“ veröffentlichten Stellungnahmen enthalten verschiedene interessante Anmerkungen zu der Thematik „Risikomanagement- und Frühwarnsystem“, welche die Problematik verdeutlichen.

Seibert kommentiert zu der Bestimmung des § 91 Abs. 2 AktG, dass dies eigentlich eine Selbstverständlichkeit und lediglich eine Konkretisierung der bereits bestehenden Geschäftsführungspflicht des Vorstands darstelle.¹⁷ Er fährt fort: „Es geht nicht darum, existenzgefährdende Risiken auszuschließen, sondern nur darum, sicherzustellen, dass der Vorstand sie kennt. **Die meisten gutgeführten Gesellschaften werden keine Änderungen vornehmen müssen.** Risikomanagement ist im Rahmen bestehender gesellschaftsrechtlicher Möglichkeiten konzernweit zu verstehen. Von Beteiligungsgesellschaften wird allerdings häufig eine Existenzgefährdung der Mutter nicht ausgehen können.“¹⁸

Theodor Baums bemängelt hierzu: „Der Ref E enthält weiter die Klarstellung, dass der Vorstand ein „Frühwarnsystem“ einzurichten hat (§ 93 Abs. 1 S. 2, 3 AktG-RefE). Allerdings ist die gewählte Formulierung in § 93 Abs. 1 S. 2 missglückt¹⁹ und redundant, nicht zusammenpassende Gegenstände (risikobehaftete Geschäfte, Gesetzesverstöße, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung) werden in einen Topf geworfen...“

Besonders kritisch äußert sich Hans-Joachim Mertens zu der Verpflichtung des Vorstands, ein Risikomanagement- und Frühwarnsystem einzurichten: „Im Übrigen sei die bescheidene Anfrage an den Gesetzgeber gerichtet, wie er sich das von ihm propagierte Frühwarnsystem vorstellt. Wenn interne Revision und die verschiedenen Spielarten des Controlling, die heute gängige Praxis sind, nicht ausreichen sollen, dann wird es schwierig. Ausgereifte und funktionsfähige Frühwarnsysteme sind bisher nicht im Angebot der Betriebswirtschaftslehre. Soweit ersichtlich, ist noch nicht einmal das grundmenschliche Kommunikationsproblem gelöst, wie man Unterebene dazu bringt, jeder Versuchung zu prognostischem Optimismus zu widerstehen und sich zwanglos bei ihren Oberen zur Mitteilung unangenehmer Wahrheiten oder gar des eigenen Fehlverhaltens einzufinden.“²⁰

17 Ulrich Seibert, Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, in: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung; Das Handelsblatt, Schäfer Poeschel Verlag, S. 10.

18 Ebenda S. 10.

19 Die Aktienrechtsreform 1997, S. 66, so auch Ministerialrat Dr. Seibert: „Die Absicht ist vielfach begrüßt, die Entwurfsformulierung aber als ganz verunglückt bezeichnet worden. Besonders treffend hat Lutter formuliert: ‚Das Gesetz soll verdichten und sich nicht selbst kommentieren.‘ Wir haben die Formulierung deutlich gestrafft.“

20 Mertens, Die Aktienrechtsreform 1997, S. 72.

Die grundmenschlichen Probleme, die Mertens hier anspricht, spielen in der Unternehmensrealität sicherlich eine nicht unerhebliche Rolle. Aber die kritische Äußerung zeigt auch Handlungsbedarf hinsichtlich der Verbesserung der Unternehmenskommunikation und der Unternehmenskultur einschließlich einer sogenannten „Fehlerkultur“.

Die Kommentare zeigen, dass die Absicht des Gesetzgebers aus diesen Informationen nicht deutlich hervorgeht. Ist dem Gesetz Genüge getan, wenn die gängigen Controlling-Instrumentarien eingesetzt werden und eine funktionsfähige Revision vorliegt oder liegen die Ansprüche höher? Wenn Seibert ausführlich, dass die meisten Gesellschaften nichts ändern bräuchten, der Gesetzgeber ein Frühwarnsystem fordert und Mertens feststellt, dass ausgereifte Systeme nicht im Angebot sind, so ist eine gewisse Verunsicherung hinsichtlich des künftigen Handlungsbedarfs verständlich. Aufgrund der wachsenden Umweltdynamik und des internationalen Konkurrenzdrucks ist es durchaus berechtigt, das Augenmerk auf die Weiterentwicklung des Risikomanagements und der Frühwarnung zu lenken. Es ist auch sinnvoll und kann als Vorteil angesehen werden, diese Weiterentwicklung der Praxis zu überlassen und nicht in Einzelheiten gesetzlich zu verordnen.

B.II Unternehmensüberwachung in den Vereinigten Staaten von Amerika

Aufgrund der wachsenden Komplexität und zunehmenden Größe der Unternehmen nahmen die Effizienz und Aussagekraft von Einzelfallprüfungen ab. Die internen und externen Prüfer suchten nach wirtschaftlicheren und verlässlicheren Methoden zur Beurteilung von Unternehmensabläufen und Jahresabschlüssen.

Der Begriff des „Internen Kontrollsystems“ geht auf den in der amerikanischen Wirtschaftsprüfungspraxis entwickelten Begriff „Internal Control“ zurück. Dieser Begriff wurde erstmals 1949 definiert und dann schließlich in das SAS (Statements of Auditing Standards) No. 1 „The Auditor’s Study and Evaluation of Internal Control (AU 320.08)“ übernommen:

„Internal Control comprises the plan of organization and all the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency and encourage adherence to prescribed managerial policies.“²¹

Die Entstehung des „Internal Control Konzeptes“ ist in starkem Maße als Reaktion auf Betrugs- und Unterschlagungsfälle in der amerikanischen Wirt-

21 Siehe hierzu: Dan M. Guy, C. Wayne Alderman, Auditing, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, S. 41; Lexikon der Wirtschaftsprüfung Prof. Dr. Lück, Berlin 1980; Handwörterbuch der Revision, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Professor Dr. Coenenberg et al., S. 628; die beiden Quellen differieren hinsichtlich der Jahresangabe, das Handwörterbuch der Revision datiert die Definition auf das Jahr 1949, das Lexikon der Wirtschaftsprüfung auf das Jahr 1963.

schaft zu sehen.²² Die Aufdeckung von betrügerischen Handlungen stand bei den damaligen Überlegungen im Vordergrund.

Die amerikanischen Wirtschaftsprüfer sahen diese Definition als für ihre Bedürfnisse zu weit gefasst an. Ihr Anliegen war in erster Linie die Kontrolle und Verlässlichkeit der Jahresabschlussangaben und der Buchhaltung. Die interne Kontrolle wurde also aufgeteilt in „administrative control“ and „accounting control“. Diese wurden definiert in section 320.27.-28 1973 der „AICPA’s Professional Standards“²³ und wurden in das Statement of Auditing Standards (SAS) No. 1 übernommen. Die Definitionen lauten wie folgt:

Administrative control includes, but is not limited to, the plan of organization and the procedures and records that are concerned with the decision processes leading to managements authorization of transactions. Such authorization is a management function directly associated with the responsibility for achieving the objectives of the organization and it is the starting point for establishing controls.

Accounting control comprises the plan of organization and the procedures and records that are concerned with the safeguarding of assets and the reliability of financial records and consequently are designed to give reasonable assurance that:

- a) Transactions are executed in accordance with management’s general or specific authorization.
- b) Transactions are recorded as necessary (1) to permit preparation of financial statements in conformity with generally accepted accounting principles or any other criteria applicable to such statements and (2) to maintain accountability for assets.
- c) Access to assets is permitted only in accordance with management’s authorization.
- d) The recorded accountability for assets is compared with the existing assets at reasonable intervals and appropriate action is taken with the respect to any difference.

Der Lockheed Skandal und verschiedene andere Unternehmenskrisen führten in den USA zu der Verabschiedung des „Foreign Corrupt Practices Act“ (FCPA) im Jahre 1977. Mitte der 70 Jahre bestachen Manager des amerikanischen Flugzeugherstellers Lockheed japanische Politiker, um den Verkauf von Flugzeugen an Nippon Airlines zu fördern. Die von der Security und Exchange Commission aufgedeckten betrügerischen Machenschaften hatten ihre Ursache in nachlässigen Kontrollen. Ziel des „Foreign Corrupt Practices Act“ war die Verhinderung von Manipulationen und Betrug durch die Verbesserung der internen Kontrollen und Aufzeichnungen. Das Vorhandensein eines Internen Kontrollsystems wurde praktisch gesetzlich vorgeschrieben. L. B. Sawyer

22 Siehe Handwörterbuch der Revision, Enzyklopädie, S. 629.

23 AICPA, American Institut of Certified Public Accountants (amerikanische Wirtschaftsprüfervereinigung).

schreibt hierzu: „The Act’s most far-reaching implications to domestic firms are not the provisions prohibiting the corruption of foreign officials. Rather they are the requirements for record keeping imposed on United States companies. To that extent, the title of the Act is a misnomer.“²⁴ Die oben aufgeführten Punkte aus dem SAS No. 1 a – d fanden wörtlich Eingang in den Absatz 13 (b) des Foreign Corrupt Practices Act.

Wesentliche Unterschiede im System der Unternehmensüberwachung in Deutschland einerseits und den Vereinigten Staaten und England andererseits liegen darin, dass das angloamerikanische Board System nicht zwischen Geschäftsführung (Vorstand) und Unternehmensüberwachung (Aufsichtsrat) unterscheidet. Das „Board of Directors“ wird definiert als „group of persons elected by a company’s stockholders to run the business according to the corporate charter. Senior management is appointed by the board. Typically, the Board consists of top management executives (INSIDE DIRECTORS) and representatives external to the company (OUTSIDE DIRECTORS). The board has significant influence over accounting and financial policies of the business entity“²⁵.

Die mangelnde Trennung zwischen Geschäftsführungsbefugnis und Unternehmensüberwachung spielte bei der Einrichtung von sogenannten „**audit committees**“ eine wichtige Rolle. Die erste Erwähnung von „audit committees“ geht auf Empfehlungen der New York Stock Exchange (NYSE) im Jahre 1939 und der „Security and Exchange Commission“ (SEC) im Jahre 1940 aufgrund von Manipulationsfällen (McKeeseon and Robinson case) zurück. Haasen führt aus, dass es der SEC mit ihrer Empfehlung eines audit committees darum ging, „die Abschlussprüfer aus der Abhängigkeit vom operativen Management zu lösen, ein nur mit outside board-Mitgliedern besetztes Gremium sollte Bestellungen der Abschlussprüfer, Auftragsumfang und Honorar vereinbaren sowie die Kommunikation mit den Abschlussprüfern pflegen.“²⁶ Haasen verweist in seinem Artikel weiter darauf, dass es entsprechend der angelsächsischen Rechtstradition keine gesetzliche Grundlage für das „audit committee“ gibt. Aufgrund von weiteren Betrugs- und Bestechungsfällen verlangen aber die SEC und die NYSE bei börsennotierten Gesellschaften seit 1978 die Implementierung eines „audit committees.“

Die Aufgaben des „audit committees“ variieren und werden in einer Broschüre von Peat Marwick & Mitchell wie folgt beschrieben:

- Oversee the company’s internal accounting controls,
- Review the internal audit department,
- Select the independent auditors (einschließlich Honorarfestlegung, Anmerkung des Verfassers),

24 L. B. Sawyer, „The Practice of Modern Internal Auditing“, S. 68.

25 Joel G. Siegel, PhD, CPA, Jae K. Shim, PhD, Dictionary of Accounting Terms, Barron’s Educational Series, Inc., New York, 1987.

26 Uwe Haasen, „Die Bedeutung der Audit Committees“ – Ein Beispiel für die Zusammenarbeit der Überwachungssträger? Wissenschaft und Praxis – Gedankenaustausch zu aktuellen Fragen, in zfbf 40 (4/1988).

- Review the annual audit plan with the independent auditors, and
- Review the annual report and the results of the independent audit (often the responsibility to review published financial information also includes reviewing interim financial information).²⁷

Die „audit committees“ umfassen in der Regel drei bis fünf Personen, die folgende Voraussetzungen erfüllen sollen:

- Unabhängigkeit von der geprüften Stelle,
- gute Reputation und
- hohe Qualifikation auch in den Bereichen Rechnungslegungs- und Revisionswesen (financial literacy).

Das „audit committee“ verfügt über ein aktives und passives Informationsrecht. Es werden zwei bis vier Sitzungen im Jahr abgehalten. Die Qualität dieser Ausschüsse ist abhängig von der Qualifikation und dem Arbeitseinsatz der Ausschussmitglieder. Die Besetzung mit qualifizierten „outside directors“ stellt sicher ein gewisses Problem dar, da die Mitglieder einerseits über Branchenkenntnisse verfügen sollten, andererseits nicht dem eigenen Unternehmen angehören dürfen. Die Beschäftigung von Mitarbeitern der Konkurrenz, eines Kunden oder eines Rückversicherungsunternehmens stellt aber schon aufgrund der weitgehenden Informationsrechte sicherlich keine adäquate Lösung dar, eine weitere Möglichkeit ist der Rückgriff auf Mitarbeiter des Wirtschaftsprüferberufs oder auf hochqualifizierte unparteiische Pensionisten.

Es sei noch darauf verwiesen, dass der Aufsichtsrat einer deutschen Aktiengesellschaft prinzipiell die Möglichkeit hat, Ausschüsse, wie z. B. den Bilanzausschuss, einzuberufen²⁸.

Wesentliche Unterschiede gibt es auch im Bereich der Rechnungslegung. In den USA bestehen keine gesetzlichen Regeln für die Aufstellungen von Bilanzen von privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Rechnungslegungspraxis aller bilanzierenden US-Unternehmen richtet sich nach den „generally accepted accounting principles (GAAP)“, die mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung vergleichbar sind. Diese werden seit 1973 vom Financial Accounting Standards Board (FASB), einer privatwirtschaftlichen Institution, in Form von „FASB Statements“ erlassen. Materiell liegen die Unterschiede vor allem darin, dass an Stelle des Vorsichts- und Gläubigerschutzprinzips die Prinzipien des „true and fair view“ bzw. „fair representation“ gesetzt werden. Dies führt in der Regel zu einem rascheren Gewinnausweis.

Eine weitere wichtige Grundlage stellen die „regulations“ der **SEC** dar. Die SEC wurde als zentrale Börsenaufsichtsbehörde mit dem „Securities Exchange Act“ von 1934 gegründet. Sie ist mit Richtlinienkompetenz ausgestattet. Die

²⁷ Peat Marwick, Mitchell & Co, Audit Committee, S. 8, 1983.

²⁸ § 111 Abs. 2 AktG in der Fassung vom Juli 1998 „Der Aufsichtsrat kann die Bücher und Schriften der Gesellschaft sowie die Vermögensgegenstände, namentlich die Gesellschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren, einsehen und prüfen. Er kann damit auch einzelne Mitglieder oder für bestimmte Aufgaben besondere Sachverständige beauftragen.“

von dieser Behörde herausgegebenen „regulations“ sind in ihrer Wirkung mit gesetzlichen Anforderungen vergleichbar.

Die **Versicherungsaufsicht in den USA** ist auf einzelstaatlicher Ebene organisiert. Dies bedingt unterschiedliche Regelungen von Bundesstaat zu Bundesstaat. Die einzelnen Versicherungsaufsichtsbehörden sind in der **National Association of Insurance Commissioners** zusammengeschlossen, die sich um eine gewisse Harmonisierung bemüht. Die Aufsichtsbehörden informieren sich durch umfangreiche Nachweise, die nach den sogenannten statutory accounting principles (SAP) erstellt werden. Die National Association of Insurance Commissioners hat bereits Anfang der 70er-Jahre ein Frühwarnsystem namens IRIS (Insurance Regulatory Information System) aufgrund von Kennzahlen entworfen und dieses weiterentwickelt.

Mit der 1985 erfolgten Gründung des „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“, kurz als „Coso“ bezeichnet, verfolgte die Privatwirtschaft das Ziel, durch Entwicklung eigener Standards weiterer staatlicher Regulierung zuvorzukommen. „Coso“ wurde von dem amerikanischen Wirtschaftsprüfungsinstitut AICPA (American Institute of Certified Accountants), dem Institut für Interne Revision und drei weiteren Organisationen als private Initiative gegründet.

Aufgabe von „Coso“ ist die Erarbeitung von Konzepten zu folgenden Themen:

- Erhöhung der Qualität der Finanzberichterstattung, insbesondere die Vermeidung betrügerischer Finanzberichterstattung,
- Verbesserung des Internen Kontrollsystems,
- Entwickeln ethischer Standards, Leitlinien ethischen Handelns in der Wirtschaft (in USA als „Code of Conduct“ bezeichnet).

Im Jahre 1987 wurde der „Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting“, allgemein als „Treadway Report“ bezeichnet, veröffentlicht. Der Bericht enthielt Vorschläge zur Verbesserung von Internen Kontrollsystemen. Aus diesen Aktivitäten resultierte ein Projekt, das Alan Boycott folgendermaßen charakterisierte: „Die Arbeitsgruppe sollte sich mit der Zusammenstellung von praktikablen und weithin akzeptierten Kriterien für die Einführung interner Kontrollen und der Bewertung ihrer Wirksamkeit befassen.“²⁹ Das Resultat war der Bericht „Internal Control, Internal Framework“. „Coso“ liefert einen Maßstab für die Evaluierungen von Internen Kontrollsystemen.

Die Studie enthält eine umfangreiche und geschlossene Darstellung des Systems der Internen Kontrollen (control framework) und verbindet die Theorie mit praktischen Handlungsanweisungen. Sowohl in den USA als auch international wurde die Studie beachtet und beeinflusste vermutlich auch die am Gesetzgebungsprozess des „KonTraG“ Beteiligten.

29 Alan Boycott, Interne Revision 4/97, Corporate Governance: Zur Entwicklung eines Rahmenkonzepts für interne Kontrollsysteme, S. 219.

Die Studie besteht aus vier Teilen:

- Executive Summary
- Framework
- Reporting to External Parties
- Evaluation Tools

Ein Ziel dieser Studie war, eine gemeinsame Definition des Internen Kontrollbegriffs zu schaffen. Die weitgefasste Definition lautet wie folgt: „Internal Control is broadly defined as a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- effectiveness of operations
- reliability of financial reporting
- compliance with applicable laws and regulations.“

Die Ähnlichkeiten zu zwei in der Gesetzesbegründung zum KonTraG genannten Kriterien, nämlich Unrichtigkeiten der Rechnungslegung (reliability of reporting) und Verstöße gegen Gesetze (compliance with laws and regulations), sind auffällig.

Lück schreibt richtigerweise zu den Begriffen „Internal Control“ und „Internes Kontrollsystem“: „Es ist falsch und es war schon immer falsch, das amerikanische „Internal Control“ mit Internes Kontrollsystem zu übersetzen. Es ist richtig, im deutschen Sprachraum vom „Internen Überwachungssystem“ zu sprechen, weil unter diesem Begriff neben organisatorischen Sicherungsmaßnahmen und neben den Kontrollen auch die Interne Revision berücksichtigt wird.“³⁰

Das Interne Überwachungssystem eines Unternehmens wird in der „Coso“-Studie in fünf Komponenten unterteilt:

– **Kontrollumfeld („control environment“)**

Mit dem Wort Kontrollumfeld („control environment“) wird die Einstellung des Managements („tone of the top“) und der Mitarbeiter zu Kontrollen, Überwachungsfragen und der Integrität bei Interessenkonflikten charakterisiert. Ein Kennzeichen für ein schlechtes Kontrollumfeld ist beispielsweise, wenn in der Wertschöpfungskette nachrangige operative Tätigkeit wie z. B. die Buchhaltung oder Datenverarbeitung nicht ausreichend geschätzt und ausgestattet werden. Aber auch andere weiche Faktoren, wie z. B. die Integrität und Philosophie des Managements, die Delegation von Verantwortung sowie die Kompetenz der Mitarbeiter, werden unter diesem Begriff subsumiert. Ein positives Kontrollbewusstsein bzw. ein intaktes Kontrollumfeld bilden die Basis für die verbleibenden vier Komponenten.

30 WP/STB Prof. Dr. Dr. h.c. Lück, Elemente eines Risikomanagements.

– Risikoeinschätzung („Risk Assessment“)

Eine Grundvoraussetzung für die Risikoeinschätzung ist die Formulierung von Zielen bzw. eines Zielsystems. Risikoeinschätzung ist die Identifizierung und Analyse relevanter interner und externer Risiken hinsichtlich ihrer möglichen Wirkung auf die Unternehmensziele.

– Kontrollaktivitäten (Control activities)

Als Kontrollaktivitäten werden alle zeit- bzw. prozessnahen Maßnahmen und Prozeduren verstanden, die gewährleisten, dass gemäß den Handlungsanweisungen und Zielvorgaben des Managements gearbeitet wird. Sie sollen auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens stattfinden. Die Bedeutung von in den Prozess integrierten Kontrollen wird hervorgehoben. Die Wirksamkeit der Kontrollaktivitäten kann durch die Interne Revision oder auch durch Selbsteinschätzung der Handelnden, sogenanntes „Control Risk Self Assessment“ (CRSA), durchgeführt werden. Die Methoden des CRSA haben in den angloamerikanischen Ländern an Popularität gewonnen. Es ist jedoch anzumerken, dass bei den Methoden des Control Risk Self Assessment

- die Objektivität und Distanz zur eigenen Tätigkeit oder der des Kollegen,
- die mangelnde Vergleichbarkeit mit anderen Verfahren (best practice),
- die Aufdeckung von Manipulationen und betrügerischen Machenschaften

kritische Punkte darstellen.

– Information und Kommunikation (Information and Communication)

In dieser Komponente werden weitere wichtige Elemente als eine Voraussetzung für ein funktionierendes Kontrollsystem aufgeführt:

- aufgabengerechte Kommunikation,
- klares Rollenverständnis der Handelnden und
- Bereitstellen verlässlicher Informationen sowie die adäquate Unterrichtung der Mitarbeiter,
- möglichst reibungsloser Informationsfluss im Unternehmen.

Als Empfehlung für die praktische Umsetzung werden hier unter anderem – nicht ganz neu – Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen gefordert.

– Monitoring

Die Notwendigkeit der laufenden Überwachung der internen Kontrollsysteme wird betont. Hierbei wird unterschieden in laufende, prozessabhängige Kontrollen und separate Kontrollen. Die Überwachung durch Vorgesetzte und das Management ist Teil der prozessabhängigen Kontrollen. Der Umfang und die Frequenz der separaten Kontrollen sind vom Risikoprofil der Gesellschaft abhängig. Die Studie hebt hervor, dass sich alle im Unternehmen für die Interne Kontrolle verantwortlich fühlen sollten, es wird aber deutlich zum Ausdruck gebracht, dass die ultimative Verantwortung für die Unternehmensüberwachung bei der obersten Unternehmensleitung liegt.

Das Rahmenkonzept nach „Coso“ für die interne Unternehmensüberwachung besteht somit aus:

- einer weitgefassten Definition der Internen Kontrolle („internal control“),
- dem Zusammenwirken der fünf Komponenten sowie
- den Unternehmenszielen.

Die Studie zeigt die Nützlichkeit, aber auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit von Internen Kontrollen auf. Interne Kontrollsysteme erleichtern die Anpassung an Veränderungen und geben dem Management eine relative, aber keine absolute Sicherheit vor „unangenehmen Überraschungen“ im Unternehmensgeschehen.

Viele der Forderungen des Konzepts sind bei näherer Betrachtung bekannte Praxis oder verkörpern zumindest gängige Sollvorstellungen. Die geschlossene und umfassende Darstellung des Systems der Unternehmensüberwachung, die Hervorhebung der „weichen Faktoren“, wie z. B. Kompetenz bzw. adäquate Kommunikation und Unternehmenskultur als wesentliche Elemente für die Funktionsfähigkeit der Unternehmensüberwachung, stellt einen erheblichen Fortschritt dar und verdient Anerkennung. Bei der Bewertung von Kontrollsystemen sollte man jedoch darauf achten, dass die Einschätzung der weichen Faktoren aufgrund nachvollziehbarer und konkreter Beobachtungen erfolgt. Die Studie liefert einen Maßstab für das Betreiben und die Evaluierung von internen Überwachungssystemen.

B.III Unternehmensüberwachung in Großbritannien

Zur Jahrhundertwende wurden erste Regeln für Lebensversicherungsgesellschaften erlassen. Diese wurden, oftmals in Folge von Konkursen und Unternehmensschiefen, stückweise weiterentwickelt. Die Rahmenbedingungen zum Betrieb einer Versicherungsgesellschaft sind im „Insurance Company Act“ festgelegt, in den auch die verschiedenen Direktiven der Europäischen Gemeinschaft eingearbeitet worden sind. Das Gesetz regelt die Zulassungsvoraussetzungen von Versicherern, die Solvabilitätsanforderungen, die Überwachung des Versicherungsbetriebs und die persönlichen Voraussetzungen (fit and proper), welche die Manager eines Versicherungsbetriebs erfüllen müssen.

Der „Policy Holder Act“ enthält Bestimmungen für den Insolvenzfall und die Einzahlung in einen Garantiefonds. Im Jahre 1986 wurde der Financial Service Act erlassen, der aber in erster Linie die Banken und die Lebensversicherungsunternehmen betrifft. Lloyd’s of London wurde von den generellen Regeln der Versicherungsaufsicht ausgenommen. Obwohl Lloyd’s weitestgehend eigenen Regeln unterliegt, die im Lloyd’s Act festgelegt sind³¹, muss

31 Vgl. zum vorhergehenden Absatz: Prof. M. Fontaine, Insurance Contract Law, Prof. M. Fontaine, International Association for Insurance Law, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1990.

auch Lloyd's gegenüber dem DTI (Department of Trade & Industry) eine ausreichende Solvabilität nachweisen. Im Jahre 1995 bestand die Gefahr, dass Lloyd's of London diesen Test nicht bestehen könnte, nachdem sie in Folge von fünf Jahren Verluste in Höhe von acht Millionen Pfund angehäuft hat. Das „verlustreiche Altgeschäft einschließlich der Rückstellungen“ von Lloyd's wurde auf die Abwicklungsgesellschaft „Equitas“ übertragen.

Das Federal Insurance Supervisory Office, eine dem Finanzministerium nachgelagerte Behörde, übt die Aufsicht über die in England belegenen Versicherungsunternehmen aus.

Als Reaktion aufgrund von Betrugsfällen etc. wurde im Mai 1991 das „Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance“ von dem Financial Reporting Council, des London Stock Exchange und den Wirtschaftsprüfungsorganisationen unter dem Vorsitz von Adrian Cadbury ins Leben gerufen. Im Dezember 1992 wurde der „Code of Best Practice“, der nach dem Vorsitzenden allgemein als „Cadbury-Report“ bezeichnet wird, veröffentlicht. Cadbury gibt eine Reihe von Empfehlungen (Best Practice) im Bereich von Corporate Governance, wie z. B.:

- Abhalten regulärer Board Meetings, effektive Kontrolle des Unternehmensgeschehens durch den Board
- Machtverteilung und Aufteilung der Verantwortung zwischen dem Management, den Aktionären und der Gesellschaft
- Organisation des englischen Board Systems (die Positionen „CEO“ [Chief Executive Officer] und „Chairman of the board“ sollten nicht in Personalunion geführt werden)
- Rollen und Zusammenspiel zwischen „executive director und outside directors“
- Stärkere Besetzung des Boards mit „outside directors“ und Betonung der Rolle der „outside directors“, („the board should include non-executive directors of sufficient calibre and number for their views to carry significant weight in the boards decisions“, vergleichbar der Stärkung des Aufsichtsrates nach KonTraG, ebenfalls Hervorhebung der Rolle der Aktionäre)
- Ausgestaltung und Anforderungen an das Rechnungswesen und die Internen Kontrollsysteme
- Rolle, Aufgaben, Kontrolle und Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers
- Einrichtung und Betrieb von „audit und remuneration committees“.

Der Cadbury-Report fand über die Landesgrenzen hinaus Beachtung. Auf die näheren Inhalte des Greenbury-, Cadbury- und des Hampel-Reports wird im Rahmen des „Combined Code“ eingegangen, der eine Zusammenfassung dieser Berichte darstellt. Kritik an Cadbury wurde auch dahin gehend geäußert, dass Cadbury das deutsche duale System (two-tier system), d. h. Tren-

nung in Aufsichtsrat (Überwachung) und Vorstand (Geschäftsführung), durch die Hintertüre einführen würde. Die Wahrnehmung der Geschäftsführungsfunktion und der Überwachungsfunktion in Personalunion („Macher“ = „Überwacher“) stellt aus Kontrollgesichtspunkten einen wunden Punkt des „unitary board system“ dar. Der Unterschied zwischen dem „dual board“ System und dem „unitary board system“ ist auf eine unterschiedliche Entwicklung des europäischen Aktienrechtes zurückzuführen. Hueck führt hierzu aus: „Die französische AG, die société anonyme, war ursprünglich im „code de commerce“ von 1807 geregelt, ...Dem französischen Vorbild sind mehr oder weniger stark gefolgt vor allem Belgien, Niederlande (namenloze vernootschap), Italien (società per azioni), Spanien, Südamerika. Dagegen hat das deutsche Aktienrecht namentlich die Regelung in Österreich, der Schweiz, den nordischen Staaten, Japan und in gewissem Umfang auch das frühere Recht in den heute kommunistischen Ländern, vor allem Russland und China, beeinflusst. Selbstständig hat sich das angelsächsische Recht entwickelt. In England war grundlegend der Companies Act von 1862; es sind verschiedene Rechtsformen herausgebildet, die eigentliche AG ist die „joint stock“ company limited by shares.“³² Es wird sich zeigen, welches System eine wirkungsvollere Kontrolle gewährleistet. Reformen sind immer dann zu erwarten, wenn größere Schief-lagen auftreten. Auch hier sei nochmals Hueck zitiert: „Die ganze Geschichte des Aktienrechts ist gekennzeichnet durch ständig wiederholte Versuche des Gesetzgebers, durch verschärfte Schutzbestimmungen das Publikum gegen Ausbeutungsversuche, die immer wieder andere Formen annehmen, zu sichern, ohne dass dies im vollen Umfang gelingt.“³³

Am 17. July 1995 wurde der sogenannte Greenbury-Report veröffentlicht, der Bericht ist nach dem Vorsitzenden der Study Group, Sir Richard Greenbury, benannt. Der Greenbury-Report beschäftigt sich vorwiegend mit der Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder. Der Report fordert die Veröffentlichung sämtlicher Vergütungen an Geschäftsleitungsmitglieder sowie die Einrichtung eines „remuneration committee“.

Im Cadbury-Report wurde bereits eine weitere Untersuchung und Beschäftigung mit der Materie angeregt. Das „Committee on Corporate Governance“ nahm im Jahre 1996 seine Arbeit auf und veröffentlichte im Januar 1998 den sogenannten „Final-Report“, auch als „Hampel-Committee-Report“ bekannt, der wiederum nach dem Vorsitzenden, diesmal Sir Ron Hampel, benannt wurde³⁴.

Das „Committee on Corporate Governance“ wurde im November 1995 aufgrund der Initiative des „Financial-Report-Council“ gegründet. Es wird von der „London Stock Exchange“, der „Confederation of British Industry, the Institute of Directors, the „Consultative Committee of Accountancy Bodies“, „the Natio-

32 Alfred Hueck, Gesellschaftsrecht, München, 1975, S. 118.

33 Alfred Hueck, Gesellschaftsrecht, München, 1975, S. 118.

34 Vgl. hierzu Final Report, Hampel Committee Report, Committee on Corporate Governance, S.28, Januar 1998, London.

nal Association of Pension Funds“, gesponsert. Der Hampel-Report basiert auf Erhebungen bei insgesamt über 250 verschiedenen Organisationen bzw. Privatpersonen. Es sollen hier – unsortiert zur Charakterisierung der Arbeit – einige interessante Statements des Hampel-Reports wiedergegeben werden. In einigen wenigen Punkten werden auch von Cadbury und Greenbury abweichende Akzente gesetzt:

- „Public companies are now among the most accountable organisations in society. They publish trading results and audited accounts; and they are required to disclose much information about their operations, relationships and remuneration and governance arrangements. We strongly endorse this accountability and we recognise the contribution to it made by the Cadbury and Greenbury committees. But the emphasis on accountability has tended to obscure a board’s first responsibility – to enhance the prosperity of the business.“³⁵
- Business prosperity cannot be commanded. People, teamwork, leadership, enterprise, experience and skills are what really produce prosperity. There is no single formula to weld these together, and it is dangerous to believe that rules and regulations about structure will deliver success.³⁶...
- Greenbury was not about controlling board remuneration, nor can that ever be done in a free market economy. But it is already clear that Greenbury’s primary aim – full disclosure is being achieved. Indeed, the new corporate governance requirement for the full disclosure of director’s emoluments and a remuneration committee report have led to a disproportionate part of annual reports being devoted to these subjects.³⁷
- We recommend that the word „effectiveness“ should be dropped from point 4.5 in the Cadbury code³⁸, which would then read „The directors should report on the company’s system on internal control“. We also recommend that the auditors should report on internal control privately to the directors, which allows for an effective dialogue to take place and for best practice to evolve. The word effectiveness has proved difficult both for directors and auditors in the context of public reporting. It can imply that controls can offer absolute assurance against misstatement or loss; in fact no system of control is proof against human error or deliberate override... but explain that such a system could provide only reasonable assurance against material misstatement or loss.³⁹

35 Ebenda S. 7.

36 Ebenda S. 7.

37 Ebenda S. 9.

38 Cadbury Committee Report (Cadbury Code): Cadbury recommended that „the directors should report on the effectiveness of the company’s system of internal control (code 4,5) and that this report should be reviewed by the auditors“ (code, footnote).

39 Hampel-Report, S. 52 Pkt 6.11.

- Auditor Independence: We suggest that the bodies concerned should examine whether, in the existing professional guidance, the 10 % limit of total income from one listed or other public interest client should be reduced.⁴⁰
- The Board: We have found overwhelming support for the unitary board of the type common in the UK. There was little enthusiasm for a two tier framework. The unitary board offers considerable flexibility. The board may delegate functions to board committees...⁴¹

Des Weiteren wird an verschiedenen Stellen eindringlich betont, dass man sich keinen schematischen Umgang mit aufgestellten Regeln, sondern eine qualitative, inhaltliche Auseinandersetzung wünscht. Die schematische Vorgehensweise wird im Bericht als „box ticking“ (Beantwortung der Fragen mit Ja oder Nein, nach dem Motto: je mehr Regeln befolgt werden, desto besser) bezeichnet. Es wird verdeutlicht, dass: „Box ticketing (Ankreuzmethode) takes no account of the diversity of circumstances“ und „It might even be possible for the next disaster to emerge in a company with, on paper with a 100 % record of compliance“⁴². Eine Haltung, die durch formale Erfüllung charakterisiert werden kann und auch bei der Implementation des KonTraG anzutreffen ist (je mehr Risiken identifiziert werden, desto besser ist die Analyse...), insbesondere, wenn die Umsetzung mit „teutonischer Gründlichkeit“ erfolgt.

Das „Committee on Corporate Governance“ veröffentlichte im Juni 1998 den „Combined Code, Principles of good governance and code of best practice“. Dieser fasst im Wesentlichen die Ergebnisse der Arbeiten von „Cadbury“, „Greenbury“ und „Hampel“ zusammen. Der Bericht enthält eine Reihe von allgemeinen Prinzipien einer empfehlenswerten, guten Unternehmensführung, die durch detaillierte Empfehlungen, sogenannte „Code Provisions“, näher spezifiziert und ergänzt werden. Die Empfehlungen und Prinzipien wurden mit der London Stock Exchange abgestimmt. Die an der London Stock Exchange gelisteten Unternehmen müssen gegenüber den Aktionären in freier Form erklären, wie sie die im Report genannten Prinzipien und detaillierten Empfehlungen umsetzen. Wenn den Empfehlungen nicht gefolgt werden kann oder soll, wird hierfür eine plausible Erklärung gefordert. Im Bericht wird jedoch ausgeführt, dass es im Verantwortungsbereich der Aktionäre liegt, und nicht etwa Aufgabe der Aufsichtsbehörden ist zu entscheiden, ob die Berichterstattung ausreichend ist und Erklärungen für Abweichungen akzeptiert werden können.

Einige wichtige Empfehlungen bzw. Anforderungen sind:

- Die Positionen von „CEO“ und „Chairman“ sollten zur Begrenzung der Machtfülle nicht von ein und derselben Person besetzt werden.
- Ausgeglichene Besetzung des Board mit „executive“ und „non-executive independent directors“, Verhinderung von Monopol- und Vormachtstellungen einzelner Personen.

40 Hampel-Report, S. 51 Pkt. 6.8.

41 Hampel-Report, S. 25 Pkt. 3.12.

42 Hampel-Report, S. 10 ff. Pkt. 1.13 und Pkt. 1.14.

- Transparentes (Aus-)Wahlverfahren und begrenzte Amtszeiten der directors (Wiederwahl vorzugsweise nach einem Jahr, jedoch mindestens nach drei Jahren).
- Transparenz und Offenlegung der Vergütungsstruktur der Geschäftsleitung, die Einrichtung eines „remuneration committees“ wird empfohlen.
- Einrichtung und Überwachung des Internen Kontrollsystems.
(D 2 „The board should maintain a sound system of internal control to safeguard shareholder’s investment and the company’s assets.“)⁴³
- Jährliche Überprüfung der Angemessenheit des Internen Kontrollsystems.
(D 2.1 The directors should at least annually, conduct a review of the effectiveness of the group’s system of internal control and should report to shareholders that they have done so. The review should cover all controls, including financial, operational and compliance controls and risk management.)⁴⁴
- Prüfung der Notwendigkeit der Einrichtung einer Internen Revision.
(D 2.2 „Companies which do not have an internal audit function should from time to time review the need for one.“)⁴⁵
- Empfehlung, ein „audit committee“ einzurichten. Das „audit committee“ soll in der Mehrheit aus independent non-executive directors bestehen. Seine Aufgaben bestehen in einer kritischen Würdigung der Prüfungsergebnisse und der Beurteilung, ob die Unabhängigkeit und Objektivität der Prüfer gewährleistet war bzw. ist. Erbringt der Jahresabschlussprüfer in nennenswertem Umfang Consulting und andere Dienste, sollten diese in die Betrachtung mit einbezogen werden.⁴⁶
- Enge Kommunikation und Abstimmung mit den Aktionären und institutionellen Investoren.

Schließlich wurde im April 1999 die Turnbull Guidance, wiederum benannt nach dem Vorsitzenden Nigel Turnbull, veröffentlicht. Das Institut of Chartered Accountants in England & Wales kam mit der Stock Exchange überein, Leitlinien zur Umsetzung der Forderung des Combined Codes zu publizieren. Die Leitlinie behandelt die Umsetzung von nachfolgenden drei Prinzipien des Combined Codes:

43 Combined Code S. 22 Pkt. D 2.

44 Combined Code S. 22 Pkt. D 2.1. Siehe hierzu auch die Ausführung im Hampel-Report: The word „effectiveness“ can imply that controls can offer absolute assurance against misstatement or loss; in fact no system of control is proof against human error or deliberate override.

45 Siehe hierzu auch Hampel-Report S. 54 „The work of the external auditors, important though it is, will not necessarily cover the full scope of the controls.“

46 Siehe hierzu Hampel Report, „We support the Cadbury recommendation (report 4.35 (a) and (b) that all listed companies should establish an audit committee, composed to, the board. The duties of the audit committee include keeping under review the scope and results of the audit and its costs effectiveness, and the independence and objectivity of the auditors.“

Principle D 2: „The board should maintain a sound system of internal control to safeguard shareholder’s investment and the company’s assets.“

Principle D 2.1 states that „The directors should, at least annually, conduct a review of the effectiveness of the group’s system of internal controls and should report to shareholders that they have done so. The review should cover all controls, including financial, operational and compliance controls and risk management.“

Provision D 2.2 states that „Companies which do not have an internal audit function should from time to time review the need for one.“⁴⁷

In dem Report wird ausgeführt, dass das Interne Kontrollsystem die Risiken auf ein akzeptables Restrisiko zurückführen muss. Das Interne Kontrollsystem wird folgendermaßen definiert:

An internal control system comprises all those policies and procedures that, taken together, support a company’s effective and efficient operation and enable it to respond to significant business, operational, financial compliance and other risks.⁴⁸

B.IV Unternehmensüberwachung in Kanada (Criteria of Control: Coco)

Die kanadischen Wirtschaftsprüfer (The Canadian Institute of Chartered Accountants, CICA) entwickelten auf Basis des US-amerikanischen Coso-Modells das sogenannte Coco-Modell, Criteria of Control. Das im November 1995 veröffentlichte „Coco“ will ebenso wie das Coso-Modell ein Grundverständnis für die Beurteilung und Entwicklung von Kontrollsystemen vermitteln. „Coco“ fasst den Kontrollbegriff sehr weit und definiert ihn folgendermaßen: „Control comprises those elements of an organization (including its resources, systems, processes, culture, structure and tasks) that, taken together, support people in the achievement of the organization’s objectives.“⁴⁹ Das Modell geht davon aus, dass gut kontrollierte Unternehmen am Markt erfolgreicher sind. In Übereinstimmung mit „Cadbury“ und „Coso“ wird ebenfalls betont, dass Kontrollsysteme keine absolute Absicherung bieten, angeführt werden als negative Beispiele das kollusive Zusammenwirken von Mitarbeitern und das Aushebeln von Kontrollen durch das Management (Management Override).

47 Internal Control, Guidance for Directors of Listed Companies, Incorporated in the United Kingdom, Consultation Draft April 1999, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, London 1999 (Turnbull Report).

48 Ebenda (Turnbull Report) S. 7 „Internal Control“.

49 The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto, Ontario, November 1995, Control and Governance – Number 1, Guidance on Control.

Das Modell baut auf fünf Kontrollkriterien auf:

Purpose (Zielsetzung)

Commitment (Verpflichtung)

Capability (Fähigkeit)

Monitoring and Learning (Überwachen und Lernen)

Die fünf Kontrollkriterien werden durch insgesamt 20 Kernaussagen untermauert. Nachfolgend soll das Coco-Modell anhand der fünf Kriterien und einiger signifikanter Zitate charakterisiert werden.

Purpose:

Die Organisation wird definiert als Menschen, die zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dem Zielbildungsprozess und der verständlichen Kommunikation der Unternehmensziele wird hohe Bedeutung beigemessen („A person performs a task, guided by an understanding of its purpose“).

Die Ziele werden dabei in drei Kategorien aufgeteilt:

Effectiveness and efficiency of operations (wie z. B. Kundenservice, Verbrauch von Ressourcen etc.)

Reliability of internal and external reporting

Compliance with applicable laws and regulations and internal policies

Die Entscheidungen selbst sind dabei nicht Gegenstand der Kontrolle, wohl aber die Art und Weise ihres Zustandekommens! Bei der Zielsetzung (purpose) müssen auch die Risiken identifiziert und bewertet werden, die der Zielerreichung entgegenstehen. Ebenfalls sollten die Pläne zur Risikobewältigung und Zielerreichung in der gesamten Organisation plausibel kommuniziert werden. Die Ziele sollten messbar, operational sein, und die Zielerreichung sollte im Sinne einer Frühwarnfunktion laufend gemessen werden, damit auf Abweichungen rechtzeitig reagiert werden kann.

Commitment

Die Studie kommt zur Erkenntnis, „all control rests ultimately on people assuming responsibility for their decisions and actions.“⁵⁰ Die gemeinsam vertretenen ethischen Werte und die gemeinsamen Ziele der Organisation bestimmen letztlich das Verhalten der Organisationsteilnehmer. Die Vorbildfunktion des Managements wird dabei betont, die Wertordnung muss in der Organisation gelebt werden. Nur wer sich gegenüber der Organisation verpflichtet fühlt, wird seine Aufgabe gut erledigen. Auf offene Kommunikationsstrukturen und eine entsprechende „Fehlerkultur“ wird großer Wert gelegt. Zur „Fehlerkultur“ wird ausgeführt: „For example, people faced with difficult financial or

50 Ebenda S. 14.

operating problems may feel great pressure to withhold or cover up information in order to buy time. If they can trust the organization to distinguish innocent mistakes from blatant abuse or incompetence – and to treat such mistakes as a source of learning rather than as a basis of punishment – they are more likely to communicate problems and bad news quickly to others.“ Des Weiteren werden die Wichtigkeit der klaren Zurechnung von Verantwortlichkeiten und die Vermeidung von Wissensmonopolen hervorgehoben.

Capability

Die handelnden Personen müssen entsprechend ausgebildet sein und über die notwendigen Fähigkeiten verfügen. Hier ist in erster Linie die Personalabteilung (Human Resources) gefordert. Auch unter diesem Kriterium spielen aufgabengerechte Kommunikation und die rasche, empfängerorientierte Informationsweitergabe eine entscheidende Rolle. Es wird verdeutlicht, dass jeder im Unternehmen eine Verantwortung für die Kontrollaktivitäten hat: „Control activities are routines to provide assurance that processes operate as designed and meet the requirements of the organization’s policies. Everyone in the organization is likely to have some responsibility for control activities.“ Abschließend wird ausgeführt, dass die Dokumentation von Abläufen und Kontrollen von der Unternehmensgröße abhängig ist. Es wird darauf hingewiesen, dass eine gute Dokumentation eine Stabilität der Prozesse auch bei personellem Wechsel gewährleistet.

Monitoring and Learning

Die Forderung einer konstanten Beobachtung der Umwelt unter Risikogesichtspunkten kommt der deutschen Forderung im KonTraG nach einem Frühwarnsystem sehr nahe, die entsprechende Empfehlung lautet bei Coco wie folgt: „External and internal environments should be monitored to obtain information that may signal a need to reevaluate the organization’s objectives or control.“⁵¹ Bei Veränderungen der Unternehmensumwelt müssen auch die Kontrollmechanismen angepasst werden.

Die Überwachung der „Performance“, d. h. die Leistungsmessung (Umsatz, Gewinn, Produktionszahlen), ist heute in den meisten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Weitreichender ist die Forderung der Coco-Studie, dass die grundlegenden Annahmen, auf denen das Gedeihen des Unternehmens basiert, von Zeit zu Zeit kritisch hinterfragt werden. Dass z. B. die Frage gestellt wird, ob die Produkte des Unternehmens noch dem Bedarf der Kunden entsprechen. In der Versicherungswirtschaft könnte man beispielsweise verstärkt darüber nachdenken, wie die moderne Technik (z. B. Internet, neue Medien, Mobiltelefone, Gentechnik) den Bedarf an Versicherungsleistungen langfristig verändert.

Ferner wird unter diesem Punkt noch die Frage angeschnitten, wie eine optimale Informationspolitik gestaltet werden kann. Bei Handlungsbedarf, der aus

51 Ebenda S. 21.

erkannten Risiken und Chancen resultiert, wird ein konsequentes „follow up“ der ergriffenen Maßnahmen gefordert. Des Weiteren soll das Management „periodically assess the effectiveness of control in its organization and communicate the results to those to whom it is accountable“.⁵² Es wird also eine unternehmensweite Bewertung der Effizienz des gesamten Kontrollsystems gefordert, da nur bei einer Gesamtbetrachtung die verschiedenen Abhängigkeiten der Kontrollen und Risiken untereinander berücksichtigt werden können. Die übergreifende Erfassung und Evaluierung aller Kontrollen dürfte bei großen Organisationen nur in Etappen möglich sein.

Coco ist ein in sich geschlossenes Werk, das in einer sehr komprimierten Weise eine wertvolle Hilfestellung bei der Beurteilung von Kontrollsystemen liefert. Das „Coco“-Modell hat den Vorteil, dass es auf den Ergebnissen von „Coso“ und „Cadbury“ aufbauen und die Erkenntnisse dieser Studien berücksichtigen konnte.

Fazit

Die Historie in den verschiedenen Ländern zeigt, dass Reformen und Weiterentwicklungen auf dem Gebiet der Unternehmensüberwachung vorwiegend dann initiiert wurden, wenn verstärkt Unternehmensschief lagen und Korruptionsfälle auftraten. Ein antizipatives Handeln des Gesetzgebers ohne äußeren Zwang ist historisch nur selten erkennbar. Während in Deutschland Veränderungen auf dem Wege der Gesetzgebung erfolgen, setzt man in den angloamerikanischen Ländern verstärkt auf die Selbstregulierung durch die Marktteilnehmer.

Im betrieblichen Alltag bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung von Kontroll- und Risikomanagementsystemen. Für die Ausgestaltung können die von verschiedenen Arbeitsgruppen und Komitees in den USA, Großbritannien und Kanada erstellten Modelle und Prinzipien eine wertvolle Hilfestellung geben.

Die Notwendigkeit, ein ausreichendes Risikomanagementsystem zu etablieren, ist mittlerweile neben gesetzlichen Anforderungen schon aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen weitgehend anerkannt. Die gesetzlichen Forderungen nach einem Frühwarnsystem und die Beurteilung der zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens durch den Vorstand im Lagebericht stellen jedoch eine deutsche Besonderheit dar. Die Ausgestaltung und Weiterentwicklung wurde vom Gesetzgeber bewusst nicht vorgegeben und muss daher von den Unternehmen unter Berücksichtigung der branchen- und größen-spezifischen Gegebenheiten erarbeitet werden.

52 Ebenda S. 24.

C Begriffsklärung und Aufgaben des Internen Überwachungs- und Kontrollsystems

Vor den weiteren – analytischen und praktischen – Ausführungen zum Kontrollsystem sei an den Ursprung des Kontrollbegriffs erinnert: Das Wort Kontrolle kommt aus dem Lateinischen. Den Ursprung des Wortes „control“ erklärt L. B. Sawyer wie folgt: „Control also spelled ‚controul‘ first appeared in the English Lexicon around 1600 and was defined as ‚the copie of a roll‘ (of account), a parallel of the same qualitie and content with original. It derived from the Latin contrarotulus from contra ‚against‘, and rotula ‚a roll‘“. ⁵³ Das wesentliche Merkmal der Kontrolle ist also der Soll/Ist-Vergleich. Während ursprünglich die vollständige Prüfung aller Geschäftsvorfälle, rein formale Prüfungshandlungen und die Aufdeckung doloser Handlungen im Vordergrund standen, zeigt sich eine deutliche Entwicklung hin zu Stichproben- und Systemprüfungen.

Die Entwicklungsgeschichte und die verschiedenen Begriffsdefinitionen des Internen Kontrollsystems wurden bereits in dem Kapitel „Internationale Entwicklung der Unternehmensüberwachung und Unternehmenskontrolle“ wiedergegeben. Das Interne Kontrollsystem ist ein wichtiger Teil des Risikomanagementsystems. In diesem Abschnitt sollen die Ziele, Aufgaben und die Wirkungsweise des Internen Kontrollsystems erläutert werden. Die funktionsspezifischen Kontrollen in den einzelnen Versicherungsbereichen werden in den einzelnen Kapiteln abgehandelt.

Das Interne Kontrollsystem umfasst alle Kontrollen, die in Arbeitsabläufe integriert sind und von den Struktureinheiten durchzuführen sind. Lück übersetzt den angloamerikanischen Begriff „Internal Control“ mit „Internem Überwachungssystem“, er subsumiert darunter die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen, das Interne Kontrollsystem im engeren Sinn und die Interne Revision. ⁵⁴

Interne Kontrollen vergleichen permanent oder in gewissen Zeitabständen, wie in der Regel- und Steuerungstechnik, den Ist-Zustand mit einem vorher definierten Soll-Zustand. Die Abweichungen sollen an die nächsthöhere Hierarchieebene oder an hierfür vorgesehene Abteilungen gemeldet werden, wenn gewisse Schwellenwerte überschritten werden und gegebenenfalls Reaktionen auslösen. In der Technik lassen sich heute hochkomplexe Prozesse, wie z. B. der Flugverkehr, mit Hilfe der Regel- und Messtechnik überwachen und

53 Lawrence B. Sawyer, The Institute of Internal Auditors, Inc. Altamonte Springs, Florida 32701, S. 57, Control Defined.

54 Wolfgang Lück, Elemente eines Risiko-Managementsystems, Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

steuern. In Fällen, in denen ein hohes Maß an Sicherheit erforderlich ist, wie z. B. im Kraftwerksbetrieb oder in der Medizintechnik, werden unabhängige Kontrollen bzw. Kontrollsysteme hintereinander geschaltet, man spricht von sogenannten redundanten Systemen. Bei Ausfall eines Systems kann das zweite System die Funktion erfüllen.

Derzeit wird versucht, die Arbeitsabläufe so effizient und kostengünstig wie möglich zu gestalten. Dabei werden Effizienzsteigerungen häufig durch die Ausdünnung bzw. Abschaffung von Kontrolltätigkeiten erkaufte. Letztlich sollten die Verantwortlichen hier nicht dem Zeitgeist erliegen, sondern eine nüchterne Kosten/Nutzenüberlegung bzw. Risikoanalyse durchführen. Überlebenswichtige Funktionen, wie z. B. die gesamte Datensicherung, der Schutz vor unberechtigtem Eindringen in den Datenbestand, die Zeichnung von hochsummigem Haftpflichtgeschäft, Einführung neuer Produkte etc., sollte durch mehrfache Kontrollen abgesichert sein. Trotz aller Begeisterung der Betriebswirtschaftslehre für „lean management“ kann man hier von der Natur lernen, überlebenswichtige Funktionen, wie z. B. das Sehen und Hören, sind auch bei Menschen und Tieren aus guten Gründen doppelt, d. h. „redundant“, vorhanden.

Die moderne Datenverarbeitungstechnik in Kombination mit den Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre erlauben eine gute Überwachung des betrieblichen Geschehens. Das Interne Kontrollsystem soll in erster Linie helfen, Fehler aufzudecken, stellt aber auch ein probates Mittel zur Prophylaxe und Bekämpfung von Betrug und absichtlicher Manipulation dar.

Das Interne Überwachungssystem und das Interne Kontrollsystem hat sich parallel zur Aufbau- und Ablauforganisation entwickelt und wurde somit von der Risikoeinstellung und Risikoeinschätzung der jeweiligen Verantwortungsträger geprägt. Die Regelungen zur Internen Überwachung sind bei den Unternehmen in der Regel nicht pro Struktureinheit bzw. pro Prozess geschlossen gesammelt und dokumentiert und sind auch nicht einheitlich gestaltet. Es handelt sich hierbei um historisch gewachsene Strukturen und Prozesse. Eine nachträgliche systematische Erfassung und Adjustierung der gesamten internen Kontrollen einer Unternehmung dürfte regelmäßig an die Grenzen der Wirtschaftlichkeit stoßen.

Die Diskussion über das Frühwarn- und Risikomanagementsystem sollte dazu beitragen, dass bei der Gestaltung und Prüfung der Internen Kontrollen Risikogesichtspunkte stärker berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass eine vernünftige Korrelation zwischen Risiko und Kontrollintensität bzw. Kontrollaufwand bestehen sollte. Sowohl das Interne Kontrollsystem einschließlich des Risikomanagementsystems unterliegen – wie jede betriebliche Aktivität – dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, d. h. der Kontrollaufwand muss dem Kontrollzweck angemessen sein. Präziser ausgedrückt, die Kosten der Kontrolle müssen in Relation zu den Schäden gesetzt werden, dessen Eintritt sie in der Lage sind zu verhindern. In vielen Versicherungsunternehmen unterliegen zum Beispiel die Reisekosten, die Schadenbearbeitung etc. strengen Kontrollen, während

bei strategischen Entscheidungen, wie z. B. Unternehmenskäufen, großen Bauvorhaben, Aufnahme neuer Geschäftsfelder etc., der Kontrollgedanke im Verhältnis zum Risiko häufig weniger ausgeprägt ist.

Bei den Kosten/Nutzenanalysen sollte die Präventivwirkung des Internen Kontrollsystems in das Kalkül einbezogen werden. Insbesondere bei Betrugs- und Manipulationsfällen, verursacht durch Mitarbeiter, Kunden bzw. Drittgeschädigte, liegt der tatsächliche Schaden in der Regel wesentlich höher als die unterschlagene Summe, da erhebliche innerbetriebliche Kapazitäten auf allen Ebenen für Aufklärung, Bereinigung und Problembewältigung gebunden werden. Hinzu kommt noch der nicht zu unterschätzende Imageschaden bei Kunden, Belegschaft und Geschäftspartnern.

Im betrieblichen Alltag wird der Notwendigkeit von Kontrollen nicht immer die ausreichende Beachtung geschenkt. Manager glauben oftmals „Herr der Lage“ zu sein, „ihren Laden im Griff zu haben“. Aufgrund des enormen Ergebnis- und Konkurrenzdrucks sehen sie sich manchmal im Sinne einer kurzfristigen Ergebnisoptimierung gezwungen, Kosteneinsparungen durch Abbau von Kontrollen zu realisieren. Die Unternehmensleitung und die Interne Revision müssen darüber wachen, dass nicht unter der Überschrift „Geschäftsprozessoptimierung“ und „lean management“ notwendige Kontrollen abgeschafft werden. Der Abbau von unternehmensinternen Kontrollen ist deshalb ein so verführerisches Instrument, da häufig nicht unmittelbar und sofort eine negative Wirkung eintritt. Wenn man den Wachhund entfernt, wird deshalb nicht gleich am nächsten Tag eingebrochen! Wie teuer es zu stehen kommen kann, wenn man auf ausreichende Kontrollen verzichtet, zeigt jedoch eindrucksvoll der Kollaps der Barings Bank im Jahre 1995. Der Händler Nick Leeson verursachte durch unautorisierte und zunächst unentdeckte Handelsaktivitäten einen Verlust von 830 Mio. Britische Pfund. Dieser Verlust hatte den vollständigen Zusammenbruch der über 200 Jahre alten Barings Bank und weltweite Turbulenzen auf den Finanzmärkten zur Folge.

Ideal wäre es natürlich, ein Internes Kontrollsystem flächendeckend, risiko-adäquat und nach einer einheitlichen Struktur dokumentiert zu haben. Dies würde den Verantwortlichen sowie internen und externen Prüfern ihre Kontrollaufgabe wesentlich erleichtern und die Transparenz erhöhen.

C.1 Integrität und „Code of Conduct“

Integrität ist, wie auch schon bei den Modellen „Coco“ und „Coso“ angesprochen, eine „conditio sine qua non“ für das Funktionieren von Internen Kontrollsystemen. Integres Verhalten muss von der Unternehmensleitung vorgelebt werden, die Vorbildfunktion des Managements wirkt viel stärker als alle Regelwerke. Integres Verhalten muss ein selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur sein.

In vorwiegend angloamerikanischen Unternehmen wird das „wünschenswerte Verhalten“ in einem für alle Mitarbeiter verbindlichen Verhaltenskodex festge-

legt. Die Unternehmensleitung, die ebenfalls an den Verhaltenskodex gebunden ist, dokumentiert darin gegenüber Mitarbeitern und Dritten, dass sie unge-rechtfertigte Vorteilsnahme und moralisches Fehlverhalten nicht akzeptiert. Der Verhaltenskodex sollte dabei auch klare Verhaltensregelungen für mögliche Interessenkonflikte vorgeben. In vielen amerikanischen Unternehmen müssen die Manager jährlich Fragebögen ausfüllen, in denen die Einhaltung des „Code of Conduct“ abgefragt wird. Die Befragten müssen sehr detailliert und konkret das Bestehen möglicher Interessenkonflikte mit der Privat- und Unternehmenssphäre offenlegen. Zwei Fragen seien nachfolgend zur Illustration aus dem Fragebogen einer US-Gesellschaft wiedergegeben:

1) „Have you, or members of your immediate family, at any time since 1997 had a direct or indirect financial interest in any organization with which the Company has had any transactions? This includes organizations providing goods or services to the Company as well as professional organizations such as legal and consulting firms.“

2) „Have you, or members of your immediate family, at any time received gifts, services, benefits or other form of gratuity, direct or indirect, exceeding \$ 200 in the aggregate, from any organization with which the Company has transactions or is considering for future transactions?“

If the answer is yes, please give details.

Ferner wird der Mitarbeiter aufgefordert, auch unterjährig, jederzeit über das Entstehen solcher Interessenkonflikte zu berichten.

In US-amerikanischen Unternehmen wird durch solche Fragebogenaktionen und dem Erlassen eines Verhaltenskodexes versucht, ein Organisationsverschulden hinsichtlich des „Foreign Corrupt Practices Act“ zu vermeiden.

In manchen deutschen Unternehmen sehen insbesondere die Betriebsräte in so weitgehenden Fragestellungen einen Misstrauensansatz und auch eine Einmischung in die Privatsphäre der Mitarbeiter. Man kann hinsichtlich der Beurteilung der Wirksamkeit eines Verhaltenskodexes und dem Erstellen von Fragebögen durchaus geteilter Meinung sein. Es kann ebenfalls diskutiert werden, ob diese Maßnahmen eine wirksame Verstärkung des Internen Kontrollsystems oder aufgrund ihrer Präventivwirkung sogar Teil eines Frühwarn- und Risikomanagementsystems sein können. In einer Zeit, in der die Wertorientierungen ins Schwanken geraten und die Annahme von „Annehmlichkeiten“, Steuerhinterziehungen oder auch Versicherungsbetrug zusehends als Kavaliersdelikte angesehen werden, bietet die Aufstellung eines Verhaltenskodexes eine zusätzliche Orientierungshilfe. Das Unternehmen kommuniziert gegenüber allen Mitarbeitern, welche Verhaltensweisen es nicht toleriert, und bei vorsätzlichen Falschangaben im Fragebogen steigt für entsprechende Mitarbeiter das Risiko, entdeckt zu werden. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass bereits falsche Angaben zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen führen können.

Das jährliche Ausfüllen von Fragebögen wird zwar hartgesottene Betrüger nicht abhalten, aber das wiederholte Ausfüllen von Fragebögen, der stetige Hinweis auf das wünschenswerte Verhalten dürfte zur Sensibilisierung der Mitarbeiter beitragen.

C.II Kompetenz

Das Mitdenken erfahrener und motivierter Mitarbeiter/innen ist eine weitere, essentielle Grundvoraussetzung für die Funktionsfähigkeit von Kontrollsystemen. Mitarbeiter, die ihr Handwerk verstehen und ihr Geschäft kennen, bilden das wahre Rückgrat des Internen Kontrollsystems. Insbesondere in einer dynamischen Umwelt wird es der Unternehmensleitung nicht gelingen, alle möglichen Fallkonstellationen vorzudenken und Handlungsanweisungen zu erlassen. Die steigende Komplexität und Dynamik führt dazu, dass den Mitarbeitern höhere Kompetenzen und Entscheidungsspielräume eingeräumt werden. Die amerikanischen und kanadischen Modelle „Coso“ und „Coco“ haben die Bedeutung dieser weichen Faktoren erkannt und bei ihren Modellen entsprechend berücksichtigt. Die Schwierigkeit besteht in der Verifizierbarkeit und Messbarkeit von Integrität und Kompetenz. Diese Eigenschaften würde zunächst jede Organisationseinheit für sich reklamieren. Das Maß der Erreichung selbstgesetzter Ziele, Benchmarking, Sichtung von Kundenbeschwerden (intern/extern), Feststellungen der Revision, Wirtschaftsprüfer, Aufsichtsämter und Hinweise von Consultants können hier als Maßstäbe für die Beurteilung herangezogen werden.

C.III Unternehmenskommunikation (Anweisungssystem und Dokumentation)

„Ach was Geschriebenes forderst du Pendant? . . . Allein ein Pergament, beschrieben und beprägt, ist ein Gespenst, vor dem sich alle scheuen.“ Die Abneigung vor der Abfassung schriftlicher Dokumente ist in diesem Dialog aus Goethes Faust zwischen Mephistopheles und Faust treffend beschrieben.

Transparenz und Risiko stehen in einer Wechselbeziehung. Mangelnde Transparenz und ungenügende Information bzw. Kommunikation sind eine häufige Ursache für schwerwiegende Irrtümer und Missverständnisse.⁵⁵ Mangelnde Transparenz ist der ideale Nährboden für Manipulation und Betrug! Neben dem Risikomanagement gewinnt das Wissensmanagement an Bedeutung, beide Disziplinen sind eng miteinander verbunden, da Risiko auch als Informationsmangel definiert werden kann.

Die Versicherungsunternehmen müssen heute rascher als früher auf Umwelteinflüsse reagieren, Preise anpassen, Bedingungen ändern, neue Produkte

55 Siehe hierzu Wirtschaftswoche v. 20.8.1998, Wer nicht handelt haftet: „Mangelnde Kommunikation und fehlende Informationsstrukturen in den Unternehmen seien ein erhebliches Risiko“.

schaffen etc. Diese Anpassungen können nur dann schnell vollzogen werden, wenn die bestehenden Abläufe transparent sind und somit die Stellschrauben für einen Veränderungsprozess rasch bedient werden können.

Offene und effiziente Kommunikationsstrukturen und die Verfügbarkeit des vorhandenen Wissens sind ein wesentliches Element von Risikomanagement- und Frühwarnsystemen. Dies ist nicht zuletzt eine Frage der Unternehmenskultur. Eine effiziente Unternehmenskommunikation wird auch im amerikanischen „Coso Modell“ als ein wichtiger Bestandteil eines funktionierenden Internen Kontrollsystems angesehen. Die technischen Möglichkeiten sind dabei nur eine Komponente, das Mitdenken, das Verantwortungsbewusstsein und Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter ist natürlich von überragender Bedeutung. Die Mitarbeiter müssen abteilungsübergreifend denken und sich für den Gesamtprozess verantwortlich fühlen.

In Versicherungsunternehmen ist insbesondere die komplexe Materie der Antrags- und Schadenbearbeitung grundsätzlich in detaillierten Arbeitsanweisungen geregelt. Dies ist sinnvoll, da sowohl die Policierung und Tarifierung als auch die Schadenbearbeitung von jedem Sachbearbeiter nach einheitlichen und objektiven Kriterien erfolgen muss, um die Einhaltung von rechtlichen Vorschriften und eine Gleichbehandlung der Versicherten sicherzustellen.

Bei der Erstellung von Anweisungen müssen alle Arbeitsvorgänge in Ablaufschemata gebracht werden. Die Arbeitsanweisungen sollen auch die eingerichteten Kontrollen und Abstimmprozesse sowie die Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Abteilungen bzw. Prozessen beschreiben. Die Durchschaubarkeit der Arbeitsabläufe und Prozesse ist jedoch schwieriger geworden, da die meisten Arbeitsschritte „unsichtbar“ von der „EDV“ erledigt werden. Erfahrungsgemäß treten Fehler an den Schnittstellen auf, da viele Mitarbeiter häufig nur „ihre“ Teilprozesse kennen und sie sich nur für diese verantwortlich fühlen. Alle an einem Geschäftsprozess Beteiligten müssen also die Möglichkeit erhalten, sich über den Gesamtablauf zu informieren, nur so können sie Folgen ihres Handelns richtig einschätzen. Dem steht häufig die Sicht des Datenschutzes, der eine möglichst enge Berechtigungsvergabe in den EDV-Systemen anstrebt, entgegen. Das Anweisungssystem einer modernen, proaktiven Organisation sollte durch Informationstechnologie unterstützt werden. Die Dokumentation der Abläufe könnte beispielsweise in einem unternehmensübergreifenden Intranet oder an einem Server bereitgestellt werden.

Die Bereitstellung der Information über die „EDV“ hat folgende Vorteile:

- Stete Verfügbarkeit von Informationen, weitgehende Ortsunabhängigkeit (Einwahl- und Abrufmöglichkeiten über Internet oder Information durch Mitnahme eines Laptops verfügbar)
- Aktualität der Information
- Gleichzeitige Verständigung aller Handelnden, kein Zeitverlust durch Informationskaskaden

- Keine Absorbierungseffekte durch die Hierarchie und dadurch Abbau von Wissensmonopolen
- Leichte Auffindbarkeit von Information durch intelligente Suchfunktionen
- Möglichkeiten der grafischen Darstellung durch Verwendung von entsprechender Software zur Erstellung von Arbeitsablaufdiagrammen (flowcharts)
- Eindeutige Nachvollziehbarkeit der korrekten Informationsübermittlung

Dies setzt jedoch eine entsprechende Anbindung der Mitarbeiter voraus. Die Anweisungen und Informationen sollten

- in verschiedenen Detaillierungsgraden vorliegen,
- verständlich abgefasst und
- laufend aktualisiert werden.

Dort, wo der Detaillierungsgrad sehr hoch ist, sollten den einzelnen Kapiteln Kurzzusammenfassungen vorangestellt werden, ferner bieten moderne wissensbasierte Systeme eine Reihe von Verzweigungsmöglichkeiten zu angrenzenden Gebieten.

Es reicht jedoch nicht aus, nur die internen Abläufe zu regeln, sondern die Mitarbeiter sollten auch externe Informationsquellen nutzen. Das Auffinden von Frühwarninformation erfordert die Nutzbarmachung vielschichtiger Informationsquellen, wie zum Beispiel die Nutzung des Internets. In zahlreichen Datenbanken sind weltweit nützliche Informationen zu allen Wissensgebieten, von juristischen Problemen bis hin zu medizinischen Themen, vorhanden. Die Bewältigung der Informationsflut stellt wiederum ein eigenes Problem dar. Weite Beachtung finden derzeit sogenannte „Data Warehouse Konzepte“, in denen das Wissen eines Unternehmens, einer Organisation gesammelt und nach verschiedenen Kriterien unterschiedlichen Empfängerkreisen im Unternehmen zugänglich gemacht wird.

Die Reaktionsgeschwindigkeit eines Unternehmens hängt auch von den internen und externen Kommunikationsmöglichkeiten ab. Electronic Commerce und Email bewirken eine Beschleunigung des Informationsaustausches und des Entscheidungsprozesses. Unternehmen, die hierfür nicht gerüstet sind, vermindern ihre Reaktionsgeschwindigkeit. Insbesondere im Falle einer Unternehmenskrise ist ein rascher Informationsaustausch entscheidend.

C.IV Prinzip der Funktionstrennung und des Vieraugenprinzips

Die Funktionstrennung bedeutet die Verteilung von Tätigkeiten auf mehrere Personen mit dem Ziel, einen Kontrolleffekt zu erzielen. Funktionstrennung bedeutet die Trennung zwischen vollziehenden, verbuchenden und verwaltenden Funktionen.

Die Funktionstrennung als Mittel zur Vermeidung von Machtmissbrauch zeigt sich im staatlichen Bereich in der Gewaltenteilung von Exekutive, Legislative und Jurisdiktion. Im betrieblichen Bereich ist die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats über den Vorstand ebenfalls eine Anwendung des Prinzips der Funktionstrennung. Das Vieraugenprinzip ist eine Ausprägung des Prinzips der Funktionstrennung, es bedeutet, dass ein weiterer Mitarbeiter mit dem Vorgang befasst wird und dabei eine kontrollierende Tätigkeit ausübt.

In nachfolgenden Beispielen sollte die Aufgabenerledigung mindestens zwei bzw. mehreren Personen übertragen werden:

- Einkaufsbereich: Anforderung, Bestellung/Entgegennahme der Ware, Abnahme der Leistung/Bezahlung, Buchung und Inventarisierung der Ware
- Zahlungsverkehr: Veranlassung einer Zahlung/Freigabe von Zahlungen durch elektronische oder manuelle Unterschrift
- EDV-Bereich: Programmentwicklung/Programmfreigabe
- Finanzbereich: Handel/Abwicklung/Kontrolle und Buchung

Auch ohne Unterstellung einer Manipulationsabsicht ist die Funktionstrennung zur Sicherung gegen versehentliche Daten- und Verarbeitungsfehler nützlich. Eine Selbstkontrolle stellt keine Kontrolle im Sinne des Internen Kontrollsystems dar, sondern dient lediglich der eigenen Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Aufgabenerledigung. Die Begründung liegt darin, dass man häufig nicht in der Lage ist, seine eigenen Fehler zu erkennen.

Das Vieraugenprinzip zielt auf Fehlervermeidung vor Realisierung des Vorgangs sowie die Erschwerung von Manipulationen ab. Die Realisierbarkeit hängt wesentlich auch von der Personalausstattung des Unternehmens bzw. des jeweiligen Bereichs ab. Es ist wichtig, dass auch bei Krankheit oder Urlaub etc. durch entsprechende Stellvertretungsregelungen das Prinzip der Funktionstrennung gewahrt bleibt.

C.V Stichprobenkontrollen

Eine Kontrolle aller Geschäftsvorfälle, d. h. durchgängige Anwendung des Vieraugenprinzips, ist heute nicht mehr die Regel und auch nicht mehr im Sinne eines effizienten Vorgehens. Dies ist vielfach auch gerechtfertigt, da bei zu engmaschigen Kontrollen die Gefahr der Demotivation besteht. Die Fehlerhäufigkeit kann sogar ansteigen, da der Mitarbeiter davon ausgeht, dass der Vorgang ohnehin nochmals kontrolliert wird, d. h. die Kontrollen bewirken eine Rückdelegation der Verantwortung. Wenn das Unternehmen über qualifizierte Mitarbeiter verfügt, ist eine stichprobenartige Kontrolle bei den gängigen Geschäftsvorfällen grundsätzlich ausreichend.

Dabei sollte die Stichprobe nach Risikogesichtspunkten gestaltet werden, d. h. hohe Auszahlungsbeträge sollten beispielsweise häufiger kontrolliert werden als niedrigere Beträge, um insgesamt die gleiche Kontrolldichte über alle

Geschäftsvorfälle zu erreichen. Wenn gewisse Geschäftsvorfälle besonders risikobehaftet sind, also erfahrungsgemäß eine höhere Fehlerwahrscheinlichkeit aufweisen, müssen diese auch verstärkt in die Stichprobe einbezogen werden. Als Beispiele wären die Zahlung eines Schadens ohne Vorliegen einer Versicherungsscheinnummer oder z. B. Schäden, die kurz nach dem erstmaligen Abschluss der Versicherung oder erheblichen Erhöhung der Versicherungssumme eintreten, anzuführen.

Die Stichprobe sollte so gestaltet sein, dass die Stichprobenfälle vom Mitarbeiter nicht vorausberechnet werden können. Dies erreicht man durch den Einbau von Zufallsgeneratoren. Ferner muss man stets zwischen einer gezielten Auswahl (biased sample) und einer Zufallsauswahl unterscheiden, da nur letztere und auch nur unter gewissen Voraussetzungen (ausreichender Stichprobenumfang, Kenntnis der Verteilung) einen Rückschluss auf den Gesamtbestand erlauben. Eine Zufallsauswahl ist gewährleistet, wenn jedes Element einer Grundgesamtheit (d. h. alle zur Auswahl zur Verfügung stehenden Fälle) die gleiche Wahrscheinlichkeit besitzt, gezogen zu werden.

C.VI Vollmachten und Berichtspflichten

Die Vollmachten werden grundsätzlich von oben nach unten delegiert, wobei die jeweils höhere Stufe über den Vollmachtsrahmen und die Berichtspflichten der nächsten Stufe entscheidet. Es gibt im Versicherungsunternehmen eine Reihe von Vollmachten, wie zum Beispiel:

- Zeichnungsvollmachten für Versicherungsrisiken
- Schadenregulierungsvollmachten
- Vollmacht, Verträge, z. B. Rückversicherungsverträge, zu unterzeichnen
- Abschlussvollmachten im Finanzbereich (z. B. Wertpapier-, Darlehens- und Derivatebereich)
- Zahlungsvollmachten (Exkasso und Inkassovollmachten)
- Einkaufsvollmachten (z. B. Hardware- und Software, Consultingleistungen etc.)
- Vollmacht, Personal einzustellen bzw. zu kündigen

Dabei wird die Bedeutung von Zahlungsvollmachten häufig überbetont. Die Zahlungen stehen jedoch meist am Ende der Prozesskette. Aufgrund von bereits vorher eingegangenen, vertraglichen oder rechtlichen Verpflichtungen hat der zur Zahlung Verpflichtete keinen Handlungsspielraum, der Verlust ist eingetreten und das Risiko hat sich verwirklicht. Eine Fehlerkorrektur ist nicht mehr möglich, die Zahlungsvollmacht bewirkt bestenfalls, dass das Fehlverhalten der nächsthöheren Hierarchieebene aufgrund der Zahlungsfreigabe nunmehr zur Kenntnis gebracht werden muss.

