

Corporate Governance von Versicherungsunternehmen

—

Eine theoretische, regulatorische und empirische Analyse

Felix Scheidl

**Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften
der Universität der Bundeswehr München zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
genehmigten Dissertation.**

Gutachter:

Univ.-Prof. Dr. oec. publ. Thomas Hartung (Erstgutachter)

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Bernhard Hirsch (Zweitgutachter)

Die Dissertation wurde am 24.06.2019 bei der Universität der Bundeswehr München eingereicht und
durch die Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften am 26.06.2019 angenommen.

Die mündliche Prüfung fand am 22.01.2020 statt.

Zusammenfassung

Welche Strukturen und Mechanismen sind nötig, um ein Versicherungsunternehmen wertschöpfend zu steuern und in einem angemessenen Umfang zu kontrollieren? Diese Frage stellen sich Unternehmen, Wissenschaft, Gesetzgeber und Finanzaufsicht unter dem Begriff Corporate Governance. Die vorliegende Arbeit diskutiert und vereint Corporate-Governance-Positionen unterschiedlicher Interessengruppen. Ziel dieser Arbeit ist es, aus bestehender Literatur, etablierten Regelwerken und einer empirischen Untersuchung abzuleiten, wie Corporate Governance die Wertschöpfung von Versicherern unterstützen kann.

Als Basis der Untersuchung dient ein *Corporate-Governance-Rahmenmodell*. Dieses wird aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen hergeleitet: aus der Institutionenökonomik, aus Motivationstheorien, aus Innovations- und Wertschöpfungstheorien sowie aus evolutorischen Theorien. Das hergeleitete Rahmenmodell besteht aus vier Elementen: (1) *Anreize und Kontrollen*, (2) *Unternehmens- und Risikokultur*, (3) *fachliche und persönliche Eignung* und (4) *Weiterentwicklung des Governance-Systems*. Die Ausrichtung der einzelnen Governance-Elemente im Sinne der Governance-Theorien sowie der Governance-Regulatorik zielt darauf ab, die Wertschöpfung von Versicherern zu fördern.

Das *Corporate-Governance-Rahmenmodell* wird anschließend auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherern angewendet. Die Aufbau- und Ablauforganisation soll eine möglichst konfliktfreie Strukturierung von Geschäftsbereichen und eine offene Zusammenarbeit sicherstellen. Um eine offene funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern, können Vorstände Komitees (auch Ausschüsse oder Gremien genannt) für wesentliche Unternehmensentscheidungen etablieren. Komitees weisen dabei wichtige Charakteristika auf. Erstens bringen sie unterschiedliche fachliche Perspektiven der Unternehmenssteuerung und Kontrolle zusammen. Zweitens können Versicherer, die ein Komitee-System für wesentliche Entscheidungen etabliert haben, sich im Tagesgeschäft stärker auf wesentliche Chancen und Risiken konzentrieren. Drittens können Kontrollfunktionen ein Komitee-System nutzen, um eigene Kontrollsysteme im Unternehmen zu etablieren.

In einer empirisch-qualitativen Analyse wird abschließend untersucht, inwiefern das entwickelte *Corporate-Governance-Rahmenmodell* in der Praxis Anwendung findet. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf den Bereichen der Corporate Governance, in denen regulatorische Anforderungen besondere Auslegungsspielräume für Unternehmen bieten. Die empirische Untersuchung zeigt, dass sich Versicherer in Deutschland im Wesentlichen in zwei Governance-Typen einteilen lassen, nämlich in den *proaktiven* und *reaktiven Governance-Typ*. Während der *proaktive Typ* Corporate Governance als Chance begreift, um das eigene Unternehmen nach den

wesentlichen Geschäftstätigkeiten zu steuern und zu kontrollieren, sieht der *reaktive Typ* Corporate Governance lediglich als regulatorische Bürde.

Dabei wird beobachtet, dass *proaktive Governance-Typen* ihre Governance-Systeme systematisch ausgestalten. Entsprechend dem *Corporate-Governance-Rahmenmodell* sorgen sie für eine Aufbau- und Ablauforganisation, die eine möglichst konfliktfreie Organisation und eine offene Zusammenarbeit über Vorstandsressorts hinweg ermöglicht. In der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme unterscheiden sie sich damit essentiell von *reaktiven Governance-Typen*, die lediglich regulatorische Mindestanforderungen umsetzen.

Die befragten Mitarbeiter von Versicherern des *proaktiven Governance-Typs* sind überzeugt, dass das Governance-System ihres Versicherers im Branchenvergleich eine gute bis überdurchschnittlich gute Wertschöpfung ermöglicht. Die aufwändige und bedachte Ausgestaltung der Governance-Systeme des *proaktiven Governance-Typs* deutet zudem darauf hin, dass die Vorstände der Versicherer bewusst personelle und finanzielle Mittel in die Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme investieren. Im Einklang mit der Theorie streben sie dabei nach einem der Wertschöpfung dienenden Governance-System – mit einem offenen Zusammenarbeitsmodell und der Berücksichtigung von fachlichen Kontrollfunktionen in wesentlichen Unternehmensentscheidungen.

Diese Arbeit entwickelte eine Governance-Rahmenmodell, dessen Umsetzung die Wertschöpfung eines Versicherers in der Theorie positiv beeinflusst. Die durchgeführte empirisch-qualitative Untersuchung festigt die These, dass die Umsetzung und Anwendung des Modells auch in weiten Teilen von der Versicherungspraxis als wertstiftend empfunden wird. Wollen Versicherer ein entsprechendes Governance-System etablieren, können sie sich an dem theoriegeleiteten *Corporate-Governance-Rahmenmodell* dieser Arbeit orientieren.

Abstract

What structures and mechanisms are necessary to support value creation within management and control of an insurance enterprise? This question is raised by companies, academia, legislators and financial regulators when it comes to corporate governance. The intention of this thesis is to discuss and unite corporate governance positions of various stakeholders. The thesis aims to support value creation of insurance companies, using existing literature, established policies, and regulations as well as an empirical study.

The discussion of this thesis is based on a *corporate governance framework*. The framework is derived from various scientific disciplines: From institutional economics, motivation theories, innovation and value creation theories as well as evolutionary theories. It consists of four elements: (1) *incentives and controls*, (2) *corporate and risk culture*, (3) *professional and personal propriety* and (4) *convergence of the system of governance*. Aligning these governance elements with respective theories and corporate governance regulation aims at increasing the value creation of insurers.

Subsequently, the *governance framework* is applied to the operational and organizational structure of insurers. According to governance theories, business areas should be established in the organization which are free of conflicts and which cooperate openly. Theoretical discussions also show that executive board members can promote open and cross-functional cooperation by establishing committees for decision-making. Committees have three important characteristics. Firstly, they bring together various perspectives on business steering and control. Secondly, insurers who have established a committee system for key decisions can concentrate more on key opportunities and risks in their day-to-day business. Thirdly, control functions can use committees to establish their own control systems within the company.

Finally, the practical application of the *corporate governance framework* is analyzed in a qualitative empirical study. The study focusses on governance areas where regulatory requirements offer an extensive scope of interpretation to companies. The empirical analysis shows that insurers in Germany can essentially be divided into two governance types: A *proactive* and a *reactive governance type*. While the *proactive type* understands corporate governance as an opportunity to steer and control insurers in line with the main business activities, the *reactive type* interprets corporate governance as a regulatory burden.

It is observed that *proactive governance types* design their governance systems methodically. In accordance with the corporate governance framework, they establish an operational and organizational structure which enables a mostly conflict-free organizational set-up as well as an open

cooperation across different business functions. In contrast, *reactive governance types* only focus on minimum regulatory requirements. Hence, there is an essential difference of proactive and reactive types in their governance system design.

Moreover, the surveyed employees of insurers of the *proactive governance type* are convinced that their insurer's governance system enables good to above-average value creation compared to the industry as a whole. They design their governance systems in an elaborate and thoughtful way. This indicates that these insurers consciously invest human and financial resources to evolve their governance systems. In line with the discussed theory, these companies are striving for governance systems that support value creation – by using cooperation models and by considering the expertise of control functions when taking key corporate decisions.

This thesis developed a *corporate governance framework* that in theory has a positive influence on insurance governance. The empirical-qualitative analysis strengthens the hypothesis that the implementation and application of the model is also perceived as value-creating to a large extent by the insurance industry. If insurers want to establish a respective system of governance, they can use the theory-based *corporate governance framework* developed in this thesis.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung/Abstract I

Abkürzungsverzeichnis VIII

Abbildungsverzeichnis X

Tabellenverzeichnis XI

1 Einführung 1

 1.1 Problemstellung und Zielsetzung 1

 1.2 Einordnung der Problemstellung in die wissenschaftliche Literatur 3

 1.3 Vorgehensweise 7

2 Herleitung eines Corporate-Governance-Rahmenmodells 10

 2.1 Der Begriff Corporate Governance/Geschäftsorganisation 10

 2.1.1 Definition 10

 2.1.2 Zielsetzung 12

 2.1.3 Abgrenzung 13

 2.2 Theoretischer Hintergrund von Corporate Governance 17

 2.2.1 Nationalökonomische und neoklassische Theorien 17

 2.2.2 Institutionenökonomische Theorien 18

 2.2.3 Motivationstheorien 22

 2.2.4 Innovations- und Wertschöpfungstheorien 24

 2.2.5 Evolutorische Theorien 25

 2.3 Corporate-Governance-Spezifika von Versicherungsunternehmen 27

 2.3.1 Implikationen aus der Versicherungs-Empirie 27

 2.3.2 Implikationen aus der Versicherungs-Theorie 30

 2.3.3 Implikationen aus Versicherungs-Fallbeispielen 32

 2.4 Regulierung von Corporate Governance 35

 2.4.1 Gesellschaftsrechtliche Anforderungen 35

 2.4.2 Versicherungsrechtliche Anforderungen 37

 2.4.3 BaFin-Auslegungen und unverbindliche Standards 38

 2.5 Corporate-Governance-Rahmenmodell als Ergebnis der theoretischen Diskussion 40

 2.5.1 Ableitung des Corporate-Governance-Rahmenmodells 40

 2.5.2 Implikationen des Rahmenmodells für die Aufbau- und Ablauforganisation 43

3	Ausgestaltung der Corporate Governance im Versicherungskontext	47
3.1	Ausgestaltung des Corporate-Governance-Rahmenmodells.....	47
3.1.1	Corporate-Governance-Grundlagen.....	47
3.1.1.1	Prozesse und Verantwortlichkeiten.....	47
3.1.1.2	Transparenz.....	50
3.1.1.3	Proportionalität und Wesentlichkeit.....	56
3.1.2	Anreize und Kontrollen.....	60
3.1.2.1	Zielvorgaben	60
3.1.2.2	Vergütungsmechanismen	65
3.1.2.3	Interner Kontrollrahmen	69
3.1.2.4	Internes Kontrollsystem (IKS).....	74
3.1.2.5	Konfliktäre Ziele.....	78
3.1.3	Unternehmens- und Risikokultur	80
3.1.4	Fachliche und persönliche Eignung	83
3.1.5	Weiterentwicklung des Governance-Systems.....	88
3.2	Anwendung des Rahmenmodells auf die Aufbau- und Ablauforganisation.....	90
3.2.1	Arbeit des Aufsichtsrats	91
3.2.2	Arbeit des Vorstands.....	95
3.2.2.1	Gliederung des Vorstands	95
3.2.2.2	Vorstandsentscheidungen.....	101
3.2.3	Ausgestaltung der risikosteuernden Funktionen und Prozesse	109
3.2.4	Ausgestaltung der Unterstützungsfunktionen und -prozesse	116
3.2.5	Ausgestaltung der Kontrollfunktionen und -prozesse.....	121
3.2.5.1	Stellung der Kontrollfunktionen	121
3.2.5.2	Unabhängige Risikocontrolling-Funktion (URCF).....	125
3.2.5.3	Versicherungsmathematische Funktion (VMF).....	135
3.2.5.4	Compliance-Funktion (CF).....	143
3.2.5.5	Interne Audit-Funktion (IAF)	146
3.3	Weitere Elemente der Corporate-Governance-Regulierung	150
3.4	Unschärfen in der Corporate-Governance-Regulierung	154

4	Umsetzung der Corporate Governance in der Versicherungspraxis	159
4.1	Herleitung eines empirisch-qualitativen Untersuchungsdesigns.....	159
4.1.1	Auswahl des Forschungsproblems und Theoriebildung	159
4.1.2	Konzeptspezifikation und Operationalisierung	161
4.1.3	Bestimmung der Untersuchungsform	165
4.1.4	Auswahl der Untersuchungseinheiten und Interviewpartner	167
4.1.5	Datenerhebung, -erfassung und -analyse	172
4.2	Inhaltsanalyse der empirisch-qualitativen Untersuchung	177
4.2.1	Überblick über die geführten Interviews.....	177
4.2.2	Ausgestaltung der Governance-Systeme.....	182
4.2.2.1	Governance-Verantwortlichkeiten	182
4.2.2.2	Steuerungs- und Kontrollrahmen	186
4.2.2.3	Internes Kontrollsystem (IKS)	188
4.2.2.4	Unternehmens- und Risikokultur	191
4.2.2.5	Risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen	194
4.2.2.6	Kontrollfunktionen und -werkzeuge	196
4.2.2.7	Zusammenarbeitsmodell	198
4.2.2.8	Eignungsanforderungen	202
4.2.2.9	Proportionalität und Wesentlichkeit.....	205
4.2.3	Zusammenhang zwischen Governance und Wertschöpfung	207
4.2.4	Selbsteinschätzung der Unternehmen	213
4.2.5	Weitere genannte Themen/Kategorien.....	214
4.2.6	Typisierung	216
4.2.7	Theoretische Sättigung.....	218
4.3	Ergebnisse der empirisch-qualitativen Untersuchung	221
5	Ergebnisse und Ausblick.....	226
5.1	Ergebnisse der Arbeit.....	226
5.2	Theoretische Implikationen.....	236
5.3	Zukünftiger Forschungsbedarf	240
5.4	Implikationen für die Versicherungspraxis	242
	Appendix.....	244
	Literaturverzeichnis, Rechtsquellen und Transkriptionen	253

Abkürzungsverzeichnis

2009/138/EG	Solvabilität II-Richtlinie des Europäischen Parlaments/Rats (siehe auch Rechtsquellen)
2016/97/EG	Richtlinie des Europäischen Parlaments/Rats über Versicherungsvertrieb (siehe auch Rechtsquellen)
2015/35 DVO	Verordnung der Europäischen Kommission zur Richtlinie Solvabilität II (siehe auch Rechtsquellen)
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz (siehe auch Rechtsquellen)
Art.	Artikel
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
bzw.	Beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer (auch Vorstandsvorsitzender)
CF	Compliance-Funktion
CoSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex (siehe auch Rechtsquellen)
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing (Europäische Vereinigung der Institute für Interne Revision)
einschl.	Einschließlich
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority (Europäische Pensions- und Versicherungsaufsicht)
et al.	Und andere (et alii)
f./ff.	Folgende/Fortfolgende
FAVAG	Frankfurter Allgemeinen Versicherungs-AG
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
Ggf.	Gegebenenfalls
HGB	Handelsgesetzbuch (siehe auch Rechtsquellen)
Hs.	Halbsatz
i.V.m.	In Verbindung mit
inkl.	Inklusive
IAF	Interne Audit-Funktion (auch Interne Revisionsfunktion)
IKS	Internes Kontrollsystem
IT	Informationstechnologie
k.a.	Keine Angabe
Mrd.	Milliarden
n.a.	nicht anwendbar
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment (Unternehmenseigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung)
RoRC	Return on Risk Capital (Risikokapital-Rendite)
RSR	Regular Supervisory Reporting (Regelmäßige aufsichtsrechtliche Berichterstattung im Rahmen von Solvency II)
Rz.	Randziffer
S.	Satz

SE	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft)
SEAG	Gesetz über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE-Ausführungsgesetz; siehe auch Rechtsquellen)
SFCR	Solvency and Financial Condition Report (Bericht über die Solvabilität und die Finanzlage im Rahmen von Solvency II)
SOX	Sarbanes-Oxley Act (siehe auch Rechtsquellen)
Tsd.	Tausend
u.a.	Unter anderem
UE	Untersuchungseinheit
Unterabs.	Unterabsatz
URCF	Unabhängige Risikocontrolling-Funktion (auch Risikokontrollfunktion)
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz (siehe auch Rechtsquellen)
VMF	Versicherungsmathematische Funktion
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
VVG	Versicherungsvertragsgesetz (siehe auch Rechtsquellen)
z.B.	Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Corporate-Governance-Rahmenmodell (eigene Darstellung) mit:	S. 42
Abb. 1a: Corporate-Governance-Rahmenmodell.	S. 47
Abb. 1b: Corporate-Governance-Rahmenmodell.	S. 60
Abb. 1c: Corporate-Governance-Rahmenmodell.	S. 80
Abb. 1d: Corporate-Governance-Rahmenmodell.	S. 83
Abb. 1e: Corporate-Governance-Rahmenmodell.	S. 88
Abb. 2: Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung (eigene Darstellung).	S. 43
Abb. 3: Anwendung des Rahmenmodells auf die Aufbau- und Ablauforganisation eines Versicherers (eigene Darstellung) mit:	S. 46
Abb. 3a: Prinzipal-Agenten-Beziehungen auf Ebene 1 des Versicherers: Eigentümer und Aufsichtsrat.	S. 91
Abb. 3b: Prinzipal-Agenten-Beziehungen auf Ebene 2 des Versicherers: Gesamtvorstand.	S. 95
Abb. 3c: Organisation der Kontrollfunktionen eines Versicherers.	S. 123
Abb. 4: Mögliche Ausgestaltung einer Dokumentationshierarchie (eigene Darstellung).	S. 54
Abb. 5: Ableitung von Zielvorgaben einschließlich eines Verhaltens- und Handlungsrahmens aus dem Strategie- und Planungsprozesses des Versicherers (eigene Darstellung).	S. 63
Abb. 6: Aus Theorie und Regulatorik abgeleiteter Kontrollrahmen mit eingebettetem IKS (eigene Darstellung).	S. 72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Corporate-Governance-Elemente.	S. 41
Tabelle 2: Corporate-Governance-Grundlagen.	S. 41
Tabelle 3: Möglichkeiten der Zusammensetzung eines Governance-Komitees (nicht abschließende Liste).	S. 49
Tabelle 4: Regulatorische Dokumentationsanforderungen.	S. 52
Tabelle 5: Weitere Dokumentationsmöglichkeiten; nicht explizit von Gesetzgeber oder BaFin gefordert.	S. 53
Tabelle 6: Aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Berichterstattung.	S. 55
Tabelle 7: Governance-Grundlagen in Bezug auf Zielvorgaben.	S. 64
Tabelle 8: Governance-Grundlagen in Bezug auf Vergütung.	S. 68
Tabelle 9: Governance-Grundlagen in Bezug auf den Kontrollrahmen.	S. 74
Tabelle 10: Governance-Grundlagen in Bezug auf das IKS.	S. 78
Tabelle 11: Governance-Grundlagen in Bezug auf konfliktäre Ziele.	S. 80
Tabelle 12: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Unternehmens- und Risikokultur.	S. 83
Tabelle 13: Governance-Grundlagen zur fachlichen und persönlichen Eignung.	S. 87
Tabelle 14: Governance-Grundlagen zur Weiterentwicklung des Governance-Systems.	S. 90
Tabelle 15: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Arbeit des Aufsichtsrats.	S. 95
Tabelle 16: Unternehmensprozesse, die im Sinne der Geschäftsverteilung Geschäftsführern zugewiesen werden müssen.	S. 97
Tabelle 17: Unternehmensprozesse, die aufgrund von Interessenkonflikten nicht in einem Vorstandsressort zu vereinbaren sind.	S. 99
Tabelle 18: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Gliederung des Vorstands.	S. 101
Tabelle 19: Aufgaben des Vorstands im Rahmen des Governance-Systems nach Gesetz und BaFin-Auslegungen.	S. 105
Tabelle 20: Etablieren von Komitees zum Treffen von wesentlichen Entscheidungen oder zur Entscheidungsvorbereitung.	S. 107
Tabelle 21: Governance-Grundlagen in Bezug auf Vorstandsentscheidungen.	S. 108
Tabelle 22: Wesentliche risikosteuernde Entscheidungen von Versicherern und daran beteiligte Funktionen.	S. 114
Tabelle 23: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der risikosteuernden Funktionen.	S. 116
Tabelle 24: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der Unterstützungsfunktionen.	S. 121
Tabelle 25: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Stellung der Kontrollfunktionen.	S. 124
Tabelle 26: Einbindung der URCF in Geschäftsprozesse.	S. 132
Tabelle 27: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der URCF.	S. 135
Tabelle 28: Einbindung der VMF in Geschäftsprozesse.	S. 141
Tabelle 29: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der VMF.	S. 143
Tabelle 30: Einbindung der CF in Geschäftsprozesse.	S. 144
Tabelle 31: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der CF.	S. 146
Tabelle 32: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Aufgaben der IAF.	S. 150
Tabelle 33: Kategorien und Unterkategorien zur Ausgestaltung der Variable Governance-System.	S. 164
Tabelle 34: Ausprägungen der Kategorie Wertschöpfung.	S. 165
Tabelle 35: Einführung und Abschluss des Interviews.	S. 165

Tabelle 36: Übersicht über die Datenerhebung und Datenerfassung.	S. 173
Tabelle 37: Ergebnis der Kodierung in Form einer aggregierten, quantifizierten Profilmatrix.	S. 178
Tabelle 38: Kernaussagen zum Thema Corporate Governance und Verantwortlichkeiten.	S. 185
Tabelle 39: Kernaussagen zum Thema Steuerungs- und Kontrollrahmen.	S. 187
Tabelle 40: Kernaussagen zum Thema IKS.	S. 190
Tabelle 41: Kernaussagen zum Thema Unternehmens- und Risikokultur.	S. 193
Tabelle 42: Kernaussagen zum Thema risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen.	S. 195
Tabelle 43: Kernaussagen zum Thema Kontrollfunktionen und -werkzeuge.	S. 197
Tabelle 44: Kernaussagen zum Thema Zusammenarbeitsmodell.	S. 201
Tabelle 45: Kernaussagen zum Thema Eignungsanforderungen.	S. 204
Tabelle 46: Kernaussagen zum Thema Proportionalität und Wesentlichkeit.	S. 207
Tabelle 47: Kernaussagen zum Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung (neutral: o; Zustimmung: ✓; Ablehnung: x).	S. 212
Tabelle 48: Kernaussagen zur Ausgestaltung der Corporate Governance im eigenen Unternehmen im Vergleich zum Versicherungsmarkt (durchschnittlich: o; überdurchschnittlich: +; unterdurchschnittlich: -; keine Angabe: k.A.).	S. 213
Tabelle 49: Darstellung des proaktiven und reaktiven Governance-Typs.	S. 217
Tabelle 50: Wesentliche Geschäftsprozesse und Einbindung von Kontrollfunktionen.	S. 230
Tabelle 51: Ergebnis der Kodierung in Form einer aggregierten, quantifizierten Profilmatrix für Interviews 8 bis 12.	S. 249
Tabelle 52: Kernaussagen zum Thema Corporate Governance und Verantwortlichkeiten für Interviews 8 bis 12.	S. 249
Tabelle 53: Kernaussagen zum Thema Steuerungs- und Kontrollrahmen für Interviews 8 bis 12.	S. 250
Tabelle 54: Kernaussagen zum Thema IKS für Interviews 8 bis 12.	S. 250
Tabelle 55: Kernaussagen zum Thema Unternehmens- und Risikokultur für Interviews 8 bis 12.	S. 250
Tabelle 56: Kernaussagen zum Thema risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen für Interviews 8 bis 12.	S. 251
Tabelle 57: Kernaussagen zum Thema Kontrollfunktionen und -werkzeuge für Interviews 8 bis 12.	S. 251
Tabelle 58: Kernaussagen zum Thema Zusammenarbeitsmodell für Interviews 8 bis 12.	S. 251
Tabelle 59: Kernaussagen zum Thema Eignungsanforderungen für Interviews 8 bis 12.	S. 252
Tabelle 60: Kernaussagen zum Thema Proportionalität und Wesentlichkeit für Interviews 8 bis 12.	S. 252
Tabelle 61: Kernaussagen zum Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung (neutral: o; Zustimmung: ✓; Ablehnung: x) für Interviews 8 bis 12.	S. 252
Tabelle 62: Kernaussagen zur Ausgestaltung der Corporate Governance im eigenen Unternehmen im Vergleich zum Versicherungsmarkt (durchschnittlich: o; überdurchschnittlich: +; unterdurchschnittlich: -; keine Angabe: k.A.) für Interviews 8 bis 12.	S. 252

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Welche Strukturen und Mechanismen sind nötig, um ein Versicherungsunternehmen wertschöpfend¹ zu leiten und um Vorstand und Mitarbeiter angemessenen zu kontrollieren? Diese Frage stellen sich Unternehmen, Wissenschaft, Gesetzgeber und Finanzaufsicht unter dem Begriff Corporate Governance². Ziel dieser Arbeit ist es, aus bestehender Literatur, etablierten Regelwerken und einer empirischen Untersuchung ein Governance-Anwendungsmodell abzuleiten, das klare Zusammenhänge zwischen Governance-Charakteristika und der Wertschöpfung eines Versicherers aufzeigt.

Die wissenschaftliche Governance-Diskussion geht im Wesentlichen auf institutionen-ökonomische Theorien, Motivationstheorien, Innovations- und Wertschöpfungstheorien sowie evolutische Theorien zurück. Ziel der theoretischen Governance-Diskussionen ist die Optimierung der Wertschöpfung eines Unternehmens. Als wertschöpfend wird Corporate Governance in dieser Arbeit angesehen, wenn sie die Ertragslage eines Versicherers in dieser oder in zukünftigen Perioden verbessert – oder wenn die Kapitalkosten eines Versicherers reduziert werden können. Niedrigere Kapitalkosten können dabei durch geringere Risiken bzw. stabilere Finanzergebnisse realisiert werden. Wie dies funktionieren soll, wird insbesondere in der zur Institutionenökonomik gehörenden Prinzipal-Agenten-Theorie deutlich. Durch den Abbau von Interessenkonflikten und Informationsasymmetrien werden Reibungsverluste im Unternehmen minimiert. Dies kann zu einer verbesserten Profitabilität beitragen und zu mehr Stabilität führen.

Neben der Wissenschaft befassen sich auch Gesetzgeber und Finanzaufsicht mit der Corporate Governance von Versicherungsunternehmen. Dies zeigt sich insbesondere in den Governance-Anforderungen von Solvency II sowie im konkretisierenden Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zur Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen.³ Die implizite Botschaft von Gesetzgeber und Finanzaufsicht: Ohne eine klar definierte Governance können selbst die besten Modelle zur Bilanzierung und Risikomodellierung versagen.

Untersuchungen zur Corporate Governance von Versicherern konzentrieren sich bislang meist auf empirisch-quantitative Analysen.⁴ Die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen widersprechen sich

¹ Von hier an werden die Begriffe Wertschaffung und Wertschöpfung analog verwendet.

