

Die Solvency II-Reports sind eingereicht. Und jetzt... ?

Organisatorische Anforderungen der neuen MaGo. Am 22.05.2017 war der Stichtag für die Versicherungsunternehmen, ihre individuellen Berichte zur Solvabilität und Finanzlage (SFCR) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) einzureichen.



Autor:
Ingo G. Ignatzi,
Senior Managing
Consultant,
FINCON Unterneh-
mensberatung
GmbH

Mit diesem Berichtstermin müssen sich die Assekuranzen erstmals in die Karten schauen lassen und eine Selbsteinschätzung bezüglich der Umsetzung der Solvency II-Kriterien abgeben. Diese Kriterien wurden im Rahmen der VAG-Novelle (2016) und der Aufstellung der MaGo (2017) weiter geschärft, so dass den Versicherern nicht nur bezüglich ihrer Eigenmittelausstattung, ihres Risikocontrollings und ihrer Berichtspflichten (3 Säulen Solvency II), sondern auch in der Umsetzung organisatorischer Vorgaben klare Leitplanken gesetzt wurden. Die BaFin macht somit auch bei den Versicherungsunternehmen ernst, wie sie bereits bei den Banken als Reaktion auf die Finanzkrise 2008 mit den MaRisk die Daumenschrauben deutlich angezogen hat.

Die Struktur des SFCR wurde von der Aufsicht vorgegeben:

A	Business and Performance
B	System of Governance
C	Risk Profile
D	Valuation for Solvency Purposes
E	Capital Management

Tabelle 1: Struktur Solvency and Financial Condition Report (SFCR)



Organisatorische Vorgaben für Assekuranzen wurden unter Solvency II deutlich geschärft

Während die Versicherungen in den letzten Jahren ihr Hauptaugenmerk darauf gerichtet haben, die monetären und mathematischen Anforderungen aus Solvency II zu erfüllen, wurden die organisatorischen Anforderungen weitgehend vernachlässigt.

Der CEO eines Versicherers brachte es mit seiner Aussage auf den Punkt: „Die MaRisk VA hat kein Mensch wirklich gelesen.“

Die BaFin hat daraufhin reagiert und mit den Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (MaGo) klar und deutlich nachgelegt. Somit werden auch die Selbsteinschätzungen im Abschnitt B der SFCR mit Spannung erwartet, da die Versicherer in den Spiegel schauen und ihre eigene Corporate Governance beurteilen müssen.

Kern des Governance-Systems sind nach MaGo die schriftlichen Leitlinien (gem. MaGo 8.3), die „...Arbeitsabläufe für alle relevanten Mitarbeiter enthalten.“ (MaGo 8.3.2 Ziffer 50) und somit prozessorientiert sein müssen.

In der Ausgabe 1/2017 der vb Versicherungsbetriebe wurde bereits auf die Zunahme der Komplexität der organisatorischen Anforderungen hingewiesen. Werner Glowik postuliert in seinem Artikel ganz klar, dass die MaGo implizit vorschreiben, das „...Anweisungswesen prozessorientiert aufzubauen, um nicht nur die Kontrollfunktionen plausibler zu erfassen.“ (1|2017 vb Versicherungsbetriebe S. 17).

Dies führt automatisch zu der Frage, wie ein prozessorientiertes Anweisungswesen konkret aufgebaut sein muss, um nicht nur dem strengen Auge des BaFin-Prüfers zu genügen, sondern auch um die Steuer-