Im Sinne eines Risikomanagement- und Frühwarnsystems sollten Berichts- und Abstimpfpflichten bereits möglichst zu Beginn der Prozesse angesiedelt werden, um noch steuernd eingreifen zu können. Beispiele hierfür sind die Zeichnungsvollmachten und Schadenregulierungsvollmachten. Bei diesen

Vollmachten wird auf konkrete „Risiken“ abgestellt und organisatorisch sichergestellt, dass der Fall von kompetenten Entscheidungsträgern beurteilt wird. Während bei den Zeichnungsvollmachten in Form der Versicherungssumme die betragsmäßige Seite des Risikos bereits eindeutig definiert ist, muss im Schadenfall das Risiko in Form der Rückstellungsbildung erst betragsmäßig richtig eingeschätzt werden, bevor die Zuweisung zur entsprechenden Entscheidungsebene geklärt werden kann. Eine weitere Stufe früher liegt die Entscheidungsvollmacht, welche Produkte überhaupt vertrieben werden.

Bei der Analyse von Berichtssystemen und Vorlagepflichten fällt auf, dass es meist keine konkrete Verpflichtung gibt, über Risiken zu berichten. Oben genannte, beispielhaft angeführte Vollmachten knüpfen an konkrete Geschäftsvorfälle an. Es besteht aber bisher häufig keine generelle Verpflichtung, Entscheidungsträger über Risiken zu informieren. Diese Verpflichtung ist in den meisten Regelwerken nicht enthalten, obwohl eine derartige Erwartungshaltung auf den jeweiligen Hierarchiestufen sicherlich vorhanden ist. Man kann dies vielleicht mit folgenden Worten charakterisieren: „Herr/Frau XY, warum haben Sie mir dies nicht schon früher gesagt? Dann hätte man ja noch etwas in der Angelegenheit unternehmen können.“ In der Regel wird die Begründung für die verspätete Meldung die sein, dass es sich ja um eine ungewisse Angelegenheit handelte, ein Risiko eben!

Bei der Vergabe von Vollmachten und der Regelung von Handlungsspielräumen sind die faktischen Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Wenn es üblich ist, dass Mitarbeiter ohne entsprechende Vollmacht Aufträge vergeben, Verträge unterzeichnen – und diese vom Unternehmen erfüllt werden –, besteht das Rechtsrisiko, dass der Gesellschaft im Rahmen der Anscheins- und Duldungsvollmacht diese rechtswirksam zugerechnet werden.

Es sollte ebenfalls geregelt werden, dass eine Aufspaltung von Beträgen zur Umgehung von Vorlage- und Genehmigungspflichten nicht zulässig ist.

C.VII Fehlerkultur

Zu einem wirksamen Kontrollsystem gehört meines Erachtens auch der richtige Umgang mit Fehlern.

Trotz aller Kontrollen und trotz aller Sorgfalt werden Fehler auftreten. Eine übertriebene Fehlervermeidung kann folgende Konsequenzen haben:

- a) dass Risiken nur noch restriktiv eingegangen werden und damit auch die Chancenwahrnehmung leidet und
- b) dass aufgrund der Kontrolldichte die notwendige Produktivität und Arbeitsgeschwindigkeit nicht mehr gegeben ist, um im Wettbewerb zu bestehen.

Wie Mertens in der Zeitschrift die Aktienrechtsreform treffend bemerkte: „Soweit ersichtlich, ..ist, noch nicht einmal das grundmenschliche Kommuni-

kationsproblem gelöst, wie man Untergebene dazu bringt, jeder Versuchung zu prognostischem Optimismus zu widerstehen und sich zwanglos bei ihren Oberen zur Mitteilung unangenehmer Wahrheiten oder gar des eigenen Fehlverhaltens einzufinden.“⁵⁶

Hier muss in vielen Unternehmen an der Unternehmens- und Fehlerkultur gearbeitet werden, in dem Sinne, dass Fehler bzw. die Möglichkeiten einer Fehlentwicklung rechtzeitig offengelegt werden.

Die Fehlerkultur wurde schon verschiedentlich in dieser Schrift angesprochen. Es besteht die Gefahr, dass bei Vorliegen einer negativen Nachrichtensituation – dies ist zutiefst menschlich – die Verantwortlichen diese erst einmal nicht wahrhaben wollen. Die negativen Nachrichten werden verdrängt oder bewusst verschwiegen. Hierbei muss man sich in die Lage der jeweils Betroffenen versetzen. Wenn bei Bekanntwerden der Fehler bzw. des Fehlverhaltens das Image und die Position der handelnden Manager ohnehin verloren ist, ist es subjektiv verständlich, wenn die Verantwortlichen versuchen, solange wie möglich „weiterzumachen.“ Dieses Verhalten kann sich über mehrere Hierarchieebenen fortpflanzen. Über diesen menschlich nachvollziehbaren Prozess wird das Kostbarste vergeudet, was in Krisensituationen zur Verfügung steht: **Zeit zum Handeln!** Im Finanzbereich bezeichnet man dieses ruinöse Verhalten treffend mit der Aussage: „If you are in trouble, than double.“ Auch hier kann das Paradebeispiel der Barings Bank angeführt werden. Wenn alle erst mal über das Ausmaß der Krise informiert sind, tritt – psychologisch ebenfalls verständlich – häufig eine Überreaktion ein. Man greift dann zu allen juristischen und sonstigen Mitteln der Verteidigung, will durch (Über-)Aktionismus die vorherige Inaktivität wieder gutmachen. Nach Manipulations- und Betrugsfällen werden die Kontrollen oftmals drastisch – und vielleicht sogar über Gebühr – verstärkt, um nach und nach wieder zu den alten Gewohnheiten zurückzukehren. Diese Verhaltensweise kann mit dem Wort „**Pendeleffekt**“ treffend beschrieben werden.

Die vorhergehenden Zeilen wurden vor der Krise des Bauunternehmens „Holzmann“ geschrieben. Auch dieser Fall bestätigt meines Erachtens obige Ausführungen. Das interne Kontrollsystem darf nicht gestaltet sein wie ein Spinnennetz: große Insekten stoßen einfach hindurch, die kleinen Mücken bleiben hängen⁵⁷. Es muss durch Funktionstrennungen, Limits, Vollmachtsbeschränkungen und entsprechender Berichterstattung gewährleistet sein, dass das Fehlverhalten rechtzeitig kommuniziert und einzelne Manager nicht das gesamte Unternehmen ruinieren.

Es sollten daher Regeln aufgestellt werden, die gewährleisten, dass negative Nachrichten genauso schnell oder noch schneller nach oben transportiert werden als Erfolgsmeldungen. Dies ist notwendig, da bei schlechten Nachrichten akuter Handlungsbedarf besteht, während an der verspäteten Kenntnisnahme

56 Mertens, die Aktienrechtsreform 1997, S. 72.

57 Rolf Hofmann, Skrupellos mit fremdem Geld, Bochum 1998.

guter Nachrichten noch kein Unternehmen zu Grunde ging. Hier muss sicherlich in vielen Unternehmen noch an der Unternehmenskultur gearbeitet werden. Die „Fehlerkultur“ ist Teil der Unternehmenskultur. Die rechtzeitige Berichterstattung und das offene Zugeben von Fehlern bzw. möglichen Fehlentwicklungen sollte selbstverständlich sein. Dies wird aber nur dann funktionieren, wenn dieses Verhalten gegenüber dem „unter der Decke halten“ in irgendeiner Weise honoriert wird. Die Unternehmen müssen lernen, verzeihbare Fehler aufgrund von Komplexität und Chancenwahrnehmung von „offensichtlichen Dummheiten“, Wiederholungsfehlern und „vorsätzlichem Verschleiern“ zu unterscheiden. Das wünschenswerte Kommunikationsverhalten kann ebenfalls in dem im vorherigen Abschnitt besprochenen „Verhaltenskodex“ beschrieben werden.

D Begriffsklärungen und Entwicklung von Risikomanagementsystemen

Die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung kann man als Risikomanagement bezeichnen⁵⁸.

D.1 Risikobegriff

Der Risikobegriff ist von zentraler Bedeutung in der Versicherungswirtschaft. Das Wort selbst stammt aus dem Italienischen und bedeutet etwa Wagnis, Verlustgefahr. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert in seiner Nationalen Facharbeit den Begriff wie folgt: Jede unternehmerische Betätigung ist aufgrund der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen mit Chancen und Risiken verbunden. Unter Risiko ist allgemein die Möglichkeit ungünstiger zukünftiger Entwicklung zu verstehen.⁵⁹

Nachfolgend soll unter Risiko

Risiko = Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses x Verlusthöhe

verstanden werden. Kupsch erläutert diesen Risikobegriff näher:

„Der Risikobegriff enthält mit der Quantitätsdimension und der Intensitätsdimension zwei Extensionskomponenten, die mit den Teilausdrücken ‚Verlust‘ und ‚Gefahr‘ korrespondieren. Die Quantitätsdimension bezieht sich auf Art und Höhe des Verlustes, der in der Risikolage eintreten kann, die Intensitätsdimension drückt das Ausmaß oder die Stärke der Gefahr aus, dass der Verlust tatsächlich hingenommen werden muss.“⁶⁰ „Diese Definition ermöglicht eine Unterscheidung in ursachen- und wirkungsbezogene Risikostrategien. Ursachenbezogene Risikostrategien zielen darauf, die Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Häufigkeit von Risikoereignissen herabzusetzen. Im Gegensatz dazu sollen wirkungsbezogene Maßnahmen den Verlustumfang im Falle des Eintritts der Risiken vermindern.“⁶¹ Der Versicherungswirtschaft ist diese Formel bekannt, da die Berechnung der Bedarfsprämie grundsätzlich nach diesem Schema erfolgt.

Kromschröder und Lück führen zum Risikobegriff aus, dass die weite Begriffsauffassung des Risikobegriffs sowohl den „Bereich der positiven Entwicklun-

58 IDW-Fachnachrichten, Nationale Facharbeit, Düsseldorf, FN-IDW Nr. 10/1998, S.486 4. Absatz.

59 IDW-Fachnachrichten, Nationale Facharbeit, Düsseldorf, FN-IDW Nr. 10/1998, S. 486 3. Absatz.

60 U. Kupsch, Risiko und Entscheidung, Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle und dem Aspekt des Risikoverhaltens, München 1971, S. 12.

61 B. Brühwiler, Risiko-Management, in: Management Zeitschrift Industrielle Organisation, Zürich 1979.

gen („Chance“⁶¹) als auch das Risiko im engeren traditionellen Sinn umfasst und der Tatsache Rechnung trägt, dass Zukunftserwartungen grundsätzlich mehrwertig sind.⁶² Es ist ihnen zuzustimmen, dass das ‚KonTraG‘ vom Wortlaut als auch vom Sinnzusammenhang her eindeutig auf den engeren Risikobegriff abstellt.“⁶³

D.II Risikoeinstellung

Die Alternativenwahl in Risikosituationen hängt von der Risikoneigung des Entscheidungsträgers ab. In der Literatur werden folgende Grundeinstellungen unterschieden: Risikosympathie, Risikoneutralität und Risikoaversion. Es wäre zwar nützlich, wenn die Geschäftsleitung eines Versicherungsunternehmens im Rahmen des Risikomanagements seine Risikoeinstellung offenbaren würde. Dies erfordert zum einen ein hohes Maß an Selbsterkenntnis und zweitens ist ein Durchschnittswert, der aus den verschiedenartigen Einstellungen der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder abgeleitet wird, wenig hilfreich. Einer Versicherungsgesellschaft, deren Geschäftszweck die Risikoübernahme ist, steht ein risikoaverses Verhalten schlecht an. Die offene Kommunikation von Risikofreudigkeit könnte nachgeordneten Stellen zur Rechtfertigung von wagemutigen (Fehl-)Entscheidungen dienen. Damit verbleibt als letzte Alternative die Risikoneutralität. Letztlich sollte aufgrund der situationsbezogenen Abwägung im Einzelfall entschieden werden. Hier können dann die einzelnen Risikoeinschätzungen und Risikopräferenzen der Entscheidungsträger am konkreten Fall offen diskutiert werden.

D.III Risikomanagement und Frühwarnsystem

Informales Risikomanagement als Überlebensstrategie ist so alt wie die Menschheit und wird täglich von jedem praktiziert. Das Risikomanagement entwickelte sich Ende der 50er- und Anfang der 60er-Jahre und hatte seinen Ursprung in den für den Einkauf von Versicherungsleistungen zuständigen Abteilungen.⁶⁴ Die Aufgaben dieser Abteilungen wurden jedoch immer weiter gefasst, die Risikomanager kümmerten sich auch um nicht versicherbare Risiken, initiierten Schadenverhütungsmaßnahmen (loss prevention) und behielten gewisse Risiken im Eigenbehalt des Unternehmens. Neben dem Einkauf von Versicherungsleistungen wurde das Risk Management durch Anwälte für das Haftpflichtrecht und durch technische Sicherheitsingenieure geprägt. Als weiterer Zweig fand das „Risk Financing“ großes Interesse. In den folgenden Jahren wurde das Risikomanagement eine international akzeptierte Disziplin.

62 Bernhard Kromschöder und Wolfgang Lück, Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“, Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, Zeitschrift für Interne Revision, 33. Jahrgang 5/1998, S. 239.

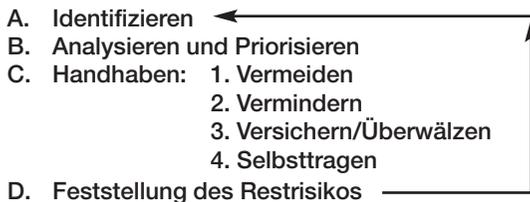
63 Ebenda S. 239.

64 C. Arthur Williams jr., Michael L. Smith, Peter C. Young, Mc. Graw Hill, Inc. International Edition 1995; New York etc. Risk Management and Insurance, S. 19.

In dem 1995 erschienen Buch „Risk Management and Insurance“ wird „Risk Management“ definiert als „The purpose of risk management is to enable an organization to progress toward its goals and objectives (its mission) in the most direct, efficient, and effective path. For purpose of clarity and simplification only, this definition will be referred to as the organizational risk management (ORM) view of risk management.“

Vielfach findet man in der Literatur oder bei Vorträgen zum Risikomanagement folgendes anschauliche und nützliche Schema zur Handhabung von Risiken: ⁶⁵

Risiko:



Dieses Schema lässt sich auch auf einen Versicherer übertragen. Die **Risiko-identifikation und Analyse** ist die tägliche Arbeit des Versicherers. Ergebnis der Identifikation und Analyse sind die Versicherungsbedingungen und Tarife, zu denen der Versicherer bereit ist, das Risiko zu übernehmen. Die vollständige **Vermeidung** des Risikos stellt den drastischsten Schritt dar, da man hierbei häufig gezwungen ist, das mit dem Risiko verbundene Unternehmensziel mit aufzugeben. Übertragen auf den Versicherer bedeutet dies, dass ein Risiko nicht gezeichnet wird bzw. dass das Risiko zu 100 % in Retrozession gegeben wird. Klassische Methoden der **Risikoverminderung** in der Versicherungswirtschaft sind zum Beispiel die Vereinbarung hoher Selbstbehalte bzw. Vereinbarung von Sicherheitsauflagen, die geeignet sind, das Schadenausmaß zu begrenzen (Sprinkler, feuersichere Wände etc.). Durch die Rück- und Mitversicherung **überwälzen** die Versicherer ihrerseits den Teil der Risiken, der für eine **Selbsttragung** aus Kapazitäts- oder geschäftspolitischen Gründen nicht in Frage kommt. Schließlich muss das Restrisiko evaluiert und entschieden werden, ob dies akzeptabel ist.

In der Literatur wird betont, dass Risikomanagement

- systemisches, übergreifendes Denken erfordert,
- isolierte Betrachtungsweisen nicht angebracht sind,
- die Betrachtung nicht retrospektiv, sondern prospektiv sein soll und
- das Handeln proaktiv sein soll.

⁶⁵ Vgl. hierzu Prof. Dr. Dr. h.c. H. Jacob: Schriften zur Unternehmensführung, SZU, Band 33, Wiesbaden 1986, S. 10.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert das Risikomanagement folgendermaßen: Die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung kann als Risikomanagement bezeichnet werden.⁶⁶

Das Frühwarnsystem zielt auf die Gewinnung unternehmensrelevanter Frühwarninformationen. Diese sollen das Unternehmen in die Lage versetzen, bestandsgefährdende Risiken so rechtzeitig zu erkennen, dass noch wirkungsvolle Gegenmaßnahmen zur Abwendung oder erheblichen Reduzierung der schadbringenden Ereignisse ergriffen werden können. Zu diesem Zweck werden externe und interne Risiken regelmässig und systematisch erfasst, bewertet, priorisiert und im Bedarfsfall an das Management gemeldet. Die Risikoidentifikation erfolgt durch laufende Beobachtung von festzulegenden Risikoindikatoren, Ermittlung von Kennzahlen, Befragung unternehmensinternen und externen Experten, sowie die Nutzung interner und externer Informationsquellen. Das Vorgehen in Krisenfällen, wie z. B. die Festlegung der Kommunikations-Entscheidungsstrukturen, werden im Sinne eines Krisenmanagements vorab definiert. Das Krisenmanagement ist Teil des Frühwarnsystems. Soweit erforderlich, werden Maßnahmen getroffen, ihre Ausführung und Wirkung wird überwacht.

Das Interne Überwachungssystem sieht Lück als Bestandteil des Risiko-Managementsystems neben den Elementen Frühwarnsystem und Controlling. Das Frühwarnsystem ist somit ein Teil des Risikomanagementsystems.⁶⁷

D.IV Bestandsgefährdende Risiken nach KonTraG

In § 91 Abs. 2 schreibt der Gesetzgeber, dass der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen hat, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten hat, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Der Gesetzgeber gibt keine Legaldefinition des bestandsgefährdenden Risikos; gemäß der Regierungsbegründung sind dies insbesondere

- risikobehaftete Geschäfte,
- Unrichtigkeiten der Rechnungslegung,
- Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften,

die sich wesentlich auf die Finanz- und Ertragslage des Konzerns auswirken.

Die Formulierung „risikobehaftete Geschäfte“ ist für sich genommen wenig hilfreich. Jedes unternehmerische Handeln bedingt das Eingehen von Risiken.

66 IDW-Fachnachrichten, Entwurf des IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB, Stand. 22.9.1998.

67 Wolfgang Lück, Elemente eines Risiko-Managementsystems, die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in DB Heft 1/2 v. 9.1.1998, S. 8.

In der Versicherungswirtschaft ist das Eingehen „risikobehafteter Geschäfte“ Geschäftszweck. Ziel des Gesetzes ist jedoch, dass der Vorstand die Risiken kennt und diese laufend beurteilt und ggf. rechtzeitig korrigierend eingreift.

Bei dem Punkt „Unrichtigkeiten der Rechnungslegung“ kann der bereits bekannte „Materiality Grundsatz“ analog angewandt werden. Der Grundsatz der „Materiality“ verlangt, „dass die für die Adressaten eines Jahresabschlusses entscheidungsrelevanten Sachverhalte offengelegt, alle entscheidungsirrelevanten Tatbestände dagegen vernachlässigt werden sollen.“⁶⁸ Risiken können ebenfalls nach diesem Schema kategorisiert werden.

Im Weiteren soll folgende Arbeitsdefinition verwandt werden:

Bestandsgefährdende Risiken sind Risiken, bei deren Eintritt die Unternehmensfortführung nicht mehr gewährleistet ist. Der Eintritt der Risiken oder des Risikos wirkt sich also in einer Weise auf die Eigenmittel und die Rückstellungen des Unternehmens aus, dass es zu einer nachhaltigen Störung der Erfüllung der gesetzlichen und vertraglichen Leistungsverpflichtungen des Unternehmens kommt.

Das ausgewiesene Eigenkapital des Versicherungsunternehmens ist funktionell ein Reservefaktor der letzten Zuflucht: Schäden, die nach Verbrauch der Schadenrückstellungen einschließlich der Schwankungs- und Großrisikorückstellungen nicht voll abgedeckt sind, müssen durch das Eigenkapital aufgefangen werden.

Die Beantwortung der Frage, ob ein bestandsgefährdendes Risiko vorliegt, erfordert sowohl die Einschätzung des Risikos mit seinen Komponenten „Verlust“ und „Gefahr“ als auch die Einschätzung der Wirksamkeit aller risikoreduzierender Maßnahmen. Denn definitionsgemäß bedeutet „Eintritt des Risikos“, dass das „Restrisiko“ noch ausreicht, den Schaden zu verursachen.

Viele Versicherungsgesellschaften verfügen über erhebliche so genannte „Bewertungsreserven“, die auch bei gehäuften Schäden in Folge von Naturkatastrophen, Börsencrashes etc. die Erfüllung der Versicherungsverprechen ermöglichen sollen. Wünschenswert wäre es, wenn eine Größenordnung für die Summe der bestandsgefährdenden Risiken festgelegt werden könnte. Wenn die verbale Beschreibung nicht in einen Betrag umgesetzt wird, besteht die Gefahr subjektiver Auslegung dessen, was als bestandsgefährdendes Risiko angesehen wird. Die Eigenkapitalerfordernisse orientieren sich an der Solvabilitätsspanne und tragen der subjektiven Risikosituation des Unternehmens keine Rechnung. Die Solvabilität im Sinne der Versicherungsrichtlinien ist die Eigenmittelausstattung eines Versicherungsunternehmens, d. h. im Wesentlichen die Differenz zwischen den Vermögensgegenständen und den

68 Prof. Dr. Wolfgang Ossadik, Die Wirtschaftsprüfung, Heft 2/1995, „Materiality als Grundsatz externer Rechnungslegung“. Das Materiality-Prinzip stammt aus dem angloamerikanischen Bilanzrechtskreis. In Großbritannien ist das Materiality Prinzip z. B. im Zusammenhang mit dem „true and fair view Prinzip“ von Bedeutung.

Verbindlichkeiten.⁶⁹ Die Solvabilitätsspanne gibt das Mindest-Soll an Eigenkapital vor. Die Solvabilitätsspanne ist das Ergebnis einer Verhandlungslösung. Überlegungen, die Mindestsolvabilität aus einzelnen Komponenten eines Risikokapitals festzulegen, sind bisher nicht realisiert worden.

Es wird in der Diskussion häufig übersehen, dass nur ganz wenige, erhebliche Risiken geeignet sind, oben genannte Entwicklung herbeizuführen. Es sollten nicht alle theoretisch denkbaren Risiken herangezogen werden, die eine kreative Arbeitsgruppe in einem ausgedehnten „Brainstorming“ ersinnt. Die Eintrittsmöglichkeiten der Risiken sollten durch plausible Beobachtungen bzw. nachvollziehbare Indikatoren begründet werden.

Eine weitere Schwierigkeit ist darin zu sehen, dass es sich im Regelfall nicht um ein einzelnes Risiko handeln dürfte, das eine Unternehmensschiefelage bewirkt. Bei vielen Unternehmensschiefagen, aber auch bei anderen Katastrophen, führt das kollusive Zusammenwirken mehrerer ungünstiger Umstände zum Desaster. Dies bedeutet, dass der „Sicherheitsbetrag“ durch die Anzahl der Risiken geteilt werden muss. Aber auch hier sollte man sich die Tatsache vor Augen halten, dass die Wahrscheinlichkeit, dass statistisch unabhängige Ereignisse gleichzeitig eintreten, durch Multiplikation errechnet wird und damit signifikant abnimmt. Wenn ein Versicherer beispielsweise befürchtet, sowohl durch ein Erdbeben in Japan als auch durch ein Erdbeben in Kalifornien beansprucht zu werden, und die Wahrscheinlichkeit des Eintritts für jedes der Ereignisse in einem Jahr bei 1 % läge, dann liegt die Wahrscheinlichkeit, dass beide Ereignisse gleichzeitig eintreten, bei $1\% \times 1\%$, also 0,01 %. Bei „worst case scenarios“, bei denen davon ausgegangen wird, dass eine Reihe von nicht korrelierten, für das Unternehmen schadenstiftenden Ereignissen im Beobachtungszeitraum eintritt, sollte die mit der Anzahl der Ereignisse abnehmende Eintrittswahrscheinlichkeit realistisch eingeschätzt werden.

Die meisten Versicherungsunternehmen werden sich ohnehin aus betriebswirtschaftlichen Gründen und im Interesse der Unternehmenssteuerung mit Risiken befassen, die weit unterhalb der Schwelle „bestandsgefährdend“ angesiedelt sind.

D.V Entwicklungsstufen und Elemente von Frühwarnsystemen

Der Begriff der Früherkennung spielt im militärischen und medizinischen Bereich, wie z. B. in der Krebsforschung, schon lange eine erhebliche Rolle. Lothar Konrad differenziert zwischen Früherkennung und Frühwarnung: „Eine umfassende Auslegung hat der Begriff der Früherkennung, er beinhaltet aber auch die Identifizierung von positiven Erscheinungen, also z. B. Chancen bzw. Gelegenheiten, während sich die Frühwarnung nur auf die Risiken bezieht.“⁷⁰

69 Dr. Helmut Müller, Solvabilität, S. 1.

70 Vgl. hierzu Lothar Konrad, Strategische Früherkennung, Eine kritische Analyse des „weak signal“-Konzeptes, Bochum 1991, Universitätsverlag Dr. N. Brockmeyer.

Im Jahre 1982 unternahm Klausmann den Versuch, die Entwicklung der Früherkennung zu strukturieren. Er unterschied dabei drei Generationen von Früherkennungssystemen.⁷¹ Inzwischen werden jedoch bereits vier Generationen von Frühwarnsystemen unterschieden, die nachfolgend skizziert werden sollen, da die Methoden auch heute noch angewendet werden. Schließlich werden noch kurz neuere Ansätze, die nicht mehr in dem Schema der vier Generationen enthalten sind, aufgezeigt.

D.V.1 Die erste Generation: Kurzfristige Informationssysteme

Die erste Generation von Frühwarnsystemen entstand hauptsächlich aus der Weiterentwicklung der operativen Unternehmensplanung, indem ein laufender Vergleich zwischen Soll und Ist vorgenommen und auf das Ende der Planungsperiode – durch Trendextrapolation oder linear – hochgerechnet wurde.⁷² Im Gegensatz zu der bisherigen Praxis stand allerdings nicht ein Soll/Ist-Vergleich mit einer sich anschließenden Abweichungs- und Ursachenanalyse der Kennzahlen erst am Ende einer Planungsperiode im Vordergrund, sondern ein permanenter „Vergleich zwischen Plan und hochgerechnetem bzw. voraussichtlichem Ist“.⁷³ Diese Methode setzt voraus, dass sich die zukünftige Entwicklung aus der Vergangenheit ableiten lässt, was im Umkehrschluss bedeutet, dass die schadenbringende Entwicklung zumindest bis zu einem gewissen Grad bereits eingetreten ist. Das Hochrechnen der Planwerte auf einen vorläufigen Ist-(V'ist)Wert ist heute gängige Praxis und kann beispielsweise wertvolle Hinweise auf die voraussichtliche Budgeteinhaltung liefern. In modernen Anwendungssystemen der Kosten- und Ergebnisrechnung werden auch noch saisonale Schwankungen bei der Hochrechnung berücksichtigt. So darf der Monat Januar, in dem der Prämienzufluss besonders hoch ist, nicht einfach mit einem Zwölftel extrapoliert werden, sondern die Hochrechnung muss mit den historischen Durchschnitts des Anteils am Gesamtumsatz berücksichtigt werden. In einer dynamischen Umwelt, in der die Vergangenheit ein schlechter Indikator für die Zukunft ist, muss auch diese Art der Frühwarnung zwangsläufig versagen.

D.V.2 Die zweite Generation: Indikatorenkatalog

Die zweite Generation von Frühwarnsystemen basiert auf einer möglichst vollständigen und flächendeckenden Erfassung unternehmensinterner und unternehmensexterner Entwicklungen durch Indikatoren. Das Unternehmen wird in verschiedene Beobachtungsbereiche gegliedert und je Beobachtungsbereich werden Indikatoren festgelegt. Die Indikatoren müssen in relativ kurzen Zeit-

71 Dietger Hahn, Walter Klausmann, Unternehmensplanung, Bern 1983.

72 Vgl. hierzu Peter Gomez, Frühwarnung in der Unternehmung, 1983.

73 Vgl. Dietger Hahn, Walter Klausmann 1986: Frühwarnsysteme und Strategische Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung, Herausgegeben von Dietger Hahn und Bernhard Taylor, 4. Veränderte Auflage, Heidelberg 1986.

abständen bzw. permanent erhoben werden, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. In einem nächsten Schritt werden Soll- und Schwellenwerte für die Indikatoren festgelegt. Des Weiteren müssen die Verantwortlichkeiten geklärt werden. Bei Überschreiten der Werte müssen dann entsprechende Meldungen an die Geschäftsleitung erfolgen und Maßnahmen eingeleitet werden. Der Indikatorenkatalog sollte das Unternehmen in den Stand setzen, kommende Krisen möglichst rechtzeitig zu erkennen, um entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Je früher der Indikator eine mögliche Krisensituation anzeigt, desto länger ist die Reaktionszeit des Unternehmens. Beispiele für Risikoindikatoren sind z. B. Auftragseingänge, volkswirtschaftliche Kennzahlen wie z. B. die Entwicklung der Geburtenrate. Beispielsweise wäre es nicht realistisch, in einem gesättigten Markt mit rückgängiger Bevölkerungsentwicklung hohe Wachstumsraten, z. B. bei der Lebens- oder Aussteuerversicherung, erreichen zu wollen. Eine generell hohe Fluktuationsrate beim Personal, der Weggang von Personal mit Schlüsselqualifikation, wären weitere Beispiele für Indikatoren. Die klassischen Indikatoren in der Versicherungswirtschaft sind sicher die Entwicklung der Umsatzzahlen, Marktanteile, Schaden- und Kostenquoten, Schadenabwicklungsergebnisse, Stornoraten, durchschnittliche Kapitalverzinsung etc. Diese Indikatoren können als Frühwarnindikatoren bezeichnet werden, da bei Verschlechterung der Werte in der Regel noch eine erfolgreiche Gegensteuerung möglich ist. Frühwarnindikatoren können in Form von Zahlen, Verhältniszahlen, Zeitreihen, Korrelationskoeffizienten oder auch verbalen Beschreibungen dargestellt werden. Bei Korrelationskoeffizienten versucht man, unternehmensinterne Entwicklung, z. B. die Schadenentwicklung in der Kraftfahrtversicherung, mit unternehmensexternen Variablen, z. B. der Verkehrsdichte etc., in Beziehung zu setzen. Verschiedene für die Versicherungswirtschaft spezifische Indikatoren werden später in den einzelnen Kapiteln noch näher erörtert.

Die Frühwarnsysteme der zweiten Generation können, in Abhängigkeit von der Qualität der Indikatoren, eine höhere Frühwarnfunktion als die Systeme der ersten Generation erreichen. Die Qualität der Indikatoren hängt davon ab, inwieweit sie relevante Ursachen/Wirkungsbeziehungen abbilden, die zu einer krisenhaften Entwicklung führen können. Die einzelnen Indikatoren und Bereiche sollten nicht isoliert betrachtet werden, entscheidend ist das Gesamtbild bzw. das Aufzeigen eines Trends.

D.V.3 Die dritte Generation: Das strategische Radar

Indikatoren beruhen im Wesentlichen auf vergangenheitsorientierten Kennzahlen. Die Kritik, die bereits an den Frühwarnsystemen der ersten Stufe geübt wurde, dass die negativen Entwicklungen für das Unternehmen zumindest teilweise bereits eingetreten sein müssen, kommt auch hier zum Tragen. Wenn nun grundlegende Neuerungen auftreten, auch „strategische Überraschungen“ oder „Diskontinuitäten“ genannt, ist fraglich, ob diese durch Indikatoren erfassbar sind. Die Definition von Indikatoren setzt bekannte Ursachen- und Wirkungszusammenhänge voraus.

Es gibt eine Reihe von historischen Beispielen für diskontinuierliche Entwicklungen. Die Uhrenindustrie musste sich sehr rasch auf die Digitaltechnik umstellen. Die mechanischen Präzisionsuhren waren plötzlich nicht mehr gefragt, weil die Digitaltechnik die Herstellung wesentlich billigerer und genauerer Uhren ermöglichte. In der Druckindustrie veränderte der Einsatz von Personalcomputern das Arbeitsumfeld, das Setzen der Texte wurde überflüssig und das Layout wurde wesentlich vereinfacht. In beiden Fällen war ein rasches Reagieren auf die geänderten Umweltbedingungen erforderlich. Die Gefahr bei solchen Umwälzungen besteht darin, dass man aus Zeitnot nur noch hektisch reagiert und nicht mehr agiert. Umbrüche gewaltigen Ausmaßes bringt die kommerzielle Nutzung des Internets und des „Electronic commerce“ mit sich. Diese verändern die Arbeitsweise ganzer Branchen. Beispiele sind der Buchhandel, das Bankgewerbe oder die Reisebranche. Es bedarf keiner prophetischen Gaben vorauszusagen, dass das Internet und der Electronic Commerce gravierende Auswirkungen auf die Versicherungsbranche haben wird. Eine Wirkung zeigt sich schon jetzt deutlich, Telekommunikations- und Internetwerte haben die klassischen Banken- und Versicherungstitel hinsichtlich der Börsenkapitalisierung von ihren Plätzen verdrängt.

Die Umwälzungen in den Ostblockstaaten und insbesondere in den neuen Bundesländern eröffneten für viele westdeutsche Unternehmen einen neuen Markt. Welche unternehmensinterne Indikatoren zeigten solche Entwicklung an? Ein Kennzeichen für eine diskontinuierliche Entwicklung ist, dass historische Erfahrungsmuster, wie mit dem Problem umzugehen ist, fehlen. Die genannten Beispiele zeigen, dass derartige Strukturveränderungen durch die gängigen Indikatoren nicht rechtzeitig erfasst wurden. Wenn Umsatz und Gewinn massiv einbrechen, die Kosten zu hoch sind, der Marktanteil schrumpft, ist es in der Regel schon viel zu spät. Und seit Gorbatschow wissen wir, dass, wer zu spät kommt, vom Leben bestraft wird.

Dies ist der Ansatzpunkt für die Frühwarnsysteme der dritten Generation. Die Systeme der dritten Generation gehen davon aus, dass Diskontinuitäten zwar schwer vorhersehbar sind, sich aber durch sogenannte schwache Signale abzeichnen. Lothar Konrad schreibt hierzu: „Die zentrale Voraussetzung, die erst den Sinn einer strategischen Früherkennung erklärt, besteht darin, dass strategische Veränderungen nicht abrupt auftreten, sondern sich allmählich entwickeln.“⁷⁴

Im Jahre 1975 verfasste Ansoff im Auftrag des European Institute for Advanced Studies in Management ein „working paper“ mit dem Titel „Managing, Surprise and Discontinuity – Strategic Response to weak Signals.“ Über dieses Arbeitspapier wurde das Konzept der „Schwachen Signale“ einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. Unter schwachen Signalen versteht Ansoff Informationen, die hinsichtlich ihrer Herkunftsquelle und Auswirkung nicht genau klassifizierbar sind.

74 Lothar Konrad, Frühwarnsysteme, S. 52.

Da die Unternehmen immer häufiger „strategischen Überraschungen“ gegenüber stehen, kann die „Theorie der schwachen Signale“ und das „Environmental Scanning“, d. h. die genaue Beobachtung des Unternehmensumfeldes auf schwache Signale, als nützliche Anregung verstanden werden. Die Versicherungswirtschaft ist besonders eng mit allen Bereichen der Wirtschaft verbunden. Sie ist von den verschiedensten technischen, ökonomischen, ökologischen sowie sozialen Entwicklungen betroffen. Die Versicherungswirtschaft bemüht sich in vielfacher Hinsicht um Umweltvorgänge. Rückversicherer, wie z. B. die Münchener Rück, erforschen beispielsweise intensiv die Klimaentwicklung und die damit zusammenhängende Zunahme von Naturkatastrophen. Andere Versicherer unterhalten Institute, die sich unter anderem mit neueren technischen Entwicklungen wie z. B. der Wegfahrsperrung, der Materialprüfung und der Unfallforschung befassen.

Ansoff empfiehlt die Durchführung einer Stärken- und Schwächenanalyse. Diese Empfehlung wurde ebenfalls in die tägliche Praxis umgesetzt. Die Leistungsbewertung in Form von Benchmarking, d. h. Leistungsbewertung durch Messbarmachung und Heranziehen von Vergleichsmaßstäben z. B. in Form von Vergleichen mit der Konkurrenz, haben Hochkonjunktur!

Die dritte Generation von Frühwarnsystemen liefert ebenfalls keine fertigen Modelle, sondern bestenfalls Anregungen. Die Kritik an dem Konzept der schwachen Signale besteht darin, dass es in der modernen Informationsgesellschaft sehr viele „schwache Signale“ gibt, Stichwort Informationsüberfluss. Unter Kosten-/Nutzen-Gesichtspunkten erscheint es problematisch, die verschiedensten Entwicklungen bereits in der Anfangsphase zu erfassen und für die unterschiedlichsten Szenarien Alternativstrategien zu erarbeiten. Die überwiegende Anzahl der Manager ist bereits mit der Tagesarbeit voll ausgelastet. Die eingangs zitierten Beispiele sollten jedoch zeigen, dass es durchaus nützlich sein kann, rechtzeitig über den „Tellerrand“ hinauszusehen. Derzeit entstehen durch Fusionen immer größere Unternehmen. Diese Einheiten sind aufgrund ihrer bürokratischen Strukturen, vieler Hierarchieebenen oder ihres breit angelegten Entscheidungsprozesses oftmals in ihrer Reaktionsgeschwindigkeit kleineren Einheiten unterlegen. In Verbindung mit wachsender Komplexität kann dies auch für große Unternehmen zu Wettbewerbsnachteilen führen. Aufgrund ihrer enormen Finanzstärke ist es diesen Unternehmen jedoch grundsätzlich möglich, Entwicklungen rasch aufzuholen. Dies geschieht durch den Einsatz personeller Ressourcen, Abwerbung von Mitarbeitern, Aufkauf von Firmen etc. Die Reaktionsmöglichkeiten aufgrund finanzieller Stärke relativieren die Notwendigkeit einer ständigen Reaktionsbereitschaft auf „schwache Signale.“ So ist es IBM aufgrund seiner finanziellen Stärke gelungen, auf dem Gebiet der modernen PC-Technik präsent und wettbewerbsfähig zu sein.

D.V.4 Vierte Generation: Systemorientierte Ansätze

Bei der vierten Generation der Frühwarnsysteme steht der systemorientierte Ansatz im Vordergrund. Es wird versucht, an Stelle einfacher Ursachen-Wir-

kungsbeziehungen anhand von Indikatoren die vielfältigen Interdependenzen im System, in Form von Netzwerken, darzustellen. Dabei wird der zeitliche Ablauf der Geschehnisse in das Modell einbezogen. Das vernetzte, ganzheitliche Denken steht im Vordergrund.

Bei der Gestaltung eines strategischen Frühwarnsystems besteht die Kunst darin, die verschiedenen kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und ihre Abhängigkeiten untereinander zu analysieren. Ziel ist es, ein unternehmensspezifisches, integriertes Gesamtmodell zu entwickeln. Derlei Modelle liegen meines Wissens bisher für die Versicherungswirtschaft – noch – nicht vor.

Ein Mittel, Ursachen und Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen, ist die Szenariotechnik. Horst Gerschka und Ute von Reibnitz verstehen unter der Szenariotechnik „die Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation als auch das Aufzeigen des Entwicklungsverlaufs, der zu dieser Situation hinführt.“⁷⁵

Die Szenarien zeigen die Auswirkung verschiedener Entwicklungen auf das Unternehmen. Die Anwendung der Szenariotechnik setzt eine entsprechende EDV-Unterstützung voraus. Im Kapitalanlagenbereich kann man z. B. errechnen, wie hoch der Wertverlust eines Portfolios bei einem Börsencrash ist, oder wie sich Zinsveränderungen auswirken. Aufgrund der Häufigkeit und Intensität historischer Ereignisse kann man diesbezügliche Annahmen ableiten. Zur Darstellung eines „worst case-Szenarios“ kann man z. B. den durchschnittlichen Werteverfall der letzten zwei oder drei Börsencrashes zu Grunde legen. Ein „worst case-Szenario“ bzw. „Stresstest“ simuliert die Auswirkungen von extremen Marktveränderungen.

Ein Versicherer sollte ebenfalls in der Lage sein, die Auswirkung gewisser Schadenereignisse, wie z. B. eines Orkans, eines Erdbebens, im Rahmen der sogenannten Kumulkontrolle auf sein Portefeuille abschätzen zu können. Auf dieses Thema wird später noch vertieft eingegangen. Anhand der Szenariotechnik kann berechnet werden, wie sich Preis- oder Umsatzrückgänge auf den Deckungsbeitrag oder den Ertrag eines Produktes auswirken. Dabei kann dem Management verdeutlicht werden, welche Konstellationen den Bestand des Unternehmens gefährden. Ein Vorteil der Szenariotechnik ist, dass sie Ursachen- und Wirkungsbeziehungen und mögliche Konsequenzen von Entwicklungen aufzeigt und somit den Betrachtungshorizont erweitert und von einer monokausalen Betrachtungsweise wegführt.

D.V.5 Neuere Ansätze

Die amerikanische Versicherungsbehörde NAIC hat im Jahre 1992 ebenfalls ein Modell namens Risk Based Capital entwickelt. Das RBC-Modell legt sowohl für die Lebens- als auch für die Sachversicherung aufgrund verschie-

75 H. Gerschka, U. v. Reibnitz, Die Szenario-Technik – ein Instrument der Zukunfsanalyse und der strategischen Planung in der Praxis der strategischen Unternehmensplanung, in Management und Marketing, Band 5, Erfahrungsberichte aus der Unternehmenspraxis, Herausgeber: Prof. Dr. Armin Töpfer, Frankfurt am Main, 1983.

dener Risikofaktoren eine Mindestkapitalausstattung fest. Hierbei werden in komplexen Formeln folgende Risikokategorien erfasst:

- Kapitalanlagenrisiko
- außerordentliche Bilanzrisiken
- Forderungsausfallrisiko (vorwiegend Rückversicherungsabgaben)
- versicherungstechnische Reserverisiken (Abwicklungsrisiken)
- versicherungstechnische Prämienrisiken (Tarifierungsrisiken)

Dabei wird sowohl die spezifische Unternehmenssituation als auch die Marktinformation in den Formeln berücksichtigt. In die Formeln fließen z. B. die Abwicklungsergebnisse, Schadenquoten, Prämienniveaus ein und es wird teilweise auch die Differenz zum Marktdurchschnitt berücksichtigt. Unterschreitet das VU die Mindestkapitalausstattung, sind, gestuft nach der Höhe der Unterschreitung, aufsichtsrechtliche Maßnahmen vorgesehen. Liegt das tatsächliche Kapital nur noch bei 35 % des errechneten Kapitals (schlimmster Fall), hat die Aufsichtsbehörde die Pflicht, das Unternehmen unter ihre Kontrolle zu stellen.⁷⁶ Die Informationen an die Aufsichtsbehörde werden auf elektronischem Weg ausgetauscht.⁷⁷

Im Bankenbereich wurde unter dem Stichwort „RAROC“ (Risk adjusted return on Capital) ebenfalls ein Modell entwickelt, das ermitteln soll, wie viel Kapital durch ein einzelnes Produkt gebunden wird. Es wird der sogenannte „Value at Risk“, also das bedrohte Vermögen, errechnet. Beispielsweise wird die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Emittenten mit dem bedrohten Vermögen multipliziert und so der „Value at Risk“ ermittelt. Dies wird für alle relevanten Risiken, wie z. B. Marktpreisrisiken, operationale Risiken etc., durchgeführt. Die Summe der Risiken ergibt, wie beim RBC-Modell, ein bestimmtes Sicherungskapital.

In beiden Modellen soll das risikonotwendige Kapital ermittelt und risikoadäquat verzinst werden. Es soll in den Geschäftsfeldern eingesetzt werden, in denen es die höchste Verzinsung erbringt, d. h. es wird eine effiziente Kapitalallokation angestrebt. Das Konzept einer konzerninternen Mindestverzinsung setzt also weit höhere Maßstäbe als die Forderung des KonTraG nach einem Risikomanagementsystem, das lediglich darauf zielt, eine substanzgefährdende Dezimierung des eingesetzten Kapitals zu verhindern.

Ferner gewinnen die Rating Agenturen und Zertifizierungsstellen (z. B. ISO 9000) an Einfluss. Rating Agenturen, wie z. B. Standard & Poor's Corporation, A. M. Bests und Moody's Investor Service, analysieren Versicherungsunternehmen in der Regel anhand von Kennzahlen und zusätzlichen Informationen und tref-

76 Siehe zu den Ausführungen: H. Müller, Solvabilität der Versicherungsunternehmen. Die Broschüre enthält eine genauere Beschreibung des RBC-Modells.

77 Das NAIC unterhält eine website [www.http://naic.org](http://naic.org). Diese website gibt auch nähere Informationen zum RBC-Modell, eine prägnante Erklärung des Modells war auf Anhieb leider nicht zu finden.

fen öffentliche Aussagen über die Bonität und Ertragskraft des Unternehmens. Der englische Begriff „Rating“ kann mit „bewerten“, einer Sache einen Wert beimesen, übersetzt werden. Der Insurance Rating Service von Standard & Poor's hat beispielsweise ein Kennzahlenmodell zur Beurteilung von Versicherungsunternehmen entwickelt. Das Rating basiert auf einer Beurteilung von Kernkennzahlen und ihrer Entwicklung über fünf Jahre, wie z. B. Schaden- und Kostenquoten, Prämienentwicklung, Schadenreserveabwicklungen, Kapitalanlageverzinsung, etc. Das Rating hat in den Vereinigten Staaten von Amerika eine weite Verbreitung erlangt. Die führende Rating-Agentur A. M. Best hat bereits im Jahre 1989 mehr als 2 300 Sachversicherer und fast 1 400 Lebens- und Krankenversicherer bewertet.⁷⁸ Es ist nicht auszuschließen, dass das „Rating“ auch im deutschen bzw. europäischen Versicherungsmarkt an Verbreitung gewinnt; dies hängt sicherlich auch davon ab, inwieweit es den Marktteilnehmern und dem Aufsichtsamts gelingt, Unternehmenskonkurse zu verhindern.

Auch die Analysten der Banken und die großen institutionellen Anleger, wie z. B. die Pensionsfonds, untersuchen die Unternehmen gründlich und sprechen Warnhinweise, auch in Form von Verkaufsempfehlungen, aus. Aufgrund der erheblichen Gewinnerwartungen, die von den Analysten ausgehen, besteht jedoch auch die Gefahr, dass eine langfristige, auf Kapitalerhaltung und -mehrung ausgerichtete Strategie durch eine Politik der kurzfristigen Gewinnmaximierung, Stichwort Profit Designing, ersetzt wird. Die SEC hat das Jahr 1999 zum Jahr des Buchhalters erklärt und kreativen Buchführungsmedien den Kampf angesagt.

Last but not least übernehmen die Rückversicherungsgesellschaften einen Teil der Risiken des Erstversicherers und bilden mit diesem eine Schicksalsgemeinschaft. Im US-amerikanischen Raum ist es üblich, dass der Rückversicherer beim Erstversicherer Prüfungen (Audits) durchführt. Die Rückversicherer haben in der Regel einen guten Markteinblick und beraten die Erstversicherer hinsichtlich ihrer Risiko- und Zeichnungspolitik.

Des Weiteren werden im Rahmen der Frühwarndiskussion Modelle wie z. B. das Modell des Produktlebenszyklus reaktiviert, das im Kern darauf zielt, dass ein Unternehmen immer genügend Produkte absetzen kann, die einen ausreichend hohen Deckungsbeitrag erwirtschaften (sogenannte „cash cows“). Die Unternehmen sind verstärkt gezwungen neue Produkte zu entwickeln, die künftig die alten Produkte ablösen können. Die Bedeutung der Entwicklung neuer Produkte dürfte aufgrund der Deregulierung, des steigenden Wettbewerbes und der schnelleren Umweltentwicklung zunehmen.

78 Vgl. hierzu Dr. Christian Sönnichsen, Rating-Systeme am Beispiel der Versicherungswirtschaft, Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Neue Folge Heft 27, Berlin 1992.

E Organisatorische Maßnahmen zur Implementierung eines Risikomanagementsystems

E.1 Festlegung der Gesamtverantwortung und der Beobachtungsbereiche

Es sollte eine Abteilung benannt werden, die übergreifend für das Risikomanagementsystem verantwortlich ist, an die die einzelnen Beobachtungseinheiten (Abteilungen, Tochtergesellschaften) ihre Meldung erstatten. Es dürfte heute in größeren Versicherungsgesellschaften keine einzige Abteilung geben, welche die Risikolage⁷⁹ des Gesamtunternehmens einschätzen könnte. Die Controllingabteilung dürfte noch am Besten geeignet sein, da sie auch bisher schon viele Informationen erhielt. Die Revisionsabteilung sollte nicht mit dem Risikomanagement betraut werden, da sie als „Überwachungseinrichtung“ das Risikomanagement prüfen sollte und somit einem Interessenkonflikt ausgesetzt wäre.

Die Verantwortung kann auch einem „Risk Manager“ übertragen werden. In Versicherungsunternehmen empfiehlt sich jedoch nicht, neben dem Controlling, der Revision, dem Datenschutz noch eine weitere Parallelorganisation aufzubauen, die sich um Risiken kümmert. Der Risikomanager sollte in der Controllingabteilung angesiedelt sein. Der Risikomanager erarbeitet Grundsätze für das Risikomanagement im Unternehmen und soll auf eine gewisse einheitliche Gestaltung der Risikobewältigung hinwirken. Ferner müssen alle, über einem gewissen Schwellenwert liegenden Risiken bei einer Zentralstelle zusammengeführt werden, um eine Evaluierung und Priorisierung zu ermöglichen und „Ansteckungsgefahren“ zu erkennen.

Die mit dem Risikomanagement betraute Funktion sollte keine linienbezogene Weisungsbefugnis haben, da die unmittelbare Verantwortung für das „Risk Management“ in der Regel in den jeweiligen Verantwortungsbereichen verbleiben sollte. Wenn ein Risk Manager mit Anordnungsvollmacht ausgestattet würde, ergäben sich vielfache Überschneidungen mit anderen Kompetenzbereichen. Dies wäre insbesondere nicht mit dem Prinzip der Steuerung von Profit Center vereinbar, da risikovermeidende Maßnahmen Kosten verursachen.

Das Unternehmen muss in Beobachtungsbereiche aufgeteilt werden. Je Beobachtungseinheit sollte ein Verantwortlicher sowie ein Stellvertreter festgelegt werden, der an die Zentralstelle berichtet. Beobachtungsbereiche können sein:

79 Dr. Helmut Müller, Solvabilität, S. 4: Die Gesamtheit aller Risiken, denen eine Versicherungsgesellschaft ausgesetzt ist, definiert seine Risikolage.

- Konzern
- Teilkonzern
- Einzelne Gesellschaft
- Geschäftsfelder, z. B. Industriegeschäft, Firmenkundengeschäft, Privatgeschäft
- Abteilungen
- Prozesse, EDV-Verfahren (extern/intern, z. B. Entwicklung Internetnutzung, Electronic Commerce)
- Marktentwicklungen, Kundenbeziehungen, Absatzkanäle
- Umweltfaktoren und volkswirtschaftliche Kenngrößen, politische Entwicklungen
- Rechtsprechung und Gesetzesentwicklung zu bestimmten Themen (z. B. Haftpflichtrecht)
- Technisch-naturwissenschaftliche Entwicklung (z. B. Gentechnologie)

Die Schwierigkeit besteht darin, eine überschneidungsfreie Einteilung zu finden, da bei einer reinen Gliederung nach Abteilungen das für das Risikomanagement so wichtige übergreifende Denken leicht in den Hintergrund tritt. Die Geschäftsleitung muss in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur (zentral, dezentral) entscheiden, bis zu welcher Ebene sie den Prozess der Risikoerfassung herunterbrechen will. Die Aufgabe der Risikoerkennung kann nicht der zentralen Stelle zugeordnet werden, da hier das Expertenwissen, die Visionen und „Antennen“, der Spezialisten gefragt sind.

An dieser Stelle ist eine Vorgabe, was die Unternehmensleitung unter einem bestandsgefährdenden Risiko versteht, hilfreich. Bei Großunternehmen wird von einzelnen Bereichen bzw. kleineren Tochtergesellschaften keine Bestandsgefährdung ausgehen können. Die Instrumentarien des Frühwarn- und Risikomanagementsystems sollten jedoch aus betriebswirtschaftlichen Gründen angewandt werden.

E.II Festlegung der Meldeinhalte, Beobachtungszeiträume und Meldeintervalle

Im nächsten Schritt muss zunächst festgelegt werden, wie die Risikoidentifizierung und Risikomessung grundsätzlich durchgeführt und welche Unternehmensebene beteiligt werden sollte. Es ist zu entscheiden, ob die Risikoanalyse nur von der Geschäftsleitung oder von den Bereichs- oder Abteilungsleitern oder von allen Mitarbeitern durchgeführt werden sollte. Die grundsätzlichen Meldeinhalte, Meldeintervalle und die Beobachtungszeiträume sollten ebenfalls in einem Risikohandbuch festgelegt werden. Aus Sicherheitsgründen ist es empfehlenswert, in sensiblen Bereichen auf einer Fehlanzeige zu bestehen. Des Weiteren sollte eine Aussage über den Zukunftszeitraum, d. h. wie weit man vorausschauen will, getroffen werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Vereinbarung, dass bei Vorliegen von bestandsgefährdenden Risiken „ad hoc“ informiert wird.

Zur Analyse von Risiken bietet sich z. B. nachfolgende Risikomatrix an:

Referenznummer des Risikos, abhängig von Risiko No.	Name und Beschreibung des Risikos	Wahrscheinlichkeit des Eintritts	Wertauschprägung des Risikos	Risikoindikatoren	Schwellenwert	Kontrollmaßnahmen	Verantwortliche Personen/Abteilung Termine	Restrisiko
1	Sturmrisiko, Norddeutschland Windstärke größer X Siehe Anlage X	1% pro Jahr	100 Mio. Euro brutto 50 Mio. Euro netto	Statistiken, Kumul-entwicklung, langfristige Klima-beobachtung	6	Rückversicherung, Stop Loss, Kumulcover Selbstbehalte, Zeichnungsrichtlinien; Prüfung und Kontrolle der Kumulkontrolle	8	9

Spalte 1) Nummer des Risikos; wenn das Risiko von einem weiteren Risiko abhängt, kann dies hier beschrieben werden; Risiken können sich addieren oder können gegenläufiger Natur sein, d. h. tritt Risiko a) ein, kann nicht gleichzeitig Risiko b) eintreten.

Spalte 2) Enthält den Namen und die verbale Beschreibung des Risikos, ggf. genauere Beschreibung in Anlagen.

Spalte 3) Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos im Betrachtungszeitraum.

Spalte 4) Schätzung der Schadenhöhe im Falle des Eintritts (multipliziert man die Spalten 3 und 4, erhält man den Erwartungswert des Risikos, anhand der Erwartungswerte kann man die Risiken in eine Rangfolge bringen).

Spalte 5) Risikoindikatoren; im Falle des Sturmrisikos ist dies die Summe der gezeichneten Risiken, die von einem Sturm betroffen werden können.

Spalte 6) Schwellenwert, ab dem Maßnahmen zu ergreifen sind, z. B. Zeichnungsstop, Abschluss von Rückversicherungsverträgen etc.

Spalte 7) Kontrollmaßnahmen; was wird zur Vermeidung, Verminderung, Überwälzung, Beherrschung der Risiken unternommen?

Spalte 8) Wer ist für die Risiken und ihre Kontrolle konkret im Unternehmen verantwortlich?

Spalte 9) Abschätzung des Restrisikos; hier beginnt der Kreislauf ggf. wieder von vorne, wenn das Restrisiko zu hoch ist.

E.III Priorisierung, Evaluierung und Kommunikation der Risiken

Die Evaluierung von operationalen Risiken stellt ein schwieriges Problem dar, weil die Eintrittswahrscheinlichkeiten von vielen unternehmensindividuellen, sich ständig ändernden Faktoren, wie z. B. der Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems, abhängig ist.

Der Basler Ausschuss hat in seinem Konsultationspapier im Januar 2001 Vorschläge zur Kapitalhinterlegung und Messung von operationalen Risiken der Banken unterbreitet.

Es sollte meines Erachtens auch eine Versicherungslösung in Betracht gezogen werden, da die historischen, unternehmensindividuellen Daten aufgrund laufender Veränderungen die Risikolage unvollständig widerspiegeln und die Hinterlegung mit einem, mit der Eintrittswahrscheinlichkeit gewichteten Betrag, im Ernstfall bei großen Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit nicht ausreicht, um den Schaden zu beheben. Eine Versicherungslösung ermöglicht, eine ausreichende Solvabilität der Versicherungsunternehmen vorausgesetzt, die Datenerhebung und den Risikoausgleich im Kollektiv.

Unternehmensrelevante Risiken, also Risiken, die einen gewissen Schwellenwert überschreiten, müssen an einer zentralen Stelle priorisiert, d. h. in eine Rangfolge gebracht werden. Dabei muss ebenfalls anhand der gemeldeten Risiken untersucht werden, ob es vergleichbare Risiken im Unternehmen, z. B. bei Tochtergesellschaften, in anderen Ländern ebenfalls gibt, diese dort aber noch nicht erkannt wurden. Es muss ferner analysiert werden, in welchen Beziehungen die Risiken untereinander stehen, d. h. ob die Risiken auf gemeinsame Ursachen zurückzuführen sind, ob es sich um voneinander unabhängige Risiken handelt oder ob die Risiken gegenläufiger Natur sind. Letzteres ist der Fall, wenn sich bei Eintritt eines Risikos die Eintrittswahrscheinlichkeit eines anderen Risikos vermindert.

Die letztlich als bestandsgefährdend erachteten Risiken sollten der Geschäftsleitung unverzüglich mit geeigneten Maßnahmenvorschlägen zur Kenntnis gebracht werden.

Ferner sollte die Zentralstelle darauf achten, dass eine Stelle nicht schon überwiegend jedes Risiko meldet, während eine andere Stelle auch größere Risiken als nicht meldepflichtig einschätzt. Die Zentralstelle sollte auf eine gewisse Konformität in der Risikoeinschätzung hinarbeiten.

Schließlich sollte die Risikosituation, also das Ergebnis, den meldenden Stellen mitgeteilt werden (Rückkoppelungseffekt). Damit soll vermieden werden, dass diese in ihren Meldebemühungen erlahmen.

E.IV DV-technische Unterstützung

Das Risikomanagement- und Frühwarnsystem sollte auch EDV-technisch unterstützt werden. Im Regelfall wird es ausreichen, die bestehenden Kontrollsysteme zu erweitern und zu ergänzen. Es bietet sich jedoch an, die

Spitzenrisiken und die vereinbarten Maßnahmen mit einer eigenen Software zu verwalten.

E.V Einleitung und Überwachung der Maßnahmen

Die Warnhinweise des Frühwarnsystems müssen verarbeitet und die daraus abgeleiteten Maßnahmen sollten rasch verwirklicht werden. Dabei darf die Zeit, die durch das Aufgreifen von Frühwarnsignalen gewonnen wurde, nicht durch langwierige Entscheidungsmechanismen verloren gehen. Die gesamte Zeitschiene von der Entscheidungsfindung, Realisierungsphase und schließlich dem Wirksamwerden der Entscheidung muss minimiert werden. Dabei muss festgelegt werden, wer die Entscheidung trifft, wie kommuniziert wird und wer für die Umsetzung zuständig ist. Die Entscheidungen müssen eindeutig formuliert sein. Es ist empfehlenswert, verantwortliche Personen namentlich einschließlich der Realisierungstermine festzulegen. Bei wichtigen Projekten müssen auch Zwischentermine vereinbart werden.

E.VI Dokumentation

Das Risikomanagement- und Frühwarnsystem sollte in zweifacher Weise dokumentiert werden:

- Die grundsätzlichen Elemente und die Vorgehensweise des Risikomanagementsystems sollten in einer Arbeitsanweisung dokumentiert werden.
- Ergebnisse des Risikomanagementprozesses.

Das Dokumentationserfordernis wird in der Literatur allgemein gefordert. Das IDW führt hierzu aus: „Zur Sicherstellung der dauerhaften, personenunabhängigen Funktionsfähigkeit der getroffenen Maßnahmen und zum Nachweis der Erfüllung der Pflichten des Vorstands nach § 91. Abs. 2 AktG ist es erforderlich, dass die Maßnahmen einschließlich des Überwachungssystems angemessen dokumentiert werden.“ Hierfür bietet sich die Erstellung eines Risikohandbuches an, in das die organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Einrichtung des Systems aufgenommen werden, z. B.

- Aussagen zur Bedeutung der frühzeitigen Erkennung von Risiken für das Unternehmen
- Definition von Risikofeldern, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können
- Grundsätze für die Risikoerkennung und Risikoanalyse sowie die Risikokommunikation, insbesondere auch über die Feststellung und die Reaktion von Veränderung im Zeitablauf
- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben für die Risikoerkennung, -analyse und -kommunikation
- Regelungen zur Berichterstattung über erkannte, nicht bewältigte Risiken an die zuständige Stelle (z.B. nächsthöhere Hierarchiestufe) sowie zur Risikoverfolgung

- Zusammenstellung der wesentlichen integrierten Kontrollen und der Aufgaben der Internen Revision.⁸⁰

Kromschröder und Lück fordern eine Dokumentation des Risikomanagements aus folgenden Gründen:

- Die Unternehmensleitung kann bei Eintritt einer Unternehmenskrise ihr pflichtgemäßes Verhalten nachweisen (Rechenschaftsfunktion).
- Die Dokumentation ist erforderlich, um die Einhaltung der Maßnahmen des Risikomanagements im Zeitablauf sicherzustellen (Sicherungsfunktion).
- Die Dokumentation ist Grundlage und Voraussetzung für die Prüfung des Überwachungssystems und des Risikomanagementsystems durch den Aufsichtsrat, durch die Interne Revision und durch den Abschlussprüfer (Prüfbarkeitsfunktion).⁸¹

E.VII Kontrolle

Die Ergebnisse der Risikoanalyse müssen einer Internen Kontrolle unterliegen. Die erhobenen Daten sollten soweit möglich mit internen und externen Informationsquellen abgestimmt oder zumindest auf Plausibilität geprüft werden. Die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen ist ebenfalls zu kontrollieren. Die wesentlichen Kontrollen müssen in der Dokumentation des Frühwarnsystems schriftlich fixiert werden.

80 IDW-Fachnachrichten 10/1998, Entwurf IDW, S. 486.

81 Bernhard Kromschröder, Wolfgang Lück, Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: Zeitschrift für Interne Revision 5/1998, Herausgeber: Zeitschrift für Interne Revision.

F Risiken und Umsetzung des Risikomanagementsystems in den einzelnen Funktionsbereichen

F.1 Kalkulation von Risiken, Underwriting

Die Festlegung adäquater Bedingungen und Preise für die Produkte ist eine der entscheidenden Grundlagen für den Erfolg jedes Versicherungsunternehmens. Die Preiskalkulation setzt eine Prognose des zukünftigen Schadenbedarfs voraus. Sie ist von vielen Variablen abhängig und damit mit erheblichen Unsicherheiten belastet. Es verwundert daher nicht, dass damit erhebliche Risiken verbunden sind. Im Bericht Solvabilität von Versicherungsunternehmen wird „nicht adäquate Zeichnungspolitik (Quantität statt Qualität), Cash Flow Underwriting in Verbindung mit Unterreservierung, insbesondere in den Versicherungszweigen Haftpflicht, Unfall und Kredit/Kautions“ als einer der häufigsten Ursachen für Schieflagen genannt.⁸²

F.1.1 Kalkulationsrisiken

Das Untertarifierungsrisiko kann nochmals unterteilt werden in das Zufallsrisiko, Änderungsrisiko und Irrtumsrisiko. Diese betreffen die technische Seite der Kalkulation. Aufgrund der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise muss jedoch auch noch das Marktrisiko angeführt werden, d. h. dass die Bedarfsprämie aus Gründen des Wettbewerbs unterschritten wird.

F.1.1.1 Änderungsrisiko

Vom Änderungsrisiko spricht man, wenn sich die Risikofaktoren nach der Prämienkalkulation in der Weise geändert haben, dass sich die angenommenen Schadensgesetzmäßigkeiten in der Zukunft als unzutreffend erweisen.⁸³ Der Schadenaufwand, der durch die Schadenhäufigkeit und durch die Schadenhöhe bestimmt wird, wird von vielen Faktoren beeinflusst. In der Kraftfahrtversicherung sind dies beispielsweise die Höhe der Reparaturkosten, die Neuwagenpreise und die Unfallhäufigkeit. Die Reparaturkosten sind ihrerseits wieder abhängig von den Löhnen, der Bauweise der Fahrzeuge, der Schwere der Unfälle etc. Die Unfallhäufigkeit wird beeinflusst durch die Witterung, die Verkehrsdichte und das generelle Fahrverhalten. Die Bedarfsprämie ist also das Ergebnis von sehr komplexen Ursachen und Wirkungsbeziehungen. Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, dass diese Faktoren einer laufenden Veränderung unterworfen sind.

82 Dr. Helmut Müller, Vorsitz, Bericht „Solvabilität der Versicherungsunternehmen“, Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörde der Mitgliedstaaten der Europäischen Union, April 1977.

83 Dr. Klaus Gerathewohl, RV Bd I, S. 14.

Aufgrund des vielfältigen Wandels in allen Lebensbereichen, wie z. B. bei neuen Produktionsmethoden, Verwendung andersartiger Materialien, geänderten Lebensgewohnheiten, Einsatz der Gentechnik und Computertechnologie, verändern sich die den Schadenaufwand bestimmenden Risikofaktoren wesentlich schneller. Viele Risiken sind statistisch nicht oder noch nicht hinreichend quantifiziert. Man denke in diesem Zusammenhang an die Diskussion über die Gefahren des Elektroschmogs. Dabei gibt es schadenerhöhende und schadensmindernde Faktoren. Zum Beispiel erlaubt die Computertechnologie einerseits eine genauere Überwachung (Sensoren, Chips etc.) schadensstiftender Ursachen, andererseits birgt die Computertechnologie aufgrund ihrer Komplexität eigene, neue Risiken, wie z. B. Virenbefall, Datenmanipulation etc.

Entscheidend in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass durch die Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse historische Daten, Statistiken und Zeitreihen rasch ihre Prognosekraft einbüßen. Aufgrund einer bloßen Trendextrapolation von Vergangenheitsdaten wird sich häufig der künftige Schadenaufwand und somit die Bedarfprämie nicht mehr mit ausreichender Genauigkeit ermitteln lassen. Das Änderungsrisiko nimmt in einer sich rasch verändernden Welt erheblich zu.

F.I.1.2 Zufallsrisiko

Das Zufallsrisiko ist definiert als die zufallsbedingte Abweichung des tatsächlichen vom statistisch erwarteten Schadenverlauf durch zufällig besonders viele oder große Schäden.⁸⁴

Ergibt sich rein rechnerisch eine Wahrscheinlichkeit von 50 Schäden bei 1 000 Risiken, so werden diese mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem Bereich von 40 bis 60 Schäden schwanken. Zufallsbedingte Schwankungen dürften sich in einem längeren Zeitraum bzw. über verschiedene Portefeuilles ausgleichen. Die Schwierigkeit besteht in der Trennung von zufallsbedingten Abweichungen und Faktoren, die dem Änderungsrisiko zuzurechnen sind.

F.I.1.3 Irrtumsrisiko

Das Irrtumsrisiko kann auf eine ungenügende Datenbasis zurückgeführt werden, d. h. der Bestand des Versicherers ist nicht genügend groß, um mit ausreichender Sicherheit eine Prämienkalkulation durchzuführen. Ferner können die verwandten Statistiken fehlerbehaftet sein, bzw. bei der Berechnung der Prämie selbst können ebenfalls Fehler auftreten.

F.I.1.4 Wettbewerbsrisiko

Mit diesem Begriff soll das Risiko bezeichnet werden, dass die am Markt erzielte Prämie unterhalb der nach versicherungstechnischen Grundsätzen

84 Dr. Klaus Gerathewohl, RV Bd I, S. 9.

errechneten Bruttoprämie, auch als Bedarfsprämie bezeichnet, liegt. In der Literatur wird diesem Risiko nicht die Wichtigkeit beigemessen, die es in der Praxis besitzt. Viele Versicherungsunternehmen verfolgen eine aggressive, auf Marktanteilsgewinne ausgerichtete Wettbewerbsstrategie und nehmen Verluste deshalb mehr oder minder bewusst in Kauf. Diese Strategie kann beispielsweise von neuen Unternehmen verfolgt werden, die sich damit Marktanteile erobern wollen. Dieses Verhalten bringt den kaufmännisch vernünftig kalkulierenden Versicherer in eine schwierige Situation. Behält er sein Prämienniveau bei, wird dies in der Regel zu Umsatzverlusten führen. Aufgrund des Umsatzrückganges steigen zunächst die Fixkosten pro Produkt und die logische Konsequenz wäre die Erhöhung der Prämien anstatt ihre Reduktion. Damit würde sich das vernünftig kalkulierende Unternehmen auf der Preisspirale nach oben bewegen und sich stufenweise „aus dem Markt herauskalkulieren“, da damit zu rechnen ist, dass zuerst die guten Risiken abwandern. Die Versuchung ist also groß, ebenfalls die Preise zu senken, mitzuhalten, in der Hoffnung, über das Umsatzwachstum Kostenvorteile zu realisieren. Insbesondere in der Versicherungswirtschaft ist das Umsatzdenken sehr ausgeprägt und unerfahrene Marktteilnehmer schätzen die Risiken häufig zu optimistisch ein. Im angloamerikanischen Sprachgebrauch wird das leichtfertige Bereitstellen von Kapital mit dem Schlagwort „innocent capital“ bezeichnet. Die Wettbewerber unterbieten Preise in der Hoffnung, dass die Schäden nicht in dem vorausberechneten Umfang eintreten oder die Preise anziehen werden, weil sich einzelne Konkurrenten aus dem Markt zurückziehen.

Die Einbeziehung von Kapitalanlageergebnissen in die Kalkulation wird durch das angloamerikanische Schlagwort „cash flow underwriting“ charakterisiert. Dabei spielt die Kapitalbindungsdauer und das Zinsniveau eine erhebliche Rolle. Wenn die eingenommene Prämie rasch für die Schadenzahlungen verbraucht wird und zusätzlich die Zinsen niedrig sind, ist der für die Verlusttragung zur Verfügung stehende Kapitalbetrag gering. Bei der Kalkulation des Cash flow-Betrages muss berücksichtigt werden, dass die Kosten für die Akquisition in Form der Provision und der Administrationskosten vorab anfallen und somit nicht als Zinsträger zur Verfügung stehen. Des Weiteren sind von der Bruttoverzinsung die Kosten der Kapitalanlage abzuziehen. Bei derart knapper Kalkulation kann der Versicherer bei einem unvorhergesehenen Rückgang der Kapitalerträge oder erhöhter Schadenquote rasch in Bedrängnis kommen.

Wenn in einer Branche, wie z. B. der Kraftfahrtbranche, ein langanhaltender Preisverfall eintritt, sind Unternehmen, deren Geschäft im Wesentlichen von dieser Branche bestimmt wird, besonders anfällig. Die Abhängigkeit von wenigen Branchen, die Konzentration des Geschäfts auf bestimmte geographische Gebiete, Kunden, Vertriebskanäle etc. stellen einen zusätzlichen Risikofaktor dar.

F.1.2 Gesetzliche und aufsichtsrechtliche Vorschriften

Die präventive Bedingungs- und Tarifkontrolle ist aufgrund der Dritten Richtlinie Nichtlebensversicherung vom Juni 1992 und ihre Umsetzung in nationales Recht weitgehend entfallen. Müller schreibt hierzu: „Weder eine Genehmigungspflicht noch eine Pflicht zur systematischen Vorlage der Versicherungsbedingungen und Tarife darf künftig den Versicherern auferlegt werden.“⁸⁵

„Besonderheiten gelten für Pflichtversicherungen. Hierzu dürfen die Aufsichtsbehörden der Tätigkeitsländer die Vorlage der Versicherungsbedingungen vor deren Verwendung verlangen, um prüfen zu können, ob der vom Gesetzgeber vorgeschriebene Schutz auch tatsächlich geboten wird.“⁸⁶

F.1.3 Risikomanagement bei der Preisfindung und im Underwriting

F.1.3.1 Sorgfältige Kalkulation

Wenn ein Versicherungsunternehmen aufgrund der oben angeführten Risiken bei verschiedenen Versicherungsprodukten nicht wenigstens die Bedarfsprämie erwirtschaftet, kann dies unter bestimmten Voraussetzungen ein bestandsgefährdendes Risiko darstellen. Das Unterschreiten der Bedarfsprämie ist ein wichtiger Frühwarnindikator in der Versicherungswirtschaft. Vorausgesetzt, die der Prämienberechnung zu Grunde gelegten Faktoren sind insgesamt richtig und konsistent, ist es nur eine Frage der Zeit, bis sich die Unterschreitung der Bedarfsprämie in höheren Schadenquoten niederschlägt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass aufgrund von Zufallsschwankungen oder aber auch wegen einer langsameren Schadenbearbeitung oder verzögerter Schadenmeldungen gewisse zeitliche Verzögerungen hinsichtlich der Wahrnehmung der Erhöhung des Schadenbedarfs eintreten können.

Bei einer Unterschreitung der Bedarfsprämie bei einem Produkt ist sowohl die absolute Höhe der Unterschreitung als auch der Anteil des Produktes am Gesamtumsatz maßgebend.

Die Bedarfsprämie wird lt. Helten⁸⁷ wie folgt ermittelt:

+ Nettorisikoprämie
+ Sicherheitszuschlag

Risikoprämie (= Nettoprämie, Bruttorisikoprämie)

85 Helmut Müller, Versicherungsbinnenmarkt, die europäische Integration im Versicherungswesen, S. 28, München 1995.

86 Helmut Müller, a. a. O., S. 28.

87 Das Risiko und seine Kalkulation (Teil II), Prof. Dr. Elmar Helten und Prof. Dr. Walter Karten, Seminar für Versicherungswissenschaft, in VBL, 1984 S. 90, S. 68.

+ Betriebskostenzuschlag
+ Gewinnzuschlag
+ Zuschlag für Versicherungsteuer

= Bruttoprämie

Die Nettorisikoprämie kann aufgrund von Statistiken oder der Schadenerfahrung kalkuliert werden.

Dabei müssen die Einzelrisiken nach Karten⁸⁸ grundsätzlich nachfolgende Kriterien erfüllen, damit sie versicherbar sind:

- **Kriterium der Zufälligkeit**, d. h. das die Versicherung auslösende Ereignis muss im Voraus ungewiss sein und nicht vom Willen des Versicherungsnehmers beeinflussbar sein.
- **Kriterium der Eindeutigkeit**, d. h. das versicherte Risiko, das auslösende Ereignis sowie die zu erbringenden Leistungen sind eindeutig zu beschreiben.
- **Kriterium der Schätzbarkeit**, d. h. es müssen Wahrscheinlichkeitsverteilungen, Statistiken vorhanden sein, welche die Kalkulation einer Prämie erlauben. Es muss auch eine genügend große Anzahl von Risiken vorliegen, damit ein Ausgleich innerhalb der versicherten Risiken möglich ist.
- **Kriterium der Unabhängigkeit**, d. h. die Einzelrisiken eines Kollektivs sind unabhängig voneinander, d. h. das Risiko, das den Eintritt eines Schadenfalles bewirkt, bedingt nicht zwangsläufig den Eintritt eines weiteren Schadens des Kollektivs. Beispielsweise sind die versicherten Erdbebenrisiken einer Erdbebenzone im Hinblick auf das Erdbebenrisiko voneinander abhängig. Zwei Gebäude, die nahe zusammenstehen und bei denen deshalb ein Brand von einem Gebäude zum anderen übergreifen könnte, bilden hinsichtlich der Feuergefahr ein Kumul und stellen keine unabhängigen Risiken dar.
- **Kriterium der Größe**, d. h. das Risiko muss auch aufgrund der Höhe der Versicherungssumme im Rahmen der Kapazität des Versicherers versicherbar sein. Probleme gibt es z. B. bei der Versicherung von Kernreaktoren, Erdbebenrisiken, Haftpflichtrisiken im Luftfahrtgeschäft etc. Eine Möglichkeit der Übernahme von Großrisiken ist die Bildung von Versicherungspools, wie z. B. der Deutsche Luftpool, Pharmapool etc.