² Von hier an auch Governance oder Geschäftsorganisation genannt.

³ Siehe insbesondere §§ 23 - 34 VAG, Art. 258 – 275 2015/35 DVO und BaFin (2017a).

⁴ Siehe u.a. Alfierno und Venuti (2016), Ho et al. (2013), Huang et al. (2011), Diacon und O'Sullivan (1995), Wang et al. (2007), Boubakri et al. (2008), Hsu und Petchsakulwong (2010) und Eling und Marek (2014).

jedoch teilweise.⁵ Der Nachweis eines empirischen Zusammenhangs zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung wird daher in wissenschaftlichen Kreisen auch mit der Suche nach dem heiligen Gral verglichen.⁶

Verglichen mit den bisherigen Ansätzen geht diese Arbeit neue Wege. Zuerst wird ein theoretisches Governance-Rahmenmodell auf Basis bestehender wissenschaftlicher Theorien entwickelt. Dieses wird mit regulatorischen Anforderungen verglichen und auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherern angewendet. Zuletzt wird in einer empirisch-qualitativen Analyse untersucht, inwieweit das entwickelte Governance-Rahmenmodell für die Versicherungspraxis relevant ist.

Die Arbeit zielt damit auf zwei Forschungslücken ab. Sie vereint erstens als erste Arbeit umfangreiche theoretische und regulatorische Governance-Ansätze in einem Rahmenmodell. Zweitens ermöglicht sie mit einer empirisch-qualitativen Untersuchung tiefgreifende Einblicke in die Corporate Governance von Versicherern. Dabei beschäftigt sich diese Arbeit konkret mit folgender Forschungsfrage: *Wie muss ein Governance-System vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Theorien, regulatorischer Anforderungen und praktischer Überlegungen ausgestaltet sein, um die Wertschöpfung eines Versicherungsunternehmens positiv zu beeinflussen?* Die Frage lässt sich in zwei Unterfragen gliedern: erstens die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung und zweitens die Frage nach einer wertfördernden Ausgestaltung der Governance-Systeme, falls ein entsprechender Zusammenhang vorliegt.

Da sich Gesetze und Anforderungen der Finanzaufsichten nach Land und Wirtschaftszweig unterscheiden, legt diese Arbeit ihren Fokus auf Versicherungsunternehmen in Deutschland. Aufgrund der Größe der Unternehmen sowie der hohen Komplexität des Geschäfts sind Versicherer für Governance-Untersuchungen besonders interessant.⁷ Der deutsche Versicherungsmarkt wurde ausgewählt, da Deutschland eine Vorreiterrolle in der Corporate-Governance-Regulierung einnimmt. Dies ist unter anderem auf die frühe Einführung einzelner regulatorischer Anforderungen an die Risiko-Governance zurückzuführen (mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Versicherungsunternehmen (MaRisk VA))⁸ sowie auf eine frühe Konkretisierung der Corporate-Governance-Anforderungen aus Solvency II (in den Mindestanforderungen an die Geschäfts-

⁵ Siehe Kapitel 2.3.1.

⁶ Bradley (2004) bezieht sich dabei jedoch nicht auf Versicherungsunternehmen, sondern auf Unternehmen aller Sektoren.

⁷ Siehe u.a. Zinnöcker (2017, S. 71). Zur beispielhaften Anwendung von Organisationstheorien bei Versicherungen siehe u.a. auch Akerlof (1970, S. 492) und Jensen und Meckling (1976, S. 310). Dieses Argument gilt zwar prinzipiell auch für Banken. Jedoch bestehen aus wissenschaftlicher Perspektive bereits einige Untersuchungen zu Corporate Governance Mechanismen von Banken (siehe u.a. Laeven und Levine (2009), Müllert (2010)) und Richter (2014)). Der Forschungsbedarf im Bereich der Versicherungswirtschaft wird daher als höher eingeschätzt.

⁸ Siehe BaFin (2009).

organisation von Versicherungsunternehmen (MaGo))⁹.

Darüber hinaus ist Deutschland mit Brutto-Prämien von rund 205 Milliarden Euro in der Erstversicherung der drittgrößte Versicherungsmarkt in Europa und der sechstgrößte Versicherungsmarkt weltweit.¹⁰ In Deutschland gibt es 528 Versicherungsunternehmen.¹¹ Die meisten Versicherer sind dabei Teil einer der 62 national sowie international agierenden Versicherungsgruppen in Deutschland.¹² Somit steuern sowohl kleine Einzel-Versicherungsunternehmen als auch global agierende Versicherer, wie der Rückversicherer Munich RE und der Erstversicherer Allianz, ihre Geschäftsorganisation vom Standort Deutschland aus. Dies bringt einen großen Bedarf an Auslegungen von Governance-Anforderungen mit sich, die sowohl weltweit agierende Versicherungskonzerne als auch kleine Regionalversicherer angemessen berücksichtigen.

1.2 Einordnung der Problemstellung in die wissenschaftliche Literatur

Die wissenschaftliche Diskussion zu Wechselbeziehungen zwischen Corporate-Governance-Fragestellungen und der Wertschöpfung eines Unternehmens reicht hunderte Jahre zurück. Bereits Adam Smith eruierte in seinem Werk aus dem Jahr 1776, dass Manager das Kapital von Eigentümern in Unternehmen kaum mit derselben Sorgfalt verwalten wie ihr eigenes Kapital.¹³ Berle und Means, zwei Vordenker der US-amerikanischen Ökonomie, stellten 1932 fest, dass in der Wirtschaft eine immer stärkere Trennung von Eigentum und Kontrolle über Unternehmen zu beobachten sei.¹⁴

In den 1970er Jahren startete mit der neuen Institutionenökonomik eine neue Welle der Corporate-Governance-Forschung. Hervorzuheben ist hierbei die Prinzipal-Agenten-Theorie, auch Agency-Theorie genannt, die beispielsweise durch Jensen und Meckling, Holmström und Rees geprägt wurde.¹⁵ Die Theorie beschreibt einen Wissensvorsprung von Agenten (Managern) gegenüber ihren Prinzipalen (Eigentümern), der zu Gunsten oder Ungunsten der Letzteren eingesetzt werden kann. Die aus der Theorie abgeleiteten Kooperationsprobleme wurden in den folgenden Jahrzehnten zum Beispiel von Ebers und Gotsch, Labbé und Schädlich, Picot et al. sowie Spreemann und Witt auf praktische Organisationsprobleme in Unternehmen angewendet.¹⁶ Die Anwendung der Agency-

⁹ Siehe BaFin (2017a).

¹⁰ Siehe Swiss Re (2016a, S. 39) sowie BaFin (2019, S. 18). Bruttoprämien für 2018 ohne Pensionsfonds und Pensionskassen.

¹¹ Siehe BaFin (2019, S. 175). Dies beinhaltet nur Versicherer mit laufender Geschäftstätigkeit unter Bundesaufsicht, einschließlich Pensionskassen (aber ohne Pensionsfonds).

¹² Siehe GDV (2018, S. 10).

¹³ Siehe Smith (1776, Buch V, Kapitel I, Teil III, Artikel I).

¹⁴ Siehe Berle und Means (1991, S. 66).

¹⁵ Siehe Jensen und Meckling (1976), Holmström (1979), Rees (1985a) und Rees (1985b).

¹⁶ Siehe Ebers und Gotsch (2019), Labbé und Schädlich (2008), Picot et al. (2015), Spreemann (1990) und Witt (2013).

Theorie setzt dabei einen klaren Fokus der Governance-Forschung: Kooperationsprobleme in Unternehmen sollen minimiert werden, um den Ertrag der Eigentümer zu steigern und deren Risiko zu senken. Hervorzuheben ist im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie auch ein Werk von Bohn, der Kontrollagenten einsetzt, um Kontrollmechanismen in Unternehmen zu verbessern.¹⁷ Diese Überlegung steht im Einklang mit der Governance-Regulierung für Versicherer, die ebenfalls den Einsatz von Kontrollagenten fordert.

Die Agency-Theorie dient als Fundament der Corporate Governance. Dennoch wird in der Fachliteratur diskutiert, in welcher Form die Theorie, nach dem Überwinden rein kapitalistischer Steuerungsansätze in den 1970er Jahren, für die heutige Unternehmenspraxis relevant ist.¹⁸ Angegriffen werden insbesondere die Prämisse des reinen Eigeninteresses eines Agenten und die praktische Relevanz der formal-mathematischen Modelle. Selbst Kritiker, die die Theorie für korrektur- und erweiterungsbedürftig halten, räumen aber ein, dass sie weiterhin relevant sei.¹⁹ Lediglich könne die Theorie nicht im Sinne einer normativen Aussage verwendet werden, um Governance-Systeme zu entwickeln. So muss diese Arbeit auf weitere theoretische Grundlagen der Organisationslehre zurückgreifen, die im Corporate-Governance-Kontext eine wesentliche Rolle spielen. Diese sind u.a.:

- Theorien der Motivation nach Herzberg, Lewis und Sundaramurthy, Ainsiyifa et al. und Davis et al.;²⁰
- Innovationstheoretische Arbeiten von Schumpeter und O'Sullivan²¹ sowie Arbeiten zur Wertschöpfung nach Porter, die von Rüegg-Stürm weiterentwickelt und von Allenspach und Müller auf die Versicherungswirtschaft angewendet wurden²²;
- Überlegungen zur Konvergenz bzw. Entwicklung von Governance-Systemen nach North, Schmidt und Spindler, Geiersbach und Baums.²³

Eine Betrachtung aller genannten Organisationstheorien einschließlich Implikationen der genannten Werke für diese Arbeit findet sich in Kapitel 2.2. Die Theorien leisten allesamt isoliert einen Beitrag zur Corporate-Governance-Forschung. Ein umfassendes Corporate-Governance-Anwendungsmodell, das die genannten interdisziplinären organisationstheoretischen Überlegungen miteinander vereint, sucht man in der wissenschaftlichen Literatur bislang jedoch vergebens. Dies verwundert,

¹⁷ Siehe Bohn (1987).

¹⁸ Siehe u.a. Heath (2009, S. 500) und Picot (1991a, S. 155).

¹⁹ Siehe Picot (1991a, S. 155).

²⁰ Siehe Herzberg (1959), Lewis und Sundaramurthy (2003), Ainsiyifa et al. (2017) und Davis et al. (1997).

²¹ Siehe Schumpeter (1964, S. XXV (Vorwort)) und O'Sullivan (2000).

²² Siehe Porter (1998, S. 36 ff.), Rüegg-Stürm (2002, S. 64) und Allenspach und Müller (2012, S. 54 - 83).

²³ Siehe North (1993), Schmidt und Spindler (2002), Geiersbach (2011) und Baums (1996).

denn ein entsprechendes Anwendungsmodell könnte durch eine umfassende Theoriebetrachtung zu einem besseren Verständnis von Wirkungszusammenhängen in Governance-Systemen von Versicherern beitragen.

Neben den aufgezeigten theoretischen Organisationsmodellen entstanden von den 90er Jahren bis heute diverse empirische Analysen zur Corporate Governance von Versicherern. Im Einklang mit den Überlegungen der Agency-Theorie untersuchen die Studien den Einfluss bestimmter Governance-Parameter – wie Eigentumsverhältnisse, Vergütung und Kontrolle – auf die Ertragslage sowie das Risikoprofil. Die empirischen Untersuchungen basieren allesamt auf quantitativen Modellen und unterscheiden sich in der Herangehensweise, der Regionalität sowie im Betrachtungsfokus. Hervorzuheben sind an dieser Stelle Studien zur Corporate Governance von Versicherern:

- in Europa von Alfierno und Venuti, Diacon und O’Sullivan, Eling und Marek und Fenn et al.,²⁴
- im Raum Asien-Pazifik von Chizema und Shinozawa, Hsu und Petchsakulwong und Wang et al. sowie²⁵
- in den USA von Ho et al. und Huang et al.²⁶

Eine Betrachtung der genannten empirischen Arbeiten und deren Implikationen für diese Arbeit findet sich in Kapitel 2.3.1. Die Studien sind jedoch nur selten von hoher Signifikanz und widersprechen sich teilweise in ihren Ergebnissen. Der Nachweis eines empirischen Zusammenhangs zwischen Corporate Governance und der Wertschöpfung eines Versicherers gelingt damit nicht.²⁷ Die geringe Aussagekraft der Ergebnisse einzelner empirisch-quantitativer Untersuchungen führen Gatzert und Martin auf einen Mangel an öffentlich verfügbaren Informationen zur Corporate Governance von Versicherern zurück.²⁸ Zudem könnten länderspezifische Gegebenheiten dazu führen, dass die Arbeiten untereinander kaum vergleichbar sind.

Diesem Problem könnte begegnet werden, indem auf eine empirisch-qualitative Untersuchung mit selbst durchgeführten Interviews zurückgegriffen wird. Denn diese ermöglicht eine dezidierte Analyse der Wirkungszusammenhänge von einzelnen Parametern der Versicherungs-Governance. Befragt werden könnten Personen, die eine übergreifende oder koordinierende Rolle im Governance-System von Versicherern einnehmen. Neueste empirische Untersuchungen zur Corporate Governance von Versicherern beschränken sich aber weiterhin auf empirisch-quantitative Analysen

²⁴ Siehe Alfierno und Venuti (2016), Diacon und O’Sullivan (1995), Eling und Marek (2014) und Fenn et al. (2008).

²⁵ Siehe Chizema und Shinozawa (2012), Hsu und Petchsakulwong (2010) und Wang et al. (2007).

²⁶ Siehe Ho et al. (2013) und Huang et al. (2011).

²⁷ Siehe Bradley (2004).

²⁸ Siehe Gatzert und Martin (2015, S. 48).

öffentlich verfügbarer Informationen.²⁹ Empirisch-qualitative Untersuchungen zur Ausgestaltung der Versicherungs-Governance und zum Zusammenhang von Corporate Governance und Wertschöpfung wurden bislang nicht durchgeführt.³⁰

Neben empirisch-quantitativen Analysen entstanden in den letzten Jahren weitere wissenschaftliche Abhandlungen zu Governance-Anwendungsmodellen für Finanzunternehmen. Betrachtet werden in diesem Zusammenhang insbesondere eine Arbeit zur „Ausgestaltung und Umsetzung der Corporate Governance von Versicherern in der Schweiz“ von Zinnöcker, eine Arbeit zur „Risk Governance als Kooperationsproblem in der Unternehmensführung von Banken“ von Richter und eine „Typologie der internen Corporate Governance“ von Zöllner.³¹ Überlegungen zur Banken-Governance werden für diese Arbeit mit herangezogen, weil sich die Geschäftsmodelle von Banken und Versicherern sehr ähnlich sind.³² Darüber hinaus wurde in 2018 von Krimphove und Kruse eine Auslegung von regulatorischen Governance-Anforderungen für Versicherer in Deutschland veröffentlicht.³³ Das Werk von Krimphove und Kruse wird in dieser Arbeit aber nicht weiter betrachtet, da es sich auf regulatorische Governance-Vorgaben von Versicherern beschränkt und organisationstheoretische Überlegungen weitgehend ausklammert.

Zinnöcker, Richter und Zöllner hingegen gehen sowohl auf regulatorische als auch auf organisationstheoretische Governance-Überlegungen ein. Die Arbeiten zeigen dabei aber eine bedeutende Schwäche. So beschränkt sich die Arbeit von Richter auf Überlegungen der Agency-Theorie und schafft damit kein ganzheitliches Governance-Anwendungsmodell im Sinne der genannten Organisationstheorien.³⁴ Die Arbeiten von Zinnöcker und Zöllner gehen am Rande zwar auf Organisationstheorien neben der Agency-Theorie ein.³⁵ Sie setzen ihren Fokus aber ebenfalls fast ausschließlich auf die Agency-Theorie sowie auf weitere institutionenökonomische Theorien, die mit der Agency-Theorie verwandt sind. Somit schaffen Zinnöcker, Richter und Zöllner aus theoretischer Sicht nur begrenzt aussagekräftige Governance-Anwendungsmodelle.

Aus den aufgezeigten wissenschaftlichen Arbeiten können zwei Forschungslücken abgeleitet werden.

²⁹ Siehe u.a. Bohnert et al. (2019).

³⁰ Zinnöcker (2017, S. 280 ff.) führt zwar eine empirisch-qualitative Untersuchung zur Corporate Governance von Versicherern durch, liefert dabei aber keine anwendungsbezogenen Hinweise für die Versicherungs-Governance. Auch erfolgt keine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen einzelnen Governance-Parametern und der Wertschöpfung eines Versicherers.

³¹ Siehe Richter (2014), Zinnöcker (2017) und Zöllner (2007).

³² Siehe Kapitel 2.1.3.

³³ Siehe Krimphove und Kruse (2018).

³⁴ Siehe Richter (2014, S. 291). Insbesondere spricht die Kritik an der Agency-Theorie dafür, dass ein Governance-Anwendungsmodell auch weitere Theorien berücksichtigen muss.

³⁵ Siehe Zinnöcker (2017, S. 69 ff.) und Zöllner (2007, S. 65 ff.).

Erstens gibt es trotz umfassender branchenspezifischer Governance-Studien und -Regulatorik kein theoriegeleitetes, multidisziplinäres Governance-Anwendungsmodell für Versicherer. Zweitens erfolgte bislang keine empirisch-qualitative Untersuchung des Einflusses von Corporate-Governance-Parametern auf die Wertschöpfung von Versicherungsunternehmen. Beide identifizierten Forschungslücke stehen damit in Einklang mit der in Kapitel 1.1 aufgezeigten Forschungsfrage.

Somit leistet diese Arbeit in dreierlei Hinsicht Pionierarbeit. Erstens leitet diese Dissertation als erste Arbeit ein umfassendes Corporate-Governance-Anwendungsmodell aus multidisziplinären Governance-Theorien ab. Zweitens bietet sie als erste Arbeit eine kritische Untersuchung der regulatorischen Governance-Anforderungen an Versicherer in Deutschland aus dem Blickwinkel der Governance-Theorie. Drittens erfolgt in dieser Arbeit erstmals eine empirisch-qualitative Untersuchungen mit dem Ziel, einen Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung von Governance-Systemen und der Wertschöpfung von Versicherern aufzuzeigen.

1.3 Vorgehensweise

Diese Arbeit teilt sich, nebst Einführung und Schluss, in drei Teile. Einen theoretischen Teil (Kapitel 2), einen anwendungsbezogenen Teil (Kapitel 3) und einen empirischen Teil (Kapitel 4). In Kapitel 1 werden das Forschungsgebiet beschreiben und eine Forschungsfrage hergeleitet. In Kapitel 2 werden bestehende Theorien und Forschungsansätze im Bereich der Corporate Governance einer profunden Analyse unterzogen und aus dem Forschungsstand ein *Corporate-Governance-Rahmenmodell*³⁶ für Versicherer abgeleitet. Dabei werden der Begriff Corporate Governance festgelegt, Governance-Theorien aufgezeigt, Governance-Spezifika von Versicherern diskutiert und regulatorische Governance-Anforderungen abgegrenzt.

In Kapitel 3 erfolgt die anwendungsbezogene Diskussion des Governance-Rahmenmodells unter Berücksichtigung von theoretischen Governance-Überlegungen, Governance-Spezifika von Versicherern und regulatorischen Governance-Vorgaben. So zeigt Kapitel 3.1 die Ausgestaltung der einzelnen Elemente und Grundlagen des Governance-Rahmenmodells. In Kapitel 3.2 wird das Governance-Rahmenmodell auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherern angewendet. Kapitel 3.3 zeigt anschließend weitere Governance-Elemente auf, die in Gesetzgebung und BaFin-Auslegungen eine Rolle spielen, aber nicht unmittelbar durch das Governance-Rahmenmodell abgedeckt sind. In Kapitel 3.4 werden Auslegungsspielräume in der Governance-Regulatorik aufgegriffen, die bei der Ausgestaltung und Anwendung des Rahmenmodells identifiziert wurden.

³⁶ Von hier an auch *Rahmenmodell* oder *Governance-Rahmenmodell* genannt.

In Kapitel 4 wird anschließend empirisch-qualitativ untersucht, inwieweit das theoretische *Corporate-Governance-Rahmenmodell* für die Versicherungspraxis relevant ist. Auch wird untersucht, ob in der Versicherungspraxis ein Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung einzelner Governance-Parameter und der Wertschöpfung eines Versicherers besteht. Dafür wird in Kapitel 4.1 ein Untersuchungsdesign hergeleitet. Anschließend erfolgt in Kapitel 4.2 eine evaluierende und typisierende Inhaltsanalyse und in Kapitel 4.3 eine Darlegung der Ergebnisse der Untersuchung.

Zuletzt werden in Kapitel 5 die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst, Implikationen der Forschungsergebnisse für Versicherungs-Theorie und Versicherungs-Praxis dargestellt und ein zukünftiger Forschungsbedarf im Bereich der Corporate Governance identifiziert.

Im Verlauf der Diskussion greift diese Arbeit auf zwei unterschiedliche wissenschaftstheoretische Ansätze zurück: Eine wirtschaftstechnologische Untersuchung und eine empirisch-qualitative Analyse. Die Herleitung und Ausgestaltung des *Governance-Rahmenmodells* in den Kapiteln 2 und 3 folgt den Prinzipien der Wirtschaftstechnologie.³⁷ Neben theoriegestützten Systemen oder Modellen werden in der Wirtschaftstechnologie auch Lösungsansätze für die Wirtschaftspraxis vorgeschlagen.³⁸ Die Wirtschaftstechnologie ist damit nicht als reine theoretische Wissenschaft mit einem positiven, beschreibenden Forschungsansatz zu verstehen. Eher gilt sie als angewandte, praxisnahe Wissenschaft mit dem Ziel der Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Als theoriegestütztes System im Sinne der Wirtschaftstechnologie kann das Corporate-Governance-Rahmenmodell dieser Arbeit verstanden werden. Das Rahmenmodell erfüllt dabei alle Anforderungen an ein theoriegestütztes Modell.³⁹ Diese sind das Festlegen eines Regel- und Handlungsrahmens, ein sich daraus ergebender Aktionsrahmen mit Wirkungszusammenhängen sowie Akteure, die im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Inwieweit das hergeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell auch in der Versicherungspraxis Bestand hat, wird in einer empirisch-qualitativen Analyse untersucht. Dabei werden ausgewählte Hypothesen des Modells empirisch überprüft. Die Untersuchung folgt dem Schema einer evaluierenden und typisierenden Inhaltsanalyse nach Mayring.⁴⁰ Für die Analyse wurden aus den 62 Versicherungsgruppen und den zahlreichen Einzel-Versicherungsunternehmen in Deutschland elf Untersuchungseinheiten unterschiedlicher Größe, Rechtsform und Sparten ausgewählt. Die

³⁷ Siehe u.a. Fülbier (2004, S. 267 ff.) und Kornmeier (2007, S. 24 f.).

³⁸ Nach Kornmeier (2007, S. 27) und Raffée (1974, S. 16) darf sich die Wirtschaftswissenschaft nicht darauf beschränken, Wissen zu schaffen und Gestaltungsempfehlungen zu geben, sondern muss auch Kritik an bestehenden Theorien üben und diese anwenden.

³⁹ Siehe Fülbier (2004, S. 270).

⁴⁰ Siehe Mayring (2015).

Untersuchung soll dabei auch klären, inwiefern Governance-Systeme von Versicherern mit unterschiedlichen Charakteristiken vergleichbar sind. Je Untersuchungseinheit wurden ein bis zwei Personen befragt, die im Governance-Kontext des Versicherers arbeiten. Insgesamt wurden 18 Interviews zum Thema Corporate Governance in Versicherungsunternehmen geführt, transkribiert und schrittweise analysiert. Die Einordnung der Interviewergebnisse erfolgt anhand einer Kategorisierung, ausgehend von einer theoriegeleiteten Festlegung der Kategorien.

Abschließend ist anzumerken, dass empirische Analysen aufgezeigte Forschungsfragen grundsätzlich nicht eindeutig bestätigen oder verwerfen können.⁴¹ Wenn die Ergebnisse aus der empirisch-qualitativen Analyse die in der Arbeit entwickelten Hypothese nicht widerlegen, spricht diese Arbeit deshalb davon, dass die Hypothese gefestigt wurde oder sich bewährt hat, nicht aber bewiesen oder verifiziert ist.

⁴¹ Siehe Kelle et al. (2017, S. 30).

2 Herleitung eines Corporate-Governance-Rahmenmodells

In diesem Kapitel wird ein Corporate-Governance-Rahmenmodell als Governance-Anwendungsmodell für Versicherer hergeleitet. Dafür wird der Begriff Corporate Governance definiert und abgegrenzt sowie die Zielsetzung von Corporate Governance konkretisiert (Kapitel 2.1). Anschließend werden in einer theoretischen Diskussion Elemente und Grundlagen des Rahmenmodells hergeleitet (Kapitel 2.2). In Kapitel 2.3 wird aufgezeigt, welche Versicherungsspezifika in einem Corporate-Governance-Anwendungsmodell berücksichtigt werden müssen. Kapitel 2.4 zeigt darüber hinaus, welche Rolle regulatorische Anforderungen in einem Governance-Anwendungsmodell spielen. Das hergeleitete Modell wird abschließend in Kapitel 2.5 dargestellt.

2.1 Der Begriff Corporate Governance/Geschäftsorganisation

In diesem Abschnitt wird der Begriff Corporate Governance definiert, seine Zielsetzung hinterfragt und eine Abgrenzung des Governance-Begriffs vorgenommen. Aus der Definition, Zielsetzung und Abgrenzung ergibt sich die Ausrichtung des Corporate-Governance-Rahmenmodells. Die Begriffe Corporate Governance und Geschäftsorganisation werden in dieser Arbeit analog verwendet.

2.1.1 Definition

Das Wort Governance leitet sich aus dem lateinischen Begriff gubernare ab. In der Antike bezeichnet man mit diesem Verb sowohl das Steuern eines Schiffes als auch die Lenkung des Staates.⁴² Aus gubernare gingen im Englischen und Französischen die Wörter govern und gouverner hervor, von denen sich der heutige Begriff Governance ableitet. Im Unternehmenskontext finden sich erste Beschreibungen der Governance-Problematik in Adam Smiths Aufzeichnungen von 1776. Dort stellt Smith fest, dass Manager in einer Firma das Kapital von Eigentümern kaum mit derselben Sorgfalt verwalten, wie ihr eigenes Kapital.⁴³

Heute wird der Begriff Corporate Governance vorwiegend in der Rechtswissenschaft, der Volks- und der Betriebswirtschaft verwendet. Die Governance-Definitionen der unterschiedlichen Disziplinen widersprechen sich nicht, sondern legen unterschiedliche Schwerpunkte und ergänzen sich.

In der juristischen Interpretation⁴⁴ bezeichnet Corporate Governance den „rechtlichen und faktischen

⁴² Siehe u.a. Labbé und Schädlich (2008, S. 308).

⁴³ Siehe Smith (1776, Buch V, Kapitel I, Teil III, Artikel I).