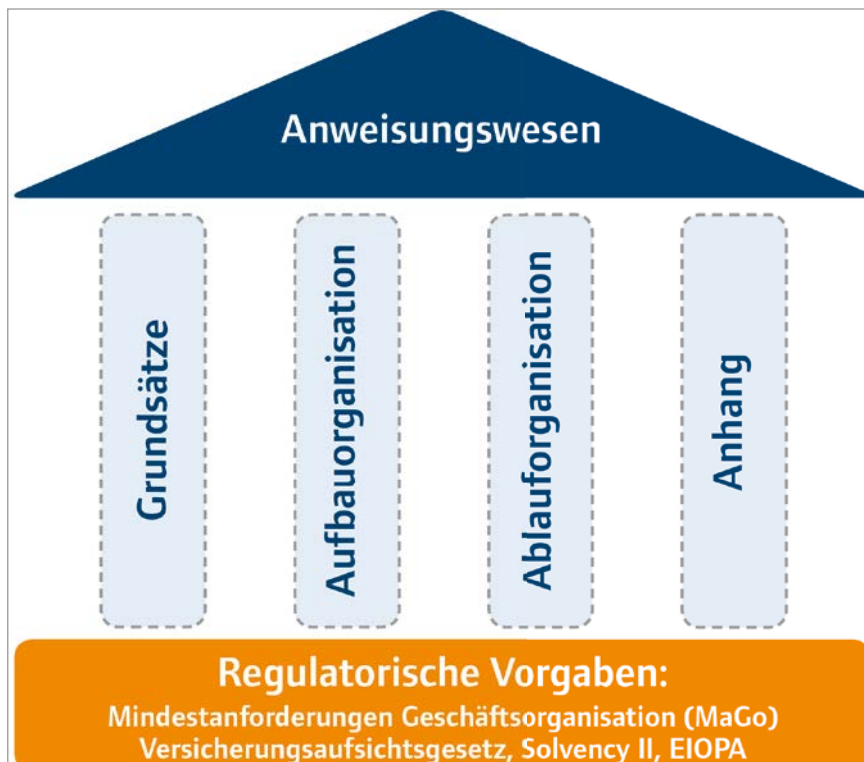


Abbildung 1: Anweisungswesen als 4-Säulen-Modell

zung des Gesamtunternehmens an der Wertschöpfungskette auszurichten und damit die altbekannten Silo-Strukturen in vielen Häusern aufzubrechen.

Auch hier lohnt sich ein Blick in die Welt der Kreditinstitute, welche ihre schriftlich fixierten Ordnungen (SfO) schon seit mehreren Jahren auf Basis der MaRisk durch die Aufsicht beurteilen lassen müssen. Es hat sich daher, häufig in Abstimmung mit der Aufsicht, ein Anweisungswesen in der Struktur

eines 4-Säulen-Modells etabliert.

In Säule 1 (Grundsätze) werden Dokumente mit grundsätzlichem Charakter für den Geschäftsbetrieb veröffentlicht. Hierzu gehören: Satzung, Leitbild, sämtliche Strategien, Betriebsvereinbarungen etc.

In Säule 2 (Aufbauorganisation) werden organisatorische Strukturen veröffentlicht. Hierzu gehören: Organigramme, Stellenbeschreibungen, Geschäftsverteilungspläne, Kompetenztableaus etc.

In Säule 3 (Ablauforganisation) werden sämtliche Geschäftsabläufe als anweisende Prozesse veröffentlicht, die hierarchisch strukturiert auf oberster Ebene in einer Prozesslandkarte münden.

In Säule 4 (Anhang) werden die Dokumente veröffentlicht, die anweisenden Charakter haben, aber keinen prozessualen Hintergrund. Hierzu gehören: Leitfäden, Schulungsunterlagen, Checklisten, Formulare, Produktbeschreibungen, AGBs, Preis- und Leistungsverzeichnisse etc.

Heruntergebrochen auf Attribute sollten die schriftlichen Leitlinien umfassend, rechtskonform, zugänglich, aktuell, strategie- sowie prozessorientiert sein.

Umfassend

Sämtliche Geschäftsbereiche der Versicherung sind in die schriftlichen Leitlinien integriert. Es existieren keine Nebenanweisungen, Leitfäden, Checklisten, Handbücher oder andere Dokumente mit anweisendem Charakter in irgendwelchen Schubladen. Des Weiteren gibt es keine sogenannten „Schatten-Anweisungen“, also Vorgaben für bestimmte Gruppen von Mitarbeitern. Sämtliche Schnittstellen zu den Vertriebspartnern und Auslagerungen sind definiert und beschrieben.