Bei neuen Produkten muss bei der Kalkulation auf Markt- oder Unternehmensstatistiken und Schätzungen zurückgegriffen werden, da die eigene Schadenerfahrung fehlt. Die Schadenbelastung ergibt sich aus der Multiplikation der Schadenanzahl mit der durchschnittlichen Schadenhöhe. Dabei gibt es einerseits Risikofaktoren, wie z. B. den witterungsbedingten Einfluss auf das Unfallgeschehen in der Kraftfahrtversicherung, die sich primär auf die

88 W. Karten, Das Einzelrisiko und seine Kalkulation, in VBL, 1984, S. 207 ff.

Schadenanzahl auswirken, während andere Faktoren, wie z. B. die Reparaturpreise, die Schadenhöhe beeinflussen.

Bei der Kalkulation muss auch entschieden werden, inwieweit Großschadensereignisse, z. B. in der Feuerversicherung, in die Kalkulation einfließen oder eliminiert werden. Die Einbeziehung kann dazu führen, dass ein völlig unakzeptables Prämienniveau erreicht wird. Die völlige Eliminierung geht jedoch zu Lasten des Versicherers, es empfiehlt sich daher, einen Zuschlag einzukalkulieren, welcher der Häufigkeit der Wiederkehr des Ereignisses entspricht.

Die ständige Differenzierung des Bestandes anhand neuer Merkmale, wie z. B. Garagentarif, Wenigfahrerbonus etc., führt zu einer Aufspaltung des Bestandes, und es besteht die Gefahr, dass der Risikenbestand hinsichtlich der verschiedenen Merkmalsausprägungen zu klein ist, um statistisch sinnvolle Aussagen treffen zu können.

Die Mischung und Streuung des Bestandes in geographischer Hinsicht, nach Branchen bzw. Kundengruppen trägt zum Risikoausgleich bei. Ein Versicherungsunternehmen, das nur wenige Sparten betreibt und nur regional tätig ist, hat geringere Möglichkeit zum Risikoausgleich.

Ob die Zahl der versicherten Risiken im Bestand eines Versicherungsunternehmens groß genug ist, um den versicherungstechnischen Ausgleich zu gewährleisten, hängt weitgehend von der Schadenstruktur in der betreffenden Branche ab. Selbst für sehr große Bestände eines Versicherers wird sich der versicherungstechnische Ausgleich in der Regel nur dann ergeben, wenn eine relativ konstante Schadenhäufigkeit im Klein- und Mittelschadenbereich vorliegt, die von einem Jahr zum andern nur zu geringen Schwankungen des Schadenverlaufs führt.

Die Notwendigkeit eines Sicherheitszuschlages begründen Helten und Karten wie folgt: „Der Zweck des Sicherheitszuschlages kann versicherungstechnisch und betriebswirtschaftlich begründet werden. Die versicherungstechnische Begründung geht von der Verteilung des versicherungstechnischen Risikos aus und argumentiert, dass der Versicherer zum Ausgleich dieses Risikos ein Äquivalent haben muss, damit er überhaupt bereit ist, das Versicherungsgeschäft, das Geschäft mit dem Risiko zu betreiben. Da die Höhe des versicherungstechnischen Risikos durch Streuung der Verteilung des versicherungstechnischen Risikos quantifiziert werden kann, berechnet man den Sicherheitszuschlag in Abhängigkeit vom Streuungsmaß.“⁸⁹

Der **Betriebskostenzuschlag** enthält die Kosten des Vertriebs, die Provisionen, die Kosten für die Policenausfertigung, Administration und Schadenbearbeitung. Die Zahlen lassen sich aus der Buchhaltung und Kostenrechnung ableiten.

89 Das Risiko und seine Kalkulation (Teil II) a. a. O., S. 67.

Die **Versicherungsteuer** stellt für den Versicherer nur einen durchlaufenden Posten dar, der an das Finanzamt abzuführen und somit in die Kalkulation einzubeziehen ist.

Wenn die eigenen Prämien unter dem Marktniveau liegen, die Verbands- oder Marktstatistiken eine höhere Schadenquote ausweisen, ist dies ein ernstzunehmender Risikoindikator. Die eigenen Annahmen und Berechnungen sollten in diesem Falle kritisch überprüft werden.

Die Kalkulation sollte generell erfahrenen Aktuaren übertragen werden. Der Aktuar wird sich bei der Kalkulation nicht nur auf die Anwendung mathematischer Methoden beschränken. Die US-amerikanische Actuarial Society führt in ihrem Buch „Foundations of Casualty Actuarial Science“ zu der Rolle des Aktuars aus: „Mastery of casualty actuarial science implies not only familiarity, but also limited expertise in economics, finance, demographics, engineering, law, medicine, ecology, what else – it sounds frightening. But he is indeed one who analyzes the current financial implications of future contingent events, he can't afford to be solely a mathematician.“⁹⁰

Die Statistiken des eigenen Unternehmens sollten kritisch anhand von Konkurrenzvergleichen und Marktstatistiken überprüft werden. Gerathewohl führt hierzu aus: „Es liegt auf der Hand, dass objektive Richtigkeit und Vollständigkeit der Statistiken für die Angemessenheit der vom Versicherer verlangten Prämie von entscheidender Bedeutung sind. Sie sind die Basis der Prämienkalkulation und mit entscheidend dafür, ob die kalkulierte Prämie im Versicherungszeitraum ausreicht.“⁹¹

Der Entscheidungsprozess bei neuen Produkten, Tarifänderungen etc. sollte strukturiert und dokumentiert sein. Die Tarifkalkulation sollte von einer zweiten Person überprüft werden (Vieraugenprinzip). Dabei sollten die kritischen Annahmen einer Kalkulation gegenüber den Entscheidungsträgern transparent gemacht werden. Des Weiteren kann es von Vorteil sein, neue Produkte nur für ein begrenztes geografisches Gebiet einzuführen, um die Richtigkeit der Annahmen zu testen und ggf. den Verlust zu limitieren.

F.1.3.2 Know-how des Rückversicherers

Ein weiterer Risikoindikator liegt vor, wenn aufgrund eines unzureichenden Preisniveaus kein oder nur schwer Rückversicherungsschutz erhältlich ist. Warnsignale sind z. B., wenn

- die Versicherungsbedingungen des Rückversicherungsvertrages nicht kongruent mit den Bedingungen des Erstversicherungsvertrages sind, weil dem Rückversicherer z. B. gewisse Einschlüsse zu riskant sind (z. B. Einschluss des Kriegsrisikos in der Transportversicherung);

90 Foundations of Casualty Actuarial Science, Casualty Actuarial Society, Arlington, VA, 1990, S. 14.

91 Dr. Klaus Gerathewohl, RV Bd I, S. 4.

- der Rückversicherungsschutz im Verhältnis zu den Erlösen des Erstversicherungsgeschäfts erheblich teurer eingekauft werden muss;
- trotz aller Bemühungen der Rückversicherungsschutz nicht bzw. nur sehr schwer erhältlich ist, die Risiken aus diesem Grunde an sehr viele Rückversicherer verteilt werden müssen und namhafte Rückversicherer die Deckung ablehnen.
- Wenn der Erstversicherer den Eigenbehalt auffallend gering hält, zeugt dies von seiner Risikoeinschätzung. Vukailovic bemerkt zu Recht, dass jeder Erstversicherer, der Prämienfleuderei betreibt, ein größeres Verlangen nach Rückdeckung haben wird.⁹²

Der Rückversicherer sollte daher vorab um seine Risikoeinschätzung in Form von Quotierungen befragt werden. Dies kann man dadurch erreichen, dass man den Rückversicherer fakultativ an den Risiken beteiligt.

F.I.3.3 Kontrolle der Underwriting-Vollmacht

Die Underwriting Vollmacht ist entsprechend der Erfahrung und des Know-hows zu vergeben. Ab einer gewissen Höhe ist ein Vieraugenprinzip vorzusehen. Die Vollmachtsvergabe ist zu dokumentieren. Ihre Einhaltung ist in Stichproben zu prüfen.

Die Weitergabe der Underwritingvollmacht an Dritte stellt ebenfalls für sich ein Risiko dar, da Dritte, wie z. B. Makler, leicht in einen Interessenkonflikt geraten können. Das Auseinanderdriften zwischen Underwriting einerseits und Risikotragung andererseits war auch eine Ursache für die Probleme bei Lloyd's of London. Die Weitergabe der Underwritingvollmacht ist genauestens zu kontrollieren. Hier muss die Versicherungsgesellschaft dafür sorgen, dass der Bevollmächtigte die Risiken mit der gleichen Sorgfalt prüft und zeichnet, wie es der Versicherer selbst getan hätte.

F.II Vertrieb

F.II.1 Risiken im Vertriebsbereich

F.II.1.1 Mangelnde Qualität bzw. Kapazität des Vertriebsapparates

Die Angebotspalette vieler Versicherungsgruppen umfasst die Lebens-, Kranken- und Sachversicherung. Dabei müssen gewerbliche und private Kunden mit unterschiedlichsten Anforderungen bedient werden. Daneben bieten viele Versicherungsgruppen ihren Kunden Finanzdienstleistungen, wie z. B. den

92 Alex D. Vukailovic, Technisch-ökonomische Betrachtung der Rückversicherung, in Veröffentlichungen des Instituts für Versicherungswissenschaft der Wirtschaftshochschule Mannheim, S.58, Herausgeber: Prof. Dr. Meltzer.

Verkauf und die Verwaltung von verschiedenen Fondsanteilen, an. Die Kunden stellen hohe Anforderungen an die Beratungsleistung eines Versicherers. Dies setzt einen leistungsfähigen Vertriebsapparat voraus. Die im Vertrieb tätigen Mitarbeiter, Vertreter und Makler müssen neben breitgefächerten Versicherungskennnissen auch steuerrechtliches und finanzwirtschaftliches Wissen mitbringen. Dies bedeutet, dass laufend erhebliche Anstrengungen unternommen werden müssen, Qualität und Kapazität des Außendienstes aufrecht zu erhalten. Es besteht das Risiko einer unzureichenden oder falschen Beratung. Die Ursachen können unzureichende Fachkenntnisse, Zeitmangel oder aber auch eine zu starke Betonung des Umsatzdenkens sein. Das Resultat sind unzufriedene Kunden, negatives Image in der Öffentlichkeit, was Marktanteilsverluste und Umsatzrückgänge zur Folge haben kann.

F.II.1.2 Mangelnde Seriosität des Außendienstes

Die Vertreter und die Mitarbeiter im Außendienst vertreten die Versicherungsgesellschaft gegenüber dem Kunden. Das Versicherungsverhältnis stellt ein besonderes Vertrauensverhältnis dar. Aus diesem Grunde ist es unter allen Umständen zu vermeiden, dass Mitarbeiter im Außendienst mit dem Gesetz in Konflikt kommen, weil sie z. B. einkassierte Gelder nicht weiterleiten. Die missbräuchliche Verwendung von Kundengeldern kann finanzielle Einbußen und Imageverluste zur Folge haben.

F.II.1.3 Vertriebswege und Abhängigkeit von Kooperationspartnern

Der Vertrieb findet über die verschiedensten Vertriebskanäle statt. Der Verkauf über Vertreter und Makler ist in Deutschland am gebräuchlichsten. Daneben werden die Produkte über das Filialnetz der Banken, im Direktvertrieb oder im Rahmen des Firmendirektgeschäftes verkauft. Ein Unternehmen, das seine Produkte im Wesentlichen nur über eine Vertriebssschiene verkauft, ist von diesem Vertriebskanal abhängig. Ein Unternehmen, das über mehrere Vertriebskanäle verfügt, ist in einer besseren Position. Dem Autor ist ein Fall bekannt, in dem ein kleineres Unternehmen seine Produkte nahezu ausschließlich über einen Kooperationspartner aus dem Bankenbereich vertrieb. Dann wurde die Bank an eine andere Versicherungsgesellschaft verkauft, und somit stand das Versicherungsunternehmen vor dem Problem, in Kürze einen neuen Vertriebskanal aufbauen zu müssen. Dies hatte erhebliche Umsatzeinbußen zur Folge, der Bestand des Unternehmens war gefährdet.

Wenn z. B. das Inkasso ebenfalls von den Vertriebskooperationspartnern durchgeführt wird, besteht ein Adressausfallrisiko in Höhe der vom Vertreter bzw. Kooperationspartner einkassierten und noch nicht abgeführten Gelder.

Das Internet hat in vielen Bereichen, wie dem Bankensektor oder der Reisebranche, als Vertriebsweg große Bedeutung erlangt. Es besteht für Gesellschaften, die ausschließlich auf den traditionellen Außendienst bauen, ein gewisses Risiko, dass ihr Vertriebsweg an Bedeutung verliert. Für den Aufbau

eines Direktvertriebs oder eines Vertriebes über Internet fallen nicht unerhebliche Kosten an. Ferner ist der parallele Vertrieb über Vertreter und Makler einerseits und über Internet andererseits hinsichtlich der Preisgestaltung nicht unproblematisch.

F.II.1.4 Falsche Preis-, Provisions- und Produktpolitik

Der Vertrieb steht in ständigem Kontakt mit den Kunden und muss dafür Sorge tragen, dass die Produkt-, Preis- und Servicepolitik des Unternehmens die Kundenwünsche ausreichend berücksichtigt. Der Vertrieb steht mit in der Verantwortung, dass dem Kunden die gewünschten Produkte angeboten werden. Es besteht ebenfalls die Gefahr, dass dem Kunden aufgrund einer falschen Provisionspolitik nicht die richtigen Produkte angeboten werden.

F.II.1.5 Vertriebskostenrisiko

Der Vertrieb muss einerseits motiviert sein, andererseits müssen sich die Kosten des Vertriebs in einem überschaubaren und für den Kunden tragbaren Rahmen bewegen. Es fallen natürlich Kosten für den Vertriebsapparat in Form von Provisionen, Ausbildungsaufwendungen, Ausgaben für die Gewinnung neuer Mitarbeiter etc. an. Liegen die Aufwendungen, die sich im so genannten Vertriebskostensatz niederschlagen, erheblich über dem Kostensatz der Konkurrenz oder alternativer Vertriebswege, stellt dies ein Risiko für das Versicherungsunternehmen dar. Hierbei muss im Verhältnis zum Verkauf über Direktversicherer oder per Internet⁹³ berücksichtigt werden, dass die Produkte der Versicherungswirtschaft beratungsintensiv sind.

F.II.2 *Rechtliche Grundlagen*

Grundsätzlich sind die Regelungen des VAG und des VVG auch in diesem Bereich maßgeblich. Die Rechte des Handelsvertreters sind im HGB geregelt. Des Weiteren sind verschiedene BAV-Rundschreiben wie z. B. das BAV R 1/94 vom 28.03.1994 (Meldung von Betrugs- und Verdachtsfällen) zu beachten.

F.II.3 *Risikomanagement im Vertrieb*

Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern ist häufig historisch gewachsen oder auch durch die Aktionärsstruktur vorgegeben. Ein Versicherungsunternehmen, das über mehrere Vertriebskanäle verfügt, ist dabei grundsätzlich weniger anfällig als ein Versicherungsunternehmen, das nur auf einen Vertriebskanal vertraut. Das Vertriebscontrolling muss die geschäftliche Entwicklung und Profitabilität der einzelnen Vertriebswege überwachen und analysieren.

93 Der Vertragsabschluss über Internet ist derzeit rechtlich noch umstritten aufgrund der Probleme des Nachweises eines Vertragsabschlusses; siehe hierzu Rundschreiben R 2/99 des Bundesaufsichtsamtes für das Versicherungswesen vom 23. Juli 1999.

F.II.3.1 Vertrieb über Vertreter/Makler

Der Vertrieb über Vertreter oder Makler ist der am weitesten verbreitete Weg des Verkaufs von Versicherungsprodukten und soll deshalb ausführlicher behandelt werden.

Auswahl und Kontrolle der Vertreter/Makler

Die Vertreter müssen sorgfältig ausgewählt werden. Ferner muss die Gesellschaft darauf achten, dass sie nur mit seriösen Maklern Geschäfte abschließt. Der Vertrieb von Versicherungsunternehmen ist heute vielschichtig gestaltet. General-, Haupt- und Nebenberufsvertreter werden durch verschiedene Spezialisten und Kundenbetreuer für die Personenversicherung, das Gewerbe-geschäft, das Industriegeschäft etc. unterstützt. Die Ausbildung und Rekrutierung neuer und für die Vertriebsaufgabe geeigneter Mitarbeiter ist eine wesentliche Vertriebsaufgabe. Wenn der Außendienst schrumpft, kann sich dies zum bestandsgefährdenden Risiko entwickeln. Die zahlenmäßige Entwicklung und Altersstruktur des Außendienstes stellen somit Risikoindikatoren dar.

Die Mitarbeiter des Außendienstes sind in der komplexen Materie der Versicherungsbedingungen und Tarife laufend zu schulen. Ziel ist eine bedarfsge-rechte und kompetente Beratung der Kundschaft. Insbesondere im Versiche-rungsgeschäft zahlt sich eine ehrliche Beratung gegenüber einem kurzfristigen Provisions- und Umsatzdenken aus. Ein Indikator für die Beratungsgüte einer Vertretung kann die Fluktuationsrate bei den Kunden sowie die Stornorate sein. Die „Cross Selling“-Quote gibt an, ob die Kunden rundum bei einer Vertretung versichert sind oder nur selektiv einzelne Produkte des Vertreters kaufen.

Wie schon erwähnt, ist die Seriosität des Außendienstes von überragender Bedeutung für das Image der Gesellschaft. Bei Unredlichkeiten von Vertretern muss die Versicherungsgesellschaft konsequent Maßnahmen, wie z. B. frist-lose Kündigung, ergreifen, da langfristig der Ruf der gesamten Außendienst-organisation auf dem Spiel steht. Betrugsfälle in diesem Bereich haben häufig das Muster, dass der Vertreter Gelder im Namen der Versicherungsgesell-schaft kassiert und diese nicht weiterleitet. Dies kann mit der Absicht gesche-hen, kurzfristige Liquiditätsengpässe zu überbrücken oder das Geld dauerhaft zu behalten. Bei den vereinnahmten Geldern handelt es sich häufig um „Schwarzgelder“, die bar oder per Barscheck übergeben werden. Das Ver-sprechen von unrealistischen Gewinnmöglichkeiten ist ein Warnzeichen für solche Geschäfte. Teilweise fälschen die Vertreter Policen oder Bestätigungen der Gesellschaft. Spätestens, wenn sich der Kunde mit Rückfragen an die Zen-trale wendet, die Depotbestätigung nicht geliefert wird, fliegt der Schwindel auf. Die Fälschung von Policen und Bestätigungen stellt dank moderner PC- und Scannertechnik leider kein allzu großes Hindernis dar. Ein weiteres Mus-ter ist, dass der Vertreter mit oder ohne Schadenregulierungsvollmacht Schä-den fingiert bzw. Schadensschilderungen von eingetretenen Schäden veränd-ert, entweder zum eigenen Vorteil oder dem des Kunden. Die Versuchung,

dem Kunden „entgegenzukommen“, besteht, wenn der Schadenhergang aufgrund der Versicherungsbedingungen nicht gedeckt ist. Diese Fälle sollten korrekterweise als Kulanzfälle behandelt und gekennzeichnet werden.

Die Versicherungsgesellschaft muss bei Schädigung der Kunden durch den Außendienst darlegen, dass sie kein Organisationsverschulden trifft. Sie muss also ausreichende Sorgfalt bei Auswahl, Kontrolle und Ausbildung bzw. Information der Vertreter/Makler walten lassen. Dem BAV ist gemäß BAV-Rundschreiben R 1/94 vom 28.3.1994 über Betrugs- und Verdachtsfälle zu berichten. Das BAV möchte insbesondere wissen, ob Kontrollmängel den Betrug begünstigten und auf welche Höhe sich der finanzielle Schaden beläuft. Im Betrugsfall ist ein Schuldkonto einzurichten, und die Versicherungsgesellschaft sollte versuchen, zumindest Teilbeträge von den Betrügern zurückzuerhalten. Dies kann beispielsweise durch Pfändung von Vermögenswerten, Sicherstellen von Bankkonten etc. geschehen.

Die Entwicklung des Außenstandes ist bei inkassoberechtigten Vertretern und Maklern zu überwachen. Wenn einzelne Vertreter oder Makler erhebliche Beiträge von Kunden kassieren, ist ein Bonitätsrisiko gegeben. Die Gesellschaft muss sich die Zahlung an den Vertreter bzw. Makler zurechnen lassen. Leitet dieser die Gelder nicht weiter, steht die Gesellschaft trotzdem im Risiko. Es sollte ggf. die Stellung von Sicherheiten, z. B. in Form von Bürgschaften, Abtretung von Ansprüchen aus den Pensionsansprüchen der Gesellschaft etc. vereinbart werden. Inkassovertreter sollten in unregelmäßigen Abständen von der internen Revision geprüft werden. Grundsätzlich ist schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit die Überweisung an oder Einziehung im Lastschriftverfahren durch die Versicherungsgesellschaft die wirtschaftlichste und sicherste Methode des Beitragsinkassos.

Vor Einstellung eines Außendienstmitarbeiters kann durch die Einholung einer sogenannten AVAD-Auskunft überprüft werden, ob dieser bisher im Außendienst durch Unregelmäßigkeiten aufgefallen ist. Die „Auskunftsstelle über Versicherungs-/Bausparkassenaußendienst und Versicherungsmakler in Deutschland e. V. (AVAD)“ wurde 1946 durch die Versicherungs- und Bausparkassenwirtschaft mit Förderung der Versicherungsaufsichtsbehörde als Selbsthilfeeinrichtung geschaffen. Sie dient dem Ziel, dass möglichst nur vertrauenswürdige Personen im Versicherungsaußendienst tätig sind. Die Mitgliedsunternehmen melden für jeden Außendienstmitarbeiter oder sonstigen Vermittler Beginn und Ende der Tätigkeiten sowie eventuell aufgetretene Unregelmäßigkeiten, z. B. Verstöße gegen Wettbewerbsbestimmungen, rückforderbare Salden, unverdiente Provisionen etc. Der Bewerber erhält eine Kopie der Auskünfte und hat die Möglichkeit Einspruch zu erheben. Das Verfahren ist datenschutzrechtlich abgesichert.

Vertragliche Vereinbarungen

Mit den Vertretern und soweit möglich auch mit Maklern sind schriftliche Verträge abzuschließen. Darin sind ggf.

- Zeichnungs-, Inkasso und Schadenregulierungsvollmachten
- Inkassozeiträume, Übersendung von uneingelösten Dokumenten etc.
- Provisionen (Abschlussprovisionen, Folgeprovisionen, Inkassoprovisionen, Anteilsprovisionen etc.)
- Eigentum an den Beständen
- Gewährung von Unterstützungsleistungen (Darlehen, Aufbauhilfen)
- Prüfrechte der Revision und der Aufsichtsämter
- Teilnahme an der Altersversorgung (Vertreterversorgungswerk)
- Mietverträge für Büroräume
- Leasingverträge für Soft- und Hardware (Personalcomputer, Terminal etc.)

zu vereinbaren.

Die Vereinbarungen sind in der Vertreter- bzw. Maklerakte festzuhalten. Dabei ist in den Verträgen auch auf die Datenschutzbestimmungen und die Verschwiegenheitspflicht hinzuweisen. Der Umfang der Zeichnungs-, Inkasso- und Schadenregulierungsvollmacht ist genau festzulegen. Bei Gewährung von Zeichnungs- und Schadenregulierungsvollmachten sollte diese betraglich und auch inhaltlich begrenzt werden. Ferner muss gewährleistet sein, dass die Zeichnungs- und Schadenregulierungsrichtlinien der Gesellschaft anerkannt und eingehalten werden. Prüfrechte durch die Prüfer der Internen Revision und der Aufsichtsämter sind vertraglich zu vereinbaren.

Zahlung von Provisionen, Entgelten

Das Provisionssystem sollte unter Berücksichtigung der Marktverhältnisse so gestaltet werden, dass die Akquisition erwünschter Risiken gefördert und der durchschnittliche Arbeitsaufwand des Vertreters für die Akquisition und Bestandspflege einschließlich eines Gewinnzuschlags abgegolten wird. Das Provisionssystem muss einen ausreichenden Anreiz für die Vertreter bieten und andererseits müssen die Kosten gegenüber der Konkurrenz im vertretbaren Rahmen bleiben.

Bei den Provisionen unterscheidet man:

- Abschlussprovision (Zahlung bei Abschluss des Versicherungsvertrags)
- Folge- oder Bestandsprovisionen (Zahlungen für die Bestandspflege)
- Geschäftsplanvergütung oder Bonifikation (Zahlungen beim Erreichen bestimmter Produktionsziele)
- Anteilsprovision (Entgelt für den betreuenden Außendienst für die Unterstützungsleistung)

Daneben werden dem Vertreter noch gewisse Festbezüge und sogenannte Bürokostenzuschüsse bzw. Aufbauzuschüsse gewährt.

Das Versicherungsunternehmen muss die Richtigkeit der Provisionsermittlung kontrollieren. Die Provisionen sind in Provisionstabellen im System hinterlegt.

Die Ausnahme von den Provisionsstabellen sollte dabei nur bei Vorliegen einer Genehmigung durch die entsprechende Hierarchieebene gewährt werden. Das Überschreiben der Provisionen in den entsprechenden EDV-Abrechnungssystemen sollte nur bestimmten Mitarbeitern ermöglicht werden. Die Abweichung sollte, z. B. durch Festhalten des Benutzerschlüssels des Eingegers, dokumentiert werden. Die generelle Veränderung von Provisionsstabellen sollte nur unter Einhaltung des Vieraugenprinzips von entsprechend vertrauenswürdigen Personen durchgeführt werden. Die jeweilig gültigen Provisionssätze müssen dokumentiert sein und aufbewahrt werden. Bei EDV-Tabellen geschieht dies durch eine entsprechende Historienbildung.

Insbesondere bei Vertragsstorno ist darauf zu achten, dass ein Storno sowohl der Provision als auch der Leistungsbewertung erfolgt. Bei einer Vertragsaufhebung während der Vertragslaufzeit sollten die Provision und die Leistungsbewertung zeitanteilig gekürzt werden. Die Kürzungen sollten automatisch durch die EDV erfolgen.

F.II.3.2 Direktvertrieb/Vertrieb über Internet

Inwieweit der Vertrieb durch so genannte Direktvertriebe bzw. der Vertrieb über Internet an Bedeutung gewinnt, kann hier nicht beurteilt werden. Grundsätzlich besteht sowohl bei Versicherungsabschluss als auch im Schadenfall Beratungsbedarf. Bis heute bevorzugt die Mehrheit der Kunden eine persönliche Beratung. Es ist jedoch vorstellbar, dass Kunden verstärkt Versicherungsleistungen über dieses Medium beziehen möchten. Zum Beispiel ist vorstellbar, dass die Kommunikation verstärkt über Email abgewickelt wird oder dass der Kunde Auskünfte über sein Beitragskonto, Schadenfreiheitsrabatt etc. oder den Stand der Schadenbearbeitung via Internet einholt.

Das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen hat vor Abschlüssen im Internet gewarnt, weil der Kunde nicht in der Lage sei, seine Rechte geltend zu machen. Letztlich dürfte es für den Kunden sehr schwer sein nachzuweisen, dass er bei einer Versicherung auf elektronischem Wege rechtsgültig eine Versicherung abgeschlossen hat. Handelt es sich um eine ausländische Versicherung, ist die Durchsetzung von Rechtsansprüchen zusätzlich erschwert oder zumindest mit hohen Kosten verbunden. Das BAV hat eine Stellungnahme zu diesem Problembereich angekündigt.

Insbesondere bei der elektronischen Kommunikation (Internet, Fax, Telefon) ergeben sich eine Reihe von Risiken, wie z. B. der Nachweis der Authentizität der Information, das Abhören der Kommunikation, das Aufspüren von Passwörtern, PIN-, TAN-Nummern etc. Ferner gibt es breite Bevölkerungsschichten, die im Umgang mit Computern nicht ausreichend vertraut sind. Es ist nur scheinbar so, dass hier kein Betreuungsaufwand für den Kunden anfällt.

Ein nicht unbeträchtliches Problem besteht darin, dass bei einem Parallelvertrieb über Vertreter und Internet die Möglichkeit besteht, dass sich der Kunde

vom Vertreter aufwändig beraten lässt und anschließend das Produkt billiger über das Internet kauft. Bietet der Verkauf über Internet jedoch keinen Preisvorteil, ist er als Vertriebsweg nicht attraktiv. Ein reiner Verkauf über Internet birgt die Gefahr von Missverständnissen, die im persönlichen Gespräch hätten ausgeräumt werden können. Der parallele Aufbau eines „elektronischen Vertriebsweges“ (Internet, Call Center) kann zu einer nicht unerheblichen Kostenbelastung der Versicherungsunternehmen führen.

F.II.3.3 Vertrieb über Banken, Firmendirektgeschäft

Der Vertrieb über Banken unterliegt derzeit großen Umwälzungen, da aufgrund von Fusionen sehr viele Banken ihr Filialnetz ausdünnen und mit den Kunden auf elektronischem Wege, per Fax und Telefon kommunizieren. Inwieweit diese Umwälzungen das über Banken vertriebene Versicherungsgeschäft beeinflussen, sollte von den Unternehmen, die diesen Vertriebskanal nutzen, analysiert werden. Bei Kooperationen zwischen Banken und Versicherungen als auch bei Kooperationen mit großen Firmen, so genanntes Firmendirektgeschäft, sind jedoch eindeutige vertragliche Absprachen zu treffen. Versicherungsunternehmen, die ihre Produkte überwiegend oder ausschließlich über diese Vertriebsschiene vertreiben, sollten untersuchen, ob die Verbindung langfristig stabil ist.

Wenn das Inkasso durch den Kooperationspartner durchgeführt wird, ist seine Bonität in die Risikobewertung einzubeziehen.

F.III Schadenbearbeitung

F.III.1 Risiken im Schadenbereich

Die Risiken im Schadenbereich und das Management der Schäden sind für Versicherungsunternehmen von besonderer Bedeutung, da die Schadenausgaben mit Abstand den größten Ausgabeposten in der Gewinn- und Verlustrechnung und die Schadenrückstellungen den größten Passivposten in der Bilanz bilden.

F.III.1.1 Mangelhafte Schadenbearbeitung

Die Schadenbearbeitung reicht in der Sachversicherung von einfachen Hausratschäden bis hin zu komplizierten Rechtsfragen im Haftpflichtbereich. Die Schadenbearbeitung kann in vieler Hinsicht Mängel aufweisen. Dies reicht von einer unzureichenden Deckungsprüfung, d.h. die Leistung entspricht zum Vor- oder Nachteil des Kunden nicht den Versicherungsbedingungen, über schlechten Kundenservice, schleppende Bearbeitung, Überweisung an den falschen Zahlungsempfänger, übersehene Regressnahme, bis zu einer unordentlichen, intransparenten Aktenführung.

F.III.1.2 Betrugsrisiko

Betrügerische Machenschaften von Versicherungsnehmern verursachen in der Versicherungswirtschaft Schäden in Milliardenhöhe. Die Betrugspalette reicht vom fingierten Privathaftpflichtschaden über den manipulierten Einbruch bis zum vom Versicherungsnehmer selbst gelegten Brand. Versicherungsbetrug liegt auch dann vor, wenn ein vorhandener Schadenfall für die Abrechnung erhöhter Leistungen missbraucht wird. Des Weiteren sind auch die Fälle zu betrachten, in denen Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens mit Versicherungsnehmern in betrügerischer Absicht kooperieren. In manchen Fällen wird die Versicherung nur mit dem Zweck abgeschlossen, die Versicherungssumme zu kassieren, indem das Schadenereignis vorsätzlich herbeigeführt wird oder der Eintritt des Schadenereignisses, wie z. B. bei einem fingierten Diebstahl, vorgetäuscht wird.

F.III.1.3 Kumulrisiken

Als Kumulrisiko wird das Risiko einer möglichen Akkumulation von Schadenfällen bezeichnet, die durch ein einziges Ereignis, wie z. B. Sturm, Erdbeben, Feuer, ausgelöst werden. Der Kumulschaden setzt sich aus zahlreichen Einzelschäden zusammen.⁹⁴

Aufgrund der zunehmenden Wertkonzentration, man denke zum Beispiel an das erdbebengefährdete Gebiet am St. Andreas Graben in Kalifornien und das für die Computerindustrie wichtige Silicon Valley oder generell an die weltweite Zunahme der Besiedelungsdichte, steigt auch das Kumulrisiko und damit die Bedeutung einer funktionierenden Kumulkontrolle. Aufgrund der Kumulkontrolle soll die potenzielle finanzielle Belastung des Versicherers bei Erdbeben, Sturm oder Flut vorab möglichst genau ermittelt werden.

F.III.1.4 Rückstellungsrisiken

Bei einem Schaden- und Unfallversicherer betragen die Schadenrückstellungen ca. 70 % der Passivseite der Bilanz. Hierbei handelt es sich um eine Durchschnittsgröße, die aufgrund der unternehmensindividuellen Schadenbelastung oder auch nach Branchen, Regionen und Ländern stark variieren kann.

Als Rückstellungsrisiko wird die Gefahr einer nicht ausreichenden Dotierung der Schadenrückstellungen bezeichnet. Die Ursache für eine nicht ausreichende Bewertung kann einerseits in einer irrtümlich falschen Einschätzung liegen und zum anderen vorsätzlich geschehen, da aufgrund von Fehlentscheidungen im Underwriting oder im Kapitalanlagenbereich die erforderlichen Mittel für eine ausreichende Bedeckung der Schadenrückstellung nicht

⁹⁴ Vgl. Gerathewohl, S. 177 ff.

oder nicht mehr vorhanden sind. Im zweiten Fall ist die Fehleinschätzung nur eine Folge, die eigentliche Ursache liegt in anderen Bereichen. In einer im Auftrag der Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörden der Mitgliedstaaten der Europäischen Union durchgeführten Studie der aufgetretenen wirtschaftlichen Schieflagen von Versicherungsunternehmen wird explizit auf das Gefahrenpotenzial der Unterreservierung hingewiesen: „Häufige Ursachen sind eine nicht ausreichend dotierte Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle (insbesondere im long tail Geschäft) mit der Absicht, die Solvabilitätsspanne niedrig zu halten.“⁹⁵

Eine in den USA durchgeführte Untersuchung von Konkursen von Versicherungsunternehmen des „Subcommittee for Investigation on Oversight“ kommt zu dem Ergebnis, dass die unzureichende Rückstellungsbildung eine erhebliche Rolle spielt. Bei der Untersuchung des Konkurses von „Mission“⁹⁶, einem größeren kalifornischen Berufsunfallversicherer („workers compensation insurance“), stellte das Subcommittee fest:

„Reserve Suppression – Fraudulent suppression of loss reserves was apparently rampant at Mission. . . . Mission’s actuaries were busy calculating inadequate reserves based on wrong information given to them by management.“⁹⁷

Bei Einrichtung entsprechender Kontrollen und Vorkehrungen kann das hier skizzierte Rückstellungsrisiko reduziert werden.

F.III.1.5 Mangelnde Bonität des Rückversicherers

Gegenüber dem Rückversicherer besteht ein bonitätsmäßiges Risiko, dass er die Schadenzahlungen nicht leisten kann. Teilweise liegen zwischen der Prämienzahlung und der Schadenleistung erhebliche Zeiträume, und die Bonität des Rückversicherers kann sich zwischenzeitlich erheblich verändern. Wenn das Geschäft im Wesentlichen von einem Rückversicherer (Hausrückversicherer) gedeckt wird, kann dies das Risiko erhöhen, sofern dieser in finanzielle Schwierigkeiten gerät.

F.III.2 Rechtliche Vorschriften

In der Schadenbearbeitung sind die jeweils vereinbarten Versicherungsbedingungen, das Versicherungsvertragsgesetz, das Versicherungsaufsichtsgesetz, das Bürgerliche Gesetzbuch und das Handelsgesetzbuch zu beachten. Des

95 Dr. Helmut Müller, Solvabilität der Versicherungsunternehmen, S. 53.

96 Mission Insurance Company war eine in Kalifornien ansässige Versicherungsgesellschaft, die im Jahre 1985 in Konkurs ging; der Konkursverwalter schätzte den Schaden auf 1,600 Mio. US-Dollar. Siehe auch Failed Promises.

97 Failed Promises „Insurance Company Insolvencies“ A REPORT by the Subcommittee on Oversight and Investigations of the Committee on Energy and Commerce U.S. House of Representatives, February 1990, U.S. Government Printing Office, Washington 1990, S.16.

Weiteren sind auch Kenntnisse des Strafrechts, der Zivilprozessordnung und der Steuergesetze notwendig.

In Bezug auf die Rückstellungen schreibt § 81 Abs. 1 VAG vor: „Im Rahmen der Finanzaufsicht hat die Aufsichtsbehörde auf die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus den Versicherungen und hierbei insbesondere auf die Bildung ausreichender versicherungstechnischer Rückstellungen zu achten.“

Die Verordnung über die Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen (RechVersV) behandelt in verschiedenen Paragraphen auch Fragen zur Rückstellungsbildung, insbesondere in § 26 Fragen der Zulässigkeit von Näherungs- und Vereinfachungsverfahren.

F.III.3 Risikomanagement im Schadenbereich

F.III.3.1 Qualität der Schadenbearbeitung

Die Qualität der Schadenbearbeitung ist ein entscheidendes Kriterium für das Image der Gesellschaft und die Zufriedenheit der Kunden. Die Schäden müssen dabei gemäß den vereinbarten Versicherungsbedingungen reguliert werden. Es gilt der Grundsatz, dass der Geschädigte durch den Versicherungsfall nicht bereichert werden sollte (§ 55 VVG).

Allgemeine Organisation

Die Schadenbearbeitung muss eindeutig in Arbeitsanweisungen geregelt sein. Nur dadurch ist eine personenunabhängige und einheitliche Schadenbearbeitung zu erreichen. Die Mitarbeiter im Schadenbereich müssen ausreichend geschult werden, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Die Zuweisung der Schadenfälle zu den einzelnen Schadenbearbeitern kann dabei nach folgenden Kriterien erfolgen:

- Kundengruppen
- Schadenarten (z. B. Schnellschäden, mittlere Schäden, Großschäden)
- regionale Kriterien
- nach Buchstaben
- nach Schadenendnummern oder einem anderen Zufallsprinzip (allround-Bearbeitung, jeder macht alles)

Bei einer starren Zuteilung nach Kundengruppen besteht die Gefahr, dass sich bei Firmenkunden oder Maklern zwischen den einzelnen Schadensachbearbeitern und den Kunden eine „zu“ enge Beziehung entwickelt. Bei einer allround-Bearbeitung besteht die Gefahr, dass das Wissen in der notwendigen Tiefe nicht bei allen Sachbearbeitern vorhanden ist.

Schadenmeldung

Zu jeder Schadenmeldung sollte, von Bagatellfällen abgesehen, eine vom Versicherungsnehmer datierte, unterschriebene, nachvollziehbare Schadenschilderung in Form einer Schadenanzeige vorliegen. Bei Diebstählen, Brand, Unfällen etc. sollte der Fall bei der Polizei angezeigt werden, die entsprechenden Aktenzeichen sind zu vermerken. Die Schadenanzeige sollte den zuständigen Schadensachbearbeiter auf dem schnellsten Weg erreichen. Der Schaden ist, sofern gedeckt, sofort mit einer Schadennummer und einer Rückstellung zu eröffnen. Auch bei Ablehnung der Deckung ist der Schriftwechsel aufzubewahren. Nur bei begründeter Deckungsablehnung kann auf eine Schadenrückstellung verzichtet werden.

Deckungsprüfung

Moderne Schadendialoge sollten dem Sachbearbeiter ausreichende Unterstützung bieten. Zum Beispiel sollte ihm vom System angezeigt werden, ob zum Zeitpunkt des Schadens grundsätzlich Deckung bestand. Die Deckungsprüfung ist in inhaltlicher, zeitlicher und auch in geografischer Hinsicht durchzuführen. Komplizierte Deckungsfragen sind gegebenenfalls gemeinsam mit dem Underwriter zu klären. Die Durchführung der Deckungsprüfung sollte mit Zeitpunkt und Namen des Sachbearbeiters dokumentiert werden. Das EDV-System sollte anzeigen, ob und wie viele Vorschäden vorliegen und ob die Prämie bezahlt wurde. Sofern die Erstprämie zum Zeitpunkt der Versicherung nicht bezahlt ist, ist der Versicherer gemäß § 39 Abs. 2 VVG von der Verpflichtung zur Leistung frei.

Schadenzahlungen

Es sollte festgelegt werden, wer die Vollmacht besitzt, im Schadenfall mit den Geschädigten zu verhandeln und welche Mitarbeiter bis zu welcher Höhe Schadenzahlungen leisten dürfen. Bei den Schadenzahlungen und Verhandlungen über die Schadenhöhe sollte ab einer gewissen Betragshöhe das Vieraugenprinzip angewandt werden, d. h. es sollten stets zwei Personen involviert werden. Ferner empfiehlt es sich, auch für Schäden unter dieser Grenze eine gewisse Stichprobenauswahl festzulegen und die zufällig ausgewählten Schäden einer Prüfung durch Vorgesetzte oder ggf. auch Kollegen einer anderen Gruppe zu unterziehen. Die Vollmachten zur Schadenzahlung sollten im EDV-System hinterlegt sein.

Bei umfangreicheren Schadenleistungen sollten mehrere Angebote eingeholt und mit den Bietern Verhandlungen mit dem Ziel der Preisreduktion geführt werden. Skantomöglichkeiten sind auch hier auszunutzen. Für die Auszahlung von Versicherungsleistungen sollten, von Bagatellfällen abgesehen, aussagekräftige Originalbelege vorliegen. Die bezahlten Belege sind durch einen Zahlungs-Kontierungsstempel zur Vermeidung von Doppelzahlungen zu entwerfen. Liegt der Beleg in elektronischer Form vor, ist ebenfalls eine Kennzeich-

nung vorzusehen. Die Schadenakten sollten ordnungsgemäß geführt werden. Das EDV-System sollte die Zahlungen und Rückstellungen mit Datum sowie die Zahlungsempfänger und Kontonummer und den Zeitpunkt der Zahlung in auswertbarer Form speichern. Die Speicherung der Zahlungen mit Kontonummer und Zahlungsempfänger erlaubt die Selektion von sogenannten Doppelzahlungen, d. h. die versehentliche oder absichtliche doppelte oder auch mehrfache Überweisung eines Betrages. Die Ablage der Schadenunterlagen erfolgt in der Regel in chronologischer Reihenfolge, es empfiehlt sich bei umfangreicheren Akten eine Unterteilung nach Anspruchstellern oder Anspruchsgrundlagen.

Die Umsatzsteuer bei Rechnungen und Dienstleistungen ist nur bei Privatpersonen entschädigungspflichtig. Firmen und Kaufleute sind in der Regel vorsteuerabzugsberechtigt, die Umsatzsteuer ist somit nur ein durchlaufender Posten und wird vom Finanzamt erstattet.

Bei der Schadenregulierung ist ein in der Police vereinbarter Selbstbehalt stets abzuziehen.

Der Schadensachbearbeiter muss ebenfalls prüfen, ob eine Unterversicherung vorliegt. Wenn also die Versicherungssumme niedriger ist als der Versicherungswert, haftet der Versicherer gemäß § 56 VVG für den Schaden nur nach dem Verhältnis der Versicherungssumme zu diesem Wert. Eindeutige Fälle von Unterversicherung liegen dann vor, wenn der Totalschaden die Versicherungssumme übersteigt.

Des Weiteren muss geprüft werden, ob der Versicherungsnehmer die Gefahrenumstände, Vorschäden etc. richtig angegeben oder ob dieser gefahren erhöhende Umstände verschwiegen hat. Ist der verschwiegene Umstand ursächlich für den Schadenfall, kann dies zur Leistungsfreiheit des Versicherers führen (§ 16 ff. VVG).

Für jeden Schadenfall muss eine Schadenakte mit einer vom EDV-System vergebenen Nummer angelegt werden. Dabei darf jede Nummer nur einmal vergeben werden. Zahlungen dürfen grundsätzlich nur zu einer offenen Schadenakte geleistet werden. Falls der Schadenfall vor Ausstellung der Police eintritt und somit noch keine Schadennummer vergeben werden kann, sind die Zahlungen über ein Zwischenkonto zu leiten und zeitnah einer Schadennummer zuzuordnen. Eine Schadenakte muss einen eindeutigen Bezug zu einer Police haben. Nur damit ist ein Nachvollzug aller geleisteten Zahlungen und eine Rentabilitätsberechnung auf Policenebene möglich. Eine Zahlung zu einem geschlossenen Schaden ist aus diesem Grunde ebenfalls unzulässig und systemtechnisch zu unterbinden.

Im Schadenfall muss ebenfalls geprüft werden, ob der Schadenaufwand durch Regressnahme reduziert werden kann. Die Regressnahme kann sich dabei gegen Dritte, aber auch gegen den Versicherungsnehmer selbst richten, wenn dieser zum Beispiel grob fahrlässig gehandelt hat, z. B. bei Unfällen unter Alkoholeinfluss. Die Regressfälle sollten eigens gekennzeichnet werden und sind

terminlich zu überwachen, damit die Gegenpartei nicht die Einrede der Verjährung geltend machen kann. Da die Regressbearbeitung sehr zeitintensiv ist und juristische Kenntnisse erfordert, stellt sie häufig einen Schwachpunkt in der Schadenbearbeitung dar.

Manchmal werden Schäden aus Kulanzgründen ganz oder teilweise bezahlt, obwohl die Sach- und Rechtslage eine Deckungsablehnung ermöglichen würde. Aufgrund der Geschäftsverbindung oder zur Vermeidung langwieriger Rechtsstreitigkeiten einigen sich Versicherer und Geschädigter häufig auf dem Kulanzwege. Diese Kulanzzahlungen sollten entsprechend dokumentiert und gesondert genehmigt werden. Ebenso sollten Vergleiche schriftlich gefasst werden, damit später kein Zweifel über die Vergleichsgrundlage entsteht.

Einschaltung von Gutachtern und Sachverständigen

Bei Einschaltung von Gutachtern kommt es entscheidend auf deren Qualifikation an. Die Gutachten sollten aussagefähig sein, d. h. sie sollten eine Schilderung der Schadenursache, des Schadenherganges sowie eine präzise und fundierte Entschädigungsempfehlung enthalten. Die Gutachten und auch die vom Gutachter in Rechnung gestellten Kosten müssen ebenfalls geprüft werden. Die Kosten von Sachbearbeitern und Gutachtern sollten vor Beauftragung verhandelt werden. Bei großen Schäden ist es üblich, dass beide Seiten einen Gutachter stellen. Bei Schäden im technischen Bereich müssen die Ursachen von Sachverständigen geprüft werden. Es sollte eine Liste von genehmigten Gutachtern, Sachverständigen, Rechtsanwälten, Vertragsfirmen vorliegen. Die Fallkonstellationen (Schadenhöhe, Auffälligkeiten), die zum Einsatz von Gutachtern, Schadenregulierern führen, sollten grundsätzlich geregelt sein.

Verwertung von Schadengut

Wenn der Versicherer seine Schadenleistung erbracht hat, geht zu verwerten des Schadengut in sein Eigentum über. Beispiele hierfür sind das Wiederauffinden gestohlener Autos, Schrottwerte bei Totalschaden etc. Das Schadengut ist optimal zu verwerten. Auch hier sind, soweit entsprechende Werte vorliegen, mehrere Angebote einzuholen. Sofern Schadengut an Mitarbeiter des Unternehmens verkauft wird, muss sichergestellt werden, dass dies zu Marktpreisen geschieht. Wertvollere Gegenstände sind in einem Inventar zu erfassen.

Rückstufung im Schadenfall

Es muss gewährleistet sein, dass eine Rückstufung im Schadenfall, wie z. B. bei den Schadenfreiheitsrabatten in der Branche Kraft, gewährleistet ist. Die Rückstufung sollte vom System unterstützt werden, Eingriffe in das System sollten dokumentiert werden.

Schadenverhütung und Sanierung

Die Schadensachbearbeiter verfügen über wertvolle Erfahrung für das Underwriting. Schäden, die z. B. aufgrund einer Sicherheitslücke in einem Betrieb eingetreten sind, können ebenso in anderen Betrieben Schäden verursachen. Hier kann der Versicherer seine Kunden über Schadenverhütungsmaßnahmen informieren und Schäden abwenden. Im Schadenfall sollten die Schadenursachen dazu führen, mit dem Kunden künftig eine Verbesserung der Sicherheitslage zu vereinbaren.

Das Vorliegen einer Rentabilitätsberechnung, d. h. Schaden pro Kunde und pro Police, ist ein entscheidendes Element der Risikosteuerung des Sachversicherers. Verursacht ein Kunde laufend Schäden, weil er z. B. Sicherheitsvorkehrungen nicht einhält, schlecht ausgebildetes Personal beschäftigt etc., ist die Rentabilitätsberechnung die Grundlage für die Vereinbarung von Sanierungsmaßnahmen. Sind diese nicht erfolgreich, muss die Kündigung des Versicherungsverhältnisses in Erwägung gezogen werden. Bei Kündigungen sind die Rentabilität der Gesamtverbindung sowie gegebenenfalls gesetzliche Restriktionen (Pflichtversicherung) zu berücksichtigen.

Regulierungsdauer, Abwicklungsgeschwindigkeit

Die Geschwindigkeit ist ein wesentlicher Qualitätsfaktor der Schadenbearbeitung und kann zur Reduktion der Schadenaufwendungen beitragen. In der Feuerbetriebsunterbrechungsversicherung kann die rasche Beschaffung von Ersatzmaschinen die Unterbrechungsperiode wirksam verkürzen. Je kürzer in der Kraftfahrtversicherung die Reparaturdauer ist, desto geringer sind die Aufwendungen für den Nutzungsausfall. Die Geschäftsleitung sollte einen Überblick über die durchschnittliche Regulierungsdauer der Schäden haben und den Ursachen von Arbeitsrückständen auf den Grund gehen. Zur Erfassung der Abwicklungsdauer muss auch das Schließungsdatum des Schadens erfasst werden. Vor Schließung des Schadens ist nochmals zu prüfen, ob alle Rechnungen bezahlt und alle berechtigten Ansprüche abgegolten sind.

Archivierung und Einhaltung der Aufbewahrungsfristen

Die Aufbewahrungspflichten für die Schadenakten sind schriftlich zu regeln. Die gesetzliche Aufbewahrungspflicht beginnt erst nach der Schließung des Schadens. Dabei kann es insbesondere bei größeren Haftpflichtfällen ratsam sein, eine längere Aufbewahrungspflicht vorzusehen. Das Archivierungssystem ist ebenfalls zu dokumentieren. Die Schadenakten sind möglichst so aufzubewahren, dass sie gegen Naturkatastrophen, Feuer, Wasser, aber auch vor Sabotage oder Diebstahl geschützt sind. Die Vernichtung der Schadenakten muss datenschutzgerecht erfolgen.

Schadenstatistiken

Die Schadenstatistiken geben wertvolle Hinweise für das Underwriting. Schadenstatistiken sind ein wichtiger Baustein im Risikomanagement des Versicherers. Die wichtigste Kennziffer in der Sachversicherung ist die Schadenquote:

Schadenzahlungen und
Veränderung der
Schadenrückstellungen

Die Schadenquote wird definiert als:
$$\frac{\text{Schadenzahlungen und Veränderung der Schadenrückstellungen}}{\text{Verdiente Prämie}}$$

Von einer bereinigten Schadenquote spricht man, wenn die Abwicklungsergebnisse der Schadenrückstellungen bei der Berechnung der Schäden berücksichtigt werden.

Die Schadenquote kann nach den verschiedensten Ausprägungen gerechnet werden:

- Pro Kunde
- Nach Kundengruppen
- Nach Vertriebswegen, Zubringer
(Vertreter, Maklerverbindung, Firmendirektgeschäft)
- Nach geografischen Gesichtspunkten
(Großstädte, Land in der Kfz-Versicherung, Regionalklassen)
- Nach Versicherungszweigen, Risikosegmenten
(Krafthaftpflicht, Wenigfahrer, Garagenbesitzer etc.).

Die Anzahl der neu eröffneten Schäden und geschlossenen Schäden erlaubt Rückschlüsse auf die Geschwindigkeit der Schadenbearbeitung. Eine laufende Erhöhung der Anzahl bei den offenen Schäden indiziert Rückstände in der Schadenbearbeitung.

Die Schadenursachen sollten sinnvoll aufgeschlüsselt werden. Die Auswertungen können sowohl für die Tarifikalkulation und Underwriting als auch für die Schadenverhütung wichtige Hinweise geben.

F.III.3.2 Bekämpfung des Versicherungsbetrugs

Die Bekämpfung des Versicherungsbetrugs stellt eine Herausforderung für jeden Sachversicherer dar. Versicherungsbetrug kommt in allen Branchen vor, ist aber insbesondere in der privaten Haftpflichtversicherung und Kraftfahrtversicherung verbreitet.

Der Sachbearbeiter steht im Spannungsfeld zwischen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Kunden einerseits und der Aufklärung von betrügerischen Machenschaften andererseits. Es gibt in allen Branchen Indikatoren für Betrugsfälle. Es sollen hier einige, weitgehend nicht branchenspezifische Anhaltspunkte genannt werden:

- Einkauf von extensivem Versicherungsschutz, hohe Versicherungssumme, lange Unterbrechungszeiträume bei der BU-Versicherung (Versicherung von besonders wertvollem Schmuck, Autos etc.)
- Ungewöhnliche Anzahl von Vorschäden, häufiger Wechsel des Versicherers
- Geringe Preissensitivität bei den Verhandlungen
- Schadenfall unmittelbar nach Versicherungsabschluss
- Versicherungsnehmer ist vorbestraft, schlechter Leumund, ausschweifender Lebensstil
- Hinweise der Polizei, Kriminalpolizei
- Wirtschaftlich prekäre Lage des Versicherungsnehmers (z. B. Feuerversicherung, Stichwort heiße Sanierung)
- Schadenhergang, Schadenursache wenig plausibel oder auffällig (Brandursache ungeklärt, keine Einbruchsspuren, Auffahrschaden durch plötzliches Abbremsen)
- Unterschiedliche, widersprüchliche Aussagen der Beteiligten
- Anspruchsteller und Versicherungsnehmer stehen „zufällig“ miteinander in Verbindung (wohnen in räumlicher Nähe, z. B. Geschädigter und Schädiger bei Kfz-Unfällen)
- Bereitwilliges Schuldeingeständnis oder aber auch Behinderung der Sachverhaltsaufklärung durch den Versicherungsnehmer
- Verzicht auf Einschalten der Polizei auch bei größeren Schäden
- Runde Schadenzahlungen
- Einreichung von Kopien, schlechte Belegqualität
- Auffällig viele Schadenzahlungen knapp unter der Vollmachtsgrenze
- Schadenzahlungen auf Mitarbeiterkonten
- Schadenakte nicht auffindbar

Die Aufklärung und Bekämpfung des Versicherungsbetrugs erfordert spezielle Kenntnisse. Insofern kann es sinnvoll sein, eine spezielle Einheit für die Betrugsbekämpfung in den Schadenabteilungen einzurichten. Die Bearbeitung eines betrügerischen Schadenfalles läuft nach anderen Regeln ab und nimmt wesentlich mehr Zeit in Anspruch, es sind kriminalistische Fähigkeiten und eine genaue Kenntnis des Strafrechts gefragt. Soweit sich die Einrichtung einer eigenen Einheit nicht lohnt, kann auch die Interne Revision bei der Betrugsbekämpfung hinzugezogen werden. Es ist trotzdem unumgänglich, alle Mitarbeiter mit dieser Materie zu konfrontieren, da sie ja zumindest den Anfangsverdacht schöpfen müssen, um die Spezialeinheit, die Interne Revision oder die Staatsanwaltschaft einschalten zu können. Auch bei Einschaltung von externen Ermittlern oder eigenen Recherchen ist zu berücksichtigen, dass die Strafverfolgung in Deutschland der Staatsanwaltschaft und der Polizei und nicht Privatpersonen obliegt. In allen Fällen von Versicherungsbetrug empfiehlt sich eine enge Abstimmung mit der Kriminalpolizei und der Staatsanwaltschaft. Des Weiteren empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit mit anderen Versicherungsgesellschaften, bei denen unter Umständen schon gleich gelagerte Betrugsfälle vorliegen.

Auf die Einreichung von Originalbelegen ist Wert zu legen. Aufgrund der modernen PC- und Scannertechnik nimmt die Beweisfunktion von Belegen leider ab. Die Authentizität der Belege kann unter Umständen nur durch eine Rückfrage bei der Ausstellerfirma geprüft werden. Unterschriften, Belege etc. können in Zweifelsfällen von Detekteien etc. auf ihre Echtheit untersucht werden.

Bei dubiosen Schäden sollte ein Schadenregulierer, unabhängig von der Schadenhöhe, den Schaden in Augenschein nehmen. Schadenregulierer haben aufgrund ihrer Nähe zum Geschädigten eine besondere Vertrauensstellung. Sofern der Schadenregulierer Auffälligkeiten feststellt, können weitere Sachverständige hinzugezogen werden.

Der Versicherungsnehmer sollte eine Schlussnachricht erhalten, in der alle Schadenzahlungen aufgeführt sind. Diese Schlussnachricht sollte von dem zuständigen Schadensachbearbeiter nicht unterdrückt werden können. Sollten Zahlungen von firmeninternen Mitarbeitern in andere Kanäle gelenkt werden, wird sich der Versicherungsnehmer bei einem fingierten Schaden nach Erhalt der Schlussnachricht in der Regel bei der Gesellschaft melden.

Es sollte zur Vermeidung von Interessenkonflikten organisatorisch ausgeschlossen werden, dass ein Schadensachbearbeiter Schäden von Verwandten oder aus dem von ihm als Nebenberufsvertreter betreuten Versicherungsbestand reguliert.

Mögliche Warnhinweise für Manipulationen von Schadenbearbeitern können sein, wenn

- ein Mitarbeiter der Schadenabteilungen keinen Urlaub mehr nimmt,
- sich der Mitarbeiter/Vorgesetzte die Bearbeitung bestimmter Schäden vorbehält,
- der luxuriöse Lebensstil nicht mit dem Einkommen korreliert,
- die Schadenhöhe im Einzelfall oder der Schadendurchschnitt der bearbeiteten Schäden auffällig hoch ist,
- die Schadenaktenführung intransparent ist, insbesondere der Nachvollzug von Zahlungen.

F.III.3.3 Ausreichende Dotierung der versicherungstechnischen Rückstellungen

Allgemein

Die Schadenrückstellungen sind Teil der versicherungstechnischen Rückstellungen, d. h. die rückgestellten Beträge sind dazu bestimmt, die gemäß den Versicherungsverträgen gedeckten, aber noch nicht abgewickelten Schäden vollständig zu bezahlen. Rückstellungen sind dabei definiert als Verbindlichkeiten, die dem Grunde nach feststehen, aber der Höhe nach am Bilanzstichtag noch ungewiss sind. Gemäß der deutschen Rechnungslegung umfasst die Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle folgende Komponenten:

- Rückstellung für bekannte Schäden
(inklusive Rentendeckungsrückstellung)
- Schadenregulierungskosten
 - direkt zurechenbare Schadenregulierungskosten
 - indirekt zurechenbare Schadenregulierungskosten
- Spätschadenrückstellung
 - bekannte Spätschäden
 - unbekannte Spätschäden.

Neben der Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle gibt es noch folgende versicherungstechnische Rückstellungen:

- Rückstellung für Beitragsüberträge
- Deckungsrückstellung
- Rückstellung für Beitragsrückerstattung
- Schwankungsrückstellung
- Stornorückstellung
- Großrisikenrückstellung, Drohverlustrückstellung

Die einzelnen Rückstellungen werden sowohl brutto als auch netto, d. h. nach Abzug der Anteile des Rückversicherers, ermittelt. Bei den Schadenrückstellungen handelt es sich um eine Schätzgröße, es wird bei ihrer Bemessung versucht, den zukünftigen Aufwand möglichst genau zu prognostizieren. Die Schadenrückstellungen haben in den Haftpflichtsparten wegen ihrer teilweise sehr langen Abwicklungsdauer (Personenschäden, Umweltschäden, Berufshaftpflichtschäden) besondere Bedeutung. Im Bereich der statistisch zu ermittelnden Spätschadenrückstellungen werden hierfür besondere Prognosemethoden angewandt. Schadenrückstellungen stellen Betriebsaufwand dar und mindern den handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Gewinn. Wenn die Schadenrückstellungen zu niedrig bemessen sind, werden Beträge als Gewinne ausgewiesen. Diese werden nach Besteuerung an die Aktionäre verteilt und stehen somit nicht mehr für die Schadenzahlungen zur Verfügung.

Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle

Die Schäden sind nach deutscher Rechnungslegung einzeln zu bewerten, bei der Bewertung ist das Vorsichtsprinzip zu beachten. Für jeden Schaden, der nicht sofort bezahlt wird, ist eine Eingangsreserve zu stellen.

In der Regel erfolgen zu Schäden Teilzahlungen, so dass die Rückstellung sukzessive um diese Beträge zu vermindern ist. Diese Schadenzahlungen sind vom Reservebetrag maschinell abzuziehen, da bei manueller Handhabung die Gefahr besteht, dass der Abzug übersehen wird. Bei einem maschinellen Abzug ist das Programm so zu gestalten, dass sich für den Fall, dass der Zahlungsbetrag die Rückstellung übersteigt, keine negativen Rückstellungen ergeben, da dadurch der Schadenaufwand im Jahresabschluss zu Unrecht vermindert würde.

Die Anpassungen sind in einer Historienführung mit Datum/Sachbearbeiter im System oder manuell zu dokumentieren. Anhand der Historienführung kann die Qualität der Schätzung pro Schaden beurteilt werden. Man spricht hier von Abwicklung des Schadens, die einen Gewinn oder Verlust ergibt.

Die Rückstellung ist bei jeder Veränderung der Sachlage, d. h. neuen Informationen, die sich auf die Schadenhöhe auswirken, entsprechend anzupassen. Die Aktualität der Rückstellung ist pro Schadenakte mindestens einmal im Geschäftsjahr zu überprüfen. Dies kann bei der Bearbeitung geschehen. Für Schäden, zu denen keine Bearbeitungsvorgänge anfallen, kann die Überprüfung aller Schadenakten zum Jahresende oder anhand anderer Wiedervorlagesysteme, z. B. dem System der Geburtstagsreserve, jeweils jährlich am Datum des Schadentags erfolgen. Erfahrene Sachbearbeiter bzw. qualifizierte Gutachter sind in der Regel in der Lage, die Schäden in ihrer Größenordnung richtig einzuschätzen. Es liegt in der Natur der Schätzung, dass der tatsächliche Betrag höher oder niedriger ausfällt. Es ist dabei aber wichtig, dass kein Trend feststellbar ist, d. h. dass sich – abgesehen von einer gewissen Sicherheitsmarge – die Unter- und Überreservierung in einem gewissen Maße ausgleichen.

In der aktiven Rückversicherung und im aktiven Beteiligungsgeschäft werden die Rückstellungen grundsätzlich nach den Aufgaben der Vorversicherer übernommen.

Für die Rückstellungsbildung sollten ähnlich den Schadenzahlungen Vollmachtsgrenzen gelten, damit sichergestellt ist, dass komplexere und größere Schäden von entsprechenden kompetenten Mitarbeitern reguliert werden. Ab einer gewissen Betragsgrenze sollten in Abhängigkeit von der Schadenhöhe als Ausprägung des Vieraugenprinzips weitere Hierarchieebenen einbezogen oder zumindest informiert werden. Dies erfolgt durch eine so genannte Großschadenmeldung, die gegebenenfalls auch an den Rückversicherer weiterzuleiten ist.

Der Rückstellungsbetrag sollte in einem eigenen Reserveblatt in die einzelnen Anspruchsgrundlagen aufgegliedert werden. In der Kraftfahrzeugversicherung sind dies z. B. Krankenhauskosten, Schmerzensgeld, Reparaturaufwand, Nutzungsausfall, Rechtsanwaltskosten etc. Die Detaillierung erhöht die Schätzgenauigkeit und erfüllt eine Nachweisfunktion. Selbstbehalte sind von der Schadenrückstellung abzuziehen. Die Schadenrückstellung ist im Mitversicherungsfall nur für den eigenen Anteil zu schätzen. Regresse, Provenues (Gutschriften aus der Verwertung von Schadengut, das in das Eigentum des Versicherers übergegangen ist) und Erlöse aus Teilungsabkommen sind von der Rückstellung abzuziehen, wenn ihr Eingang als sicher anzusehen ist⁹⁸. Bei Regressansprüchen ist von einem sicheren Eingang auszugehen, wenn ein

98 Siehe hierzu § 26 Abs. 2 Verordnung über die Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen (RechVersV) v. 8. 11. 1994.

rechtskräftiges Urteil, Anerkenntnis oder Vergleichsangebot des Schuldners vorliegt.

Die Einzelfallrückstellungen sind dann nach gewissen Branchengruppierungen in gewissen Zeitintervallen zusammenzufassen und am Jahresende in die entsprechende Bilanzposition einzustellen. Dabei ist auf die vollständige Erfassung aller Schäden zu achten, insbesondere bei Bestehen von Arbeitsrückständen.

Anstelle der Einzelreservierung können auch Pauschalreservesysteme eingesetzt werden. Die Verwendung von Pauschalreserven sind grundsätzlich für Schäden mit hoher Schadenhäufigkeit und eher geringem und mittlerem Schadenaufwand geeignet, nicht jedoch für Schäden mit hohem Schadenaufwand, wie z. B. Personenschäden, Berufshaftpflichtschäden etc. Bei Pauschalreservesystemen werden die Schadenrückstellungen aufgrund von Erfahrungswerten festgesetzt. Die Spätschadenrückstellung muss pauschal ermittelt werden, da die Schadenfälle dem Versicherer nicht bekannt sind. In der englischen Bezeichnung für Spätschäden „IBNR“ (incurred but not reported) kommt dies klar zum Ausdruck.

Bei nicht ausreichender Information über die Prämien und Schäden kann zunächst ein auf Erfahrungswerten basierender Pauschalbetrag angesetzt werden. Dies dürfte vor allem in Transport aufgrund der Problematik der Nachmeldebeiträge und -schäden, oder in der Luftfahrtbranche, die beide nach Zeichnungsjahren abgerechnet werden, der Fall sein. § 27 RechVersV schreibt hierzu vor: „In Versicherungszweigen oder Versicherungsarten, in denen nach Zeichnungsjahren abgerechnet wird, ist die versicherungstechnische Rückstellung aus dem Überschuss der gebuchten Beiträge über die Zahlungen für Versicherungsfälle und die Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb für im Zeichnungsjahr beginnende Verträge zu bilden. Die Rückstellung kann auch auf der Grundlage eines bestimmten Prozentsatzes der gebuchten Beiträge ermittelt werden, wenn auch nach der Eigenart des versicherten Risikos ein solches Verfahren zweckmäßig ist. Sobald ausreichende Informationen vorliegen, jedoch spätestens am Ende des dritten auf das Zeichnungsjahr folgenden Jahres, ist die so gebildete Rückstellung durch eine nach den allgemeinen Grundsätzen ermittelte Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle zu ersetzen.“

Dieses System ist vergleichbar mit dem angelsächsischen Fundingsystem. Bei Beiträgen in Höhe von 100 Euro, Geschäftsjahresschadenzahlungen in Höhe von 20 Euro und Kosten des Versicherungsbetriebs in Höhe von 25 Euro müssen also 55 Euro in die Rückstellung eingestellt werden. Die Anwendung des Verfahrens setzt voraus, dass die Schadenquote und Kostenquote erfahrungsgemäß zusammen nicht über 100 % liegen. Ansonsten muss die Rückstellung mit entsprechenden Zuschlägen kalkuliert werden.

Als weitere Lösung ist die zeitversetzte Buchung zulässig, d. h. dass die jeweilige Vorjahreszahlen verwandt werden.

Das Prinzip der kongruenten Bedeckung ist bei den Schadenrückstellungen ebenfalls zu beachten. Dieses Prinzip verliert zwar mit der Einführung des Euro an Bedeutung, aber für Verpflichtungen außerhalb des Euro-Währungsraumes behält es nach wie vor Gültigkeit. Das Prinzip der kongruenten Bedeckung sieht vor, dass Schadenzahlungsverpflichtungen, die in einer Währung bestehen, auch mit Aktiva in dieser Währung bedeckt werden⁹⁹. Ziel dieser Forderung ist die Vermeidung des Währungsrisikos. Dieses Ziel kann durch die Anlage der Beiträge in der jeweiligen Landeswährung oder einen Währungsswap erreicht werden.

Sofern die Schadenbearbeitung durch Dritte, z. B. Makler bzw. freie Handelsvertreter, vorgenommen wird, muss die Gesellschaft sicherstellen, dass die Reservierungsgrundsätze der Gesellschaft eingehalten werden. Es empfiehlt sich, ein Informationsrecht sowie eine Revisionsklausel zu vereinbaren.

Der Prozess der Reservesetzung ist in einer Arbeitsanweisung zu regeln. Die Fachkontrolle und die Revision haben die Schadenbearbeitung und die Schadenreservierung regelmäßig zu prüfen. Beachtet man obenstehende Punkte, kann das Rückstellungsrisiko reduziert werden. In einer dynamischen Umwelt sind jedoch weitere Gefahrenmomente, wie z. B. Entwicklung der Rechtsprechung oder die Inflation, zu berücksichtigen.

Das Versicherungsunternehmen muss sich laufend von richtigen Bemessungen der Schadenrückstellungen überzeugen. Hierzu gibt es eine Reihe von statistischen Verfahren. Ein Verfahren ist nachfolgend dargestellt und zwei weitere unter dem Kapitel Spätschadenrückstellung.

Abwicklung der Schadenrückstellungen

In nachfolgendem Beispiel soll eine Möglichkeit der Überprüfung der Abwicklung der Schadenrückstellung in Form einer Abwicklungstreppe dargestellt werden. Aufgrund der Abwicklung kann ex post festgestellt werden, ob die Schadenrückstellung in ausreichender Höhe gestellt wurde.

99 Vgl. hierzu § 54a Abs. 3 Versicherungsaufsichtsgesetz, Das gebundene Vermögen ist nach Maßgabe der Anlage C in Vermögenswerten anzulegen, die auf die gleiche Währung lauten, in der die Versicherungen erfüllt werden müssen (Kongruenzregeln).

Beispiel einer Abwicklungstreppe: Gesellschaft: XYZ, Branche: Feuer Industrie • 5 Abwicklungsjahre

Schaden- jahrgang	1995	1996	1997	1998	1999	Abwick- lungs- ergebnis insges.	Verd. Beiträge	Schaden- quoten urspr. %	Schaden- quote bereinigt %
Schadenzahlung	44526	30773	3443	1367	-174 ¹⁾				
Schadenrückst.	56442	18458	10924	10576	10702				
Summe:	100968	49231	14367	11943	10528				
Abwicklungserg.									
Absolut:		7211	4091	-1019	48	10331			
Relativ:		12,8 %	22,16 %	-9,33 %	0,45%	18,3 %	159854	63,14	56,70
Schadenzahlung		65301	33847	5058	727				
Schadenrückst.		55713	12489	2744	1386				
Summe:		121014	46338	7802	2113				
Abwicklungserg.									
Absolut:			9377	4687	631	14695			
Relativ:			16,83 %	37,53 %	23,00 %	26,38 %	167542	72,2	63,50
Schadenzahlung			94955	42972	14649				
Schadenrückst.			75176	25105	10286				
Summe:			170171	68077	24755				
Abwicklungserg.									
Absolut:				7099	350	7499			
Relativ:				9,44	0,01	9,97 %	175245	97,1	92,82

Erklärung:

Spalte 1: Die Schadenrückstellung im Geschäftsjahr 1995 in Höhe von 56 442 Einheiten sollte ausreichen, alle in den Folgejahren zu den im Jahr 1995 eingetretenen Schäden zu bezahlen.

Spalte 2: Im Jahre 1996 werden zu Lasten der Schadenrückstellung in Höhe von

56 442 Einheiten

30 773 Schadenzahlungen geleistet, und
18 458 erneut Rückstellungen für die verbleibenden Schadenzahlungen gebildet

49 231 Schadenaufwand (30 773 + 18 458).
Da im Jahre 1995 mit einem Schadenaufwand von 56 442 gerechnet wurde, ergibt sich nun ein Abwicklungsgewinn in Höhe von 7 211 Einheiten (56 442 – 49 231).

Der **absolute Abwicklungsgewinn** in Höhe von 7 211 wird in das Verhältnis zur Rückstellung des Vorjahres gesetzt. Bezogen auf die 56 442 ergibt sich der **relative Abwicklungsgewinn** in Höhe von 12,8 %.

Die **ursprüngliche Schadenquote** gibt die Schadenquote im ersten Geschäftsjahr wieder, während die **bereinigte Schadenquote** alle Abwicklungsergebnisse berücksichtigt.

Schwankungsrückstellung

Zum Ausgleich der Schwankungen im Schadenverlauf künftiger Jahre ist gemäß § 341 h Abs. 1 HGB für die einzelnen Versicherungssparten die Bildung einer Schwankungsrückstellung vorgesehen. Die Schwankungsrückstellung muss gebildet werden, wenn nach den „Erfahrungen in dem betreffenden Versicherungszweig mit erheblichen Schwankungen der jährlichen Aufwendungen für Versicherungsfälle zu rechnen ist.“ Die Schwankungsrückstellung zielt nach genau festgelegten Kriterien darauf ab, einen Risikoausgleich im Zeitablauf zu realisieren. Zuführungen und Entnahmen richten sich grundsätzlich nach der Abweichung der Schadenquote des Geschäftsjahres von der durchschnittlichen Schadenquote. Die Schwankungsrückstellung stellt ein wirksames Mittel der Risikovorsorge durch Risikofinanzierung dar. Sie schafft durch ihre glättende Wirkung einen wirksamen und sinnvollen Risikoausgleich über die Zeitachse. Ein Bewertungsspielraum besteht bei der Bildung der Schwankungsrückstellung grundsätzlich nicht.

Spätschadenrückstellung

Die Spätschadenrückstellung ist definiert als Rückstellung für Schäden, die im Bilanzjahr bereits eingetreten sind, dem Versicherer aber noch nicht gemeldet

wurden, das Schadenereignisjahr ist also ungleich dem Meldejahr. Für bis zum Abschlussstichtag eingetretene, aber bis zur inventurmäßigen Erfassung noch nicht gemeldete Versicherungsfälle ist die Rückstellung pauschal zu bewerten.¹⁰⁰ Als bekannte Spätschäden bezeichnet man nach deutscher Rechnungslegung solche Schäden, die zwischen dem Abschlussstichtag und ihrer inventurmäßigen Feststellung im Januar oder Februar bekannt geworden sind. Bekannte Spätschäden werden grundsätzlich einzeln, d. h. aufgrund der Aktenlage, bewertet.