⁴⁴ Da keine eigenständigen juristischen Governance-Theorien bestehen, wird die juristische Sichtweise an dieser Stelle als juristische Interpretation der ökonomischen Governance-Theorie verstanden.

Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“⁴⁵. Dabei wird ein Unternehmen als Netzwerk aus unvollständigen Verträgen interpretiert.⁴⁶ Im Vergleich zu Corporate Governance bezeichnet die in der juristischen Literatur oft zitierte Unternehmensverfassung „die Gesamtheit der konstitutiven und langfristig angelegten Regelungen für Unternehmen“⁴⁷. Die Unternehmensverfassung konzentriert sich also auf alle internen und externen Regelungen des Unternehmens, während der Begriff Corporate Governance auch die Ausgestaltung der Organisation sowie daraus resultierende Anreizkonflikte berücksichtigt.

Im volkswirtschaftlichen Kontext befasst sich Corporate Governance mit „[...] Institutionen, die beeinflussen wie Unternehmen ihre Ressourcen und Erträge verwenden“.⁴⁸ Die Definition konzentriert sich auf unterschiedliche externe Stakeholder eines Unternehmens. Neben Aktionären oder Eigentümern sind dies Fremdkapitalgeber, Kunden, Lieferanten oder staatliche Institutionen wie Gesetzgeber und Finanzaufsicht. Nach volkswirtschaftlichen Überlegungen steuern unterschiedliche externe Stakeholder demnach indirekt die Geschäfte eines Unternehmens.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext konzentriert sich die Diskussion um Corporate Governance auf die Unternehmensführung und -kontrolle. Grundmann und Mülbert stützen sich in ihrer Definition von Corporate Governance z.B. auf „[...] alle Fragen der Leitung und Kontrolle unternehmerischer Tätigkeit in einem wirtschaftlichen Umfeld“⁴⁹. Andere Forscher konzentrieren sich stärker auf die Beziehung zwischen einzelnen Personen. Demnach beschreibt Corporate Governance auch „[...] ein System von Maßnahmen, welches das Beziehungsverhältnis zwischen Management und Eigentum in Bezug auf die Führung und Kontrolle bzw. Überwachung des Unternehmens regelt“.⁵⁰ Im Einklang mit der Betrachtung von Beziehungen kann Corporate Governance im betriebswirtschaftlichen Kontext auch als Diskussion von „[...] internen Machtverhältnisse[n] in einer Gesellschaft“⁵¹ verstanden werden.

Das Verständnis von Corporate Governance in dieser Arbeit konzentriert sich auf die betriebswirtschaftliche Governance-Definitionen. Im Fokus der Arbeit stehen damit Fragen der Leitung und

⁴⁵ Siehe v. Werder (2012, S.34).

⁴⁶ Siehe v. Werder (2012, S. 37).

⁴⁷ Siehe Gerum (1989, S. 139). Zur Unternehmensverfassung siehe außerdem Schewe (2005, S. 1 f.) und v. Werder (2009, S. 4).

⁴⁸ Siehe O'Sullivan (2001, S. 1). Eigene Übersetzung aus dem Englischen. Originalzitat: „[...] institutions that influence how business corporations allocate resources and returns“.

⁴⁹ Siehe Grundmann und Mülbert (2001, S. 215). Baker und Anderson (2010, S. 15) verwenden eine analoge Definition.

⁵⁰ Siehe Labbé und Schädlich (2008, S. 309).

⁵¹ Siehe Hopt (2011, S. 7). Eigene Übersetzung aus dem Englischen. Originalzitat: „[...] the internal balance of powers within a corporation.“

Kontrolle unternehmerischer Tätigkeit. In der nachfolgenden Diskussion werden juristische und volkswirtschaftliche Governance-Interpretationen jedoch mit berücksichtigt. So wird in der Unternehmenssteuerung bedacht, dass ein Unternehmen im juristischen Sinne ein Netzwerk von unvollständigen Verträgen darstellt. Da Versicherer in Deutschland einer strengen Regulierung unterliegen, müssen sie im Sinne der volkswirtschaftlichen Governance-Definition außerdem Vorgaben von Gesetzgeber und BaFin beachten.⁵²

2.1.2 Zielsetzung

Analog zur Definition lassen sich die Ziele von Corporate Governance aus juristischer, volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive darlegen. Im juristischen Sinne soll Corporate Governance verhindern, dass Vertragslücken zu Lasten anderer Bezugsgruppen ausgenutzt werden können.⁵³ Rechtliche und faktische Arrangements im Unternehmen sollen dabei Spielräume und Motivation für opportunistisches Verhalten begrenzen.

In der volkswirtschaftlichen Diskussion wird auf den Nutzen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen verwiesen. Das Ziel von Corporate Governance ist demnach eine Verbesserung des Nutzens aller Stakeholder-Gruppen⁵⁴ – und damit eine Verbesserung des ökonomischen Ergebnisses der Unternehmen sowie der sie umgebenden Wirtschaftssysteme.⁵⁵ Wird ein Stakeholder durch die Anpassung eines Governance-Systems schlechter gestellt, so soll ein Interessenausgleich zwischen den beteiligten Stakeholdern erfolgen.⁵⁶

Im betriebswirtschaftlichen Sinne soll Corporate Governance die Wertschöpfung (auch Wertschaffung) eines Versicherers bestmöglich unterstützen. So soll Corporate Governance dazu beitragen, dass mit eingesetzten Ressourcen eine maximale Rendite erzielt wird.⁵⁷ Die Unterstützung der Wertschöpfung eines Unternehmens lässt sich auf drei Governance-Ursachen zurückführen: Stabilität, Effizienz und Klarheit.⁵⁸ Mit routinemäßigen Prozessen sorgt Corporate Governance (1)

⁵² Dabei ist davon auszugehen, dass Regulator und Finanzaufsicht im Sinne der ökonomischen Wohlfahrt die Interessen weiterer Stakeholder-Gruppen wie Kunden, Kapitalgeber (im Falle der Versicherung i.d.R. ebenfalls Kunden) und indirekt beteiligte Dritte (u.a. Geschädigte im Bereich der Haftpflichtversicherung) vertreten.

⁵³ Siehe v. Werder (2009, S. 14).

⁵⁴ Zu wohlfahrtsökonomischen Überlegungen siehe Varian (2016, S. 721). Während beispielsweise das Pareto-Prinzip auf die Verbesserung des Nutzens von Einzelnen ohne die Nutzenverschlechterung von anderen Parteien abzielt, wird im Rahmen des Utilitarismus versucht, den Nutzen über alle Stakeholder-Gruppen hinweg zu maximieren.

⁵⁵ Siehe O'Sullivan (2001, S. 1).

⁵⁶ Siehe Witt (2013, S. 1).

⁵⁷ Siehe Shleifer und Vishny (1997, S. 737).

⁵⁸ Siehe Zinnöcker (2017, S. 208). Zinnöcker nennt darüber hinaus operationelles Risikomanagement, ethisches Verhalten, Transparenz, Reputation, Legitimität und Kommunikation als Werttreiber. Die weiteren von Zinnöcker genannten Werttreiber werden in dieser Arbeit aufgrund ihres nachgelagerten Einflusses nur als nachgelagerte Werttreiber angesehen.

für eine Stabilität der Geschäftstätigkeit des Versicherers. Diese Stabilität bezieht sich sowohl auf die Kontinuität der Arbeitsabläufe als auch auf die Stabilität der Finanzergebnisse. Hierbei spielen das Erkennen, Einschätzen und Steuern von Risiken eine wesentliche Rolle. Im Sinne der Shareholder-Value-Theorie beeinflusst Stabilität nicht vordergründig die zukünftige Ertragslage des Versicherers, sondern bewirkt eine Reduktion der Kapitalkosten durch eine Senkung von Risiken.⁵⁹ Effizienz wird (2) erreicht, indem Corporate Governance Aufgaben und Prozessabläufe präzisiert. Arbeitsanweisungen und Prozessbeschreibungen sollen damit zu einheitlichen Handlungen und Handlungsketten führen, die leicht und zügig wiederholt werden können. Zuletzt (3) zielt Corporate Governance darauf ab, Klarheit über Geschäftsentwicklungen und -entscheidungen zu schaffen. Werden in Entscheidungsprozessen unterschiedliche Informationen und Meinungen berücksichtigt, so könnte dies zu besseren Geschäftsentscheidungen beitragen. Punkte 2 und 3 verfolgen damit vordergründig das Ziel einer Verbesserung der aktuellen und zukünftigen Ertragslage.

Die verbesserte Wertschöpfung kommt vor allem den Eigentümern, auch Shareholder genannt, zugute. Dieser betriebswirtschaftliche Shareholder-Value-Blick steht aber nicht zwingend im Widerspruch zur Nutzenmaximierung anderer Stakeholder. So argumentiert die Shareholder-Value-Theorie, dass der Unternehmenswert nicht ohne die Zufriedenheit weiterer Stakeholder, wie Kunden oder staatlicher Institutionen, maximiert werden kann.⁶⁰

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Ziele aller diskutierten Governance-Perspektiven ähnlich sind. Dies betrifft die Begrenzung von opportunistischem Verhalten, die Nutzenmaximierung unterschiedlicher externer Stakeholder und die Optimierung der Wertschöpfung. Für diese Arbeit kann, im Einklang mit der Corporate-Governance-Definition, das betriebswirtschaftliche Ziel der Optimierung der Wertschöpfung eines Unternehmens als Hauptziel von Corporate Governance verstanden werden. Wird in den folgenden Kapiteln von Wertschöpfung gesprochen, so wird diese entsprechend der obigen Diskussion auf folgende Ursachen zurückgeführt: Stabilität durch feste Arbeitsabläufe, Effizienz durch präzise Prozessbeschreibungen sowie Klarheit durch transparente Entscheidungsgrundlagen.

2.1.3 Abgrenzung

In diesem Abschnitt wird das Governance-Verständnis dieser Arbeit von weiteren Governance-Konzepten abgegrenzt. Erst erfolgt eine Abgrenzung zwischen internen und externen Governance-

⁵⁹ Siehe Rappaport (1998, S. 103).

⁶⁰ Siehe Rappaport (1998, S. 5 f.). In Bezug auf die Zufriedenheit der Finanzaufsicht bedeutet dies in der Praxis, dass die BaFin Versicherungsunternehmen die Geschäftserlaubnis entziehen kann, wenn sie gegen regulatorische Vorgaben verstoßen (siehe § 342 Abs. 2 VAG sowie BaFin (2016g)).

Mechanismen.⁶¹ Anschließend wird Corporate Governance nach regionalen Spezifika abgegrenzt.⁶² Zuletzt erfolgt eine branchenspezifische Governance-Abgrenzung.⁶³

Abgrenzung von interner und externer Corporate Governance

Die Unterscheidung nach interner und externer Corporate Governance erfolgt auf Basis von internen und externen Stakeholder-Gruppen. Interne Stakeholder sind die Eigentümer, der Aufsichtsrat als Eigentümerversorger, der Vorstand sowie die Arbeitnehmer.⁶⁴ Kern der Diskussionen der internen Governance ist die Zuweisung von Informations-, Überwachungs- und Entscheidungsrechten, die Stakeholder in die Lage der Steuerung und Kontrolle versetzen. Über zugeteilte Überwachungsrechte sollen Risiken erkannt und reduziert werden. Da sich in der Aktiengesellschaft die Aufgaben der Leitung und Kontrolle auf Vorstand und Aufsichtsrat konzentrieren, stehen diese Organe im Fokus der internen Governance.⁶⁵

Im Vergleich zur internen Corporate Governance bezieht sich externe Corporate Governance auf die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und Stakeholdern außerhalb des Unternehmens. Dazu zählen Kunden, Fremdkapitalgeber, potentielle zukünftige Arbeitnehmer, der Staat in seiner Rolle als Gesetzgeber oder als Finanzmarktaufsicht sowie Medien und die Öffentlichkeit.⁶⁶ Transparenz und Offenlegung stellt als Hybridmechanismus ein Bindeglied zwischen interner und externer Corporate Governance dar.⁶⁷ Denn interne sowie externe Leitlinien und Berichte können Informationsasymmetrien abbauen und opportunistisches Verhalten begrenzen.⁶⁸

Im Einklang mit der in Kapitel 2.1.1 festgelegten Definition befasst sich diese Arbeit vordergründig mit internen Governance-Mechanismen. Dabei wird Transparenz als Governance-Hybridmechanismus in dieser Arbeit mit betrachtet.

Regionale Abgrenzung

Abhängig von Kultur und Region können sich Governance-Systeme grundlegend unterscheiden. Das angloamerikanische Governance-System beispielsweise gilt als Outsider-System, also als ein Governance-System, bei dem die Unternehmenskontrolle durch Aktionäre von außen dominiert

⁶¹ Siehe Hopt (2009, S. 44), Labbé und Schädlich (2008, S. 309) und Zöllner (2007, S. 14).

⁶² Siehe Clarke (2007, S. 129 ff.), Hopt (2011) und Zöllner (2007, S. 28).

⁶³ Siehe u.a. Zinnöcker (2017, S. 67).

⁶⁴ Siehe Hopt (2009, S. 44).

⁶⁵ Siehe Zöllner (2007, S. 16).

⁶⁶ Siehe Zöllner (2007, S. 20 f.).

⁶⁷ Siehe Labbé und Schädlich (2008, S. 312) und Zöllner (2007, S. 24 f.).

⁶⁸ Siehe Jensen und Meckling (1976, S. 306).

wird.⁶⁹ Dies ist darauf zurückzuführen, dass in den USA in der Regel eine diffuse Eigentümerstruktur vorzufinden ist.⁷⁰ Auch schützt das lokale Recht die Interessen der Eigentümer stark und es bestehen umfangreiche Anforderungen an die Veröffentlichung von Informationen. Im angloamerikanischen Raum ist es dabei üblich, dass Eigentümervertreter und Manager gemeinsam ein Board of Directors bilden.⁷¹ Kritische Unternehmensentscheidungen werden in Fachkomitees getroffen, in denen neben Direktoren auch Fachbereichsleiter Entscheidungen beeinflussen können.⁷²

In Europa sind Governance-Systeme sehr unterschiedlich ausgestaltet.⁷³ Dies ist auf die historischen, kulturellen und finanzwirtschaftlichen Traditionen sowie auf vielfältige Eigentümerstrukturen innerhalb des europäischen Kontinents zurückzuführen.⁷⁴ Im Vergleich zum angloamerikanischen System zeigt sich, dass in vielen Teilen Europas nicht vollständig auf Aktionärskontrolle vertraut wird, sondern die Kontrollrechte und -pflichten oft innerhalb einer Gesellschaft liegen. So wird die Steuerung einer Gesellschaft nach deutschem Aktienrecht dem Vorstand zugewiesen und die Kontrolle dem Aufsichtsrat (dualistisches System).⁷⁵ Demnach wird das europäische Governance-System auch als Insider-Modell bezeichnet.⁷⁶

In der Region Asien/Pazifik basieren Governance-Systeme oft auf engen Beziehungen. Weil sich viele Unternehmen in Familieneigentum befinden, werden Steuerungs- und Kontrollaufgaben oft an Familienmitglieder übertragen.⁷⁷ Dabei pflegen Manager und Eigentümer in Asien enge Beziehungen zu Arbeitnehmern, Kreditoren und Kunden.

Über die regionalen Governance-Spezifika hinaus ist über die Regionen hinweg eine Harmonisierung der Governance-Systeme zu beobachten.⁷⁸ Grund dafür ist die globale Expansion von Unternehmen und die damit einhergehende Harmonisierung der internationalen Regulierung. Dieser Annäherungs-

⁶⁹ Siehe Clarke (2007, S. 129), Hopt (2011, S. 8) und Witt (2013, S. 63). O'Sullivan (2001, S. 2) bezeichnet das angloamerikanische Governance-System auch als Shareholder-basiert.

⁷⁰ Ein Beispiel für starke regulatorische Anforderungen zum Schutz der Aktionäre ist der *Sarbanes-Oxley Act* von 2002. Zu Transparenz und Offenlegung siehe außerdem Clarke (2007, S. 130), Hopt (2011, S. 8) und Witt (2013, S. 66 ff.).

⁷¹ Auch One-Tier-System oder monistisches System genannt. Siehe u.a. Clarke (2007, S. 102) und Zöllner (2007, S. 18).

⁷² Siehe Clarke (2007, S. 138) und Chizema und Shinozawa (2012). In Deutschland ist für börsennotierte Unternehmen mindestens ein Prüfungsausschuss durch den Aufsichtsrat zu bilden (§ 161 AktG i.v.m DCGK (Rz. 5.3.2)).

⁷³ Siehe O'Sullivan (2001, S. 5).

⁷⁴ Siehe Clarke (2007, S. 170).

⁷⁵ Siehe § 11 Abs. 1 AktG. Auch Two-Tier-System oder dualistisches System genannt. Hierbei besteht eine Trennung zwischen Vorstand (siehe §§ 76 - 94 AktG) und Aufsichtsrat (siehe §§ 95 - 116 AktG) (siehe ebenfalls Clarke (2007, S. 174 ff.) und Zöllner (2007, S. 19)).

⁷⁶ Siehe Clarke (2007, S. 170), Witt (2013, S. 90) und Hopt (2011, S. 10).

⁷⁷ Siehe Clarke (2007, S. 96.) und Nam und Nam (2004, S. 3, 22).

⁷⁸ Siehe Clarke (2007, S. 228).

prozess der Governance-Systeme wird auch als Konvergenz der Systeme bezeichnet.⁷⁹

Aufgrund der deutschen Governance-Spezifika konzentriert sich diese Arbeit auf die Corporate Governance von Versicherern in Deutschland. Wegen der beobachteten Harmonisierung der Systeme werden am Rande dieser Arbeit aber auch Governance-Spezifika weiterer Regionen berücksichtigt.

Branchenspezifische Governance-Abgrenzung

Finanzunternehmen im Allgemeinen und Versicherer im Speziellen weisen Besonderheiten in ihrer Geschäftstätigkeit auf. Während das Managen von Risiken für Nicht-Finanzunternehmen eine Nebentätigkeit darstellt, ist die Übernahme von Risiken und deren Management die Geschäftsgrundlage von Finanzunternehmen. Finanzunternehmen müssen damit Kernprozesse zur Kontrolle und zum Management von Risiken etablieren. Dies stellt einen fundamentalen Unterschied zu Nicht-Finanzunternehmen dar, in denen das Risikomanagement oft als ein untergeordneter Prozess des Internen Audit verstanden wird.⁸⁰

Somit sollten Finanzunternehmen einen besonderen Fokus auf das Management und die Kontrolle von Risiken legen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, schreibt der Gesetzgeber das Einrichten von speziellen Kontrollmechanismen vor. So müssen Versicherer und Banken mit der Unabhängigen Risikocontrolling-Funktion und der Compliance-Funktion neben der Internen Audit-Funktion (IAF) zwei weitere Kontrollfunktionen, im Sinne der Agency-Theorie auch Kontrollagenten genannt, etablieren.⁸¹ Diese Funktionen sollen eine fachliche Kontrollarbeit ausüben, risikosteuernde Geschäftsbereiche beraten und der IAF eine konfliktfreie Prüfungstätigkeit ermöglichen.⁸² Um darüber hinaus die Angemessenheit der kalkulierten Prämien und Rückstellungen sicherzustellen, müssen Versicherer zusätzlich eine Versicherungsmathematische Kontrollfunktion einrichten.⁸³

Zusammenfassend kann aus der oben geführten Diskussion die Abgrenzung des Corporate-Governance-Begriffs für diese Arbeit festgelegt werden. Diese Arbeit fokussiert sich auf die interne Corporate Governance von Versicherungsunternehmen in Deutschland. Versicherer weisen dabei einzigartige Spezifika in ihrer Corporate Governance auf. Aufgrund der Konvergenz der Systeme können in der nachfolgenden Diskussion aber auch weiterführende Governance-Mechanismen und Charakteristika betrachtet werden. Wird im Folgenden von Corporate Governance, Governance oder

⁷⁹ Siehe u.a. Witt (2013, S. 144), Bebchuk und Roe (1999) sowie Schmidt und Spindler (2002). Zöllner (2007, S. 49) bezeichnet die Konvergenz auch als „Wettbewerb der Systeme“. Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.4.

⁸⁰ Siehe Ruud und Bodenmann (2001, S. 525).

⁸¹ Siehe § 7 Abs. 1 (9) VAG sowie § 25a (1) 3c Kreditwesengesetz (KWG).

⁸² Siehe BaFin (2017a, Rz. 90, 98, 136 und 149).

⁸³ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 75, S.1).

Geschäftsorganisation gesprochen, so ist damit immer die interne Corporate Governance gemeint.

Aus der übergreifenden Diskussion von Definition, Zielsetzung und Abgrenzung ergibt sich die Ausrichtung des Corporate-Governance-Rahmenmodells. Das Rahmenmodell befasst sich mit der Leitung und Kontrolle unternehmerischer Tätigkeit. Übergreifendes Ziel des Modells ist es, einen Beitrag zur Wertschöpfung des Versicherers zu leisten. Dabei steht die interne Corporate Governance von Versicherern in Deutschland im Mittelpunkt der Betrachtung.

2.2 Theoretischer Hintergrund von Corporate Governance

In diesem Abschnitt werden Governance-Elemente und -Grundlagen hergeleitet, die aus Sicht der Governance-Theorie die Wertschöpfung eines Versicherungsunternehmens fördern.

2.2.1 Nationalökonomische und neoklassische Theorien

Am Anfang von Corporate Governance steht das Unternehmen an sich. Die Existenz von Unternehmen begründet Adam Smith als Vordenker der Nationalökonomie mit einer Produktivitätssteigerung bei der Arbeitsteilung gegenüber der klassischen Heimarbeit: „The greatest improvements in the productive powers of labour, [...] seem to have been the effects of the division of labour.“⁸⁴ Aus Smiths Überlegungen ergibt sich eine wesentliche Implikation: Durch die Bündelung von Arbeitskraft entstehen Kooperationsbeziehungen, die Governance-Fragestellungen hervorrufen.

In der Neoklassik rückt der Fokus der Forschung hin zu Überlegungen der Wettbewerbsfähigkeit: Die ökonomische Diskussion konzentriert sich auf die Preisbildung am Markt nach Adam Smith,⁸⁵ das Schaffen von Marktgleichgewichten für Angebot und Nachfrage nach Walras⁸⁶ oder den effizienten Gütertausch nach Pareto⁸⁷. Im Unternehmenskontext werden Fragen zur Mengen- und Preisbildung im Falle von vollkommenem Wettbewerb, Oligopolen und Monopolen diskutiert.⁸⁸ Ziel der unternehmerischen Betrachtung ist die Gewinnmaximierung.

Neoklassische Theorien haben dabei für Corporate-Governance-Überlegungen eine bedeutende Schwäche: Unternehmen werden als effiziente und transparente Institutionen angesehen, in der jeder Mitarbeiter im Sinne der Eigentümer handelt.⁸⁹ Rationalität und Transparenz klammern Fragen der

⁸⁴ Siehe Smith (1776, Buch I, Kapitel I).

⁸⁵ Siehe Smith (1776, Buch IV, Kapitel III).

⁸⁶ Siehe u.a. Varian (2016, S. 676).

⁸⁷ Siehe u.a. Varian (2016, S. 669).

⁸⁸ Siehe u.a. Picot et al. (2015, S. 49 ff.) und Varian (2016, S. 607, 569).

⁸⁹ Siehe Hart (1995, S. 17).

Beziehung zwischen Personen aber aus – und damit auch Kernfragen der Corporate Governance.⁹⁰ Deshalb werden nationalökonomische und neoklassische Theorie im Folgenden nicht weiter vertieft.

2.2.2 Institutionenökonomische Theorien

In diesem Abschnitt werden theoretische Grundlagen der Institutionenökonomie skizziert, die Relevanz der Theorien für die Unternehmenspraxis diskutiert und Kritik an der Theorie aufgezeigt.

Theoretische Grundlagen

Vertreter der neuen Institutionenökonomik⁹¹ sehen Unternehmen als ein Geflecht von Arbeitsbeziehungen. Akteure im Unternehmen handeln dabei mit begrenzter Rationalität, begrenzter Moral und mit opportunistischen Verhaltenszügen. Die Akteure sind in ihrem Handeln jedoch aufeinander angewiesen.⁹² Mit den Arbeitsbeziehungen im Fokus wird die neue Institutionenökonomik oft als Diskussionsbasis von Governance-Fragestellungen verwendet.⁹³ Wesentliche Teile der neuen Institutionenökonomik bilden die Theorie der Verfügungsrechte, die Transaktionskosten-Theorie und die Prinzipal-Agenten-Theorie. Die Theorien werden im Folgenden erläutert.

Die Theorie der Verfügungsrechte sieht Güter sowie Unternehmen als ein Bündel von Rechten, die gehandelt werden können.⁹⁴ In Anlehnung an das römische Recht gibt es die Rechte auf Nutzung (usus), auf Veränderung (abusus), auf Nutzung der Erträge (usus fructus) und auf Übertragung von Rechten an Dritte (successionis). Ziel der Theorie ist es, eine optimale Ressourcenallokation zu sicherzustellen.⁹⁵ In Unternehmen beispielsweise haben Eigentümer das Recht zur Nutzung (usus), zur Nutzung von Erträgen (usus fructus) und zur Übertragung von Rechten (successionis). Sie übertragen das Recht zur Veränderung des Unternehmens (abusus) an den Vorstand. Das Verhältnis zwischen Eigentümer und Vorstand ist somit das Fundament eines Unternehmens.⁹⁶

Während sich die Theorie der Verfügungsrechte mit der Gestaltung und Verteilung von Rechten beschäftigt, konzentriert sich die Transaktionskosten-Theorie auf Kosten, die bei der Übertragung der

⁹⁰ Siehe Zöllner (2007, S. 65).

⁹¹ Institution bezeichnet nach Erlei, Leschke und Sauerland (2007, S. 10) das Regelsystem für das Verhalten zwischen Gruppen und Individuen.

⁹² Siehe u.a. Picot et al. (2015, S. 56).

⁹³ Siehe u.a. Picot et al. (2015, S. 56), Witt (2013, S.1), Ebers und Gotsch (2019, S. 202) sowie Zöllner (2007, S. 75). Zu Property Rights Theorie siehe u.a. Coase (1960). Zu Agency-Theorie oder Prinzipal-Agenten Theorie und Corporate Governance siehe u.a. Jensen und Meckling (1976) und Labbé und Schädlich (2008, S. 302). Zu Prinzipal-Agenten-Theorie und Risiko-Governance siehe u.a. Richter (2014).

⁹⁴ Siehe Zöllner (2007, S. 66) i.V.m. Barzel (1997 S. 1 f.).

⁹⁵ Siehe u.a. Furubotn und Pejovich (1972, S. 1138 f.).

⁹⁶ Siehe Coase (1937, S. 403 f.).

Rechte entstehen.⁹⁷ Transaktionskosten können in Kosten für die Anbahnung, die Vereinbarung, die Abwicklung und die Anpassung von Verträgen sowie in Kosten für die Kontrolle der Vertrags-einhaltung unterteilt werden.⁹⁸ Überlegungen der Verfügungsrechte sind wichtig, um Kosten zu verstehen, die durch unvollständige Verträge und Informationsasymmetrien entstehen. Fragen zur Ausgestaltung eines Governance-Systems lassen sich mit der Theorie aber kaum diskutieren.