Rechtskonform

Alle Richtlinien des Anweisungswesens stehen auf der Basis der rechtlichen Anforderungen des VAG und der in den MaGo formulierten Ausprägungen, wie etwa die Beschreibung des IKS oder der Prozesse der Schlüsselfunktionen. Der besonderen Stellung von Schlüsselfunktionen wird in deren Ablaufbeschreibungen Rechnung getragen – beispielsweise muss die interne Revision von sämtlichen operativen Tätigkeiten ausgenommen sein. Die geforderte Funktionstrennung ist überall realisiert und entsprechend beschrieben.

Zugänglich

Jeder Mitarbeiter hat jederzeit Zugriff auf die schriftlichen Leitlinien und kann mittels intelligenter Suchfunktionen schnellstmöglich die erforderlichen Informationen finden. Die Suchfunktionen greifen nicht nur auf Schlagworte, sondern auch auf Inhalte von Dokumenten zu, die mit den Einzelschritten der anwei-



Abbildung 2: Anforderungen an schriftliche Leitlinien

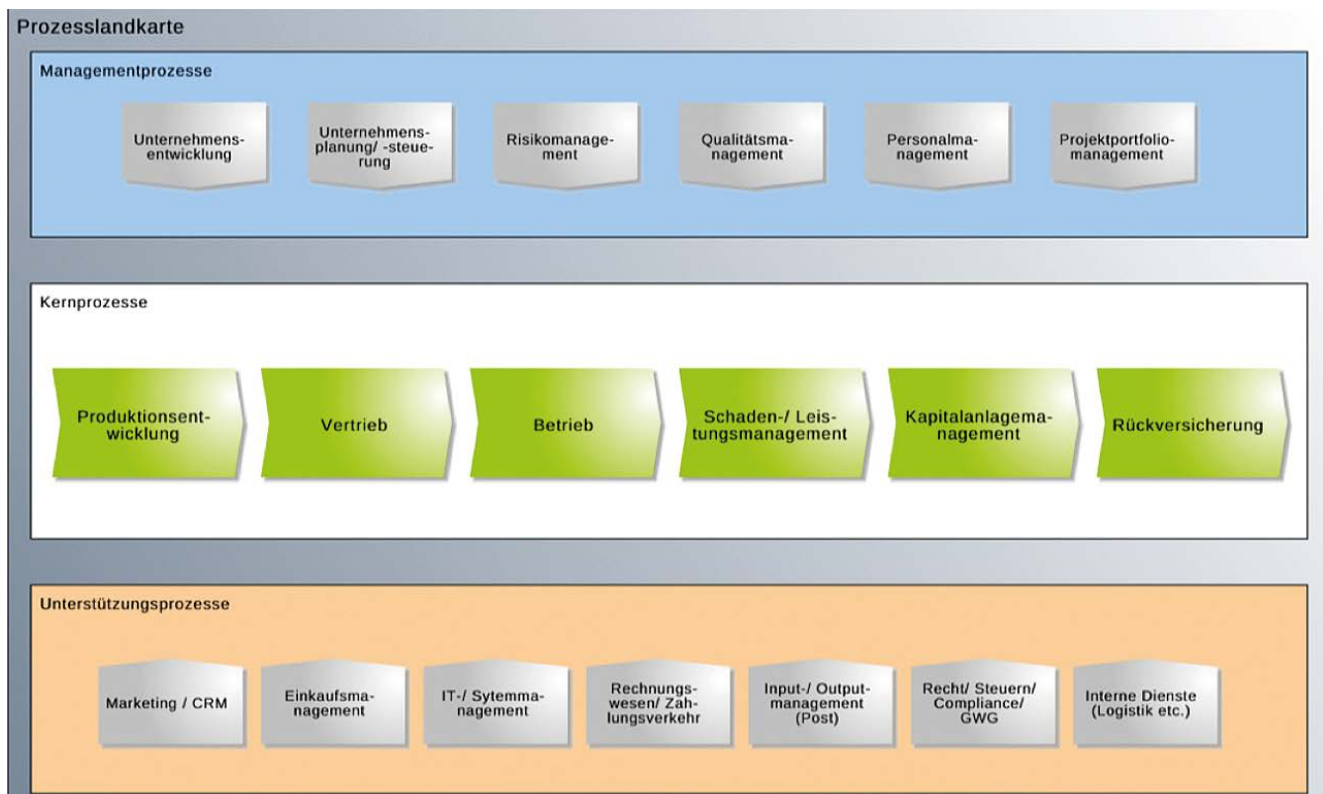


Abbildung 3: Muster-Prozesslandkarte für ein Versicherungsunternehmen

senden Prozesse verlinkt sind. Die schriftlichen Leitlinien sind bei den Mitarbeitern allgemein akzeptiert und werden in den täglichen Arbeitsabläufen genutzt – beispielsweise bei der Einarbeitung neuer oder versetzter Mitarbeiter. Sie dienen auch der Formulierung von einheitlichen Qualitätsstandards und sind somit ein klares Führungsinstrument.

Aktuell

Das Anweisungswesen wird ständig überarbeitet und erweitert. Es gibt feste, kommunizierte, zeitlich enge Veröffentlichungszyklen. Den Mitarbeitern wird somit ermöglicht, ihrer Holschuld regelmäßig nachzukommen und sich über organisatorische oder fachliche Neuerungen ihres Gebiets selbständig zu informieren.

Es existiert ein Veröffentlichungsprozess, der die Betriebsorganisation als verantwortliche Stelle für die redaktionellen Standards und sämtliche Fachbereiche als verantwortliche Stellen für die inhaltliche Richtigkeit gleichermaßen einbindet. Die Betriebsorganisation hat somit die Oberhoheit über die Struktur des Anweisungswesens inne.

Strategisch