Es gibt eine Reihe von Analysemethoden für die Bemessung der Spätschäden, die hier nur skizziert werden können. Diese Methoden versuchen, die endgültige Schadenbelastung der in einem Versicherungsjahr eingetretenen Schäden zu prognostizieren. Der Prognosezeitraum kann dabei zwischen drei bis zu 20 Jahren liegen. Der Prognosezeitraum entspricht dem Abwicklungszeitraum der Schäden. Bei der Ermittlung des Abwicklungsergebnisses wird der tatsächliche Schadenaufwand, der erst nach Bezahlung und der Abwicklung aller Schäden bekannt ist, dem ursprünglich geplanten Schadenaufwand gegenübergestellt. Ein Abwicklungsgewinn ergibt sich, wenn die Rückstellungen höher waren als die Summe der tatsächlichen Schadenzahlungen, im umgekehrten Fall ergibt sich ein Verlust. Die geplante Abwicklung ist regelmäßig, z. B. quartalsweise, mit den Ist-Werten abzugleichen. Die Ursachen für Abweichungen müssen ermittelt werden.

Die statistischen Verfahren zur Schätzung des Rückstellungsbedarfs beruhen auf einer Reihe von Voraussetzungen:

- Es muss sich um einen ausreichend großen Versicherungsbestand handeln (Gesetz der großen Zahl).
- Vorhandensein konsistenter und verlässlicher Vergangenheitsdaten für mehrere Jahre.
- Gewisse Kontinuität zwischen Vergangenheit und Zukunft.
- Datenhomogenität, d. h. die Schäden sollten so gruppiert werden, dass sie hinsichtlich Abwicklungsdauer, Häufigkeit (Schadenfrequenz) und Höhe eine gewisse Gleichartigkeit aufweisen.
- Statistische Ausreißer (Großschäden) sollten eliminiert werden.

Die Link-Ratio-Methode ist eine Dreiecksmethode. Anhand dieser Methode soll die grundsätzliche Arbeitsweise der Dreiecksmethode erklärt werden. Ziel ist die Vorhersage des endgültigen Schadenbedarfs auch für die noch nicht abgewickelten Jahre. In unserem Beispiel wird davon ausgegangen, dass das erste Jahr (Zeile 1) voll abgewickelt ist, d. h. dass nach sechs Jahren alle Schäden dieses Jahres voll bezahlt und geschlossen sind.

100 Vgl. hierzu § 341 g Abs. 2 HGB.

Schaden- ereignisjahr	Abwicklungsjahre					
	Schadenzahlungen in Währungseinheiten					
Spalte/Zeile	1	2	3	4	5	6
1	1 001	1 855	2 423	2 988	3 355	3 483
2	1 113	2 103	2 774	3 422	3 844	
3	1 265	2 433	3 233	3 977		
4	1 490	2 873	3 880			
5	1 725	3 261				
6	1 899					

Die erste Spalte zeigt die Schadenzahlungen (1 001, 1 113, 1 490...) im jeweils ersten Geschäftsjahr. Die Zahlen in der ersten Zeile, 1 001 bzw. 1 855, geben die einzelnen kumulierten Schadenzahlungen wieder. Sie zeigen, wie sich die Schadenzahlungen im Zeitablauf entwickeln.

In einem weiteren Schritt werden so genannte Entwicklungsfaktoren (im Englischen als Development Factors bezeichnet) berechnet. Sie dienen der Prognose des Schadenbedarfs. Sie werden berechnet, indem man die Schadenzahlungen eines Jahres (J) durch die Schadenzahlungen (J + 1) des Folgejahres dividiert.

Beispiel für die Berechnung der Entwicklungsfaktoren:

$$1\ 853 = 1\ 855/1\ 001 \quad 1\ 306 = 2\ 423/1\ 855 \quad \dots \quad 1\ 890 = 3\ 261/1\ 725$$

Die grundlegende Vorgehensweise bei den Dreiecksmethoden besteht in der Annahme, dass sich das in der Vergangenheit beobachtete Zahlungsverhalten (payment pattern) in der Zukunft in zumindest ähnlicher Weise wiederholt. Das heißt man geht davon aus, dass wenn in der Vergangenheit im ersten Jahr ca. 50 % und im zweiten Jahr 20 % und im dritten Jahr 15 % usw. bezahlt wurde, dieses Auszahlungsmuster auch in der Zukunft so verläuft.

Man geht im nächsten Schritt nun davon aus, dass sich das Schadenereignisjahr 6 im nächsten Jahr genauso verhält, wie dies im Vorjahr der Fall war. Man multipliziert also:

$1\ 889 \times 1,89 = \underline{3\ 571}$ und erhält somit den geschätzten Schadenaufwand des Folgejahres.

Diese Multiplikation mit den so genannten Entwicklungsfaktoren kann nun für alle Schadenjahre fortgesetzt werden. Der endgültige Schadenaufwand für das Jahr 6 errechnet sich wie folgt:

$$1,89 \times 1,351 \times 1,230 \times 1,123 \times 1,044 = 3,684$$

$1\ 889 \times 3,684 = 6\ 960$. Die 6 960 Einheiten sind somit der endgültig geschätzte Schadenaufwand, der für das Jahr 6 anfällt. In vergleichbarer Weise kann man auch für die anderen Jahre vorgehen.

Abwicklungsjahre

Schaden- ereignis- Jahr	1	2	3	4	5	6	Schaden- zahlung	Geleistete Zahlungen	Rück- stellungs- bedarf	Rück- stellung	Über-/ Unter- deckung
1	1001	1855	2423	2988	3335	3483	3483	3483	0	0	0
2	1113	2103	2774	3422	3844	4015	4015	3844	171	150	-21
3	1265	2433	3233	3977	4467	4066	4666	3977	689	500	-189
4	1490	2873	3880	4773	5351	5599	5599	3880	1719	1800	81
5	1725	3261	4404	5417	6086	6356	6356	3261	3095	2700	-395
6	1889	3571	4823	5933	6644	6960	6960	1889	5071	4900	-171
Summe							31078	20034	10744	10050	-694

Spalte 1 bis 6 enthalten die geleisteten bzw. geschätzten Schadenzahlungen. Die aufgrund der Entwicklungsfaktoren errechneten Schätzwerte sind jeweils unterstrichen gedruckt.

Spalte 7 errechnet sich als die Summe der Spalten 1 bis 7 und gibt den gesamten Schadenaufwand wieder. Die Zeile 1 erhält nur Ist-Zahlen.

Spalte 8 enthält die bereits geleisteten Zahlungen. Das sind jeweils die nicht unterstrichenen Beträge. Diese Beträge sind bereits bezahlt und müssen somit nicht mehr in die Rückstellungen einbezogen werden.

Spalte 9 errechnet sich, indem man die Spalte 7 von der Spalte 8 abzieht. Man erhält somit den geschätzten Rückstellungsbedarf. Dieser ist

für die jüngeren noch nicht abgewickelten Jahre naturgemäß höher als für die Jahre, bei denen die Auszahlungen schon weiter fortgeschritten sind.

enthält die Rückstellungen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass man anhand des Testverfahrens die richtige Bemessung überprüfen will. Ermittelt man anhand des Testverfahrens die Rückstellung, steht diese Größe nicht zur Verfügung.

Die lt. Test in Spalte 9 benötigten Rückstellungen werden von den lt. Spalte 10 gestellten Rückstellungen abgezogen und es ergibt sich eine entsprechende Über- bzw. Unterdeckung. Die Unterdeckung ist mit einem Nachreservierungsbedarf gleichzusetzen, der in unserem Beispiel 694 Währungseinheiten beträgt.

Spalte 10

Spalte 11:

Vielfach ist die Situation gegeben, dass in unserem Beispiel für das Jahr 1 der Testreihe im Jahre 6 die Annahme der vollständigen Abwicklung nicht gehalten werden kann. Hierbei wird die restliche Rückstellung dem Jahr 1 zugeschlagen und damit eine vollständige Abwicklung unterstellt. Man bezeichnet diesen Vorgang im Englischen als „Tail factoring“.

Eingriff und Errechnung der Faktoren:

Diese ist nur eine von vielen Methoden, die aber prinzipiell nach dieser Dreiecksmethode ablaufen. Ihnen liegt die Unterstellung zu Grunde, dass die zukünftige Entwicklung eine simple Extrapolation der Vergangenheit darstellt. Dies ist insbesondere in einer rasch sich wandelnden Umwelt nicht der Fall.

Einflussfaktoren, die solche Hochrechnungen beeinflussen können:

- Veränderung der Zeichnungspolitik
- Technische Veränderungen
(z. B. Einführung einer Wegfahrsperrung, veränderte Produktionsmethoden)
- Veränderung der Inflationsrate
- Veränderung auf dem Gebiet der Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Änderung in der Schadenbearbeitung
(raschere Regulierung, Vertreterregulierung, verbesserte EDV-Unterstützung)

Wenn z. B. die Inflationsrate steigt, dann können die Zahlungsmuster der Vergangenheit nicht einfach extrapoliert werden, sie müssen angepasst werden. Umweltveränderungen müssen generell quantifiziert werden, und dementsprechend müssen die Entwicklungsfaktoren angepasst werden. Ein Ansatzpunkt kann zum Beispiel sein, die Schadenzahlungen und Schadenrückstellungen der jüngsten Vergangenheit stärker zu gewichten, da ihnen im Regelfall eine höhere Prognosekraft für die zukünftige Entwicklung innewohnt.

Ihre Frühwarnfunktion können diese Methoden erst dann erfüllen, wenn ihre Anwendungsvoraussetzungen laufend kritisch hinterfragt werden. Es muss untersucht werden, inwieweit Umweltveränderungen mit Auswirkungen auf die künftigen Schadenzahlungen eingetreten sind.

Schließlich sollte das Prinzip der Funktionstrennung auch bei der Bildung der Spätschadenrückstellung beachtet werden. Die Spätschadenrückstellung sollte unter Mitwirkung der Fachleute aus dem Schadenbereich und der/den zuständigen Aktuarien stattfinden. Die Aktuarien sind für die Konsistenz und die mathematische Verlässlichkeit der Bewertungsmethoden verantwortlich. Ein maßgeblicher Einfluss des Betriebsbereiches bei der Rückstellungsbildung ist kritisch zu sehen, da dieser Ergebnisverantwortung trägt und somit ein Interessenkonflikt entstehen könnte.

„Naive Loss Ratio“-Methode

Eine weitere, ziemlich einfache Methode beruht auf der Schätzung der Schadenquoten. Die Schadenquote ist dabei definiert als:

$$\text{Schadenquote} = \frac{\text{wirksame Schäden}}{\text{verdiente Beiträge}} \\ (\text{incurred claims} / \text{earned premiums})$$

Die wirksamen Schäden (incurred claims) sind wiederum definiert als:

Schadenzahlungen einschließlich der Veränderung der Schadenrückstellungen

Die Veränderung der Schadenrückstellung ergibt sich aus:

- + Rückstellung zu Beginn des Geschäftsjahres
- Rückstellung am Anfang des Geschäftsjahres
- = Veränderung der Schadenrückstellung

Die Schadenquote kann nun aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre ermittelt werden. Alternativ kann man ebenfalls die Schadenquoten von Unternehmen mit vergleichbaren Portefeuilles, Marktstatistiken oder Statistiken von Rückversicherern zu Grunde legen. Dabei ist wichtig, dass sich das eigene Portefeuille im Verhältnis zum Vergleichsportefeuille in der Vergangenheit in etwa parallel entwickelte und die Annahme gerechtfertigt ist, dass dies auch in Zukunft so sein wird.

Im nachfolgenden Beispiel soll das grundlegende Berechnungsschema demonstriert werden.

Abwicklungsjahre						
1	Schadenjahr	1996	1997	1998	1999	2000
2	Verdiente Prämie	10 000	11 000	12 000	12 000	14 000
3	Schadenquote	60 %	70 %	65 %	75 %	?
4	Schadenaufwand	6 000	7 700	7 800	9 000	?
5	Bezahlte Schäden	2 250	4 000	4 200	5 000	?
6	Benötigte Rückst.	3 750	3 700	3 600	4 000	?

Die durchschnittliche Schadenquote beträgt in diesem Beispiel 67,5 %. Des Weiteren kann es auch von Interesse sein, wie stark die Werte um einen Mittelwert schwanken, d. h. wie volatil die Werte sind oder ob die Zahlen einen Trend ergeben.

Diese Schadenquote von 67,5 % multipliziert mit der verdienten Prämie von 14 000 ergibt einen Schadenaufwand von 9 450. Zieht man hiervon die bereits geleisteten Schadenzahlungen im Geschäftsjahr in Höhe von 5 400 ab, erhält man einen errechneten Rückstellungsbedarf in Höhe von 4 050 Einheiten.

1	Schadenjahr	1996	1997	1998	1999	2000
2	Verdiente Prämie	10 000	11 000	12 000	12 000	14 000
3	Schadenquote	60 %	70 %	65 %	75 %	67,5 %
4	Schadenaufwand	6 000	7 700	7 800	9 000	9 450
5	Bezahlte Schäden	2 250	4 000	4 200	5 000	5 400
6	Benötigte Rückst.	3 750	3 700	3 600	4 000	4 050

Die Qualität dieser Methode hängt von der Güte der Schätzung der Schadenquote ab. Als alleinige Methode ist sie sicherlich nicht ausreichend, als Ergänzung ist sie aber durchaus zu empfehlen. Wenn man z. B. feststellt, dass das eigene Unternehmen weit unter dem Markt liegende Schadenquoten aufweist, sollten diese kritisch hinterfragt werden.

F.III.3.4 Kumulkontrolle

Die meisten Verfahren zur Kumulkontrolle knüpfen an den räumlichen Bezug der Risikoereignisse an. Zunächst werden die einzelnen Länder nach geographischen oder politischen Kriterien in Kumulzonen aufgeteilt. Geographische Kumulzonen für Erdbebengefahren werden aufgrund der Forschungsergebnisse und der historischen Erfahrungen festgelegt. Dazu wertet man die Daten der bekannten Erdbeben nach folgenden Kriterien aus:

- Zeitintervalle zwischen den Ereignissen
- die Stärke der Erdbeben nach der Mercalli- oder Richterskala
- die Beschaffenheit des Untergrunds, die Bauweise der versicherten Gebäude. Bei der Bauweise wird die Solidität nach verschiedenen Kriterien beurteilt (Stahlkonstruktionen, Verankerung in der Erde etc.), um die Wahrscheinlichkeit einer Beschädigung eines Gebäudes durch das Erdbeben festzulegen
- die Umfeldrisiken, wie z. B. das Potential für Feuerrisiken nach einem Erdbeben etc.

Es müssen dann alle in Frage kommenden Risiken aus der Erst-, Mit- und der aktiven Rückversicherung mit folgenden Daten erfasst und ausgewertet werden:

- Art des Risikos je Kumulzone
- Versicherungssumme
- Haftungszeitraum
- Selbstbehalte

Dazu müssen auch vorläufige Deckungszusagen mit einbezogen werden, um ein exaktes Ergebnis zu erhalten. Bei der Mitversicherung ist jeweils nur der eigene Anteil zu erfassen. Das Kumulexposure kann brutto und netto ermittelt werden, wobei das Nettoergebnis im Vordergrund steht, es sei denn, die Bonität der Rückversicherer gibt zu Zweifeln Anlass.

Die so erstellte Datenbasis erlaubt dann die Anwendung der Szenariotechnik, d. h. je nachdem, welchen Verlauf des Naturereignisses man unterstellt, lässt sich die Auswirkung auf das Portefeuille bestimmen. Die führenden Rückversicherer verfügen über leistungsfähige Software, in denen der hypothetische Verlauf verschiedener Naturkatastrophen, wie Sturm (Annahme verschiedener Windstärken, Variation und/oder Verlaufszonen) oder Erdbeben (ebenfalls Variation in Stärke und Verlaufszonen), simuliert werden kann.

Der Ablauf der Kumulierung ist ebenfalls in einer Arbeitsanweisung zu regeln. Hierbei ist wichtig, dass folgende Sachverhalte beschrieben werden:

- Einbezug aller relevanten Organisationseinheiten (weltweit)
- Art der Risikoerfassung und welche Risiken zu erfassen sind (Feuer, Sturm, Erdbeben, Betriebsunterbrechung etc.)
- Vorgabe der Formulare und die Erfassungsmerkmale (siehe oben, relevante Daten)
- Festlegung der Zuständigkeiten einschließlich Stellvertretungsregelung für die Erfassung der Risiken vor Ort
- Festlegung der Meldewege
- Eingabe der Kumuldaten an einer zentralen Stelle
- Durchführung von Plausibilitäts- und Vollständigkeitskontrollen des Datenmaterials und ggf. Rückkoppelung
- Häufigkeit der Auswertung des Datenmaterials (vierteljährlich, halbjährlich, jährlich)
- Festlegung von Schwellenwerten
- Informationspflichten (Berichterstattung) bei Überschreiten der Schwellenwerte

Es ist entscheidend, dass die entsprechenden Risiken vor Eintritt des Haftungszeitraums den entsprechenden Zonen zugeordnet und die vorgesehenen Kennungen gesetzt werden. Ist eine Zuordnung aufgrund fehlender Informationen nicht sofort möglich, sollten diese Risiken dennoch separat erfasst und auf das Kumul angerechnet werden.

Die Fachkontrolle und die Interne Revision müssen dieses Verfahren in gewissen Zeitabständen prüfen und sich von der verlässlichen Arbeitsweise überzeugen. Die Ergebnisse der Kumulierungskontrolle müssen regelmäßig an den Vorstand berichtet werden. Bei Vorliegen einer kritischen Kumulierungssituation muss dies auch ad hoc geschehen.

Es gibt jedoch Risiken, wie z. B. das Risiko des Elektroschlags oder in der Vergangenheit die Asbestose-Risiken, die zunächst keinen unmittelbaren Ortsbezug haben. Würde man in diesen Fällen eine Kumulierung bejahen, müssen auch diese einzelnen Risiken mit einer Kennung versehen und der Kumulierung zugeführt werden.

Die Kumulierungskontrolle stellt ein klassisches Beispiel eines Frühwarnsystems in der Versicherungswirtschaft dar. Bei der Kumulierungskontrolle wird festgestellt, welche Schadenzahlungen ein Versicherer zu leisten hätte, wenn gewisse Scha-

denereignisse, wie zum Beispiel Erdbeben, Stürme oder Überschwemmungen, in bestimmten Gebieten eintreten würden. Der Versicherer kann dann feststellen, ob die gezeichneten Risiken im Rahmen seiner finanziellen Leistungsfähigkeit (Solvabilität) liegen und vor Schadeneintritt risikosteuernde Maßnahmen ergreifen:

- Risikoüberwälzung: Rückversicherung in Form eines Rückversicherungsvertrags (z. B. Stop Loss-, Excedenten-Deckung, etc.) oder Mitversicherung
- Risikovermeidung: Ausschluss der entsprechenden Risiken in den Zeichnungsrichtlinien
- Risikoreduktion: Vereinbarung eines höheren Selbstbehalts, Vereinbarung von Sicherungsmaßnahmen (z. B. Versicherungsdeckung nur bei erdbebensicherer oder sturmsicherer Bauweise etc.)

Insbesondere die Rückversicherer haben Standards und Verfahren für die Kumulkontrolle entwickelt, wie z. B. das System der Kodex-Risiken der Münchener Rück. Die Erstversicherer geben die Risiken nach Kumulzonen aufgeteilt an die Rückversicherer weiter. Aufgrund ihrer globalen Tätigkeit und der Übernahme von Spitzenrisiken sind die Rückversicherungsunternehmen im besonderen Maße auf eine funktionierende Kumulkontrolle angewiesen. Es besteht insbesondere beim Rückversicherer die Gefahr, dass ihm Risiken über die verschiedensten Kanäle zediert werden und dieser ein Kumul der Risiken nicht erkennt.

Weder Erstversicherer noch Rückversicherer sind in der Lage, Kumulrisiken ohne Begrenzung zu akzeptieren. Die Rückversicherer begrenzen deshalb die Kapazität bei obligatorischen Verträgen, die sie für eine Erdbebendeckung zur Verfügung stellen, durch die Vereinbarung von Zessionslimits in den Rückversicherungsverträgen. Bei der Berechnung des Erdbebenexposures sollte man auch gewisse Sicherheitsmargen einkalkulieren, um gegebenenfalls Erfassungsfehler kompensieren zu können. Ferner fordern die Rückversicherer, dass wenn die Kumulkontrolle des Erstversicherers eine weitgehende Ausschöpfung des Kumulschutzes des Rückversicherers anzeigt, der Erstversicherer dies dem Rückversicherer rechtzeitig mitteilt und ggf. über eine Erhöhung der Limits verhandelt. Der Rückversicherer kann sich dann seinerseits rechtzeitig um die erforderlichen Kapazitäten kümmern. Durch dieses Verfahren soll verhindert werden, dass Kapazitätsengpässe entstehen.

Der Erstversicherer berichtet dem Rückversicherer in der Regel quartalsweise über die Entwicklung der Kumule.

Das Versicherungsunternehmen sollte auch nach Eintritt eines größeren Kumulschadenereignisses über ausreichend Kapazität verfügen, um weiter Versicherungsschutz anbieten und damit an einer zu erwartenden Steigerung des Prämienniveaus partizipieren zu können.

F.III.3.5 Bonitätsrisiken in der Rückversicherung

Die Überwälzung von Risiken an den Rückversicherer stellt einen wichtigen Baustein im Risikomanagement der Erstversicherer dar. Dieses Konzept setzt die Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit der Rückversicherer voraus.

Die Schwierigkeiten einer so renommierten und traditionsreichen Institution wie Lloyd's of London zeigen ebenfalls die Notwendigkeit einer Bonitätsprüfung.

Der Erstversicherer kann die Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft des Erstversicherers durch eine eigene Bonitätsanalyse oder durch externe Analysen vermindern. Es gibt eine Reihe von Rating-Agenturen, wie z. B. Standard & Poor's, Moody's, A. M. Best, die Ratings von Versicherungsunternehmen vornehmen.

Das BAV hat mit Rundschreiben R 1/97 Hinweise zur Prüfung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Rückversicherungsunternehmen durch die Zedenten festgelegt.

Aufgrund von Geschäftsberichten, Presseberichten und Unternehmensbefragungen kann das Erstversicherungsunternehmen sich selbst ein Bild von der Bonität des Rückversicherungsunternehmens machen. Die Durchführung einer eigenen Bonitätsanalyse erfordert einen nicht unbeträchtlichen Aufwand, wenn dieser für mehrere Rückversicherer dauerhaft betrieben werden muss. Die Analyse ist nur sinnvoll, wenn diese systematisch und gründlich und über einen mehrjährigen Zeitraum (3 bis 5 Jahre) betrieben wird. Der Nutzen kann jedoch den Aufwand sehr wohl rechtfertigen.

Mögliche Kriterien einer Bonitätsanalyse können sein:

- Eigenkapitalausstattung des Unternehmens, Entwicklung des Eigenkapitals (z. B. Eigenkapital im Verhältnis Prämieinnahme)
- Entwicklung der versicherungstechnischen Rückstellungen (Zeitvergleich, Branchenvergleich)
- Entwicklung der Beiträge (schnelles Wachstum oder starker Rückgang sind Risikoindikatoren)
- Entwicklung der Selbstbehaltsquote (Abhängigkeit von anderen Rückversicherern)
- Schadenquote, kombinierte Schaden-/Kostenquote (combined ratio)
- Gewinn-/Verlustausweis (anhaltende Verluste über mehrere Jahre sind ein deutliches Warnzeichen)
- Vermögensanlage (Durchschnittsverzinsung der Kapitalanlagen, Zusammensetzung der Kapitalanlagen, Anzeichen von außerplanmäßigen Abschreibungen)
- Aufsichtsrechtliche Regelungen des jeweiligen Landes
- Branchenmix (z. B. risikoträchtiges Haftpflichtgeschäft, Industriegeschäft)
- Geographische Mischung des Geschäfts

Daneben sind aber auch Soft-Faktoren zu berücksichtigen:

- Qualität des Managements
- Reputation des Unternehmens
- Politische Stabilität und Verfassung des Sitzlandes
- Größe, Stabilität und Historie des Rückversicherungsunternehmens

Die Soft-Faktoren können in Form einer verbalen Bewertung einfließen. Zusammen mit der Auswertung der Kennzahlen ergeben sie eine Gesamtbeurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Rückversicherers. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Auswertung der Bilanzen und Jahresabschlüsse vergangenheitsbezogen und damit rückwärtsgerichtet ist. Die Entscheidung eines Erstversicherungsunternehmens, sich an einen Rückversicherer zu binden, kann jedoch im sogenannten „Long Tail Geschäft“ einen Zeithorizont von zehn bis zwanzig Jahren umfassen. Erschwert wird die Analyse noch durch die unterschiedlichen Rechnungslegungskonzepte der verschiedenen Länder und die firmenindividuelle Handhabung von Bewertungs- und Bilanzierungsspielräumen. Hier verbleibt trotz sorgfältiger Analyse ein nicht zu unterschätzendes Restrisiko.

Eine weitere Strategie zur Risikominimierung ist die Streuung des Geschäfts auf mehrere Rückversicherer. Die Bonität der anerkannten, weltweit tätigen Rückversicherer dürfte sehr hoch einzustufen sein.

Eine weitere Möglichkeit der Risikoreduktion ist die Stellung von sogenannten Depots des Rückversicherers an den Erstversicherer. Dies bedeutet, dass der Erstversicherer die Teile der Prämien einbehält, die zur Bedeckung des rückversicherten Anteils notwendig sind. Die Depots werden grundsätzlich verzinst. Man unterscheidet aufgrund der Bemessungsgrundlage für die Errechnung hierbei:

- Beitragsübertragsdepots (Grundlage Beitragsüberträge)
- Schadenreservedepots
(Grundlage noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle)

Aufgrund der Besicherung mit Werten in:

- Bardepots
- Wertpapierdepots

Bardepots unterliegen keinen Wertschwankungen, während Wertpapierdepots aufgrund von Zinsänderung gewissen Schwankungen unterliegen können. Bei einer langfristigen Anlage ist aber die höhere Verzinsung bei Wertpapierdepots zu berücksichtigen.

F.IV Finanzbereich

Die Versicherungswirtschaft ist ein bedeutendes Kapitalsammelbecken. Große Anteile des Vermögens dienen jedoch der künftigen Befriedigung von Versicherungsleistungen. Man denke hierbei nur an die Gewährung von lebens-

langen Leistungen an Unfallopfer, die auf die Erfüllung des Versicherungsverprechens angewiesen sind. Der Gesetzgeber hat umfangreiche Vorschriften erlassen, wie das Vermögen einer Versicherungsgesellschaft anzulegen ist.

Dabei steht nicht die Erzielung möglichst hoher Gewinne im Vordergrund, sondern die dauernde Erfüllbarkeit der eingegangenen Leistungsversprechen¹⁰¹.

Dieses Kapitel soll wesentliche Risiken im Kapitalanlagenbereich aufzeigen und die grundsätzlichen Vorschriften und Möglichkeiten zur ihrer Begrenzung darstellen. Aufgrund der Komplexität der Materie ist auch hier eine vertiefende Darstellung nicht möglich. Diesbezüglich wird auf die einschlägige Literatur verwiesen. Die Kapitalanlagen spielen in der Lebensversicherungen wegen der Langfristigkeit des Ansparprozesses eine wesentlich größere Rolle als in der hier behandelten Schaden- und Unfallversicherung. Die Risiken sind allerdings der Art nach gleich.

F.IV.1 Risiken im Finanzbereich

F.IV.1.1 Marktpreisrisiko

Das Marktpreisrisiko (Preisrisiko, Marktrisiko, allgemeines Marktrisiko) bezeichnet den potenziellen Verlust (Risikopositionen im engeren Sinne) aufgrund von Änderungen der Marktparameter der zugrundeliegenden Geschäfte (insbesondere Devisenkurse, Zinssätze, Rohstoffpreise, Volatilitäten)¹⁰².

Das Marktpreisrisiko wird in der Literatur¹⁰³ weiter aufgeteilt in das:

- Zinsänderungsrisiko
- Währungsrisiko
- Aktienkursänderungsrisiko, Indexkursänderungsrisiko
- Optionsrisiko
- Rohstoffpreisrisiko

Von besonderem Interesse im Versicherungsbereich sind das Zinsänderungsrisiko und das Aktienpreisänderungsrisiko.

Unter dem Zinsänderungsrisiko versteht man die positive und negative Schwankung der Marktwerte einzelner Portfoliopositionen bei Veränderung des Zinsniveaus¹⁰⁴. Das Zinsänderungsrisiko bei festverzinslichen Wertpapier-

101 Vgl. hierzu § 81 VAG: „Im Rahmen der Finanzaufsicht hat die Aufsichtsbehörde auf die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus den Versicherungen zu achten.“

102 C&L Deutsche Revision, WP Dr. Helmut Reichel und WP/StB Georg Kütter, Anforderungen an den Einsatz von Finanzinstrumenten bei Industrieunternehmen, Sinngemäße Anwendungen der Mindestanforderungen des BAK für Handelsgeschäfte der Kreditinstitute, 2. Auflage, Frankfurt am Main.

103 C&L Deutsche Revision, Anforderungen an den Einsatz von Finanzinstrumenten bei Industrieunternehmen, S. 93, Schitag Ernst & Young, Risikomanagement und Überwachungssystem im Treasury, S. 20 ff.; Bernd Rudolph, Derivative Finanzinstrumente, S. 19 ff.

104 Hans-Peter Preyer/Ludwig Reinhardt, Die Identifizierung und das Management von Zinsrisiken im Finanzbereich, in: Handelsblatt, Derivative Finanzinstrumente, herausgegeben von Bernd Rudolph, München 1995, S. 196.

ren wird durch die Zinsbindungsdauer und die Zinsdifferenz zwischen Markt- zins und dem Zins des festverzinslichen Wertpapiers bestimmt. Je länger die Laufzeiten, desto größer sind die Hebelwirkung bei Zinsänderungen auf den Kurswert des festverzinslichen Wertpapiers.

Aktienkursänderungsrisiken resultieren aus den Kursveränderungen und Volatilitäten einzelner Titel sowie aus Kursniveauänderungen der Aktienmärkte.¹⁰⁵ Ferner besteht eine gewisse Abhängigkeit zwischen Aktienkurs- und Zinsentwicklung.

F.IV.1.2 Adressenausfallrisiko

C&L Deutsche Revision definieren das Adressenausfallrisiko folgendermaßen:

„Das **Adressenausfallrisiko** ist der potenzielle Verlust bei Ausfall des Geschäftspartners oder die messbare Verschlechterung des Wertes eines originären oder derivativen Geschäfts, die sich aus der Nichterfüllung durch den jeweiligen Kontrahenten ergeben würde, wenn vertraglich vereinbarte Zahlungen nicht geleistet werden. Der mögliche Ausfall kann in der Bonität des Geschäftspartners (Bonitätsrisiko) oder mittelbar über den Sitz des Geschäftspartners (Länderrisiko) begründet sein.“¹⁰⁶

„Das **Länderrisiko** beschreibt das Risiko, dass grenzüberschreitende Kapitaldienstleistungen aufgrund von Transferschwierigkeiten nicht erfolgen können. Die Ursache für das Länderrisiko ist nicht beim einzelnen Schuldner zu suchen, sondern im Verantwortungsbereich der jeweiligen ausländischen Regierung.“¹⁰⁷ Das Länderrisiko kann an dem Fall der Klage der US-Investmentbank Lehman Brothers verdeutlicht werden. Die Bank verklagte zwei chinesische Staatskonzerne auf die Zahlung von 100 Mio. US-Dollar. Die betroffenen Staatskonzerne wollten ihre Verluste aus Devisentermingeschäften nicht bezahlen.¹⁰⁸

F.IV.1.3 Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko ist in zwei verschiedene Risiken zu unterteilen:

a) Allgemeine Unternehmensliquidität

Das Liquiditätsrisiko besteht zum einen darin, dass es aufgrund einer nicht ausreichend vorausschauenden Finanzplanung oder dem Eintreten unvorhergesehener Ereignisse (Großschäden, Naturkatastrophen, Ausfall von

¹⁰⁵ Derivative Finanzinstrumente: Entwicklung, Risikomanagement und bankenaufsichtsrechtliche Regulierung, Bernd Rudolph, herausgegeben von Bernd Rudolph, München 1995, S. 19.

¹⁰⁶ WP Dr. Helmut Reichel und WP StB Georg Küttner, C&L Deutsche Revision AG, Anforderungen an den Einsatz von Finanzinstrumenten bei Industrieunternehmen, Frankfurt am Main, S. 86.

¹⁰⁷ Schitag Ernst & Young, Risikomanagement- und Überwachungssystem im Treasury, Darstellung der Anforderung nach KonTraG, Stuttgart 1998.

¹⁰⁸ Vgl. hierzu Süddeutsche Zeitung v. 7. 12. 1994.

Geschäftspartnern) zu finanziellen Engpässen kommt. Die allgemeine Unternehmensliquidität ist im Gesamtzusammenhang des Unternehmens zu sehen.

b) Markt- oder Produktliquidität

Diese Art des Liquiditätsrisikos definiert der Basler Ausschuss für Finanzinstitute folgendermaßen:

Es besteht darin, „dass ein Institut wegen unzulänglicher Tiefe des Marktes oder wegen Marktstörungen nicht – oder nicht ohne weiteres – in der Lage ist, eine bestimmte Position zum vorherigen Marktpreis (oder einem nahe daran liegenden Preis) aufzulösen oder glattzustellen. Das Liquiditätsrisiko bei der Finanzierung besteht darin, dass das Institut nicht imstande ist, an Abwicklungsterminen oder bei der Einforderung von Einschusszahlungen seine Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen¹⁰⁹. Das Liquiditätsrisiko besteht besonders bei maßgeschneiderten OTC-Produkten¹¹⁰.“

Bei Eintritt von a) oder b) kann die Konsequenz sein, dass aufgrund der raschen Verwertung von Aktiva erhebliche Preiszugeständnisse (z. B. Grundstücke, nicht börsennotierte Unternehmensanteile) eingeräumt werden müssen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass einem Versicherungsunternehmen nur im beschränkten Maße gestattet ist, Kredite zur Überbrückung von Liquiditätsengpässen aufzunehmen.

F.IV.1.4 Risiken aus dem Derivategeschäft

Vereinfachend definiert ist ein Derivat ein Finanzkontrakt, dessen Wert vom Wert eines oder mehrerer zugrundeliegender Aktiva oder Indizes abhängt. Das Derivatgeschäft umfasst ein breites Spektrum von Finanzkontrakten, darunter Termingeschäfte, Futures, Swaps und Optionen¹¹¹.

Derivate sind heute ein integraler Bestandteil der Kapitalmärkte. Insbesondere ergeben sich durch die mögliche Trennung zwischen der Liquidität des zugrundeliegenden Geschäftes und der Risikostruktur der Zahlungsströme grundsätzlich verbesserte Möglichkeiten zur Ertrags- und Risiko-Steuerung. Die Chancen und Risiken von derivativen Finanzinstrumenten werden durch dieselben Faktoren bestimmt wie die Performance der zugrundeliegenden Underlyings. Unterschiede zeigen sich allerdings hinsichtlich der Risikointensität (Hebelwirkung aufgrund des geringeren Kapitaleinsatzes) und Komplexität. Der Basler Ausschuss charakterisiert das Risikoprofil der Derivate folgendermaßen: „Die wesentlichen Risiken, die mit dem Derivatgeschäft verbunden sind, sind für die Bankinstitute nichts Neues. Dazu gehören in der Regel das

109 Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Richtlinien für das Risikomanagement im Derivatgeschäft, Basel, Juli 1994, S. 15 ff.

110 OTC = Over the Counter Market. Als OTC-Märkte bezeichnet man Märkte, auf denen individuelle, auf die Bedürfnisse der Marktteilnehmer zugeschnittene Produkte gehandelt werden. Der individuelle Zuschnitt kann jedoch die Handelbarkeit einschränken.

111 Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Richtlinien für das Risikomanagement im Derivatgeschäft, Juli 1994, S. 3.

Bonitätsrisiko, das Marktrisiko, das Liquiditätsrisiko und das Rechtsrisiko. Weil die Derivate die genaue Erkennung und das gezielte Management dieser Risiken erleichtern, können sie potenziell die Sicherheit von Finanzinstituten verstärken und zu einer effizienten Risikoallokation führen. Da die Derivate aber gleichzeitig diese elementaren Risiken in einer Weise neu kombinieren, die sehr komplex sein kann, können sie die Sicherheit und Solidität von Finanzinstituten auch bedrohen, wenn sie nicht genau verstanden werden.“¹¹²

Das Derivaterisiko besteht in der Gefahr, dass Verluste entstehen aufgrund von

- mangelndem Verständnis der Produkte,
- unzureichenden organisatorischen Voraussetzungen zum Betrieb des Derivategeschäfts, insbesondere ungenügender EDV-technischer Unterstützung,
- vorsätzlich missbräuchlichem Einsatz der Instrumente zum Nachteil des Unternehmens.

F.IV.1.5 Organisations- bzw. Betriebsrisiken

Das Organisations- oder Betriebsrisiko umfasst einerseits alle Ausfälle im Bereich der Informationstechnologie (Hardware, Software) als auch andererseits vorsätzliches oder fahrlässiges menschliches Versagen (Betrug, Manipulation, Irrtum). Verstöße gegen rechtliche bzw. aufsichtsrechtliche Vorschriften, wie z. B. Insiderrecht, Meldevorschriften, Anlagerichtlinien aufgrund von Organisationsmängeln, sind ebenfalls in diese Kategorie einzuordnen.

Manche Praktiker halten die Sicherheitsvorkehrungen im Finanzbereich für überzogen und sehen in ihnen ein veritables Hindernis für effektives, kostengünstiges Arbeiten und schnelles Handeln. Analysiert man andererseits die Fälle, in denen aufgrund von Manipulation und Unkenntnis irreparable Schäden entstanden sind, ist man vielleicht eher geneigt, auf den ersten Blick als bürokratisch empfundene Regelungen zu akzeptieren.

Wie wichtig zum Beispiel die Funktionstrennung des Handels von den übrigen Funktionen (Abwicklung, Buchung und Überwachung) und ein funktionierendes Risikomanagement sind, zeigt der Fall der Barings Bank. Die Familie Barings war aufgrund der Verluste in Höhe ca. 1,4 Milliarden DM aus Derivatgeschäften gezwungen, die Bank an den holländischen Finanzkonzern Internationale Nederlanden Group (ING) für den symbolischen Wert von 1 Pfund und der Verpflichtung zur Verlustübernahme zu verkaufen. Der Fall löste weltweite Turbulenzen an den Finanzmärkten aus. Der maßgebliche Händler Nick Leeson war, wie nachfolgender Auszug aus dem internen Revisionsbericht zeigt, sowohl für den Handel als auch für die Abwicklung und Kontrolle verantwortlich:

„The audit found that while the individual controls over Barings Future Singapore system and operation are satisfactory, there is a significant general risk

¹¹² Vgl. hierzu Richtlinien für das Risikomanagement im Derivatgeschäft, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, Juli 1994.

that the controls could be overridden by the General Manager (Nick Leeson). He is the key manager in the front and back office and can thus initiate transactions on the Group's behalf and then ensure that they are settled and recorded according to his own instructions¹¹³.“

Die Revision hat vor dieser Konstellation erfolglos gewarnt. In der oben zitierten Quelle wird weiterhin ausgeführt:

„Baring Futures was breaking the industry-wide golden rule that a firewall must be established between the front offices and the back-offices to ensure that the paperwork corresponds with the deals. Any person with responsibility for both making trades and settling them, most especially if they are head of both operations, has an open invitation to falsify the details of those trades and the accounts related to them¹¹⁴.“

Das mangelnde Verständnis der Risiken bei seinen Vorgesetzten begünstigte die Machenschaften des Händlers. Sein unmittelbarer Vorgesetzter, head of the financial product group bei Barings, bekannte hierzu freimütig: „There is no doubt in my mind, that my lack of experience in the area was a contributing factor to what has happened here.“¹¹⁵

Der Fall der Barings Bank ist leider nur ein Musterbeispiel für unzureichende Kontrollen im Finanzbereich. Geht man weiter in der Historie zurück, kann man direkte Parallelen zum Fall des zum Gerling Konzern gehörenden Bankhauses Iwan D. Herstatt ziehen. Das Bankhaus hatte sich über seine Luxemburger Tochter in größerem Umfang in Devisentermingeschäften engagiert und dabei derartige Verluste eingefahren, dass es am 26. Juni 1974 zusammenbrach. Auch im Falle der Herstatt-Bank waren die Devisentermingeschäfte in den Büchern unrichtig dargestellt¹¹⁶.

Im Jahre 1987 brachte der VW-Skandal dem Unternehmen einen Verlust von 500 Mio. DM und zusätzlich einen beträchtlichen Imageschaden¹¹⁷. Das Unternehmen spekulierte im Arbitragehandel. Ziel war es, aufgrund von Währungsschwankungen Gewinne zu erzielen. Der Spiegel führte hierzu aus:

„Der Verlust für VW entsteht, weil das Unternehmen sich verpflichtet hat, einer US-Bank Dollars zum Preis von drei Mark abzunehmen. Der ergänzende Terminkontrakt (Verkauf der Dollars) mit den Ungarn aber hat der Devisenhändler Schmidt nicht abgeschlossen – VW kann die Dollars nicht zum erwarteten hohen Terminkurs, sondern nur zum niedrigen Tageskurs loswerden.“¹¹⁸ Schmidt fingierte die Gegenbestätigungen der Ungarischen Staatsbank. „Die

113 Judith Rawnsley, *Going for Broke, Nick Leeson and the Collapse of Barings Bank*, Hammer-smith London 1995, S. 137.

114 Ebenda S. 138.

115 *Financial Times*, 19. 7. 1995 „Managers did not understand the business“.

116 Vgl. *Süddeutsche Zeitung*, 1974.

117 Der Aktienkurs fiel um annähernd 10 %, vgl. *Time*, March 23, 1987.

118 Der Spiegel, Nr. 13/1987 „Der Zocker und seine stillen Partner“, S. 136.

308 Millionen Dollar, um die es hier geht, wurden 1985 im Schnitt zum Kurs von gut drei Mark für den Dollar gekauft. Heute steht der US-Dollar bei 1,80 DM. Der Rest ist Multiplikation: 308 Millionen mal 1,20 Mark. Hinzu kommt noch der Schaden von knapp 80 Millionen Mark aus der Fehlspekulation, die Anfang Januar aufgedeckt wurde – macht etwa 480 Millionen Mark.“¹¹⁹

„Der Rentenhändler der Daiwa Bank, Iguchi, hat nach Angaben der Staatsanwaltschaft versucht, mit unerlaubten Wertpapier-Verkäufen Verluste aus dem Rentenhandel auszugleichen. Er habe zudem Berichte der Bankers Trust Corp., New York, über den Stand der Kundenkonten gefälscht. Zum 31. Juli 1995 sei der Wertpapierbestand von Daiwa mit 4,6 Mrd. Dollar ausgewiesen worden, obwohl die Bank tatsächlich nur über Wertpapiere im Wert von 3,5 Mrd. Dollar verfügt habe. Die Staatsanwältin bestätigte damit Angaben der Bank, dass Iguchi innerhalb von elf Jahren einen Schaden von 1,1 Mrd. Dollar verursacht habe.“¹²⁰

Das japanische Handelshaus Sumitomo erlitt hohe Verluste mit Kupferkontrakten. „Der Chefhändler von Sumitomo, Yasua Hamanaka, pokerte nicht nur hoch, sondern bilanzierte auch falsch, seit 1986 hat er Verluste von 1,8 Milliarden Dollar verbergen können“¹²¹. „Er zeichnete nicht nur für den Handel, sondern auch für seine eigene Kontrolle verantwortlich.“ Das Handelsblatt zieht folgendes Resümee: „Die Parallelen zu den Fällen Barings, Daiwa und Kidder Peabody sind erschreckend, weil sie die Lernunfähigkeit dieser Industrie so nachdrücklich unterstreichen.“¹²²

Weitere Beispiele sind: Orange County, Metallgesellschaft, Procter Gamble und andere.

Die Studie von Unternehmensschiefen zeigt sehr wohl, dass die meisten Fälle bei Implementierung adäquater Kontrollen hätten vermieden bzw. abgemildert werden können. Der Meinung, die in solchen Fällen gerne vertreten wird, dass man gegen betrügerische Machenschaften de facto machtlos sei, ist nicht beizupflichten. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG schreibt hierzu in ihrer Veröffentlichung „Financial Instruments“: „Das operative Risikomanagement oblag in sämtlichen bekanntgewordenen Verlustfällen (und in zahlreichen anderen Unternehmen) sinnvollerweise denjenigen Bereichen, die mit den konkreten Handels- bzw. Treasuryaufgaben betraut waren, während die Tätigkeiten angemessener Risikoüberwachungs- und Risikosteuerungseinrichtungen fehlten. Obgleich über einige der genannten Beispiele derzeit noch nicht letztinstanzlich befunden wurde, liegt doch die Vermutung nahe, dass Verluste in diesem Ausmaß bei einem funktionierenden Internen Kontrollsystem einschließlich eines unabhängigen Risikocontrollings gar nicht hätten auflaufen können. Ein den unternehmensspezifischen Verhältnissen ange-

119 Der Spiegel, Nr. 13/1987 „Der Zocker und seine stillen Partner“, S. 136.

120 Vgl. hierzu Handelsblatt v. 28. 9. 1995.

121 Vgl. hierzu Handelsblatt Nr. 114 v. 17. 6. 1996.

122 Ebenda.

passtes Internes Kontrollsystem im weitesten Sinne bietet daher unter der Voraussetzung adäquater Ausgestaltung den besten Schutz vor unerwünschten Vermögensverlusten.“¹²³

Die Analyse von Betrugsfällen zeigt, dass das kollusive Zusammenwirken mehrerer Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen und das Überlisten ausgefeilter Kontrollsysteme höchst selten ist.

F.IV.1.6 Rechtsrisiken

Unter Rechtsrisiken subsumiert man die Risiken, die aus einer falschen Einschätzung der Rechtslage bzw. einer unzureichenden Erfüllung rechtlicher Erfordernisse resultieren. Dies führt dazu, dass vermeintliche Forderungen des Unternehmens nicht oder nicht im gewünschten Umfang durchgesetzt werden können. Beispiele für Rechtsrisiken:

- Unpräzise und unzureichende Vertragsformulierungen (fehlende Gerichtsstandvereinbarung, kein Wirksamkeitsdatum, fehlende Kündigungsvereinbarung oder fehlender Ablaufzeitpunkt des Vertrages, Vertragsparteien nicht exakt benannt, z. B. Wirkung für Tochtergesellschaften etc.)
- Unzureichende Vertretungsvollmacht der Vertragsschließenden
- Mündliche Vereinbarungen und nicht dokumentierte Nebenabreden
- Unkenntnis der Rechtsprechung und Usancen in anderen Ländern

Die Aufzählung selbst zeigt bereits, durch welche Maßnahmen die genannten Risiken vermieden oder vermindert werden können.

F.IV.2 *Rechtliche Vorschriften und Orientierungshilfen*

Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)

Die Grundsätze der Kapitalanlage eines Versicherungsunternehmens sind in § 54 VAG aufgeführt. Gemäß § 54 Abs. 1 VAG sind „die Bestände des Deckungsstocks (§ 66) und das übrige gebundene Vermögen eines Versicherungsunternehmens (zusammen das gebundene Vermögen) unter Berücksichtigung der Art der betriebenen Versicherungsgeschäfte sowie der Unternehmensstruktur so anzulegen, dass möglichst große Sicherheit und Rentabilität bei jederzeitiger Liquidität des Versicherungsunternehmens unter Wahrung angemessener Mischung und Streuung erreicht wird“¹²⁴.

Als Deckungsstock bezeichnet man die getrennt zu haltenden Vermögenswerte, die zur Besicherung der in den Deckungsrückstellungen ausgewiesenen Verpflichtungen bestimmt sind. In der Sachversicherung fällt die Beitragsrückstellung für die Unfallversicherung mit Beitragsrückgewähr darunter. Ferner werden in der Haftpflicht- und Unfallversicherung die Barwerte der

¹²³ KPMG, Financial Instruments, Frankfurt im Main, Oktober 1995, S. 43.

¹²⁴ Vgl. § 54 VAG.

künftigen Rentenzahlungen in den Deckungsstock eingestellt. Zum übrigen gebundenen Vermögen gehören die Vermögenswerte, die zur Bedeckung der versicherungstechnischen Rückstellungen bzw. den aus dem Versicherungsgeschäft entstandenen Verbindlichkeiten bestimmt sind. Das Deckungsstock-Soll muss von einem verantwortlichen Mathematiker ermittelt und in der Bilanz bestätigt werden. Der Deckungsstock selbst wird von einem Treuhänder überwacht, im Konkursfalle werden die Versicherten aus dem Deckungsstock bevorrechtigt befriedigt.

Die Kapitalanlage muss grundsätzlich in der Währung erfolgen, in der auch die Verbindlichkeit besteht. Der Grundsatz der kongruenten Bedeckung zielt darauf ab, das Währungsrisiko zu minimieren. Durch die Einführung des Euro erübrigt sich die Anwendung des Grundsatzes für die Länder, die der Währungsunion beigetreten sind.

Das BAV lässt sich regelmäßig über die gesamten Kapitalanlagen (§ 54 d VAG) berichten und überwacht die Einhaltung der Vorschriften. Der § 54 a VAG enthält eine Aufzählung der zulässigen Anlagearten.

Die 1992 verabschiedete Dritte Schadenversicherungsrichtlinie und Dritte Lebensversicherungsrichtlinie enthalten aufsichtsrechtliche Rahmenbestimmungen auf europäischer Ebene. Die in Art. 20 enthaltene Klausel wurde in die Vorschriften des § 54 Abs. 1 VAG¹²⁵ transferiert.

Derivaterichtlinien des BAV-Rundschreiben 3/2000

In der Richtlinie 3/2000 des BAV werden die derivativen Finanzinstrumente wie folgt definiert:

Zu den Geschäften in derivativen Finanzinstrumenten gehören alle Geschäfte, deren Preis sich von einem zugrundeliegenden Handelsgegenstand (Aktien, festverzinsliche Wertpapiere und Devisen), Referenzpreis, Referenzzins oder Referenzindex ableitet. Derivative Finanzinstrumente bestehen entweder aus zweiseitig bindenden Verträgen (Termingeschäftsmerkmal) oder aus einseitig verpflichtenden Rechtsgeschäften (Optionsmerkmal). Bei den auf Handelsgegenstände gerichteten Finanzinstrumenten kann im Fälligkeitszeitpunkt eine tatsächliche Lieferung des Handelsgegenstandes (Physical Delivery) oder ein an aktuellen Marktpreisen orientierter Zahlungsausgleich (Cash Settlement) erfolgen.

Die Zulässigkeit des Einsatzes der derivativen Finanzinstrumente ist grundsätzlich im § 7 Abs. 2 VAG geregelt, die Rahmenbedingungen des Einsatzes in der Richtlinie 3/2000 des BAV, welches das Rundschreiben R 7/95 ersetzt. Gemäß § 7 Abs. 2 VAG dürfen Versicherungsunternehmen neben Versiche-

125 Elisabeth Hehn, Asset Management, Finanzdienstleistungen von und für Versicherungen, 1998 Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, Knut Hohlfeld: Kapitalanlage und Versicherungsaufsicht, S. 35.

rungsgeschäften nur solche Geschäfte betreiben, die hiermit in unmittelbarem Zusammenhang stehen. Bei Termingeschäften und Geschäften mit Optionen und ähnlichen Finanzinstrumenten ist ein solcher Zusammenhang anzunehmen, wenn sie der Absicherung gegen Kurs- oder Zinsänderungsrisiken bei vorhandenen Vermögenswerten oder dem späteren Erwerb von Wertpapieren dienen sollen, oder wenn aus vorhandenen Wertpapieren ein zusätzlicher Ertrag erzielt werden soll, ohne dass bei Erfüllung von Lieferverpflichtungen eine Unterdeckung des gebundenen Vermögens eintreten kann.

Das Rundschreiben 3/2000 beschreibt detailliert, unter welchen Voraussetzungen der Abschluss von derivativen Geschäften zulässig ist.

Die Zulässigkeit ist grundsätzlich gegeben

- zur vollständigen oder teilweisen Absicherung des Bestandes an aktivierten Vermögensgegenständen gegen Kurs- oder Zinsänderungsrisiken,
- bei Erwerbsvorbereitungsgeschäften, d. h. das Versicherungsunternehmen verschafft sich die konkrete Möglichkeit, zu einem in der Zukunft liegenden Zeitpunkt bestimmte Wertpapiere zu erwerben,
- wenn aus vorhandenem Bestand an Wertpapieren ein zusätzlicher Ertrag erzielt werden soll. Zur Ertragsvermehrung dürfen maximal 7,5 % des Bestandes der Kapitalanlagen am letzten Bilanzstichtag eingesetzt werden.
- Ferner werden die genauen Voraussetzungen für den Einsatz von kombinierten Strategien erläutert. Eine kombinierte Strategie ist die Kombination verschiedener Geschäftsarten, die der Verfolgung eines einheitlichen Anlageziels dient. Kombinierte Strategien dürfen nur dann eingesetzt werden, wenn sie risikomindernd wirken.

Indexgeschäfte sind nur zulässig, wenn eine enge Korrelation zwischen dem abzusichernden Bestand und dem Indexgeschäft nachgewiesen werden kann. Da sich sowohl der Bestand des Versicherers als auch der Index verändert, ist diese Bedingung nicht leicht zu erfüllen.

Anschließend werden die Aufgabe des Handels, der Wertpapiertechnik (Überwachung) und des Risikomanagements beschrieben. Ferner wird eine ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter und eine Regelung zur Vermeidung von Interessenskonflikten gefordert.

Die internen Grundsätze und Verfahren müssen in einer innerbetrieblichen Richtlinie dokumentiert werden. Die Angemessenheit der internen Kontrollverfahren und die Zulässigkeit des Einsatzes der derivativen Finanzinstrumente sind von der internen Revision zu überprüfen. In welchen Intervallen die interne Revision zu prüfen hat, ist nicht ausgeführt.

Abschließend werden die Berichtspflichten gegenüber dem BAV präzisiert.

Der GDV veröffentlichte in Abstimmung mit dem Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen „Grundsätze für den Einsatz derivativer Finanzinstru-

mente“, die eine Hilfestellung für Versicherungsunternehmen darstellen sollen. Sie konkretisieren den § 7 Abs. 2 Satz 2 VAG und nennen Voraussetzungen für einen effektiven und möglichst sicheren Einsatz dieser Instrumente.¹²⁶

Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes (Ad-hoc-Meldungen, Insider-Problematik)

Am 1.8.1994 trat das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) in Kraft. In diesem Gesetz wurde unter anderem eine den EG Richtlinien entsprechende „Insider“-Gesetzgebung in Deutsches Recht umgesetzt. Dieses Gesetz betrifft auch Versicherungsunternehmen, die selbst börsennotierte Unternehmen sind bzw. Beteiligungen an börsennotierten Unternehmen halten. Mit dem Verbot von Insidergeschäften (§ 14 WpHG) soll verhindert werden, dass „Insider“ durch Ausnutzen von Wissensvorsprüngen für sich oder andere einen wirtschaftlichen Vorteil erlangen. Dabei kommt es nicht darauf an, dass der wirtschaftliche Vorteil tatsächlich eintritt. Ein solches Verhalten wird als Verstoß gegen den Grundsatz der Chancengleichheit der Anleger gesehen und strafrechtlich verfolgt.

Das Bundesaufsichtsamt für Wertpapierhandel (BaWe) nahm am 1. Januar 1995 seine Tätigkeit auf. Ihm obliegt die Entdeckung von verbotenen Insiderhandel und die präventive Verhinderung von Insiderhandel durch die Überwachung der Regelungen zur Ad-hoc-Publizität. Das BaWe verfügt über die technischen Möglichkeiten, jeden gehandelten Wert bis zum Auftraggeber zurückzuverfolgen. Laut Presseberichten wertet das BaWe bis zu 500 000 Wertpapiergeschäfte täglich aus¹²⁷. Aufgrund der Verprobung von Käufen und Verkäufen vor erheblichen Kursanstiegen/Kursrückgängen, z. B. vor der Bekanntmachung von Ad-hoc-Tatsachen, gewinnt das Amt Anhaltspunkte über möglichen Insiderhandel. Das WpHG sieht bei Ausnutzung oder Weitergabe von Insidertatsachen eine Freiheitsstrafe bis zu 5 Jahren oder eine Geldstrafe vor.

Insidertatsache ist nach der Legaldefinition in § 13 WpHG eine nicht öffentlich bekannte Tatsache, die sich auf einen oder mehrere Emittenten von Insiderpapieren oder auf Insiderpapiere bezieht und die geeignet ist, im Falle ihres öffentlichen Bekanntwerdens den Kurs des Insiderpapieres erheblich zu beeinflussen. Insidertatsachen können sein:

- Dividendenänderungen
- Großakquisitionen, Verkauf von Unternehmensteilen

126 Grundsätze für den Einsatz derivativer Finanzinstrumente, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Abteilung Kapitalanlagen, Bonn GDV M Tg Nr. 56/92.

127 Die Welt v. 28. 9. 1996, Wenn die Putzfrau auf einmal zum Insider wird, Frankfurter „Börsenpolizei“ überwacht Spielregeln beim Aktienhandel – Neuer Großrechner wertet täglich bis 500 000 Wertpapiergeschäfte aus.

- Aufnahme neuer Geschäftsfelder
- Großschäden, Naturkatastrophen
- wesentliche Ergebnisveränderungen (Quartals- und Jahresabschlüsse, unerwartete Gewinnsteigerungen, Nachreservierungsbedarf)
- Rechtsstreitigkeiten, Gesetzesverstöße
- Unregelmäßigkeiten, Entlassungen im Top Management

Wesentliche kursbeeinflussende Tatsachen (§ 15 WpHG) müssen zunächst der Börsengeschäftsführung und dem BaWe gemeldet und über weitverbreitete Informationssysteme (Börsenpflichtblatt, Reuters, Bloomberg) veröffentlicht werden (Herstellung einer sogenannten Bereichsöffentlichkeit). Das Bundesaufsichtsamt kann den Emittenten – unter bestimmten Voraussetzungen – auf Antrag von der Veröffentlichungspflicht befreien. Durch die Ad-hoc-Veröffentlichungen soll jeglichem Insiderhandel möglichst schnell der Boden entzogen und die Chancengleichheit zwischen den Anlegern wieder hergestellt werden. Dadurch wurde auch die Transparenz auf dem deutschen Aktienmarkt erhöht.

Nach § 13 WpHG ist Insider jede natürliche Person, die Kenntnis von einer nicht öffentlich bekannten Tatsache hat, die im Falle ihres Bekanntwerdens geeignet wäre, den Kurs des Insiderpapiers erheblich zu beeinflussen. Es wird zwischen Primär- und Sekundärinsidern unterschieden. Primärinsider sind die Organmitglieder (Vorstand, Aufsichtsrat etc.) und jeder, der aufgrund seines Berufes oder seiner Tätigkeit oder seiner Aufgabe bestimmungsgemäß Kenntnis von einer Insidertatsache erhält. Sekundär-Insider ist nach § 14 WpHG ein Dritter, der Kenntnis von einer Insidertatsache hat, ohne Primärinsider zu sein, z. B. Mitarbeiter in anderen Bereichen, Familienangehörige etc.

Geldwäschegesetz (GwG)

Am 29. November 1993 ist das Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten, kurz Geldwäschegesetz, in Kraft getreten. Das Gesetz soll verhindern, dass international tätige kriminelle Organisationen ihre durch unlautere Machenschaften, insbesondere den internationalen Drogenhandel, erworbenen Gelder legalisieren bzw. „reinwaschen“ und damit in den Wirtschaftskreislauf einschleusen. Das Gesetz transformiert die EG-Richtlinie des Rates vom 10. Juni 1991 zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems zu Zwecken der Geldwäsche. Das BAV gibt im Rundschreiben R 1/93 Hinweise und Empfehlungen zur Umsetzung des GwG im Bereich der Lebensversicherung.

Am 9. Mai 1998 ist das Gesetz zur Bekämpfung der organisierten Kriminalität in Kraft getreten. Dadurch wurde auch die Unfallversicherung mit Prämienrückgewähr in den Adressatenkreis der Mitwirkungspflichtigen des Geldwäschegesetzes einbezogen.¹²⁸ Gemäß dem GwG besteht eine allgemeine

128 Vgl. § 1 Abs. 4 GwG.

Identifizierungspflicht bei Annahme oder Abgabe von Bargeld ab 30 000 DM.
Eine besondere Identifizierungspflicht besteht:

- bei Abschluss von LV- und UPR-Verträgen¹²⁹:
von mehr als 2 000 DM Jahresprämie oder
von mehr als 5 000 DM Einmalprämie
- bei Einzahlungen von mehr als 5 000 DM in ein Beitragsdepot.

Erteilt der Versicherungsnehmer eine Einzugsermächtigung und kommt der Prämienabzug über das angegebene Konto zustande, ist die Erteilung der Einzugsermächtigung ausreichend, da die Identifizierung dann bei dem kontoführenden Kreditinstitut erfolgt oder erfolgt ist.

Der Versicherer muss einen Beauftragten für das Geldwäschegesetz benennen, der Ansprechpartner für die Strafverfolgungsbehörden bei der Verfolgung von Geldwäschearbeiten nach § 261 des Strafgesetzbuches ist. Bei verdächtigen Finanztransaktionen ist die zuständige Strafverfolgungsbehörde unverzüglich zu unterrichten. Das Unternehmen muss interne Grundsätze, Verfahren und Kontrollen zur Verhinderung der Geldwäsche implementieren.

Die Bedeutung des Geldwäschegesetzes ist bei Sachversicherern erheblich geringer als beim Lebensversicherer, da sich mit Ausnahme der Unfallversicherung mit Prämienrückgewähr der Abschluss einer Sachversicherung nicht zur Geldwäsche eignet, da das Versicherungsereignis bedingungsgemäß zufällig eintreten muß und, abgesehen vom Versicherungsbetrug, nicht planmäßig herbeigeführt werden kann. Der IDW-Fachausschuss für Versicherungen hat im Jahre 1994 eine Stellungnahme „Empfehlungen zur Vorgehensweise bei der Prüfung der nach dem Geldwäschegesetz bei Versicherungsunternehmen erforderlichen Maßnahmen“ veröffentlicht.¹³⁰

Meldungen nach dem Außenwirtschaftsgesetz

Des Weiteren sind die umfangreichen und komplexen Meldepflichten im Kapital- und Zahlungsverkehr nach dem Außenwirtschaftsrecht zu beachten. Ziel der Meldepflichten ist es, der Bundesbank korrektes und vollständiges Zahlungsmaterial zur Erstellung der Zahlungsbilanz zur Verfügung zu stellen. Die umfangreichen Meldepflichten sind im Außenwirtschaftsgesetz und in der Außenwirtschaftsverordnung niedergelegt. Meldepflichtig sind z. B. Zahlungen an Gebietsfremde, Zahlungen von Gebietsfremden, Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Gebietsfremden, Beteiligungen an ausländischen Gesellschaften etc. Der GDV hat hierzu eine Broschüre „Meldepflichten nach dem Außenwirtschaftsgesetz“ herausgegeben. Die Abgabe der Meldungen erfolgt bei den Landeszentralbanken.

129 UPR = Unfall mit Prämienrückgewähr.

130 IDW Fachnachrichten 1994, S. 510.

Werden Meldungen nicht ordnungsgemäß bzw. nicht rechtzeitig abgegeben, und wird dem meldepflichtigen Unternehmen ein Organisationsverschulden nachgewiesen, können daraus hohe Geldbußen resultieren. Die Geldbußen können sich gegen das Unternehmen, aber auch gegen die Verantwortlichen persönlich richten. Die Finanzverwaltung prüft im Auftrag der Landeszentralbanken die Einhaltung der Bestimmungen.

Orientierungshilfen zur Organisation des Kapitalanlagenbereichs

Verschiedene Versicherungsgesellschaften sind dazu übergegangen, ihre Asset Management Aktivitäten auszulagern. Diese Gesellschaften bilden Finanzunternehmen gemäß § 1 Abs. 3 KWG oder Finanzdienstleister gemäß § 1 Abs. 1a KWG und unterliegen somit den bankenrechtlichen Bestimmungen und der Aufsicht des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen (BaKred). Soweit sie das gebundene Vermögen einer Versicherungsgesellschaft verwalten, sind die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen des BAV neben den bankenrechtlichen Bestimmungen zu beachten.

Das BaKred hat in seinen Verlautbarungen Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute (Mindestanforderungen) definiert.¹³¹ Die Mindestanforderungen sind für die Versicherungsunternehmen nicht bindend. Sie stellen aber eine gewisse Leitlinie für die ordnungsgemäße Abwicklung des Derivat-, Devisen- und Wertpapiergeschäfts dar und enthalten Hinweise, die auch für Versicherungsunternehmen nützlich sein können.

Weitere Orientierungshilfen für die Risikosteuerung und ordnungsgemäße Abwicklung des Derivategeschäfts bieten:

- Die im Juli 1993 veröffentlichte „Global Derivatives Study, Derivatives Practices and Principles“ der Group of Thirty. Der Bericht gibt 24 Empfehlungen von Praktikern für Praktiker zur Organisation und zum Risikomanagement des Derivategeschäftes. Die Group of Thirty ist eine in Washington angesiedelte Organisation von hochrangigen Bankern und Finanzfachleuten¹³².
- Die regelmäßigen Veröffentlichungen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, z. B. Richtlinien für das Risikomanagement im Derivatgeschäft, Juli 1994, Framework on Internal Control.

¹³¹ BAK-Mindestanforderungen vom 23. Oktober 1995.

¹³² Paul Volcker, Chairman Group of Thirty, July 1993, Washington, DC. Im Vorwort zur Studie wird ihr Zweck und das Zustandekommen kurz erläutert: This Study grew out of an informal meeting, convened last summer by the Group of Thirty, for those involved in financial derivatives activity. For some time, practitioners, regulators, and other concerned with the effective functioning and stability of financial markets had expressed to me their desire for an unofficial but authoritative review of industry practices and performance. In light of the Group Thirty's past success in sponsoring work on important but technically abstruse financial questions, the Group appeared a natural place for launching such an effort.

- Veröffentlichungen der Internationalen Kommission für Wertpapierorganisation (IOSCO), z. B. Operational and Financial Risk Management Control Implications for Over the Counter Derivatives Activities of Regulated Securities, Juli 1994.
- Veröffentlichung des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., z. B. Bilanzpublizität von Finanzderivaten, Tgb. Nr. 527/94, 28. Dezember 1994.
- Zahlreiche Veröffentlichungen renommierter Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.¹³³

F.IV.3 Risikomanagement im Finanzbereich

F.IV.3.1 Aufgaben der Geschäftsleitung

Die geschäftspolitischen Strategien im Kapitalanlagenbereich sowie die grundsätzlichen organisatorischen Rahmenbedingungen für den Kapitalanlagenbereich sind vom Vorstand festzulegen. Die Geschäftsleitung kann gewisse Aufgaben an Gremien delegieren. Die Verantwortung verbleibt jedoch bei der Geschäftsleitung.¹³⁴ Diese Gremien werden als Kapitalanlagenausschuss oder auch als Finanzkommission bezeichnet. Grundlegende Fragen zur Organisation dieser Gremien sollten in einer Geschäftsordnung geregelt werden. Mögliche Regelungsinhalte sind:

- Aufgaben und Zuständigkeit, Kompetenzen
- Zusammensetzung des Gremiums (Mitglieder, Vorsitz)
- Beschlussfassung, Stimmrechte
- Informationspflichten
- Sitzungsfrequenz
- Informationsrechte
- Informationspflichten (Vorstand, Aufsichtsrat)
- Regelung für die Genehmigung eilbedürftiger Geschäfte.

Aus den (strategischen) Entscheidungen und Protokollen dieser Gremien sollte sich der Handlungsrahmen für die Portfoliomanager bzw. Händler bzw. der sonstigen mit der Vermögensanlage betrauten Personen ableiten lassen.

Die Einhaltung der Beschlussfassung ist zu überwachen und bei der nächsten Sitzung ist über Einhaltung bzw. Abweichungen zu berichten. Die Richtigkeit

¹³³ Z. B. KPMG Financial Instruments, Einsatzmöglichkeiten, Risikomanagement und Risikocontrolling, Rechnungslegung, Besteuerung.

¹³⁴ Vgl. hierzu die Mindestanforderungen des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen: III. Festlegung von Rahmenbedingungen durch die Geschäftsleitung. 1 Allgemeine Pflichten der Geschäftsleitung Abschnitt 2.2 Abs.1 Handelsaktivitäten dürfen nur innerhalb eines von der Geschäftsleitung vorgegebenen Rahmens entfaltet werden. Entsprechende Beschlüsse sind schriftlich zu fassen.

des Protokolls sollte bei der jeweiligen nächsten Sitzung festgestellt werden, die Protokolle sind aufzubewahren.

Folgende Entscheidungen sollte sich der Vorstand vorbehalten:

- Aufnahme neuer Geschäftsfelder
- Eintritt in neue Märkte
- Festlegung der Geschäftspartner und Kontrahenten
- Verfahren der Risikosteuerung einschließlich Reporting
- Einsatz und grundlegende Änderung der Arbeitsverfahren, insbesondere Einsatz neuer Software (Handelssysteme)
- Personelle Entscheidungen im Führungsbereich

Die Aufbau- und Ablauforganisation ist in einer Arbeitsanweisung zu regeln, in der insbesondere beschrieben sind:

- Verfahren der Vollmachtsvergabe, Dokumentation der erteilten Vollmachten
- Limite, Verfahren und Informationspflichten bei Limitüberschreitungen
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Stellvertretungsregeln unter Berücksichtigung der Aufrechterhaltung des Prinzips der Funktionstrennung
- Interne und externe Informations- und Berichtspflichten (Aufsichtsrat, Vorstand, Meldewesen: BAV, BaKred, Bundesbank etc., Regelung des Empfängerkreises, Ersteller, Berichtsintervalle etc.)
- Übersicht über die eingesetzte Soft- und Hardware, Verweise auf die entsprechenden Benutzerhandbücher, Verfahrensbeschreibungen und Systemdokumentationen
- Besondere Genehmigung und Begründung von Geschäften, die zu nicht marktkonformen Bedingungen abgeschlossen werden¹³⁵
- Verfahren zur Risikomessung und Risikosteuerung
- Dokumentation und Verbuchung der Geschäfte
- Aufbewahrungsfristen der Unterlagen
- Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Abteilungen
- Kontrolle und Überwachung
- Abstimmverfahren.

Eine ergänzende visualisierte Darstellung der Arbeitsabläufe in Form eines Arbeitsflussdiagramms kann für das Gesamtverständnis förderlich sein. Die Arbeitsanweisung muss den Mitarbeitern und anderen betroffenen Personen nachweislich zur Kenntnis gebracht werden. Bei einem größeren Personenkreis und bei entsprechender Fluktuation kann es zweckmäßig sein, den Empfang und die Anerkennung der Richtlinien durch Unterschrift des Mitarbeiters quittieren zu lassen. Im Bankenbereich ist dies aufgrund der Mindestanforde-

¹³⁵ Vgl. hierzu Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften, Abschnitt 2.5. Einzelne Geschäfte, die zu nicht marktkonformen Bedingungen abgeschlossen werden, können beispielsweise aus übergeordneten strategischen, geschäftspolitischen Überlegungen zustande kommen.

rungen an das Betreiben der Handelsgeschäfte verpflichtend. Sofern bei den Mitarbeitern Wissensdefizite vorhanden sind, erweist es sich als hilfreich, die Inhalte der Arbeitsanweisung durch Schulungen zu vermitteln. Die Arbeitsanweisung sollte regelmäßig aktualisiert werden. Sie sollte von einer entsprechenden Hierarchieebene erlassen werden, wobei ersichtlich sein sollte, wer für den Inhalt der Arbeitsanweisungen verantwortlich zeichnet.

F.IV.3.2 Portfoliomanagement/Handel

Diese Bereiche werden auch als „front- bzw. middle-office“ bezeichnet. Das „front-office“ erledigt alle Aufgaben, die das Produkt bzw. Portefeuille gestalten. Dazu gehört die Analyse von Unternehmen und Märkten, die Gestaltung und Gewichtung des Portfolios und das Treffen der Anlageentscheidungen.

Aufgabe des „front- und middle-office“ ist die bestmögliche Umsetzung der Anlageentscheidung unter den jeweiligen Marktbedingungen sowie die Untersuchung der Auswirkungen einer Anlageentscheidung hinsichtlich rechtlicher, vertraglicher und organisatorischer Vorgaben. Dazu gehört auch die Prüfung der Anlagegrenzen.

Die Aufbau- und Ablauforganisation ist so zu gestalten, dass eine strikte Funktionstrennung zwischen Portfoliomanagement/Handel, Abwicklung und Kontrolle und Überwachung gewährleistet ist. Auch bei Stellvertretungsregelungen ist auf die Aufrechterhaltung der Funktionstrennung zu achten¹³⁶. Bei kleineren Einheiten, die nur aus wenigen Mitarbeitern bestehen, wird diese Funktionstrennung nur schwer oder nicht realisierbar sein. Es sollte jedoch zumindest der Handel von den übrigen Funktionen getrennt werden.

Die Vollmacht der Händler kann zwar intern beschränkt werden, gegenüber Dritten hat der Händler jedoch eine unbeschränkte Vollmacht, das Unternehmen gegenüber seinen Kontrahenten rechtlich zu binden. Da das Finanzgeschäft ein rasches und flexibles Handeln erfordert, werden die Kontrakte von den Händlern rechtswirksam telefonisch abgeschlossen. Es gilt das gesprochene Wort. Dies bedeutet, dass der Händler ein erhebliches Vertrauen genießt.

Die nachfolgend skizzierten Sicherheitsvorkehrungen sollen im Falle eines Irrtums bzw. eines bewußten Fehlverhaltens den Schaden für das Unternehmen begrenzen.

Der Händler muss sich vorab vergewissern, dass er durch den Kauf bzw. Verkauf die Limite einhält, wie z. B.:

136 Die Funktionstrennung ist für Versicherungsunternehmen nicht dringend vorgegeben. Der GDV hat in seinem Vorschlag für eine innerbetriebliche Richtlinie eine entsprechende Funktionstrennung vorgesehen.

- Händlerlimite
- Kontrahentenlimite
- Begrenzungen lt. VAG
- Länderlimite
- Begrenzung lt. KAGG bzw. KWG
(sofern die Vermögensverwaltung einer KAG übertragen wurde).

Dabei kann der Händler durch die Hinterlegung der Limite im System oder personell durch eine so genannte orderbegleitende Kontrolle unterstützt werden. Bei Verkäufen ist stets darauf zu achten, dass die entsprechenden Werte im Bestand vorhanden und disponibel sind. Dies bedeutet, dass Wertpapiere, die Gegenstand einer Verkaufsoption sind oder verliehen wurden, im Bestand entsprechend gekennzeichnet werden müssen. Die Einhaltung der Limite erfordert eine tägliche Positionsführung.

Bei entsprechender Größe sollten alle Handelsaktivitäten von einem zentralen Handelsraum aus geführt werden, da hier die Computerunterstützung, die telefonische Aufzeichnung der Handelsgespräche sowie der jederzeitige Informationsaustausch mit Kollegen und Vorgesetzten gewährleistet ist. Im Falle eines Übermittlungsfehlers kann die Kommunikation anhand der Telefonaufzeichnungen nachvollzogen werden. Die Telefonaufzeichnung ist bei Banken und Maklern üblich. Aufgrund der Vertraulichkeit des gesprochenen Wortes ist jedoch festzulegen, wer unter welchen Voraussetzungen die Bandaufzeichnungen abhören darf.¹³⁷

Die Händler sollten selbst über keine Zahlungs-, Bank- oder Depotvollmachten verfügen. Damit wird sichergestellt, dass der Händler zwar das Verpflichtungsgeschäft wirksam abschließen, aber die Erfüllung des Geschäftes nicht durchführen kann.