Ein mit der Transaktionskosten-Theorie verwandter Ansatz ist die Prinzipal-Agenten-Theorie, auch Agency-Theorie genannt. Diese konzentriert sich nicht auf die reine Leistungsbeziehung zwischen Akteuren, sondern untersucht den Nutzen von Vertragspartnern als Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Der Nutzen des Agenten hängt dabei von seiner Bezahlung und von seiner Anstrengung ab, wobei er ein höheres Lohnniveau sowie einen niedrigeren Arbeitseinsatz bevorzugt.⁹⁹ Der Prinzipal zieht seinen Nutzen rein aus seinem Residualeinkommen.¹⁰⁰ Da Prinzipal und Agent nicht gemeinsam arbeiten, verfügen sie außerdem nicht über die gleichen Informationen.¹⁰¹ Es liegt neben unterschiedlichen Interessen also eine Informationsasymmetrie vor.

Formalisierungen der Prinzipal-Agenten-Beziehung zeigen, dass wegen unterschiedlicher Motivation und Interessen ein markteffizienter Vertrag, auch First-Best-Lösung genannt, nicht erreichbar ist.¹⁰² Oder anders gesagt: Hat der Prinzipal nicht die volle Transparenz über die Arbeitsweise des Agenten, muss der Prinzipal entweder hinnehmen, dass der Agent nicht in seinem Sinne arbeitet – oder er muss den Agenten kontrollieren.¹⁰³ Beides, ein schlechteres Arbeitsergebnis sowie eine Kontrolle des Agenten, verursacht Effizienzverluste im Sinne von Agency-Kosten.¹⁰⁴ Jedoch können Agency-Kosten reduziert werden, wenn klare Anreize geschaffen und Mechanismen zur Kontrolle des

⁹⁷ Siehe u.a. Commons (1931, S. 657), Williamson (1975, S. 40) und Picot und Dietl (1990).

⁹⁸ Siehe Picot (1991b, S. 344). Zentrale Annahme zu den Einflussgrößen auf die Transaktionskosten sind nach Williamson (1975, S. 40) die Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität (analog Property-Rights-Theorie) und des Opportunismus sowie die Umweltfaktoren der Unsicherheit/Komplexität und der Spezifität bzw. strategischen Bedeutung der Transaktion.

⁹⁹ Siehe Spreemann (1987, S. 6). Auch hat der Agent drittens ein Interesse, sein Ansehen zu steigern, um zukünftig eine höhere Entlohnung auf dem Arbeitsmarkt zu erzielen (siehe Zöllner (2007, S. 25 f.)).

¹⁰⁰ Siehe Jensen und Meckling (1976, S. 308).

¹⁰¹ Siehe Picot et al. (2015, S. 89) und Zöllner (2007, S. 71).

¹⁰² Jensen und Meckling (1976) gehen davon aus, dass aufgrund von Informationsasymmetrie und moralischem Risiko im Rahmen der Agency-Theorie keine Vertragsausgestaltung möglich ist, die zu einem Anreizsystem führt, welches in einem vollkommenen Markt erreichbar wäre (First Best). Jedoch können durch einen optimalen Einsatz eines Steuerungs-, Kontroll- und Berichtssystems Agency-Kosten minimiert werden. Dies kann in Zusammenwirken mit einem adäquaten Anreizsystem ein Gleichgewicht mit einer zweitbesten Lösung schaffen (Second Best).

¹⁰³ Siehe Pratt und Zeckhauser (1985, S. 2 f.).

¹⁰⁴ Siehe Jensen und Meckling (1976, S. 308). Kontrollkosten beinhalten alle Kosten zur Überwachung und Kontrolle des Agenten. Der Begriff „Signalisierungskosten“ stammt aus einer Übersetzung von Picot et al. (2015, S. 90) und wird von Jensen und Meckling (1976, S. 308) ursprünglich als „Bonding expenditures“ bezeichnet. Unter diesem Begriff können neben der vertraglichen Leistungserbringung alle zusätzlichen Leistungsnachweise des Agenten an den Prinzipal zusammengefasst werden. Als verbleibender Wohlfahrtsverlust werden alle Kosten verstanden, die zusätzlich durch die Kooperation entstehen, wie Werbungskosten, Kosten für die Vertragserstellung oder das Akquirieren von finanziellen Mitteln zur Umsetzung von Projekten (Jensen und Meckling, 1976, S. 337).

Agenten eingerichtet werden. Im ökonomischen Sinne spricht man bei minimalen Agency-Kosten von einer Second-Best-Lösung.¹⁰⁵ Für den Prinzipal ergibt sich daraus ein zweistufiger Optimierungsprozess. Erst müssen Agency-Kosten im Governance-System minimiert werden. Anschließend versucht der Prinzipal einen möglichst hohen Teil des entstandenen Wohlfahrtsgewinns abzuschöpfen.¹⁰⁶

Anwendung der Theorie im Unternehmenskontext

Aufgrund der unterschiedlichen Motivation und Informationsbasis von Prinzipal und Agent entstehen drei Organisationsprobleme: (1) Adverse Selektion, (2) moralisches Risiko und (3) Hold-up.¹⁰⁷ Adverse Selektion bezeichnet das Problem der Qualitätsunsicherheit einer Leistung vor Vertragsabschluss. Bei Gefahr der adversen Selektion können beispielsweise Zeugnisse des Agenten im Einstellungsverfahren, differenzierte Kooperationsverträge oder eine gute Reputation des Agenten die Beziehungsprobleme mildern.¹⁰⁸ Moralisches Risiko umschreibt das Problem der Motivation des Agenten nach Vertragsabschluss, wenn die Leistung des Agenten nicht beobachtbar oder beurteilbar ist. Im Falle von moralischem Risiko kann eine Beteiligung des Agenten am Unternehmenserfolg oder ein adäquates Steuerungs-, Kontroll- und Berichtssystem Agency-Kosten senken.¹⁰⁹ Das Hold-up-Problem greift auch nach Vertragsabschluss, betrifft aber eher externe kurzfristige Verträge. Während adverse Selektion und moralisches Risiko essentiell für Governance-Überlegungen dieser Arbeit sind, wird die Hold-up-Problematik aufgrund ihrer Kurzfristigkeit nicht weiter betrachtet.

Bei der Anwendung der Agency-Theorie in Unternehmen ergibt sich darüber hinaus die Frage, für welche Beziehungsverhältnisse im Unternehmen die Theorie gültig ist. Klassisch charakterisiert die Prinzipal-Agenten-Theorie das Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.¹¹⁰ Da aber in jeder Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Interessenkonflikte auftreten können, kann die Agency-Theorie auch auf alle Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisse in einem Unternehmen

¹⁰⁵ Der Unterschied im Nutzen von Prinzipal und Agent zwischen der First-Best- und Second-Best-Lösung ergibt die Agency-Kosten.

¹⁰⁶ Volkswirtschaftliche Optimierungsüberlegungen, wie von Coase (1960), haben lediglich die Maximierung des volkswirtschaftlichen Gesamtnutzens im Blick, ohne dabei auf die Gewinnmaximierung bzw. die Maximierung des Unternehmenswertes der Einzelunternehmung einzugehen. Jedoch ist die volkswirtschaftliche Wertschöpfung Grundvoraussetzung für die Steigerung des Unternehmenswertes. Rajan und Zingales (2001) sehen im Ziel des Unternehmens daher einen zweistufigen Prozess: Erstens die Maximierung des Gesamtnutzens und zweitens die Einverleibung von Wohlfahrtsgewinnen. Dies kann in der Praxis bedeuten: Der Arbeitsvertrag mit dem Agenten wird mit dem Ziel gestaltet, ein optimales Ergebnis zu erzielen. Aber der Agent erhält den minimalen Lohn, bei dem er die optimale Leistung gerade noch erbringt.

¹⁰⁷ Siehe Spreemann (1990, S. 563 ff.) und Picot et al. (2015, S. 94 ff.). Spreemann (1990, S. 563) bezeichnet das Problem der adversen Selektion auch als *Qualitätsunsicherheit*.

¹⁰⁸ Siehe u.a. Picot et al. (2015, S. 92) i.V.m. Akerlof (1970).

¹⁰⁹ Siehe u.a. Holmström (1979).

¹¹⁰ Siehe Rees (1985a) und Rees (1985b).

angewendet werden.¹¹¹ Aus ökonomischer Sicht ist ein Unternehmen damit ein Netzwerk hintereinander geschalteter Prinzipal-Agenten-Beziehungen.¹¹²

Nutzt man die Agency-Theorie aber für alle Arbeitsbeziehungen in einem Unternehmen, so ergibt sich ein Problem: Wenn eine Agency-Beziehung unterhalb der Eigentümer im Unternehmen angesiedelt ist, sind Prinzipal und Eigentümer nicht mehr dieselbe Person. Der jeweilige Vorgesetzte wird dann in seinem eigenen Interesse handeln und nicht im Interesse der Eigentümer. Dieses Problem könnte abgemildert werden, wenn Eigentümer an der Zielvereinbarung aller Agenten beteiligt sind und die Kontrolle aller Agenten im Unternehmen aus einer zentralen Stelle heraus erfolgt. Diese zentrale Stelle kann auch als Kontrollagent¹¹³ bezeichnet werden und muss direkt dem Aufsichtsrat als Eigentümerversorger unterstellt sein. Der Kontrollagent wäre damit im Vorstand anzusiedeln. Um keine Interessenkonflikte aufkommen zu lassen, könnte der Kontrollagent allein nach seinen Kontrollaktivitäten vergütet werden.

Kritik an der Berechtigung der Agency-Theorie

Auch wenn die Agency-Theorie als Fundament der Corporate Governance gilt, wird in vielen Veröffentlichungen bezweifelt, dass die Theorie nach dem Überwinden rein kapitalistischer Steuerungsansätze in den 1970er Jahren heute noch für die Unternehmenspraxis relevant ist.¹¹⁴ Angegriffen werden insbesondere die Prämisse des reinen Eigeninteresses des Agenten sowie die Möglichkeit einer eindeutigen Formalisierung der Prinzipal-Agenten-Beziehung.¹¹⁵ Somit müsse sich die Agency-Theorie heute entweder auf Tendenzaussagen beschränken oder aber die zugrundeliegenden Annahmen verschärfen, wodurch die Ergebnisse zwar an formaler Richtigkeit, nicht aber an Realitätsgehalt und praktischer Verwertbarkeit gewinnen.¹¹⁶ Vor dem Hintergrund dieses Konfliktes beschränkt sich diese Arbeit auf Tendenzaussagen aus der Prinzipal-Agenten-Theorie.

Folgt man den Agency-Kritikern, darf außerdem der Aufbau eines Steuerungs- und Kontrollrahmens nicht allein auf der Agency-Theorie basieren. Denn die Theorie ermögliche im Sinne des Positivismus zwar Tendenzaussagen über die Optimierung von bestehenden Beziehungen, sie macht aber keinen normativen Vorschlag für eine Zielstruktur. Die Geschäftsbereiche des Unternehmens können somit nicht auf Basis der Agency-Theorie strukturiert werden, sondern müssen beispielweise der

¹¹¹ Siehe Williamson (1975, S. 57).

¹¹² Siehe Ebers und Gotsch (2019, S. 224) und Tirole (1986, S. 182).

¹¹³ Siehe Bohn (1987, S. 279).

¹¹⁴ Siehe u.a. Heath (2009) und Zogning (2017).

¹¹⁵ Siehe Heath (2009, S. 500).

¹¹⁶ Siehe Picot (1991a, S. 155).

Wertschöpfungskette eines Versicherers folgen.

Kritiker bemängeln des Weiteren, dass die Agency-Theorie zwar opportunistisches Verhalten reduziert, aber keine Innovation fördert.¹¹⁷ Um Wertschöpfung und Innovation zu fördern, greift diese Arbeit in den nachfolgenden Kapiteln auf Theorien der Wertschöpfung, der Innovation und der Motivation zurück. Innovationskraft soll dabei mit einer engen Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereichen und einem ausgewogenen Maß an Kontrolle und Motivation erreicht werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Agency-Theorie eine solide Basis für das Governance-System eines Unternehmens darstellt. Aus der Agency-Theorie lassen sich zwei Elemente ableiten, die für die Wertschöpfung von Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Erstens das moralischen Risiko in der Agency-Beziehung, zu dessen Lösung ein adäquates *Anreiz- und Kontrollsystem* über alle Hierarchieebenen des Unternehmens implementiert werden muss. Im Kontrollsystem können dabei Monitoring-Agenten die Kontrollarbeit des Aufsichtsrats unterstützen. Ziel des *Anreiz- und Kontrollsystems* ist es Agency-Kosten zu minimieren um eine möglichst hohe Wertschöpfung des Unternehmens sicherzustellen. Zweitens spielen Überlegungen der adversen Selektion bei der Auswahl von *Fachpersonal* für die Leitung und Kontrolle des Unternehmens eine bedeutende Rolle.

Über die zwei genannten Governance-Elemente hinaus wurden im Rahmen der Agency-Theorie auch zwei Governance-Grundlagen identifiziert. Aus der Theorie der Verfügungsrechte ergibt sich als erste Governance-Grundlage der Bedarf einer Definition von Rechten in Unternehmen. Diese Rechte können über das Festlegen von *Prozessen und Verantwortlichkeiten* definiert werden. Liegen Informationsasymmetrien vor, ist es als zweite Governance-Grundlage nötig, mit Berichten und Leitlinien *Transparenz* über Prozesse, Verantwortlichkeiten und Arbeitsergebnisse aller Funktionen eines Unternehmens zu schaffen.¹¹⁸ Die oben genannten sowie in den nachfolgenden Kapiteln identifizierten Governance-Elemente und -Grundlagen sind in den Tabellen 1 und 2 in Kapitel 2.5 dargestellt.

2.2.3 Motivationstheorien

Während die Agency-Theorie Anreizsetzung und Kontrolle in den Vordergrund stellt, wollen Motivationstheoretiker erreichen, dass Mitarbeiter aus eigener Motivation für das Firmenwohl arbeiten. Ansätze der Motivationstheorie sehen demnach vor, dass der Unternehmensgewinn durch positives Management und Freiräume für die Mitarbeiter maximiert wird.¹¹⁹ Sie gehen im

¹¹⁷ Siehe Zogning, (2017, S. 9).

¹¹⁸ Dies geht einher mit Labbé und Schädlich (2008, S. 312) und Zöllner (2007, S. 24 f.), die Transparenz neben interner und externer Corporate Governance als dritte Säule von Corporate Governance ansehen.

¹¹⁹ Siehe Herzberg (1959).

Wesentlichen auf arbeitspsychologische Überlegungen zurück.

Eine klassische Motivationstheorie im Unternehmenskontext stellt die Stewardship-Theorie dar. Kontrollen sind nach der Theorie selbst in einem Umfeld positiver Leistung aufgrund der intrinsischen Motivation von Mitarbeitern schädlich, weil sie Mitarbeiter demotivieren.¹²⁰ Eine Lösung des Problems sieht die Stewardship-Theorie in langfristigen erfolgsbasierten Entlohnungen. Dabei könnten Agenten mit niedrigen Leistungen von leistungsstarken Mitarbeitern gefördert werden, so dass sich im Mehrperiodenfall ein positives Ergebnis für die Gesellschaft einstellt.¹²¹

Jedoch räumen Motivationstheoretiker auch Schwächen ihrer Theorie ein. Während Freiräume bei manchen Mitarbeitern zu Leistungssteigerungen führen, können sich Leistungen von anderen Mitarbeitern verschlechtern, weil diese nicht mit der gewonnenen Freiheit umgehen können.¹²² Als Lösung fordern die Vertreter von Motivationstheorien deshalb eine Mischung aus Freiheit und Kontrolle, in der messbare Leistungssteigerungen belohnt werden. Wie Mitarbeiter auf Kontrollen und Freiheiten reagieren, hängt dabei von der Leistungshistorie eines Unternehmens ab.¹²³ Sowohl Kontrolle als auch Kooperation wirken in Unternehmen mit einer Historie guter Leistungen positiv auf den Unternehmenserfolg. Ist die Firmenhistorie jedoch von schlechter Leistung geprägt, hat ein Übermaß an Kollaboration als auch an Kontrollen negative Auswirkungen auf den Erfolg.

Aufgrund der spezifischen Risiken im Versicherungsgeschäft kann im Governance-System von Versicherern kaum auf Kontrollen verzichtet werden.¹²⁴ Vielmehr ist es auf Basis der Motivationstheorie wichtig, eine *Unternehmenskultur* zu schaffen, die Leistungen fördert sowie gegenseitige Kontrollmechanismen im Sinne von Feedback und Regularien zulässt.¹²⁵ Dies könnte erreicht werden, indem Kontrollagenten eingeführt werden, die nicht ausschließlich kontrollieren, sondern andere Funktionen in ihren Tätigkeiten auch unterstützen und beraten.

Neben der diskutierten *Unternehmenskultur* wird im Versicherungskontext oft auch von einer *Risikokultur* gesprochen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Risikomanagementprozess einen Kernprozess von Versicherungsunternehmen darstellt.¹²⁶ Unter dem Begriff *Risikokultur* versteht

¹²⁰ Siehe Falconi et al. (2014), Zöllner (2007, S. 75) und Davis et al. (1997, S. 21).

¹²¹ Siehe Varian (1990, S. 11).

¹²² Siehe Herzberg (1959, S. 138).

¹²³ Siehe Lewis und Sundaramurthy (2003, S. 402) und Ainisyifa et al. (2017, S. 827).

¹²⁴ Siehe Kapitel 2.3.

¹²⁵ Siehe Zugaro und Zugaro (2017, S. 9). Entsprechend zeigen auch mehrere Studien, dass eine robuste und allgegenwärtige Risikokultur neben harten Kontrollen ein wichtiges Instrument der Risiko-Governance darstellt (siehe IIF (2008, S. 9) und Independent Audit (2011)).

¹²⁶ Siehe Kapitel 2.1.3 sowie Ruud und Bodenmann (2001, S. 525).

man den Umgang der Mitarbeiter mit Risiken im Tagesgeschäft.¹²⁷ Da die Risikokultur ein essentieller Bestandteil der Unternehmenskultur eines Versicherers ist, wird im Folgenden grundsätzlich von einer *Unternehmens- und Risikokultur* gesprochen. Die Begriffe werden jedoch aufgrund der integrierten Betrachtung an dieser Stelle nicht genauer voneinander abgegrenzt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Motivation von Mitarbeitern im Sinne einer *Unternehmens- und Risikokultur* maßgeblich zur Wertschöpfung eines Versicherers beiträgt. So muss das Etablieren einer entsprechenden Kultur ein festes Element des Corporate-Governance-Rahmenmodells darstellen. Kontrollen und Motivation sind dabei eng miteinander verwoben und müssen im Gleichgewicht miteinander stehen.

2.2.4 Innovations- und Wertschöpfungstheorien

Neben der Institutionenökonomik und kulturellen Überlegungen haben auch Innovationstheorien einen wesentlichen Einfluss auf die Corporate Governance von Versicherungsunternehmen. Die Theorie der Innovation basiert auf der Entwicklung eines einzigartigen Geschäftsmodells, das es Unternehmen ermöglicht als Monopolist einen Produktpreis am Markt zu bestimmen.¹²⁸ Heute konzentriert sich die Diskussion der Innovationstheorie im Wesentlichen auf Veränderungsprozesse im Unternehmen¹²⁹ sowie auf die Ausrichtung des eigenen Geschäftsmodells.¹³⁰ In diesem Kapitel werden neben Innovationstheorien auch klassische Theorien der Wertschöpfung betrachtet.

Innovationstheoretiker üben Kritik an der Prinzipal-Agenten-Theorie. So greife das Setzen von vordefinierten Zielen für Agenten zu kurz. Agenten sollten vielmehr angehalten werden, selbst nach Innovation und Optimierung zu streben.¹³¹ In der Tat gehen mathematische Modelle der Prinzipal-Agenten-Theorie nur von gegebenen Investitionsprojekten aus, zwischen denen ein Agent wählen kann. Im Sinne der Innovationstheorie sollen jedoch alle bestehenden Investitionsprojekte, Prozesse und Produkte laufend von Agenten im Unternehmen überdacht und überarbeitete werden.¹³²

O'Sullivan identifiziert dabei drei Möglichkeiten, mit denen Unternehmen an Innovationskraft gewinnen können.¹³³ Erstens müssen Ressourcen für die Produktentwicklung bereitstehen. Zweitens müssen Ressourcen so angeordnet werden, dass Unternehmen Schwächen des Marktes überwinden

¹²⁷ Siehe Ellenbürger et al. (2009, S. 233).

¹²⁸ Siehe Schumpeter (1964, S. XXV (Vorwort)).

¹²⁹ Siehe u.a. Tidd et al. (1997).

¹³⁰ Siehe u.a. Amit und Zott (2010).

¹³¹ Siehe O'Sullivan (2000, S. 399 und 410).

¹³² Siehe Alchian und Demsetz (1972, S. 778), Schneider (1987, S. 556), Ebers und Gotsch (2019, S. 226) und Picot (1991a, S. 155).

¹³³ Siehe O'Sullivan (2000, S. 406).

können, die andere Unternehmen als gegeben ansehen. Drittens müssen das Wissen der Mitarbeiter und die Ressourcen für die Produktion in der Geschäftsorganisation aufeinander abgestimmt werden. Für eine perfekte Anordnung und Abstimmung der Produkte und Produktionsprozesse ist es demnach wichtig, dass sich Mitarbeiter mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund regelmäßig austauschen. Ein solcher Austausch kann ein kollektives Lernen im Unternehmen fördern.¹³⁴

Die initiale Anordnung von Ressourcen kann auf Basis einer Wertschöpfungskette erfolgen.¹³⁵ Die Wertschöpfungskette soll als Managementkonzept die Prozesse eines Unternehmens in Teilprozesse oder Teilbereiche aufteilen, um sie näher zu durchleuchten. Diese Arbeit verwendet zur Strukturierung von Funktionen und Prozessen eines Versicherers eine Wertschöpfungskette, die von Allenspach und Müller speziell für die Versicherungswirtschaft entwickelt wurde.¹³⁶ Die Wertschöpfungstheorie zeigt, dass Wertschöpfungsaktivitäten eines Versicherers in risikosteuernde Aktivitäten, Kontrollaktivitäten und Unterstützungsaktivitäten unterschieden werden können.¹³⁷

Zusammenfassend zeigt sich, dass Überlegungen der Wertschöpfungs- und Innovationstheorie wichtig sind, um die Produkte und Prozesse eines Unternehmens laufend weiterzuentwickeln. Dabei müssen die Theorien an drei Stellen im Governance-System eines Versicherers berücksichtigt werden. Erstens muss die Aufbau- und Ablauforganisation eines Versicherers auf Basis einer Wertschöpfungskette strukturiert und näher untersucht werden. Zweitens müssen *Anreize und Kontrollen* dafür sorgen, dass ein Agent seine Projekte nicht aus bestehenden Handlungsalternativen wählt, sondern diese laufend hinterfragt und weiterentwickelt. Drittens muss die Kultur eines Versicherers sicherstellen, dass eine Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Funktionen erfolgt. Dies soll einen Prozess des kollektiven Lernens sicherstellen. Die Innovationstheorie bildet im Sinne dieser Arbeit jedoch kein eigenes Element im Rahmenmodell, sondern wird in den Governance-Elementen *Anreize und Kontrollen*¹³⁸ und *Unternehmens- und Risikokultur*¹³⁹ berücksichtigt.

2.2.5 Evolutorische Theorien

Wirtschaftswissenschaftliche evolutorische Theorien, auch Konvergenz-Theorien genannt, gehen davon aus, dass die Struktur eines Unternehmens nicht ausschließlich Ergebnis menschlicher Planung

¹³⁴ Siehe O'Sullivan (2000, S. 408).

¹³⁵ Siehe Porter (1998, S. 36 ff.) und Rüegg-Stürm (2002, S. 64).

¹³⁶ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 58 ff.).

¹³⁷ Siehe Allenspach und Müller (2012) sowie Kapitel 3.2.2.1.

¹³⁸ Siehe Kapitel 2.2.2 und 2.5.1.

¹³⁹ Siehe Kapitel 2.2.3 und 2.5.1.

ist, sondern sich aus pfadabhängigen Prozessen ergibt.¹⁴⁰ Je nach Ausgangslage des Unternehmens sowie der Rahmenbedingungen einer Gesamtwirtschaft können also unterschiedliche Ausgestaltungen des Governance-Systems die Wertschöpfung eines Versicherers fördern.¹⁴¹ In der Praxis gibt es mehrere Beispiele für pfadabhängige Entwicklungen. So hat sich über die Zeit in Deutschland ein dualistisches Vorstands- und Aufsichtsgremium entwickelt und im angloamerikanischen Raum ein monistisches Gremium etabliert.¹⁴² Auch die Entwicklung hin zu einer starken Arbeitnehmer-Mitbestimmung im Aufsichtsrat in Deutschland kann als Konvergenz verstanden werden.¹⁴³

Im Zentrum der Diskussion um die Konvergenz von Governance-Systemen steht die Frage, ob es ein stabiles Optimum oder zumindest ein stabiles Gleichgewicht (auch *Steady State* genannt) für ein Governance-System gibt. Die Wissenschaft verneint dies aus zwei Gründen: Erstens ändern sich Finanzstrukturen von Unternehmen sowie Kundenwünsche laufend.¹⁴⁴ Zweitens wird die stetige Anpassungsfähigkeit von Governance-Systemen als Erfolgsfaktor für wirtschaftliches Wachstum angesehen.¹⁴⁵ Einige Vertreter der *Steady-State*-These entgegnen, dass es mehrere Optima geben kann, diese jedoch aufgrund von Transaktionskosten, die bei der Anpassung eines Governance-Systems anfallen, nicht erreicht werden können.¹⁴⁶

Wenn die optimale Ausgestaltung von Governance-Systemen pfadabhängig ist, hat dies zwei Implikationen für das Corporate-Governance-Rahmenmodell: Erstens müssen sich Governance-Systeme über die Zeit verändern, um eine optimale Basis für die Wertschöpfung eines Unternehmens zu bieten. Die *Weiterentwicklung des Governance-Systems* ist damit als essentielles Element des Corporate-Governance-Rahmenmodells anzusehen. Zweitens zeigen Konvergenz-Überlegungen, dass es kein universell bestes Governance-System für alle Unternehmenstypen und -größen geben kann.¹⁴⁷ Somit muss bei der Ausgestaltung jedes Governance-Elements überlegt werden, welche Umsetzung die Wertschöpfung eines Versicherers am besten unterstützt. Für ein sehr kleines

¹⁴⁰ Siehe Picot et al. (2015, S. 44) und Nelson und Winter (1982, S. 288). Für die formale Pfadabhängigkeit siehe Solow (1956).