Die strategische Ausrichtung des Hauses ist allen Mitarbeitern transparent. Sämtliche Strategien sind in den schriftlichen Leitlinien veröffentlicht. Die Transparenz der Strategien trägt somit dazu bei, im Haus die von den MaGo geforderte angemessene Risikokultur (MaGo 6) zu implementieren. Sämtliche Richtlinien sind auf die Strategien – insbesondere auf die Geschäftsstrategie und die Risikostrategie – hin ausgerichtet und werden laufend entsprechend angepasst.

Prozessorientiert

Das Anweisungswesen besteht neben den Strategien und der Aufbauorganisation mit Organigrammen und detaillierten Stellenbeschreibungen auch aus einer Ablauforganisation, in der sämtliche Geschäftsabläufe end-to-end mittels eines modernen Prozessmodellierungstools standardisiert und revisionssicher abgebildet werden.

Sämtliche anweisende Dokumente, Formulare und Checklisten sind in den entsprechenden Prozessschritten verlinkt und aufrufbar. Die hierarchische Struktur der Prozesse mündet in einer Prozessland-

karte. Diese spiegelt die gesamte Wertschöpfungskette des Hauses mit Management-, Kern- und Unterstützungsprozessen wider. Es existieren keine Silos mehr.

Besonders die stringente Orientierung an der Wertschöpfungskette, die in der obersten Ebene als Prozesslandkarte definiert ist, ist eine Grundvoraussetzung, um ein prozessuales Denken in der Gesamtorganisation zu etablieren und neben der Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben die Synergien aus der Prozessorientierung, wie beispielsweise Schnittstellenoptimierung, Abbau von Prozessschleifen, Reduzierung von unnötigen Kontrollen und Steigerung der Durchlaufgeschwindigkeit zu heben.

Mit der Prozessorientierung des Anweisungswesens können Versicherer mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen; die Aufsicht nötigt sie ein Stück weit dazu. Mit einem kritischen Blick in den Abschnitt B des SFCR sollten die Häuser nun erkennen können, wie ihre schriftlichen Leitlinien als zentraler Bestandteil des Governance-Systems aufgestellt sind und wo noch Lücken klaffen, die zeitnah gefüllt werden sollten. Die BaFin wartet nicht.