Die vollständige und unverzügliche Erfassung aller Geschäftsabschlüsse mit den wesentlichen Angaben auf einem manuell oder im EDV-System integrierten Order- bzw. Händlerzettel ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Internen Kontrollsystems.

Gemäß dem Rundschreiben 7/95 des BAV sind folgende Daten bei den verschiedenen Geschäftsarten zu erfassen:

Für Optionen:

- Interne Beleg-Nummer
- Wertpapierbezeichnung (Angabe der Wertpapierkenn-Nummer) und Menge
- Transaktionsdatum und Unterschrift¹³⁸

¹³⁷ Siehe hierzu Arbeitsrecht im Betrieb 3/95, Das Fernsprecheheimnis des Arbeitnehmers, S. 149 ff.

¹³⁸ Meines Erachtens sollte auch die Uhrzeit angegeben werden, um die Ausführung des Maklers/Händlers prüfen zu können (Kursverlauf während des Tages, best practice).

- Geschäftspartner
- Höhe der Handelslinie (Counterparty Limit)
- Geschäftsvolumen in DM¹³⁹
- Verfallsdatum
- Art des Geschäfts
- Optionspreis
- Basispreis
- Motiv (Zweck Auflistung der zugrundeliegenden Vermögenswerte)
- Sonstiges.

Für Futures:

- Interne Beleg-Nummer
- Wertpapierbezeichnung und Menge
- Transaktionsdatum und Unterschrift
- Geschäftspartner
- Höhe der Handelslinie (Counterparty Limit)
- Geschäftsvolumen in DM
- Laufzeit Beginn ... Ende
- Art des Geschäfts
- Vereinbarter Preis (Kurs)
- Motiv (Zweck, Auflistung der zugrundeliegenden Vermögenswerte)
- Sonstiges.

Für Swap Geschäfte¹⁴⁰:

- Interne Beleg-Nummer
- Art des Geschäfts
- Transaktionsdatum und Unterschrift
- Geschäftspartner
- Höhe der Handelslinie (Counterparty Limit)
- Basisbetrag
- Laufzeit Beginn ... Ende
- Festzins-Fixed-Rate
- Float Rate
- Motiv (Zweck, Auflistung der zugrundeliegenden Vermögenswerte)
- Sonstiges (z. B. Fixing Termine).

Gegebenenfalls sind noch Nebenabreden, Abwicklungsmodalitäten, Valuta etc. festzuhalten. Auch für den Kauf von Aktien und festverzinslichen Wertpapieren sowie bei Darlehen sind Orderformulare auszufüllen.

¹³⁹ Sollte auf Währung geändert werden, die meisten Wertpapiere werden in Euro gehandelt.

¹⁴⁰ Hier handelt es sich offensichtlich um Zinsswaps.

Ferner sollte bei Derivategeschäften entsprechend § 7 Abs. 2 VAG auf dem Orderzettel festgehalten werden, ob das Derivatgeschäft der

- Erwerbsvorbereitung,
- Absicherung der bilanzierungspflichtigen Aktiva bzw. Passiva gegen Kurs- oder Zinsänderungsrisiken
- oder der Erzielung von Zusatzerträgen

dient.

Die Orderzettel sind vorzunummerieren. Es handelt sich hierbei um streng verrechenbare Dokumente, d. h. auch verschriebene Orderzettel sind aufzubewahren, um die Vollständigkeit der Nummernserie nachweisen zu können.

Das manuelle Ausfüllen und Verwalten von Orderzetteln ist nicht mehr zeitgemäß und birgt Sicherheitsrisiken. Die Funktion des Orderzettels sollte in das jeweilige elektronische Handelssystem integriert sein. Dies hat auch den Vorteil, eine mehrfache Datenerfassung zu vermeiden. Die unmittelbare Erfassung in den Handelssystemen verhindert, dass ein Händler Positionen eingeht, die der Gesellschaft verborgen bleiben. Das Motiv hierfür könnte, wie im Fall Barings, der Versuch sein, Verluste auszugleichen. In der Branche wird dieses Händlerverhalten mit dem Spruch kolportiert: „If you are in trouble, than double.“ Aber auch bei Krankheit oder sonstiger ungeplanter Abwesenheit des jeweiligen Händlers muss das Unternehmen jederzeit seine Risikoposition kennen.

Das Berechtigungskonzept und die Software sollten so gestaltet sein, dass ein Händler keine Möglichkeit mehr hat, ein einmal eingegebenes Geschäft nachträglich zu löschen bzw. dessen Inhalte zu verändern. Die Eingaben eines Händlers müssen aufgrund seines Passwortes und seiner Identifikation (Benutzerschlüssel) eindeutig zurechenbar und nachvollziehbar sein. Die Veränderung einer bestehenden Buchung sollte, wie in der Buchhaltung üblich, nur durch eine Stornobuchung erfolgen.

Die Orderzettel müssen dann unverzüglich an eine unabhängige Stelle, d. h. an Mitarbeiter, die über keinerlei Handelsvollmacht verfügen und keinen Weisungen des Handels unterliegen (Grundsatz der Funktionstrennung), zum Abgleich mit den Kontrahentenbestätigungen weitergeleitet werden. Die Händler dürfen dabei keinen Zugriff auf die manuell oder elektronisch erstellten Handelsbestätigungen haben. Dies bedeutet konkret, dass die Kontrahentenbestätigungen per Fax, E-Mail bzw. per Post unmittelbar bei den für die Abwicklung und Kontrolle zuständigen Personen eingehen müssen. Insbesondere bei der Benutzung von Fax und E-Mail stellt sich die Frage nach der Authentizität der übermittelten Information. Die Informationsübermittlung sollte aus Sicherheitsgründen verschlüsselt erfolgen.

F.IV.3.3 Back-office (Abwicklung und Kontrolle)

Wesentliche Aufgaben dieser als back- oder middle-office oder auch als Wertpapiertechnik bezeichneten Einheit sind:

- Vergleich der Orderformulare bzw. der entsprechenden Systemeingaben mit den Bestätigungen der Kontrahenten (Übereinstimmung, Vollständigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zulässigkeit von Derivategeschäften im Sinne des BAV-Rundschreibens 7/95)
- Absenden von Geschäftsbestätigungen
- Klärung von Differenzen zwischen Ordererteilung und Gegenbestätigung
- Prüfung der Limiteinhaltung
- Einhaltung der Rahmenvorgaben (Geschäftsarten, Strategie)
- Marktgerechtigkeit der Bedingungen (anhand von Durchschnittskursen, Höchst- und Tiefstkursen, Kursaufzeichnungen in Reuters, Bloomberg etc.)
- Zahlungsabwicklung einschließlich Kontrolle der Spesen und Gebühren.¹⁴¹

Die Durchführung der Kontrolle sollte durch Handzeichen und Datum oder EDV-technisch dokumentiert werden.

Damit eine wirksame Kontrolle der Handelsaktivitäten gewährleistet ist, darf das Personal des back-office hinsichtlich

- Qualifikation,
- Ausbildung,
- Schulung und
- Ausstattung

nicht wesentlich dem Niveau der Handelsabteilung nachstehen.

F.IV.3.4 Überwachungsfunktion

Bewertung und „Performancemessung“

Es sollte eine tägliche Positionsführung erfolgen, damit der Handel in der Lage ist, aufgrund eines aktuellen Bestandes zu disponieren. Im Derivategeschäft empfiehlt sich eine tägliche Bewertung mit aktuellen Kursen (Marktpreisen, „mark to market“¹⁴²). Die Bewertung ist nicht vom Handel, sondern von einer vom Handel unabhängigen Stelle vorzunehmen. Dies schon deshalb, weil der

141 Vgl. hierzu auch Schwebler/Knauth/Simmert, Einsatz von Finanzinnovationen in der Versicherungswirtschaft, Schriftenreihe „Aktuelle Fragen der Vermögensanlagepraxis“, Band 1, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1993, S. 211 ff.

142 Global Derivatives Study, S. 9: „Dealers should mark their derivatives positions to market, on at least a daily basis for risk management purposes. Marking to market is the only valuation technique that correctly reflects the current value of derivatives cash flow to be managed and provides information about market risk and appropriate hedges actions. Lower of cost or market accounting, and accruals accounting, are not appropriate for risk management.“ Aus Gründen der Funktionstrennung sollte die Bewertung von einer vom Handel unabhängigen Stelle erfolgen oder zumindest geprüft werden.

Handel ein unmittelbares Interesse an den Ergebnissen hat und in der Regel über Bonussysteme an einem positiven Ergebnis partizipiert. Der Vorstand ist regelmäßig von den Ergebnissen zu unterrichten. Berichtsinhalte können hierbei sein:

- die Bewertung der bestehenden Kapitalanlagenpositionen,
- realisierte und unrealisierte Gewinne (während der Berichtsperiode und kumuliert), Prämien aus Stillhalterpositionen,
- der aktuelle Aufwand für Rückkauf und Glatstellung (bei SWAPS entspricht dies dem net asset value),
- Entwicklung der „stillen“ Reserven bzw. der sogenannten „Bewertungsreserven“,
- die Auslastung der Limite,
- Liefer- und Abnahmeverpflichtungen,
- Opportunitätskosten bei Optionen.

Auf eine eindeutige und überschneidungsfreie (z. B. Fremdwährungsergebnis und Ergebnis aus Aktienkursveränderungen, Ergebnis pro Organisationseinheit, mehrere Organisationseinheiten zusammengefasst, Konzernebene etc.) stetige und konsistente Performancemessung¹⁴³ ist Wert zu legen.

Festlegung von Kontrahentenlimiten

Dem Adressrisiko wird durch die Kontrahentenlimite Rechnung getragen. Der im § 54 VAG festgelegte Grundsatz der Streuung enthält Vorgaben zur Verteilung der Vermögensanlagen auf mehrere Schuldner und mindert somit das Adressausfallrisiko der Versicherer.

Die Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften regeln hierzu in Abschnitt 3.21. „... Die Kontrahentenlimite sind von einer vom Handel unabhängigen Stelle unter Beachtung der für die Kreditgewährung geltenden Vorschriften und Verfahrensregeln festzusetzen und haben etwaige Bonitätsveränderungen der Gegenparteien zu berücksichtigen. Auf das einzelne Limit sind sämtliche Geschäfte mit einer bestimmten Gegenpartei anzurechnen. Bei der Festlegung der Limite sind die Verlustrisiken während des Schwebezustandes der Geschäfte (Wiedereindeckungsrisiko) und das Erfüllungsrisiko getrennt zu behandeln. Sofern es nach Art und Umständen eines Geschäfts angezeigt erscheint, ist die Bestellung von Sicherheiten zu fordern.“

Hinsichtlich der grundlegenden Vorgehensweise und der Problematik der Bonitätsprüfung wird auf das Kapitel Bonitätsprüfung von Rückversicherern F.III.3.5 hingewiesen. Wichtig ist, dass hierbei alle Geschäfte mit einem Partner ohne zeitliche Verzögerung auf das Limit anzurechnen sind. Dabei sind Klä-

¹⁴³ Global Derivative Study, S. 10: „Dealers should use a consistent measure to calculate daily the market risk of their derivatives positions...“ Dem Erfordernis der Bewertungsstetigkeit wird zugestimmt, aber aus Gründen der Funktionstrennung sollte dies nicht durch den Händler (allein) erfolgen.

rungen vorzunehmen, wer als „Partner“ definiert wird und wie pro Geschäftsart die Anrechnung auf die Limits erfolgt.

Ferner ist die Frage von Bedeutung, ob der Kontrahent einem inländischen oder ausländischen Einlagensicherungsfonds angehört. In Deutschland gibt es drei verschiedene Einlagensicherungsfonds, nämlich

- Einlagensicherungsfonds der privaten Banken,
- Einlagensicherungsfonds des Deutschen Sparkassen- und des Giroverbandes,
- Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken.

Die Teilnahme an den Einlagensicherungsfonds ist für die Privatbanken zwar freiwillig, bei Nichtteilnahme muss die Kundschaft darauf aufmerksam gemacht werden. Während die Fischer-Bank, Hamburg, eine der größten Bankenpleiten in der deutschen Nachkriegsgeschichte, dem Einlagensicherungsfonds angehörte, gingen die Kunden der 1995 in Pleite gegangenen Mody's Bank, einer kleineren Privatbank im Hamburger Raum, leer aus. Keine der drei Einlagensicherungsfonds ist jedoch zur Zahlung bei einer generellen Krise des Bankensektors verpflichtet.

„Rating-Agenturen“ und Analysen zur Begrenzung des Länderrisikos

Bei den Länderrisiken kann man sich zum einen auf Rating-Agenturen stützen oder zum anderen eigene Analysen betreiben. Das Enteignungsrisiko stellt bezüglich des Risikoumfangs die weitestgehende Verletzung der Autonomie des Unternehmens dar. Man unterscheidet die Enteignung mit oder ohne Entschädigung. Das Enteignungsrisiko beinhaltet nicht nur den Verlust des „Substanzeigentums“¹⁴⁴, sondern auch die schleichende Enteignung des sogenannten Funktionseigentums. Ein weiteres Risiko ist das Transferrisiko, d. h. dass Gewinne nicht oder nur eingeschränkt in andere Länder transferiert werden dürfen.

Das Länder- bzw. das Enteignungsrisiko kann generell u. a. durch folgende Maßnahmen begrenzt werden:

- Genaue und laufende Analyse des Länderrisikos (Rating-Agenturen, Veröffentlichungen internationaler Organisationen) und die Bereitschaft, bereits bei ersten Anzeichen von Gefahren Konsequenzen zu ziehen, da in der Regel die Ereignisse sehr schnell voranschreiten
- Beteiligung einflussreicher nationaler und internationaler Kapitalgeber
- Begründung einer technologischen, finanziellen Abhängigkeit von der Muttergesellschaft

144 Vgl. hierzu A. Halbach, (Direktinvestitionen in Entwicklungsländern: Bedeutung, Probleme und Risiken, in: ifo Schnelldienst, 1979) S. 66.

Limits und Stresstests

Es ist ein Kontrahentenlimit, ein Stop Loss Limit und ein Händlerlimit festzulegen. Eine tägliche Positionsführung wird vorausgesetzt. Den Kontrahentenlimits muss eine Bonitätsprüfung vorangehen. Das Limitsystem ist klar zu dokumentieren.

Die Limits sollten im EDV-System hinterlegt sein, und die vollständige Erfassung aller Geschäfte auf die Anrechnung sollte dabei EDV-technisch unterstützt werden. Die Überschreitung der Limite muß unverzüglich der Geschäftsleitung gemeldet werden. Die Gründe für die Limitüberschreitung sollten sofort geklärt werden (ggf. unter Einschaltung der Internen Revision) und die grundsätzliche Vorgehensweise sollte ebenfalls vorab festgelegt werden.

Die Banken sind verpflichtet, für schwebende Geschäfte die sogenannten „Settlement Risiken“ durch Bonitätsprüfungen ihrer Geschäftspartner und die Einhaltung von Kontrahentenlimits einzugrenzen.¹⁴⁵

Dabei sollten auch regelmäßig sogenannte Stresstests bzw. Szenario Analysen durchgeführt werden. Diese zeigen die Wertentwicklung des Portefeuilles nach Eintritt von Extremsituationen, wie z. B. einem Börsencrash oder einem erheblichen Zinsanstieg. Diese Simulationen oder Stresstests sind wichtige Frühwarnindikatoren. Die Geschäftsleitung kann anhand dieser Simulationen erkennen, bei welchen Konstellationen eine Bestandsgefährdung der Gesellschaft eintritt. Im nächsten Schritt muss entschieden werden, für wie wahrscheinlich der Eintritt dieser Szenarien gehalten wird. Bei der Bestimmung der Wahrscheinlichkeiten kann hierbei auf historisches Datenmaterial zurückgegriffen werden (Historie der Zinsentwicklung, Kursrückgänge und Häufigkeit und Intensität der letzten Börsencrashes etc.). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Zukunft eben nicht aus einer reinen Extrapolation der Vergangenheit besteht. Schließlich muss entschieden werden, ob und wenn ja welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Beispielsweise können Teile des Portefeuilles durch eine Put-Option gesichert werden oder das Engagement in Aktien zugunsten weniger volatiler Anlagen vermindert werden.

Gemäß den Grundsätzen der Stellungnahme des BFA 1/1981 „Anforderungen an den Nachweis von Forderungen und Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten durch externe Abstimmung“¹⁴⁶ sind mindestens einmal jährlich bei sämtlichen Kontrahenten Aufstellungen über die schwebenden Termingeschäfte zwecks Abstimmung durch die Revision zu übermitteln. Diese Vorschrift ist für Versicherungsgesellschaften nicht zwingend. Sie zielt jedoch darauf, Geschäfte, die wie im Fall Barings oder Daiwa nicht zeitnah oder ordnungsgemäß in Handelssysteme eingespeist wurden, zu entdecken.

¹⁴⁵ Verlautbarung des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen über Mindestanforderungen an das Betreiben der Handelsgeschäfte der Kreditinstitute, Anlage zum Rundschreiben Direktorium vom 25. Oktober 1995, Ziffer 3.2.1 Adressausfallrisiken.

¹⁴⁶ Vgl. BFA 1/1981, WPg 1982, 130.

F.IV.3.5 Geldwäschebeauftragter

Das Unternehmen sollte einen Geldwäschebeauftragten benennen, eine Anweisung erstellen sowie regelmäßig Schulungen zur Bekämpfung der Geldwäsche durchführen. Des Weiteren muss bei Einstellung des Personals eine Zuverlässigkeitsprüfung durchgeführt werden. Dies kann im Zuge der allgemeinen Einstellungsroutine erfolgen. Zweckmäßigerweise sollte die Zuverlässigkeit durch einen ordnungsgemäß dokumentierten Lebenslauf, Zeugnisse und Ausfüllen eines Fragebogens nachgewiesen werden. Aus dem Fragebogen sollte hervorgehen, ob der Mitarbeiter in geordneten Vermögensverhältnissen lebt, mit dem Gesetz in Konflikt gekommen ist etc. Das Einholen eines polizeilichen Führungszeugnisses empfiehlt sich bei Vertrauensstellungen.

F.IV.3.6 Compliance

In größeren Unternehmen gibt es eine eigene Abteilung, die über die Erfüllung der Anforderungen des Wertpapierhandelsgesetzes wacht (Compliance Abteilung). Bei kleineren Unternehmen wird diese Funktion ein entsprechend geeigneter Mitarbeiter zusätzlich übernehmen. Es ist aber sicherzustellen, dass die Stelle stets kompetent und von einer von den Überwachten unabhängigen Person besetzt wird. Dies ist auch im Abwesenheitsfall zu gewährleisten.

Das Unternehmen sollte Insiderhandelsrichtlinien erlassen. Hierin sollte geregelt werden:

- Wer kann Insider sein?
- Was sind Insiderpapiere?
- Was sind Insidertatsachen?
- Hinweis auf strafrechtliche und arbeitsrechtliche Konsequenzen.

Die Mitarbeiter sind über ihre Verpflichtungen nach dem Wertpapierhandelsgesetz zu informieren. Unabhängig davon sollten die Aufgaben der Compliance-Abteilung ebenfalls in einer Arbeitsanweisung festgehalten werden.

Die Primärinsider müssen im Unternehmen identifiziert werden und die Regeln eigens durch Unterschrift anerkennen. Die Entscheidung, wer Primärinsider ist, trifft zweckmäßigerweise die Personalabteilung. In Zweifelsfällen empfiehlt sich eine Abstimmung mit der Compliance-Funktion. Darüber hinaus muss für die Fragen des „Insiderrechts“ ein entsprechendes Bewusstsein geschaffen werden, da Insiderhandel in Deutschland lange als „Kavaliersdelikt“ galt. Als Beispiel hierfür soll nachfolgender Artikel in der Welt zitiert werden: „Der ehemalige IG-Metall-Chef hatte durch seine Funktion als Aufsichtsratsmitglied verschiedener Unternehmen Insiderwissen erworben und dieses lukrativ an der Börse eingesetzt – als reiner Tor in der Annahme, dies sei nicht strafbar.“¹⁴⁷ Diesen Wissensdefiziten kann durch Schulungen und Mitteilungen in der Fir-

147 Die Welt, 28. 9. 1996.

menzeitung entgegengewirkt werden. Die Mitarbeiter sind auf die Konsequenzen und die bereits skizzierten Prüfmöglichkeiten des BaWe und beruflichen Folgen von Insiderhandel deutlich hinzuweisen.

Es ist darauf zu achten, dass alle Wertpapierhändler bzw. Portfoliomanager sogenannte „Eigengeschäftsregeln“ anerkennen. Diese schreiben vor, dass eine Kollision zwischen den persönlichen Interessen und denen der Firma zu vermeiden ist. Die betroffenen Personen verpflichten sich hierin, im Verdachtsfall ihre persönlichen Vermögensverhältnisse gegenüber der Firma offenzulegen. Zum Beispiel ist das so genannte Frontrunning unzulässig. Hierunter versteht man, dass sich ein Händler in der Hoffnung auf Kursgewinne zuerst persönlich eindeckt, bevor er größere Orders des Unternehmens bzw. der Kunden platziert. Die Gefahr des Frontrunning besteht grundsätzlich, wenn Banken, Fernsehsender oder einschlägige Fachzeitschriften Kaufempfehlungen aussprechen.

Wenn ein Unternehmen aufgrund von Beteiligungsbesitz, Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten oder bei der Kreditvergabe etc. Insiderinformationen erhält, muß sichergestellt werden, dass dieses „Insiderwissen“ nicht an die Wertpapierhandelsabteilung gelangt. Dies kann einmal durch die Einrichtung von Informationsbarrieren, dem System der „Chinese Walls“ oder nach dem System der „Restricted List“ geschehen. Bei dem System der „Restricted List“ wird der Handel für mögliche Insiderwerte konzernumfassend untersagt. Bei dem System der „Chinese Walls“ muß eine konsequente Trennung der Konzernbereiche, insbesondere Trennung der Verwaltung von Beteiligungsvermögen von der Handelsabteilung, herbeigeführt werden. Die Kommunikationswege müssen eindeutig überprüfbar sein (Telefonaufzeichnungen etc.).

Die Zeitschrift Capital bemerkt hierzu treffend: „Der Compliance Officer einer deutschen Großbank steht vor einer schier unlösbaren Aufgabe: Er muss insidersensible Bereiche durch eine unsichtbare Mauer trennen. In den großen US-Banken wie Merrill Lynch sind solche „Chinese Walls“ seit langem fest verankert und respektiert. Insiderwissen darf nicht an die Händler gelangen. Doch der Compliance Officer kann nicht verhindern, dass ein Kreditberater mit seinen Freunden aus dem Aktienhandel in die Kantine geht und beim Nachtmahl Interneta über die Firma ausplaudert, die er betreut.“

Im Januar 1995 geriet ein Mitarbeiter der Dresdner Bank in Verdacht, beim Verkauf von 2 300 KHD-Aktien Insiderwissen aus der Kreditabteilung über die Probleme des Maschinenbauers genutzt zu haben. Der Fall blieb ungeklärt: Für den Verdachtszeitraum existiert kein Protokoll interner Telefonate und Faxe. Für alle Banken gilt: Insider mit krimineller Energie können auch Telefonprotokolle austricksen, indem sie ihre Rufnummern unterdrücken – oder ein Handy benützen.“¹⁴⁸

148 Capital 2/97, Franz Joachim Müller, Aufseher gegen Hellseher, S. 97.

Die von der Zeitschrift Capital genannte Umgehungsmöglichkeit könnte nicht funktionieren, wenn auch Telefonate von Handys von den Firmen aufbewahrt werden müssen.

F.IV.3.7 Verwaltung von Unternehmensbeteiligungen

Im Gegensatz zum Handelsbestand besteht bei den Unternehmensbeteiligungen die Absicht, ein längerfristiges unternehmerisches Engagement einzugehen. Als Beteiligung an einem Unternehmen gilt im Zweifelsfall ein Anteil von über 20 %, soweit es sich nicht um einen Anteil an einem verbundenen Unternehmen handelt. In der Regel ermöglichen die Stimmrechtsanteile, einen gewissen unternehmerischen Einfluss auf das Unternehmen auszuüben. Bei größeren Beteiligungen kann damit die Wahrnehmung eines Aufsichtsratsmandats verbunden sein. Dies bringt auch – durch das KonTraG verschärfte – Informations- und Überwachungspflichten mit sich.

Gemäß § 82 VAG kann die Beteiligung an einem anderen Unternehmen, das nicht der Versicherungsaufsicht unterliegt, untersagt werden, wenn „die Beteiligung nach Art und Umfang geeignet ist, das Versicherungsunternehmen zu gefährden.“ Der Werteverfall bei großen Unternehmensbeteiligungen kann ein bestandsgefährdendes Risiko darstellen.

Die Aufgabe besteht in der richtigen Auswahl von Beteiligungsmöglichkeiten. Hierzu sind tiefgehende Marktstudien und Unternehmensanalysen (Bilanzanalysen etc.) unerlässlich. Neben den „hard facts“ wie Ertrag, Umsatz und Marktanteil sind auch die Zukunftsaussichten der in Frage kommenden Branche sowie die Tauglichkeit und Integrität des eingesetzten Managements zu beurteilen.

Die laufende Verwaltung erfordert ein umfassendes Beteiligungscontrolling und eine laufende Überwachung der Entwicklung der Beteiligungsunternehmen. Insbesondere muss auf eine ausreichende Kurssteigerung und Dividendenzahlungen (Shareholder Value) geachtet werden, damit ein zufriedenstellender Return on Investment gewährleistet ist. Unternehmensschieflagen bei Beteiligungsgesellschaften können auch negative Imageeffekte für die Muttergesellschaft zur Folge haben. Es sollte festgelegt werden, welche Informationen und Berichte regelmäßig angefordert werden (z. B. Quartalsabschlüsse, Geschäftspläne, Strategiepapiere), und wer für die Auswertung der angeforderten Unterlagen zuständig ist. Bei Auffälligkeiten sollten die Informationspflichten ebenfalls festgelegt werden.

Ferner müssen die Beteiligungen zum Jahresende bewertet werden. Hierbei ergeben sich insbesondere bei nicht börsennotierten Werten Bewertungs-spielräume.

Schließlich sollte sich das Unternehmen von langfristig nicht ausreichend profitablen bzw. nicht zukunftssicheren Engagements konsequent trennen, solange noch ein angemessener Preis erzielt werden kann. Bei Käufen und

Verkäufen ist auf Verschwiegenheit und die Vermeidung jeglichen Insiderhandels zu achten. Der Beteiligungsbereich darf Insidertatsachen keinesfalls an die Handelsabteilung weiterleiten.

F.IV.3.8 Hypotheken, Grundschuld-, Rentenschuldforderung, Schuldverschreibungen und Darlehen

Der Anteil der Hypotheken und Grundschulden betrug 1996 ca. 14 % der Kapitalanlagen der deutschen Versicherer.¹⁴⁹ Bei Hypotheken und Grundschulden handelt es sich um Forderungen, die durch Pfandrechte an Grundstücken oder Schiffen gesichert sind. Der Anteil in dieser Kapitalanlage ist jedoch rückläufig. Dies liegt an dem nicht unbeträchtlichen Verwaltungsaufwand, den Abschreibungsrisiken und der Tendenz, in Hochzinsperioden Sondertilgungen vorzunehmen.¹⁵⁰ Die Risiken bestehen bei dieser Kapitalanlageform einerseits im Adressausfallrisiko, zum anderen in der Erzielung einer nichtrisikoadäquaten Verzinsung.

Unter einem Darlehen versteht man allgemein die Leihe von Geld (vgl. hierzu §§ 607 BGB). Versicherungsunternehmen vergeben Darlehen an die Industrie, die gewerbliche Wirtschaft oder auch an die öffentliche Hand sowie an Privatkunden auch in Form der Beleihung des Deckungskapitals in der UPR-Versicherung (Unfall mit Prämienrückgewähr). Die Bestimmungen des § 54a Abs. 2 Nr. 3b 7, 8, 14 VAG sind bei der Darlehensvergabe zu beachten.

Die Vergabe von Hypotheken und Darlehen ist in einer Arbeitsanweisung zu regeln. Dabei sind folgende Mindestinhalte festzulegen:

- Vollmacht zum Abschluss der Darlehensverträge, Zahlungsvollmachten
- Zeitpunkt der Auszahlung (Vorhandensein und Prüfung aller Unterlagen)
- Vertragsinhalte und Konditionen (Zins, Tilgung, Bindungsdauer, tilgungsfreie Zeiten, Kündigung, Regelung bezüglich einer Vorfälligkeitsentschädigung¹⁵¹ bei vorzeitiger Vertragskündigung)
- juristisch einwandfreie Abfassung der Verträge
- Bonitätsprüfung (Nachweis und Qualität der Sicherheiten, Vorlage der letzten drei Jahresabschlüsse bei Gewerbedarlehen, Umsatzentwicklung, Geschäftsaussichten, Bonitätskennzahlen, Nachweis des Eigenkapitals, Einholen von Auskünften bei Banken und Auskunfteien, Integrität der Vertragspartner etc.)

149 J. Förterer, Asset Management von Versicherungen, in: E. Hehn, Asset Management.

150 Vgl. hierzu Henning der Forst, Die Bedeutung des Kapitalanlageergebnisses für die Kapitalanlagenpolitik, S. 97, in: E. Hehn, Asset Management.

151 Die Vorfälligkeitsentschädigung ist vom Darlehensschuldner an den Gläubiger zu entrichten als Entschädigung dafür, dass der Schuldner bei fallenden Zinsen aus dem Kreditvertrag aussteigt und der Gläubiger nunmehr das Geld zu niedrigen Zinsen anlegen muss. Im Falle steigender Zinsen ist der Gläubiger jedoch an seinen Vertrag gebunden und muss die niedrige Verzinsung hinnehmen. Auf eine richtige Berechnung der Vorfälligkeitsentschädigung, die von der Laufzeit und der unterstellten Zinsdifferenz abhängig ist, sollte dabei geachtet werden. Siehe hierzu: Volker Looman, Richtig rechnen bei Finanzgeschäften, Kredite, Finanzierungen, Kapitalanlagen, Frankfurter Zeitung, Frankfurt am Main, 1988.

- laufende Überwachung des Tilgungs- und Zinseingangs
- laufende Bonitätsüberwachung der Schuldner.

Die Sicherungsübereignung von Waren, Maschinen, Fuhrpark etc. als Sicherungsinstrument ist als problematisch anzusehen, da in Versicherungsgesellschaften gemeinhin die Expertise und Kapazität für eine adäquate Verwertung dieser Gegenstände fehlt. Bei Notverkäufen wird häufig nur ein Bruchteil des Verkehrswertes erzielt.

Speziell bei Hypothekendarlehen bzw. Grundschulden sind zusätzlich folgende Punkte zu beachten:

- Festlegung und Errechnung der Beleihungsgrenzen (60 % des Verkehrswertes sollten dabei auch bei Führung des Darlehens im freien Vermögen grundsätzlich nicht überschritten werden)
- Gutachten zur Wertermittlung, Grundbuchauszüge
- Vinkulierung von Feuer- und Lebensversicherungen als Sicherheit (Anzeige beim Versicherer und Verpflichtung des Versicherers, den Gläubiger zu informieren, wenn die Beitragszahlung ausbleibt)
- Grundsätzlich erstrangige Absicherung der Grundschulden/Hypotheken
- Diebstahl und feuersichere Aufbewahrung der Hypotheken- und Darlehensunterlagen.

Wie beim Grundstückskauf oder -verkauf sind an die Qualität der Gutachten zur Wertermittlung hohe Anforderungen zu stellen, die zu Grunde liegenden Annahmen sind durch die Verantwortlichen kritisch zu hinterfragen.

Prüfpunkte sind:

- Lage und Größe des Grundstücks
- Bebauungspläne und -möglichkeiten
- Entwicklung der Gegend (Flächennutzungspläne etc.)
- Höhe und Nachhaltigkeit der Mieteinkünfte (Nachweise bzw. Grundlagen der Schätzung, Dauer der Mietverträge etc.)
- Qualität und Bonität der Mieter, Leerstandsquote etc.
- Bewirtschaftungs- und Instandhaltungskosten anhand von Unterlagen bzw. realistische Schätzung bei zu erstellenden Gebäuden
- Zustand des Gebäudes (unterlassene Instandhaltungen)
- zugrundegelegter Zinssatz bei der Ertragswertermittlung (Barwertermittlung der künftigen Erträge).

Der Zahlungsverzug eines Schuldners stellt kein Frühwarn-, sondern ein Alarmsignal dar! Es ist rasch zu entscheiden, ob die Sicherheiten verwertet werden sollen. Häufig bittet der Schuldner um Zahlungsaufschub und um zusätzliche Mittel zur Sanierung. Hier muss sorgfältig abgewogen werden, da durch Zins- und Tilgungsaufschub das Exposure des Gläubigers wächst und ein Teufelskreis entstehen kann. Es besteht das Risiko, dass sich der Darlehensgeber mit dem Schuldner in einem Boot sieht und somit eine gewisse

Zwangsläufigkeit entsteht, weiter Geld nachzuschießen. Deshalb kann es zweckmäßig sein, die grundsätzliche Verpflichtung zu implementieren, dass bei gefährdenden Darlehen ab einer gewissen Größenordnung die nächsthöhere Führungsebene in die Entscheidungen einbezogen werden soll.

Wie der Fall des Bauunternehmers Schneider zeigt, empfiehlt es sich auch, größere Objekte in Augenschein zu nehmen und die Aufmaße und Größenordnung zumindest einer Plausibilitätsprüfung zu unterziehen.

F.IV.3.9 Namensschuldverschreibungen

Anleihen des Bundes und der Länder, die auf den Namen des bilanzierenden Versicherungsunternehmens im Schuldbuch eingetragen sind, gelten als risikolose Papiere hinsichtlich des Adressausfallrisikos. Der Staat gilt nach wie vor als solventer Schuldner; dies verdankt er wohl weniger seinem eisernen Sparwillen als seiner Fähigkeit, Steuern erheben zu können.

F.IV.3.10 Grundstücke

Erwerb und Verkauf

Beim Erwerb und Verkauf von Grundstücken sollte der Wert durch ein neutrales Sachverständigengutachten untermauert werden. Der Wert eines Grundstücks kann durch Marktvergleich, das Ertragswert- oder Substanzwertverfahren bestimmt werden. Beim Ertragswert wird der Rohertrag ermittelt und diskontiert. Es bleibt aber stets ein Bewertungs- und Verhandlungsspielraum. Diesen hat der ehemalige Vorstandsvorsitzende der BBV offenbar zu seinen Gunsten ausgenutzt. Laut Presseberichten kassierte dieser beim Kauf eines Bonner Bürogebäudes und diverser anderer Grundstücksprojekte Schmiergelder in Höhe von insgesamt 3,9 Mio. DM in Form von Provisionen. Er wurde zu sechs Jahren Haft wegen Untreue verurteilt.¹⁵² Beim Kauf und Verkauf ist also vorher eine realistische Rentabilitätsberechnung durchzuführen. Hierbei sollten die gleichen Punkte wie bei der Darlehensgewährung hinterfragt werden. Bei Verkauf von Grundeigentum ist auf eine ordnungsgemäße Ausschreibung zu achten.

Vermietung

Es soll auf das Vorliegen vollständiger, ordnungsgemäß unterzeichneter Miet- bzw. Pachtverträge mit folgenden Angaben geachtet werden:

- Mietentgelt (Staffelmiete, Festmiete etc.)
- Kündigungsfristen
- Betriebskostenabrechnung

¹⁵² Vgl. hierzu SZ v. 27.1.2000, S. 5.

- Kaution und ihre Verzinsung, Vorliegen der Sparbücher
- Durchführung von Schönheitsreparaturen
- Anerkennung der Hausordnung etc.
- Übergabeprotokolle.

Bei Einzug neuer Mieter empfiehlt sich eine Bonitätsprüfung, z. B. durch Vorlage von Verdienstbescheinigungen etc., da durch insolvente Mieter beträchtliche Ausfälle entstehen können. Das Mahnverfahren ist ebenfalls zu dokumentieren.

Leerstände sollten vermieden werden. Treten sie dennoch auf, sollten sie begründbar sein und die Maßnahmen für ihre Behebung dokumentiert werden.

Bei Vergabe von Bau-, Instandhaltungs- und Wartungsaufträgen ist auf eine ordnungsgemäße Ausschreibung und auf eine Kontrolle der vertragsgemäßen Ausführung großer Wert zu legen. Bei umfangreicheren Bauaufträgen ist der Ausschreibung ein genaues Leistungsverzeichnis zu Grunde zu legen. Auf der Grundlage dieses Leistungsverzeichnisses sollten die einheitlichen Ausschreibungsunterlagen an mehrere leistungsstarke Bieter gleichzeitig versandt werden. Die Verhandlungen sind auf Grundlage der Ausschreibungen zu führen. Nachträgliche Änderungen der Bauausführung sind in der Regel kostspielig. Auch hier sollte der Preis für etwaige nicht vorhersehbare Regie- und Nebenleistungen vorab vereinbart werden. Die Abnahme der Bau- bzw. Reparaturausführung ist von Sachverständigen, die im Interesse des Auftraggebers handeln, durchzuführen.

F.IV.3.11 Kurzfristige Anlagen und Zahlungsverkehr „Cash Management“

Das „Cash Management“ verwaltet in der Regel die kurzfristigen Anlagen des Unternehmens, die in Fest- und Termingeldern (Tagesgeld) bei Kreditinstituten angelegt werden, und wickelt den umfangreichen Zahlungs- und Überweisungsverkehr ab. Dabei sollten mit den Banken möglichst günstige Konditionen und Gebühren verhandelt und das kurzfristig zur Verfügung stehende Geld (Tages- und Monatsgelder) sicher und gewinnbringend angelegt werden. Die angelegten Gelder sind auf das jeweilige Adresslimit anzurechnen.

Es ist eine vorausschauende Liquiditätsplanung einzurichten, d. h. die jeweiligen voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben müssen kurz- und mittelfristig vorausgeplant werden. Sowohl die Überziehung von Konten und damit die Zahlung von Überziehungszinsen als auch die niedrigverzinsliche Anlage hoher Geldbeträge ist zu vermeiden. Deshalb müssen die Kontenstände täglich überwacht werden. Die Liquiditätsplanung ist besonders im Versicherungsunternehmen problematisch, da z. B. Zahlungen aufgrund von Großschadensereignissen und Naturkatastrophen rasch liquide Mittel erfordern. Hier kann der Fall eintreten, dass Aktiva aufgrund der Markttenge zu suboptimalen Preisen verkauft werden müssen.

Die frühestmögliche Unterrichtung der für das Liquiditäts/Cash Management zuständigen Stelle über größere zu erwartende Einnahmen bzw. Ausgaben im Hause ist daher entscheidend.

Wenn mehrere Konten bei einer Bank unterhalten werden, ist mit den Banken eine Kompensationsvereinbarung zu treffen, d. h. dass die Überziehung eines Kontos automatisch mit dem Guthaben eines anderen Kontos verrechnet wird.

Der Arbeitsablauf und die Kontroll- und Abstimmverfahren und Verantwortlichkeiten sind in einer Arbeitsanweisung festzulegen.

Es ist ein Nachweis der im Namen der Gesellschaft(en) geführten Bankkonten und der vergebenen Bankvollmachten zu führen. Die Bankvollmachten sind restriktiv zu vergeben und nur vertrauenswürdigen Mitarbeitern einzuräumen. Unterschriftenverzeichnisse zahlungsberechtigter Mitarbeiter sind stets zu aktualisieren. Bei Ausscheiden der Mitarbeiter sind Bankvollmachten unverzüglich zu löschen. Dies gilt in gleicher Weise für die Legitimationsvergabe in den internen Zahlungs- und Buchungssystemen. Die externe und interne Legitimationsvergabe sollte entsprechend autorisiert und dokumentiert werden.

Bei elektronischem Datenverkehr mit den Banken ist auf Verschlüsselung und entsprechende Abstimm- und Kontrollverfahren zu achten.

Diejenigen Mitarbeiter, die über externe Bankvollmachten verfügen, sollten keine internen Zahlungs- und Buchungsvollmachten haben. Hier ist eine strikte Funktionstrennung einzuhalten, damit das Manipulationsrisiko minimiert wird.

Durch zeitnahe Abstimmungen der Konten im Rechnungswesen mit den Salden des Cash Managements kann eine Unterschlagung von Geldern rechtzeitig entdeckt und ggf. noch gestoppt werden. Bankkonten sind grundsätzlich täglich abzustimmen, die Durchführung der Abstimmung ist durch Handzeichen oder Vermerk im EDV-System nachzuweisen.

Fazit

Die Versicherer verfolgen im Kapitalanlagenbereich generell eine konservative, risikoarme Strategie, da sie sich auf die Risiken des Versicherungsgeschäfts konzentrieren und eine unnötige Verstärkung der Risikosituation im Kapitalanlagenbereich vermieden werden soll.

Die weitgehenden Vorschriften im Kapitalanlagenbereich sorgen zwar einerseits für ein hohes Maß an Sicherheit, andererseits können sie auch risikohöhernd wirken, indem durch unzureichende Freiräume die Ertragsmöglichkeiten des vorhandenen Kapitals nur suboptimal genutzt werden können. Die Analyse von Unternehmensschieflagen sollte zeigen, dass adäquaten und funktionierenden Risikosteuerungs- und Kontrollsystemen eine erhebliche Bedeutung zukommt.

Es sollte daher überlegt werden, ob sich die aufsichtsrechtliche Überwachung an Stelle detaillierter Vorschriften über Art und Umfang einzelner Kapitalanlagen künftig stärker auf das Vorhandensein entsprechender Risikosteuerungs- und interner Kontrollsysteme konzentrieren sollte. Aufgrund größerer Flexibilität kann bei gegebener Sicherheit ein erhöhter Return on Investment erwirtschaftet werden. Dies dient nicht zuletzt den Bedürfnissen der Versicherten und würde eine Gleichbehandlung im Wettbewerb von Banken und Versicherungen gewährleisten.

F.V Informations-Technologie (IT)

Die Daten können in Analogie zum verarbeitenden Gewerbe als Rohstoff der Versicherungswirtschaft bezeichnet werden. Die wesentlichen Arbeitsabläufe im Unternehmen werden durch die EDV-Programme gesteuert. Die Abhängigkeit von der Informations-Technologie ist in der Versicherungswirtschaft besonders ausgeprägt. Ein langfristiger Ausfall der Datenverarbeitung, ein weitreichender Datenverlust, aber auch eine veraltete, den Anforderungen nicht mehr gerecht werdende Datenverarbeitung sind bestandsgefährdende Risiken im Sinne des KonTraG. So werden heute beispielsweise die gesamten Versicherungsbeiträge und Schadenzahlungen über EDV-Systeme abgewickelt. Fehler in den Zahlungsprogrammen oder der Verlust der Kontendaten (Bankleitzahl, Kontonummern, Kontoinhaber) können ein Versicherungsunternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten bringen. Die Ausgaben für die Anwendungsentwicklung und die Qualität der entwickelten Software sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Die Informationstechnologie ist heute so vielfältig und komplex, dass nur einige wichtige Gefahrenpotenziale und Steuerungsmaßnahmen in groben Zügen behandelt werden können.

F.V.1 Risiken der Informationstechnologie

F.V.1.1 Physische Risiken

Die Risiken im Bereich der Informationstechnologie sind zunächst einmal die physischen Risiken. Sie haben eine Beeinträchtigung der Datenverarbeitung durch Einwirkung von Feuer, Hitze, Kälte, Wasser, Dampf oder physischer Gewalt auf die Gerätschaften zur Folge. Ein weiteres Risiko besteht in der Unterbrechung bzw. in Schwankungen der Stromversorgung (Blitzschlag, Brand) oder in Materialfehlern (Chips, Festplatten, Leitungen, Relais etc.). Die Ursache hierfür kann sowohl menschliches Fehlverhalten als auch gezielte Sabotage durch Mitarbeiter (z. B. in Folge eines Streiks oder geplanter Entlassungen) oder Externe sein. In der Praxis führt menschliches Versagen viel häufiger zu Schäden als spektakuläre Sabotageakte. Der Diebstahl von Hard- und Softwarekomponenten stellt insbesondere im Bereich der Personalcomputer und der PC-Software ein ernstzunehmendes Risiko dar. Die Skala reicht vom Ausbau einzelner Komponenten bis zum Diebstahl ganzer Geräte. Besonders gefährdet sind Laptops.

F.V.1.2 Beeinträchtigung der Datenintegrität, Datenverlust

Neben den physischen Risiken gibt es eine Vielzahl weiterer Gefahren, wie z. B. die Beeinträchtigung der Datenintegrität durch Falscheingaben, fehlerhafte Verarbeitung der Daten in Programmen, Veränderung von Daten aufgrund der Nutzung unsicherer Übertragungswege. Ein schwerwiegendes Risiko ist der Datenverlust durch mangelnde Sicherungsverfahren, die Beeinträchtigung der Daten bzw. der Programme durch Viren sowie das Ausspähen und die Weitergabe von vertraulichen, sensiblen Daten durch Mitarbeiter oder Hacker, mangelnde Verfügbarkeit der Datenverarbeitung durch Systemabstürze etc.

F.V.1.3 Unbefugte Nutzung betrieblicher Ressourcen

Weitere Risiken sind der Zeitdiebstahl durch private Nutzung von EDV-Ressourcen. Als Beispiel seien hier die intensive Internet-Nutzung für private Zwecke während der Dienstzeit oder die Verwendung von PC für die Erledigung von Privatkorrespondenz etc. genannt.

F.V.1.4 Risiken der Anwendungsentwicklung (Kostenrisiko)

Die Entwicklung eigener Programme sowie auch der Kauf von fertigen Programmen birgt erhebliche Kostenrisiken. Es besteht die Gefahr, dass eigen- oder fremdentwickelte Programme die geschäftlichen Bedürfnisse nicht im ausreichenden Maße abdecken oder mit erheblichen Fehlern behaftet sind. Es gibt immer wieder Fälle, in denen teure Anwendungsprogramme schon nach kurzer Zeit durch bessere Programme ersetzt werden oder ein beträchtlicher Adaptionsaufwand entsteht. Die termingerechte Fertigstellung stellt ein grundsätzliches Problem und Risiko bei der Softwareerstellung dar. Terminüberschreitungen sind vielfach schon die Regel und nicht mehr die Ausnahme. Die Ursache ist oft in häufigen Änderungswünschen während der Entwicklungsphase zu suchen. Bei zeitlichen Engpässen in der Fertigstellung besteht das Risiko, dass die Software nicht ausreichend getestet wird und erhebliche Fehler erst im produktiven Betrieb bemerkt werden.¹⁵³

F.V.1.5 Mangelnde Wettbewerbsfähigkeit aufgrund veralteter Informationstechnologie

Die Informationstechnologie stellt heute einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar, und es besteht das Risiko, dass das Unternehmen aufgrund unzureichender Investitionen oder einer falschen IT-Strategie am Markt gegenüber den Konkurrenten zurückfällt. Die Abhängigkeitsproblematik bei der vollständigen oder teilweisen Auslagerung der Informationstechnologie oder Anwendungsentwicklung sollte ebenfalls nicht unterschätzt werden.

¹⁵³ Diese Art der Softwareentwicklung wird sarkastisch auch als sogenannte „Bananensoftware“ bezeichnet, weil das Produkt – wie die Banane – erst beim Kunden reift.

F.V.1.6 Kopffmonopole und Verlust von Fachpersonal mit Schlüsselqualifikation

Im gesamten EDV-Bereich, insbesondere im Rechenzentrumsbetrieb, ist darauf zu achten, dass keine Kopffmonopole entstehen. Die Aufrechterhaltung des Rechenzentrumsbetriebs darf nicht durch den Ausfall einzelner Personen gefährdet sein. Aufgrund der Personalknappheit im Bereich der IT besteht das Risiko, dass einerseits der bestehende Betrieb als auch die angemessene Weiterentwicklung der IT-Landschaft gefährdet ist. Die Abwanderung von Personal mit Schlüsselqualifikationen stellt ein nicht zu unterschätzendes Gefährdungspotenzial dar.

F.V.2 *Relevante Vorschriften und Orientierungshilfen*

Die GoB sowie die einschlägigen Vorschriften des HGB, VAG sowie die steuerlichen Bestimmungen, insbesondere die Abgabenordnung, gelten auch für alle EDV-Anwendungen, die Buchhaltungsfunktionen erfüllen. Hierbei wird auf das Kapitel GoB im Kapitel Rechnungswesen verwiesen. Besonders hervorzuheben sind die in Folge des Skandals bei Iwan D. Herstatt erlassenen Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS), die in einem Erlass des Bundesfinanzministeriums geregelt sind.

Bei der Datenverarbeitung sind insbesondere das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und die Landesdatenschutzgesetze zu beachten. Laut § 1 BDSG ist Zweck dieses Gesetzes, den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird. Insbesondere im Versicherungsbetrieb werden besonders viele „sensible Daten“ über die persönlichen Verhältnisse der Versicherten, wie z. B. ärztliche Untersuchungsberichte bei Verletzungen, Vermögensverhältnisse, Wert und Art des Hausrats und vieles andere mehr, gespeichert. Der vertrauliche Umgang mit Daten ist eine wesentliche Geschäftsgrundlage für jeden Versicherungsbetrieb. Jedes Fehlverhalten gefährdet die Kundenbeziehungen. Insofern hat jeder Versicherer ein Interesse an der strikten Einhaltung des Datenschutzgesetzes. Personenbezogene Daten sind gemäß § 3 BDSG dabei Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmaren natürlichen Person. Gemäss § 9 BDSG hat das Unternehmen die technischen und organisatorischen Massnahmen zu treffen, die erforderlich sind, die Vorschriften dieses Gesetzes zu gewährleisten. Die Anforderungen sind in der Anlage zu § 9 BDSG näher spezifiziert. Der Versicherte hat ein Auskunftsrecht, welche personenbezogenen Daten das Unternehmen im Rahmen der Aufgabenerledigung speichert. Auch bei Auslagerung von Funktionen an Dritte, sogenannte Auftragsdatenverarbeitung, verbleibt die Haftung für die Einhaltung des BDSG beim Auftraggeber, dem Versicherungsunternehmen. Ist die Schuld über einen Verstoß gegen das BDSG nicht eindeutig geklärt, so hat das Unternehmen, als speichernde Stelle, sein korrektes Verhalten zu beweisen (Beweislastumkehr).

Das Strafrecht regelt ebenfalls eine Reihe von Computerdelikten, wie z. B. die vorsätzliche Ausspähung von Daten, die mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren bestraft werden kann (§ 202 a StGB). Wer sich durch Manipulationen der Datenverarbeitung (Computerbetrug § 263a StGB) Vermögensvorteile verschafft, kann mit einer Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren bestraft werden. Laut Sienkiewicz¹⁵⁴ ist § 266 StGB (Untreue) der einzige Paragraph, unter dem der Zeitdiebstahl auf Rechenanlagen subsumiert werden kann. § 269 und § 270 StGB bestrafen die Fälschung beweiserheblicher Daten und ist eine Erweiterung des Tatbestands der Urkundenfälschung, wenn diese durch die Datenverarbeitung erfolgt.¹⁵⁵ § 303 a (Datenveränderung) stellt die Fälschung, Löschung, Unterdrückung, Unbrauchbarmachung oder Veränderung von Daten sowie die Computersabotage (§ 303a und b StGB) unter Strafe.

Sowohl beim Kauf als auch bei der Erstellung von Programmen sollte man die Bestimmungen des Urheberrechtes kennen, um sich die Rechte an den Programmen wirksam zu sichern.

Des Weiteren sind bei der Einführung von EDV-Arbeitsverfahren das Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere der § 87 (Mitbestimmungsrechte), sowie die einschlägigen Arbeitsschutzgesetze, die teilweise in EG-Richtlinien geregelt wurden, wie z. B. die Bildschirmgröße, die zulässige Geräteabstrahlung etc., zu beachten.

Als Orientierungshilfen zur ordnungsgemäßen Handhabung von Anwendungssystemen können die Verlautbarungen der Fachgutachten der Wirtschaftsprüfer (z. B. Verlautbarung 1/1987 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung bei computergestützten Verfahren und deren Prüfung), die Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (z. B. AWV Schrift 09 546 Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme [GoBS]) dienen. Umfassende Maßnahmenempfehlungen enthält auch das IT-Grundschutzhandbuch für den mittleren Schutzbedarf des Bundesamtes für Sicherheit und Informationstechnik. Der aktuelle Sachstand kann jeweils über das Internet (<http://www.bsi.bund.de/gshb>) abgerufen werden. Der Datenschutz-Berater sowie die Zeitschrift Datenschutz und Datensicherheit enthalten laufend wertvolle Sicherheitshinweise.

F.V.3 Risikomanagement in der Informationstechnologie

Es sollte in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens ein IT-Sicherheitskonzept vorliegen. Der Erstellung des Sicherheitskonzeptes geht eine Risikoanalyse voraus. Das Sicherheitskonzept benennt die Risiken, Grundsätze, Ziele und Maßnahmen sowie die jeweils Verantwortlichen. Die Sicherheitsmaßnahmen sollten in schriftlichen Arbeitsanweisungen dokumentiert

154 Bodo S. Sienkiewicz, Computer-Sicherheit, Praxis und Organisation, Bonn, Paris; Reading Mass. u. a. Addison-Wesley; 1994, S. 24.

155 Vgl. ebenda S. 25.

werden. Eine hinreichende Kommunikation und Schulung ist sicherzustellen. Aufgrund der Dynamik der Informationstechnologie muss das Sicherheitskonzept laufend aktualisiert werden. Nachfolgend werden einige, aus Sicht des Verfassers wichtige Problemstellungen erörtert.

F.V.3.1 Schutz vor physischen Risiken

Die Rechner sollten in einem mit besonderen Schutzvorkehrungen versehenen Raum aufgestellt werden. Der Zugang zum Rechner ist durch eine mechanische, vorzugsweise elektronische Zugangssperre zu sichern. Die Vergabe der Zugangsberechtigungen sollte restriktiv gehandhabt werden. Die Zugangsberechtigungen von ausscheidenden Mitarbeitern sind unverzüglich zu löschen. Der Zugang sollte auf Einbruchssicherheit (kein Zugang über Kellerschächte, Verwendung von Sicherheitsschlössern, Sicherheitstüren, Fenstern aus Spezialglas etc.) überprüft werden.

Zur Vermeidung von möglichen physischen Schäden sollten die Rechner nicht in der unmittelbaren Nähe von dampf- oder wasserführenden Leitungen aufgestellt werden. Im Bereich des Rechners (Server, Großrechner) sollten keine brennbaren Materialien wie z. B. Papier, Ersatzteile etc. gelagert werden. Das Rauchen ist in diesen Bereichen – nicht nur aus Gesundheitsgründen – zu unterlassen.

Zur Sicherung wichtiger Rechner ist die Installation von Feuerlöschsystemen und Brandmeldern, ggf. mit sofortiger und automatischer Alarmierung der Feuerwehr, anzuraten. Bei größeren oder besonders gefährdeten Einheiten ist auch an die Installation einer unterbrechungsfreien Stromversorgung zu denken. Bewegungs- und Glasbruchmelder sowie eine Videoüberwachungsanlage (Einrichtung einer Gefahrenmeldezentrale) können einer frühzeitigen Gefahrenerkennung dienen. Es empfiehlt sich das Brandschutzkonzept mit Fachleuten der Feuerwehr und der Versicherung durchzusprechen, zudem sollte es auch in regelmäßigen Abständen getestet werden.

Besondere Vorsicht ist auch bei der Auswahl des Wach- und Reinigungspersonals geboten. Diese Funktionen werden häufig Drittfirmen übertragen. Sowohl beim Wach- als auch beim Reinigungspersonal sind hohe Fluktuationsraten üblich. Zumindest diejenigen Mitarbeiter, die Zugang zu den Sicherheitsbereichen haben, sollten einer Sicherheits- bzw. Zuverlässigkeitsprüfung unterzogen werden (Durchsicht der Personalakten, Anforderung eines polizeilichen Führungszeugnisses etc.).

Bei dem Betrieb eines Rechenzentrums ist darauf zu achten, dass keine so genannten Kopfmonopole entstehen. Die Aufrechterhaltung des Rechenzentrumsbetriebs darf nicht durch den Ausfall einzelner Personen gefährdet sein. Der Betrieb muss in Betriebshandbüchern etc. geregelt sein.

F.V.3.2 Zugangsschutz (Legitimationsvergabe)

Der Zugriff auf Programme und Daten soll durch Benutzeridentifikation (Benutzerschlüssel oder User ID) und Benutzerverifikation (Passwort) gesichert sein. Die Benutzeridentifikation des jeweiligen Bearbeiters muss bei allen Aktivitäten, d. h. Eingabe, Veränderung oder Löschung von Daten, gespeichert werden. Die Benutzerrechte, auch Legitimationen genannt, werden im System anhand von sogenannten Benutzerprofilen hinterlegt. Hierin wird festgelegt, welche Aktivitäten der Benutzer im System durchführen darf. Die Aktivitäten können unterschieden werden in reine Anzeige von Daten, Eingabe/Veränderung von Daten, Freigabe von Zahlungen, Änderungen von Stammdaten etc. Die Vergabe von Berechtigungen im System muss sich an der Funktion des Mitarbeiters orientieren und sollte aus Gründen des Datenschutzes und der Sicherheit restriktiv gehandhabt werden. Dies gilt insbesondere für die Einräumung von elektronischen Zahlungsvollmachten. Bei Funktionswechsel oder Ausscheiden von Mitarbeitern ist organisatorisch sicherzustellen, dass die Systemberechtigungen unverzüglich gelöscht werden.

Durch die Eingabe des Passwortes werden auch elektronische Freigaben von Zahlungen etc. abgesichert. Das Passwort übernimmt somit die Funktion einer Unterschrift und sollte entsprechend vertraulich behandelt werden. Bei der Neuvergabe sollte das Einstiegs Passwort ebenfalls vertraulich übermittelt und sofort gewechselt werden. Das Passwort muss einer bestimmten Person zurechenbar sein. Die Vergabe eines Gruppenpasswortes, d. h. mehrere Personen benutzen das gleiche Passwort, scheidet für sensible Aktivitäten und Berechtigungen aus. Das Passwort sollte eine gewisse Mindestlänge (sechs bis acht Stellen) haben. Monatsnamen, Vornamen und andere Trivialitäten sollten vom System nicht als Passwort akzeptiert werden. Zur Verminderung des Risikos einer Ausspähung des Passwortes sollte das System monatlich oder zumindest vierteljährlich einen Passwortwechsel erzwingen. Wichtig ist, dass nach einer gewissen Anzahl von falsch eingegebenen Passwörtern eine Sperung durch das System erfolgt. Im Regelfall wird der Benutzer nach drei oder vier falsch eingegebenen Passwörtern vom System gesperrt. Bei einer endlosen Zahl von möglichen Falscheingaben steigt das Risiko, dass Passwörter geknackt werden. Hierzu gibt es eigene Programme die, z. B. mittels lexikographischer Verfahren, verschiedene Kombinationen des Alphabets ausprobieren. Durch die Verwendung alphanumerischer Passwörter und die Zulassung von Sonderzeichen erschwert man ein solches Vorgehen erheblich, da die Zahl der möglichen Kombinationen exorbitant zunimmt und rein lexikographische Verfahren versagen. Wichtig ist auch, dass die Passwörter im System nur in verschlüsselter Form vorliegen. Langfristig könnten biometrische Erkennungssysteme das System der Passwörter ablösen, d. h. der Computer erkennt den Benutzer anhand biologischer Merkmale, z. B. seiner Augen (Iris) oder des Profils seines Fingerabdrucks.

Sowohl in Großrechner- als auch Client Server-Systemen müssen bestimmten Personen, wie z. B. den Systemadministratoren, Legitimationsbeauftrag-

ten oder den Operatoren, sehr weitgehende Berechtigungen (Supervisor, Auditor Berechtigungen) eingeräumt werden. Dieser Personenkreis kann theoretisch jedwede Transaktion im System durchführen bzw. durchgeführte Transaktionen wieder rückgängig machen. Mit diesen Spezialberechtigungen können auch Benutzer legitimiert und gelöscht werden. Die Aktivitäten der Systemverwalter, Operatoren etc. müssen ausschließlich in der Pflege und Wartung des Systems bestehen. Ein Eingriff in die produktiven Datenbestände darf von ihnen unter keinen Umständen vorgenommen werden, da hiermit die Glaubwürdigkeit der im System gespeicherten Daten unterminiert würde. Veränderungen im Buchhaltungssystem sind – wie in der manuell geführten Buchhaltung auch – durch Stornobuchungen vorzunehmen. Die Aktivitäten der Systemverwalter müssen vom System protokolliert werden. Die interne Revision sollte die Systemeinstellungen und die Führung der Protokolle von Zeit zu Zeit prüfen. An die Vertrauenswürdigkeit des mit Spezialberechtigungen ausgestatteten Personenkreises sind besondere Anforderungen zu stellen. Die Vergabe von Systemberechtigungen an Externe, z. B. Wartungsfirmen, sollte zeitlich und vom Umfang her auf das absolut notwendige Maß beschränkt und laufend kontrolliert werden.

Die Vergabe und die Verwaltung von Benutzer- und Systemberechtigungen ist grundsätzlich in einer Arbeitsanweisung schriftlich zu regeln. Die Systemverwalter sind lediglich Dienstleister und dürfen Berechtigungen nur im beantragten und genehmigten Umfang einräumen. Die Beantragung und Genehmigung der Berechtigungsvergabe sollte dokumentiert werden.

Bei der Entsperrung von Benutzern und der Zuweisung eines Entsperrpasswortes hat sich das „Dreiecksverfahren“ bewährt. Aufgrund der räumlichen Trennung erfolgt die Mitteilung eines neuen Passwortes in der Regel telefonisch. Es besteht dabei die Gefahr, dass diese Einstiegspasswörter missbraucht werden. Die Dreiecksmethode sieht vor, dass der Benutzer seinen Legitimationsbeauftragten informiert und dieser dann den Auftrag an den Entsperrdienst weiterleitet. Dieser teilt dann dem gesperrten Benutzer das Passwort mit. Dadurch, dass der Legitimationsbeauftragte dem Entsperrdienst persönlich bekannt ist und er auch den zu Entsperrenden kennt, ist es z. B. nicht möglich, dass ein Anrufer unter Vorgabe falscher Angaben zur Person ein Passwort erhält. Auch dies ist eine Anwendung des Prinzips der Funktions-trennung. Das System sollte nach einem erstmaligen Einstieg mit dem Entsperrpasswort einen Passwortwechsel erzwingen. Die Entsperrpasswörter sollten vom Entsperrdienst laufend verändert werden.

F.V.3.3 Virenschutz

Die Bedrohung von Daten und Programmen durch Viren hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Sienkiewicz beschreibt die Arbeitsweise der Computerviren folgendermaßen: „Ein Computervirus hat nur wenige Aufgaben: sich in ein Programm einzunisten, bei dessen Aufruf aktiv zu werden, sich auf andere Programme auszuweiten und sofort oder zu einem bestimmten

Zeitpunkt zerstörerische Aktivität zu entfalten.“¹⁵⁶ Anzeichen für einen Virenbefall können sein, dass sich die Reaktionszeiten der Programme verlängern, unerklärliche Systemabstürze auftreten, Programme oder Dateien spurlos verschwinden, Buchstaben in Textverarbeitungsprogrammen beginnen zu tanzen, Dateien sich duplizieren u. v. a. m. Bei den sogenannten trojanischen Pferden handelt es sich um Programme, die sich in Dateien befinden und unbemerkt am Rechner ein Eigenleben entwickeln. Es gibt verschiedene Arten von Viren, wie z. B. Stealth Viren, polymorphe Viren, deren Beschreibung jedoch den Umfang des Buches sprengen würde.

Zum prophylaktischen Schutz der Personal Computer sollten regelmäßig mit einer aktuellen Antivirensoftware Virenprüfungen durchgeführt werden. Der Diskettenaustausch, das Herunterladen von Programmen aus dem Internet, die Verwendung von Spielprogrammen und die Verwendung von nicht genehmigter Fremdsoftware, das Weiterverarbeiten von Disketten am Privat-PC sind mögliche Infektionsquellen und sind daher zu verbieten oder zumindest auf das absolut notwendige Maß zu beschränken.

Die Antivirensoftware ist laufend zu aktualisieren, z. B. über einen hausinternen zentralen Softwareversand, damit auch neue Viren rasch erkannt werden. Der PC sollte bei Virenbefall sofort ausgeschaltet werden. Der PC muss dann mit einer virenfreien Betriebssystemdiskette gestartet werden und der Inhalt der Festplatte sollte gesichert werden. Im Falle des Verdachts auf einen Virenbefall sind die IT-Fachleute sowie alle Stellen, mit denen per Disketten oder über Netzwerke Daten oder Programme ausgetauscht wurden, unverzüglich zu informieren. Im schlimmsten Fall müssen alle Daten und Programme vollständig gelöscht, die Festplatte neu formatiert und die virenfreien Programme neu geladen werden. Etwaige virenbefallene Disketten sind zu vernichten.

F.V.3.4 Datensicherung, Notfallplanung

Der Datensicherung kommt eine existenzielle Bedeutung zu, da ein nicht mehr rekonstruierbarer Datenbestand mit Sicherheit das Ende jedes Versicherungsunternehmens bedeutet. Im September 1999 berichtete die Computerwoche von einem Daten-GAU (größter anzunehmender Unfall, Anmerkung des Verfassers) aufgrund eines Programmfehlers bei einer Großbank: „Die Kunden der Münchner Hypo-Vereinsbank dachten, es wäre bereits Weihnachten. Das Bargeld, das sie am 13. und 14. September geholt hatten, wurde Ihrem Konto nicht belastet.“¹⁵⁷ Die Bank war gezwungen, auf die vorhergehende Datensicherung aufzusetzen und alles nachzubuchen. Was wäre passiert, wenn auch diese Datensicherung nicht funktioniert hätte?

¹⁵⁶ Vgl. ebenda S. 58.

¹⁵⁷ Computerwoche 38/39 v. 24. September 1999.

Die Erstellung und Archivierung von Sicherungskopien sowie die Art und Häufigkeit der Datensicherung sollte schriftlich festgehalten werden. Die Datensicherung hat täglich zu erfolgen. Die Datensicherung nach dem Drei-Generationen-Prinzip hat sich bewährt (Großvater – Vater – Sohn, d. h., dass zur aktuellen Sicherung immer noch zwei nächst ältere Sicherungskopien vorhanden sind). Dabei ist im Client Server Bereich sicherzustellen, dass die Sicherungskopien frei von Viren sind.

Bei einer Speicherbuchführung muss die Ausdruckbereitschaft gewährleistet sein, d. h. die Daten und die zum Ausdruck benötigten Programmversionen müssen geordnet aufbewahrt werden. Eine Speicherbuchführung ist gegeben, wenn der Buchungsstoff nicht in Form von Ausdrucken vorliegt, sondern nur noch im System gespeichert ist. Die Daten müssen während der Dauer der Aufbewahrungsfrist verfügbar sein und innerhalb angemessener Zeit lesbar gemacht werden können. Es ist darauf zu achten, dass die Aufbewahrungsfristen der Daten richtig im System gespeichert sind, da die Vernichtung der Daten aufgrund des gespeicherten Ablaufdatums in der Regel automatisch erfolgt.

Eine Sicherungskopie aller Daten und eine Sicherungskopie aller Programme (sogenannte Katastrophensicherung) sollte extern aufbewahrt werden, um im Katastrophenfall (Brand, zerstörtes Gebäude) den Rechnerbetrieb wieder aufnehmen zu können. Die erforderlichen Vorkehrungen im Falle der Zerstörung des Rechenzentrums zur Wiedererlangung der Betriebsbereitschaft sind schriftlich in einem Notfallplan festzulegen. Im Sinne des Risikomanagements zielt die Notfallplanung auf die Begrenzung eines Schadens nach Eintritt einer Katastrophe hin. Dabei muss auch geklärt werden, welche Bedrohungsszenarien realistisch sind. In diesem Notfallplan muss festgelegt werden, welche Betriebsunterbrechungsdauer für die einzelnen Anwendungen, der Hardware, der Verfügbarkeit der Übertragungsmedien maximal hinnehmbar sind. Daraus leiten sich dann die weiteren Maßnahmen ab. Die Verfügbarkeit eines Ausweichrechenzentrums, ein sogenanntes Back-up-Rechenzentrum (Hardware einschließlich Peripheriegeräte), sollte vertraglich gesichert werden. Dabei sind auch organisatorische Fragen, wie das Vorhandensein ausreichender Telefonanschlüsse, Leitungen, Internetverbindungen, Verfügbarkeit von Räumen oder auch die Frage der Erreichbarkeit der Mitarbeiter, zu berücksichtigen. Die Durchführbarkeit des Notfallprogramms und die Funktionsfähigkeit der Datensicherungen ist in gewissen Zeitabständen, jedoch mindestens einmal jährlich, zu testen. Die Ergebnisse der Tests sind zu dokumentieren und der Geschäftsleitung im Falle von größeren Problemen zur Kenntnis zu bringen.

F.V.4 Anwendungsentwicklung

Wie bereits erwähnt, benötigt die Versicherungswirtschaft flexible Anwendungsprogramme zur qualifizierten Bearbeitung des Versicherungsbestandes, Policenerstellung, Schadenbearbeitung, Provisionsberechnung, Buch-

haltung, Personalverwaltung etc. Die Programme für die verschiedenen Versicherungszweige müssen laufend gewartet und veränderten Bedingungen angepasst werden. Bei der Anwendungsentwicklung ist zunächst die Grundsatzfrage zu stellen, ob das Programm selbst erstellt oder gekauft werden soll.

Bei Kauf oder Eigenerstellung eines Programms handelt es sich oftmals um eine Investition in Millionenhöhe. Es empfiehlt sich deshalb eine sorgfältige Kosten-/Nutzenanalyse in Form einer Investitionsrechnung. Diese ist sowohl ex ante als auch ex post durchzuführen. Dabei sollten jedoch auch strategische Überlegungen und nicht nur monetär quantifizierbare Überlegungen berücksichtigt werden. Das Arbeiten mit veralteten Programmen kann eine Demotivation von fortschrittlich denkendem Personal zur Folge haben. Des Weiteren können bei veralteten Programmen häufig Kundenanfragen nicht schnell genug beantwortet werden oder notwendige Auswertungen für Managemententscheidungen sind nicht oder nicht in angemessener Zeit verfügbar.

Zur effizienten Durchführung der Anwendungsentwicklung soll ein Phasenkonzept zur Projektabwicklung mit verschiedenen Kontrollstufen entwickelt werden, z. B.:

- Analyse des Ist-Zustands
- Grobkonzept
- Festlegung des Sollablaufkonzepts
- Programmierung
- Test einschließlich Abnahme und Freigabe
- Schulung
- Einführung.

Das Verfahren der Anwendungsentwicklung ist schriftlich zu dokumentieren. Die Entwicklung bzw. die Auswahl von EDV-Anwendungen gebietet die laufende Einbindung der Fachabteilung in alle Phasen des Projekts. Die Güte von Programmen hängt wesentlich davon ab, wie präzise die Anforderungen der künftigen Benutzer formuliert sind. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Programme flexibel und anpassungsfähig konzipiert werden, z. B. durch Verwendung vom Benutzer zu ändernden Tabellen (Tarife, Steuersätze etc.). Bei der Analyse des Ist-Zustandes sollte man die Geschäftsprozesse vorab auf Optimierungsmöglichkeiten untersuchen. Dabei sind auch die Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Systemen und Abteilungen in Betracht zu ziehen. Bei der Konzeption von Programmen benötigen die Auftraggeber auch eine Vision, wie sich das Arbeitsumfeld, die Produkte und die Kundenanforderungen in den nächsten Jahren entwickeln und welche möglichen programmtechnischen Anforderungen daraus resultieren könnten. Häufig artikulieren die Benutzer ihre Wünsche erst dann präzise, wenn erste Prototypen des Programms vorgelegt werden. Umfangreiche Änderungen in späteren Entwicklungsphasen oder ein übertriebener Perfektionismus (Berücksichtigung von allen möglichen Eventualfällen) führen rasch zu drastischen Überschreitungen des Kosten- und Zeitplanes.

Die Erstellung von Software kann durchaus mit der Durchführung von Bauprojekten verglichen werden. Ein ähnlich planvolles Vorgehen ist daher geboten. Kein vernünftiger Mensch käme auf die Idee, den Bauplan in der Rohbauphase nochmals grundlegend verändern zu wollen. Bei der Softwareentwicklung geschehen vergleichbare Veränderungen häufiger. Die Beteiligten sind sich oft nicht über den Kostenaufwand nachträglicher Programmänderungen im Klaren.

Die Nichteinhaltung von Planvorgaben bei der Anwendungsentwicklung in zeitlicher, kostenmäßiger und qualitativer Hinsicht ist ein wichtiger Risikoindikator. Wenn ein Unternehmen dauerhaft seine selbstgesetzten Ziele nicht erreicht, weist dies entweder auf Mängel im Planungsprozess oder auf Schwächen der Organisation hin. Des Weiteren lässt die Lebensdauer von Anwendungen einen Rückschluss auf ihre Qualität und Akzeptanz zu. Häufig werden aufgrund von personellen oder organisatorischen Veränderungen oder mangelnder Akzeptanz neue Programme eingeführt, ohne dass sich die Aufwendungen für die bestehenden Programme bereits amortisiert hätten.

Programmierung

Die Programme werden heute mit Hilfe von komplexen Anwendungsarchitekturen erstellt, die die Wiederverwendbarkeit von einheitlichen Komponenten, wie z. B. ein Zahlungs- oder ein Freigabemodul, in verschiedenen Programmen erlauben. Dies ist nur möglich, wenn sich alle Programmierer an das komplexe Regelwerk halten. Programmierer dürfen nur Zugang zu den Testdaten haben. Aus Gründen des Datenschutzes ist hier auf eine strikte Funktionstrennung zu achten.

Testen von Programmen

Das Testen der Programme ist ein wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung. Das Test- und Freigabeverfahren hat eine weitreichende Bedeutung, da der Buchführungspflichtige zu den rechnungslegungsrelevanten DV-Anwendungen den Nachweis erbringen muss, dass er vor Einsatz einer neuen oder geänderten Software diese in ausreichendem Umfang getestet und für funktionsfähig befunden hat. Dabei ist es wichtig, dass sowohl das EDV-Personal als auch die Fachabteilung testen. Die Testfälle sollten dabei bereits in der Phase der Entwicklung generiert werden. Dies erleichtert später das Abgreifen aller möglichen Fallkonstellationen. Es ist darauf zu achten, dass möglichst alle denkbaren Fallkonstellationen getestet werden und eine realistische Testumgebung besteht. Neben den fachlichen Tests sind auch rechtzeitig Belastungstests durchzuführen. In Belastungstests wird ermittelt, ob das Programm in der Lage ist, die vorgesehenen Datenmengen, Anzahl von Benutzern etc. zu bewältigen.

Nach ausreichenden Tests ist das Programm durch die Auftraggeber in den entsprechenden Fachabteilungen freizugeben. Mit der Freigabe wird bestätigt, dass das Programm auftragsgemäss fertiggestellt wurde.

Dokumentation von Programmen

Für die rechnungslegungsrelevanten EDV-Anwendungen besteht die Pflicht zum Nachweis einer Verfahrensdokumentation. Diese Verfahrensdokumentation muss sowohl den aktuellen Stand als auch die historischen Zustände des Verfahrens nachweisen. Gemäß der AWW-Schrift 09-546 muss die Verfahrensdokumentation folgende Inhalte haben:

- eine Beschreibung der sachlogischen Lösung
- die Beschreibung der programmtechnischen Lösung
- eine Beschreibung, wie die Programm-Identität gewahrt wird
- eine Beschreibung, wie die Integrität von Daten gewahrt wird
- Arbeitsanweisungen für den Anwender.