¹⁴¹ Siehe Nelson und Winter (1982 S. 288) und Bebchuk und Roe (1999). Bebchuk und Roe (1999, S. 2) stellen fest, dass sich die Unternehmensstrukturen in den Wirtschaftsräumen dieser Welt stark unterscheiden. Ursächlich dafür seien unterschiedliche Ausgangslagen der Unternehmen sowie strukturelle und regelgetriebene Konvergenz.

¹⁴² Siehe Grundmann und Mülbert (2001, S. 218) sowie Kapitel 2.1.3.

¹⁴³ Siehe Grundmann und Mülbert (2001, S. 216) sowie Kapitel 2.1.3.

¹⁴⁴ Siehe Clarke (2007, S. XX (Vorwort)).

¹⁴⁵ Siehe Geiersbach (2011, S. 101), North (1993) und Baums (1996, S. 6). Jedoch ist bei diesen Argumentationen zu beachten, dass die Existenz des *Steady States* nicht aufgrund des Modells an sich verneint wird, sondern aufgrund der sich ständig ändernden exogenen Voraussetzungen.

¹⁴⁶ Siehe Bebchuk und Roe (1999, S. 34). Dieser Effekt kann auch dazu führen, dass Governance-Systeme beibehalten werden, obwohl eine Anpassung des Systems effizienzsteigernde Wirkung hätte.

¹⁴⁷ Siehe Schmidt und Spindler (2002, S. 314): Dies liegt einerseits daran, dass die Governance-Systeme unterschiedliche Optima haben, andererseits daran, dass sich auch die Faktoren, die die Effizienz des Governance-Systems bestimmen, verändern.

Unternehmen mit weniger komplexen Risiken kann beispielsweise eine einfachere Ausgestaltung der Governance-Elemente angemessen sein als für einen weltweit agierenden Versicherungskonzern. Demnach muss bei der Ausgestaltung der Governance-Elemente überprüft werden, welche Ausgestaltung *proportional* zur Größe und Komplexität des Versicherers passt; und ob die Ausgestaltung den *wesentlichen* Chancen und Risiken des Versicherers gerecht wird. Überlegungen der *Proportionalität und Wesentlichkeit* werden damit als essentielle Grundlage für die Ausgestaltung eines jeden Governance-Elements angesehen.

Insgesamt wurden auf Basis der diskutierten Theorien in den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.5 vier Elemente des Corporate-Governance-Rahmenmodells identifiziert: (1) das Schaffen von adäquaten *Anreizen und Kontrollen* einschließlich fachlicher Monitoring-Agenten, (2) die Überprüfung der angemessenen *fachlichen und persönlichen Eignung* von Führungskräften, (3) eine angemessene *Unternehmens- und Risikokultur* und (4) eine stetige *Weiterentwicklung des Governance-Systems*.

Zudem wurden drei Governance-Grundlagen identifiziert, die bei der Ausgestaltung aller Governance-Elemente beachtet werden müssen: (1) Für jedes Element müssen *Prozesse und Verantwortlichkeiten* im Unternehmen definiert werden. (2) *Transparenzmechanismen* müssen für jedes Governance-Element konzipiert werden, um Informationsasymmetrien abzubauen. Basierend auf der Konvergenztheorie müssen (3) alle Governance-Elemente entsprechend des *Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsgedankens* zu den Spezifika des jeweiligen Versicherers passen.

2.3 Corporate-Governance-Spezifika von Versicherungsunternehmen

Dieser Abschnitt untersucht, inwieweit die identifizierten Governance-Elemente und -Grundlagen für Versicherer relevant sind. Es werden Argumente aus Empirie, Theorie und Fallbeispielen aufgezeigt.

2.3.1 Implikationen aus der Versicherungs-Empirie

Empirische Untersuchungen zu Governance-Systemen von Versicherern konzentrieren sich auf den Zusammenhang zwischen einzelnen Governance-Faktoren als Regressoren sowie Effizienz oder Risikozeichnung als Regressand.¹⁴⁸ Die Governance-Faktoren betreffen im Wesentlichen die Eigentumsverhältnisse, die Zusammensetzung des Vorstands- und Aufsichtsgremiums sowie das Einrichten von Komitees. Einen Zusammenhang zwischen einzelnen Governance-Parametern und Wertschöpfung aufzuzeigen deckt sich mit dem betriebswirtschaftlichen Governance-Ziel, auf dem

¹⁴⁸ Effizienz bezieht sich dabei in den Studien entweder auf die zukünftige Profitabilität oder auf die internen Kosten. Bei Fenn et al. (2008, S. 86) wird dafür auf Basis von Branchendaten ein effizienter Rand bestimmt, aus dem die Effizienz der Unternehmen abgeleitet wird. Die Literatur in Bezug auf Risikozeichnung bezieht sich auf unterschiedliche Risikomaße, wie Marktrisiken, Accounting basierte Risikomessung oder Risikokapitalmessung auf Basis von Cash-Flow-Modellen (siehe Boubakri (2011, S. 512)).

das Rahmenmodell dieser Arbeit aufsetzt.

Ein Teil der Untersuchungen beschäftigt sich mit den Eigentumsverhältnissen eines Versicherers. Wang et al. stellen fest, dass eine steigende Konzentration in der Eigentümerstruktur mit einer niedrigeren Effizienz einhergeht.¹⁴⁹ Jedoch ist das Ergebnis statistisch kaum signifikant.¹⁵⁰ In Bezug auf einen hohen Aktienbesitz des Chief Executive Officers (CEO) weisen Boubakri und Dionne einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert nach.¹⁵¹ Dies deutet darauf hin, dass Vorstände und Mitarbeiter bei finanzieller Beteiligung am Unternehmensergebnis höhere Leistungen erzielen. Weitere empirische Arbeiten zur Vergütung von Vorstandsmitgliedern zeigen kein eindeutiges Bild.¹⁵²

Andere Untersuchungen beschäftigen sich mit dem Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung des Vorstands- und Aufsichtsgremiums (auch als Board bezeichnet) und der Risikozeichnung oder Effizienz eines Versicherers. Viele Autoren finden in Governance-Systemen mit monistischem Board einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl unabhängiger Direktoren im Board und der Effizienz des Versicherers.¹⁵³ Eling und Marek zeigen analog, dass eine verstärkte Überwachung durch das Board, durch eine höhere Anzahl an Sitzungen und einem höheren Anteil an unabhängigen Direktoren, negative Auswirkungen auf die Risikozeichnung des Versicherers hat.¹⁵⁴ Uneinig sind sich Autoren bezüglich des Einflusses der Größe des Boards auf Risikozeichnung¹⁵⁵ und Effizienz¹⁵⁶. Die Ergebnisse sind ein Indiz dafür, dass verstärkte Kontrollaktivitäten einen positiven Einfluss auf das Finanzergebnis haben und exzessive Risikozeichnung verhindern.

¹⁴⁹ Siehe Wang et al. (2007, S. 278). Uneindeutige Ergebnisse zur selben Frage liefert eine Studie von Najjar (2012, S. 11).

¹⁵⁰ Irrtumswahrscheinlichkeit größer als zehn Prozent (siehe Wang et al. (2007, S. 278)).

¹⁵¹ Boubakri et al. (2008, S. 56) untersucht den Effekt von Governance-Faktoren vor und nach Fusionen von Versicherungsunternehmen auf das langfristige Unternehmensergebnis des bietenden Unternehmens.

¹⁵² Eling und Marek (2014, S. 676) stellen fest, dass eine höhere Vergütung von Vorstandsmitgliedern mit einer niedrigen Risikozeichnung einhergeht. Die Autoren geben jedoch zu, dass eine Interpretation der Ergebnisse schwierig ist, da die Zerlegung der Gesamtvergütung in fixe und variable Vergütungsbestandteile aus der Datenbasis nicht möglich ist. Andere Studien können bei Versicherungsunternehmen keinen Zusammenhang zwischen Vergütung und Risikozeichnung nachweisen (siehe Alfierno und Venuti (2016, S. 192)).

¹⁵³ Siehe Huang et al. (2011, S. 519) zu den Auswirkungen des Anteils unabhängiger Direktoren im Audit-Komitee auf Effizienz, Wang et al. (2007, S. 264) für die Auswirkung des Anteils von außenstehenden Direktoren auf das Unternehmensergebnis, Boubakri et al. (2008, S. 64) für den positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil außenstehender Direktoren auf die langfristige Performance im Fall von Unternehmensfusionen und Hsu und Petchsakulwong (2010, S. 28) für den Zusammenhang zwischen dem Anteil außenstehender Direktoren und Kosten- sowie Ergebniseffizienz.

¹⁵⁴ Siehe Eling und Marek (2014, S. 676).

¹⁵⁵ Während Alfierno und Venuti (2016, S. 192) einen negativen Zusammenhang zwischen Risikozeichnung und Größe des Boards aufzeigen, finden Ho et al. (2013, S. 171) einen positiven Zusammenhang für das Gesamtrisiko und einen negativen Zusammenhang für das Anlagerisiko.

¹⁵⁶ Während Huang et al. (2011, S. 544) und Diacon und O'Sullivan (1995, S. 414 und 416) einen positiven Zusammenhang aufzeigen, stellen Wang et al. (2007) einen negativen Zusammenhang fest. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Größe des Boards nur bis zu einem gewissen Umfang effizienzsteigernd und positiv auf die Risikoselektion wirkt. Wang et al. (2007, S. 270) nutzen als Effizienzkriterium mathematische Modelle zur Bewertung des Input-Output-Verhältnisses von Versicherern in Taiwan. Huang et al. (2011, S. 544) beziehen sich auf einen positiven Zusammenhang zur Kosteneffizienz. Diacon und O'Sullivan (1995, S. 414 und 416) beziehen sich auf Accounting-basierte Profitabilitätsmessung.

Ein weiterer Untersuchungsgegenstand der empirischen Analysen ist der Zusammenhang zwischen implementierten Komitees und der Wertschöpfung eines Versicherers. Diacon und O'Sullivan zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Unternehmensergebnis und der Existenz eines Audit- und Vergütungs-Komitees auf.¹⁵⁷ Huang et al. finden einen positiven Einfluss des Anteils an unabhängigen Direktoren im Audit-Komitee auf die Kosteneffizienz.¹⁵⁸ Beide Ergebnisse stärken die These, dass ein Komitee als Austauschplattform zwischen risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen positiv auf das Unternehmensergebnis wirken kann.¹⁵⁹ Adams et al. zeigen darüber hinaus, dass die Anzahl an Insidern im Finanz- und Investment-Komitee positiv auf das Unternehmensergebnis wirkt.¹⁶⁰ Dies könnte darauf hindeuten, dass Experten in Komitees eingebunden werden müssen, um eine Effizienzsteigerung zu gewährleisten.

Des Weiteren untersuchen Studien die Auswirkung von Governance-Krisen und Regulierungsmaßnahmen auf Corporate-Governance-Mechanismen. Die hier aufgezeigten Studien beschränken sich jedoch nicht auf die Versicherungswirtschaft, sondern untersuchen Unternehmen aller Branchen. Adams et al. stellen fest, dass Unternehmen nach den Governance-Krisen um Enron und Worldcom sowie der SOX-Regulierung¹⁶¹ stärkere Kontrollmechanismen implementiert haben – durch größere Boards, einen höheren Anteil an unabhängigen Direktoren und einen höheren Delegationsgrad von Vorstandsaufgaben an Komitees.¹⁶² Ho et al. stellen nach der Einführung von SOX ein geringeres Unternehmensrisiko fest.¹⁶³ Dies deutet darauf hin, dass Governance-Regulierung in der Praxis zu einer Verbesserung des Kontrollumfelds beitragen kann.

Für diese Arbeit lassen sich aus den empirischen Untersuchungen folgende Schlüsse ziehen: Für eine angemessene Steuerung von Führungskräften und Mitarbeitern sollte ein *Anreiz- und Kontrollsystem* implementiert werden. Ein mit Finanz- und Versicherungsexperten besetztes Komitee-System könnte die Wertschöpfung des Versicherers darüber hinaus unterstützen. Zuletzt kann festgestellt werden,

¹⁵⁷ Siehe Diacon und O'Sullivan (1995, S. 414). Chizema und Shinozawa (2012) untersuchen den Einfluss der Einführung von Komitees auf das Unternehmensergebnis in Finanz- und Industrieunternehmen in Japan zwischen 2002 und 2009 und stellen fest, dass die Einführung von Audit-, Nominierungs- und Vergütungsausschuss einen positiven Einfluss auf das langfristige Unternehmensergebnis hat. Der von Chizema und Shinozawa (2012, S. 89 f.) gewählte Zeitraum basiert auf einer neuen Regulierung, die großen japanischen Unternehmen ab April 2003 erlaubt ein Komitee-System einzuführen.

¹⁵⁸ Siehe Huang et al. (2011, S. 519).

¹⁵⁹ Führt man diesen Gedanken vor dem Hintergrund fort, dass Eling und Marek (2014, S. 676) einen negativen Effekt von Kontrollaktivitäten auf exzessive Risikozeichnung nachweisen, müsste die Einführung von Komitees sowie der Anteil an unabhängigen Experten in diesen Komitees ebenfalls einen negativen Einfluss auf die Zeichnung exzessiver Risiken haben.

¹⁶⁰ Siehe Adams et al. (2010, S. 36). Gleichzeitig merken Huang et al. jedoch an, dass der Anteil von Finanzexperten negativ mit der Kosteneffizienz von Versicherern korreliert ist (siehe Huang et al. (2011, S. 519)).

¹⁶¹ Siehe Sarbanes-Oxley Act.

¹⁶² Siehe Adams et al. (2010, S. 25, 35) und Linck et al. (2008, S. 326).

¹⁶³ Siehe Ho et al. (2013, S. 198).

dass regulatorische Vorgaben Governance-Systeme maßgeblich beeinflussen können

Auch wird deutlich, dass die empirischen Untersuchungen zwar einzelne Tendenzaussagen zulassen, jedoch kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Corporate-Governance-Parametern und der Wertschöpfung eines Versicherers aufgezeigt werden kann. Die wenig aussagekräftigen Ergebnisse der empirisch-quantitativen Untersuchungen führen Gatzert und Martin auf einen Mangel an öffentlich verfügbaren Informationen zur Corporate Governance von Versicherern zurück.¹⁶⁴ Neueste empirische Untersuchungen zur Versicherungs-Governance beschränken sich aber weiterhin auf empirisch-quantitative Untersuchungen, die öffentlich verfügbare Informationen als Basis nutzen.¹⁶⁵

2.3.2 Implikationen aus der Versicherungs-Theorie

In diesem Abschnitt wird untersucht, welchen Einfluss die Eigenschaften des Versicherungsgeschäfts auf die Governance-Systeme von Versicherern haben. Der Einfluss ist vor allem auf die Komplexität und Intransparenz des Versicherungsgeschäfts zurückzuführen. Diese zeigt sich insbesondere im Pricing von Versicherungsprodukten. So unterliegt das Pricing einer wesentlichen Unsicherheit über die Anzahl und die Höhe von zukünftigen Schadenzahlungen.¹⁶⁶ Die Ausgaben für ein Portfolio müssen demnach vor Versicherungsbeginn über eine erwartete Schadenanzahl und einen erwarteten Schadendurchschnitt geschätzt werden. Auch muss beim Pricing beachtet werden, dass nicht alle Kunden einen Schaden erleiden, sondern ein Ausgleich der Schäden im Kollektiv erfolgt.¹⁶⁷ Jeder Kunde zahlt damit, abhängig von seinem persönlichen Risikoprofil, für einen entsprechenden Risikoschutz, der vom Versicherer bepreist werden muss.

Analog zum Pricing unterliegt auch die Profitabilitätsmessung einer hohen Unsicherheit. So kann die Profitabilität eines Versicherungskollektivs erst abschließend festgestellt werden, wenn alle Schaden- und Leistungsforderungen des Kollektivs abgegolten wurden. Für die Lebensversicherung ist dies in der Regel der Fall, wenn alle Versicherungsnehmer mit ähnlichen Risiken verstorben sind.¹⁶⁸ Für die Sachversicherung ist die Profitabilität abschließend feststellbar, wenn alle Schäden eines Kollektivs aus einem Vertragsjahr beglichen wurden. Auch dies kann, beispielsweise im Bereich der Haftpflichtversicherung, viele Jahre dauern.¹⁶⁹

¹⁶⁴ Siehe Gatzert und Martin (2015, S. 48).

¹⁶⁵ Siehe u.a. Bohnert et al. (2019).

¹⁶⁶ Siehe Zweifel und Eisen (2000, S. 228).

¹⁶⁷ Siehe Farny (2011, S. 78).

¹⁶⁸ Siehe Schradin und Malik (2008, S. 63). Dies gilt für Todesfall-Versicherungen sowie für Erlebensfall-Versicherungen, wenn die Ansprüche des Versicherungsnehmers verrentet wurden.

¹⁶⁹ Siehe Swiss Re (2016b, S. 25 f.)

Die beschriebenen Unsicherheiten im Pricing und in der Profitabilitätsmessung haben erhebliche Auswirkungen auf die Steuerung und Kontrolle von Vorständen und Mitarbeitern. Mitarbeiter in Nichtfinanzunternehmen können am Ende eines Geschäftsjahres eine variable Vergütung für alle verkauften Produkte erhalten. Versicherer hingegen können den korrekten Gewinn des Unternehmens theoretisch erst nach Jahrzehnten feststellen. Außerdem führt die Zufälligkeit eines Schadeneintritts dazu, dass ein Vertriebsmitarbeiter nicht für die Profitabilität einzelner Verträge belohnt werden kann, sondern nur für die Profitabilität des gesamten Kollektivs.

Um nicht mehrere Jahre in Ungewissheit über die Profitabilität des Versicherungsgeschäfts zu schweben, bilanzieren Versicherer erwartete Schaden- oder Leistungszahlungen aus der Prämie eines Vertragsjahres als Verbindlichkeit gegenüber dem Versicherungsnehmer.¹⁷⁰ Die Abgrenzung ermöglicht dem Versicherer ein Geschäftsjahresergebnis für laufende Verträge zu ermitteln. Eine Schätzung des Jahresergebnisses ist aus Governance-Sicht wichtig, da eine jährliche Ergebnisermittlung leistungsbezogene Vergütungen ermöglicht. Änderungs- und Irrtumsrisiko führen jedoch dazu, dass sich die tatsächlich realisierenden Schaden- oder Leistungszahlungen von den Schätzungen unterscheiden können.¹⁷¹ Somit verbleibt auch nach der Rückstellungsbewertung eine hohe Unsicherheit über die tatsächlichen Finanzergebnisse eines Geschäftsjahres.

Die hohe Unsicherheit bei der Entwicklung, dem Vertrieb und der Steuerung von Versicherungsprodukten zeigt, dass akkurate Schätzungen des Produktpreises und der Rückstellungen von hoher Bedeutung sind. Kontrollen sind dabei aus drei Perspektiven nötig: Aus versicherungsmathematischer Perspektive erfolgt eine Kontrolle des Produktpreises, der bilanzierten Verbindlichkeiten sowie der erwarteten Profitabilität.¹⁷² Aus juristischer Perspektive muss überprüft werden, ob der Leistungsumfang eines Produktes im Vertrag klar abgegrenzt ist.¹⁷³ Aus Risikosicht müssen Versicherer die Höhe des Änderungs- und Irrtumsrisikos ihrer Bewertungen beurteilen. Denn nur so können sie abschätzen, ob sie über ausreichend finanzielle Reserven verfügen, um eine schwankende Profitabilität im Geschäft auszugleichen.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Siehe Rockel et al. (2012, S. 154) und §§ 341e - h HGB. Sie werden auch als versicherungstechnische Rückstellungen bezeichnet.

¹⁷¹ Das Änderungsrisiko (auch Zufallsrisiko) geht davon aus, dass die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schäden einzelner Risiken bekannt sind, die Anzahl und Höhe der Schäden durch Zufall aber die Erwartungen übersteigt. Das Irrtumsrisiko bezeichnet die Gefahr, dass der kollektive Effektivwert der Schäden vom geschätzten Erwartungswert abweicht – sprich es zeigt die Gefahr der Fehlkalkulation des Erwartungswertes. Dies begründet den Fokus des Governance-Systems auf die Prozesse des Pricings und Risikomanagements (siehe Schradin und Malik (2008, S. 8) und Farny (2011, S. 78) und Zweifel und Eisen (2000, S. 346)).

¹⁷² Zu versicherungsmathematischem Pricing siehe Zweifel und Eisen (2000, S. 228). Zu der Bewertung von versicherungs-technischen Rückstellungen siehe Rockel et al. (2012, S. 153).

¹⁷³ Siehe Farny (2011, S. 356).

¹⁷⁴ Siehe Zweifel und Eisen (2000, S. 124).

Zusammenfassend zeigt sich: Um eine bestmögliche Schätzung des Unternehmenserfolgs und der verbundenen Risiken sicherzustellen, sollten Versicherer adäquate Prozesse und Kontrollen im Bereich der Versicherungsmathematik, der Compliance und des Risikomanagements einrichten. Diese Kontrollen könnten von fachlich spezialisierten Kontrollagenten durchgeführt werden – in dieser Arbeit auch fachliche Kontrollfunktionen genannt.¹⁷⁵ Im Sinne einer *Unternehmens- und Risikokultur*, sollten die Kontrollfunktionen neben ihrer Kontrolltätigkeit auch beratend tätig werden und im laufenden Dialog mit risikosteuernden Funktionen stehen.

2.3.3 Implikationen aus Versicherungs-Fallbeispielen

In diesem Abschnitt werden Fallbeispiele aus der Versicherungspraxis diskutiert. Die Governance-Empirie zeigt, dass der Nachweis eines Zusammenhangs zwischen Governance-Parametern und der Wertschöpfung eines Versicherers nicht einfach ist. Deshalb greift dieses Kapitel auf Fallbeispiele zurück, in denen Fehler in der Corporate Governance finanzielle Schieflagen von Versicherungsunternehmen begünstigen.¹⁷⁶

Mit Blick auf das Governance-Element *Anreize und Kontrollen*, ist das Versagen von Anreiz- und Kontrollmechanismen wohl eine der Hauptursachen für finanzielle Schieflagen von Versicherern. Ein Beispiel sind die Governance-Probleme der HIH Insurance in Australien vor ihrer Insolvenz. HIH beauftragte Manager der Geschäftsbereiche mit der Zeichnung und Kontrolle von Risiken. Der Vorstand hatte die Kontrolle der Risiken damit nicht selbst übernommen. Bei der HIH führte dies zu einem Verstoß gegen interne Leitlinien sowie zum Überschreiten von gesetzten Limiten und langfristig zur Insolvenz des Versicherers.¹⁷⁷ Vorstand und Manager verzichteten also weitgehend auf eine Kontrolle der eigenen Risiken, möglicherweise aus Bequemlichkeit oder bewusst, um mit hohen Risiken höhere Gewinne erreichen zu können.

Eine unzureichende Risikokontrolle trug wohl auch zu weiteren finanziellen Schieflagen bei. So hielt die Mannheimer Lebensversicherung zwischen 1999 und 2002 überdurchschnittlich riskante Kapitalanlagen.¹⁷⁸ Nach stark gesunkenen Aktienkursen erhöhte das Unternehmen seinen Bestand an

¹⁷⁵ Siehe Kapitel 2.2.2 sowie insbesondere Bohn (1987, S. 280).

¹⁷⁶ Es wird angenommen, dass finanzielle Schieflagen grundsätzlich durch Governance-Probleme verursacht werden (siehe u.a. McDonnell (2002, S.5), Dingell (1990, S. 2) und Leadbetter und Dibra (2008, S. 475)). Sharma (2002, S. 20) argumentiert, dass jede finanzielle Schieflage durch eine Kette von Missständen herbeigeführt wird, die mit einer internen Fehleinschätzung oder Fehlentscheidung von Führungskräften beginnt. Dabei führt ein Fehler im Governance-System dazu, dass das Missmanagement nicht erkannt wird und keine adäquaten Gegenmaßnahmen vorgeschlagen werden. Letztendlich löst ein externer Trigger, wie eine Unregelmäßigkeit auf den Finanzmärkten oder ein Großschaden, den Eintritt einer finanziellen Schieflage aus.

¹⁷⁷ Siehe IAIS (2006, S. 16).

¹⁷⁸ Siehe Baums (2004, S. 40). Die Mannheimer wies einen Aktienanteil von 40 bis 45 Prozent auf, während der marktdurchschnittliche Aktienanteil an der Kapitalanlage bei 23 bis 26 Prozent lag.

risikoreichen Kapitalanlagen weiter.¹⁷⁹ Dies löste eine finanzielle Schieflage aus. Die nachfolgenden Ermittlungen der Staatsanwaltschaft führten zu dem Ergebnis, dass die Mannheimer Leben kein System zur Absicherung oder Kontrolle von Risiken eingerichtet hatte.¹⁸⁰ Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frankfurter Allgemeinen Versicherungs-AG (FAVAG). Das Unternehmen vergab vor seiner Insolvenz Bürgschaften für versicherungsfremdes Geschäft, ohne dieses Geschäft zu kontrollieren.¹⁸¹ Auch bei zwei eng miteinander verbundenen Insolvenzen in den USA von 1985 bis 1987 ging wohl eine mangelnde Risikokontrolle der Insolvenz voraus. Die Mission Insurance Company und die Integrity Insurance Company vergaben weitreichende Zeichnungskompetenzen für neue Produktlinien an Generalagenturen ohne eine Limitierung oder Überwachung einzurichten.¹⁸²

Neben einer fehlenden Risikokontrolle trugen wahrscheinlich auch fehlende versicherungsmathematische Kontrollen und fehlende Compliance-Kontrollen zu finanziellen Schieflagen von Versicherern bei.¹⁸³ So traten bei den Versicherern Mission und Integrity vor der Insolvenz hohe Schaden-Kosten-Quoten auf, die beim Pricing der Versicherungsverträge nicht erwartet wurden.¹⁸⁴ Bei der amerikanischen Transit Insurance erfolgten vor der Insolvenz Verstöße gegen Lizenzrechte, die durch Compliance-Kontrollen womöglich verhindert hätten werden können.¹⁸⁵

Über die genannten fachlichen Kontrollen hinaus hätte wohl auch eine Interne Audit-Funktion¹⁸⁶ (IAF) die Missstände bei den Versicherern aufdecken können. Im Fall der HIH war zwar eine IAF eingerichtet, diese sah die Prüfung von Design und Effektivität interner Leitlinien oder Kontrollen aber nicht als ihre Aufgabe an.¹⁸⁷ Stattdessen sah die IAF ihr Ziel in der Optimierung der kurzfristigen Ertragslage des Versicherers. Bei den Versicherern Transit, Mission und FAVAG erfolgte keine Berichterstattung der IAF an die Aktionäre oder an den Aufsichtsrat.¹⁸⁸ Wie stark die Funktion bei den Versicherern aktiv war, ist daher unklar.

Die Diskussion der Fallbeispiele zeigt somit, dass unangemessene *Anreize und Kontrollen* finanzielle

¹⁷⁹ Siehe Baums (2004, S. 40). 2003 geriet die Mannheimer Lebensversicherung in finanzielle Schwierigkeiten und wurde an die staatliche Abwicklungsplattform Protektor verkauft, siehe Baums (2004, S. 11).