Die Beschreibung eines jeden der vorgenannten Bereiche muss den Umfang und die Wirkungsweise des Internen Kontrollsystems erkennbar machen.¹⁵⁸

Die Dokumentation für selbsterstellte Software sollte projektbegleitend erstellt und gepflegt werden. Eine ausführliche Dokumentation der Anwendung ist notwendig, um Änderungen zu ermöglichen und unabhängig vom Spezialwissen einzelner zu sein. Auch bei Fremdsoftware ist der Buchführungspflichtige für den Nachweis der vollständigen Verfahrensdokumentation verantwortlich.

Schulung

Vor der Einführung komplexerer Programme sollten die Anwender geschult werden. Sie stehen der Einführung neuer Software gelegentlich skeptisch bis ablehnend gegenüber. Aus Sicht des Anwenders ist oftmals nur die Software gut, deren Bedienung er beherrscht. Dies ist zunächst einmal die „alte“ Software. Es kostet stets einige Mühe umzulernen. Hinzu kommt, dass trotz aller Bemühungen die neue Software meist noch mit einigen Anfangsfehlern behaftet ist. Beide Effekte zusammen können rasch zu erheblichen innerbetrieblichen Widerständen bei der Einführung führen. Es empfiehlt sich, frühzeitig möglichst viele Anwender in den Entwicklungs- bzw. Auswahlprozess einzubeziehen bzw. zumindest laufend zu informieren.

¹⁵⁸ AWW-Schrift 09-546, AWW- Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V., Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme GoBS.

F.V.5 Datenschutzbeauftragter

Die Versicherungsgesellschaften sind verpflichtet, einen Beauftragten für den Datenschutz zu bestellen, der über die innerbetriebliche Einhaltung der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes wacht (§ 36 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz [BDSG]). Der Datenschutzbeauftragte muss über entsprechende Fachkunde verfügen, zuverlässig sein und ist der Geschäftsleitung bzw. einem Mitglied der Geschäftsleitung unmittelbar zu unterstellen. Er ist in der Anwendung seiner Fachkunde auf dem Gebiet des Datenschutzes weisungsfrei (§ 36 Abs. 3 BDSG). Der Datenschutzbeauftragte hat die Ausführungen des Datenschutzgesetzes sowie anderer Vorschriften über den Datenschutz sicherzustellen. Dem Datenschutzbeauftragtem ist hierfür gemäß § 37 Abs. 2 BDSG ein Register über die

- eingesetzte Datenverarbeitungsanlage,
- Bezeichnung und Art der Dateien,
- Art der gespeicherten Daten,
- Geschäftszwecke, zu deren Erfüllung die Kenntnis dieser Daten erforderlich ist,
- deren regelmäßige Empfänger,
- zugriffsberechtigten Personengruppen oder Personen, die allein zugriffsberechtigt sind,

zur Verfügung zu stellen.

Der Datenschutzbeauftragte hat mit wachsender Komplexität der Informationstechnologie eine schwierige Aufgabe zu erfüllen. Er sollte daher intensiv mit den IT-Verantwortlichen, der Revision und dem Betriebsrat zusammenarbeiten und muss eng in den betrieblichen Informationsfluss eingebunden werden. Die Aufsichtsbehörde kann im Bedarfsfalle, insbesondere bei Vorliegen von Beschwerden, auch selbst Prüfungen durchführen.

F.V.6 Outsourcing von IT-Funktionen

Mittlere und kleinere Unternehmen übertragen Aufgaben der Datenverarbeitung oftmals an leistungsfähige Drittunternehmen. Dies kann sich zum einen auf bestimmte Bereiche der Anwendungsentwicklung oder auch auf den Betrieb des Rechenzentrums beziehen. Aufgrund der Bedeutung der Datenverarbeitung für das Versicherungsunternehmen stellt die Abhängigkeit von Drittunternehmen ein hohes Risiko dar.

Bei der Auswahl von Softwarehäusern sind neben dem Preis-/Leistungsverhältnis, der Reputation des Unternehmens, auch die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses während der Entwicklungszeit in das Kalkül zu ziehen. Die geschuldete vertragliche Leistung ist so konkret wie möglich in einer detaillierten Aufgabenbeschreibung (Pflichtenheft) festzulegen. Im Pflichtenheft sollten Zwischenergebnisse (Meilensteine) mit entsprechenden Terminvereinbarungen spezifiziert werden. Damit werden Verzögerungen wenigstens zeitnah

erkannt. Die laufend zu erstellende Dokumentation ist frühzeitig auf ihre Verwendbarkeit hin zu prüfen. Auch die extern erworbene Software muss getestet werden. Beim Kauf von Standardsoftware muß vorab geklärt werden, wie lange das Programm vom Hersteller gepflegt wird. Die Einstellung der Programmwartung und -pflege kann zu erheblichen Problemen bzw. Mehrkosten führen.

Nach Möglichkeit sind für den Fall der nicht vertragskonformen Erfüllung oder bei Terminüberschreitung Vertragsstrafen zu vereinbaren. Dabei sollten Zahlungen nur nach nachgewiesenem Arbeitsfortschritt geleistet werden. Zumindest bei kleineren Softwarehäusern ist der Zugriff auf die Systemsoftware (Sourcecode) im Konkursfall vertraglich sicherzustellen. Wichtige Verträge sollten der Rechtsabteilung zur Prüfung vorgelegt werden.

F.V.7 Wettbewerbsfaktor IT

Die Informationstechnologie ist ein wesentlicher Faktor im Wettbewerb. Sie ist aber auch ein ständig wachsender Kostenfaktor. Es wird bisher zwar ein Vertriebskostensatz, aber häufig noch kein IT-Kostensatz bei den Versicherungsunternehmen berechnet. Das Projektcontrolling ist hinsichtlich der Kosten oft lückenhaft. Eine konsequente Vor- und Nachkalkulation von Projekten wird nicht durchgängig praktiziert. Der Stand der Informationstechnologie muss bisher in keinem Jahresabschluss offengelegt werden. Ein Unternehmen, das sich IT-Aufwendungen erspart, hat zunächst einen kurzfristigen Kostenvorteil, indem es notwendige Aufwendungen in die Zukunft verlagert!

Ein modernes Unternehmen, das mit integrierten, benutzerfreundlichen Systemen arbeitet, wird aber im Wettbewerb zwangsläufig erhebliche Vorteile genießen und somit auch ein attraktiverer Arbeitgeber sein. Nachfolgend sollen einige Merkmale einer modernen IT-Landschaft skizziert werden. Erkennen Sie Ihr Unternehmen wieder oder klingt dies nach Utopia?

Hier ist zunächst einmal die Forderung nach einer Integration der Systeme. In der Versicherungswirtschaft bedeutet dies zum Beispiel, dass die Schaden- und Betriebsdialoge verbunden sind (Rentabilitätsberechnung, Deckungsprüfung) und sämtliche Daten von den Vorsystemen fehlerfrei und automatisch an die jeweiligen Buchhaltungssysteme weitergeleitet werden. Die Berechnung der Abgaben an den Rückversicherer sollte automatisch in den entsprechenden Betriebs- oder Schadendialogen erfolgen. Die Erstellung von Reports ist einfach und flexibel und kann daher vom Anwender ohne fremde Hilfe bewältigt werden.

Moderne Anwendungssysteme verfügen über eine einfach zu handhabende, menügeführte Benutzerführung (Windows Technik) und sind weitgehend selbsterklärend. Für Zweifelsfälle steht dem Benutzer eine umfangreiche Hilfefunktion zur Verfügung. Fehler bei der Dateneingabe werden soweit wie möglich durch intelligente Prüfkomplexe und Online-Fehlerhinweise bereits bei der Eingabe korrigiert. Die Bildschirmmasken und Benutzeroberflächen

sind durch alle Anwendungen einheitlich gestaltet, und der Anwender muss sich nicht ständig eine Vielzahl von umständlichen Befehlen und Tastenkombinationen merken. Kurze Antwortzeiten und eine hohe zeitliche Verfügbarkeit sind weitere Qualitätsmerkmale. Das Anweisungssystem, also Rundschreiben, Arbeitsanweisungen, Begriffserklärungen, Gesetze, Erlasse der Aufsichtsbehörden etc., stehen jedem Mitarbeiter online, z. B. im firmeneigenen Intranet, zur Verfügung (wissensbasierte Systeme).

Der Datenaustausch wird intern und extern, sofern gewünscht auch mit den Kunden, soweit wie möglich auf elektronischem Wege abgewickelt. Damit spart man sich die Zeit für die nochmalige Datenerfassung, und außerdem vermeidet man die mit einer erneuten Eingabe verbundenen Fehler. Als weiterer Vorteil ist zu vermerken, dass der elektronische Übermittlungsweg wesentlich schneller als der Postweg ist. Soweit noch Papierbelege vorhanden sind, werden diese eingescannt und an den jeweiligen Sachbearbeiter weitergeleitet und schließlich im elektronischen Archiv abgelegt.

An diesen Beispielen dürfte deutlich werden, dass die moderne Informationstechnologie erheblich zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt und einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellt.

F.VI Personal (Human Resources)

Qualifiziertes und motiviertes Personal ist die wohl entscheidendste Grundlage für den Unternehmenserfolg. Insofern hat die Auswahl und Weiterbildung von geeigneten Mitarbeitern höchste Priorität.

F.VI.1 Risiken im Personalbereich

F.VI.1.1 Mangelnde Qualität des Personals, Abwanderung von Personal

Risiken im Personalbereich können dadurch entstehen, dass aufgrund falscher Personalpolitik oder eines generell schlechten Betriebsklimas eine zu hohe Fluktuation eintritt. Insbesondere in der Informationsverarbeitung stellt die Abwanderung von Know-how-Trägern ein erhebliches Risiko für die Funktionsfähigkeit der EDV dar. Die derzeitigen Personalengpässe im EDV-Sektor sind hierfür ein gutes Beispiel. Aber auch im Finanzbereich haben zum Beispiel erfahrene Fondsmanager eine Schlüsselstellung, nach ihrem Weggang kann die Performance zurückgehen und das Vertrauen in den Fond leiden. Die Fluktuationsrate und die Analyse ihrer Ursachen stellt sicher einen gewichtigen Risikoindikator dar.

F.VI.1.2 Schlechtes Betriebsklima

Frustriertes Personal wird weder hohe Leistungen noch einen zufriedenstellenden Kundenservice erbringen. Es wird der Personalabteilung sicherlich nicht gelingen, stets alle Mitarbeiter zufriedenzustellen, aber die Mehrheit

sollte eine positive Grundeinstellung zum Unternehmen haben. Frustriertes Personal stellt in allen Bereichen ein hohes Risiko dar. Schlechtes Betriebsklima und unzureichende Arbeitsbedingungen können die Ursache für eine überdurchschnittliche Krankheitsrate sein. Hohe Fluktuations- und Krankheitsraten sind Frühwarnindikatoren. Ihre Ursachen sollten geklärt werden. Die Fluktuations- und Krankheitsraten sollten auch für betriebliche Teilbereiche ermittelt werden.

F.VI.1.3 Überdurchschnittliche Personalkosten

Die Personalabteilung wirkt auch bei der Gestaltung der Lohn- und Gehalts politik mit. Es bestehen hier zwei Risiken: Einerseits muss das Anreizsystem attraktiv sein, um entsprechend qualifiziertes Personal zu bekommen und zu halten. Andererseits dürfen die Kosten hierfür nicht so steigen, dass sie für das Unternehmen einen Wettbewerbsnachteil darstellen.

F.VI.1.4 Pensionszusagen

Aufgrund der demographischen Probleme der gesetzlichen Altersversorgung gewinnt die betriebliche Altersvorsorge an Bedeutung. Es besteht jedoch das Risiko, dass die gegebenen Zusagen nicht ausreichend mit Deckungskapital hinterlegt werden und somit Aufwendungen in zukünftige Abrechnungsperioden verlagert werden. Besonderes Augenmerk ist auf die finanziellen Konsequenzen der zunehmenden Lebenserwartung zu legen. Die künftige Belastung sollte anhand verschiedener Szenarien ermittelt werden.

F.VI.1.5 Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften

Im Kapitel F.VI.2 sind die umfangreichen rechtlichen Bestimmungen aufgezählt, die bei der Arbeit im Personalbereich zu beachten sind. Die Gefahr, aus Fahrlässigkeit oder mangelnder Organisation gegen gesetzliche Vorschriften zu verstoßen, ist nicht unerheblich und kann zu empfindlichen Nachforderungen von Mitarbeitern, Steuerbehörden oder Sozialversicherungsträgern führen.

F.VI.2 Rechtliche Vorschriften und Orientierungshilfen

Im Personalbereich sind sehr viele, zum Teil komplexe gesetzliche Regelungen und Verordnungen zu beachten. Die wichtigsten Gesetze und Vorschriften im Personalbereich sind:

- Einkommensteuergesetz einschließlich der Richtlinien und Durchführungsverordnung, die Abgabenordnung etc.
- das Sozialgesetzbuch
- das Betriebsverfassungsgesetz
- das Arbeitszeitgesetz

- das Bundesurlaubsgesetz
- Bundesdatenschutzgesetz
- Mutterschutzgesetz
- Kündigungsschutzgesetz
- Betriebsrentengesetz
- Gewerbeordnung etc.
- Bestimmungen des Mantel- und Gehaltstarifvertrags
- Betriebsvereinbarungen

Die Gesetzesänderungen und die Rechtsprechung müssen laufend beobachtet werden, und die betriebliche Realität muss ständig den gesetzlichen Erfordernissen angepasst werden. Orientierungshilfen geben zahlreiche Kommentare zur Gesetzesauslegung und die einschlägige Rechtsprechung.

F.VI.3 Risikomanagement im Personalbereich

Bei der Einstellung von qualifiziertem und integrem Personal kann die Personalabteilung zusammen mit der Fachabteilung entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Auf aussagefähige Bewerbungsunterlagen einschließlich eines lückenlosen Lebenslaufes und auf eine sorgfältige Bewerberauswahl ist großer Wert zu legen.

Eine Gefahr stellt die Unterwanderung durch Sekten oder radikale Organisationen dar. Hiergegen kann sich das Unternehmen durch den Nachweis eines lückenlosen Lebenslaufes, Einholen von Auskünften und eines polizeilichen Führungszeugnisses bei sensiblen Positionen in gewissem Maße schützen. Sicherlich spielt der Faktor „Menschenkenntnis“ bei der Auswahl eine entscheidende Rolle.

Das Anreizsystem der Unternehmung, also die Gehaltsstruktur, Zusatzleistungen, Ausbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, sollte leistungsfördernd und motivierend wirken. Wenn Leistung nicht ausreichend belohnt wird, nimmt die Leistungsbereitschaft ab. Andererseits kann eine extreme Leistungsorientierung des Entlohnungssystems eine zu hohe moralische Herausforderung an die Integrität labiler Mitarbeiter stellen. Es besteht die Gefahr, dass der Erfolg unter Eingehung erhöhter Risiken oder nur auf dem Papier, z. B. durch kreative Buchhaltungstechniken, herbeigeführt wird. Im Falle des Mislingens trägt dann das Unternehmen den Schaden. Dieses Risiko besteht insbesondere bei einer zu stark erfolgsorientierten Bezahlung im Finanzbereich und im Vertrieb.

Eine langfristige Bedarfsanalyse, die natürlich eingebettet und abhängig ist von der gesamten Unternehmensplanung, hilft personelle Engpässe zu vermeiden. Es sollte darauf geachtet werden, dass keine Kopfmonopole entstehen. Die Personalabteilung muss mitwirken, dass für das Unternehmen wichtige Funktionen nicht nur von einer Person beherrscht werden. Dies kann durch innerbetriebliche und externe Schulungsmaßnahmen erreicht werden.

Die Grundlage für Gehaltserhöhungen und sonstige Leistungen, wie Sonderzahlungen, Überstunden etc., müssen, z. B. durch entsprechenden Schriftwechsel, eindeutig nachweisbar sein. Jede Veränderung muss der Personalabteilung zur Kenntnis gebracht werden, damit das Vieraugenprinzip gewährleistet ist. Die Daten des Lohnkontos müssen mit den Angaben auf den Lohnsteuerkarten und Sozialversicherungsnachweisen übereinstimmen. Die Arbeitsverträge müssen juristisch einwandfrei abgefasst sein. Die Transferzahlungen an die Sozial- und Krankenversicherung müssen monatlich mit den entsprechenden Konten abgestimmt werden. Die Verwendung einer gängigen Lohn- und Gehaltsabrechnungssoftware ist eine wesentliche Stütze bei der Einhaltung vieler steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Vorschriften, da die steuer- und sozialversicherungsrechtliche Regelung vom Softwarehersteller eingepflegt werden. Die Mitarbeiter kontrollieren die Gehaltsabrechnungen und sind, unterstützt durch die Betriebsräte, auf die Wahrung ihrer Rechte bedacht. Der Personalbereich wird von den Steuer- und Sozialversicherungsprüfern regelmäßig geprüft. Insofern dürften wesentliche Fehler in der Gehaltsabrechnung keine lange Lebensdauer haben.

Die ständige Aus- und Weiterbildung ist ebenfalls eine wichtige Grundlage für das Frühwarnsystem. Nur entsprechend qualifiziertes Personal wird neue Tendenzen rechtzeitig erkennen und die erforderliche Flexibilität besitzen, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Indikatoren zur Beurteilung der Qualität und des Ausbildungsstandes der Mitarbeiter können über das Beurteilungswesen abgeleitet werden. Das Beurteilungswesen, das in den meisten Versicherungsgesellschaften praktiziert wird, kann wertvolle Hinweise liefern. Das Versicherungsunternehmen sollte Weiterbildungsmaßnahmen anbieten und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Die Bildungsausgaben sind eine reine Inputgröße, sie geben nicht zwangsläufig den Nutzen der Bildungsveranstaltungen wieder. Nach Bildungsveranstaltungen sollten zumindest Fragebogen ausgefüllt werden, die die Einschätzung der Teilnehmer wiedergeben. Bei den Bildungsveranstaltungen steht nicht nur die reine Wissensvermittlung im Vordergrund, sondern auch die Förderung einer positiven und flexiblen Einstellung zu Kunden, Mitarbeitern und der Umwelt.

Die Personalabteilung kann durch eine Reihe von wichtigen Beobachtungen beitragen, die Stärken und Schwächen der Organisation zu erkennen. Wichtige Frühwarnindikatoren sind wie schon erwähnt: die Fluktuations- und die Krankenquote. Beide Quoten erlauben Rückschlüsse auf das Betriebsklima und die Arbeitsverhältnisse sowohl für den Gesamtbetrieb als auch für bestimmte Abteilungen bzw. Betriebseinheiten. Die Altersstruktur im Gesamtbetrieb bzw. in gewissen Abteilungen kann ebenfalls den Charakter einer Frühwarninformation haben. Anzustreben ist auch hier eine gesunde Mischung aus allen Altersbereichen. Die Erfolge bei Neuanwerbungen und die Gründe für Kündigungen können weitere Aufschlüsse über die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber geben. Der Vergleich der Personalkosten und der Produktivität mit vergleichbaren Betrieben lassen ebenfalls Rückschlüsse auf das Stärke- bzw. Schwächeprofil der Organisation zu.

F.VII Rechnungswesen

Farny definiert das Rechnungswesen folgendermaßen: „Das Rechnungswesen des Versicherungsunternehmens ist die Gesamtheit der Modelle, mit denen wirtschaftliche Tatbestände und Vorgänge im Versicherungsunternehmen bzw. zwischen dem Versicherungsunternehmen und seiner Umwelt quantitativ abgebildet werden.“¹⁵⁹ Die Buchhaltung charakterisierte Napoleon als die „reine des batailles financières“, die Königin der Finanzschlachten, Goethe bezeichnete sie als „eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes.“¹⁶⁰

In der Begründung zum Regierungsentwurf zum KonTraG ist als eines der Ziele des Risikomanagementsystems die Vermeidung von Unrichtigkeiten der Rechnungslegung aufgeführt. Welche organisatorischen Regelungen und gesetzlichen Vorschriften zur Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Rechnungswesens bestehen, soll nachfolgend ausgeführt werden.

F.VII.1 Risiken im Rechnungswesenbereich

F.VII.1.1 Richtige Erfassung der Geschäftsvorfälle

Hierunter soll die Gefahr verstanden werden, dass buchungsrelevante Vorgänge nicht oder nicht vollständig in den Büchern und somit im Jahresabschluss erfasst werden, z. B.:

- Ungenügende Erfassung der Geschäftsjahresschäden, insbesondere unterlassene Bildung von Rückstellungen
- Nichterfassung von Abschlüssen im Derivatebereich
- Rechtliche Verpflichtung und Zusagen werden nicht erfasst (Verpflichtungen aus Rechtsstreitigkeiten, Inanspruchnahme aus Garantieverpflichtungen und Bürgschaften)
- Forderungsausfälle werden trotz bekannter Faktenlage nicht in den Büchern berücksichtigt
- Fehler bei Aufstellung des Jahresabschlusses (Nichteinbezug aller Konten, EDV-Fehler, Übertragungsfehler etc.)

F.VII.1.2 Bewertungsrisiken

Die Bewertungsrisiken umfassen das Risiko, dass Aktiva oder Passiva nicht richtig bewertet werden. Die Hauptrisiken liegen bei einer Versicherungsbilanz in erster Linie auf der Passivseite bei den Schadenrückstellungen, auf deren ordnungsgemäße Bemessung bereits im Kapitel Schaden eingegangen wurde.

¹⁵⁹ Dieter Farny, Buchführung und Periodenrechnung im Versicherungsunternehmen, 2. vollständig überarbeitete Auflage, S. 15, Gabler Verlag, Köln 1985.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu Dr. N. Konrath, Weichenstellung für eine Europäische Rechnungslegung im Versicherungsunternehmen, Versicherungswirtschaft 23/1987, S. 1.

- Rückstellungen werden in unzureichender Höhe bzw. zu hoch gebildet (insbesondere Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle, speziell Spätschadenrückstellungen, Drohverlustrückstellungen). Eine zu hohe Bildung von Rückstellungen kann steuerliche Probleme zur Konsequenz haben. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich das Versicherungsunternehmen aus dem Markt kalkuliert.
- Aktiva können mit zu hohen/niedrigen Werten erfasst werden (z.B. Bewertung von Grundstücken, nicht börsennotierte Anteile an Unternehmen).

F.VII.1.3 Nichteinhaltung von zeitlichen Vorgaben

- Die GoB erfordern eine zeitnahe Buchung. Die Arbeitsrückstände können dabei auch in Bereichen außerhalb des Rechnungswesens liegen, aber die Richtigkeit der Rechnungslegung beeinträchtigen, z. B. Rückstände in den Schadenabteilungen aufgrund von Naturkatastrophen, personellen Engpässen zur Jahresabschlusszeit.
- Nicht rechtzeitige Abgabe von Meldungen und Nachweisen (BAV, AWG, etc.).

F.VII.1.4 Betriebsrisiko

Das Organisations- oder Betriebsrisiko umfasst einerseits alle Ausfälle im Bereich der Informationstechnologie (Hardware und Software), andererseits auch vorsätzliches Handeln oder fahrlässiges menschliches Versagen (Betrug, Manipulation, Irrtum). Das Rechnungswesen ist im hohen Maße auf eine funktionsfähige und leistungsfähige Datenverarbeitung angewiesen.

Auch das Rechnungswesen wird von Manipulationsfällen und Betrugsfällen nicht verschont. Beispielsweise hatte im Falle der Südmilch AG das Management den außerordentlichen Erlös aus einem Grundstücksverkauf als Warengutschrift (Verminderung des Aufwands) verbucht, statt den einmaligen Vorgang als außerordentlichen Ertrag darzustellen. Folge: Das operative Ergebnis war zu hoch ausgewiesen.¹⁶¹ Ein Investor würde den dauerhaften Geschäftserfolg der Firma zu hoch einschätzen.

Ein weiteres Risiko ergibt sich bei „Outsourcing“ von Teilen des Rechnungswesens. Es besteht die Gefahr von zu großen Abhängigkeiten bzw. mangelnder Kontrolle der ausgelagerten Funktionen. Die bei allen Funktionen bestehende Gefahr von unzureichender qualitativer und quantitativer Besetzung ist auch im Rechnungswesenbereich zu berücksichtigen.

¹⁶¹ Vgl. hierzu Manager Magazin 6/1994 Unternehmen + Profile, Was Brot ich ess . . . , S. 37.

F.VII.1.5 Nichteinhaltung von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften

Die Aufstellung des Jahresabschlusses und die interne Rechnungslegung an das Bundesaufsichtsamt unterliegen einer Reihe von Gesetzen und Verordnungen, auf die in anderen Kapiteln schon eingegangen wurde (siehe insbesondere das Kapitel „Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen“).

Aufgrund der komplexen Gesetzes- und Anweisungslage besteht das Risiko, dass rechtliche oder aufsichtsrechtliche Vorschriften sowie Informations- und Meldepflichten nicht, nicht vollständig oder nicht termingemäss eingehalten werden.

F.VII.1.6 Formale Fehler, mangelnde Transparenz, unzureichende Kontrollen

Formale Fehler, mangelnde Transparenz und Kontrollen haben – für sich genommen – zunächst keine unmittelbaren materiellen Auswirkungen. Bei einer Buchhaltung, die unzureichend kontrolliert und dokumentiert ist, besteht aber das beträchtliche Risiko, dass sich als Konsequenz mangelnder Transparenz auch Fehler mit materieller Auswirkung einstellen. Beispiele für formale Fehler sind:

- Nichteinhaltung des Saldierungsverbots (Kontokorrentverkehr mit Makler, Vertretern),
- Verstöße gegen die Gliederungsvorschriften, Ausweis unter einer falschen Position,
- keine oder keine regelmässige Abstimmung der Konten,
- keine Einhaltung der Funktionstrennung zwischen zahlender und buchender Stelle,
- keine Arbeitsanweisungen oder unzureichende Arbeitsanweisungen,
- keine nachvollziehbare Dokumentation bei komplexeren Buchungsvorgängen,
- fehlende Belege und Nachweise.

F.VII.2 *Relevante Vorschriften und Orientierungshilfen*

F.VII.2.1 Gesetzliche und aufsichtsrechtliche Vorschriften

Hauptsächliche Rechtsgrundlagen für das Rechnungswesen eines Versicherungsunternehmens befinden sich im Aktiengesetz, Handelsgesetzbuch (HGB) und im Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG). In § 91 des Aktiengesetzes ist geregelt, dass der Vorstand dafür zu sorgen hat, dass die erforderlichen Handelsbücher geführt werden.

Im Zuge der Harmonisierung der Rechnungslegung wurde am 19. Dezember 1991 die EG-Versicherungsbilanzrichtlinie (VersBiRiLi) vom EG-Ministerrat verabschiedet. Diese wurde durch das Versicherungsbilanzrichtliniengesetz (VersRiLiG) in nationales Recht transformiert.

Die Verordnung über die Rechnungslegung für Versicherungsunternehmen (RechVersV) vom 8. November 1994 regelt in 65 Paragraphen Einzelheiten zur Bilanz und Gewinnverlustrechnung (z. B. § 26 Vereinfachungsverfahren bei Bildung der Schadenrückstellung in bestimmten Versicherungszweigen, Vorschriften zum Anhang und Lagebericht sowie Bestimmungen zur Konzernrechnungslegung).

Die Bilanzierungsrichtlinien für Versicherungsunternehmen (VUBR) vom 30. Dezember 1987 stellen Verwaltungsvorschriften zur Erzielung einer einheitlichen Bilanzierung der nunmehr nicht mehr gültigen Externen VuReV dar. Die VUBR enthalten Detailaussagen zum Inhalt und der Bewertung einzelner Bilanz- und GuV-Positionen. Die VUBR sind nicht bindend für die Versicherungsgesellschaften, stellen aber eine Orientierungshilfe bei Auslegungsfragen dar.

Gemäß § 55 a VAG (Interne Berichterstattung) ist der Bundesminister der Finanzen ermächtigt, Vorschriften zur Regelung von Art, Umfang und Fristen der internen Berichterstattung zu erlassen. Diese Ermächtigung kann durch Rechtsverordnung, die nicht der Zustimmung des Bundesrates bedarf, für Versicherungsunternehmen, die der Aufsicht des BAV unterliegen, ganz oder teilweise auf das BAV übertragen werden.

Die wesentlich detaillierte, so genannte interne Rechnungslegung gegenüber dem Bundesaufsichtsamt war früher durch die „Verordnung über die Rechnungslegung von VU gegenüber dem BAV (Interne VuReV)“ vom 30.1.1987 geregelt. Die „Verordnung über die Berichterstattung von Versicherungsunternehmen vom 14. Juni 1995 regelt die Berichterstattung an das BAV (BerVerV). Die Versicherungsunternehmen müssen dem Aufsichtsamt vierteljährlich Zwischenberichte und einen internen Jahresbericht zur Prüfung einreichen. Die interne Rechnungslegung ist ein wesentliches Instrument zur Durchführung der Versicherungsaufsicht.

Die Verordnung über den Inhalt des Prüfungsberichts zu den Jahresabschlüssen von Versicherungsunternehmen (Prüfungsberichtsverordnung – PrüfV), die am 31. Dezember 1996 in Kraft trat, regelt in 21 Paragraphen Art und Umfang der Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer. Die Richtlinie ist in drei Abschnitte gegliedert: Allgemeine Vorschriften, Allgemeiner Teil des Prüfungsberichts und Besonderer Teil des Prüfungsberichts. Hinsichtlich der Organisation des Rechnungswesens schreibt § 7 der Verordnung vor, dass im Rahmen der Berichterstattung des § 4 Satz 2 über die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und interne Kontrollmaßnahmen zu berichten ist: Beim Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen ist dazu Stellung zu nehmen, ob eine Verfahrensdokumentation vorliegt und das angewandte Verfahren ausreichende Kontrollmaßnahmen enthält. Auf wesentliche Mängel im Rechnungswesen ist hinzuweisen.

Handelsgesetzbuch (HGB)

Die Bestimmungen des Handelsgesetzbuches gelten grundsätzlich für alle Versicherungsunternehmen.

Nachfolgend soll stichpunktartig ein Überblick über die relevanten Regelungen im dritten Buch des HGB mit dem Titel „Handelsbücher, Vorschriften für alle Kaufleute“ gegeben werden:

- Die Vorschriften zu Buchführung und Inventar (§ 238 – 241): Demnach sind auch die sonstigen Vermögensgegenstände, wie z. B. Mobiliar, Bilder, Hardware und Software¹⁶², durch eine Inventur zu erfassen. Die Vermögensgegenstände sind in einer Datei (Inventar)¹⁶³ zu erfassen. Der Standort der Gegenstände sollte dabei richtig in der Inventardatei gespeichert werden.
- § 246 Vollständigkeit und Verrechnungsverbot: Aufwendungen und Erträge, Verbindlichkeiten und Forderungen dürfen nicht saldiert werden. Daraus folgt, dass z. B. Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber verschiedenen Maklern, Vertretern und Versicherungsnehmern nicht miteinander saldiert werden dürfen.
- Ansatz (§ 246 ff.) und Bewertungsvorschriften (§ 252 ff.), Grundsatz der Einzelbewertung § 252 Abs. 1 Nr. 3, Bewertung unter der Prämisse der Unternehmensfortführung (going concern), Vorsichtsprinzip, Bewertungsstetigkeit (§ 252). Vermögensgegenstände sind höchstens mit den Anschaffungskosten oder Herstellkosten anzusetzen ggf. vermindert um die Abschreibungen gemäß § 253 sogenanntes Niederstwertprinzip.
- Regelung der Aufbewahrungsfristen: Die Regelung der Aufbewahrungsfristen stellt ein komplexes Problem dar. Die Schrift Nr. 155 des Ausschusses für wirtschaftliche Verwaltung AWW enthält Aufbewahrungsfristen für eine Reihe von wesentlichen kaufmännischen Schriftgutarten.
- Jahresabschluss und Lagebericht: Abweichend zu den Gliederungsvorschriften der § 266 für die Gliederung der Bilanz und § 275 für die Gliederung GuV haben die Schaden- und Unfall-Versicherer die Bilanz nach Formblatt I und die GuV nach dem Formblatt 2 gemäß § 2 RechVersV aufzustellen. Die RechVersV bestimmt außerdem, dass die jeweiligen Vorjahreswerte anzugeben sind. Eine Trennung in Anlage- und Umlaufvermögen ist beim Versicherer problematisch, da ein Versicherer auch bei Größtschäden und Naturkatastrophen rasch liquide Mittel zur Verfügung zu stellen hat. Daher wird auf die Unterscheidung in Anlage- und Umlaufvermögen verzichtet. Die Aktiva, die zu reinen Produktionszwecken eingesetzt werden, haben im Vergleich zu den Aktiva, die der Bedeckung der Verpflichtungen aus Versicherungszusagen dienen, eine untergeordnete Bedeutung.

¹⁶² Soweit entgeltlich erworben.

¹⁶³ Die Inventardatei sollte Aufschluss geben über Aufenthaltsort, Anzahl der Gegenstände, Anschaffungswert, Buchwert, Zeitdauer und Höhe der Abschreibung, Verweis auf Rechnung oder Herkunft der Gegenstände. Hierzu empfiehlt sich, Nummern auf den Gegenständen anzubringen.

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)

Im HGB finden sich verschiedene Hinweise auf die Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB). Die GoB enthalten eine Reihe wichtiger Ordnungskriterien, die helfen, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung zu vermeiden. Die Einhaltung der GoB wird an verschiedenen Stellen im Gesetztext gefordert:

Aus Kontroll- und Transparenzgesichtspunkten ist besonders der § 238 HGB hervorzuheben. § 238 HGB lautet: „Jeder Kaufmann ist verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach **den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung** ersichtlich zu machen. Die Buchführung muss so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln kann. Die Geschäftsvorfälle müssen sich in ihrer Entstehung und Abwicklung verfolgen lassen.“

§ 243 HGB lautet: „Der Jahresabschluss ist nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung aufzustellen.“

§ 5.1 EStG bestimmt, dass der Buchführungspflichtige das Betriebsvermögen anzusetzen hat, das nach den handelsrechtlichen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung auszuweisen ist. Damit ist der Grundsatz ordnungsgemäßer Buchführung auch im Steuerrecht verankert.

Ursprünglich hatte man auf den Handelsbrauch und das Ordnungsempfinden ehrenwerter Kaufleute in der Buchführungs- und Bilanzierungspraxis abgestellt (sogenannte induktive Methode). Da aber insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg die Konflikte mit den Handelsbräuchen und Gesetzen zunahmen, verlagerte sich der Schwerpunkt auf die induktive Methode, die heute als herrschende Meinung anzusehen ist.¹⁶⁴ Die GoB werden aus den Zwecken, denen die Buchführung und Bilanz dienen, abgeleitet, z. B. Rechenschaftslegung, Gläubigerschutz, Aktionärsinteressen etc. Der I. Senat des BFH und ihm folgend der Große Senat des BFH bezeichneten dementsprechend die GoB als „Regeln, nach denen der Kaufmann zu verfahren hat, um zu einer dem gesetzlichen Zweck entsprechenden Bilanz zu gelangen.“¹⁶⁵

Gegliedert nach Beleg-, Journal- und Kontenfunktion, GuV, Bilanz sowie grundlegenden Ordnungsprinzipien sollen nachfolgend weitere Grundfunktionen und die Umsetzung der Anforderungen an eine ordnungsgemäße Buchführung erläutert werden.¹⁶⁶

164 Wirtschaftsprüferhandbuch 1996, 11. Auflage, Band I E5, S. 5.

165 Adolf Moxter, System der GoB, S. 20 ff., in: Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen, Festschrift für Klaus v. Wysocki, Düsseldorf 1985.

166 Die Anforderungen sind teilweise den FAMA, Fachausschuss für moderne Abrechnungssysteme (FAMA 1/1987), veröffentlicht in Wirtschaftsprüfung, Düsseldorf Nr.1 und 2 v. 1./15. Januar 1987 entnommen.

Weitere Orientierungshilfen geben:

- Die Verlautbarungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer und die verschiedenen Stellungnahmen der Fachausschüsse des Instituts der Wirtschaftsprüfer (z. B. FAMA Verlautbarung 1/1987 des IDW),
- die Erlasse der Finanzbehörden, Rechtsprechung der Bundesfinanzhöfe,
- das Wirtschaftsprüferhandbuch.

F.VII.3 Risikomanagement im Rechnungswesen

Das Rechnungswesen ist mit allen Funktionsbereichen des Unternehmens verbunden. An das Rechnungswesen werden heutzutage hohe Anforderungen gestellt. Es müssen komplexe Produkte und Vertragsbeziehungen durch das Rechnungswesen abgebildet werden, man denke hierbei nur an die ordnungsmäßige Erfassung und Bilanzierung der vielfältigen Derivateprodukte im Finanzbereich oder an die ausgeklügelten Vertragskonstruktionen im Bereich der Rückversicherung, Stichwort Alternative Risk Transfer. Das Rechnungswesen muss die Informationen in immer kürzeren Intervallen zur Verfügung stellen, d. h. nicht nur für Jahresabschlüsse, sondern auch für Halbjahres- und Quartalsabschlüsse.

Das Rechnungswesen hat die Aufgabe, zuverlässige Informationen rechtzeitig bereitzustellen. Information wird der wichtigste Rohstoff des kommenden Jahrtausends sein, das Rechnungswesen ist ein wichtiger Lieferant. Das Rechnungswesen muss dabei den Interessen der unterschiedlichsten unternehmensinternen und externen Empfänger, die nachfolgend aufgeführt sind, gerecht werden:

Intern:

- Vorstand
- Controlling
- Vertrieb
- Rückversicherung
- Schaden etc.

Extern:

- Kunden
- Aktionären
- Analysten
- Gläubigern
- Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
- Steuerbehörden
- Presse und Öffentlichkeit

Die Erfüllung dieser Aufgabe erfordert leistungsfähige und flexible EDV-Systeme sowie eine schlüssige Gesamtkonzeption, wie die einzelnen Teilbereiche des Rechnungswesens sinnvoll zu koordinieren sind.

F.VII.3.1 Arbeitsanweisungen und Verfahrensdokumentation

Aus den GoB lässt sich die Forderung nach der Nachprüfbarkeit des Zahlenmaterials und der Übersichtlichkeit der Informationsdarbietung ableiten. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass das Rechnungswesen in der Lage sein muss, aggregierte Zahlen, z. B. Bilanzzahlen, in seine Bestandteile zu zerlegen. Die Nachvollziehbarkeit der Geschäftsvorfälle (Prüfspur) von ihrer Entstehung bis hin zu ihrem Niederschlag im Jahresabschluss und vice versa ist ein wichtiges Kriterium für die Ordnungsmäßigkeit und Nachvollziehbarkeit der Buchführung. Erst anhand der Einzelpostenliste können eine Kontrolle oder Prüfung sinnvoll durchgeführt und eventuelle Missstände aufgedeckt werden. Die Forderung der Nachvollziehbarkeit bezieht sich sowohl auf die Prüfbarkeit einzelner Geschäftsvorfälle (Einzelprüfung) als auch auf die Prüfbarkeit des angewandten Verfahrens.

Die Abläufe sind in einer so genannten Verfahrensdokumentation festzuhalten; diese enthält

- die Beschreibung der sachlogischen Lösung (generelle Aufgabenstellung, Beschreibung der Datenbestände, Beschreibung der Verarbeitungsregeln, Beschreibung der maschinellen und manuellen Kontrollen, Abkürzungs- und Schlüsselverzeichnisse etc.),
- die Beschreibung der programmtechnischen Lösung,
- die Beschreibung, wie die Integrität von Daten gewahrt wird, und
- die Arbeitsanweisung für den Anwender.

Wenn die Organisation der Buchhaltung nicht ausreichend dokumentiert ist und nur noch womöglich wenige „Insider“ die Abläufe verstehen, ist die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung eindeutig zu verneinen. Sachverständige Dritte sind z. B. interne (interne Revision) und externe Prüfer (Wirtschaftsprüfer, Steuerprüfer, Aufsichtsamt).

F.VII.3.2 Erfassung der Geschäftsvorfälle (Belegfunktion)

Für jede Buchung muss ein Beleg vorhanden sein oder der Verweis auf ein Dokument (z. B. Versicherungsvertrag, Miet- oder Wartungsvertrag). Die Belegfunktion ist der Nachweis über den Zusammenhang zwischen den unternehmensexternen und -internen buchungspflichtigen Vorgängen in der Realität einerseits und dem gebuchten Inhalt in den Geschäftsbüchern andererseits. Bei maschinell erzeugten Buchungen, wie z. B. maschinelle Berechnung der Abschreibungen, Berechnung der Feuerschutz- oder Versicherungssteuer etc., Belastung mit kalkulatorischen Kosten, dient die Verfahrensdokumentation als Belegnachweis.

Die Belegfunktion ist Grundvoraussetzung für die Beweiskraft der Buchhaltung. Sie ist erfüllt, wenn folgende Angaben nachgewiesen werden können:

- Buchungstext zur Erläuterung des Geschäftsvorfalles
- zu buchender Betrag
- Buchungszeitpunkt
- Kontierung
- Belegnummer
- Bestätigung/Freigabe des Geschäftsvorfalles durch den/die Verantwortlichen (Autorisierung des Geschäftsvorfalles).

Die Möglichkeit, jeden Beleg durch die moderne PC- und Scannertechnik zu erstellen, vermindert generell die Beweiskraft von Papierbelegen und stellt ein grundsätzliches Problem dar. Längerfristig werden die Daten zwischen den Unternehmen wohl überwiegend nicht mehr in Papierform, sondern elektronisch ausgetauscht werden (Electronic Commerce, EDI). Die bereits heute bestehenden Sicherungsverfahren im elektronischen Datenaustausch können dabei den Nachweis der Echtheit des Belegs besser gewährleisten als dies beim konventionellen Papierbeleg der Fall ist. Die Belegfunktion, insbesondere die Autorisierung dieser Belege, und eine Belegnummernvergabe muss auf elektronischem Wege gewährleistet werden.

Kommen einzelne Belege abhanden, ist der Beleg nochmals anzufordern; bei geringeren Beträgen kann ein Eigenbeleg erstellt werden (Taxirechnung etc.). Zur Verhinderung von Doppelzahlungen empfiehlt es sich, die Belege durch einen „Bezahlt/Angewiesen“-Stempel zu entwerten. Die Kontierung muss auf dem Beleg ersichtlich sein. Bei elektronisch übermittelten Belegen sollte die Kontierung und Autorisierung des Belegs ebenfalls in einer Maske ersichtlich sein, die Verbindung zwischen dieser und dem Beleg kann über die Belegnummer hergestellt werden.

Die Belegablage muss anhand von Ordnungsmerkmalen so organisiert sein, dass ein sachverständiger Dritter systematisch und in angemessener Zeit den Beleg findet. Die Aufbewahrungsfristen sind zu beachten¹⁶⁷. Die Belege müssen nicht in Papierform aufbewahrt werden, sondern können durch elektronische Verfahren (COM-Verfahren) aufgezeichnet werden. Dabei muss während der gesamten Aufbewahrungsfrist eine vollständige, einwandfreie, bildliche Wiedergabe der Belege in angemessener Zeit gewährleistet sein. Die Wiedergabe sollte von Zeit zu Zeit geprüft werden. Bei Umstrukturierung ist auch die Zuständigkeit für die Belegablage zu regeln.

Die elektronische Übermittlung von Belegen und Dokumenten (EDI, Electronic Data Exchange) ist bereits weit verbreitet und wird sicherlich weiter zunehmen, da nicht einzusehen ist, dass Rechnungen und andere Dokumente, die bereits in digitalisierter Form beim Lieferanten, Dienstleister vorliegen, ausge-

¹⁶⁷ Siehe hierzu auch § 147 Abgabenordnung (AO): Ordnungsvorschriften für die Aufbewahrung von Unterlagen.

druckt, versandt und nochmals in die EDV-Systeme des Kunden eingegeben werden müssen. Die Übermittlung über Datennetz oder durch maschinell lesbare Datenträger spart Geld, Zeit und zudem werden Eingabefehler vermieden. Die Stellungnahme FAMA 1/1995 kommt zu dem Ergebnis, dass für elektronische Belege die gleichen Anforderungen zu stellen sind, wie sie für Papierbelege gelten.¹⁶⁸ Bei elektronischer Übermittlung muss der Beleg während der gesamten Aufbewahrungsfrist in seiner ursprünglichen Form reproduzierbar sein. Dies muss durch eine entsprechende Verfahrensdokumentation nachgewiesen werden. In § 146 Abs. 4 der AO steht hierzu:

„Eine Buchung oder eine Aufzeichnung darf nicht in einer Weise verändert werden, dass der ursprüngliche Inhalt nicht mehr feststellbar ist. Auch solche Veränderungen dürfen nicht vorgenommen werden, deren Beschaffenheit es ungewiss lässt, ob sie ursprünglich oder erst später gemacht worden sind.“

Hierbei muss man berücksichtigen, dass bei Speicherung von Daten auf PC oder Server das Systemdatum und andere Daten in der Regel durch entsprechende direkte Eingriffe in das System jederzeit veränderbar sind. Diese Eingriffsmöglichkeiten sollten Systemadministratoren und Systemverwaltern vorbehalten sein, und diese dürfen auf Produktivdaten etc. nicht zugreifen. Jegliche Veränderung im Datenbestand muss nachvollziehbar sein. Werden diese Regeln nicht strikt befolgt, verliert das Buchhaltungssystem jegliche Beweiskraft!

Zur Gewährleistung der Belegfunktion müssen die Belegnummer, Autorisierung, Buchungstext und die Kontierungsmerkmale bei der elektronischen Weiterverarbeitung eindeutig dem Beleg zugeordnet werden können.

Bei der Eingabe von Geschäftsvorfällen muss sichergestellt werden, dass alle buchungsrelevanten Daten erfasst werden. Die Geschäftsvorfälle werden in der Regel dezentral und damit von Mitarbeitern außerhalb des Rechnungswesens geprüft und eingegeben. Das Rechnungswesen muss jedoch durch organisatorische Anweisungen oder durch das Programm sicherstellen, dass folgende Punkte geprüft werden:

- Übereinstimmung des Rechnungsbetrags mit dem Angebot (Qualität, Menge, Preise),
- Nachweis der Leistungserbringung (Lieferschein etc., Plausibilität der Beträge, Stundensätze, Anzahl, Höhe, Geltendmachung von Spesen),
- rechnerische Richtigkeit,
- bei Bewirtungsaufwendungen müssen die entsprechenden Angaben nach dem Einkommensteuergesetz (§ 4 Abs. 5 Ziffer 3) vorhanden sein (Grund der Bewirtung, Teilnehmer, Datum, Unterschrift),

¹⁶⁸ Aus der Facharbeit des IDW, Stellungnahme FAMA 1/1995, in: die Wirtschaftsprüfung, Heft 4-5/1995.

- auf den Skontoabzug ist zu achten, ein Skontoabzug von 2,5 % bei einem üblichen Zahlungsziel von 14 Tagen entspricht einer Verzinsung von über 30 % (wegen Zinseszins) pro Jahr.

Eine gründliche Rechnungsprüfung kann dem Unternehmen erheblich Geld sparen.

Es ist sicherzustellen, dass die buchenden Mitarbeiter in Fragen der Kontierung und Aufbewahrungsfristen ausreichend instruiert und geschult sind.

Empfehlenswert ist, dass die Prüfungen auf Richtigkeit der Dateneingabe bereits online, d. h. bei der Eingabe und vor der Abspeicherung der Daten erfolgt und der Sachbearbeiter einen Hinweis auf fehlende oder inkonsistente Daten erhält. Mögliche Prüfungen sind:

- Abstimmkontrollen: Prüfungen auf Soll und Habensgleichheit der Buchung
- Vollständigkeit der Dateneingabe (Betrag, Währung, Datum, Empfänger, Kontobezeichnung etc.)
- Zulässigkeit der angesprochenen Konten (intern, zulässiges Konto lt. Kontenplan und extern, z. B. zulässige Bankleitzahl, bestehende Bankverbindung etc.)
- Plausibilitätskontrolle: Richtige Datumseingabe, numerische und alphabetische Felder
- Angabe und Zulässigkeit der Kostenstellen (lt. internem Kostenstellenverzeichnis).

Schuppenhauer fordert in Bezug auf die Dateneingabe: „Jede vorhersehbare Fehlerart erfordert eine eigene Kontrollmaßnahme, möglichst automatisch. Das Funktionieren aller Kontrollen bedarf kritischer Aufmerksamkeit durch Menschen im Rahmen ihrer Verantwortlichkeit.“¹⁶⁹

Es ist durch Abstimmprotokolle zwischen den Vorsystemen und dem Grundbuch sicherzustellen, dass eine lückenlose Übernahme aller Geschäftsvorfälle erfolgt. Das Verfahren ist in einer Verfahrensdokumentation festzuhalten. Eine lückenlose Belegnummernvergabe ist durch das Programm sicherzustellen und die Ordnungsmerkmale, nach denen der Beleg systematisch und in angemessener Zeit wiederauffindbar ist, sind festzulegen.

Dabei müssen die Aufbewahrungsfristen und die Form der Belegablage an alle Betroffenen eindeutig kommuniziert und schriftlich niedergelegt werden. Es gilt im Rechnungswesen, wie in anderen Bereichen, dass eine redundante Speicherung von Daten möglichst zu vermeiden ist.

¹⁶⁹ Schuppenhauer, Grundsätze für eine ordnungsgemäße Datenverarbeitung, 4. Auflage, IDW-Verlag, Düsseldorf 1992, S. 124.

F.VII.3.3 Journalfunktion

Im Grundbuch (Journal) müssen alle Buchungen zeitnah und in zeitlicher Reihenfolge aufgezeichnet werden. Bankbewegungen und Kassenvorgänge sind täglich zu buchen. Buchungsrückstände über einen Monat sollen vermieden werden.

F.VII.3.4 Kontenfunktion

Die GoB fordern eine Übersichtlichkeit der Informationsdarbietung. Die Verwendung eines Kontenplans und eines Kontierungshandbuchs schaffen die notwendige Transparenz. Der Kontenplan gruppiert alle im Unternehmen vorhandenen Konten nach gewissen Ordnungskriterien. Das Kontierungshandbuch erläutert, welche Geschäftsvorfälle mit welchen Merkmalen auf welchen Konten zu buchen sind und stellt somit eine einheitliche Verarbeitung des Buchungsstoffs sicher. Die Konten müssen eindeutig bezeichnet sein.

Die Aufzeichnung zur Erfüllung der Kontenfunktion sollen in der Regel folgende Angaben enthalten:

- Kontenbezeichnung
- Nachweis der lückenlosen Blattfolge
- Kennzeichnung der Teilbuchungen, Summen und Salden nach Soll und Haben
- Buchungsbetrag
- Buchungsdatum
- Belegverweis
- Buchungstext bzw. dessen Verschlüsselung
- Angabe der/des Gegenkontos.

Insbesondere die Bankkonten müssen täglich (soweit Geschäftsvorfälle vorliegen) abgestimmt werden, d. h. der aktuelle Saldo der Buchhaltung muss nach Erfassung aller Geschäftsvorfälle in den Saldo des Bankauszugs übergeleitet werden können. Bei Buchung verdichteter Zahlen (Zusammenfassung mehrerer Belege zu einer Buchung) muss es möglich sein, den Betrag in seine Einzelposten aufzuschlüsseln.

F.VII.3.5 Berechtigungs- und Vollmachtsvergabe

Die Geschäftsvorfälle werden in der Regel in einer Reihe von Vorsystemen, wie z. B. Inkassosysteme, branchenspezifische Schadenssysteme, Handelssysteme im Kapitalanlagenbereich, Personaldatenverarbeitung, Rückversicherungssysteme, generiert.

Es ist in Abstimmung mit den jeweiligen Funktionsbereichen festzulegen, welcher Personenkreis im Unternehmen

- Zahlungs- und
- Buchungsvollmachten erhält bzw.
- wer rechnungswesenrelevante Daten einsehen, auswerten oder verändern darf.

Das Vergabeverfahren von Vollmachten ist schriftlich zu regeln. Dabei ist auf eine funktionsbezogene Vergabe der Vollmachten zu achten, dies heißt, dass nicht die hierarchische Einordnung des Mitarbeiters im Unternehmen, sondern die Notwendigkeiten des Geschäftsablaufs Höhe und Umfang der Vollmacht bestimmen. Die Vollmachten sollten von der Personalabteilung geprüft und aus der Personalakte ersichtlich sein. Die Vollmachtsvergabe ist von den jeweiligen Vorgesetzten zu genehmigen. Die in Programmtabellen hinterlegten Vollmachten müssen mit den genehmigten Vollmachten übereinstimmen. Vollmachten für ausgeschiedene Mitarbeiter sind unverzüglich zu löschen.

Das Rechnungswesen oder die Abteilung „Geldverkehr“ muss eine Liste der Mitarbeiter mit Bankvollmachten führen. Die an die Bank abgesandten Bevollmächtigungen und Unterschriftsproben müssen in Kopie vorliegen und stets aktualisiert werden.

Der Zugriff zu allen rechnungswesenrelevanten Systemen ist durch entsprechende Passwörter und maschinelle Zugangskontrollen zu schützen (siehe hierzu das Kapitel Informationstechnologie).

Jene Mitarbeiter des Rechnungswesens, die Konten abstimmen und die Legitimation zur Einrichtung von Konten haben, sollten über keine Zahlungsvollmacht verfügen. Sie wären aufgrund der genauen Kenntnis der buchhalterischen Abläufe in der Lage, Zahlungen außer Haus zu transferieren, da die zur Verhinderung solcher illegalen Transfers eingerichteten Abstimmkontrollen eben diesem Mitarbeiterkreis obliegen.

Dass dies keine nur theoretische Annahme ist, zeigt unter anderem folgender Pressebericht: „Die Rentnerin Irmengard P. (69), die als Buchhalterin einer Druckerei jahrelang Kundenschecks zur Gutschrift auf eines ihrer Bankkonten eingereicht hatte, wurde gestern von der 6. Strafkammer beim Landgericht München I wegen Untreue in 203 Fällen mit einer Schadenssumme von 434 000 Mark zu zwei Jahren Freiheitsstrafe verurteilt. Wenn sie Geldbedarf hatte, nahm die für die Buchhaltung allein Verantwortliche Kundenschecks an sich und vertuschte das durch die Vernichtung der entsprechenden Belege.“¹⁷⁰ Durch eine entsprechende Funktionstrennung zwischen dem Scheckinkasso einerseits und der Bankkontenabstimmung andererseits hätte dieser Fall wahrscheinlich verhindert werden können.

¹⁷⁰ Süddeutsche Zeitung vom 10./11. September 1994.

F.VII.3.6 Freigabe von Zahlungen und Buchungen

Die Eingabe von Buchungen und Zahlungen unterliegt in der Regel einem Freigabeverfahren, dies ist eine Anwendung des Prinzips der Funktionstrennung. Freigabeverfahren bedeutet, dass eine Buchung oder Zahlung von einem Mitarbeiter angelegt wird und erst nach Freigabe durch einen weiteren Mitarbeiter oder Vorgesetzten wirksam wird. Das Freigabeverfahren ist in die entsprechenden Zahlungs- und Buchungsanwendungsdialoge integriert.

Bei der Menge der Zahlungen und Buchungen ist eine vollständige Anwendung des Vieraugenprinzips, d. h. die Kontrolle aller Geschäftsvorfälle, nicht mehr wirtschaftlich. Das Freigabeverfahren sollte aber so konzipiert sein, dass Geschäftsvorfälle ab einer gewissen festzulegenden Höhe oder abhängig von der Art des Geschäftsvorfalles systemtechnisch einer Freigabe zugeführt werden. Die unter dieser Höhe liegenden Beträge sollten stichprobenartig kontrolliert werden. Dabei muss organisatorisch geregelt werden, dass eine Umgehung der Freigabegrenzen durch Aufspaltung in Teilbeträge unzulässig ist. Die Auswahlparameter sollten dabei so gewählt werden, dass es keine Gewissheit gibt, dass Zahlungen in einer bestimmten Höhe oder Buchungen einer Kategorie niemals einer Kontrolle zugeführt werden. Die Stichprobenauswahl der freigabepflichtigen Geschäftsvorfälle sollte keinesfalls kalkulierbar sein. Dies kann durch die Implementierung eines Zufallsgenerators erreicht werden. Soweit EDV-technisch realisierbar, sollten risikobehaftete, fehlerträchtige Geschäftsvorfälle häufiger kontrolliert werden, als risikolosere Geschäfte (Prinzip der risikoadäquaten Prüfung). Kriterien hierfür sind die Komplexität und Fehlerträchtigkeit der Vorgänge, Zahlungshöhe, ob die Zahlung nur auf konzerninterne Verrechnungskonten geleistet wird oder das Haus verlässt. Die Eingabe und Veränderung der jeweiligen Parameter zur Steuerung der freigabepflichtigen Vorgänge muss EDV-technisch auf nur wenige zuverlässige Personen beschränkt werden und dem Vieraugenprinzip unterliegen. Die Veränderung der Parameter sollte vom EDV-System protokolliert werden.

Die gründliche Durchführung der Kontrolle der freigabepflichtigen Vorgänge ist dabei von entscheidender Bedeutung, d. h. der Freigeber muss sich anhand von Geschäftsunterlagen von der Ordnungsmäßigkeit des Geschäftsvorfalles überzeugen. Eine gründliche Prüfung weniger Geschäftsvorfälle ist dabei der massenhaften unkritischen Kontrolle vieler Geschäftsvorfälle vorzuziehen. Der Freigeber muss auch fachlich in der Lage sein, die Geschäftsvorfälle zu beurteilen und sich seiner Verantwortung bewusst sein.

Fehlerhafte Vorgänge sind an den Sachbearbeiter zur Korrektur zurückzugeben. Der freigabepflichtige Vorgang sollte jedoch wieder nach Korrektur an denselben Freigebenden zur Vorlage gelangen. Eine wirksame Buchung darf nur durch eine Stornobuchung zurückgenommen werden, der Anleger sollte dabei nicht die Möglichkeit haben, einen nicht freigegebenen Vorgang einfach zu stornieren. Diese Regel sollte Manipulationsversuchen entgegenwirken.

Es muss organisatorisch geregelt sein, dass kein Mitarbeiter Zahlungen an sich selbst leisten kann, z. B. Erstattung von Reisekosten, Bewirtungskosten, Kostenersatz für Auslagen etc. Bei einem irrtümlich zu hohen Überweisungsbetrag begibt sich der betreffende Mitarbeiter in eine für ihn sehr unangenehme Situation.

F.VII.3.7 Pflege von Bestandsdaten

Aufgabe des Rechnungswesens ist es, eine Fülle von Stammdaten, die meist in Tabellen hinterlegt sind, zu pflegen. Beispiele hierfür sind:

- Schlüsselzahlen, z. B. Branchenschlüsselzahlen, Kontonummern und Bankleitzahlen,
- Versicherungstarife, Policennummern,
- Steuersätze (Versicherungssteuer, Feuerschutzsteuer, Umsatzsteuer),
- Konten und weitergehende Kontierungsmerkmale, wie z. B. Kostenstellen, Kostenarten, Kostenträger, Journale,
- Berechtigungen, Zahllhöhen, Freigabeberechtigungen,
- Provisionstabellen für Vertreter und Makler,
- Rückversicherungsgrenzen, Rückversicherungsvertragsarten,
- Währungskurse und Währungsschlüsselzahlen,
- Wertpapierkennnummern.

Die Veränderung von Stammdaten kann erhebliche Auswirkungen haben und sollte deshalb dem Vieraugenprinzip unterliegen. Falsch gespeicherte Stammdaten, z. B. fehlerhafte Tarife, unrichtige Steuerschlüssel, ziehen systematische Fehler in großer Zahl nach sich. Dies bedeutet, dass die Veränderungen von Grunddaten nur von kompetenten und vertrauenswürdigen Mitarbeitern durchgeführt werden sollen. Ein Mitarbeiter legt die Tabellenänderung an, der Vorgesetzte oder ein weiterer Mitarbeiter gibt die Tabellenänderung nach entsprechender Kontrolle frei. Die Veränderungen müssen durch eine sogenannte Historienbildung nachvollziehbar sein.

F.VII.3.8 Organisation des Zahlungsverkehrs

Versicherungsgesellschaften kassieren und überweisen jährlich Beträge in Milliardenhöhe, die Sicherheit des Zahlungsverkehrs spielt somit eine erhebliche Rolle. Dies stellt ein erhebliches Risiko dar, und neben dem materiellen Schaden kann auch noch ein beträchtlicher Imageschaden durch negative Publizität entstehen.

Zahlungen werden im Versicherungsunternehmen per manuellem oder maschinelltem Überweisungsweg oder per Scheck geleistet. Sowohl der Scheckverkehr als auch der Überweisungsverkehr bergen Risiken, wenn keine ausreichenden Kontrollen implementiert sind.

Ausgehende Überweisungen

Bei manuellen Überweisungen, d. h. der Überweisungsträger wird per Hand ausgefüllt, ist folgende Fallkonstellation denkbar: Es genügt, wenn ein Betrüger die Unterschrift eines der Kontobevollmächtigten und die entsprechende Kontonummer in Erfahrung bringt. Im nächsten Schritt muss er ein Konto eröffnen. Laut Geldwäschegesetz muss jeder, der ein Konto eröffnet, seine Identität durch einen Personalausweis oder Reisepass nachweisen. Die Eröffnung fiktiver Konten, die Fälschung der Unterschriften auf einem Überweisungsträger sowie das Einspeisen in den Postverkehr der Bank lässt sich ohne größeren Aufwand bewerkstelligen. Es besteht dann ein erhebliches Risiko, dass eine so gefälschte Überweisung dem Konto gutgeschrieben und ausgezahlt wird. Der Kontoinhaber kann in diesen Fällen aufgrund der Verwendung falscher Angaben bei Kontoeröffnung häufig nicht identifiziert werden. Die Banken führen bei Überweisungen und Scheckeinreichungen zwar betragsabhängige Stichprobenprüfungen durch, jedoch sollten auch die Versicherungsunternehmen über ein systematisches Internes Kontrollsystem im Zahlungsverkehr verfügen.

Das Veruntreuungsrisiko bei Überweisungen kann durch die Anwendung eines sogenannten „Sollzahlenverfahrens“ erheblich vermindert werden, d. h. die Überweisung wird zusätzlich mit Nummern versehen, die nur dem überweisenden Unternehmen und der Bank bekannt sind. Bei jeder Überweisung wird eine nach einem bestimmten Algorithmus berechnete Sollzahl eingesetzt. Die Bank, die den Algorithmus ebenfalls kennt, führt die Überweisung nur bei richtiger Sollzahl durch. Der Betrüger müsste also die richtige „Sollzahl“ für die Überweisung in Erfahrung bringen, diese ist bei richtiger Handhabung aber nur einem sehr eingeschränkten Kreis von vertrauenswürdigen Mitarbeitern bekannt.

Die Fälschung von Überweisungen im maschinellen Datenträgeraustausch (Magnetbänder, Disketten) oder im elektronischen Überweisungsverkehr ist durch die Verwendung von Verschlüsselungen, Abstimm- und Kontrollsummen (z. B. Vollständigkeitskontrolle hinsichtlich der Übernahme aller Sätze auf das Magnetband bzw. in den elektronischen Versand) sicherer als manuelle Überweisungen. Erst nach Durchführung der Kontrollen sollte die Datenübertragung oder Versand der Magnetbänder freigegeben werden. Fälschungen im elektronischen Zahlungsverkehr (Datenträger, PIN-TAN Verfahren) sind aufgrund der Vielfalt der zu verwendenden EDV-technischen Konventionen wesentlich schwieriger umzusetzen als das Fälschen eines manuellen Überweisungsträgers oder Scheckformulars. Die Zulässigkeit von mündlichen Überweisungen in eiligen Fällen ist in einer gesonderten Vereinbarung mit der Bank zu regeln.

Scheckverkehr

Die Bezahlung mit Schecks birgt eine Reihe von Risiken und ist, da sie in Papierform erstellt und auf dem Postwege versandt werden, arbeitsaufwendig, teuer und anfällig für Fälschungen.

Scheckeingänge sind bei Versicherungsunternehmen weniger verbreitet. Eingehende Schecks sollten sofort in einem Scheckbuch registriert und zur Vermeidung von Zinsverlusten unverzüglich bei der Bank eingereicht werden.

Scheckausgänge werden im Versicherungsunternehmen vorwiegend zur Bezahlung von Schäden in Form eines Briefschecks oder bei der Regulierung vor Ort durch einen Schadenregulierer (sogenannte Reguliererschecks) eingesetzt. Die Verwendung von Schecks wird häufig mit Kundenwünschen begründet. Die Übergabe von Schecks wird oftmals der Übergabe von Bargeld gleichgesetzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Scheck nur an Erfüllung statt gegeben wird. Der Kunde muss den Scheck erst per Post oder persönlich bei der Bank einreichen. Bis dies geschieht, wäre auch die Überweisung im Regelfall dem Konto bereits gutgeschrieben worden sein.

Das Scheckrecht unterscheidet verschiedene Scheckarten: den Barscheck, Verrechnungsscheck und den Orderverrechnungsscheck. Verrechnungsschecks und Orderverrechnungsschecks können nur auf einem Bankkonto gutgeschrieben werden. Es ist somit der Nachweis des Empfängers grundsätzlich gegeben. Es sei denn, dem Empfänger ist es gelungen, ein fingiertes Konto zu eröffnen. Bei einem Orderverrechnungsscheck muss zusätzlich die Unterschrift des Begünstigten auf der Rückseite festgehalten werden (Indossament).

Mit fortschreitender Technik (Farbkopien, Digitalisierung etc.) wird es immer einfacher, Schecks zu fälschen. Es ist z. B. heute schon durch die Scanner-Technik möglich, Schecks in den Computer einzuscannen und z. B. die faksimilierte Unterschrift, OCR-Zeilen etc. identisch zu reproduzieren und an den vorgesehenen Stellen hinzuzufügen. Da die Unterschrift seitens des Unternehmens aufgrund der Menge der auszustellenden Schecks maschinell auf die Schecks aufgedruckt wird, ist auch sie leicht zu fälschen.

Durch folgende Maßnahmen lassen sich die Risiken beim Scheckverkehr reduzieren:

- Ausschließliche Verwendung von Verrechnungsschecks;
- die Scheckanforderung sollte, genau wie jede andere Zahlung, einem Freigabeverfahren unterliegen);
- schwer nachzuahmende Gestaltung durch Verwendung von besonderen Druckverfahren;
- Nachweis der fortlaufenden Nummernserie (auch für verdruckte Schecks);
- sichere Aufbewahrung der Scheckformulare, restriktiver Zugang zu den Scheckformularen (beschränkter Personenkreis; sei es bei Verwahrung im Tresor oder wenn die Schecks direkt aus dem EDV-System heraus gedruckt werden, sollen die Berechtigungen hierzu nur an einen eng begrenzten Personenkreis gegeben werden);
- alphabetische und numerische Angabe des Betrags und Begrenzung der führenden Stelle durch Platzhalter (XXX, Striche etc.) im Scheckformular. Es

ist schon wiederholt vorgekommen, dass der Scheckbetrag durch Hinzufügen einer Stelle erhöht wurde;

- die Einlösung der Schecks muss zeitnah anhand der Gegenbuchungen in einem Scheckkontrollbestand überwacht werden (Scheckkontrollbestand). Bei einem gefälschten Scheck fehlt die Gegenbuchung. Bei einer beträglich Manipulation eines Schecks würde der firmenintern gebuchte Betrag nicht mit dem Einlösungsbetrag des manipulierten Schecks übereinstimmen. Die Kontrolle sollte so zeitnah durchgeführt werden, dass ein Widerspruch der Scheckeinlösung noch möglich ist und eine Gutschrift auf dem Bankkonto des „Einreichers“ unterbleibt.

Der Postversand von Schecks stellt ebenfalls ein Risiko dar. Es dürfte vielerorts kein Problem sein, Scheckbriefe aus Briefkästen unbefugt zu entnehmen und zu versuchen, darin enthaltene Schecks einzulösen. Auch dies ist, wie nachfolgende Quelle zeigt, nicht reine Theorie. „Das hessische Landeskriminalamt hat davor gewarnt, Verrechnungsschecks mit der Post zu versenden. Seit Mitte 1994 sei eine besorgniserregende Zunahme von Diebstählen von Verrechnungsschecks auf dem Postweg zu beobachten. Allein im Großraum Frankfurt seien in den vergangenen beiden Monaten mehr als 600 Verrechnungsschecks entwendet und eingelöst worden. Täter seien oft nicht Mitarbeiter der Post, sondern unbeteiligte Personen, die eine günstige Gelegenheit zum Griff in den Postsack nutzten oder die Schecks aus den Briefkästen stehlen. Das Risiko für die Täter sei gering, das Zurückverfolgen der Wege der Schecks schwierig. Meist würden die Beträge einem Fremdkonto gutgeschrieben und kurze Zeit darauf bar abgehoben.“¹⁷¹

Nachweise, dass der Scheckeinreicher den Scheck nicht gutgläubig erworben hat, der Nachverfolg einer jedoch auch nur bei Orderschecks erforderlichen Indossamentenkette (Ausfindigmachen von Adressen und Personen), die Rückforderung der Beträge (bei Verwendung von gefälschten, gestohlenen Ausweisen), stellen sich erfahrungsgemäß als schwierig und arbeitsintensiv dar. Allein die Bearbeitung von Nachforschungsaufträgen bei Banken dauern oft mehrere Wochen und verursachen erheblichen Aufwand.

Lastschriftverfahren

Der Einzug der Prämien geschieht zum überwiegenden Teil im Lastschriftverfahren. Es ist darauf zu achten, dass dem Versicherungsunternehmen eine gültige und unterschriebene Lastschrifttermächtigung des Kunden vorliegt. Das Lastschriftverfahren ist eine kostengünstige und verlässliche Methode des Beitragseinzugs. Die Lastschriftdaten mit den Banken werden in der Regel auf Magnetbändern ausgetauscht. Es ist darauf zu achten, dass die entsprechenden Sicherheitsvorkehrungen, wie z. B. Ausfüllen der Magnetbandbegleitzettel, Einspielen der richtigen Versionen etc., beachtet werden. Es ist zu

171 Süddeutsche Zeitung vom 27. 9. 1999.

beachten, dass der Kunde nach dem Lastschriftabkommen der Banken innerhalb von sechs Wochen den Betrag ohne Angabe von Gründen zurückbuchen kann. Der Trend geht auch hier zum elektronischen Datenaustausch, der einschlägige Sicherheitsvorkehrungen, wie z. B. Verschlüsselung der Daten und Verwendung von Geheimcodes, erfordert.

F.VII.3.9 Nebenbuchhaltungen, Beitragsaußenstände

Bei der Zusammensetzung der Beitragsaußenstände ist zu prüfen, ob nennenswerte Außenstände gegenüber einem oder einigen wenigen Schuldern, z. B. Maklern, Generalvertretern, Großagenturen, Firmen und Banken, bestehen. Wenn der Ausfall von Forderungen gegenüber einer oder einigen wenigen Adresse(n) ein ernsthaftes Problem darstellt, sollten nachfolgende Maßnahmen zur Risikoreduktion geprüft werden:

- Bonitätsprüfung (Bilanzanalyse, Kennzahlen, Bankauskünfte) des Schuldners. Wie wahrscheinlich ist ein Ausfall eines oder mehrerer Schuldner(s) gleichzeitig?
- Können die Risiken dauerhaft durch ein rascheres Beitragsinkasso reduziert werden?
- Ist eine Reduzierung des Risikos durch Hinterlegung von Sicherheiten (Bürgschaften der Muttergesellschaft, Bankbürgschaften etc.) sinnvoll? Hier sind die zusätzlichen Kosten der Sicherheit (Bankgebühren) einerseits mit dem Gewinn an Sicherheit andererseits abzuwägen.

Hinsichtlich der Forderungen aus dem selbst abgeschlossenen Versicherungsgeschäft muss der Wirtschaftsprüfer gemäß der Verordnung über den Inhalt der Prüferberichte über die Einbringlichkeit und über Abschreibungen und Wertberichtigung berichten.

Die Buchung der Beitragseinnahmen erfolgt entweder nach dem Sollsystem, d. h. die Belastung der Maklerkonten, Vertreter- und Versicherungsnehmerkonten erfolgt, nachdem lt. Versicherungsschein der Beitrag fällig wird, d. h. rechtswirksam die Forderung für das Unternehmen entsteht oder nach dem Istsystem, d. h. bei Eingang der Zahlung.

Die Fälligkeit der Prämie ist in § 35 Versicherungsvertragsgesetz geregelt:

„Der Versicherungsnehmer hat die Prämie und, wenn laufende Prämien bedungen sind, die Erstprämie sofort nach dem Abschluss des Vertrags zu zahlen. Er ist zur Zahlung nur gegen Aushändigung des Versicherungsscheins verpflichtet, es sei denn, dass die Ausstellung eines Versicherungsscheins abgeschlossen ist.“

Eine Buchung nach dem sogenannten Istsystem, d. h. Verzicht auf die Forderungsbuchung und Buchung des Geschäftsvorfalles erst bei Eingang der Prämie, ist nach § 253 HGB nicht zulässig, da die Forderungen nicht erfasst werden. Die Beitragseinnahme ist zusätzlich auch ein Maß über die eingegangene

nen Haftungsverpflichtungen des Unternehmens und fließt in die Solvabilitätsberechnung ein.

Die vollständige und korrekte Zuordnung der eingehenden Beiträge zu den entsprechenden Sollstellungen stellt ein Dauerproblem dar. Hier ist ein maschiinelles Auszifferungsverfahren vorzusehen, d. h. es müssen eindeutige Kriterien definiert werden, nach denen die Sollstellung (Forderung) mit dem Beitragseingang in Übereinstimmung gebracht wird.

Die Altersstruktur der Forderungen, d. h. die Gruppierung der Forderung nach dem Alter, gibt Aufschluss über die Wirksamkeit der Inkassobemühungen und lässt einen Rückschluss auf die Wahrscheinlichkeit ihrer Einbringlichkeit zu. Je älter die Forderungen sind, desto geringer sind grundsätzlich Chancen ihrer Realisierbarkeit. Die Forderung entsteht bei Ausstellung des Versicherungsscheins, zu Beginn der Versicherungsperiode, bei Ratenzahlung jeweils gemäß Ratenzahlungsvereinbarung. Der Altersaufbau gibt wieder, wie lange die Forderung schon besteht. Die Forderungen werden dabei nach Alter, z. B. älter als 3 Monate, älter als 6 Monate, älter als 9 Monate, gruppiert. Der Altersaufbau ist eine bewährte Analyseverfahren. Bei Forderungen, die eine gewisse Altersgrenze überschritten haben, empfiehlt sich eine gezielte Ursachenanalyse hinsichtlich der Wirksamkeit des Mahnverfahrens. Es besteht nämlich die Gefahr, dass die Versicherungsnehmer nur dann bezahlen, wenn ein Schaden entsteht. Dies bedeutet für den Versicherer eine Antiselektion der Risiken. Der Altersaufbau von Forderung dient auch der Überwachung der Verjährungsfristen. Es ist durch rechtzeitige Klageerhebung zu verhindern, dass der Schuldner die Einrede der Verjährung geltend macht. Sofern der Forderungseinzug einem Drittunternehmen übertragen wird, sollte sich das Versicherungsunternehmen zur Vermeidung von Imageschäden von der Seriosität des Inkassounternehmens überzeugen. Die Ausbuchung von Forderungen wegen Uneinbringlichkeit sollte im Rahmen des Vieraugenprinzips erfolgen und je nach Betragshöhe von der entsprechenden Hierarchieebene genehmigt werden. Auch die buchhalterische Ausbuchung bedeutet noch nicht den rechtswirksamen Verzicht auf Eintreibung. In Großbritannien ist der Versicherungsschutz erst nach Bezahlung der Erst- und Folgeprämie wirksam, dies verhindert viele der obengenannten Probleme.

Nicht zuzuordnende Zahlungen (aufgrund fehlender Versicherungsscheinnummer, Betragsungleichheit etc.) sollten auf ein Konto für nicht unterzubringende Zahlungen abgestellt werden. Der Bearbeitungsstand dieses Kontos ist laufend zu überwachen, die auf dieses Konto überwiesenen Beträge stellen bis zu ihrer Klärung Verbindlichkeiten des Versicherungsunternehmens an den Überweisenden dar.