¹⁸⁰ Siehe u.a. Handelsblatt (2003) und Manager Magazin (2003).

¹⁸¹ Der explizite Einsatz von Kontrollfunktionen ist nicht aus dem Rahmenwerk für Unternehmensverfassung und Geschäftsführung der FAVAG ersichtlich, siehe Bak (1930, S. 14 und 47).

¹⁸² Siehe Dingell (1990, S. 11, 13) für die Mission Insurance Company und Dingell (1990, S. 27 f. und 30) für die Integrity Insurance Company.

¹⁸³ Die Integrity Insurance Company beschäftigte nicht einmal einen Aktuar (siehe Dingell (1990, S. 27 - 29)).

¹⁸⁴ Siehe Dingell (1990, S. 13, 30, 34).

¹⁸⁵ Siehe Dingell (1990, S. 62).

¹⁸⁶ Im Folgenden auch Interne Audit-Funktion (IAF) genannt.

¹⁸⁷ Siehe IAIS (2006, S. 17).

¹⁸⁸ Siehe Dingell (1990, S. 20, 45) und Bak (1930, S. 46).

Schieflagen von Versicherern begünstigen können. Fachliche Kontrolllücken sind dabei, im Einklang mit der Corporate-Governance-Theorie, in den Bereichen des Risikomanagements, der Versicherungsmathematik und der Compliance zu beobachten.

Neben fehlenden *Anreiz- und Kontrollmechanismen* zeigen die Fallbeispiele auch eine mangelnde *Eignung des Managements* als möglichen Grund für finanzielle Schieflagen. Bei Integrity hatte kein Vorstand Management-Erfahrung im Bereich der Sachversicherung.¹⁸⁹ Wegen des nicht adäquaten Kapitalanlagen-Controllings¹⁹⁰ kann auch im Fall der Mannheimer Leben von einer mangelnden Eignung des Managements ausgegangen werden. Im Fall der FAVAG standen ein 28-jähriger und ein 26-jähriger Direktor der zur FAVAG-Gruppe gehörenden Südwestbank vor, deren Bürgschaften als Auslöser der Insolvenz gelten.¹⁹¹ Eine Überprüfung der *fachlichen und persönlichen Eignung* von Vorständen hätte das Insolvenzrisiko der Unternehmen womöglich verringert.

Darüber hinaus zeigen einige Fallbeispiele, dass die Versicherer ihre Governance-Systeme womöglich nicht angemessen *weiterentwickelt* haben. In den Fällen der HIH, FAVAG und Mannheimer verschob oder erweiterte sich das Geschäftsmodell der Versicherer vor Eintritt der finanziellen Schieflagen. Während HIH Hotelbeteiligungen kaufte¹⁹² und die FAVAG Bürgschaften in hohem Ausmaß einging¹⁹³, erhöhte die Mannheimer ihre Aktienquote stark¹⁹⁴. In keinem der genannten Fälle ist ersichtlich, dass Governance-Elemente an den Wandel der Geschäftsmodelle angepasst wurden. So hätten beispielsweise Kontrollen für die neuen Geschäftsfelder eingerichtet werden müssen.

Zuletzt kann bei allen aufgezeigten finanziellen Schieflagen von einer mangelnden *Unternehmens- und Risikokultur* ausgegangen werden. Im Falle einer offenen Diskussion von Chancen und Risiken hätten Mitarbeiter und Führungskräfte Fehler des Managements womöglich erkannt und diese an den Vorstand oder Aufsichtsrat gemeldet.

Die Diskussion der Corporate Governance von Versicherungsunternehmen vor finanziellen Schief-
lagen lässt vermuten, dass Fehler im Schaffen von *Anreizen und Kontrollen*, eine nicht angemessene *fachliche und persönliche Eignung von Führungskräften*, eine unangemessene *Weiterentwicklung des Governance-Systems* und eine mangelnde *Unternehmens- und Risikokultur* die finanziellen Schieflagen von Versicherern maßgeblich begünstigt haben. Beobachtungen aus den Fallbeispielen

¹⁸⁹ Siehe Dingell (1990, S. 28).

¹⁹⁰ Siehe Fußnote 180.

¹⁹¹ Siehe Bak (1930, S. 48).

¹⁹² Siehe IAIS (2006, S. 16).

¹⁹³ Siehe Fußnote 191.

¹⁹⁴ Siehe Baums (2004, S. 40).

unterstreichen damit die Bedeutung aller in Abschnitt 2.2 hergeleiteten Governance-Elemente.

Aus den Abschnitten 2.3.1 bis 2.3.3 lässt sich schlussfolgern, dass Governance-Spezifika von Versicherern die Relevanz aller Elemente des Corporate-Governance-Rahmenmodells bestärken. Überlegungen aus der Versicherungstheorie und -praxis zeigen dabei einen Bedarf an spezifischen Kontrollprozessen und -funktionen für Versicherer auf. So sollen eine unabhängige Risikokontrollfunktion, eine Versicherungsmathematische Funktion eine Compliance-Funktion und eine Interne Audit-Funktion etabliert werden. Dies zeigt, dass das Governance-Rahmenmodell spezifisch für die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherern betrachtet werden muss.

2.4 Regulierung von Corporate Governance

Regulatorische Vorgaben sind neben Governance-Elementen und -Grundlagen als weitere Dimension des Corporate-Governance-Rahmenmodells zu verstehen. Sie setzen rechtliche und faktische Mindestanforderungen für Versicherungsunternehmen. Da sich diese Arbeit auf Versicherer in Deutschland konzentriert, werden nur für Deutschland relevante Gesetzgebung und Gesetzesauslegungen diskutiert. Die regulatorischen Anforderungen gliedern sich in drei Abschnitte: Erst werden gesellschaftsrechtliche Anforderungen diskutiert, die auch für Versicherer Anwendung finden. Anschließend fokussiert sich die Diskussion auf versicherungsspezifische Gesetze. Zuletzt erfolgt eine Darlegung von untergesetzlichen Vorschriften und freiwillig einzuhaltenden Kodizes, so genanntem Soft Law.¹⁹⁵ Zum Soft Law zählen insbesondere Vorgaben der BaFin.

2.4.1 Gesellschaftsrechtliche Anforderungen

Die Erlaubnis, Versicherungsgeschäft zu betreiben, kann in Deutschland nur Aktiengesellschaften, einschließlich der Europäischen Aktiengesellschaft *Societas Europaea*, Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit (VVaG) und Körperschaften oder Anstalten des öffentlichen Rechts erteilt werden.¹⁹⁶ Dabei unterliegen Versicherungsaktiengesellschaften dem Aktiengesetz (AktG) im Allgemeinen und dem Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) im Besonderen. Ähnliches gilt für Versicherer in der Rechtsform der *Societas Europaea* und des VVaG, für die das VAG vollumfänglich und das AktG in Ausschnitten maßgebend sind.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Zur Unterteilung von Regulatorik in gesetzliche und untergesetzliche Standards siehe v. Werder (2012, S. 44).

¹⁹⁶ Siehe § 8 Abs. 2 VAG.

¹⁹⁷ Dies ist beispielsweise bei den Anforderungen an das Vorstandsorgan ersichtlich: In Deutschland gelten im dualistischen System für die *Societas Europaea* die §§ 76 - 116 des AktG (siehe § 20 SEAG). Für VVaGs gelten die Anforderungen analog (siehe § 188 Abs. 2 VAG (mit Verweis auf § 76 Abs. 1, 3 und 4, §§ 77 - 91 und 93 Abs. 1, 2, 4 - 6 sowie auf § 94 AktG) sowie § 129 Abs. 3, S. 1 AktG (mit Verweis auf § 30 Abs. 2 und 3 S. 1 und 2 Hs. 1, § 96 Abs. 4, die §§ 97 - 100, 101 Abs. 1 und 3, die §§ 102 und 103 Abs. 1 und 3 - 5 sowie die §§ 104 - 116 AktG)).

Das Aktiengesetz bildet damit in Ausschnitten den gesellschaftsrechtlichen Rahmen für alle Versicherungsunternehmen. Ausgenommen sind lediglich öffentlich-rechtliche Versicherer. An Stelle des Gesellschaftsrechts tritt für diese Versicherer die Gesetzgebung der Bundesländer. Für den größten öffentlich-rechtlichen Versicherer in Deutschland, die Versicherungskammer Bayern,¹⁹⁸ sind gesellschaftsrechtliche Vorgaben im Gesetz zur Neuordnung der Rechtsverhältnisse der öffentlich-rechtlichen Versicherungsanstalten des Freistaates Bayern (GNÖRVBy) geregelt.¹⁹⁹

In Bezug auf den Vorstand regelt das Aktiengesetz dessen Pflicht zur Leitung der Gesellschaft und zur Führung des Geschäfts, seine Bestellung und Abberufung, Grundsätze für die Vorstandsbezüge, Berichtspflichten, die Pflicht zur Buchführung sowie die allgemeine Sorgfaltspflicht des Vorstands.²⁰⁰ Für Aufsichtsräte sind die Zusammensetzung des Gremiums, persönliche Voraussetzungen für Mitglieder, die Bestellung und Abberufung, die innere Ordnung des Aufsichtsrats, die Beschlussfassung, Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats und dessen Vergütung entsprechend geregelt.²⁰¹ Das Auskunftsrecht des Eigentümers gegenüber Vorstand und Aufsichtsrat ist im Zusammenhang mit der Hauptversammlung der Gesellschaft festgeschrieben.²⁰² Der Verwaltungsrat eines VVaG ist analog zum Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft zu etablieren.²⁰³

Ferner gilt der Deutsche Corporate Governance Kodex für börsennotierte Versicherungsaktiengesellschaften.²⁰⁴ Der Kodex regelt das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat, deren Aufgaben und Zuständigkeiten, die Zusammensetzung von Gremien, Vergütungsgrundsätze sowie den Umgang mit Interessenkonflikten.²⁰⁵ Da die wenigsten Versicherer in Deutschland börsennotiert sind, spielt der Kodex in der Praxis jedoch nur eine untergeordnete Rolle.

Neben dem Aktiengesetz sind im Handelsgesetzbuch (HGB) handelsrechtliche Anforderungen für Versicherungsunternehmen festgeschrieben. Zu diesen zählt u.a. die Offenlegung des Jahresabschlusses nebst Anlagen, die Offenlegung der Vergütung sowie die transparente Dokumentation der Arbeitsweise von Aufsichtsrat und Vorstand im Rahmen der Geschäftsberichte.²⁰⁶

¹⁹⁸ Siehe VKB (2019, S. 5).

¹⁹⁹ So müssen Versicherer z.B. einen Vorstand (siehe § 7 GNÖRVBy) und einen Aufsichtsrat (siehe § 8 GNÖRVBy) einrichten.

²⁰⁰ Siehe §§ 76, 77, 84, 87 und 90 - 93 AktG.

²⁰¹ Siehe §§ 96, 97, 101 - 201, 107, 108, 111 und 113 AktG.

²⁰² Siehe §§ 118, 119 und 131 AktG.

²⁰³ Siehe § 191 VAG (mit Verweis auf §§ 118, 119 Abs. 1 S. 1 - 3, 5, 7 und 8 sowie Abs. 2, von § 120 Abs. 1 - 3 und § 121 Abs. 1 - 4, 5 S. 1 und Abs. 6, der §§ 122 und 123 Abs. 1, der §§ 124 - 127, 129 Abs. 1 und 4, des § 130 Abs. 1 S. 1 und 2 sowie Abs. 2 - 5, der §§ 131 - 133 und 134 Abs. 4 sowie der §§ 136, 142 - 149, 241 - 253 und 256 - 261 des AktG § 256).

²⁰⁴ Siehe § 161 AktG Abs. 1 i.V.m. DCGK.

²⁰⁵ Siehe DCGK sowie DCGK (2017).

²⁰⁶ Siehe §§ 285, 289 und 325 HGB.

2.4.2 Versicherungsrechtliche Anforderungen

Versicherungsunternehmen unterliegen im Governance-Kontext den versicherungsspezifischen Anforderungen des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG)²⁰⁷ und der delegierten Verordnung 2015/35 der Europäischen Kommission.²⁰⁸ Vorgaben zu Governance-Systemen von Versicherern im VAG und in der 2015/35 DVO basieren im Wesentlichen auf dem Regulierungswerk Solvency II²⁰⁹ der Europäischen Union. Das prinzipienbasierte Regelwerk Solvency II löste zum 01.01.2016 die regelbasierte Regulierung Solvency I ab.²¹⁰ Im Sinne des juristischen Grundsatzes „lex specialis derogat legi generali“²¹¹ sind die Anforderungen des Versicherungsrechts vorrangig vor gesellschaftsrechtlichen Anforderungen zu behandeln.

Im VAG finden sich die Kernanforderungen an die Geschäftsorganisation in Kapitel 1 (Geschäftstätigkeit), Abschnitt 3 (Geschäftsorganisation). Die Regelungen betreffen allgemeine Anforderungen an die Geschäftsorganisation, Anforderungen an Personen mit Leitungsfunktion oder Inhaber von Kontrollfunktionen, die Vergütung, das Risikomanagement, das Interne Kontrollsystem, die Interne Audit-Funktion (IAF) und die Versicherungsmathematische Funktion (VMF).²¹² Die Regeln werden in der Delegierten Verordnung 2015/35 weiter konkretisiert.²¹³ Darüber hinaus finden sich in den Governance-Anforderungen des VAG und der Delegierten Verordnung 2015/35 Regelungen zur Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung, zu externen Ratings sowie zur Ausgliederung.²¹⁴

Neben Kernanforderungen zur Corporate Governance werden in dieser Arbeit auch weitere Anforderungen betrachtet, die eng mit dem Thema Corporate Governance verknüpft sind. Dies sind z.B. die Regelungen zur Solvabilitäts- und Finanzberichterstattung sowie zur aufsichtsrechtlichen

²⁰⁷ Genau genommen dient das Versicherungsaufsichtsgesetz der BaFin als Grundlage für die Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmen. Nach § 1 Abs. 1 VAG unterliegen der Aufsicht nach diesem Gesetz Erst- und Rückversicherungsunternehmen, die Versicherungsgeschäfte in Deutschland betreiben, Versicherungs-Holding-Gesellschaften, Versicherungszweckgesellschaften, Sicherungsfonds und Pensionsfonds.

²⁰⁸ Siehe 2015/35 DVO. Jedoch kann die BaFin öffentlich-rechtliche Versicherungsunternehmen, VVaGs und Versorgungseinrichtungen unter bestimmten Voraussetzungen von der Beaufsichtigung nach dem VAG freistellen (siehe § 5 VAG). Nach den Solvency II-Vorgaben, ist ein Ausschluss für Lebens- und Sach-Versicherungsunternehmen jedoch nur möglich, wenn sie bestimmte Bedingungen erfüllen, u.a., dass ihre Bruttoprämieinnahmen unter fünf Mio. Euro liegen (siehe 2009/138/EG, Vorbemerkung 5). Eine entsprechende Freistellung könnte entsprechend der Solvency-II-Vorgaben auch von der 2015/35 DVO erfolgen.

²⁰⁹ Siehe 2009/138/EG.

²¹⁰ Siehe 2009/138/EG Art. 311 i.V.m. Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates 2014/51/EG zur Änderung der Richtlinien [...] 2009/138/EG (Rz. 83).

²¹¹ Siehe Zippelius (1985, S. 35).

²¹² Siehe §§ 23 - 26 und 29 - 31 VAG.

²¹³ Siehe Art. 258, 266 und 269 - 273 und 275 2015/35 DVO. Dies betrifft die Themenbereiche allgemeine Governance-Anforderungen, IKS, unabhängige Risikocontrolling-Funktion, Compliance-Funktion, Interne Audit-Funktion, Versicherungsmathematische Funktion, fachliche und persönliche Eignung sowie Vergütung.

²¹⁴ Siehe §§ 27, 28 und 32 VAG und 3 - 6, 274, 306 2015/35 DVO. Die genannten Themen werden im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der theoretischen Überlegungen nicht als Kernelemente des Governance-Systems angesehen. Siehe hierzu Kapitel 3.3.

Berichterstattung von Versicherern.²¹⁵ Im Kontext der Versicherungsmathematik und des Risikomanagements werden auch die Bewertung der versicherungstechnischen Rückstellungen²¹⁶ und die Solvabilitätsanforderung²¹⁷ untersucht. Neben dem VAG und der 2015/35 DVO finden in dieser Arbeit auch einzelne Paragraphen aus dem Versicherungsvertragsgesetz (VVG) Anwendung. So muss im Sinne der Corporate Governance ebenfalls sichergestellt werden, dass Produkt-, Beratungs- und Vertriebsprozesse entsprechend der rechtlichen Vorgaben ausgestaltet sind.²¹⁸ In Bezug auf das Vertriebsrecht werden Vorgaben des VVG in der Delegierten Verordnung der Europäischen Union über den Versicherungsvertrieb²¹⁹ konkretisiert.

2.4.3 BaFin-Auslegungen und unverbindliche Standards

Neben gesetzlichen Vorgaben bestehen auch untergesetzliche Governance-Standards. Diese werden auch als Soft-Law bezeichnet. Die Standards füllen gesetzliche Vorschriften aus und können als Auslegungshinweise zu gesetzlichen Vorschriften verstanden werden. Sie bestehen im Wesentlichen aus Vorgaben der Finanzaufsicht sowie aus freiwillig anzuwendenden Marktstandards.

Wesentliche gesetzliche Auslegungshinweise stammen von der BaFin. Auch wenn diese über keine Gesetzgebungsgewalt verfügt, nimmt die BaFin eine Sonderstellung im Bereich des Soft-Laws ein. So überträgt das VAG der BaFin zu wesentlichen Themen eine Verordnungsermächtigung. Dies betrifft im Bereich Corporate Governance die Vergütung²²⁰ und Sanierungspläne²²¹. Auch ist die BaFin verantwortlich für die Beaufsichtigung von Versicherern, die über das Gebiet eines Bundeslandes hinaus tätig sind.²²² Faktisch können VAG-Interpretationen der BaFin damit als ebenso verbindlich eingestuft werden, wie rechtliche Vorgaben. Einher mit den Auslegungen der BaFin gehen die Auslegungen der europäischen Pensions- und Versicherungsaufsicht EIOPA.²²³

Als Kernveröffentlichung der BaFin für die Corporate Governance von Versicherern gilt das BaFin-Rundschreiben 2/2017 zu den Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicher-

²¹⁵ Siehe §§ 40 - 47 VAG i.V.m. Art. 290 - 314 und 2015/35 DVO.

²¹⁶ Im Kontext dieser Arbeit siehe insbesondere §§ 74 - 88 VAG i.V.m. Art. 17, 19, 24, 29 und 264 2015/35 DVO.

²¹⁷ Im Kontext dieser Arbeit siehe insbesondere §§ 89, 101, 102, 111, 113, 134, 135, 269 und 342 VAG i.V.m. Art. 114, 165, 204, 224 und 226 2015/35 DVO.

²¹⁸ Im Kontext dieser Arbeit siehe insbesondere § 63 i.V.m. §§ 60 und 61 VVG.

²¹⁹ Siehe 2016/97/EG.

²²⁰ Siehe § 42 Abs. 2 VAG.

²²¹ Siehe § 42 Abs. 1 VAG.

²²² Siehe § 320 Abs. 1, Unterabs. 1 - 3 VAG. Das VAG schließt dabei explizit auch Versicherungsholding-Gesellschaften und Pensionsfonds mit in den Kreis der zu beaufsichtigenden Unternehmen ein.

²²³ EIOPA ist eine englische Abkürzung und steht für *European Insurance and Occupational Pensions Authority*. Die Auslegungen der EIOPA werden im Rahmen von Solvency II auch als Level-3-Papiere bezeichnet. Die Papiere gewinnen an Verbindlichkeit, da viele der offiziellen deutschen Übersetzungen der Implementierungshinweise auf der Internetseite der BaFin veröffentlicht sind.

ungsunternehmen (MaGo).²²⁴ In diesem legt die BaFin Governance-Vorschriften aus VAG und der 2015/35 DVO verbindlich für Versicherer aus. Darüber hinaus gibt es Leitlinien der EIOPA zur Implementierung des Governance-Systems einschließlich entsprechender Erläuterungen.²²⁵ Weitere relevante Veröffentlichungen der BaFin betreffen die Vergütung,²²⁶ Anforderungen an die fachliche und persönliche Eignung,²²⁷ den Grundsatz der unternehmerischen Vorsicht,²²⁸ die Risikokultur,²²⁹ Hinweise zum Solvency II-Berichtswesen,²³⁰ die Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung²³¹ und die Zusammenarbeit zwischen Versicherer und Versicherungsvermittlern²³².

Da die Solvency II-Regulierung europaweit implementiert wurde, kann auch ein Blick auf die Auslegungsentscheidungen von Finanzmarktaufsichten anderer EU-Mitgliedsstaaten sinnvoll sein. So befasst sich diese Arbeit am Rande auch mit Überlegungen der österreichischen Finanzmarktaufsicht FMA und der irischen Finanzmarktaufsicht Central Bank of Ireland.²³³

Neben Auslegungen der Finanzmarktaufsichten können Versicherer im Bereich Corporate Governance freiwillig Empfehlungen des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO) folgen. Die Kommission wurde von fünf privaten Organisationen in den USA ins Leben gerufen.²³⁴ Bekannt und relevant für diese Arbeit sind vor allem die CoSO-Rahmenwerke zu internen Kontrollen²³⁵ sowie zum unternehmensübergreifenden Risikomanagement.²³⁶ Neben Auslegungen der BaFin und Standards von Organisationen finden in dieser Arbeit auch Stellungnahmen von Interessensverbänden, wie dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV)²³⁷ oder von Prüfungs- und Beratungsgesellschaften, Anwendung.²³⁸

Übergreifend zeigt die Diskussion der Governance-Regulierung, dass gesellschaftsrechtliche

²²⁴ Siehe BaFin (2017a). Bereits vor 2017 veröffentlichte die BaFin mit dem Rundschreiben 3/2009 erste Governance-Anforderungen unter dem Titel *Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA)*.

²²⁵ Siehe EIOPA (2015a).

²²⁶ Siehe BaFin (2016a).

²²⁷ Siehe BaFin (2016d), BaFin (2016e), BaFin (2016f).

²²⁸ Siehe BaFin (2016b).

²²⁹ Siehe BaFin (2015).

²³⁰ Siehe BaFin (2017b).

²³¹ Siehe BaFin (2016c).

²³² Siehe BaFin (2014).

²³³ Siehe FMA (2017) und Central Bank of Ireland (2016). Grund dafür ist, dass die beiden Finanzmarktaufsichten in den Gesetzesauslegungen teilweise andere Herangehensweisen als die BaFin verfolgen.

²³⁴ Siehe CoSO (2013a, S. 4).

²³⁵ Siehe CoSO (2013a) und CoSO (2013b).

²³⁶ Siehe CoSO (2017).

²³⁷ Siehe GDV (2017 und 2018).

²³⁸ Siehe u.a. Deloitte (2011), Ernst & Young (2011, 2015 und 2017) und KPMG (2016a und 2016b).

Vorgaben, versicherungsrechtliche Vorgaben und BaFin-Auslegungen bedeutende Implikationen für Governance-Systeme von Versicherungsunternehmen haben. Die diskutierten Vorgaben werden demnach als regulatorische Dimension des Corporate-Governance-Rahmenmodells verstanden.

2.5 Corporate-Governance-Rahmenmodell als Ergebnis der theoretischen Diskussion

Auf Basis des hergeleiteten Governance-Begriffs, der theoretischen Diskussion um Corporate Governance, den Governance-Spezifika von Versicherungsunternehmen sowie den regulatorischen Rahmenbedingungen wird in diesem Kapitel ein Corporate-Governance-Rahmenmodell hergeleitet. Anschließend werden Implikationen des Rahmenmodells für die Aufbau- und Ablauforganisation eines Versicherers aufgezeigt. Da versicherungsspezifische Anforderungen an die Corporate Governance von der Rechtsform des Unternehmens unabhängig sind, gilt das Rahmenmodell für Versicherer aller Rechtsformen.

2.5.1 Ableitung des Corporate-Governance-Rahmenmodells

Definition, Zielsetzung und Abgrenzung des Begriffs Corporate Governance für das Rahmenmodell folgen der Diskussion in Kapitel 2.1. Somit konzentriert sich das Governance-Rahmenmodell auf die Leitung und Kontrolle unternehmerischer Tätigkeit. Oberstes Ziel des Modells ist die Unterstützung der Wertschöpfung eines Versicherers. Betrachtet werden interne Governance-Mechanismen von Versicherern in Deutschland.

Aus der theoretischen Diskussion in Kapitel 2.2 werden die Elemente und Grundlagen des Corporate-Governance-Rahmenmodells abgeleitet. Basierend auf der Institutionenökonomie bildet das Setzen von *Anreizen und Kontrollen* das erste Governance-Element. Als zweites Governance-Element soll eine *Unternehmens- und Risikokultur* Mitarbeiter motivieren im Sinne des Unternehmensziels zu arbeiten. Insofern ergänzt die *Unternehmens- und Risikokultur* das Governance-Element *Anreize und Kontrollen* um ein Zusammenarbeitsmodell, das eine offene bereichsübergreifende Diskussion von Entscheidungen ermöglicht. Da Innovationstheoretiker mahnen, dass sich die Diskussion um die Prinzipal-Agenten-Beziehung nicht auf Anreiz- und Kontrollmechanismen beschränken darf, werden zudem Fragen zur Innovation im Governance-Element *Anreize und Kontrollen* sowie in der *Unternehmens- und Risikokultur* berücksichtigt.

Als drittes Element stellt die *fachliche und persönliche Eignung* des Managements sicher, dass das Management geeignet ist, um die Geschäfte angemessen zu steuern und zu kontrollieren. Der Bedarf an einer Überprüfung der fachlichen und persönlichen Eignung geht auf die Unsicherheit über die Qualität von Bewerbern bei deren Einstellung zurück. Wird die Eignung eines Agenten nicht angemessen geprüft, so besteht die Gefahr, dass im Sinne der adversen Selektion ungeeignete

Führungskräfte eingestellt werden.

Da sich das Unternehmensumfeld, die Unternehmensgröße und die Art der Geschäfte eines Versicherers laufend verändern, ist außerdem eine ständige *Weiterentwicklung des Governance-Systems* nötig. Der Bedarf einer Weiterentwicklung geht auf Überlegungen der Evolutionstheorie zurück und bildet das vierte Element des Corporate-Governance-Rahmenmodells. Die abgeleiteten Corporate-Governance-Elemente sind in Tabelle 1 abgebildet.

Corporate-Governance-Elemente	Theoretischer Hintergrund
Anreize & Kontrollen	Prinzipal-Agenten Theorie (moralisches Risiko; Kapitel 2.2.2), Innovationstheorie (Kapitel 2.2.3)
Unternehmens- & Risikokultur	Motivationstheorie, Stewardship-Theorie (Kapitel 2.2.3), Innovationstheorie (Kapitel 2.2.3)
Fachliche & persönliche Eignung	Prinzipal-Agenten-Theorie (adverse Selektion; Kapitel 2.2.2)
Weiterentwicklung	Evolutorische Theorien (Kapitel 2.2.4)

Tabelle 1: Corporate-Governance-Elemente.