Ferner muss eine regelmäßige Abstimmung der Kontokorrentkonten mit den Salden im Hauptbuch stattfinden.

F.VII.3.10 Funktionsausgliederung (Outsourcing)

Es ist grundsätzlich möglich, Inkasso- oder andere Buchhaltungsfunktionen auszugliedern. In der Praxis geschieht dies z. B., wenn ein Makler oder eine Vertretung Inkassoberechtigung hat, die Schadenregulierung wahrnimmt und im Zuge dessen die anfallenden Daten in die Rechnungswesensysteme eingibt.

Bei einem Outsourcing des Rechnungswesens oder von Teilen der Buchhaltung muss sichergestellt sein, dass

- der Partner dauerhaft und verlässlich die Aufgaben erfüllen kann,
- die Buchführung nach den Richtlinien ordnungsmäßiger Buchführung erfolgt und gesellschaftsspezifische Regelungen eingehalten werden,
- Datenschutzbelange gewährleistet sind (Auftragsdatenverarbeitung) und generell die Vertraulichkeit gewahrt bleibt,
- die Gesellschaft ein jederzeitiges Informations- und Prüfrecht erhält, d. h. dass die Prüfer des Aufsichtsamtes, Steuerprüfer und die Interne Revision jederzeit Zugang zu den Unterlagen erhalten,
- die Vorlagepflicht des Funktionsausgliederungsvertrags nach § 13 VAG beim Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen erfolgt bzw. vorab geklärt wurde.

Bei Auslagerung eines wesentlichen Bereichs muss immer berücksichtigt werden, dass dadurch für das Unternehmen gefährliche Abhängigkeiten entstehen, die eventuelle kurzfristige Kostenvorteile rasch kompensieren können.

G Risikomanagement in den fachübergreifenden Kontrollinstanzen

Sofern das Risikomanagement in den einzelnen Fachbereichen nicht ausreicht, die Risiken zu erkennen, können unzureichende Kontrollen oder bestandsgefährdende Risiken durch die Revision oder durch das Controlling erkannt und aufgezeigt werden. Interne Revision und Controlling stellen bildlich ausgedrückt ein weiteres Sicherheitsnetz dar.

G.I Interne Revision

Die Interne Revision ist der Geist der stets verneint,¹⁷² sie muss den Status quo kritisch hinterfragen und den Dingen auf den Grund gehen. Das Institut für Interne Revision definiert die Revision wie folgt: „Interne Revision ist eine unabhängige und objektive Tätigkeit mit dem Ziel, durch Prüfung und Beratung zur angemessenen Beurteilung der Risikosituation („assurance“), zur Sicherheit, Wertsteigerung und Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen.

Interne Revision unterstützt die Organisationen bei der Erreichung ihrer Ziele durch systematische, zielgerichtete und anerkannte Vorgehensweise zur Bewertung und Verbesserung der Effektivität des Risikomanagements, der Steuerung und Überwachung sowie der Prozesse in Bezug auf Unternehmensverfassung und Unternehmensführung („corporate governance“).

Die Versicherungsgesellschaften verfügen traditionell über gut ausgestattete Revisionsabteilungen.

Die Interne Revision hat im Wesentlichen die Aufgabe, das Unternehmen vor Vermögensverlusten und Imageschäden zu schützen. Die Revision unterstützt die Geschäftsleitung in ihrer Überwachungsfunktion und trägt so zum Erreichen der Unternehmensziele bei. Aufgabe der Revision ist primär die Prüfung des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems. Daneben gewinnt die Prüfung von Betrugs-, Manipulations- und Verdachtsfällen leider zunehmend an Bedeutung. Last, but not least, sind noch die Beratungsfunktion, ex ante-Revision und die Ausbildungsfunktion (breite Ausbildung neuer Mitarbeiter für das Unternehmen) zu erwähnen.

G.I.1 Risiken im Revisionsbereich

Die bei den Wirtschaftsprüfern oder im Controlling genannten Risiken sind grundsätzlich auch auf den Bereich der Internen Revision anwendbar und vice versa.

¹⁷² Anspielung auf einen Text in Goethes Faust: Ich bin der Geist, der stets verneint, und dies mit Recht, denn alles was entsteht, ist wert, dass es vergeht ...

Die Fragestellung für die Revision lautet, ob die Ablauf- und Aufbauorganisation des geprüften Bereiches so gestaltet ist, dass wesentliche Soll/Ist-Abweichungen und Risiken im Geschäftsablauf erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Dabei muss die Revision ihre Prüfungshandlungen so anlegen, dass wesentliche Schwächen erkannt werden.

G.I.1.1 Ungenügende quantitative oder qualitative Ausstattung

Ein Risiko besteht in der ungenügenden qualitativen oder quantitativen Ausstattung der Revisionsabteilung. Dies kann darin begründet sein, dass die Revision von vornherein unterbesetzt ist oder die Ausstattung und Entwicklungsmöglichkeiten nicht ausreichend attraktiv gestaltet sind, um qualifizierte Mitarbeiter für die Tätigkeit dauerhaft zu gewinnen. In vielen Unternehmen leiden die Revisionsabteilungen unter einer zu hohen Fluktuation. Durch die laufende Abwanderung tritt eine Erosion der notwendigen Wissensbasis ein. Das Revisionshandwerk ist aufgrund der Fülle des erforderlichen Detailwissens im besonderen Maße auf erfahrene Mitarbeiter angewiesen. Bei einer hohen Fluktuationsrate leistet die Revision einen erheblichen Beitrag zur Ausbildung neuer Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter helfen auch, das Gedankengut der Revision zu verbreiten. Es besteht aber die erhebliche Gefahr, dass die Revision nicht mehr über eine ausreichende Kompetenz verfügt, um ihre Kernaufgabe zu erfüllen. Dies kann dazu führen, dass einzelne Bereiche wegen ihrer Komplexität nicht oder nur unzureichend geprüft werden. Aber auch eine mangelnde Fluktuation kann lähmend wirken, indem Impulse von außen fehlen.

Durch die wachsende Arbeitsteilung und Komplexität ist es insbesondere für kleinere Revisionseinheiten schwierig, das breite Aufgabenspektrum eines Sachversicherers revisionstechnisch qualifiziert abzudecken. Es muss Spezial-Know-how für die verschiedenen IT-Problematiken, das Finanzgeschäft sowie für die Erst- und Rückversicherung bereitgehalten werden. Ohne eine gewisse Fachkompetenz kann die Wirkungsweise des Internen Kontrollsystems nicht ausreichend beurteilt werden. Das Risiko besteht im Nichterkennen von Risikosituationen und Kontrolllücken aufgrund von mangelndem „Know-how“.

G.I.1.2 Irrtumsrisiko

Ein weiteres Risiko liegt darin, dass eine bestimmte Fehlerkonstellation nicht erkannt wird, zum Beispiel weil sie nicht in die Stichprobe fällt oder aus den vorliegenden Feststellungen nicht die richtigen Schlüsse gezogen werden.

G.I.1.3 Mangelnde Akzeptanz

Ein weiteres Risiko besteht in einer mangelnden Akzeptanz der Revision. Dies heißt, dass die Revision zwar Feststellungen trifft, die erforderlichen Ände-

rungsprozesse aber nicht in Gang gesetzt werden. Die Gründe hierfür können beispielsweise sein:

- Ungenügender Maßnahmenverfolg aus Zeitgründen oder Bequemlichkeit,
- mangelnde Unterstützung oder Aufmerksamkeit seitens der Geschäftsführung,
- unzureichende Konfliktbereitschaft seitens der Revision,
- unzureichende hierarchische Positionierung der Revision.

G.1.2 Rechtliche Grundlagen, Orientierungshilfen

In der allgemeinen Begründung zum KonTraG wird ausgeführt: „Die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene interne Revision zu sorgen, soll verdeutlicht werden. Es handelt sich um eine gesetzliche Hervorhebung der allgemeinen Leitungsaufgabe des Vorstands gemäß § 76 AktG, zu der auch die Organisation gehört. Die Verletzung dieser Organisationspflicht kann zu Schadensersatzpflicht führen.“¹⁷³ Es ist somit das erste Mal, dass unabhängig vom Wirtschaftszweig – mit Ausnahme des Bankensektors – die Interne Revision in Zusammenhang mit einem Gesetz genannt wird. Die Position der Internen Revision wird dadurch eindeutig gestärkt. Die laufende Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Risikomanagement- und Frühwarnsystems obliegt der Internen Revision.

Die Verordnung über den Inhalt der Prüferberichte zu den Jahresabschlüssen von Versicherungsunternehmen (PrüfV) verlangt in § 4, dass der Wirtschaftsprüfer über die Ausgestaltung der Innenrevision im allgemeinen Teil des Prüfungsberichts berichtet. Berichtspunkte sind z. B. die personelle Ausstattung, organisatorische Eingliederung in das Unternehmen, Prüfungsturnus, Unabhängigkeit, Regelung des Maßnahmenverfolgs, Qualifikation der Prüfer etc.

Das BAV verweist in verschiedenen Rundschreiben auf die Interne Revision:

- R3/2000 Einsatz derivativer Finanzinstrumente
- R3/99 Handel von strukturierten Produkten
- R1/93 Jährliche Prüfung der Einhaltung der Bestimmungen des Geldwäschegesetzes

Das Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen hat in seinem Rundschreiben 1/2000 detailliert die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute formuliert. Des Weiteren gibt es verschiedene Veröffentlichungen des GDV zur Internen Revision.

¹⁷³ Bundestagsdrucksache 13/9712, S. 15.

G.1.3 *Risikomanagement und Organisation der Revisionsarbeit*

G.1.3.1 Revisionshandbuch, Rundschreiben

Die Rechte und Pflichten der Revision sollten in einem Rundschreiben bzw. Revisionsstatut geregelt und im Hause bekannt gemacht werden. In diesem Rundschreiben sollten die Aufgaben sowie die aktiven und passiven Informationsrechte der Revision geregelt sein. Insbesondere sollte im Hause allen Abteilungen bekannt sein, dass bei Betrugs- und Manipulationsfällen die Revision grundsätzlich unverzüglich zu informieren ist. Die Arbeits- und Vorgehensweise der Revision sollte in einem Revisionshandbuch geregelt sein. Hier ist z. B. die Prüfungsdurchführung, Stichprobenauswahl und Selektionsmöglichkeiten, Prüfungsturnus, Prüfungsplanung, Art und Umfang der Berichtsabfassung, Berichtsverteiler, Nachhalten der mit der geprüften Stelle vereinbarten Maßnahmen, zu regeln.

G.1.3.2 Personelle Ausstattung, Revision und Qualifikation der Revisoren

In der Versicherungswirtschaft hat sich ein Verhältnis von einem Revisor für 250 bis 300 angestellte Mitarbeiter herausgebildet.¹⁷⁴ Entscheidend ist neben der quantitativen Ausstattung die qualitative Eignung der Revisionsmitarbeiter. Revisionsabteilungen mit weniger als drei Mitarbeitern sind sehr anfällig für Fluktuation. Darüber hinaus kann das nötige Wissensspektrum, von der Informationstechnologie über die Erst- und Rückversicherung bis zum Derivategeschäft, von wenigen Mitarbeitern nur schwerlich kompetent abgedeckt werden.

Aufgrund des raschen Wandels und der zunehmenden Komplexität sowie der wachsenden Verantwortung benötigt die Revision sehr gut ausgebildete Mitarbeiter. Der moderne Revisor sollte über

- breites Fachwissen (Versicherungs-, Finanz-, Buchhaltungs-, EDV- und grundlegende juristische Kenntnisse),
- rasche Auffassungsgabe,
- analytisches und logisches Denkvermögen,
- soziale Kompetenz und Konfliktfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit (schriftlich und mündlich) und
- Teamfähigkeit

verfügen. Die Revisoren müssen sich in ihren Fachgebieten regelmäßig weiterbilden. Die Beachtung der einschlägigen beruflichen Standards, wie z. B. ein hohes Maß an persönlicher Integrität und Verschwiegenheit, ist selbstverständlich.

Nur gut ausgebildete Revisoren, die übergreifend und interdisziplinär denken, sind in der Lage, bestandsgefährdende Entwicklungen zu erkennen und auf

¹⁷⁴ Ergebnis einer internen Erhebung des Arbeitskreises bayerischer Versicherungsunternehmen.

die Gefahren aufmerksam zu machen. Da die Revision detailorientiert und gründlich arbeitet, besteht in der Revision besonders die Gefahr, den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr zu sehen. Eine moderne Revision muss also stets die Wertigkeit ihrer Feststellungen im Auge behalten und sollte sie in Relation zu den Bezugsgrößen der geprüften Einheit und des Gesamtunternehmens sehen.

G.I.3.3 Unabhängigkeit der Revisionsfunktion

Die Revision muss von den Einheiten oder Funktionen, die sie prüft, unabhängig sein. Dies bedeutet, dass die Revision grundsätzlich keine Aufgaben im operativen Bereich übernehmen darf. Es ist in keiner Weise Aufgabe der Revision, aufgezeigte Mängel zu beheben, da sie die von ihr ausgeführten Tätigkeiten irgendwann selbst wieder prüfen müsste. Die unmittelbare Unterstellung der Revisionsfunktion unter die Geschäftsleitung fördert die Unabhängigkeit und Objektivität.

Wenn die Revisionsfunktion hierarchisch zu niedrig eingestuft ist, besteht die Gefahr, dass sie mit ihrer (Früh-) Warnfunktion nicht in ausreichendem Maße akzeptiert wird. Die Erfüllung der Warnfunktion erfordert seitens der Revision auch eine gewisse Konfliktbereitschaft. Zünd unterscheidet zwischen innerer und äußerer Unabhängigkeit und führt hierzu aus: „Die Unabhängigkeit des Prüfers ist eine Grundmaxime für jede Revision, ob intern oder extern. Die innere Unabhängigkeit (Unbefangenheit) ist eine Frage der Einstellung; die äußere Unabhängigkeit wird weitgehend von ihrer organisatorischen Eingliederung und damit von ihrer Unterstellung bestimmt“.¹⁷⁵ Die Revision benötigt entsprechenden Rückhalt, um gerade das Vorhandensein von erheblichen oder sogar bestandsgefährdenden Risiken zu thematisieren und an die Geschäftsleitung zu berichten. Ein gewisser Widerstand der geprüften Stelle könnte daraus resultieren, dass die geprüfte Einheit in diesen Fällen selbst berichtspflichtig gewesen wäre.

G.I.3.4 Uneingeschränktes Informationsrecht

Die Revision verfügt über ein uneingeschränktes Informationsrecht. Dies bedeutet, dass der Revision keine Informationen vorenthalten werden dürfen, und dass sie auch passiv in den Informationsfluss der Unternehmung eingebunden ist und über Veränderungen in den einzelnen Bereichen informiert wird. Dabei spielt auch der Zeitfaktor eine gewisse Rolle, d. h. die Revision muss die Informationen auch rechtzeitig erhalten.

¹⁷⁵ Andre Zünd, Revisionslehre, S. 170, Zürich 1982.

G.1.3.5 Prüfungsplanung

Zur Erfüllung ihrer Aufgabe muss die Revision grundsätzlich in allen Bereichen des Unternehmens prüfen (sogenannter Grundsatz der Flächendeckung). Es sollte ein Zeitraum festgelegt werden, in dem die Prüfungsthemen abzuarbeiten sind. In der Praxis ist dies meist ein Zyklus von drei bis fünf Jahren. Die Revision sollte eine Jahresplanung und eine Langfristplanung, die in der Regel drei bis fünf Jahre umfasst, erstellen. Die Planung sollte die vorhandenen Kapazitäten für Prüfungen in Tagen, den benötigten Kapazitäten (= geschätzte Anzahl der Prüfungen x Anzahl der Tage pro Prüfung) gegenüberstellen. Nur anhand einer solchen Gegenüberstellung kann festgestellt werden, ob die vorhandene Kapazität überhaupt ausreicht, alle Prüfungsthemen in einem definierten Zeitraum abzuarbeiten. Bei der Kapazitätsplanung ist ein gewisser Zeitbedarf für

- Sonderprüfungen, z. B. Verdachts-, Betrugs- und Manipulationsfälle,
- Zeiten für Ausbildung, Einarbeitung,
- Beratung,
- administrative Tätigkeiten,
- Urlaub, Krankheiten

anzusetzen. Das Risiko, dass beispielsweise weite Bereiche eines Unternehmens nicht geprüft werden können, wird bei einer solchen Vorgehensweise transparent. Es sollte regelmäßig die Planung mit dem Ist abgeglichen werden. Es empfiehlt sich, die Prüfungsplanung sowie wesentliche Planungsabweichungen mit der Geschäftsleitung abzustimmen.

Die Planung sollte unter Risikogesichtspunkten erfolgen. Risikoorientiertes Prüfen in der Revision bedeutet, dass die vorhandene Revisionskapazität grundsätzlich unter Risikogesichtspunkten den einzelnen Prüfungsthemen und Prüfungsschwerpunkten zugeordnet wird, dass also für Prüfbereiche mit hohem Risiko auch mehr Prüfkapazität aufgewandt wird.

In der Praxis werden die verschiedenen Prüfungsthemen mit Risikoindikatoren belegt (z. B. 1 – 10). Anhaltspunkte für die Vergabe von Risikoindikatoren und für die Risikobetrachtung können folgende Merkmale der zu prüfenden Einheit sein:

- Ausbildungsstand und Qualität der Mitarbeiter
- Überdurchschnittliche Fluktuation
- Hinweise auf schlechte Arbeitsmoral, schlechte Stimmung
- Qualität des Internen Kontrollsystems
- Anzahl und Ausprägung der maschinellen Kontrollen
- Grad der EDV-technischen Unterstützung der Arbeitsprozesse und Anteil der manuellen Tätigkeiten
- Komplexität der Arbeitsabläufe
- Qualität der Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation
- Verwertbarkeit des Vermögens (d. h. wie leicht kann das Geld an unberechtigte Dritte transferiert werden)

- Überdurchschnittliches Wachstum
- Schlechter Geschäftsverlauf, auffällige Geschäfte zum Jahresende (Realisierung von Gewinnen)
- Organisatorische Veränderungen (Zusammenlegung, neue EDV-Systeme, neue Führungsmannschaft etc.)
- Signifikante Budgetüberschreitungen
- Dauerhafte Arbeitsrückstände
- Schlechte Ergebnisse der Prüfungen durch Wirtschafts-, Steuer-, Aufsichtsamtprüfer und Interne Revision (letzte Prüfung).

Dabei handelt es sich bei einer Risikoeinstufung immer auch um eine subjektive Wertung, die der Veränderung im Zeitablauf unterworfen ist. Die Anpassung und Aktualisierung von Risikoparametern sollte aus Zeitgründen pragmatisch gehandhabt werden.

G.1.3.6 Prüfungsdurchführung

Die Prüfungen sollten zur Vermeidung von Missverständnissen und zur besseren Terminabstimmung vorab schriftlich angekündigt werden. Die Prüfungen sind gründlich vorzubereiten. Zur Vorbereitung kommen folgende Informationsquellen in Betracht:

- Interne Arbeitsanweisungen und Rundschreiben
- Organigramme
- Stellenbeschreibungen
- Auskünfte der geprüften Stelle
- Berichte der Wirtschaftsprüfer, Aufsichtsamt-, Steuer- und Sozialversicherungsprüfer, letzter Bericht der Internen Revision
- Gesetzestexte, Richtlinien und Kommentare
- Verlautbarungen und Rundschreiben des BAV
- Controllingzahlen (Budget, Kosten, Umsätze, Zahlungen etc.)
- Selekte zur Auswahl von Geschäftsvorfällen
- Checklisten und Veröffentlichungen des Institutes für Interne Revision
- Informationen aus dem Internet (z. B. Sicherheitsfragen in der EDV, Konkurrenzanbieter, Checklisten etc.)

Das Revisionsvorgehen sollte bei umfangreicheren Prüfungen in einem Prüfprogramm festgelegt werden, das folgendermaßen aufgebaut werden kann:

- Prüfungsziele
- Prüfungsfragen in Form von Checklisten
- Prüfungshandlungen (durchzuführende Soll/Ist-Vergleiche)
- Auswahl der Prüffälle (Grundgesamtheit, Auswahlverfahren)
- Aufteilung der Prüfgebiete auf die Prüfer einschließlich einer zeitlichen Rahmenplanung

Es ist empfehlenswert, das Prüfprogramm mit dem Revisionsleiter abzustimmen.

Ebenfalls wird davor gewarnt, sich sklavisch an das Prüfprogramm zu halten, wenn die Gespräche und Untersuchungen zeigen, dass die Probleme in anderen Bereichen liegen, die im Prüfprogramm nicht oder nicht im entsprechenden Umfang vorgesehen waren.

Die Prüfung des Internen Kontrollsystems stellt dabei eine Hauptaufgabe dar. Grupp führt hierzu aus:

„Ein Prüfer kann die Ordnungsmäßigkeit der Abläufe dadurch überwachen, indem er in einem ausreichenden Umfang die Belege und Belegflüsse prüft. Das war in früheren Jahrzehnten auch die übliche Praxis der Revisoren. Durch die wachsende Belegflut konnten jedoch die Revisoren ihre Arbeit mit der abschließlichen Anwendung dieser Prüfmethode nicht mehr bewältigen.“¹⁷⁶

Heute konzentriert man sich auf die Prüfung von Abläufen und Systemen. Viele Kontrollen sind fester Bestandteil von Anwendungsprogrammen, die, einmal programmiert, zwangsläufig immer wieder gleich funktionieren. Hier reicht es grundsätzlich aus, sich in wenigen Fällen von der Funktionsfähigkeit zu überzeugen. Es muss allerdings geprüft werden, ob die zu prüfenden Kontrollen auch in allen, d. h. auch in ausgefallenen Fallkonstellationen, greifen. Dies bedingt, dass nach wie vor eine gewisse Anzahl von Geschäftsvorfällen zu prüfen ist. Anhand der einzelfallbezogenen Prüfung gewinnt der Prüfer jedoch viele Ideen auf weitere zu prüfende Fallkonstellationen. Verzichtet der Prüfer bei einer Systemprüfung auf den konkreten Nachvollzug von Einzelfällen, besteht die Gefahr, dass wesentliche Fehler und Schwachstellen übersehen werden. Die fallbezogene Prüfung von Geschäftsvorfällen ist Mittel zum Zweck der Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Internen Kontrollsystems. Die Revision unterstützt die Linienfunktionen nicht nur anlässlich von Prüfungen, sondern auch bei der Entwicklung und Aktualisierung des Internen Kontrollsystems.

Während der Prüfungsdurchführung ist es sinnvoll, einzelne Feststellungen oder Schwachstellen mit der geprüften Stelle zu besprechen. Bei gewissen Problemen ist es angebracht, mehrere Abteilungen oder Hierarchieebenen mit der Problemstellung zu konfrontieren. Bei Feststellungen sollte stets die Ursache für die Schwachstelle ermittelt und darüber hinaus eruiert werden, ob auch noch weitere Fehler der gleichen Art, eventuell auch bei anderen Organisationseinheiten, existieren.

Die Revisionsergebnisse und das Revisionsvorgehen sollten in jedem Fall in einem schriftlichen Bericht festgehalten werden. Der Bericht sollte Aufschluss über die Prüfmethodik, die Auswahl der Prüffälle (Anzahl der ausgewählten Fälle, Grundgesamtheit, Auswahlverfahren) geben. Bei Schwachstellen im Internen Kontrollsystem ist auf die damit verbundenen Risiken hinzuweisen. Der Bericht sollte dabei verständlich und prägnant abgefasst werden, damit

¹⁷⁶ Bruno Grupp, *Interne Revision: Moderne Verfahren und Arbeitstechniken*, Ludwigshafen/Rhein, Kiel 1986.

die Geschäftsleitung in der Lage ist, die Probleme nachzuvollziehen. Es empfiehlt sich, im Sinne einer ausgewogenen Berichterstattung die Stellungnahmen der geprüften Abteilung in den Bericht einzuarbeiten. Der Bericht sollte den Berichtsempfängern zeitnah zur Kenntnis gebracht werden.

Die Besprechung des gesamten Berichtsentwurfs in der Schlussbesprechung hilft Mißverständnisse zu vermeiden, die Geschäftsleitung erhält somit abgestimmte Ergebnisse. Darüber hinaus können komplexe Probleme besser im Dialog mit allen Beteiligten transparent gemacht und gelöst werden.

Das Prüfungsvorgehen ist in entsprechenden Arbeitsunterlagen ordnungsgemäß zu dokumentieren. Dabei ist es sinnvoll, grundlegende Informationen in einem Dauerordner aufzubewahren und Unterlagen zu einzelnen Prüfungsfeststellungen separat abzulegen. Die Dokumentation ist auf einen notwendigen Mindestumfang zu beschränken.

G.I.3.7 Konsequente Verfolgung der vereinbarten Maßnahmen

Ein Nutzen bzw. Mehrwert aus der Revisionsarbeit ergibt sich für die Unternehmung im Wesentlichen erst dann, wenn die Schwachstellen und Fehler durch entsprechende Maßnahmen beseitigt werden. Dies bedingt, dass die Revision nicht nur Feststellungen trifft, sondern im Idealfall gemeinsam mit der geprüften Stelle realisierbare Lösungsvorschläge erarbeitet. Diese sollten in den Bericht der Internen Revision einfließen. Die geprüften Stellen sollten sich eindeutig äußern, welche konkret benannten Verantwortlichen bis zu welchem Termin die vereinbarten Vorschläge realisieren. Die Revision muss ein konsequentes „follow up“ betreiben, d. h. sie muss sich auch konkret von der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen überzeugen. Werden die vereinbarten Maßnahmen nicht umgesetzt, sollte sie sich erneut mit der geprüften Stelle in Verbindung setzen und auch die Geschäftsleitung informieren (Eskalationsverfahren). Bei umfangreichen Feststellungen ist es grundsätzlich sinnvoll, eine Nachrevision anzusetzen.

G.II Controlling

Dem Controlling kommt im Rahmen des Risikomanagementsystems eine entscheidende Rolle zu. Heigl führt zur Entstehungsgeschichte des Controllers aus: „Der Controller ist unter dem Druck der Weltwirtschaftskrise in den dreißiger Jahren in Amerika eingerichtet worden.“¹⁷⁷

Controlling umfasst heute die „Bereitstellung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen für die gesamte Unternehmung. Im Versicherungsunternehmen dient es der Unterstützung der Unternehmensführung auf allen Führungsebenen des Innen- und Außendienstes, wobei insbesondere der

177 Anton Heigl, Controlling – Interne Revision, Stuttgart–New York 1978.

Informationsversorgung große Bedeutung zukommt.“¹⁷⁸ Nach einer Analyse des Schrifttums hinsichtlich der Aufgaben des Controllings kommt Heigl zu der Auffassung, dass „doch im Wesentlichen (folgende) drei Bestandteile

- Mitwirkung an Zielbildung und Planung,
- Mitwirkung in der Information und Kontrolle,
- Mitwirkung in Korrektur und Steuerungsaufgaben

übereinstimmend zu erkennen sind.“¹⁷⁹

Nach dem Zeithorizont unterscheidet man das operative und das strategische Controlling. Das operative Controlling konzentriert sich auf die Definition und Kontrolle der kurzfristigen Unternehmensziele, die meistens in Jahresplänen festgehalten sind. Das strategische Controlling soll zur langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz zur richtigen Positionierung des Unternehmens beitragen. Gegenstand des strategischen Controllings sind unter anderem Stärken- und Schwächenanalysen, Markt- und Wettbewerbsanalysen, Benchmarkvergleiche. Frühaufklärung und Risikomanagement verfolgen das gemeinsame Ziel der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges.

G.II.1 Risiken im Controllingbereich

Die im Abschnitt „Interne Revision“ geschilderten Risiken, wie unzureichende qualitative und quantitative Ausstattung oder mangelndes Durchsetzungsvermögen, sind auch auf den Controllingbereich übertragbar.

G.II.1.1 Falsche Daten oder unzureichende Datenbasis

Das Controlling greift auf eine Fülle von Daten vorwiegend aus dem Rechnungswesen und anderen Bereichen zurück. Es besteht die Gefahr, dass aus der Fülle der Daten nicht die entscheidungsrelevanten Daten herausgegriffen werden oder die entscheidungsrelevanten Daten, z. B. über die Ergebnisse einzelner Vertriebswege etc., nicht vorhanden sind. Ferner besteht das Risiko, dass die Daten falsch oder unvollständig sind. Die Gründe hierfür können in falschen Selektionen und Abfragen des Datenbestandes, in einer uneinheitlichen EDV-Landschaft, Rechenfehlern und in Falscheingaben und Übertragungsfehlern liegen.

G.II.1.2 Mangelnde Aktualität der Daten

Die Daten können z. B. aufgrund von Arbeitsrückständen bei der Dateneingabe oder einer schleppenden Bearbeitung veraltet sein, bis sie die Entschei-

178 Detlef Hesse, J. Matthias Graf von der Schulenburg, Norbert Wittmer, Dietmar Zietsch, Controlling im Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1993.

179 Anton Heigl, Controlling – Interne Revision, Stuttgart–New York 1978.

dungsträger erreichen. Ursachen hierfür können auch in langwierigen Abstimmprozessen und dem Durchlaufen mehrerer Hierarchieebenen liegen.

G.II.1.3 Mangelnde Transparenz der Ergebnisse

Das Controlling hat die Aufgabe, die Daten für die Entscheidungsträger transparent und empfängerorientiert aufzubereiten. Die Lieferung von sogenannten „Zahlenfriedhöfen“ kann verhindern, dass die notwendigen Entscheidungen und Schlüsse gezogen werden. Inwieweit jedoch Veränderungen eingeleitet werden, ist letztlich eine Frage der Unternehmenspolitik, die der Geschäftsleitung obliegt.

G.II.2 *Rechtliche Grundlagen, Orientierungshilfen*

Die Versicherungsgesellschaften verfügen traditionell über ein ausgereiftes Controlling. Eine gesetzliche Verpflichtung zum Betreiben des Controllings oder Vorschriften, wie ein Controlling in der Versicherungswirtschaft zu betreiben ist, bestehen nicht. Zum Thema Controlling in der Versicherungswirtschaft gibt es umfangreiche Literatur und Veröffentlichungen in Fachzeitschriften.

G.II.3 *Risikomanagement im Controllingbereich*

Aufgaben des Controllings

Dem Controlling kommt im Rahmen des Risikomanagements eine zentrale Bedeutung zu. Die Verantwortung für das Betreiben des Risikomanagementsystems wurde in vielen deutschen Versicherungsunternehmen den Controllingabteilungen übertragen. Die Aufgaben des strategischen Controllings und die Aufgaben des Risikomanagementsystems sind in vielen Bereichen deckungsgleich. Die nachfolgende Beschreibung des strategischen Controllings als ein „Instrument zur nachhaltigen Existenzsicherung und zur Erhaltung der zukünftigen Erfolgspotenziale des Unternehmens“¹⁸⁰ zeigt dies deutlich.

Planerstellung, sowohl für die operative als auch für die strategische Planung, setzt das Vorhandensein klarer Zielvorstellungen voraus, die von der Geschäftsleitung vorgegeben werden müssen. Im Rahmen des Zielbildungsprozesses mussten sich die Verantwortlichen auch schon bisher mit den der Zielerreichung entgegenstehenden Risiken befassen. Das Controlling sollte stets auf die Setzung realistischer, d. h. erreichbarer Ziele hinwirken. Die Planung kann dabei „bottom up“ oder „top down“ erfolgen, in der Regel orientiert sich die Planung an den Vorjahreswerten. In einer dynamischen, von raschen Veränderungen geprägten Umwelt kann eine strikte Orientierung an Vergangenheitswerten zu Planungsfehlern führen. Bei radikalen Marktverän-

180 Detlef Hess, J.-Matthias Graf von der Schulenburg, Norbert Wittmer, Dietmar Ziesch, Controlling im Versicherungsunternehmen, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1993, S. 9.

derungen und grundlegenden Umorganisationen muss der Planungsprozess aufgrund der neuen Verhältnisse grundlegend überarbeitet werden (z. B. zero-base-budgeting).

Die Aufgabe des Risikomanagementsystems erfordert, dass das Controlling nicht nur rein quantitative Kennzahlen verarbeitet, sondern auch stärker qualitative Aspekte und weiche Faktoren berücksichtigt. Die Entwicklung unternehmensexterner Faktoren, wie z. B. Innovationen am Markt, Kundenverhalten, demographische Entwicklungen, technische Entwicklungen, sollten stärker in die Controlling-Konzeption einfließen, damit eine ausreichende Chancenwahrnehmung und Sicherung der Erfolgspotenziale gewährleistet ist.

Des Weiteren ist sicherzustellen, dass die Controllingabteilung Informationen aus allen relevanten Unternehmensbereichen erhält. Das heißt, dass separate Controllingeinheiten, wie z. B. das Finanz- oder Vertriebscontrolling, ihre Kennzahlen und Risiken an das Zentral- oder Konzerncontrolling melden. Bisher wurden vielfach operative Risiken, z. B. aus dem Bereich der Informationstechnologie oder dem Personalbereich, nicht an das Controlling gemeldet. Ferner war in diesem Bereich auch nicht immer das entsprechende Know-how vorhanden, diese Risiken richtig einzuordnen.

Die Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung muss dabei rasch vonstatten gehen, da die Reaktionsgeschwindigkeit eine wesentliche Erfolgskomponente darstellt. Insbesondere in Krisensituationen ist, wie schon mehrfach dargelegt, die Zeit zum Handeln ein kostbares Gut. Dies bedeutet, dass bei besonders kritischen Sachverhalten auch ausserhalb der festgelegten Berichtsintervalle und durch Überspringen von Hierarchieebenen berichtet werden muss.

Das Controlling muss gewährleisten, dass die Vergleichbarkeit in zeitlicher Hinsicht und zwischen ähnlich strukturierten Unternehmenseinheiten gewährleistet ist. Dies setzt eine konsistente Datenerhebung bzw. die Offenlegung von Bewertungsänderungen voraus. Das im Rechnungswesen angewandte Prinzip der Bewertungsstetigkeit hat auch hier im übertragenen Sinne Gültigkeit. Es sollte vermieden werden, dass die kontrollierten Einheiten, wie z. B. einzelne Branchen oder Tochtergesellschaften, „Polster“ in Form von stillen Reserven anlegen, damit sie inoffiziell eine separate Ergebnissteuerung für ihren Verantwortungsbereich durchführen können.

Eine traditionelle Aufgabe des Controllings besteht in der Kontrolle der Einhaltung des vorgeschriebenen Kostenrahmens. Das Controlling sollte gemeinsam mit dem Rechnungswesen darauf achten, dass das Unternehmen über ein funktionsfähiges Kostenrechnungssystem verfügt. Dies bedeutet, dass folgende Merkmale erfüllt sind:

- Aussagefähige Kostenartenrechnung (Gehälter, Miete, Abschreibungen etc).
- Vorhandensein einer Kostenstellenrechnung, Budgetierung und eindeutige Kostenverantwortung pro Kostenstelle oder Projekt

- Differenzierte Kostenträgerrechnung
- Vorhandensein eines transparenten Systems der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung und Kalkulation von Verrechnungspreisen nach dem Kostenverursachungsprinzip
- Aufzeigen von Abweichungen und Hinwirken auf die Einleitung von Maßnahmen
- Existenz eines ausgeprägten Kostenbewusstseins

Den größten Anteil an den Kosten haben neben den Schadenkosten die Personalkosten, die weitgehend den Charakter von fixen Kosten haben, d. h. sie sinken oder steigen im Gegensatz zu variablen Kosten nicht oder zumindest nicht proportional mit den Beitragsveränderungen. Die Gefahr, dass die Kosten nicht mehr in vollem Umfang durch die Beiträge abzüglich des Schadenaufwandes erwirtschaftet werden, bezeichnet man als Kostenrisiko. Kurzfristig kann ein Unternehmen dies wirtschaftlich überleben, langfristig müssen zumindest die vollen Kosten erwirtschaftet werden. Als „Kostenschere“ bezeichnet man das Risiko, dass die Kosten stärker steigen als die Beiträge; diese Gefahr ist aufgrund der starren Kostenstruktur insbesondere bei rückläufigen Beiträgen gegeben.

Auf die Kennzahlen und Controllinginhalte zu den einzelnen Bereichen eines Versicherungsbetriebes soll hier nicht mehr eingegangen werden, da diese bereits in den einzelnen Kapiteln abgehandelt wurden.

Controllinghandbuch, Controllingkonzept, Rundschreiben

Die wesentlichen Aufgaben des Controllings, wie z. B. die Mitwirkung bei der Planerstellung, Ergebniskontrolle, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Betreiben des Risikomanagements sowie die regelmäßigen Berichtspflichten sollten in einer Arbeitsanweisung festgehalten werden. In dieser Arbeitsanweisung oder auch Controllingkonzept sind die Pflichten (Mindestberichtsumfang), aber auch die Informationsrechte festzulegen. Die Zusammenarbeit und die Schnittstellen mit anderen Stellen im Hause, wie z. B. dem Rechnungswesen oder der Revision, sollten hierin ebenfalls geregelt werden.

Bei der Verwendung von Kennzahlen, wie z. B. Schadenquoten oder Beitragswachstum, sollten die Formeln und die jeweilige Herkunft der Daten eindeutig definiert sein. Eine Schadenquote kann zum Beispiel auf unterschiedlichste Weise, z. B. als Geschäftsjahresschadenquote, mit oder ohne Einbeziehung der internen Schadenregulierungskosten, mit oder ohne Ergebnisse aus Provenues, Teilungsabkommen, mit oder ohne Abwicklungsgewinne (sogenannte bereinigte Schadenquote), mit oder ohne Rückversicherung, berechnet werden. Auch ist zu gewährleisten, dass Daten, wie z. B. die Schadenzahlungen, immer zum gleichen Stichtag abgefragt werden. Es besteht sonst die Gefahr, dass die Daten nicht vergleichbar sind.

Unabhängigkeit

Das Controlling sollte aus Gründen der Objektivität von einer neutralen unabhängigen Stelle durchgeführt werden. Die Güte der Werbung sollte nicht vom Leiter der Abteilung Werbung „controlled“ werden, ein Wertpapierhändler sollte nicht die für die Bonusbemessung maßgebliche Performance selbst berechnen. Hier sollte zur Vermeidung von Interessenkonflikten stets das Prinzip der Funktionstrennung gewahrt werden. Die im Controlling arbeitenden Mitarbeiter sollten nicht gleichzeitig ergebnisverantwortlich sein bzw. nicht auf unteren oder mittleren Unternehmensebenen ergebnisverantwortlichen Managern unterstellt werden. Ideal ist eine Funktionstrennung bis in die Ebene der Geschäftsleitung.

Personelle Ausstattung

Die Ausführungen im Kapitel Revision treffen im Wesentlichen auch für die Mitarbeiter des Controllings zu.

Organisatorische Eingliederung

Das Controlling sollte aufgrund seiner Bedeutung beim Vorstand angesiedelt werden.

Das Controlling in Versicherungsunternehmen ist meist mehrstufig aufgebaut. Controllingfunktionen werden in der Regel in verschiedenen Bereichen eines Versicherungsunternehmens wahrgenommen, z. B.:

- Branchen- oder Kundengruppencontrolling (Betrieb- und Schadencontrolling),
- Vertriebscontrolling,
- Finanzcontrolling (Wertpapier-, Immobilien- und Beteiligungscontrolling),
- Personal- und Bildungscontrolling,
- IT-Controlling, insbesondere das Controlling von IT-Projekten,
- Controlling größerer Bauvorhaben.

Für ein dezentrales Controlling spricht, dass die Bereichsverantwortlichen aufgrund ihrer Nähe über entsprechendes Know-how verfügen und Ergebnisverantwortung tragen.

Die zentrale Unternehmensplanung und die Steuerung der Personal- und Sachkosten verbleibt in der Regel beim Zentralcontrolling des Unternehmens. Aufgabe eines Konzerncontrollings oder einer zentralen Controllingabteilung ist die Gesamtbetrachtung und -steuerung und im Sinne des Risikomanagements die Zusammenführung und Priorisierung der Risiken im Konzern.

Bei einer dezentralen Organisationsstruktur des Controllings ist zu beachten, dass

- Doppelarbeiten bei einem mehrstufigen Controlling vermieden werden,
- wichtige Informationen, insbesondere bestandsgefährdende Risiken, unverzüglich an das Zentralcontrolling bzw. Konzerncontrolling weitergeleitet werden,
- ein einheitlicher Qualitätsstandard gewährleistet wird.

Aufgrund der Bedeutung des Controllings für das Gesamtunternehmen empfiehlt sich eine organisatorische Anbindung bei der Geschäftsleitung. Dies erleichtert der Abteilung die Informationsbeschaffung.

Kontrolle, Einleitung von Maßnahmen

Bei Zielabweichungen muss die Controllingabteilung diese aufzeigen und auf die Einleitung von Maßnahmen hinwirken sowie die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen überwachen. Hier ist eine ähnliche Situation gegeben wie bei der Internen Revision. Die Einleitung von Maßnahmen ist Aufgabe des Top-Managements bzw. der entsprechenden Bereichs- und Ergebnisverantwortlichen.

Berichtsinhalte

Die Berichte der Controllingabteilung müssen transparent und empfängerorientiert gestaltet werden, d. h. der Detaillierungsgrad bzw. der Grad der Informationsverdichtung muss der jeweiligen Hierarchieebene der Berichtsempfänger angepasst werden. Ein Bereichsleiter hat andere Informationsbedürfnisse als der Vorstand. Die Berichterstattung muss aktuell, objektiv und mit der notwendigen Sachkunde erfolgen. Hinsichtlich der Ausgestaltung des Berichts- und Meldewesens wird auf das Kapitel Organisatorische Umsetzung des Risikomanagementsystems im Versicherungsunternehmen verwiesen.

H Unternehmensexterne Kontrollinstanzen

Für den Fall, dass die bisher in diesem Buch abgehandelten internen Kontrollen in den Fachbereichen und Stabsabteilungen, wie z. B. Controlling und Revision, die Schwachstellen nicht aufgezeigt haben, können externe Kontrollinstanzen auf diese Risiken aufmerksam machen und das Unternehmen bei ihrer Beseitigung unterstützen. Die unternehmensexternen Kontrollinstanzen stellen, bildlich gesprochen, die dritte Ebene der Kontrollen und des Risikomanagements dar. Als externe Kontrollinstanzen sind vor allem die Wirtschaftsprüfer und das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen zu nennen. Des Weiteren unterstützen Beratungsunternehmen, Rating-Agenturen, die Analysten und nicht zuletzt die Rückversicherer das Unternehmen in Fragen des Risikomanagements. Da deren Tätigkeiten in diesem Buch bereits angesprochen wurden, werden sie hier nicht mehr gesondert behandelt.

H.1 Wirtschaftsprüfer

Die Wirtschaftsprüfer prüfen das Risikomanagementsystem des Unternehmens gemäß § 314 HGB. Sie müssen beurteilen, ob das Risikomanagementsystem in der Lage ist, bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig zu erkennen.

Bei Unternehmensschiefungen, wie z. B. Balsam Procedo, Schneider, Metallgesellschaft, Holzmann oder Flow-TEX, wird immer wieder die Rolle der Wirtschaftsprüfer kritisch beleuchtet und diskutiert. Die Öffentlichkeit erwartet von den Wirtschaftsprüfern, dass diese sich anbahnende Unternehmenskrisen erkennen und rechtzeitig davor warnen. Die Öffentlichkeit geht des Weiteren davon aus, dass bei Unternehmen, die ein uneingeschränktes Testat erhalten, in näherer Zukunft keine größeren Schiefungen auftreten werden. Eine Erwartungslücke besteht laut Biener „zwischen dem, was die Öffentlichkeit meint, was wir tun und bestätigen, und dem, was tatsächlich dem uns vom Gesetzgeber gegebenen Prüfungsauftrag und Prüfungsumfang entspricht.“¹⁸¹ Zusätzlich dürfte auch in gewissen Fällen eine nicht ausreichende Prüfqualität zum Entstehen einer Erwartungslücke beigetragen haben. Der Abschlussprüfer bestätigt jedoch „nur“ die Gesetzes- und Ordnungsmäßigkeit der zugrunde liegenden Buchführung und des Jahresabschlusses. Das Testat enthält auch nach KonTraG keine Garantie der Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Auf einen weiteren Aspekt der Erwartungslücke weist das Grünbuch der Europäischen Kommission über Rolle, Stellung und Haftung des Abschlussprüfers in der Europäischen Union hin: „Des Weiteren wird oftmals fälschlicherweise

181 Herbert Biener, Die Erwartungslücke – eine endlose Geschichte, in: Internationale Wirtschaftsprüfung, Festschrift für Haverman, IDW Verlag, Düsseldorf 1995.

angenommen, dass der Abschlussprüfer die Abschlüsse selbst erstellt und für sie verantwortlich zeichnet. Zweifellos jedoch trägt der Vorstand und nicht der Abschlussprüfer die Verantwortung für die Feststellung der (von der Unternehmensleitung erarbeiteten) Abschlüsse, die ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermitteln sollen.“¹⁸²

H.1.1 Risiken

Die Risiken des Abschlussprüfers werden im WP Handbuch wie folgt beschrieben: „Jede Abschlussprüfung birgt grundsätzlich die Gefahr in sich, dass der Abschlussprüfer einen Bestätigungsvermerk erteilt, obwohl der Jahresabschluss Fehler und Mängel enthält, die durch die Prüfung nicht aufgedeckt wurden.“¹⁸³ Dabei sind auch hier nur wesentliche Fehler gemeint. Für den Wirtschaftsprüfer besteht die Gefahr, dass seine Reputation beschädigt wird und dass er dem Auftraggeber oder Dritten gegenüber schadenersatzpflichtig wird.

Das als Prüfrisiko bezeichnete Risiko wird im Wirtschaftsprüferhandbuch weiter unterteilt in:

- das inhärente Risiko (oder immanente Risiko) des Bereichs (inherent risk),
- das Kontroll-Risiko (control risk),
- das Entdeckungsrisiko (detection risk).¹⁸⁴

Die Klassifizierung stammt aus der angloamerikanischen Wirtschaftsprüferliteratur und geht auf das SAS No. 47 Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit (AU 312.20) zurück und ist dort jedoch im Wesentlichen auf Vorgänge im Buchhaltungsbereich beschränkt worden.¹⁸⁵

Inhärentes Risiko

Unter dem inhärenten Risiko eines Bereichs „wird das Risiko verstanden, dass, ohne Berücksichtigung interner Kontrollen, Bestände oder Transaktionen mit Fehlern behaftet sind, die zu einer Verfälschung des entsprechenden Postens oder des Jahresabschlusses führen können.“¹⁸⁶

Das Gefährdungspotenzial ergibt sich aus der Branchenzugehörigkeit, allgemeinen Markt- und Wettbewerbsveränderungen, der finanziellen Stabilität des Unternehmens, Bewertungsspielräumen, der Integrität und Qualifikation des Managements und der Mitarbeiter und vielen anderen Faktoren. Es ist wich-

182 Grünbuch der Europäischen Kommission über Rolle, Stellung und Haftung des Abschlussprüfers in der Europäischen Union, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., GDV Tgb-Nr. 252/96.

183 Wirtschaftsprüferhandbuch 1996, 11. Auflage, Band I E5, S. 1314.

184 Ebenda S. 1314.

185 Dan M. Guy, C. Wayne Alderman, Auditing, S. 189.

186 Ebenda S. 1314.

tig, dass hierbei die Wirkung des Risikomanagementsystems noch nicht berücksichtigt ist. Es handelt sich um eine Betrachtung des Risikos vor Kontrollen, das durch Kontroll- und Risikomanagementmaßnahmen reduziert werden sollte. Das inhärente Risiko ist bei einem Unternehmen mit vielen komplexen Informationssystemen und vielen Transaktionen höher einzuschätzen als bei einem Unternehmen, bei dem Routinearbeiten überwiegen. Das inhärente Risiko beschreibt die generelle Risikosituation des Unternehmens. Eine erste Risikoeinschätzung des Abschlussprüfers drückt sich bereits in der Annahme bzw. Ablehnung des Mandats aus.

Kontroll-Risiko

„Als Kontroll-Risiko wird das Risiko bezeichnet, dass wesentliche Fehler oder Verstöße bei Geschäftsvorfällen oder Beständen nicht durch das Interne Kontrollsystem verhindert oder entdeckt werden.“¹⁸⁷ Bei der Einschätzung des Kontrollrisikos muss der Abschlussprüfer die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems beurteilen. Schätzt der Prüfer das Interne Kontrollsystem als unzuverlässig ein, muss er seine Prüfungshandlungen und den Stichprobenumfang erheblich ausdehnen (substantive testing), um so ein höheres Maß an Gewissheit über die Beschaffenheit der Grundgesamtheit zu erlangen.

Als Unterkategorie des Kontrollrisikos wird in der Literatur noch das Stichprobenrisiko genannt, also das Risiko, dass bei Ziehung einer Stichprobe wesentliche Fehler im Bestand nicht erkannt werden. Bei Stichprobenverfahren kann aufgrund der Stichprobenanzahl und der Grundgesamtheit ein Sicherheitsgrad, ein sogenanntes Konfidenzintervall, berechnet werden, das angibt, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Stichprobe repräsentativ für den Gesamtbestand ist. Die Ausweitung des Stichprobenumfangs erhöht den Prüfungsaufwand. Bei einer zu geringen oder nicht richtig gezogenen Stichprobe riskiert der Wirtschaftsprüfer, falsche Schlüsse in Bezug auf die Fehlerhaftigkeit der Grundgesamtheit zu ziehen.¹⁸⁸

Entdeckungsrisiko

„Entdeckungsrisiko ist das Risiko, dass auch ergebnisorientierte Prüfungshandlungen nicht zur Aufdeckung eines wesentlichen Fehlers im jeweiligen Prüfungsbereich führen.“¹⁸⁹ Hierbei muss der Prüfer die Wirksamkeit seiner eigenen Prüfungshandlungen einschätzen. Die Einschätzung des Entdeckungsrisikos ist abhängig von der Einschätzung des inhärenten Risikos und des Kontrollrisikos. Wenn das inhärente oder allgemeine Geschäftsrisiko als hoch einzuschätzen und das Interne Kontrollsystem wenig verlässlich ist, ist

187 Ebenda S. 1315.

188 Vgl. hierzu auch HFA 1/1988: Zur Anwendung stichprobenorientierter Prüfungsmethoden bei der Jahresabschlussprüfung, FN Nr. 4/1988 S. 105.

189 Ebenda S. 1315.

das Entdeckungsrisiko zwangsläufig höher. Das Entdeckungsrisiko enthält auch das Risiko, dass aus den vorliegenden Prüfungsergebnissen nicht die richtigen Schlüsse gezogen werden; dieses Risiko wird als Interpretationsrisiko bezeichnet.

Es verbleibt trotz aller Bemühungen stets ein sogenanntes Restrisiko. Der Wirtschaftsprüfer wird bemüht sein, durch Auswahl geeigneter Prüfmethoden und Stichprobenverfahren dieses so gering wie möglich zu halten.

H.1.2 Rechtliche Vorschriften und Orientierungshilfen

Nachfolgend sind die wesentlichen rechtlichen Grundlagen und Orientierungshilfen für die Arbeit des Wirtschaftsprüfers im Versicherungsbereich genannt:

- Aktiengesetz
- Handelsgesetzbuch
- Steuergesetze
- Wirtschaftsprüferverordnung
- Wirtschaftsprüferhandbuch
- Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
- weitere Wirtschaftsgesetze (Publizitätsgesetz, GmbHG, VAG, VVG, Scheck- und Wechselrecht)
- Fachgutachten und Stellungnahmen sowie sonstige Verlautbarungen des Institutes der Wirtschaftsprüfer auf dem Gebiet der Rechnungslegung
- Verlautbarungen des durch das KonTraG neu geschaffenen Ausschusses für Rechnungslegung (DRSC)
- Verlautbarungen des BAV
- Verordnung über den Inhalt der Prüfungsberichte zu den Jahresabschlüssen von Versicherungsunternehmen
- International Accounting Standards.

Die Rechte und Pflichten des Wirtschaftsprüfers, wie z. B. Unabhängigkeit, Verschwiegenheit, Unparteilichkeit, Gewissenhaftigkeit, Eigenverantwortlichkeit, sind in der Wirtschaftsprüferordnung geregelt. Insbesondere das Wirtschaftsprüferhandbuch ist nicht nur für den Wirtschaftsprüfer eine wichtige Informationsquelle in Fragen der Prüfung und Rechnungslegung.

Das KonTraG brachte nachfolgende Veränderung im Bereich der Abschlussprüfung mit sich:

Auswahl und Beauftragung des Abschlussprüfers

Die Regelung des § 111 Abs. 2 HGB, dass der Wirtschaftsprüfer künftig vom Aufsichtsrat beauftragt wird, stellt für die Versicherungswirtschaft keine Neuerung dar, weil gemäß § 341 K Abs. 2 Satz 1 HGB auch schon bisher der Wirtschaftsprüfer vom Aufsichtsrat beauftragt wurde. Die Beauftragung umfasst auch die Honorarvereinbarung. Die Regelung verfolgt den Zweck, einer denk-

baren Beeinträchtigung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers aufgrund der Honorarfrage und Beauftragung entgegenzuwirken. Die Wahl des Abschlussprüfers verbleibt bei der Hauptversammlung.

Die Anforderungen an die Auswahl des Abschlussprüfers wurden verschärft. Gemäss § 319 Abs. 2 HGB wurde die Grenze für die Gesamteinnahmen des Abschlussprüfers bzw. der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die von einer zu prüfenden Kapitalgesellschaft und von Unternehmen, an denen die zu prüfenden Kapitalgesellschaften mehr als zwanzig vom Hundert der Anteile besitzt, bezogen auf die letzten fünf Jahre, von 50 % auf 30 % gesenkt. Da die Fusionsgeschwindigkeit bei den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften dem der Gesamtwirtschaft nicht nachsteht, dürfte diese Begrenzung bei großen WP-Gesellschaften aufgrund der Anzahl der Mandanten kein Thema sein.

Ein Wirtschaftsprüfer, der in den vorhergehenden zehn Jahren den Bestätigungsvermerk nach § 322 HGB über die Prüfung der Jahres- oder Konzernabschlüsse der Kapitalgesellschaft in mehr als sechs Fällen gezeichnet hat, kommt als Abschlussprüfer nicht mehr in Frage. Der Gesetzgeber will mit diesem zusätzlichen Ausschlussgrund einer gewissen „Fraternisierung“ zwischen Wirtschaftsprüfer und geprüften Unternehmen entgegenwirken, ein obligatorischer Wechsel der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist jedoch nicht vorgesehen. Die FEE, Fédération des Experts Comptables Européens, spricht sich aufgrund nachfolgender Argumente dezidiert gegen einen obligatorischen Prüferwechsel aus,

- „da den Anteilseignern die Entscheidung vorbehalten sein sollte, ob der Abschlussprüfer wiederberufen wird oder nicht,
- die mit einer Rotation verbundenen hohen Risiken gewichtiger sind als mögliche Vorteile,
- die Qualität der Abschlussprüfung mit dem Grad der Vertrautheit des Abschlussprüfers mit den individuellen Verhältnissen des zu prüfenden Unternehmens steigt, wobei auf empirische Studien in den USA verwiesen wird, wonach die meisten Prüfungsfehler im ersten oder zweiten Jahr der Prüfung zu verzeichnen sind,
- der mit einem Prüferwechsel notwendigerweise verbundene Anstieg der Kosten und die Verringerung der Prüfungseffizienz nur dann in Kauf genommen werden könne, wenn ein Prüferwechsel mit anderen Vorteilen für das Unternehmen verbunden ist und sich dieses freiwillig für einen solchen Wechsel entscheiden kann,
- faktisch alle europäischen Länder über Systeme der Qualitätskontrolle verfügen, die zur Sicherung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers beitragen,
- im Übrigen Rotation in Form eines Wechsels im Management des Mandanten sowie im Prüfungsteam regelmäßig praktiziert wird.“¹⁹⁰

190 Dr. Helmut Klaas, Die Bestellung des gesetzlichen Abschlussprüfers in Europa, Die Wirtschaftsprüfung, Düsseldorf, 15. Juni 1996, Jahrgang 1996, S. 457.

In Italien ist es gesetzliche Vorschrift, dass die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in gewissen Intervallen gewechselt werden muss.¹⁹¹ Die langjährige Verbindung zwischen Gesellschaft und Wirtschaftsprüfer kann insbesondere bei den komplexen Strukturen von Großkonzernen bei der Aufgabenbewältigung förderlich sein, da es mehrjähriger Erfahrung bedarf, einen ausreichenden „Durchblick“ zu gewinnen. Meines Erachtens gefährdet die in der Praxis zu beobachtende hohe Fluktuation bei den Prüfern die Qualität der Abschlussprüfung in größerem Maße als die Nachteile, die aufgrund einer zu großen Nähe zwischen Abschlussprüfern und Geprüften zu befürchten sind.

Lagebericht

Der Lagebericht soll ein Bild der gesamten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens vermitteln und wird vom Vorstand bzw. der Geschäftsführung erstellt. Dörner verweist darauf, dass der Lagebericht in der Vergangenheit häufig stiefmütterlich behandelt wurde, jedoch in Zukunft aufgrund des Interesses der Stakeholder an einer zukunftsorientierten Berichterstattung an Bedeutung gewinnen wird.¹⁹²

Im Lagebericht ist auf die Entwicklung der Branche und Gesamtwirtschaft, die Umsatz- und Auftragsentwicklung in den relevanten Unternehmensbereichen, Aufnahme neuer Geschäftsfelder, Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen, Personalentwicklung, besondere Risiken, wie z. B. Entwicklung der Rechtsprechung, steuerliche Risiken, Holocaust-Klagen einzugehen. Der Lagebericht sollte über die Ursachen von Erfolgen bzw. Misserfolgen Rechenschaft geben und darlegen, ob mit einem weiteren Wirken dieser Ursachen zu rechnen ist. Es ist zu erläutern, ob die Ergebnisse auf außerordentliche oder betriebsbezogene Ereignisse zurückzuführen sind. Die im Lagebericht wiedergegebenen Prognosen sollten jedoch nicht von verbindlichen internen Planungen des Unternehmens bzw. Prognosen abweichen.

Nach § 317 Abs. 2 HGB ist künftig im Lagebericht und im Konzernlagebericht auf die Risiken der zukünftigen Entwicklung einzugehen. Der Abschlussprüfer muss prüfen, ob der Lagebericht mit dem Jahresabschluss und der Konzernlagebericht mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang stehen und ob der Lagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens und der Konzernlagebericht von der Lage des Konzerns vermittelt. Dabei ist auch zu prüfen, ob die bestandsgefährdenden Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind. Inhaltlich muss der Bericht beschränkt werden auf bei pflichtgemäßer Prüfung erkennbare Risiken, die geeignet sind, die voraussichtliche Entwicklung spürbar nachteilig zu beeinflussen.¹⁹³ Der Zeithorizont

191 Ebenda S. 456.

192 Dietrich Dörner, Anstehende Änderungen der externen Rechnungslegung sowie der Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer, *Der Betrieb*, 7. 2. 1997, 50. Jahrgang.

193 Die Aktiengesellschaft, Stellungnahme von Sachverständigen anlässlich der öffentlichen Anhörung vor dem Rechtsausschuss des Deutschen Bundestags am 29. 1. 1997, S. 28.

wird grundsätzlich auf ein Jahr beschränkt. Der Abschlussprüfer muss sich also ein Bild machen, ob die Einschätzung im Lagebericht aufgrund der bei der Prüfung des Jahresabschlusses gewonnenen Erkenntnisse plausibel ist.

Ein besonderes Problem liegt darin, dass eine pessimistische oder auch nur eine realistische Darstellung von Risiken die Gefahr birgt, dass es durch eine (Über-)Reaktion zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung kommt. Dies kann dazu führen, dass Kapitalgeber, Kunden, Personal und Lieferanten dem Unternehmen aufgrund eines kritischen Testats das Vertrauen entziehen. Aufgrund der Transparenz wären dann letztendlich mehr statt weniger Unternehmenszusammenbrüche zu verzeichnen. Die Aktienmärkte sind heute volatil, neigen zu Übertreibungen, und das Anlageverhalten ist in starkem Maße von Psychologie bestimmt. Negative Meldungen lösen, zumindest kurzfristig, ökonomisch teilweise nicht mehr nachvollziehbare Spiraleffekte bei den Kursen aus. Des Weiteren ist noch nicht ganz klar, wo die Grenze zwischen einer transparenten Berichterstattung und einer möglichen Kollision mit den Sorgfalts- und Verschwiegenheitspflichten des Vorstands gemäß § 93 Abs. 1 AktG zu ziehen ist.¹⁹⁴

Prüfungsdurchführung und Prüfungsbericht

Nach der Gesetzesbegründung zum KonTraG ist die Überwachungs- und Organisationspflicht bei Mutterunternehmen i. S. d. § 290 HGB im Rahmen der bestehenden gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten konzernweit zu verstehen, sofern von Tochterunternehmen den Fortbestand des Mutterunternehmens gefährdende Entwicklungen ausgehen können. Bei Versicherungsgesellschaften ist hierbei zu berücksichtigen, dass auch bereits kleine Versicherungsgesellschaften, z. B. durch Zeichnung von US-amerikanischem Haftpflichtgeschäft oder aktives Rückversicherungsgeschäft, rasch sehr hohe Verluste erleiden können. Ein Konkurs eines Tochterunternehmens wird bei Bestehen von entsprechenden Garantie- und Bürgschaftserklärungen finanziell auf das Mutterunternehmen durchschlagen. Auch wenn keine rechtlichen Verpflichtungen bestehen, dürfte es sich kaum ein Versicherungsunternehmen erlauben, dass eines seiner Tochterunternehmen seine Versicherungsverprechen nicht erfüllt.

Mit der Neufassung des § 317 wird der gesetzliche Prüfungsumfang neu umschrieben. Damit soll vor allem, in Anlehnung an internationale Grundsätze, einer stärkeren Problemorientierung Rechnung getragen werden¹⁹⁵. Die Prüfung ist so anzulegen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße gegen die gesetzlichen Vorschriften und sie ergänzende Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags oder der Satzung, die sich wesentlich auf die Vermögens- und Ertrags-

194 § 93 AktG Abs. 1: „Über vertrauliche Angaben und Geschäftsgeheimnisse der Gesellschaft, namentlich Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, die Ihnen durch Ihre Tätigkeit im Vorstand bekannt geworden sind, haben Sie Stillschweigen zu bewahren“.

195 Bundestagsdrucksache 13/9712, S. 26.

lage des Unternehmens auswirken, bei gewissenhafter Berufsausübung erkannt werden. Diese Vorschrift dürfte zu einer weiteren Intensivierung der Prüfung des Internen Kontrollsystems führen.

Der Abschlussprüfer hat nach § 317 Absatz 4 HGB bei Aktiengesellschaften, die Aktien mit amtlicher Notierung ausgegeben haben, im Rahmen der Abschlussprüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die nach § 91 Absatz 2 AktG erforderlichen Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgabe erfüllen kann. Das Ergebnis dieser Beurteilung ist gemäß § 321 Abs. 4 in einem gesonderten Teil des Prüfungsberichts darzustellen. Des Weiteren ist darauf einzugehen, ob Maßnahmen erforderlich sind, um das interne Überwachungssystem zu verbessern. Laut Aussage des IDW gilt dies auch für eine fehlende Dokumentation des Früherkennungssystems.¹⁹⁶

Gemäß § 321 HGB hat der Abschlussprüfer im Prüferbericht über Art und Umfang sowie das Ergebnis der Prüfung schriftlich und mit der gebotenen Klarheit zu berichten. Die Vielzahl der während der Prüfungen gewonnenen Erkenntnisse richtig zu werten und darzustellen, sodass der Prüfungsbericht auch einer retrospektiven Betrachtung standhält, ist aufgrund der Komplexität der Sachverhalte eine kaum zu unterschätzende Aufgabe.

Gemäß § 321 Abs. 3 HGB ist in einem besonderen Abschnitt des Prüfungsberichts Gegenstand, Art und Umfang der Prüfung zu erläutern. Wenn hier auch nur eine verdichtete Schilderung des Prüfungsvorgehens und Prüfungsumfangs wiedergegeben werden kann, so ermöglicht dies doch eine gewisse Einschätzung der Qualität der Prüfungsarbeit und eröffnet die Möglichkeit zur vertiefenden Nachfrage.

Gemäß § 321 Abs. 5 HGB ist der Prüfbericht künftig dem Aufsichtsrat vorzulegen, dem Vorstand ist vor Zuleitung Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben.

Aufgrund von § 171 Abs. 1 Satz 2 AktG ist der Abschlussprüfer verpflichtet, an den Verhandlungen des AR oder eines Ausschusses über die Vorlagen (Jahresabschluss, Lagebericht, ggf. Konzernlageabschluss und Konzernlagebericht) teilzunehmen und über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung zu berichten.

Bestätigungsvermerk § 322 HGB

Die Abschaffung des 1985 eingeführten Formeltestats soll dazu beitragen, Fehleinschätzungen in der Öffentlichkeit zu vermeiden und die Erwartungslücke (siehe Abschnitt K1) zu verringern. Die im Formeltestat enthaltene Bestätigung der Übereinstimmung des Jahresabschlusses mit den gesetzlichen Vor-

¹⁹⁶ IDW Fachnachrichten, 8. Oktober 1998, S. 490.

schriften konnte zu Fehlinterpretationen verleiten. Dörner schrieb hierzu: „Zu wenig wird deutlich, dass die gesetzlichen Vorschriften, z. B. das Anschaffungskostenprinzip oder die gesetzlich eingeräumten Wahlrechte, erhebliche Einschränkungen der Aussagekraft des Jahresabschlusses enthalten können oder ermöglichen, wodurch die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens durch den Berichtsadressaten erheblich erschwert wird.“¹⁹⁷ Gemäß § 322 HGB (Bestätigungsvermerk) soll die Beurteilung des Prüfungsergebnisses allgemeinverständlich und problemorientiert unter Berücksichtigung des Umstands erfolgen, dass die gesetzlichen Vertreter den Abschluss zu verantworten haben. Auf Risiken, die den Fortbestand der Entwicklung gefährden, ist gesondert einzugehen.

Der Wirtschaftsprüfer ist hier in einer nicht zu beneidenden Lage, der Hinweis auf bestandsgefährdende Risiken kann, wie bereits im vorhergehenden Abschnitt Lagebericht erläutert, zum raschen Ende des Unternehmens beitragen. Demgegenüber steht die Informationspflicht und das Haftungsrisiko des Wirtschaftsprüfers, wenn er notwendige Einschränkungen nicht mit der entsprechenden Deutlichkeit formuliert.

Haftung

Die Haftung des Abschlussprüfers wurde ebenfalls neu geregelt. Die bestehende Haftung von 500 000 DM wurde als unzureichend empfunden.¹⁹⁸ Gemäß § 323 Abs 2 Satz 1 HGB beschränkt sich die Ersatzpflicht von Personen, die fahrlässig gehandelt haben, auf zwei Millionen Deutsche Mark für eine Prüfung. Bei Prüfung einer Aktiengesellschaft, die Aktien mit amtlicher Notierung ausgegeben hat, beschränkt sich die Ersatzpflicht von Personen, die fahrlässig gehandelt haben, abweichend von Satz 1 auf acht Millionen Deutsche Mark für eine Prüfung.

Im Entwurf des KonTraG waren höhere Grenzen vorgesehen. Daniel Meßmer verweist darauf, dass im internationalen Bereich die unbegrenzte Haftung dominiert und für die Tätigkeiten des Wirtschaftsprüfers außerhalb der gesetzlichen Pflichtprüfung ebenfalls keine Haftungsbeschränkung existiert¹⁹⁹. Bei der Haftungsbemessung wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass die Risiken einer gesetzlichen Abschlussprüfung nicht gering sind. Durch die Erweiterung des Prüfungsauftrags besteht die Gefahr, dass sich zusätzlich zur Erhöhung der Haftungsgrenzen die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme erhöht. Die Wirtschaftsprüfer sind gegen diese Risiken haftpflichtversichert.

197 Dietrich Dörner, Ändert das KonTraG die Anforderungen an den Abschlussprüfer?, Der Betrieb, Heft 1/2 v. 9. Januar 1998, 51. Jahrgang, Stuttgart.

198 Vgl. hierzu Regierungsbegründung zum KonTraG, Drucksache 13/9712 S. 29.

199 Daniel Meßmer, Versicherungswirtschaft, Heft 16/1998, Karlsruhe.

Die Wirtschaftsprüfer versuchen durch neue Prüfungsansätze den gestiegenen Ansprüchen und den Forderungen des KonTraG gerecht zu werden. Sie haben schon in der Vergangenheit risikoorientiert geprüft und bauen den risikoorientierten Ansatz weiter aus. Die Wirtschaftsprüfer beschränken sich dabei immer weniger auf die Analyse der Buchhaltungsunterlagen. Dabei spielt die Erkenntnis eine Rolle, dass der Niederschlag hoher Verluste in den Büchern bereits zu den Endphasen von Unternehmenskrisen und Unternehmenszusammenbrüchen zählt und somit keinen Frühwarncharakter besitzt. Die Wirtschaftsprüfer versuchen in ihren Modellen ebenfalls Indikatoren zu finden, die schon frühzeitig mögliche Schief lagen aufzeigen. Sie gehen davon aus, dass ein Unternehmen, das nachhaltig wesentliche Unternehmensziele nicht erreicht, im erhöhten Maße gefährdet sein könnte. Aus diesen Überlegungen versuchen verschiedene Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, bei ihrem Prüf vorgehen auch die Zielerreichung der selbstgesetzten Unternehmensziele einzubeziehen. Dabei kann auch der Grad der Zielerreichung, soweit möglich, im Sinne einer Benchmark oder eines Stärken- und Schwächenprofils mit anderen Wettbewerbern am Markt verglichen werden. Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verfügen dabei in der Regel über einen guten Markteinblick und ausreichende Vergleichsmöglichkeiten.

Zielbildung und Zielerreichung sind jedoch ein wesentlicher Teil der Geschäftspolitik. Ein solches Prüf vorgehen birgt die Gefahr, dass die zu bewältigenden Komplexitäten für den Abschlussprüfer weiter zunehmen und die Erwartungslücke zur Mega-Erwartungslücke wird²⁰⁰. Die Problematik soll anhand eines kurzen Auszugs aus dem US-amerikanischen Buch von Mark Stevens über die damals noch acht großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verdeutlicht werden: „The thing is that people expect auditors to be perfect. We're expected to know things no other mortal would ever be held accountable for. Let's take just one of the tricky parts of a Fortune 100 audit. Let's say the company is a manufacturer whose products are warranted for two years. What will warranty claims cost the firm in future years? Will they threaten the corporation's very survival? It is possible! With established products we can look to performance to date and make a fairly accurate estimate. But what about new products? A small amount of claims may not be material, but what if it is an indication of an avalanche of claims? Who on earth can tell? Only the auditor is expected to!“²⁰¹ Den Haftpflichtversicherer des Herstellers bzw. der Accounting-Gesellschaft kann das hier angesprochene Risiko, sofern es versichert ist, in gleicher Weise treffen.

200 Vgl. hierzu Dr. Manfred Pollanz, Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems – Droht eine Mega Erwartungslücke?

201 Mark Stevens, *The Big Eight, an incisive look behind the pinstripe curtain of the eight accounting firms. Whose Practices affect the lives and pocketbooks of every American*, New York 1984, S. 95 f.

Viele Mandanten dürften einer Offenlegung der Unternehmensziele und der Unternehmensstrategie einschließlich ihrer Risiken skeptisch gegenüberstehen, da es sich hierbei auch um vertrauliche Geschäftsgeheimnisse handelt. Ferner wird es sich bei der Mehrzahl der Ziele und der ihrer Erreichung entgegenstehenden Risiken nicht um bestandsgefährdende Risiken im Sinne des KonTraG handeln.

Darüber hinaus wird versucht, durch eine sogenannte „Peer Review“ die Qualität der Abschlussprüfung zu erhöhen. Dabei ist auch vorgesehen, dass eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft das Prüfungsvorgehen einer anderen Gesellschaft kritisch durchleuchtet und gegebenenfalls Vorschläge zur Qualitätsverbesserung unterbreitet. Derzeit ist die dazu nötige Weitergabe der Unterlagen eines Mandanten an eine nicht beauftragte Gesellschaft rechtlich nicht gelöst und nur durch freiwillige Einwilligung des Mandanten möglich. Die Kontrolle der Prüfungsunterlagen (quality review) durch den Partner und Teamleiter sowie das Durchsehen der Prüfungsunterlagen durch einen weiteren Partner der gleichen Gesellschaft werden heute schon praktiziert. Der Gesetzentwurf für ein entsprechendes Gesetz liegt vor.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verfügen über hoch qualifiziertes Personal. Das deutsche Wirtschaftsprüferexamen ist eines der schwierigsten Berufsexamina. Bei Beschäftigung von hochqualifiziertem Personal besteht die nicht zu unterschätzende Gefahr, dass zum Teil monotone und zeitraubende Einzelfall- und Belegprüfungen zu kurz kommen und die notwendigen Erkenntnisse teilweise aus Interviews abgeleitet werden.

Ein weiteres Risiko, das bereits angesprochen wurde, besteht in der Fluktuationsproblematik. Das Personal von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ist aus verschiedenen Gründen einer hohen Fluktuation ausgesetzt, nicht zuletzt deshalb, weil qualifizierte Prüfer leicht von Mandanten abgeworben werden können. Die Beurteilung von komplexen Sachverhalten erfordert aber sowohl mühselige Detailarbeit als auch ein gewisses Maß an Erfahrung. Insbesondere bei einem großen zu prüfenden Unternehmen dauert es eine gewisse Zeit, bis sich die Prüfer die erforderlichen Branchenkenntnisse sowie das notwendige Verständnis der Aufbau- und Ablauforganisation erarbeitet haben. Wie schon dargelegt, ist aus diesem Grunde eine erzwungene Rotation des Abschlussprüfers kein zielführendes Mittel zur Qualitätsverbesserung.

Ein weiterer Diskussionspunkt ist die Beauftragung der mit der Abschlussprüfung betrauten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit Beratungsaufträgen außerhalb des gesetzlichen Prüfauftrages. Es besteht hierbei die Gefahr, dass das Unternehmen den Empfehlungen der beratenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaft folgt, sich diese aber als strategisch gewichtige Fehler entpuppen. Der Abschlussprüfer müsste die Auswirkungen dieser Fehlentscheidungen im Prüfbericht darstellen. Dies kann zu Problemen in Bezug auf die Unabhängigkeit führen.

Bei der Kritik an den Wirtschaftsprüfern sollte jedoch auch die Vielzahl der geprüften Unternehmen im Verhältnis zu den in der Öffentlichkeit bekanntgewordenen Schieflagen gesehen werden. Wie viele Unternehmenskrisen oder Konkurse durch die sachkundige Beratung von Wirtschaftsprüfern gemeistert oder vermieden wurden, wird die Öffentlichkeit niemals erfahren.

H.II Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV)

Das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV) ist durch Gesetz über die Errichtung eines Bundesaufsichtsamtes (BAG) vom 31.7.1951 mit Sitz in Berlin gegründet worden. Der Sitz des BAV wurde aufgrund des Umzugs der Regierung nach Berlin von dort nach Bonn verlegt. Vorgänger des BAV sind das Kaiserliche Aufsichtsamt und das Reichsaufsichtsamt für Privatversicherung in Berlin. Das Amt verfügt somit über eine langjährige Tradition und Erfahrung in der Aufsicht über Versicherungsgesellschaften.

Das BAV ist eine obere Bundesbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministers der Finanzen mit derzeit ca. 300 Mitarbeitern. Neben dem BAV gibt es noch die Versicherungsaufsichtsbehörden der Länder (VAB). Die VAB sind grundsätzlich für die öffentlich-rechtlichen Versicherer zuständig, während das BAV generell die Privatversicherungsunternehmen (AGs und VVAG) beaufsichtigt.