Neben den Elementen des Corporate-Governance-Rahmenmodells wurden in Kapitel 2.2 drei Governance-Grundlagen identifiziert. Die Grundlagen geben an, welche Eigenschaften je Governance-Element definiert und ausgestaltet werden müssen. Die erste Grundlage ist das Festlegen von *Prozessen und Verantwortlichkeiten*, die ihren Ursprung in den Implikationen der Property-Rights-Theorie hat. Als zweite Governance-Grundlage sind *Transparenz*-Mechanismen für jedes Governance-Element zu definieren. Der Bedarf an *Transparenz* geht unter anderem auf Informationsasymmetrien in der Prinzipal-Agenten-Theorie zurück. *Transparenz* soll Informationsasymmetrien abbauen und so zur Wertschöpfung eines Versicherers beitragen.

Governance-Grundlagen	Theoretischer Hintergrund
Verantwortlichkeiten & Prozesse	Property Rights-Theorie (Kapitel 2.2.2)
Transparenz	Informationsasymmetrien (Kapitel 2.2.2), Corporate Governance Hybridmechanismus (Kapitel 2.1.3)
Proportionalität & Wesentlichkeit	Evolutorische Theorien (Kapitel 2.2.4)

Tabelle 2: Corporate-Governance-Grundlagen.

Die dritte Governance-Grundlage ist *Proportionalität und Wesentlichkeit*. Proportionalität bezeichnet die Verhältnismäßigkeit einer Maßnahme; Wesentlichkeit betrifft die Bedeutung eines Prozesses oder Produktes für das Unternehmen. Im Sinne der *Proportionalität und Wesentlichkeit* muss diskutiert werden, inwiefern sich die Ausgestaltung der Governance-Elemente in unterschiedlichen Versicherern unterscheidet. Der Bedarf einer spezifischen Ausgestaltung des Governance-Systems für Versicherer, abhängig von ihrer Struktur, ihrem Geschäft und ihrem Umfeld, geht aus evolutorischen Theorien hervor. Alle Governance-Grundlagen sind in Tabelle 2 abgebildet.

Über Governance-Elemente und Governance-Grundlagen hinaus müssen regulatorische Vorgaben bei der Ausgestaltung von Governance-Systemen berücksichtigt werden. Diese gehen aus dem Gesellschaftsrecht, dem Versicherungsrecht und aus BaFin-Auslegungen hervor. Regulatorische Anforderungen bilden damit neben den Governance-Elementen und Governance-Grundlagen die regulatorische Perspektive des Corporate-Governance-Rahmenmodells.

Das hergeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell ist in Abbildung 1 dargestellt. Es wird in Kapitel 3.1 auf Basis von theoretischen und regulatorischen Überlegungen versicherungsspezifisch ausgestaltet. Im Fokus der Diskussion von Kapitel 3.1 steht dabei die Frage, inwieweit regulatorische Governance-Vorgaben mit den Überlegungen der Governance-Theorie im Einklang stehen oder ob die Governance-Regulatorik wesentliche theoretische Aspekte vernachlässigt.

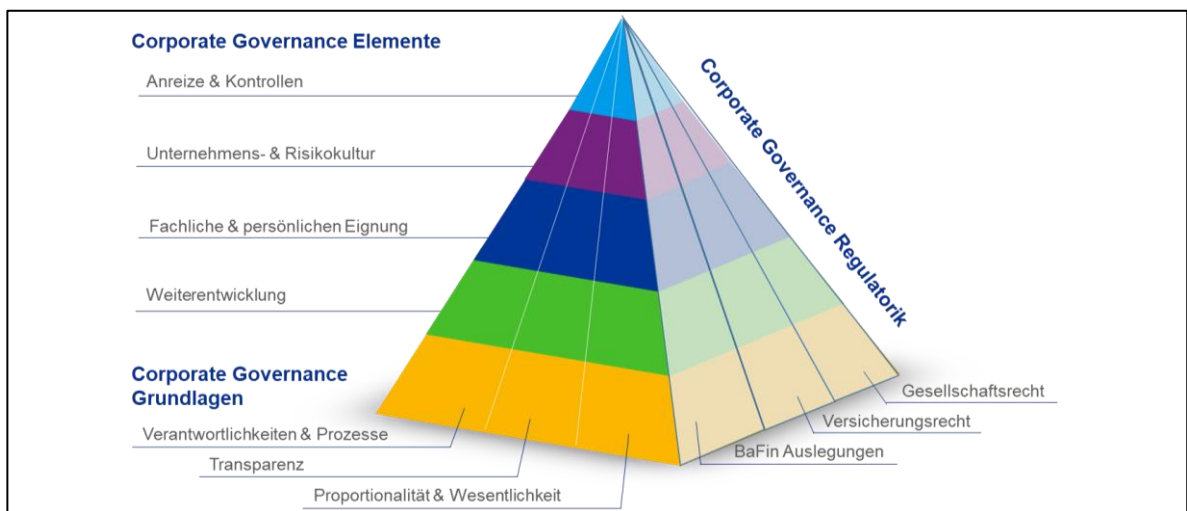


Abb. 1: Corporate-Governance-Rahmenmodell (eigene Darstellung).

Neben der versicherungsspezifischen Ausgestaltung des Corporate-Governance-Rahmenmodells muss untersucht werden, wie das Governance-System die Wertschöpfung eines Versicherers beeinflussen kann. Die Ursachen der Unterstützung der Wertschöpfung im Corporate-Governance-Kontext wurde in Abschnitt 2.1.2 diskutiert. Demnach fördert Corporate Governance die Wertschöpfung auf drei Ebenen: durch Stabilität mit klaren Arbeitsabläufe und einer Risikofrüherkennung, durch Effizienz mit präzisen wiederholbaren Prozessen sowie durch Klarheit mit transparenten Entscheidungsgrundlagen.

Im Sinne von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen kann ein direkter Einfluss von Governance-Grundlagen auf die Ursachen der Wertschöpfung aufgezeigt werden. So kann argumentiert werden, dass eine Definition von *Verantwortlichkeiten und Prozessen* sowohl zu stabilen Arbeitsabläufen als auch zu effizienten Prozessen beiträgt. Eine der *Proportionalität und Wesentlichkeit* angemessene Ausgestaltung der Governance-Elemente kann für Klarheit in Entscheidungsprozessen und für

effizienten Arbeitsabläufen sorgen. In Bezug auf *Transparenz* kann festgestellt werden, dass eine transparente Dokumentation von Arbeitsabläufen und Arbeitsergebnissen alle drei Wertschöpfungsursachen fördert. Transparenz trägt damit zu Stabilität, zu Effizienz und zu Klarheit von Governance-Systemen bei.²³⁹ Im Sinne der Shareholder-Value-Theorie fördert Stabilität insbesondere eine Reduktion der Kapitalkosten, während Effizienz und Klarheit vordergründig auf eine Verbesserung der zukünftigen Erträge abzielen. Die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen Governance-Grundlagen und Wertschöpfungs-Ursachen sind in Abbildung 2 dargestellt.

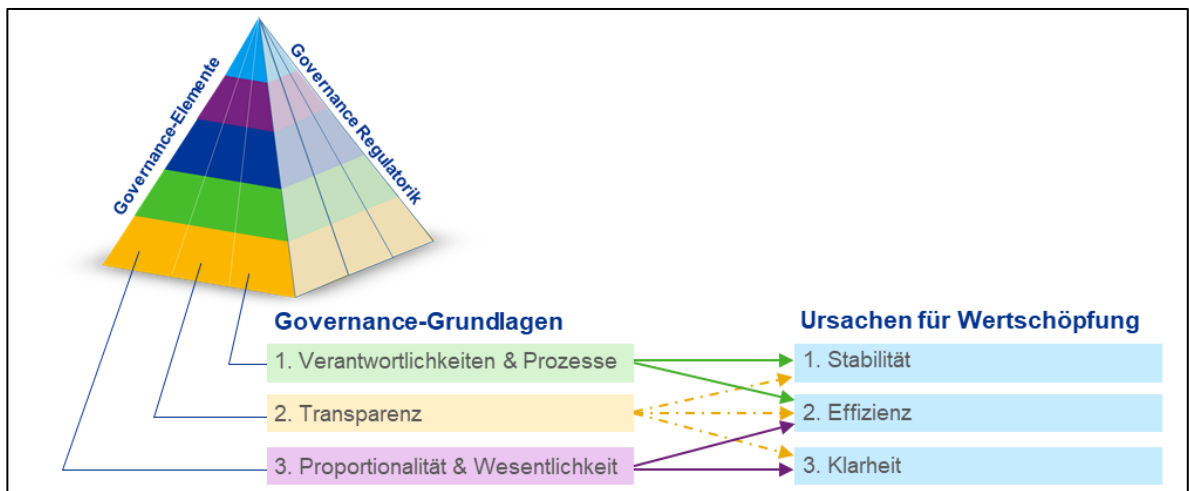


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung (eigene Darstellung).

2.5.2 Implikationen des Rahmenmodells für die Aufbau- und Ablauforganisation

In Kapitel 2.3 wurde untersucht, inwieweit die identifizierten Grundlagen und Elemente des Governance-Rahmenmodells auch für Versicherungsunternehmen relevant sind. Dabei wurde deutlich, dass das Rahmenmodell aufgrund der Komplexität und Intransparenz des Versicherungsgeschäfts auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherern angewendet werden muss. Die Aufbau- und Ablauforganisation soll dabei das hergeleitete Governance-Rahmenmodell nach Kapitel 2.5.1 im Allgemeinen sowie Versicherungsspezifika nach Kapitel 2.3 im Besonderen berücksichtigen.

Die Betrachtung der Aufbauorganisation beginnt mit dem Aufsichtsrat als höchste Hierarchieebene eines Versicherers. Hierbei muss insbesondere hinterfragt werden, ob der Aufsichtsrat allein eine angemessene Kontrolle des Versicherungsgeschäfts sicherstellen kann. Anschließend wird der Vorstand betrachtet. Dieser steuert und kontrolliert operativ das Versicherungsgeschäft. Die Strukturierung der Vorstandsressorts kann dabei aus der in Kapitel 2.2.4 aufgezeigten

²³⁹ Dies steht im Einklang mit der Überlegung, dass Transparenz vielschichtig auf Beziehungsverhältnisse wirkt – im Sinne eines Hybridmechanismus (siehe Kapitel 2.1.22.1.3) sowie im Sinne der Agency-Theorie (siehe Kapitel 2.2.2).

Wertschöpfungskette eines Versicherers abgeleitet werden. So müssen Versicherer risikosteuernde Funktionen, Kontrollfunktionen und Unterstützungsfunktionen etablieren. Risikosteuernde Funktionen sind direkt an der Wertschöpfung des Versicherers beteiligt, wie der Vertrieb, die Produktentwicklung, die Rückversicherung oder die Kapitalanlage. Unterstützungsfunktionen erbringen allgemeine Unterstützungsleistungen, die risikosteuernde Funktionen in ihrer Arbeit unterstützen sollen – wie Marketing, Personal, IT oder Rechnungswesen.

Während sich risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen auf die Wertschöpfungsaktivitäten des Versicherers konzentrieren, unterstützen Kontrollfunktionen die Kontrollarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat. Der Versicherungstheorie folgend müssen fachliche Kontrollfunktionen in den Bereichen Risikomanagement (URCF), Versicherungsmathematik (VMF) und Compliance (CF) etabliert werden. Über die fachlichen Kontrollfunktionen hinaus soll die Interne Audit-Funktion (IAF) eine prozessunabhängige und fachübergreifende Kontrolle sicherstellen.

Bei der Zuweisung der Wertschöpfungsaktivitäten auf Vorstandsressorts müssen einige Bedingungen beachtet werden. So müssen Vorstände im Sinne der *persönlichen und fachlichen Eignung* ausreichend Kenntnisse in den Wertschöpfungsaktivitäten vorweisen, die sie verantworten. Darüber hinaus können bei unbedachter Zuweisung der Aktivitäten auf Vorstandsressorts Interessenkonflikte im Sinne der Agency-Theorie entstehen. Werden beispielsweise Aktivitäten der Risikosteuerung und der Kontrolle in einem Vorstandsressort vereint, besteht die Gefahr, dass ein Vorstand sein eigenes Geschäft kontrolliert. Governance-Fallbeispiele zeigen, dass solche Interessenkonflikte in der Praxis zu finanziellen Schieflagen von Versicherern beitragen können.

Nach einer möglichst konfliktfreien Aufstellung der Vorstandsressorts werden Funktionen (auch Geschäftsbereiche) unterhalb des Vorstands etabliert. Diese unterstützen Vorstände in der Vorbereitung und Ausführung der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten. Die Funktionen können, analog zu den Wertschöpfungsaktivitäten selbst, in risikosteuernde-, Kontroll- und Unterstützungsfunktionen gegliedert werden. Eine Funktion besteht dabei in der Regel aus einem Funktionsleiter und mehreren Mitarbeitern. In Ausnahmefällen, besonders bei kleinen Versicherern, kann eine Funktion aber auch aus einem einzigen Mitarbeiter bestehen oder von einem Vorstandsmitglied selbst ausgeübt werden.

Ist die Aufbauorganisation des Versicherers ausgestaltet, so kann das Ableiten einer Ablauforganisation beginnen. Diese soll im Sinne der *Unternehmens- und Risikokultur* die funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern. Zur Förderung der Zusammenarbeit können Vorstände Komitees (auch Ausschüsse oder Gremien genannt) für wesentliche Unternehmensentscheidungen etablieren. Komitees haben drei entscheidende Charakteristika. Erstens bringen sie unterschiedliche fachliche Perspektiven der Unternehmenssteuerung und -kontrolle zusammen. Zweitens können sich

Versicherer, die ein Komitee-System für wesentliche Entscheidungen etablieren, stärker auf wesentliche Chancen und Risiken im Tagesgeschäft konzentrieren. Drittens können Kontrollfunktionen ein Komitee-System nutzen, um eigene Kontrollsysteme im Unternehmen zu etablieren. Die Idee, Komitees als Kommunikations- und Entscheidungsplattform einzusetzen, geht auf Überlegungen der Motivations- und Innovationstheorie zurück. Darüber hinaus deuten empirische Untersuchungen einen positiven Effekt von Komitees auf die Wertschöpfung eines Versicherers an.

Komitees können neben der *Anreizsetzung und Kontrolle* sowie der *Unternehmens- und Risikokultur* auch die Umsetzung weiterer Governance-Elemente sicherstellen. Im Sinne der *Weiterentwicklung des Governance-Systems* kann in Komitees laufend hinterfragt werden, ob bestehende Produkte und Prozesse weiterentwickelt werden müssen. Darüber hinaus kann in Komitees laufend überwacht werden, ob Entscheidungsträger über eine angemessene *persönliche und fachliche Eignung* verfügen.

Analog zum Corporate-Governance-Rahmenmodell sind für die Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation die Governance-Grundlagen *Prozesse und Verantwortlichkeiten, Transparenz* sowie *Proportionalität und Wesentlichkeit* zu diskutieren. Die konkrete Anwendung des Governance-Rahmenmodells auf die Aufbau- und Ablauforganisation eines Versicherers erfolgt in Kapitel 3.2. Im Fokus der Diskussion steht analog zu Kapitel 3.1 die Frage, inwieweit regulatorische Governance-Vorgaben mit den Überlegungen der Governance-Theorie in Einklang stehen. Die aufgezeigte Aufbau- und Ablauforganisation eines Versicherers ist in Abbildung 3 dargestellt.

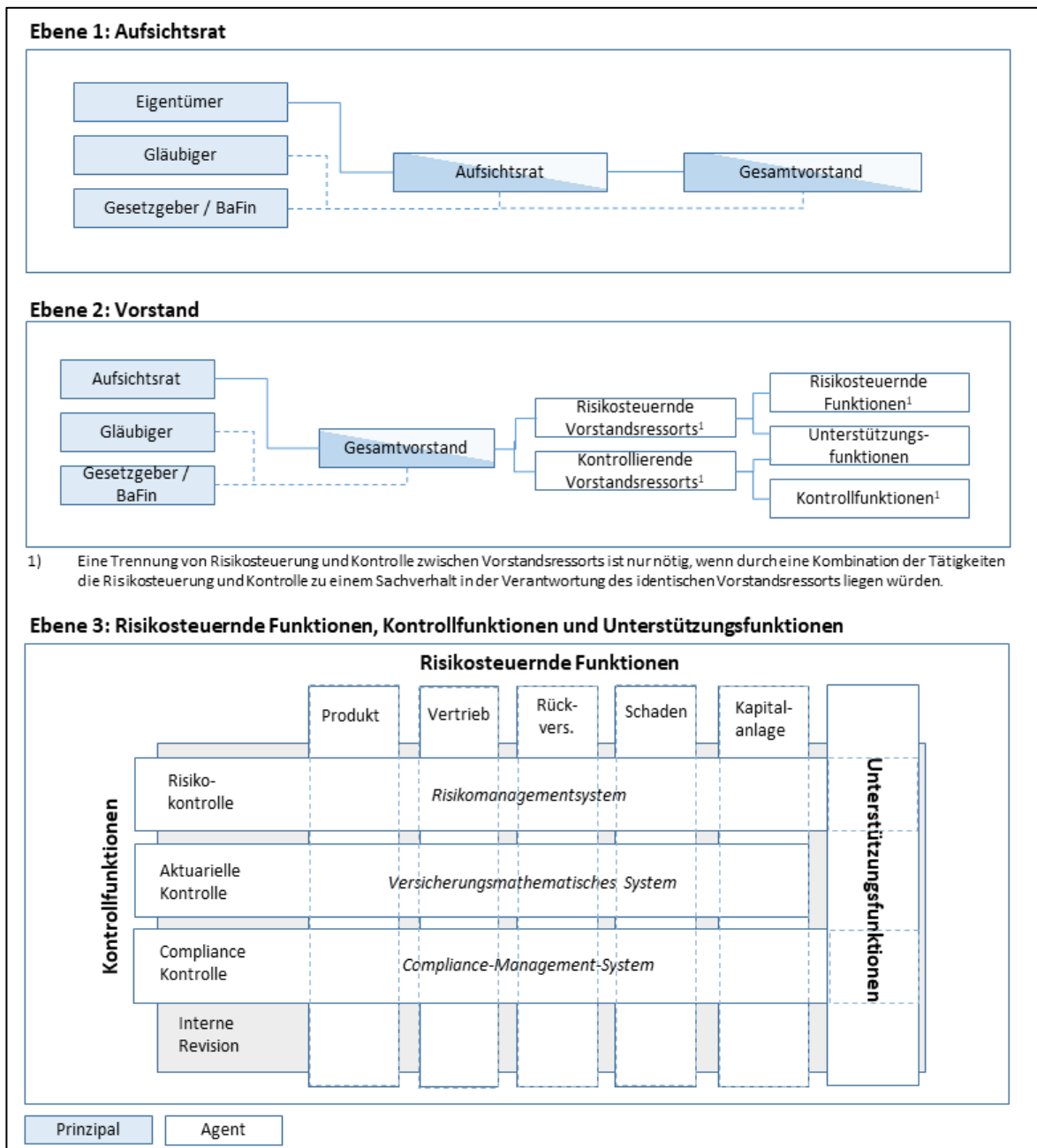


Abb. 3: Anwendung des Rahmenmodells auf die Aufbau- und Ablauforganisation eines Versicherers (eigene Darstellung).

3 Ausgestaltung der Corporate Governance im Versicherungskontext

Nachfolgend werden die in Kapitel 2 hergeleiteten Elemente des Governance-Rahmenmodells mit einem Blick auf Governance-Theorie und -Regulierung ausgestaltet. Je Governance-Element werden drei Grundlagen diskutiert: *Verantwortlichkeiten und Prozesse*, *Transparenz* sowie *Proportionalität und Wesentlichkeit*. Bei der Ausgestaltung wird hinterfragt, inwiefern Gesetze und Regelungen der BaFin dazu beitragen, ein Governance-System zu etablieren, das die Wertschöpfung eines Versicherers bestmöglich unterstützt.

Die Diskussion erfolgt in vier Teilen. Erst wird das Corporate-Governance-Rahmenmodell konkretisiert und ausgestaltet. Zweitens erfolgt die Anwendung des Rahmenmodells auf die Aufbau- und Ablauforganisation eines Versicherers. Drittens werden Governance-Anforderungen aus Gesetzen und BaFin-Auslegungen diskutiert, die nicht im Rahmenmodell enthalten sind. Abschließend und viertens wird zusammengefasst, wo Regulatorik Unschärfen aufweist oder besondere Auslegungsspielräume in der Ausgestaltung von Governance-Systemen zulässt. Im Sinne der Wirtschaftstechnologie folgt dieses Kapitel im Wesentlichen einer theoretischen und deduktiven Argumentation.

3.1 Ausgestaltung des Corporate-Governance-Rahmenmodells

3.1.1 Corporate-Governance-Grundlagen

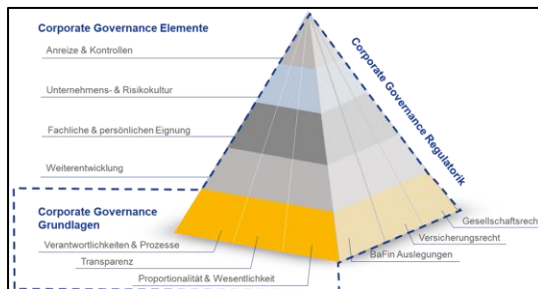


Abb. 1a: Corporate-Governance-Rahmenmodell.

Vor der Ausgestaltung der einzelnen Governance-Elemente werden die Governance-Grundlagen für das Rahmenmodell gesamthaft diskutiert. Es wird erörtert, wie *Prozesse und Verantwortlichkeiten* für das Governance-System im Unternehmen definiert werden können, wie ein übergreifender Dokumentationsrahmen im Unternehmen *Transparenz* fördert

und wie ein umfassendes Konzept für *Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsannahmen* ausgestaltet werden könnte.

3.1.1.1 Prozesse und Verantwortlichkeiten

Theoretische Überlegungen in Kapitel 2 haben gezeigt, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten eines Versicherers klar definiert sein müssen. Dafür werden in diesem Kapitel Prozesse und Verantwortlichkeiten rund um das Governance-System selbst festgelegt.

Da Corporate Governance grundlegende unternehmensübergreifende Entscheidungen betrifft, sollte

die Verantwortung für Governance-Themen beim Gesamtvorstand liegen. Denn dieser leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung.²⁴⁰ Ist der Gesamtvorstand für Governance-Themen verantwortlich, bleibt fraglich, wer übergreifende Governance-Themen koordiniert und erarbeitet. Denn nach VAG und AktG kann der Gesamtvorstand die Koordination und Ausarbeitung einzelner Themen an ein Vorstandsmitglied sowie an ihm unterstellte Mitarbeiter delegieren.²⁴¹ Eine entsprechende Delegation ist auch für Governance-Prozesse üblich.²⁴² Der für Corporate Governance verantwortliche Vorstand wird in dieser Arbeit als Chief Governance Officer bezeichnet.²⁴³ Die Vorbereitung und Ausführung von Entscheidungen zur Corporate Governance kann der Vorstand an einen Mitarbeiter delegieren. Dieser Mitarbeiter wird in dieser Arbeit Governance Secretary genannt.

Da Corporate Governance alle Unternehmensbereiche betrifft, ist es kaum möglich, dass eine einzelne Person aus dem Mitarbeiterkreis des Chief Governance Officers alle Elemente des Governance-Systems überblicken kann. Ein entsprechender Überblick könnte aber mit einem Governance-Komitee erreicht werden. Ein solches Komitee könnte wichtige, am Governance-System beteiligte Personen zusammenführen und so zu besseren Governance-Entscheidungen beitragen.²⁴⁴

Vor der Gründung eines Komitees muss hinterfragt werden, welche Personen im Governance-Komitee vertreten sein sollen. So könnte ein großes Governance-Komitee, das sich mit Detailfragen zur Corporate Governance von allen Geschäftsbereichen beschäftigt, aus den Leitern aller Geschäftsbereiche bestehen. Dies stellt jedoch, je nach Anzahl der Geschäftsbereiche im Unternehmen, einen erheblichen Aufwand und hohe Kosten für einen Versicherer dar. Alternativ könnte sich das Governance-Komitee auf die Diskussion von übergreifenden Governance-Themen beschränken. Nach dem Corporate-Governance-Rahmenmodell wären dies die Elemente *Anreize und Kontrollen*, *Unternehmens- und Risikokultur*, *fachliche und persönliche Eignung* sowie *Weiterentwicklung*. Für die Diskussion von übergreifenden *Anreiz- und Kontrollmechanismen* könnte ein Governance-Komitee zumindest den Chief Governance Officer, den Governance Secretary sowie die Leiter der Kontrollfunktionen umfassen.²⁴⁵ Um neben dem Governance-Element *Anreize und Kontrollen* auch

²⁴⁰ Zur Leitungsfunktion des Vorstands siehe Kapitel 2.2.2 sowie § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 76 Abs. 1 AktG und § 93 Abs. 1 AktG, § 76 Abs. 1 AktG und § 93 Abs. 1 AktG sowie BaFin (2017a, Rz. 47). Zu den originären Aufgaben des Vorstands zählt der GDV (2017, S. 5) die Vorbereitung und Ausführung von Hauptversammlungsbeschlüssen (§ 83 AktG), die Berichterstattung an den Aufsichtsrat (§ 90 AktG), die Einberufung der Hauptversammlung (§ 121 Abs. 2 AktG) und die Aufstellung des Jahresabschlusses sowie des Lageberichts einschließlich der Vorlage an den Aufsichtsrat (§ 170 AktG).

²⁴¹ Siehe § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 77 Abs. 1 S. 2 AktG sowie § 77 Abs. 1 S. 2 AktG. Demnach ist der Vorstand zwar verantwortlich für die Leitung der Gesellschaft, muss entscheidungsvorbereitende Aufgaben aber nicht selbst durchführen.

²⁴² Siehe Zinnöcker (2017, S. 163 f.).

²⁴³ Das für Corporate Governance verantwortliche Vorstandsmitglied kann neben Corporate Governance auch weitere Themen verantwortlich für die Leitung der Gesellschaft, muss entscheidungsvorbereitende Aufgaben aber nicht selbst durchführen (siehe BaFin (2016e, S. 17)).

²⁴⁴ Zum wertschaffenden Effekt von Komitees siehe Kapitel 3.2.2.2.

²⁴⁵ Damit kommen Unternehmen auch der Forderung der BaFin nach, dass Kontrollfunktionen eine hervorgehobene Stellung innerhalb

die Elemente *Unternehmens- und Risikokultur* und *fachliche und persönliche Eignung* zu berücksichtigen, könnten darüber hinaus z.B. die Personalfunktion oder die Unternehmenskommunikation als Gäste in das Governance-Komitee geladen werden. Die Diskussion zur *Weiterentwicklung* des Governance-Systems kann von den im Komitee beteiligten Funktionen gemeinsam geführt werden. Dabei ist jedoch analog zu weiteren Governance-Themen zu beachten, dass eine abschließende Beurteilung durch den Gesamtvorstand erfolgen muss.