Versicherungsunternehmen aus Ländern der Europäischen Gemeinschaft werden hinsichtlich ihrer Tätigkeit in Deutschland grundsätzlich von der jeweiligen Behörde des Sitzlandes überwacht. Jedes Versicherungsunternehmen mit Sitz in der EG kann mit der Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb seiner Sitzlandbehörde in allen Mitgliedstaaten der EG im Wege der Niederlassung oder im Dienstleistungsverkehr tätig werden. Das BAV wacht bei diesen Versicherern darüber, dass die Vorschriften des Tätigkeitslandes, die im Allgemeininteresse geboten sind, wie z. B. das Versicherungsvertragsgesetz, eingehalten werden. Sofern das VU jedoch bei Verstößen den Aufforderungen des BAV nicht Folge leistet, obliegt die Durchsetzung letztlich dem Aufsichtsamt des Sitzlandes. Das BAV arbeitet eng mit Landesbehörden und mit den Aufsichtsbehörden der anderen EG-Länder zusammen. Darüber hinaus wird auch die internationale Zusammenarbeit gepflegt. Da die Versicherungswirtschaft global tätig ist, ist die internationale Zusammenarbeit notwendig für die Gewährleistung einer effektiven Aufsicht. Aufgrund der Tatsache, dass die Trennlinie zwischen Bank- und Versicherungsprodukten nicht mehr eindeutig ist und moderne Finanzdienstleister, auch als „financial conglomerates“ bezeichnet, über eine breite Produktpalette verfügen, bestehen Schnittstellen in aufsichtsrechtlichen Fragen zum Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen. Am 3. November vereinbarten das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen, das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel sowie die Deutsche Bundesbank eine Kooperationsvereinbarung. In einem neu gegründeten Forum für Finanzmarktaufsicht wollen die Präsidenten der Aufsichtsämter sowie das für die Fragen der

Bankenaufsicht zuständige Direktoriumsmitglied der Bundesbank sektorenübergreifende Angelegenheiten erörtern und die laufende Zusammenarbeit der an der Finanzmarktaufsicht beteiligten Einrichtungen an den aktuellen Marktentwicklungen anpassen.²⁰² Darüber hinaus soll die Weiterentwicklung der Aufsichtskonzepte und Aufsichtspraktiken koordiniert werden. Es bleibt zu hoffen, dass die spezifischen Belange der Versicherungswirtschaft dabei ausreichend berücksichtigt werden. Die Träger der Sozialversicherung unterliegen nicht der Aufsicht des BAV. Für die Rückversicherungsunternehmen gelten nur einige ausgewählte Vorschriften des Versicherungsaufsichtsgesetzes.

Die Aufgaben und Befugnisse des BAV sind im VAG geregelt. Gemäß § 81 VAG „überwacht die Aufsichtsbehörde den gesamten Geschäftsbetrieb der Versicherungsunternehmen im Rahmen einer rechtlichen Aufsicht allgemein und einer Finanzaufsicht im Besonderen“. Ziel ist es, die Belange der Versicherten zu wahren und insbesondere die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus dem Versicherungsgeschäft sicherzustellen.

Die Notwendigkeit einer Staatsaufsicht wird bereits in den Motiven zum VAG von 1901 mit der besonderen Bedeutung des Versicherungswesens für das Gemeinwohl und der Tatsache, „dass der Einzelne ohne Hilfe von anderer Seite in der Regel nicht im Stande sei, sich ein zutreffendes Urteil über das VU zu bilden, dem er sich anvertraue“, begründet.²⁰³

Die Aufsichtsbehörde erteilt bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen, wie z. B. dem Nachweis einer ausreichenden Eigenkapitalausstattung, Qualifikation der Geschäftsleiter, Vorlage eines Geschäftsplans, die Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb (Konzessionszwang). Zum Geschäftsplan gehören dabei unter anderem die Satzung, Unternehmensverträge, Angabe der zu betreibenden Versicherungssparten etc.

Das BAV erfüllt seine Überwachungsaufgabe durch die Auswertung der umfangreichen internen Rechnungslegung, die die Versicherungsunternehmen gesondert für das BAV erstellen. Die Berichterstattung erfolgt quartalsweise und aufgrund der Jahresabschlüsse. Auf die interne Rechnungslegung gegenüber dem BAV wurde bereits im Kapitel über die Rechnungslegung eingegangen.

Darüber hinaus hat das BAV ein uneingeschränktes Auskunftsrecht in allen aufsichtsrechtlichen Belangen. Das BAV lässt sich über alle Unregelmäßigkeiten im Versicherungsbetrieb genauestens berichten, die näheren Ausführungsbestimmungen sind im Rundschreiben R 1/94 vom 28.03.1994 geregelt. Hierin ist festgelegt, dass über Veruntreuung bereits bei Vorliegen von Tatsachen, die eine Strafanzeige rechtfertigen würden bzw. beim Verdacht einer unredlichen Provisionserlangung, zu berichten ist.

202 VerBAV 12/2000 S. 258.

203 Coenenberg et al, Handwörterbuch der Revision, S. 1678.

Ein weiterer Aufgabenbereich ist das Beschwerdewesen. Das BAV bearbeitet pro Jahr durchschnittlich 30 000 Anfragen und Beschwerden von Versicherten. Das BAV fordert betroffene VU zur schriftlichen Stellungnahme auf. Das Amt hat in den Beschwerdefällen jedoch kein Anweisungs- oder Entscheidungsrecht. Das BAV unterscheidet in seiner Statistik zwischen begründeten, abgeholten, nicht abgeholten (aus Sicht des Versicherungsnehmers) und unbegründeten Beschwerden. Im Geschäftsbericht des BAV wird jährlich eine Statistik, gegliedert nach Branchen und Beschwerdegründen, veröffentlicht. Dabei wird pro Versicherungsunternehmen die Anzahl der Beschwerden der Anzahl der Risiken/Verträge gegenübergestellt. In gewissem Sinne kann ein Anstieg der Beschwerden als Frühwarnindikator in Bezug auf die Kundenzufriedenheit bewertet werden. Es wäre jedoch aussagekräftiger, wenn die Anzahl der bewilligten Beschwerden in ein Verhältnis zu den Risiken gesetzt würde. Das Amt räumt nämlich ein, dass die überwiegende Anzahl der Beschwerden unbegründet ist. Der Präsident des BAV äußerte den Gedanken, ob das Beschwerdewesen nicht besser bei einem Ombudsmann aufgehoben sei, dem das Recht eingeräumt werden sollte, bis zu einer gewissen Höhe Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungen wären allerdings nur für das Versicherungsunternehmen verbindlich.²⁰⁴

Das BAV hat aufgrund der umfangreichen Berichterstattung der Versicherungsunternehmen, seinen weitgehenden Informationsrechten, Prüfungen und Auswertungen der Beschwerden, einen guten Einblick in die einzelnen Versicherungsunternehmen. In der Jahrespressekonferenz 1998 des BAV wurde darauf hingewiesen, dass das BAV aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs eine steigende Gefahr von Versicherungsinsolvenzen sieht. Das Amt sieht seine Aufgabe darin, rechtzeitig bei Schieflagen einzugreifen und durch Sanierung, Bestandsübertragung oder Fusion Schaden von den Versicherten abzuwenden. Dieses Vorgehen ist aus Sicht des Amtes sicher verständlich, es birgt jedoch andererseits auch die Gefahr, dass der Kunde nur den billigsten Anbieter wählt, da er im Zweifelsfall schon davon ausgehen kann, dass ein anderer Versicherer und letztlich die Versichertengemeinschaft für seine Schäden aufkommt. Dies ist unfair gegenüber denjenigen Versicherten, die bereit waren, eine angemessene Prämie zu bezahlen. Hilfreich wäre es für den mündigen Verbraucher, wenn er zum Beispiel anhand eines „Ratings“ erkennen könnte, wie es um die finanzielle Qualität seines Versicherers bestellt ist. Wählt er dann bewusst einen Versicherer aus, der zwar billig, aber nicht sonderlich solide ist, wäre es konsequent, im Konkursfall des Versicherers auch die negativen Konsequenzen zu tragen. Es ist fraglich, ob es wirklich im Interesse aller Versicherten ist, jeden Konkurs in der Branche unter allen Umständen zu vermeiden. Schließlich kann das völlige Ausbleiben von Konkursen auch auf einen unzureichenden Wettbewerb zu Lasten der Versicherten hindeuten.

Für den Deckungsstock und das übrige gebundene Vermögen sind nur bestimmte, gesetzlich vorgeschriebene Anlagen zulässig. Der Erwerb von

204 Vgl. Jahrespressekonferenz 1998 des BAV, Quelle Internet.

Grundstücken und grundstücksgleichen Rechten ist dem BAV anzuzeigen. Das Aufsichtsamt hat in zwei Rundschreiben (siehe hierzu das Kapitel Finanzen) die Zulässigkeit des Einsatzes von derivativen Finanzinstrumenten detailliert geregelt. Das Aufsichtsamt lässt sich vierteljährlich die gesamten Neuanlagen und einmal jährlich das gesamte Vermögen melden. Das Aufsichtsamt legt größten Wert auf eine qualifizierte Bedeckung der versicherungstechnischen Rückstellungen. Aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks befürchtet das Amt, dass einzelne Versicherer generell zu einer risikoreicheren Anlagepolitik tendieren könnten.

Aufgrund der Meldungen der Versicherungsgesellschaften sowohl im Kapitalanlagen- als auch im versicherungstechnischen Bereich besitzt das BAV eine sehr gute Vergleichsgrundlage und kann Abweichungen vom marktüblichen Verhalten rasch erkennen.

Das BAV kann jederzeit eigene Prüfungen bei den Versicherungsgesellschaften durchführen. Dabei konzentriert sich das Amt vor allem auf die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorschriften und das Vorhandensein einer ordnungsgemäßen Verwaltung und Buchhaltung einschließlich wirksamer Kontrollverfahren. Speziell interessieren sich die Prüfer für die ausreichende Bemessung der versicherungstechnischen Rückstellungen, die Eigenmittelausstattung und Solvabilitätsberechnung, die Einhaltung der Vorschriften zu den Kapitalanlagen sowie die Qualität der versicherungstechnischen und nichtversicherungstechnischen Ergebnisse. Im Durchschnitt führte das BAV in den letzten Jahren zwischen 50 – 100 Prüfungen pro Jahr durch.²⁰⁵ Statistisch wird jedes der ca. 700 Mitgliedsunternehmen nur etwa alle 10 Jahre geprüft. Das BAV beabsichtigt, im Rahmen seiner personellen Möglichkeiten, die Prüfungstätigkeit weiter zu intensivieren.

Es wäre dabei zu überlegen, dass der Gesetzgeber und die Versicherungsaufsichtsbehörden die Qualität des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowohl bei der Intensität der Überwachung als auch bei den Solvabilitätsanforderungen berücksichtigen. Ausgereifte und funktionsfähige Kontroll- und Risikomanagementsysteme schützen meines Erachtens weit wirksamer gegen Unternehmensschieflagen als die bloße Erfüllung von Solvabilitätsanforderungen. Kontroll- und Solvabilitätsanforderungen sind Teile eines Gesamtsystems zur Gewährleistung der Sicherheit von Versicherungsunternehmen. Dabei sind aus Gründen der Wirtschaftlichkeit Redundanzen zu vermeiden. Eine leistungsfähige Innenrevision kann die Funktionsfähigkeit dieser Systeme beurteilen und zu ihrer laufenden Optimierung beitragen. Aus Gründen der Effizienz und Komplexität der Materie empfiehlt sich ein gemeinsames oder zumindest abgestimmtes Prüfverfahren der Innenrevision mit dem Wirtschaftsprüfer. Die Aufsichtsbehörde sollte diese Prüfungsergebnisse für ihre eigene Prüf- und Überwachungstätigkeit nutzen. Inwieweit Versiche-

²⁰⁵ Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen, Berlin, Geschäftsbericht veröffentlicht im April 1998, S. 12.

rungsgesellschaften in der Lage sind, Risiken im Versicherungs- bzw. Finanzbereich einzugehen, ist nicht nur eine Frage des Haftungskapitals, sondern zunehmend eine Frage der Ausgestaltung der Internen Kontrollen und des Risikomanagementsystems. Aufgrund der Bedeutung dieser Faktoren sollte das Amt überlegen, ob die Genehmigung bzw. Erlaubnis von gewissen Geschäften, wie z. B. Anteil der Aktienquote, Anteil an internationalen Aktien im Gesamtportefeuille, Umfang von Derivategeschäften, in Abhängigkeit vom Zustand des Risikomanagement- und Kontrollsystems erteilt wird. Dabei ist die Qualität des Risikomanagementsystems nicht von der Größe eines Unternehmens abhängig. Wie sagt ein altes arabisches Sprichwort: Es kommt nicht auf die Länge einer Karawane an, sondern auf die Weisheit, mit der sie durch die Wüste geführt wird.

I Kritische Würdigung

Ziel des Buches war es, aufzuzeigen, dass es auch schon vor der Einführung des KonTraG eine Fülle von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften gab, die, ergänzt durch Fachliteratur und Veröffentlichungen von nationalen und internationalen Organisationen, eine sichere, vorausschauende und kaufmännisch ordnungsmäßige Geschäftsführung forderten. Aufgrund meines Eindrucks aus vielen Gesprächen hat die deutsche Versicherungswirtschaft die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften und darüber hinausgehende Empfehlungen aus der Fachwelt weitgehend umgesetzt und ausreichende Kontroll- und Überwachungsverfahren implementiert. Das Risikomanagementsystem im Sinne des KonTraG sollte somit nicht als isoliertes Element und völlig neuartige Erfindung, sondern als eine weitere Entwicklung eines bereits weitgehend bestehenden Gesamtsystems der Unternehmensüberwachung angesehen werden.

Ferner sollten das KonTraG und die Entwicklungen auf dem Gebiet der „Corporate Governance“ nicht nur im deutschen Kontext gesehen, sondern als Teil der europäischen und internationalen Entwicklung auf dem Gebiet der „Corporate Governance“ diskutiert werden.

Die Geschichte der „Corporate Governance“ zeigt, dass die Gesetzgeber in Deutschland und anderswo in der Regel nicht antizipativ, sondern reaktiv, d. h. jeweils nach dem Eintritt von Unternehmenszusammenbrüchen und Wirtschaftskrisen, handelten. Viele Schieflagen und Betrugs- und Manipulationsfälle hätten aber bei konsequenter Anwendung des bestehenden Instrumentariums verhindert werden können. In einer Reihe von Fällen, wie z. B. bei dem Bauunternehmer Schneider oder der Metallgesellschaft, wurden die schädigenden Handlungen vom Top Management initiiert. In einer Reihe von weiteren Fällen war der Vorstand über die Situation informiert. Rückwirkend betrachtet hätten hier auch die Bestimmungen des KonTraG wenig geholfen. Diese Fälle müssen differenziert betrachtet werden. Es kann nicht Aufgabe des Gesetzgebers sein, jedweden Missbrauch auf dem Verordnungswege verhindern zu wollen und bei jeder größeren Unternehmenspleite mit neuen Verordnungen aufzuwarten. Wettbewerb ist der Motor und das Herzstück der sozialen Marktwirtschaft. Wer den Wettbewerb mit seinen positiven Wirkungen will, muss auch hinnehmen, so schmerzlich dies für die Betroffenen jeweils sein mag, dass in letzter Konsequenz Marktteilnehmer ausscheiden.

Einerseits darf unternehmerische Initiative, Kreativität und eigenverantwortliches Handeln nicht in einer überzogenen Kontroll- und Überwachungskultur erstickt werden. Andererseits darf das anvertraute Geld nicht leichtfertig und verantwortungslos aufs Spiel gesetzt werden. Die Handhabung von immer komplexeren Strukturen erfordert ein gewisses Mindestmaß an Spielregeln,

die auch nachvollziehbar dokumentiert sein sollten. Die Unternehmen, die sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten wollen, brauchen daher maßgeschneiderte, intelligente und kostengünstige Kontrollsysteme. Dabei besteht die Kunst darin, das richtige Maß an Kontrolle zu finden.

Viele Unternehmen haben als erste Reaktion auf das KonTraG die bestehenden Kontrollen und Überwachungsinstanzen unter dem Aspekt ihrer Tauglichkeit als „Risikomanagement- und Frühwarnsystem“ analysiert. Vielfach wurden diese aber erst durch das KonTraG in einem Gesamtzusammenhang gesehen und übergreifend dokumentiert. Des Weiteren wurden in einem ersten Schritt konkrete Risiken identifiziert, klassifiziert und bewertet. Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Einzelrisiken und auch die Analyse der Wechselbeziehungen der Risiken bereiten in der Praxis jedoch noch erhebliche Probleme. Der nächste Schritt sollte also darin bestehen, durch gezielte und kostenadäquate Informationsbeschaffung, Stichwort Wissensmanagement, Risiken zu quantifizieren und ihre Vernetzung aufzuzeigen. Risikomanagement ist m. E. in erster Linie die Reduktion von Unsicherheit durch kreatives Wissensmanagement.

Zu einem effizienten Risikomanagementsystem gehört nicht zuletzt eine adäquate „Fehlerkultur“, die ein offenes Zugeben und rasches Beseitigen von Fehlern fördert. Risikomanagement ist nicht nur eine Frage von Arbeitsanweisungen, Berichtswegen und Indikatoren, sondern mindestens im gleichen Maße auch eine Frage der Lern- und Kommunikationsfähigkeit sowie der Geisteshaltung und Intelligenz aller Mitarbeiter. Mit anderen Worten, Risikomanagement ist Ausdruck einer positiven Unternehmenskultur.

Anhang

Sieben Thesen zu Risikomanagement und Internen Kontrollen

These 1: Corporate Governance

Das Risikomanagement ist Teil der „Corporate Governance“ und wesentliche Grundlage des unternehmerischen Handelns. Jegliche Wahrnehmung von Chancen ist auch mit Risiken verbunden. Das Risikomanagementsystem sollte so gestaltet sein, dass es die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft erhöht und die langfristige Gewinnerzielung fördert. Der Betrieb eines Risikomanagementsystems liegt somit im ureigensten Unternehmensinteresse.

Die Geschichte der „Corporate Governance“ zeigt auch im internationalen Maßstab, dass der Gesetzgeber in der Regel stets in Folge von Unternehmenszusammenbrüchen bzw. -schieflagen reglementierend in die Unternehmensverfassung eingreift. Aufgrund des Fehlverhaltens Einzelner wird der Handlungsrahmen Aller beschränkt.

These 2: Wirkungen des KonTraG

Viele Elemente des nach KonTraG geforderten Risikomanagementsystems waren bereits vor Erlass des Gesetzes in vielen Versicherungsunternehmen implementiert. Die Forderung des KonTraG fördert aber eine intensivere Beschäftigung mit der Thematik und führt zu einer unternehmensübergreifenden Behandlung und Gesamtsicht von Unternehmensrisiken.

These 3: Messung von Risiken des Versicherungsgeschäfts

Unzulängliche Schadenrückstellungen und der mitunter bewusste Verkauf von Versicherungsprodukten unterhalb der Bedarfsprämie aus Wettbewerbsgründen stellen nach Wesen und Umfang die größten Risiken in der Versicherungswirtschaft dar. Die genauere Schätzung der Beiträge von versicherbaren Risiken gewinnt aufgrund des gestiegenen Wettbewerbs und der gewachsenen Umweltdynamik an Bedeutung, dies bedingt den verstärkten Einsatz von versicherungsmathematischen und wissenschaftlichen Methoden bei der Kalkulation der Beiträge und bei der Ermittlung der versicherungstechnischen Rückstellungen. Solche Methoden werden übrigens verstärkt auch bei der Risikoevaluierung und Überwachung der Kapitalanlagen eingesetzt.

Risikomanagement ist auch Wissensmanagement, d.h. Risikomanagement besteht auch darin, zu vertretbaren Kosten eine Reduktion der Unsicherheit zu erreichen.

These 4: Messung von operationalen Risiken

Aufgrund des verstärkten Einsatzes der Informationstechnologie gewinnen die damit verbundenen operationalen Risiken an Bedeutung (z. B. Viren-, Hacker- und Datenschutzproblematik). Insbesondere bei operationalen Risiken mit einer geringen Eintritts-, aber hohen Verlustwahrscheinlichkeit (z. B. Totalausfall sämtlicher Back-up-Systeme in der Elektronischen Datenverarbeitung, Totaldatenverlust) sollten die Maßnahmen zur Risikoreduzierung gegenüber einer Kapitalvorsorge im Vordergrund stehen. Soweit es sich um nichtversicherbare Risiken handelt, ist die statistische Quantifizierung operationaler Risiken in der Regel sehr schwierig, weil die risikobehafteten Prozesse von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sind und einer permanenten Veränderung unterliegen. Des Weiteren dürfte bei einer eigenen Kapitalvorsorge der zurückgelegte, wahrscheinlichkeitsgewichtete Risikobeitrag in der Regel nicht ausreichen, den Schaden zu beheben.

These 5: Gestaltung des Internen Kontrollsystems

Interne Kontrollsysteme sollten

- a) durchgängig und flächendeckend und
- b) risikoadäquat gestaltet sein.

Dies bedeutet, dass für alle risikorelevanten Abläufe und Prozesse ein IKS vorhanden sein muss, und dieses auch für die oberen Führungsebenen gültig sein sollte. Risikoädaquate Gestaltung heißt, dass der Kontrollaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Risiko und zum potenziellen Nutzen der Kontrolle stehen sollte. Da Interne Kontrollsysteme, ebenso wie übrigens auch die einschlägige Gesetzgebung und Versicherungsaufsichtspraxis, historisch gewachsen und auch das Produkt subjektiver Risikoeinschätzungen sind, ist dies nicht immer der Fall.

These 6: Bedeutung der „Sofffaktoren“

Aufgrund von flachen Hierarchien und wachsender Komplexität werden in der Praxis häufig Kontrollen abgebaut, und der einzelne Mitarbeiter erhält einen erweiterten Handlungsspielraum und größere Vollmachten. Damit steigt die Bedeutung von Sofffaktoren, wie z. B. Ausbildungsstand, Qualität, Fluktuation und Motivation des Personals. Sie sollten deshalb bei der Bewertung Interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme berücksichtigt werden.

These 7: Versicherungsaufsicht und Solvabilitätsanforderungen

Der Gesetzgeber und die Versicherungsaufsichtsbehörden sollten die Qualität des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowohl bei der Intensität ihrer Überwachung als auch bei den Solvabilitätsanforderungen berücksichtigen. Ausgereifte und funktionsfähige Kontroll- und Risikomanagement-

systeme schützen weit wirksamer gegen Unternehmensschieflagen als die bloße Erfüllung von Solvabilitätsanforderungen. Eine leistungsfähige Innenrevision kann die Funktionstüchtigkeit dieser Systeme beurteilen und zu ihrer laufenden Optimierung beitragen. Eine Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer auf diesem Gebiet ist empfehlenswert. Die Aufsichtsbehörde sollte dann diese Prüfungsergebnisse verstärkt für ihre eigene Prüf- und Überwachungstätigkeit nutzen.

Checklisten

Die nachfolgende Anlage 1 enthält:

- eine Checkliste zur Prüfung der Einrichtung des Risikomanagementsystems
- sieben Checklisten zu Kontroll- und Risikofragen in den einzelnen Funktionsbereichen (Betrieb, Vertrieb, Schaden, Finanzen, Informationstechnologie, Personal und Rechnungswesen)
- Checklisten zur Ausgestaltung der Internen Revision
- Checkliste zur Ausgestaltung des Controllings.

Dabei kann jede Frage mit einem Punktwert zwischen 1–10 bewertet werden, wobei die Bewertung mit eins den niedrigsten Risikowert und die Zahl zehn den höchsten Risikowert darstellt. Da die einzelnen Risikowerte nicht gleichwertig im Bezug auf die Gesamtrisikosituation sind, können die einzelnen Fragen nochmals mit einem Wert von eins bis zehn gewichtet werden. Das Produkt von Risiko und Gewichtung ergibt den Risikowert pro Frage. Diese können zu einem Risikowert pro Kapitel und die Kapitel insgesamt können zu einem Gesamtrisikowert addiert werden. Bei mehrjähriger Anwendung des Systems lässt sich eine Veränderung der Risikosituation im Zeitablauf feststellen.

Nr.	Risikobereich: Einrichtung eines Risikomanagementsystems	Kapitel E	Risikogewichtung		
			Punkte	Gewichtung	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren				
1	Liegt eine Entscheidung der Geschäftsleitung vor, ein Risikomanagementsystem im Sinne des § 92 Abs. 1 AktG zu betreiben?				
2	Sind alle risikorelevanten Geschäftsbereiche in das Risikomanagementsystem einbezogen? Sind Meldepflichten, Meldeverantwortlichen und Meldeintervalle einschließlich einer ad-hoc-Meldepflicht bei schwerwiegenden Ereignissen bzw. entsprechenden Wahrnehmungen festgelegt?				
3	Sind die für das Risikomanagementsystem Verantwortlichen eindeutig benannt? Gibt es hierzu auch Stellvertretungsregelungen?				
4	Werden Tochtergesellschaften und risikorelevante ausgelagerte Bereiche in die Berichterstattung einbezogen?				
5	Werden die relevanten Risiken nachvollziehbar identifiziert und bewertet? Wurden Schwellenwerte für wesentliche Risiken festgelegt?				
6	Werden Abhängigkeiten zwischen den Risiken in Betracht gezogen?				
7	Erfolgt eine Auswertung und Priorisierung der Risiken durch eine zentrale Stelle (Controlling)?				
8	Erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung über die Risikolage an die Geschäftsleitung? Werden ggf. Maßnahmen zur Risikobeherrschung, Risikoreduktion gefasst, wird ihre Umsetzung kontrolliert?				

9	Liegt eine ausreichende Dokumentation des Risikomanagementsystems vor?			
10	Unterliegt das Risikomanagement einer regelmäßigen Prüfung durch interne und externe Revision? Wie sind die Ergebnisse dieser Prüfungen zu bewerten?			
	Summe:			

Nr.	Risikobereich: Kalkulation von Risiken, Betriebsbereich	Kapitel F 1	Risikogewichtung	
			Punkte	Gewichtung Risiko- wert
Nr.	Fragen/Indikatoren			
1	Ist die Prämienkalkulation – insbesondere bei neuen Produkten – fundiert und dokumentiert? Erfüllen die Risiken die Kriterien der Zufälligkeit, der Eindeutigkeit, der Schätzbarkeit, der Unabhängigkeit und der Größe (siehe hierzu F.1.3.1)? Wird die Prämienkalkulation von erfahrenen Aktuarien, Versicherungs-mathematikern, durchgeführt?			
2	Können die Solvabilitätsanforderungen (Beitragsindex, Schadenindex) jederzeit erfüllt werden?			
3	Sind die Entscheidungswege bei der Einführung neuer Produkte bzw. umfang-reicher Tarif- bzw. Produktveränderungen ausreichend strukturiert? Ist ihre Administration und EDV-technische Umsetzung gewährleistet? Wird die Geschäftsleitung bei weitreichenden Entscheidungen rechtzeitig eingebunden?			
4	Findet eine laufende Beobachtung der Veränderung der der Prämienkalkulation zugrunde gelegten Risikofaktoren statt?			
5	Gibt es Produkte oder Produktgruppen, die einen negativen Deckungs-beitrag erwirtschaften? Wie hoch ist der absolute Fehlbetrag? Wie hoch ist die Unterdeckung im Verhältnis zum Umsatz/Gewinn in der jeweiligen Branche, im Verhältnis zum Umsatz bzw. Gewinn des Unternehmens? Wie ist die Einschätzung der weiteren Entwicklung in diesem Marktsegment? Wurden Sanierungsmaßnahmen eingeleitet? Wie ist ihr Erfolg zu beurteilen?			

6	Stützt sich der Unternehmenserfolg im Wesentlichen nur auf eine Branche bzw. ein Produkt? Gibt es Anzeichen für eine negative Ertrags- bzw. Umsatzentwicklung dieser Produkte (Life Cycle Konzept)?			
7	Sind die Annahme bzw. der Ausschluss von Risiken und die Underwriting-vollmachten in den Zeichnungsrichtlinien eindeutig geregelt? Wie ist das Interne Kontrollsystem zur Einhaltung der Zeichnungsrichtlinien ausgestaltet, zum Beispiel die Beachtung von Ausschlüssen bei der Antragsprüfung?			
8	Ist die Risikoprüfung bei Annahme der Risiken ausreichend, z. B. Erfassung und Meldepflicht gefahren erhöhender Umstände, Vorschriften zur Gefahrenminderung, Risikobeschreibung, Risikobesichtigung, etc.?			
9	Werden Risiken im nennenswerten Umfang von Dritten (Mehrfachvermittler, Captives etc.) gezeichnet? Wird bei Übertragung von Zeichnungsvollmachten eine Kontrolle durchgeführt, ob die Zeichnungsgrundsätze des Versicherungsunternehmens eingehalten werden?			
10	Werden Risiken gezeichnet, an denen sich der Rückversicherer nicht beteiligt, bzw. hat der Rückversicherer Bedenken hinsichtlich der Zeichnungspolitik des Erstversicherers geltend gemacht?			
	Summe:			

Nr.	Risikobereich: Vertriebsbereich	Kapitel F 2	Risikogewichtung	
			Punkte	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren		Gewichtung	Risikowert
1	Gibt die Entwicklung des Neugeschäfts, die Beitragsentwicklung Anlass zur Sorge? Dabei kann auch ein zu schnelles, über dem Marktdurchschnitt liegendes Beitragswachstum ein Risikoindikator sein.			
2	Wie wird die Abhängigkeit des Unternehmens von den zur Verfügung stehenden Vertriebskanälen eingeschätzt? Wie ist die „Zukunftssicherheit“ der Vertriebskanäle zu beurteilen? Ist das Unternehmen von nur einem Vertriebskanal abhängig? Verfügt das Unternehmen über eine ausreichende Vertriebskapazität (Anzahl, Qualität und Altersstruktur der Vertreterschaft, Fluktuationsrate im Außendienst etc., Bankenkooperationen, reversierte Makler, Anzahl der Direktabschlüsse über Internet/Direktvertrieb etc.)?			
3	Sind die vertraglichen Rechte und Pflichten (z. B. Zeichnungsvollmachten, Inkassovollmachten, Recht an den Beständen, Provisionsregelungen, Zuschüsse, Darlehen, Prüf- und Kontrollrechte) der Vermittler und Kooperationspartner eindeutig in Verträgen geregelt?			
4	Ist das Provisionssystem ausgewogen und leistungsergebnissteigernd gestaltet? Unterliegen die Provisionszahlungen einschließlich der notwendigen Provisionsrückrechnungen einem ausreichenden Kontrollsystem?			

5	Unterliegt das Inkasso durch Vermittler und Kooperationspartner einer ausreichenden Kontrolle?			
6	Liegen die Vertriebskosten im branchenüblichen, geplanten Rahmen?			
7	Gibt es Hinweise auf eine mangelnde Seriosität des Außendienstes, z. B. Manipulationsfälle, BAV-Beschwerden, unseriöse Verkaufspolitik etc.? Erfolgt die Auswahl der Vertreter mit der entsprechenden Sorgfalt (siehe hierzu BAV R/94)?			
8	Gibt es ein Beschwerdemanagement? Wenn ja, zeichnen sich negative Entwicklungen ab?			
9	Gibt es Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit, zur Erfassung von Kundenwünschen? Wenn ja, zeichnen sich negative Entwicklungen ab?			
10	Wie entwickelt sich die Stornorate? Wird Kündigungen vorgebeugt und wird ggf. etwas unternommen, den Ursachen entgegenzuwirken? Wie liegt die Stornorate des Unternehmens im Verhältnis zum Marktdurchschnitt?			
	Summe:			

Nr.	Risikobereich: Schadenbearbeitung	Kapitel F 3	Risikogewichtung	
			Punkte	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren			
1	<p>Wird die Entwicklung der Schäden zeitnah überwacht? Liegen die Schadenquoten (bereinigte Schadenquoten, Geschäftsjahresschadenquoten) nach Geschäftsarten, Kunden bzw. Kundengruppen, Vertriebskanälen etc. vor?</p> <p>Zeigen sich in einzelnen Branchen bedenkliche Entwicklungen?</p>			
2	<p>Ist das Interne Kontrollsystem im Schadenbereich ausreichend?</p> <p>Gibt es z. B. eine ausreichende Stichprobenkontrolle von Schadenzahlungen für alle Zahlungshöhen und Zahlungsarten? Gibt es Schäden, Zahlhöhen, die keiner Kontrolle unterliegen? Indikator: Revisionsberichte, überdurchschnittlicher Anstieg der Schadenzahlungen, vermehrte Betrugs- und Manipulationsfälle.</p>			
3	<p>Wurden Kontrolllücken durch Kunden, Vertreter, Innendienstmitarbeiter für Manipulationen und Betrügereien ausgenutzt? Wurde Betrugs- und Verdachtsfällen konsequent nachgegangen? Erfolgt ein regelmäßiger Wechsel in der Zuweisung der Schadenakten? Wird bei nachgewiesenen Betrugsfällen stets Strafanzeige gestellt? Wurden entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Kontrollen ergriffen?</p>			
4	<p>Ist die Qualität und Schnelligkeit der Schadenbearbeitung gewährleistet?</p> <p>Ist die Schadenbearbeitung in einer Arbeitsanweisung geregelt, wird sie EDV-technisch ausreichend unterstützt? Indikatoren hierfür sind Beschwerden von Kunden, Mitarbeitern, Revisions- und Controllingberichte.</p>			

5	Werden Sanierungsbemühungen sowohl im Einzelfall als auch für den Versicherungszweig insgesamt nötigenfalls konsequent umgesetzt?			
6	Verfügt das VU über eine ausreichende Kumulkontrolle (Sturm, Überschwemmung, Erdbeben, Industrierisiken)? Gibt es denkbare Kumulereignisse, die derzeit keiner Kumulkontrolle unterliegen? Können einzelne Kumulgefahren die Leistungskraft des VU übersteigen, können sie das Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten bringen?			
7	Liegen für alle Branchen oder zumindest für die Branchen mit einer langen Abwicklungsdauer der Schäden eine Abwicklung der Schadenrückstellungen vor? Waren in einzelnen Branchen hohe Abwicklungsverluste zu verzeichnen?			
8	Werden Schadenreservertests zur Bewertung/Prognose der Schadenrückstellungen, insbesondere der Spätschäden, durchgeführt? Ergeben diese Tests eine nicht ungenügende Bemessung der Schadenrückstellungen? Werden die Tests von erfahrenen Aktuarien durchgeführt?			
9	Ist der Rückversicherungsschutz ausreichend bemessen? Gibt es Lücken im Rückversicherungsschutz?			
10	Werden die Rückversicherer laufend und systematisch auf ihre „Security“ geprüft (siehe hierzu BAV RS 1/97)? Geben die Ergebnisse Anlass zu Bedenken?			
	Summe:			

Nr.	Risikobereich: Finanzbereich	Kapitel F 4	Risikogewichtung	
			Punkte	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren			
1	Findet eine genaue und zeitnahe Beobachtung der Wertentwicklung aller Kapitalanlagen statt? Wird bei Wertpapieren und Derivaten eine tägliche Performancemessung durchgeführt?			
2	Wurden bei einzelnen Vermögenswerten nennenswerte Abschreibungen (auch unrealisierte Verluste im Derivatebereich) vorgenommen oder ist bei einzelnen Kapitalanlagen eine unterdurchschnittliche Verzinsung von Vermögensanlagen festzustellen (durchschnittliche Verzinsung der Kapitalanlagen, Benchmarkvergleich etc.)?			
3	Werden die Strategie und die grundsätzlichen organisatorischen Rahmenbedingungen (Vollmachtsvergabe/Kontrollgefüge) vom Vorstand bzw. der Geschäftsleitung festgelegt bzw. genehmigt? Ist eine zeitnahe, systematische und vollständige Unterrichtung der Geschäftsleitung über wesentliche Wertschwankungen (Abschreibungen, realisierte und unrealisierte Verluste) und gravierende Veränderungen (Einführung neuer Produkte, Änderungen im Kontrollgefüge und den Abläufen) sichergestellt?			
4	Sind die einzelnen Arbeitsabläufe und Vollmachten (Handelsvollmachten) eindeutig geregelt?			
5	Wurden Limite (Kontrahenten-, Händler-, Länder-, Stopp-Losslimite etc.) eingerichtet und werden diese Limite überwacht? Sind entsprechende Verfahren bei ihrer Überschreitung festgelegt?			

6	Ist ein umfassendes und funktionierendes Risikocontrolling (insbesondere für die derivativen Finanzinstrumente) eingerichtet? Können durch Stresstests bzw. Szenariotechniken die Wertentwicklungen der Portefeuilles in Extremsituationen, wie z. B. einem Börsencrash, simuliert werden? Ab welchen Schwellenwerten ist das Unternehmen gefährdet? Wie wahrscheinlich sind diese bestandsgefährdenden Ereignisse?			
7	Sind die internen Kontrollverfahren ausreichend, werden sie regelmäßig revidiert, ist insbesondere eine Funktionstrennung zwischen Handel, Abwicklung und Kontrolle etabliert? Wird bei allen Wertpapiergeschäften (insbesondere bei Derivategeschäften) stets zeitnah eine Kontrahentenbestätigung von einer unabhängigen Stelle angefordert und geprüft?			
8	Sind entsprechende Verfahren eingerichtet, welche die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen und gesetzlichen Bestimmungen (BAV-Vorschriften, insbesondere Derivatrichtlinien 3/99 und 3/2000 Versicherungsaufsichtsgesetz, Wertpapierhandelsgesetz, Geldwäsche, Außenwirtschaftsgesetz) gewährleisten? Wurden Verstöße registriert?			
9	Erfolgt bei Darlehensvergabe eine fundierte Kreditwürdigkeits- und Bonitätsprüfung?			
10	Werden bei Grundstückskäufen und -verkäufen aussagekräftige, objektive Gutachten erstellt? Werden verschiedene Bewertungsmethoden (Ertragswert-, Substanzwert-, Marktwertmethoden) angewandt? Werden bei Auftragsvergabe von Bau- und Handwerkerleistungen die kaufmännischen Grundsätze der Auftragsvergabe (Leistungsverzeichnis, Ausschreibung, Kontrolle) beachtet?			
	Summe:			

Risikobereich: Informationstechnologie		Kapitel F 5		Risikogewichtung	
Nr.	Fragen/Indikatoren	Punkte	Gewichtung	Risiko-	wert
1	Gibt es im IT-Bereich eine für das gesamte Unternehmen, für die Unternehmensgruppe verbindliche Strategie hinsichtlich der eingesetzten Hardware, Software, Netzwerke und der eingesetzten Methoden?				
2	Sind die Anwendungen benutzerfreundlich gestaltet, kompatibel und vernetzt? Erfüllen die Anwendungen ihre Aufgaben insgesamt zuverlässig und zufriedenstellend? Gibt es für alle Programme, Datenbanken eine eindeutige Verantwortlichkeit (Herr der Daten)?				
3	Gibt es Untersuchungen zum Kosten-/Nutzenverhältnis (Benchmarking) im IT-Bereich? Bewegen sich die Kosten in einem für das Unternehmen auch im Marktvergleich tragbaren Rahmen (IT-Kostensatz)?				
4	Besteht ein ausreichender Schutz gegen physische Risiken (Feuer, Wasser, Sabotage)? Besteht ein ausgereiftes und getestetes Sicherheits- und Notfallkonzept?				
5	Erfolgt eine regelmäßige Sicherung der Datenbestände? Werden die für das Unternehmen überlebenswichtigen Daten zusätzlich an einem dritten Ort aufbewahrt (externe Datensicherung)?				
6	Sind die Belange des Datenschutzes ausreichend gewahrt? Gab es Verstöße? Sind Software und Daten (insbesondere persönliche Daten) vor unberechtigten Zugriffen durch restriktiv gehandhabte Berechtigungskonzepte und Passwörter geschützt?				

7	<p>Sind die Systeme gegen das Eindringen durch Hacker abgeschottet? Finden regelmäßige Penetrationstests statt, wie ist ihr Ergebnis? Werden stets aktuelle Virenschutzprogramme eingesetzt? Werden Viren professionell beseitigt?</p>			
8	<p>Sind alle Programme ausreichend dokumentiert? Besteht ein ausreichendes Verfahren, welches die Programmdokumentation regelt? Werden Programme vor Übernahme in den produktiven Betrieb ausreichend getestet? Ist der Testbetrieb vom Produktionsbetrieb getrennt?</p>			
9	<p>Werden die Plan- und Projektvorgaben bei den IT-Projekten eingehalten, gibt es wesentliche Planüberschreitungen und Fehlentwicklungen? Unterliegt der Projektfortschritt und der Projektnutzen einem Controlling?</p>			
10	<p>Besteht die Gefahr von Kopfmonopolen in Bereichen mit Schlüsselqualifikation, d. h. ist das Wissen einzelner Mitarbeiter nicht oder zumindest nicht kurzfristig zu ersetzen?</p> <p>Ist das Unternehmen in erheblichem Maße (Know-how, Kapazität) von Dienstleistern abhängig? Sind die Verträge mit diesen Firmen so gestaltet, dass diese Risiken minimiert werden? Verfügt das Unternehmen über eine entsprechende Kontrolle gegenüber den Drittfirmen? Ist im Unternehmen noch ausreichend Wissen vorhanden, die Kontrollen durchzuführen?</p>			
	<p>Summe:</p>			

Nr.	Risikobereich: Personalwesen	Kapitel F 6	Risikogewichtung	
			Punkte	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren		Gewichtung	Risikowert
1	Ist durch entsprechende Auswahlverfahren sichergestellt, dass die internen und externen Stellen mit qualifiziertem und geeignetem Personal besetzt werden?			
2	Ist eine qualifizierte und kontinuierliche innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung gewährleistet?			
3	Wie werden das Betriebsklima, die Personalfriedenheit generell beurteilt? Wie wird die Qualität der Zusammenarbeit mit den betriebsrätlichen Gremien beurteilt?			
4	Sind die Vertraulichkeit, der Datenschutz im Personalbereich gewahrt, gab es Beanstandungen?			
5	Wie sind die Krankheitsrate, die Fluktuationsrate im Marktvergleich? Ist diese Kennzahl dem Unternehmen insgesamt und nach Unternehmensbereichen bekannt? Gibt es plausible Erklärungen und wirksame Gegenmaßnahmen im Falle von erheblichen negativen Abweichungen?			
6	Ist die Rückstellung für Pensionskosten ausreichend bemessen, wurde der steigenden Lebenserwartung Rechnung getragen?			
7	Wie entwickeln sich die Personalkosten im Marktvergleich? Sind die Lohn- und Gehaltskosten einschließlich der Lohnnebenkosten über dem Marktdurchschnitt?			

8	Ist das Anreizsystem (Lohn, Gehalt, Incentives, Beförderungen etc.) so gestaltet, dass es motivations- und leistungsfördernd wirkt oder stehen andere Komponenten (Zeitablauf etc.) im Vordergrund?			
9	Funktioniert das Interne Kontrollsystem im Bereich der Lohn- und Gehaltszahlung zufriedenstellend?			
10	Wie ist die Einhaltung der zahlreichen gesetzlichen Vorschriften (Arbeits-, Steuer- und Sozialgesetzgebung) gewährleistet?			
	Summe:			

Nr.	Risikobereich: Rechnungswesen	Kapitel F 7	Risikogewichtung	
			Punkte	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren		Gewichtung	Risikowert
1	Gibt es eine Gesamtkonzeption und konzernweite Strategie für das Rechnungswesen?			
2	Sind die Verfahren und Abläufe verständlich dokumentiert (Kontierungshandbuch, Bilanzierungshandbuch etc.)? Ist die Nachvollziehbarkeit und Transparenz gewährleistet? Werden die Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchhaltung grundsätzlich eingehalten?			
3	Gibt es nennenswerte Arbeitsrückstände bei der Erfassung des Buchungstoffes, z. B. bei der Erfassung von Schäden? Werden Arbeitsrückstände systematisch erfasst?			
4	Wurden Lücken im Internen Kontrollsystem, z. B. beim Zahlungsverkehr, Buchungen, Pflege von Bestandsdaten etc. festgestellt?			
5	Ist die Werthaltigkeit der Aktivposten in der Bilanz, z. B. der Forderungen, der Beteiligungen, Grundstücke, gegeben?			
6	Werden Schätzungen von Rückstellungen, insbesondere der versicherungstechnischen Rückstellungen, nach ausgereiften und verschiedenen Methoden und mit der notwendigen Vorsicht vorgenommen? Zu welchen Ergebnissen führen sie?			
7	Ist die vollständige und zeitnahe Erfassung aller Geschäftsvorfälle organisatorisch sichergestellt?			

8	Gab es schwerwiegende Beanstandungen durch die Interne Revision, Wirtschaftsprüfer, Aufsichtsamtprüfer?			
9	Wurden die Meldefristen und Meldepflichten eingehalten?			
10	Verfügt das Rechnungswesen über leistungsfähige EDV-Systeme?			
	Summe:			

Nr.	Risikobereich: Interne Revision	Kapitel G 1	Risikogewichtung		
			Punkte	Gewichtung	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren				
1	Ist die Revisionsarbeit in einer Art und Weise organisiert, dass ein Erkennen von wesentlichen Schwachstellen und gravierenden Schiefagen innerhalb des Prüfungszyklus mit hoher Wahrscheinlichkeit gewährleistet ist? Erfolgt eine ausreichende interne Qualitätssicherung der Revisionsarbeit?				
2	Ist die Revisionsarbeit in entsprechenden Revisionsleitlinien geregelt? Ist die Funktion der Internen Revision im Hause bekannt und akzeptiert?				
3	Hat die Revision ein uneingeschränktes Prüfrecht, werden alle Bereiche des Hauses regelmäßig geprüft, gibt es keine „ungeprüften Tabubereiche“?				
4	Ist die Unabhängigkeit der Revisionsfunktion durch ihre hierarchische Eingliederung (CEO, Vorstandsvorsitzender etc.) gewährleistet? Ist die Revision ausschließlich mit Prüf- und Beratungstätigkeiten betraut oder übt operative Tätigkeiten aus?				
5	Besteht ein mehrjähriger (3–5-jähriger) Revisionsplan? Wird die Abarbeitung des Revisionsplans überwacht? Bestehen erhebliche Arbeitsrückstände?				
6	Verfolgt die Revision einen risikoorientierten Prüfansatz in der Prüfung und in der Planung? Ist dieser Ansatz anhand der Prüfungsdokumentation nachvollziehbar?				

7	<p>Ist die Revision qualitativ und quantitativ ausreichend ausgestattet? Findet eine entsprechende Fort- und Weiterbildung statt? Wird die Revisionsfunktion durch eine überdurchschnittliche Fluktuation in ihrer Arbeitsweise ausgedünnt? Können beispielsweise auch die Bereiche der Informationstechnologie, der Finanzen oder des Marketing qualifiziert abgedeckt werden? Sind die einzuhaltenden gesetzlichen Regeln und aufsichtsrechtlichen Vorschriften in ausreichendem Maße bekannt? Wie bewertet der Wirtschaftsprüfer die Arbeit der Internen Revision?</p>			
8	<p>Wird die Abarbeitung der mit den geprüften Stellen vereinbarten Maßnahmen überwacht und nachgehalten?</p>			
9	<p>Arbeitet die Revision isoliert oder ist sie ausreichend in die Informationsflüsse eingebunden? Findet auch ein Informationsaustausch mit den Wirtschaftsprüfern und Controlling, Recht, Compliance statt?</p>			
10	<p>Werden der Vorstand, die Geschäftsleitung und die entsprechenden Verantwortlichen zeitnah durch aussagefähige Berichte von der Revision informiert?</p>			
	<p>Summe:</p>			

Nr.	Risikobereich: Controlling	Kapitel G 2	Risikogewichtung	
			Punkte	Risikowert
Nr.	Fragen/Indikatoren		Gewichtung	Risikowert
1	Ist die Controllingarbeit, sofern das Controlling auch für das Risikomanagementsystem verantwortlich ist, in einer Weise organisiert, dass ein Erkennen von wesentlichen Fehlentwicklungen im gesamten Unternehmen frühzeitig erkannt und den entsprechenden Entscheidungsträgern zur Kenntnis gebracht wird?			
2	Gibt es eine mehrjährige Planung der Ergebnisse und Kosten (Budget) für die wesentlichen Unternehmensbereiche? Werden Soll/Ist-Abweichungen regelmäßig hinterfragt? Gibt es Kostenstellen, Kostenarten und Kostenträgerrechnung? Sind für die einzelnen Kostenstellen Kostenverantwortliche benannt? Sind die Deckungsbeiträge der wichtigsten Produkte bekannt? Wurden wesentliche negative Entwicklungen festgestellt?			
3	Ist die Controllingarbeit im Unternehmen zentral oder dezentral (Finanzcontrolling, Vertriebscontrolling, Branchencontrolling etc.) organisiert? Verfügt das Zentralcontrolling über den notwendigen Gesamtüberblick (Beiträge, Schäden, Kosten, Finanzergebnis), um ggf. bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen? Wird das Controlling nur von Personen durchgeführt, die keiner mittelbaren oder unmittelbaren Ergebnisverantwortung unterliegen?			

4	Erfolgt die Berichterstattung an die Geschäftsleitung zeitnah und vollständig? Besteht bei schwerwiegenden Risiken eine sofortige Berichtspflicht? Können dabei auch Hierarchieebenen übersprungen und besonders schwerwiegende Fehlentwicklungen der Geschäftsleitung unverzüglich zur Kenntnis gebracht werden?			
5	Ist die Berichterstattung transparent und empfängerorientiert gestaltet oder besteht die Gefahr, dass wesentliche Informationen in der Informationsflut (sogenannte Zahlenfriedhöfe) untergehen?			
6	Ist die Verlässlichkeit des Datenmaterials und seine Richtigkeit gewährleistet? Unterliegt die Berichterstattung und Faktenaufbereitung einer Qualitätskontrolle?			
7	Sind die Methoden zur Erkennung und Quantifizierung von Risiken ausgereift? Werden auch operationale Risiken und „weiche Faktoren“ in die Gesamtbetrachtung eingeschlossen? Werden Chancen und Risiken von neuen Entwicklungen rechtzeitig erkannt (Aufgreifen von „schwachen Signalen“)?			
8	Gibt es wesentliche Unternehmensbereiche, Tochtergesellschaften, die keinem oder nur einem eingeschränkten Controlling unterliegen?			
9	Ist die Controllingabteilung in personeller Hinsicht qualitativ und quantitativ ausreichend ausgestattet?			
10	Ist die EDV-Unterstützung der Controllingabteilung ausreichend?			
	Summe:			

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
BAV	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
BaKred	Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
EstG	Einkommensteuergesetz
FASB	Federal Association Standards Board
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
HGB	Handelsgesetzbuch
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
SEC	Security und Exchange Commission, Börsenaufsicht in den USA
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
WPHG	Wertpapierhandelsgesetz

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V.: Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme GoBS. AWW, Eschborn 1987

Aus der Facharbeit des IDW: Stellungnahme FAMA 1/1995. Wirtschaftsprüfung Heft 4, Düsseldorf 1995

AWV Schrift: AWW-Schrift 09-546, Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme GoBS. AWW-Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht: Richtlinien für das Risikomanagement im Derivatgeschäft, Basel 1994

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht: Richtlinien für das Risikomanagement im Derivatgeschäft. Basler Ausschuss für die Bankenaufsicht, Basel 1994

Bernhard Kromschröder, Wolfgang Lück: Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“. Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, 33. Jahrgang 5/1998. Zeitschrift für Interne Revision, Frankfurt am Main 1998

Biener, H.: Die Erwartungslücke – eine endlose Geschichte, Internationale Wirtschaftsprüfung, Festschrift für Havermann. IDW Verlag, Düsseldorf 1995

Böhmer, Georg August, Hengst, Franz Josef, Hofmann, Rolf, et al: Interne Revision: Ein Handbuch für die Praxis. E. Schmidt, Verlag, Berlin 1981

Boycott, Alan: Corporate Governance: Zur Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für interne Kontrollsysteme. Zeitschrift Interne Revision, Frankfurt am Main 1997

Brühwiler, B.: Risiko-Management. In Management Zeitschrift Industrielle Organisation, Zürich 1979

Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen: Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften von Kreditinstituten. Berlin

Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen: Geschäftsbericht 1997. Berlin 1998

Cadbury Committee Report (Cadbury Code): Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Ltd., London 1992

Casualty Actuarial Society: Foundations of Casualty Actuarial Science. Arlington, VA 22201, 1990

Coenberg, Wysocki: Handwörterbuch der Revision, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre VIII. Poeschel Verlag, Stuttgart 1983

Däubler, Wolfgang: Das Fernsprechgeheimnis des Arbeitnehmers. Der Betrieb, Stuttgart 1995

Der Spiegel: „Der Zocker und sein stiller Partner“. Der Spiegel, Hamburg 1987

Deutscher Bundestag: Allgemeine Begründung zum Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. Bundesgesetzblatt 1998 Teil I Nr. 24, Bonn 1998

Dörner, Dietrich: Anstehende Änderungen der externen Rechnungslegung sowie der Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer. Der Betrieb, Stuttgart 1997

Dörner, Dietrich: Ändert das KonTraG die Anforderungen an den Abschlussprüfer? Der Betrieb, Stuttgart 1995

Fachausschuss: FAMA 1/95. Die Wirtschaftsprüfung Heft 4, Düsseldorf 1995

Fachausschuss für moderne Abrechnungssysteme: Fama 1/1987. Wirtschaftsprüfung, Düsseldorf 1987

Fahr, Ulrich, und Kaulbach, Detlef: VAG Versicherungsaufsichtsgesetz mit BAG, 2. Auflage. Verlag Ch. Beck, Deutsches Institut für Interne Revision, München 1997

- Farny, Dieter: Buchführung und Periodenrechnung im Versicherungsunternehmen, 2. Auflage. Gabler Verlag, Köln 1985
- Financial Times: Managers did not understand the business, London 1995
- Fontaine, M.: Insurance Contract Law. International Association for Insurance Law, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1990
- Forst J.: Die Bedeutung des Kapitalanlageergebnisses für die Kapitalanlagenpolitik. E. Hehn, Stuttgart 1998
- Förterer, J.: Asset Management von Versicherungen. E. Hehn, Asset Management, Finanzdienstleistungen und Versicherungen, Stuttgart 1998
- GDV, Abteilung Kapitalanlagen: Grundsätze für den Einsatz derivativer Finanzinstrumente, GDV M Tg. Nr. 56/92. GDV, Bonn 1992
- Gerathewohl, Klaus: Reinsurance Principles and Practice. Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1980
- Geschka, H./Reibnitz, U.: Die Szenariotechnik – Ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung, in der Praxis der strategischen Unternehmensplanung. Management und Marketing, Band 5, Prof. Dr. Armin Töpfer, Frankfurt 1982
- Gomez, Peter: Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983
- Gomez, Peter: Frühwarnsystem in der Unternehmung, Bern 1988
- Grünbuch der Europäischen Union: Rolle, Stellung und Haftung des Abschlussprüfers in der Europäischen Union, GDV TgB-Nr. 252/96. GDV, Köln 1996
- Grupp, Bruno: Interne Revision: Moderne Verfahren und Arbeitstechniken. Ludwigshafen, Kiel 1986
- Guy, Dan M., und Alderman, Wayne: Auditing. Harcourt, Brace, Jovanovich, San Diego, New York 1987
- Haasen, Uwe: „Die Bedeutung der Audit Committees“. Ein Beispiel für die Zusammenarbeit der Überwachungsträger? In: Wissenschaft und Praxis – Gedankenaustausch zu aktuellen Fragen. zfbf 40, Düsseldorf, Frankfurt 1988
- Hahn, Dietger/Klausmann, Walter: Frühwarnsysteme und Strategische Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung. Direktinvestitionen in Entwicklungsländern, Bedeutung, Probleme und Risiken, Heidelberg 1986
- Halbach, A.: ifo Schnelldienst, München 1979
- Hampel Committee Report, Final Report: Committee on Corporate Governance. The Committee on Corporate Governance and Gee Publishing Ltd., London 1998
- Hehn, Elisabeth: Asset Management, Finanzdienstleistungen von und für Versicherungen. Elisabeth Hehn, Stuttgart 1998
- Heigl, Anton: Controlling – Interne Revision. Stuttgart, New York 1978
- Helten, E., Karten, W.: Das Risiko und seine Kalkulation (Teil II). Seminar für Versicherungswirtschaft in VBL 1984
- Hesse, D., Schulenburg, Graf von der, Wittmar, N., Zietsch, D.: Controlling im Versicherungsunternehmen. Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1993
- Hofmann, Rolf: Skrupellos mit fremdem Geld. Hofmann Verlag, Bochum 1998
- Hohlfeld, Knut: Kapitalanlage und Versicherungsaufsicht. E. Hehn, Asset Management, Finanzdienstleistungen und Versicherungen, Stuttgart 1998
- Hueck, Alfred: Gesellschaftsrecht. Götting/Hueck, München 1975
- IDW: IDW-Fachnachrichten, Nationale Facharbeit. IDW, Düsseldorf 1998
- Jakob, H.: Schriften zur Unternehmensführung. SZU, Band 33, Wiesbaden 1986
- Karten, Walter: Das Einzelrisiko und seine Kalkulation. Seminar für Versicherungswirtschaft in VBL, 1984
- Klaas, Helmut: Die Bestellung des gesetzlichen Abschlussprüfers in Europa. Die Wirtschaftsprüfung, Düsseldorf 1996
- Konrad, Lothar: „Strategische Früherkennung, Eine kritische Analyse des ‚weak signals‘-Konzeptes Bochum“. Universitätsverlag Dr. N. Brockmeyer, Bochum 1991

- Konrath, N.: Weichenstellung für eine Europäische Rechnungslegung im Versicherungsunternehmen. Versicherungswirtschaft 23, Karlsruhe 1987
- KPMG: Financial Instruments. KPMG, Frankfurt am Main 1995
- Krömschröder, B., Lück, W.: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. Zeitschrift für interne Revision 5/98, Frankfurt am Main 1998
- Kupsch, U.: Risiko und Entscheidung – Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle und dem Aspekt des Risikoverhaltens. München 1971
- Looman, Volker: Richtig Rechnen bei Finanzgeschäften, Kredite, Finanzierungen, Kapitalanlagen. Frankfurter Zeitung, Frankfurt 1998
- Loomann, Volker: Richtig Rechnen bei Finanzgeschäften. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main 1988
- Lück, Wolfgang: Elemente eines Risikomanagementsystems, die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystem durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Der Betrieb Heft 1/2, 1998
- Mertens: Aktienrechtsreform. Das Handelsblatt, Schäfer Poeschel Verlag, Stuttgart
- Moxter, Adolf: System der GoB. Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen, Festschrift für K. v. Wysocki, Düsseldorf 1985
- Müller, F. J.: Aufseher gegen Hellsheer. Capital, 1997
- Müller, Helmut: Solvabilität der Versicherungsunternehmen, Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörde der Mitgliedstaaten der Europäischen Union. 1997
- Müller, Helmut: Versicherungsbinnenmarkt, Die europäische Integration im Versicherungswesen. C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München 1995
- Ossadik, Wolfgang: Materiality als Grundsatz externer Rechnungslegung. Die Wirtschaftsprüfung, Heft 2/1995 1995
- Peat Marwick, Mitchell Co.: Audit Committee. Peat Marwick, Mitchell, USA 1983
- Pollanz, Manfred: Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems, Droht eine Megaerwartungslücke? Der Betrieb, Stuttgart 1999
- Preyer, H.P., Reinhardt, L.: Die Identifizierung und das Management von Zinsrisiken im Finanzbereich. Bernd Rudolph, Derivative Finanzinstrumente, München 1995
- Rawsley, J.: Going for Broke, Nick Leeson and the Collapse of Barings Bank, Hamersmith. London 1995
- Reichel, H., Kütter, G.: Anforderungen an den Einsatz von Finanzinstrumenten bei Industrieunternehmen, Sinngemäße Anwendungen der Mindestanforderungen des BAK für Handelsgeschäfte der Kreditinstitute, 2. Auflage. C & L, Deutsche Revision, Frankfurt am Main 1998
- Rudolph, Bernd: Derivate Finanzinstrumente: Entwicklung, Risikomanagement und bankenaufsichtsrechtliche Regulierung. Bernd Rudolph, München 1955
- Sawyer, L. B.: The Practice of Modern Auditing
- Scharpf, P.: Risikomanagement und Überwachungssystem im Treasury, Darstellung der Anforderungen nach KonTraG. Schitag Ernst & Young, Stuttgart 1998
- Schuppenhauer: Grundsätze für eine ordnungsgemäße Datenverarbeitung. IDW-Verlag, Düsseldorf 1992
- Schwebler/Knauth/Simmert: Einsatz von Finanzinnovationen in der Versicherungswirtschaft. Aktuelle Fragen der Vermögensanlagepraxis, Band 1, Karlsruhe 1993
- Seibert, Ulrich: Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, in Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung. Das Handelsblatt, Schäfer Poeschel Verlag, Stuttgart 1998
- Siegel, Joel G., Shim, Jae K.: Dictionary of Accounting Terms. Barron's Educational Series, Inc., New York 1987
- Sienkiewicz, B.: Computer Sicherheit, Praxis und Organisation. Addison-Wesley Bonn, Paris 1994

Sönnichsen, Christian: Rating-Systeme am Beispiel der Versicherungswirtschaft. Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Neue Folge Heft 27, Berlin 1992

Stevens, Mark: The Big Eight, an incisive look behind the pinstripe curtain of the eight accounting firms. Whose practices affect the lives and pocketbooks of every American. New York 1984

Subcommittee on Oversight and Investigations of the Committee on Energy and Commerce, US-House of Representatives: Failed Promises „Insurance Company Insolvencies“. US-Government Printing Office, Washington 1990

The Canadian Institute of Chartered Accountants: Control and Governance, Number 1 Guidance on Control. The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto, Ontario 1995

Turnbull Report, Internal Control: Internal Control, Guidance for Directors of Listed Companies, Inc. in the United Kingdom. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Moorgate, Place 1999

Volcker, P.: Group of Thirty, Group of Thirty, Washington 1993

von der Forst, H.: Asset Management von Versicherungen. E. Hehn, Asset Management, Finanzdienstleistungen und Versicherungen, Stuttgart 1998

Vukailovic, Alex, D.: Technisch-ökonomische Betrachtung der Rückversicherung. Verlag Versicherungswirtschaft, Prof. Dr. Meltzer, Karlsruhe 1958

William, C. Arthur, Smith, Michael L., Young, Peter: Risk Management and Insurance. Mc. Graw Hill, Inc., New York 1995

Wirtschaftsprüferhandbuch: 11. Auflage, Band I. IDW-Verlag, Düsseldorf

Wirtschaftswoche: Wer nicht handelt, haftet. Düsseldorf 1998

Zünd, Andre: Revisionslehre, Zürich 1982

Stichwortverzeichnis

A

A. M. Bests und
Moody's Investor Service 51
Abschlussprüfer 7, 8, 9, 13, 185,
186, 187, 188, 189, 190, 192,
194, 195
Abstimmkontrollen 159
Abstimmung der Konten 151
Abwicklungsgeschwindigkeit 80
Abwicklungstreppe 88
Accounting control 12
Ad-hoc Publizität 109
Administrative control 12
Adressenausfallrisiko 101
Adressrisiko 120
Aktienkursänderungsrisiko 100
Aktuar 65
Altersstruktur der Forderungen 168
Altersvorsorge 146
American Institute of Certified
Accountants 15
Änderungsrisiko 59, 60
angloamerikanisches
Board System 13
Anreizsystem 146
Anwendungsarchitekturen 141
Anwendungsentwicklung 131,
132, 139, 140, 143
audit committee 13, 14, 23
Aufbewahrungsfristen 80, 114,
139, 153, 157, 159
Aufsichtsrat 5, 6, 8, 13, 14, 20,
58, 110, 113, 114, 188, 192
Aufsichtsratsmandate 8
Auskunftsstelle über
Versicherungs-/Bauspar-
kassenaußendienst und
Versicherungsmakler
in Deutschland e. V. (AVAD) 70
Außenwirtschaftsgesetz 111

B

Back-office 119
Bankvollmachten 130
Bardepots 99
Barings Bank 30, 38, 103, 104
Basler Ausschuss für Banken-
aufsicht 112
Bedarfsprämie 40, 59, 60, 62
Beitragsübertragsdepots 99
Belegfunktion 156, 157, 158
Benchmark 194
Benutzer- und System-
berechtigungen 137
Benutzeridentifikation 136
Benutzerverifikation 136
Berichtspflichten
des Vorstandes 8
Beschwerdewesen 198
bestandsgefährdende Risiken
2, 43, 131, 170, 184, 185,
193, 195
Bestätigungsvermerk 192
Betriebsrisiko 103, 150
Betriebsverfassungsgesetz
134, 146
Betrugsrisiko 74
Bewertungsrisiken 149
Bilanzausschuss 14
Bilanzierungsrichtlinien
für Versicherungs-
unternehmen 152
Board of Directors 13
Bonitätsprüfung 98, 120, 122,
126, 129, 167
Bonitätsrisiken 98
Bundesaufsichtsamt
für das Kreditwesen 172, 196

Bundesaufsichtsamt
für das Versicherungswesen (BAV)
6, 68, 70, 72, 98, 107, 108, 110,
112, 114, 116, 119, 150, 151,
152, 155, 172, 176, 185, 188,
196, 197, 198, 199
Bundesdatenschutzgesetz
133, 143, 147

C

Cadbury 19, 20, 21, 22, 23,
24, 27
Cash Flow Underwriting 59
Cash Management 129
Chinese Walls 124
Code of Best Practice 19
Code of Conduct 15, 30, 31
Combined Code 19, 22, 23
Committee of Sponsoring
Organizations (Treadway
Commission, Coso) 15, 16, 18,
24, 27, 30, 32, 33
Companies Act 20
Compliance 123
Computerdelikte 134
Computersabotage 134
COM-Verfahren 157
Control Risk Self Assessment 17
Controlling 5, 10, 43, 53, 55, 155,
170, 178, 179, 180, 181, 183,
185
Corporate Governance 4, 15, 19,
20, 22

D

Data Warehouse 34
Datenintegrität 132
Datenschutzbeauftragte 143
Deckungsprüfung 77
Deckungsstock 106, 198
Depotstimmrechte 9
Deregulierung 1, 52
Derivate 102
Diskontinuitäten 47

Dokumentation
von Programmen 142
Doppelzahlungen 77
Dritte Schaden-
versicherungsrichtlinie 107
DRSC – Deutsches
Rechnungslegungs-
Standards Committee 9

E

Einlagensicherungsfonds 121
Electronic Commerce 48, 157
Elektrosmog 60
Entdeckungsrisiko 186, 187
Erwartungslücke 185

F

Federal Association
Standards Board (FASB) 9, 14
Federal Insurance
Supervisory Office 19
Fédération des Experts
Comptables Européens 189
Fehlerkultur 11, 25, 37, 38, 39
Feuerlöschsystem 135
Firmendirektgeschäft 73
Fluktuationsrate 47, 69, 145, 171
Foreign Corrupt Practices Act
12, 13, 31
Formeltestat 192
Freigabeverfahren 5, 162, 165
Früherkennung 45, 48
Frühwarnindikatoren 47, 122,
146, 148
Frühwarnsystem 3, 10, 11, 15,
26, 27, 36, 41, 43, 56, 57, 148
Frühwarnung 45
Funktionsausgliederungs-
vertrag 169
Funktionstrennung 34, 35, 93,
103, 115, 118, 119, 120, 130,
137, 141, 151, 161, 162, 183
Futures 102, 104, 117

G

Gesamtverband der Versicherungswirtschaft (GDV) 9, 108, 109, 111, 115
Gefahrenmeldezentrale 135
Geldwäschebeauftragten 123
Geldwäschegesetz (GwG) 110
generally accepted
 accounting principles 14
Gliederungsvorschriften 151
Global Derivatives Study
 112, 119, 120
Globalisierung 1
going concern 153
Greenbury Report 20
Großbritannien 4, 27, 44, 168
Group of Thirty 112
Grundsatz der „Materiality“ 44
Grundsatz der
 Flächendeckung 175
Grundsätze für den
 Einsatz derivativer
 Finanzinstrumente 108
Grundsätze ordnungs-
 gemäßer Buchführung (GoB)
 133, 150, 154, 156, 160
Grundsätze ordnungsmäßiger
 Durchführung von
 Abschlussprüfungen 4

H

Haftung des Abschlussprüfers
 9, 185, 193
Hampel Committee Report 20
Hampel Report 21, 22, 23
Handelsgesetzbuch 153
Händlerlimite 116
Harmonisierung der
 Rechnungslegung 151

I

Indikatorenkatalog 46
inhärentes Risiko 186, 187
innerbetriebliche
 Leistungsverrechnung 182

Insidertatsachen 109
Insurance Company Act 18
Insurance Regulatory
 Information System 15
Internal Control 11, 15, 16, 24, 28
International Accounting
 Standards 188
Internationale Kommission
 für Wertpapierorganisation
 (IOSCO) 113
Interne Berichterstattung 152
Interne Kontrolle 18, 58
Interne Revision 5, 9, 10, 17, 30,
 137, 156, 169, 172
Internes Kontrollsystem 4, 5, 11,
 12, 23, 24, 28, 29, 30, 31, 32,
 33, 35, 57, 116, 142, 171, 175,
 177, 187, 192
Internet 33, 48, 67, 68, 72, 132,
 134, 138, 176, 198
Inventar 153
Irrtumsrisiko 59, 60, 171
IT-Sicherheitskonzept 134

J

Journalfunktion 160

K

Katastrophensicherung 139
kongruente Bedeckung 87
Kontenfunktion 160
KonTraG 4, 6, 8, 9, 15, 16, 19, 26,
 28, 41, 43, 51, 101, 125, 131,
 149, 172, 185, 188, 191, 193,
 194, 195
Kontrahentenbestätigungen 118
Kontrahentlimite 116, 120
Kontroll-Risiko 186, 187
Kontroll- und Risiko-
 managementsysteme 1
Kontrollbegriff 28
Kontrollrisiko 186
Kontrollumfeld 16
Konzernlagebericht 8, 190, 192
Kopfmonopole 133, 135, 147

Korrelationskoeffizienten 47
Kostenartenrechnung 181
Kostenrisiko 182
Kostenschere 182
Kostenstellenrechnung 181
Kostenträgerrechnung 182
Kulanzzahlungen 79
Kumulkontrolle 50, 55, 74, 95,
96, 97
Kumulrisiken 74

L

Lagebericht 8, 27, 152, 153, 190,
192, 193
Länderlimite 116
Länderrisiko 101, 121
Lastschriftverfahren 166
Limite 38, 97, 114, 116, 120,
121, 122
Liquiditätsplanung 129
Liquiditätsrisiko 101
Lloyd's 18, 66, 98
Lockheed Skandal 12
London Stock Exchange
19, 20, 22

M

Mahnverfahren 129
Marktpreisrisiko 100
McKeeson and Robinson case 13
middle-office 115
Mitarbeiter des Außendienstes 69

N

„Naive Loss Ratio“-Methode 94
National Association
of Insurance
Commissioners 15
New York Stock Exchange 13
Notfallplanung 138

O

Optionen 102, 108, 116, 120
Optionsrisiko 100
Orderzettel 118

outside directors 14, 19
Outsourcing 143, 150, 169

P

Passwort 136
Peer Review 195
Phasenkonzept zur
Projektabwicklung 140
Policy Holder Act 18
Positionsführung 116, 119, 122
Primärinsider 110, 123
Produktlebenszyklus 52
Provisionsermittlung 71
Prüfprogramm 176
Prüfspur 156
Prüfungsdurchführung und
Prüfungsbericht 191

R

RAROC
(Risk adjusted return
on Capital) 51
Rating Agenturen 51, 98, 121
RBC-Modell 50
Rechenzentrumsbetrieb 133
Rechtsrisiken 106
Referentenentwurf 2, 7
Risiken der zukünftigen
Entwicklung 8, 190
Risikobegriff 40
Risikoeinschätzung 17, 29, 56,
66, 187
Risikoeinstellung 29, 41
Risikoidentifikation 42
Risikomanagement- und
Frühwarnsystem 1, 3, 7, 9,
10, 11, 16, 32, 36, 40, 41, 42,
43, 53, 54, 56, 57, 59, 62, 68,
76, 81, 98, 100, 101, 102, 103,
105, 108, 112, 113, 139, 155,
170, 172, 179, 180, 182, 183,
185, 200
Risikomanagementsystem 6, 27,
29, 51, 53, 185
Risikoneigung 41

Risikoorientiertes Prüfen 175
Risikoprofil 17, 102
Risk Financing 41
Rückstellung für
 Beitragsrückerstattung 84
Rückstellung für
 Beitragsüberträge 84
Rückstellung für
 noch nicht abgewickelte
 Versicherungsfälle 84
Rückstellungsrisiken 74
Rückstufung im Schadenfall 79

S

Saldierungsverbot 151
Schadenmeldung 77
Schadenreservdepots 99
Schadenrückstellungen 44, 73,
 74, 81, 83, 84, 86, 87, 93, 94,
 149
Schadenstatistiken 81
Schadenverhütung
 und Sanierung 80
Schadenzahlungen 77
Scheckverkehr 164
Schlussnachricht 83
schwache Signale 48
Schwankungsrückstellung 84, 89
Security und Exchange
 Commission (SEC) 12, 13,
 14, 52
Sekten 147
Settlement Risiken 122
Solvabilität 1, 19, 44, 45, 51, 53,
 59, 75, 97
Spätschadenrückstellung 82, 86,
 89, 93
Speicherbuchführung 139
Staatsaufsicht 197
Standard & Poor's Corporation 51
Stärken- und
 Schwächenanalyse 49, 179
Statements of
 Auditing Standards 11
Stichprobe 35, 36, 187
Stichprobenauswahl 77, 162

Stichprobenkontrollen 35
Stichprobenrisiko 187
Stichprobenumfang 36, 187
Stornorückstellung 84
strategische Überraschungen 49
Stresstests 122
Subcommittee for
 Investigation on Oversight 75
substantive testing 187
Swap Geschäfte 117
Systemprüfung 177
Szenariotechnik 50, 96

T

Testat 185
Testen der Programme 141
Turnbull Guidance 23

Ü

Überwachungssystem 7, 16, 28,
 29, 43, 100, 101, 192
Überweisungen 164
Überweisungsverkehr 164

V

Value at Risk 51
Verfahrensdokumentation 142
Verordnung über den Inhalt
 des Prüfungsberichts
 zu den Jahresabschlüssen
 von Versicherungs-
 unternehmen
 (Prüfungsberichts-
 verordnung- PrüfV) 152
Verordnung über die
 Rechnungslegung
 für Versicherungs-
 unternehmen 152
Verschwiegenheitspflichten
 des Vorstands 191
Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)
 6, 75, 87, 106, 151
Versicherungsbetrug 81
Versicherungsbilanzrichtlinie 151

Versicherungsverein
 auf Gegenseitigkeit 6
Vertriebskanäle 61, 67, 68
Verwertung von Schadengut 79
Vieraugenprinzip 34, 35, 65, 77,
 148, 162, 163
Virenschutz 137
Vollmachten 36, 37, 77, 114, 161
Vorstand 5
VVG 6

W

Währungsrisiko 100
Weltwirtschaftskrise 4, 178
Wertpapierdepots 99
Wertpapierhandelsgesetz
 109, 123
Wettbewerbsrisiko 60

wirksame Schäden 94
Wirtschaftsprüfer 5, 8, 9, 12, 24,
 32, 40, 43, 152, 154, 155, 156,
 167, 172, 176, 185, 186, 187,
 188, 189, 190, 193, 194
Wirtschaftsprüferhandbuch
 154, 155, 186, 188
Wirtschaftsprüferordnung 188
Wirtschaftsprüfungs-
 gesellschaften 113, 189,
 194, 195

Z

Zeitdiebstahl 132
Zinsänderungsrisiko 100
Zufallsrisiko 59, 60
Zugangsberechtigungen 135