Über den Teilnehmerkreis hinaus ist fraglich, ob das Governance-Komitee selbst Entscheidungen treffen soll oder ob es nur entscheidungsvorbereitend tätig wird. Wenn das Komitee selbst wesentliche Unternehmensentscheidungen trifft, müssen mindestens zwei Vorstände im Komitee vertreten sein. Dies basiert auf einer Vorgabe der BaFin und steht im Einklang mit dem Geschäftsführungsauftrag des Vorstands.²⁴⁶ Sind im Governance-Komitee keine Vorstände oder nur ein Vorstand vertreten, so muss ein Vorsitzender bestimmt werden, der die Arbeitsergebnisse des Komitees an den Gesamtvorstand berichtet. Die Berichterstattung könnte der Chief Governance Officer oder der Governance Secretary übernehmen.

#	Teilnehmer	Verantwortungsbereich
1	- Mindestens zwei Vorstandsmitglieder (darunter der Chief Governance Officer) - Kontrollfunktionen - Governance Secretary	Governance-Komitee mit Fokus auf übergreifende Steuerung und Kontrolle mit Befugnis wesentliche Entscheidungen zu treffen
2	- Kontrollfunktionen - Governance Secretary	Governance-Komitee mit Kontrollfokus zur Entscheidungsvorbereitung für den Gesamtvorstand
3	- Mindestens zwei Vorstandsmitglieder (darunter der Chief Governance Officer) - Kontrollfunktionen - Risikosteuernde Funktionen - Unterstützungsfunktionen - Governance Secretary	Großes Governance-Komitee unter Berücksichtigung aller Geschäftsbereiche mit Befugnis wesentliche Entscheidungen zu treffen
4	- Kontrollfunktionen - Risikosteuernde Funktionen - Unterstützungsfunktionen - Governance Secretary	Großes Governance-Komitee unter Berücksichtigung aller Geschäftsbereiche zur Entscheidungsvorbereitung für den Gesamtvorstand

Tabelle 3: Möglichkeiten der Zusammensetzung eines Governance-Komitees (nicht abschließende Liste).

Welche Ausgestaltung des Komitees dem Geschäftsbetrieb dienlich ist, hängt von der Größe und Komplexität eines Versicherers ab. Mittlere und große Versicherer können ein klassisches entscheidungsbefugtes Governance-Komitee mit zwei Vorständen, Leitern aller Kontrollfunktionen und gegebenenfalls weiteren Gästen etablieren. Risikosteuernde Fragestellungen würden dann, unter dem Beisein von risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen, in eigenen risikosteuernden

der Geschäftsorganisation einnehmen müssen (siehe BaFin (2017a, Rz. 79)).

²⁴⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 68) i.V.m. Fußnote 257.

Komitees diskutiert und beschlossen. Hierbei kann es besonders effizient sein, eine Mischform aus entscheidungsbefugtem und entscheidungsvorbereitendem Governance-Komitee zu etablieren. Dies bedeutet, dass das Komitee in entscheidungsvorbereitenden und koordinierenden Sitzungen ohne Vorstands-beteiligung tagt. Im Fall eines wesentlichen Entscheidungsbedarfs, wie der Verabschiedung der Berichte der Kontrollfunktionen oder der Genehmigung von Anpassungen im Governance-System, könnten zwei Vorstände in das Komitee berufen werden.

Im Gegensatz zu mittleren und großen Versicherern könnten sehr kleine Versicherer mit einfachen Strukturen und einfachem Geschäft die Aufgaben des Komitees erweitern. Sie können ein übergreifendes Governance- und Risiko-Komitee aufsetzen oder eine um Governance-Themen erweiterte Vorstandssitzung.²⁴⁷ In diesem Fall könnten alle wesentlichen risikosteuernden Entscheidungen des Versicherers im Governance-Komitee getroffen werden. Die aufgezeigten Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Governance-Komitees sind in Tabelle 3 abgebildet. Wird im Folgenden von einem Governance-Komitee gesprochen, so beziehen sich die Aussagen immer auf das klassische entscheidungsbefugte Governance-Komitee (Option 1 in Tabelle 3).

Gesetzgeber und BaFin gehen nur knapp auf das Festlegen von Verantwortlichkeiten im Bereich Corporate Governance ein. Die BaFin sieht alle Geschäftsleiter in der Verantwortung für eine ordnungsgemäße und wirksame Geschäftsorganisation.²⁴⁸ Der Gesetzgeber fordert darüber hinaus eine klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten.²⁴⁹ Ob ein Chief Governance Officer auf Vorstandsebene, ein Governance Secretary unterhalb des Vorstands oder ein Governance-Komitee etablierte werden sollen, lässt der Regulator aber offen. Regulatorische Vorgaben zu Governance-Verantwortlichkeiten sind damit abstrakt gehalten und geben Versicherern Spielraum in der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme. Eine Ausgestaltung der Verantwortlichkeiten im Sinne der theoretischen Überlegungen ist dabei möglich, aber nicht durch die Regulatorik allein sichergestellt.

3.1.1.2 Transparenz

Transparenz wird im Unternehmen auf zwei Ebenen geschaffen. Erstens müssen alle Geschäftsbereiche ihre eigenen *Verantwortlichkeiten und Prozesse* im Sinne eines Handlungs- und Weisungsrahmens festschreiben.²⁵⁰ Diese Dokumentation dient im juristischen Sinne der Ausgestaltung

²⁴⁷ Das Komitee kann auch eine Diskussion aller risikosteuernden Aufgaben umfassen (siehe Kapitel 3.2.3).

²⁴⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 21 S. 1).

²⁴⁹ Siehe § 23 Abs. 1 S. 3 VAG. Art, Umfang und Komplexität der mit den Geschäftstätigkeiten des Unternehmens verbundenen Risiken müssen beim Ausgestalten der Verantwortlichkeiten berücksichtigt werden (siehe Art. 258 Abs. 1b 2015/35 DVO).

²⁵⁰ Leitlinien sind hier nur beispielhaft als Dokumentationstyp genannt. Die Dokumentation kann ebenso in übergeordneten Strategien oder untergeordneten Arbeitsanweisungen erfolgen. Leitlinien können im juristischen Sinne auch als Vervollständigung von Manager-Verträgen verstanden werden (siehe Kapitel 2.1.2).

unvollständiger Verträge im Unternehmen. Zweitens werden Berichte an die Öffentlichkeit, die Finanzaufsicht, den Vorstand und den Aufsichtsrat erstellt. Berichte können die Arbeitsergebnisse von Geschäftsbereichen offenlegen und damit zum Abbau von Informationsasymmetrien beitragen. Neben Berichten im engeren Sinne kann auch die Dokumentation von Abstimmungen und Komitee-Sitzungen als Teil des Berichtswesens verstanden werden. Berichte können unterschieden werden in reguläre Berichte und außerordentliche Berichte (auch Ad-hoc-Berichte genannt), die im Fall von Unregelmäßigkeiten im Tagesgeschäft erstellt werden.

Auch Gesetzgeber und BaFin betonen die Bedeutung von Leitlinien und Berichten im Sinne einer transparenten Organisationsstruktur.²⁵¹ So müssen Versicherer neben einer Geschäfts- und Risikostrategie schriftliche interne Leitlinien aufstellen und umsetzen.²⁵² Die regulatorisch vorgegebenen Dokumentationsanforderungen sind in Tabelle 4 dargestellt.

Thema	Typ	Anforderung
Geschäftsstrategie	Strategie	§ 76 (1) AktG i.V.m. § 93 Abs. 1 AktG und § 294 (5) VAG
Risikostrategie	Strategie	§ 26 (2) VAG
Governance Leitlinie	Leitlinie	§ 23 (5) VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 21).
Internes Kontrollsystem (IKS)	Leitlinie	§ 29 Abs. 3 VAG.
Risikomanagement	Leitlinie	§ 23 Abs. 3, VAG i.V.m. Art. 260 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.35, 1.52).
Risikoübernahme und Rückstellungsbildung	Arbeitsanweisung ²⁵³	§ 26 Abs. 5 S. 1 VAG i.V.m. Art. 260 Abs. 1a 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.55).
Aktiv-Passiv-Management	Arbeitsanweisung	§ 26 Abs. 5 S. 2 VAG i.V.m. Art. 260 Abs. 1b 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.61).
Anlagerisiko	Arbeitsanweisung	§ 26 Abs. 5 S. 3 VAG i.V.m. Art. 260 Abs. 1c 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.62).
Liquiditäts- und Konzentrationsrisiko	Arbeitsanweisung	§ 26 Abs. 5 S. 4 VAG i.V.m. Art. 260 Abs. 1d und e 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.63).
Operationelles Risiko	Arbeitsanweisung	§ 26 Abs. 5 S. 5 VAG i.V.m. Art. 260 Abs. 1f 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.56 ff.).
Rückversicherung und Risikominderungstechniken	Arbeitsanweisung	§ 26 Abs. 5 S. 6 VAG i.V.m. Art. 260 Abs. 1g 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.59).
Strategie- u. Reputationsrisiko	Arbeitsanweisung	EIOPA (2015a, Rz. 1.60).

²⁵¹ Siehe § 23 Abs. 1 S. 3 VAG sowie Siehe BaFin (2017a, Rz. 45 S. 2).

²⁵² Siehe § 23 Abs. 3 S. 1 VAG.

²⁵³ Die folgenden Risikomanagement-Dokumentationen werden von der Aufsicht zwar als Risikomanagement-Leitlinien bezeichnet, sind hier aber als Arbeitsanweisungen dargestellt, da für die genannten Dokumente keine Freigabe durch den Gesamtvorstand erforderlich ist. Die Freigabe durch den Gesamtvorstand muss lediglich für wesentliche Risikomanagementstrategien und -leitlinien – und damit für die Risikostrategie und die Risikomanagementleitlinie – erfolgen (siehe EIOPA (2015a, Rz. 1.50)).

ORSA (inkl. Risikotragfähigkeit und Limitsystem)	Leitlinie	§ 27 VAG i.V.m. EIOPA (2015a, Rz. 1.9) und BaFin (2016c, Rz. 47)
Interne Audit-Funktion	Leitlinie	§ 23 (3) VAG i.V.m. EIOPA (2015a, Rz. 1.35, 1.88 f.).
Compliance	Leitlinie	§ 7 (9) VAG i.V.m. Art. 270 (1) 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.35).
Versicherungsmathematik	Leitlinie	§ 7 (9) VAG i.V.m. Art. 272 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.35)
Anreizsetzung/Vergütung	Leitlinie	§ 25 (3) VAG i.V.m. Art. 258 (1) 1 und Art. 275 2015/35 DVO
Fachliche und persönliche Eignung	Leitlinie	§ 24 (1) VAG i.V.m. Art 273 (1) 2015/35 DVO und EIOPA (2015a, Rz. 1.45).
Kapitalmanagement	Leitlinie	§ 89 (1) VAG i.V.m. EIOPA (2015a, Rz. 1.79) und BaFin (2017a, Rz. 208).
Outsourcing	Leitlinie	§ 23 (3) VAG i.V.m. EIOPA (2015a, Rz. 1.14)
Leitlinien zur Änderung des internen Modells	Leitlinie	§ 111 (2) VAG i.V.m. Art. 224 2015/35 DVO.
Berichterstattung	Leitlinie	EIOPA (2015c, Rz. 1.45, 1.51) i.V.m. EIOPA (2015a, Rz. 1.34 ff.)
Notfallmanagement	Arbeitsanweisung	§ 23 (3) VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 297).
Produkt-Governance & Vertrieb	Leitlinie	Art. 25 2016/97/EG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 32, S. 1-2)

Tabelle 4: Regulatorische Dokumentationsanforderungen.

Die Anforderungen zeigen, dass Gesetzgeber und BaFin unterschiedliche Dokumentationsebenen vorsehen. So nehmen die Geschäfts- und Risikostrategie den höchsten Stellenwert in einer Dokumentenhierarchie ein.²⁵⁴ Als zweite Ebene in der Dokumentationshierarchie folgen Leitlinien. Diese sollen bei der Umsetzung der Geschäfts- und Risikostrategie unterstützen und unternehmensübergreifende, ablauforganisatorische Regelungen enthalten.²⁵⁵ Zuletzt können unterhalb der Leitlinien weiterführende Arbeitsanweisungen bestehen.²⁵⁶

Doch warum ist eine Hierarchiebildung im Dokumentationsrahmen von Bedeutung? Dies hat zwei Gründe. Erstens muss sichergestellt werden, dass übergeordnete strategische Dokumente in der Umsetzung aller Leitlinien und Arbeitsabläufe berücksichtigt werden. Zweitens müssen mit Blick auf die unterschiedlichen Hierarchieebenen der Dokumente unterschiedliche Verantwortlichkeiten bezüglich der Erstellung und Freigabe definiert werden. Das Aufstellen von Strategien ist z.B. Aufgabe des Gesamtvorstandes im Sinne seiner Leitungsfunktion.²⁵⁷ Auch müssen Leitlinien

²⁵⁴ Siehe BaFin (2017a, Rz. 47).

²⁵⁵ Siehe BaFin (2017a, Rz. 35, 47). Dies beinhaltet im Wesentlichen nach BaFin (2017a, Rz. 50, 61) auch die verfolgten Ziele, die Zuständigkeiten und Berichtsverfahren der Geschäftsbereiche.

²⁵⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 50).

²⁵⁷ Siehe § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 76 Abs. 1 AktG und. § 93 Abs 1 AktG, § 76 Abs. 1 AktG und § 93 Abs. 1 AktG sowie BaFin

aufgrund ihrer Bedeutung für die Gesamtunternehmen nach der Erstellung sowie bei nicht geringfügigen Änderungen vom Gesamtvorstand verabschiedet werden.²⁵⁸ Ressortspezifische Arbeitsanweisungen hingegen operationalisieren Strategien und Leitlinien. Im Sinne des Ressortprinzips kann davon ausgegangen werden, dass diese von dem jeweils verantwortlichen Vorstandsmitglied freigegeben werden können.²⁵⁹

Thema	Dokumententyp	Zielsetzung
Handlungsrahmen in Bezug auf Unternehmens- & Risikokultur	Verhaltenskodex	Siehe Kapitel 3.1.3
Transparenz/Dokumentationsgrundsätze	Arbeitsanweisung	Siehe Kapitel 3.1.1.2
Proportionalitäts- & Wesentlichkeitskonzept	Arbeitsanweisung	Siehe Kapitel 3.1.1.3
Produktentwicklung inkl. Pricing & Underwriting ²⁶⁰	Arbeitsanweisung	Siehe Kapitel 3.2.3
Rückversicherung ²⁶¹	Arbeitsanweisung	Siehe Kapitel 3.2.3
Schaden- & Leistungsmanagement inkl. Rückstellungsbildung ²⁶²	Arbeitsanweisung	Siehe Kapitel 3.2.3
Kapitalanlagen ²⁶³	Arbeitsanweisung	Siehe Kapitel 3.2.3
Arbeitsanweisungen der Unterstützungsfunktionen, wie Planung/Controlling, Rechnungswesen, Personal, Marketing, Kundenservice, Öffentlichkeitsarbeit und IT	Arbeitsanweisungen	Siehe Kapitel 3.2.4

Tabelle 5: Weitere Dokumentationsmöglichkeiten; nicht explizit von Gesetzgeber oder BaFin gefordert.

Blickt man auf die aufsichtsrechtlich geforderten Dokumente in Tabelle 4, so fällt auf, dass sich diese auf die übergreifende Unternehmenssteuerung und auf die Kontrollprozesse des Unternehmens konzentrieren. Beispielsweise muss für jede Kontrollfunktion eine eigene Leitlinie etabliert werden. Fraglich ist, warum der Gesetzgeber nicht auch Leitlinien für alle risikosteuernden Geschäftsbereiche des Unternehmens fordert. Aus Steuerungssicht wären solche Leitlinien zumindest sinnvoll.

Außerdem ist im Vergleich mit den Elementen und Grundlagen des Governance-Rahmenmodells auffällig, dass Dokumentationsanforderungen zu den Governance-Grundlagen *Transparenz* und *Proportionalität und Wesentlichkeit* sowie zu dem Governance-Element *Unternehmens- und Risikokultur* gänzlich fehlen. Auch fällt auf, dass Handlungs- und Verhaltensgrundsätze zwar in

(2017a, Rz. 47).

²⁵⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 47).

²⁵⁹ Dies folgt der Idee der Geschäftsverteilung (siehe § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 77 Abs. 1 S. 2 AktG sowie § 77 Abs. 1 S. 2 AktG sowie Kapitel 3.1.1.1).

²⁶⁰ Auch wenn regulatorisch keine eigene Leitlinie oder Arbeitsanweisung gefordert wird, sieht die BaFin das Etablieren von Kontrollen für das versicherungstechnische Geschäft vor (siehe BaFin (2017a, Rz. 32, S. 1 und 2)).

²⁶¹ Auch wenn regulatorisch keine eigene Leitlinie oder Arbeitsanweisung gefordert wird, sieht die BaFin das Etablieren von Kontrollen für das passive Rückversicherungsmanagement vor (siehe BaFin (2017a, Rz. 32, S. 1 und 2)).

²⁶² Auch wenn regulatorisch keine eigene Leitlinie oder Arbeitsanweisung gefordert wird, sieht die BaFin das Etablieren von Kontrollen für die Reservierung vor (siehe BaFin (2017a, Rz. 32, S. 1 und 2)).

²⁶³ Auch wenn regulatorisch keine eigene Leitlinie oder Arbeitsanweisung gefordert wird, sieht die BaFin das Etablieren von Kontrollen für das Kapitalanlagenmanagement einschließlich Aktiv-Passiv-Management vor (siehe BaFin (2017a, Rz. 32, S. 1 und 2)).

einzelnen Leitlinien verankert werden sollen, der Regulator jedoch nicht das Etablieren eines übergreifenden Verhaltenskodex fordert. Eine mögliche Leitlinienhierarchie, die auch einen Verhaltenskodex einschließt, zeigt Abbildung 4. Die aufgeführten Dokumentationsanforderungen, die nicht explizit vom Regulator gefordert werden, sind in Tabelle 5 abgebildet.

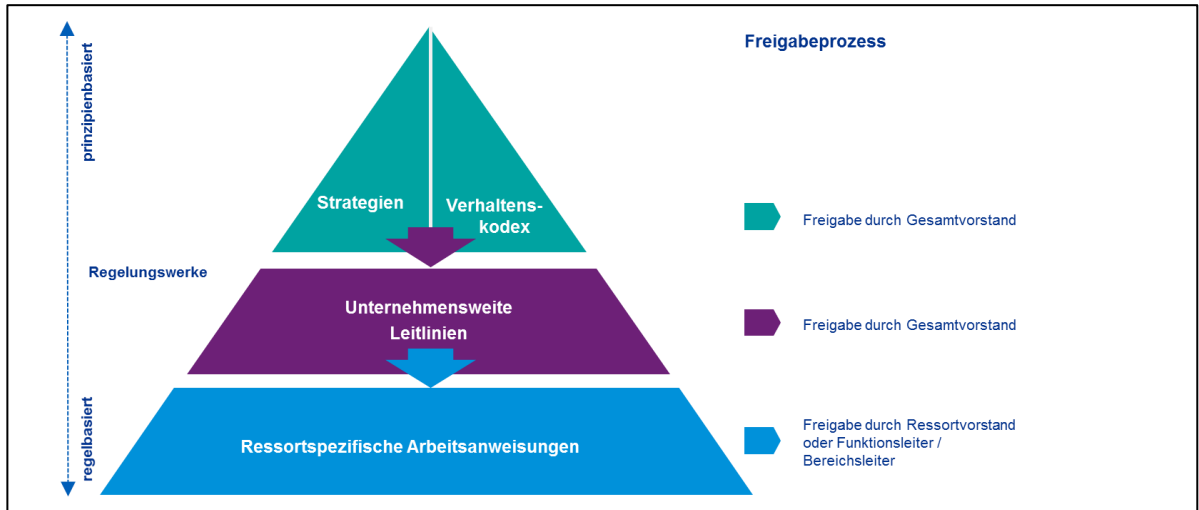


Abb. 4: Mögliche Ausgestaltung einer Dokumentationshierarchie (eigene Darstellung).

Neben der Dokumentation von Prozesse und Verantwortlichkeiten in Kodizes, Strategien, Leitlinien und Arbeitsanweisungen sind die Arbeitsergebnisse aller Funktionen im Unternehmen regelmäßig zu dokumentieren. Die Dokumentation der Arbeitsergebnisse, auch Berichterstattung genannt, soll für Vorstand, Aufsichtsrat und externe Stakeholder Klarheit über die Leistung von Mitarbeitern und Führungskräften schaffen. Im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie werden mit der Berichterstattung Informationsasymmetrien reduziert.

Neben den theoretischen Überlegungen befasst sich auch der Regulator mit Berichtspflichten. So gibt die BaFin vor, dass in der gesamten Geschäftsorganisation Berichtslinien definiert werden müssen.²⁶⁴ Dabei ist sicherzustellen, dass alle Personen die sie betreffenden Informationen unverzüglich erhalten und ihre Bedeutung erkennen können.²⁶⁵ Zudem haben Gesetzgeber und Finanzaufsicht Themenbereiche definiert, in denen eine regelmäßige, in der Regel jährliche, Berichterstattung an den Gesamtvorstand, an die Finanzaufsicht oder die Öffentlichkeit erfolgen muss.

Unternehmensintern schreiben Gesetzgeber und BaFin im Wesentlichen eine Berichterstattung der Kontrollfunktionen an den Vorstand vor. Die Berichterstattung an die Öffentlichkeit erfolgt nach

²⁶⁴ Siehe BaFin (2017a, Rz. 28 S. 1).

²⁶⁵ Siehe BaFin (2017a, Rz. 28 S. 2).

Gesetzgeber und BaFin im Rahmen des Berichts über die Solvabilität und Finanzlage (SFCR)²⁶⁶ sowie mit der Offenlegung des Jahresabschlusses samt Anlagen²⁶⁷. Die SFCR-Berichterstattung erfolgt jährlich sowie ad hoc bei wesentlichen unterjährigen Änderungen.²⁶⁸ Versicherer müssen zudem zumindest alle drei Jahre einen aufsichtsrechtlichen Bericht (RSR) an die BaFin übermitteln.²⁶⁹ Die Berichte an die Öffentlichkeit und die Finanzaufsicht sind durch den Vorstand zu verabschieden.²⁷⁰ Die regulatorischen Anforderungen an die Berichterstattung sind in Tabelle 6 abgebildet.

Thema	Interne Berichte	Quellen intern	Externe Berichte	Quellen extern
Geschäftsstrategie	n.a.	n.a.	Geschäftsbericht; RSR/SFCR, Kapitel A, D	§ 37 Abs. 1, 2 VAG, Art. 293, 296, 307, 310 2015/35 DVO
Risikostrategie/RM-Leitlinien	Risikobericht	Art. 269 Abs. 1d 2015/35 DVO, BaFin (2017a, Rz. 149)	RSR/SFCR, Kapitel B.3 und C	Art 294 Abs. 3, 295, 308 Abs. 3, 309 2015/35 DVO
Allgemeine Governance	n.a.	n.a.	RSR/SFCR, Kapitel B übergreifend	Art. 294 Abs. 1a-b, 294 Abs. 9, 308 Abs. 1a-b 2015/35 DVO
ORSA	ORSA-Bericht	BaFin (2016c, Rz. 41)	RSR/SFCR, Kapitel B.3	Art. 306, 308 Abs. 4 2015/35 DVO, BaFin (2016c, Rz. 41)
Internes Kontrollsystem (IKS)	IKS-Bericht	§ 29 (1) VAG, BaFin (2017a, Rz. 236)	RSR/SFCR, Kapitel B.4	Art. 294 Abs. 5a, 308 Abs. 5a-b 2015/35 DVO
Interne Audit-Funktion	Revisionsbericht	Art. 271 (2) d 2015/35 DVO, BaFin (2017a, Rz. 139)	RSR/SFCR, Kapitel B.5	Art. 294 (6), 308 (6), 2015/35 DVO
Compliance	Compliance-Bericht	Art. 270 (1) 2015/35 DVO, BaFin (2017a, Rz. 95 f.)	RSR/SFCR, Kapitel B.4	Art. 294 (5) b, 308 (5) c, 2015/35 DVO
Versicherungsmathematik	Bericht zur Versicherungsmathematik	Art. 272 Abs. 8 2015/35 DVO, BaFin (2017a, Rz. 129 ff.)	RSR/SFCR, Kapitel B.6	Art. 294 Abs. 7, 308 Abs. 7 2015/35 DVO
Outsourcing	Outsourcing Berichterstattung	Art. 274 Abs. 1 2015/35 DVO, (BaFin 2017a, Rz. 267)	RSR/SFCR, Kapitel B.7	Art. 294 Abs. 8, 308 Abs. 8, 2015/35 DVO
Vergütung	n.a.	n.a.	RSR/SFCR, Kapitel B.1	Art. 294 Abs. 1c, 308 Abs. 1c 2015/35 DVO
Fachliche & persönliche Eignung	n.a.	n.a.	RSR/SFCR, Kapitel B.2	Art. 294 Abs. 2, 308 Abs. 2, 2015/35 DVO
Kapitalmanagement	Kapitalmanagementplan	Art. 311 Abs. 1b 2015/35 DVO, BaFin (2017a, Rz. 216 ff.)	RSR/SFCR, Kapitel E	Art. 297, 311 2015/35 DVO

Tabelle 6: Aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Berichterstattung.

Fraglich bleibt, warum der Regulator zwar fordert, dass zu einigen Themen Leitlinien etabliert werden, er jedoch keine interne Berichterstattung zu den jeweiligen Themen verlangt. Dies betrifft

²⁶⁶ Siehe §§ 40 und 41 VAG i.V.m. Art 290 - 303 2015/35 DVO. SFCR ist eine Abkürzung aus dem Englischen und steht für Solvency and Financial Condition Report.

²⁶⁷ Siehe § 325 Abs. 1 HGB.

²⁶⁸ Siehe § 325 Abs. 1 HGB sowie §§ 40 Abs. 1 und 42 VAG.

²⁶⁹ Siehe Art. 312 Abs. 1 Unterabs. 1a 2015/35 DVO i.V.m. Art. 304 - 311 2015/35 DVO.

²⁷⁰ Siehe §§ 40 Abs. 1 VAG, EIOPA (2015c, Rz. 1.52) und BaFin (2017b, S. 3).

die Themen allgemeine Governance, Vergütung und *fachliche und persönliche Eignung*. In Bezug auf die allgemeinen Governance-Anforderungen könnte z.B. ein übergreifender Governance-Bericht erstellt werden, der als Information für den Vorstand sowie als Grundlage für die jährliche Beurteilung des Governance-Systems dient.²⁷¹ Darüber hinaus könnte jährlich ein Vergütungsbericht und ein Bericht über die fachliche und persönliche Eignung erstellt werden. Vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen wird die Erstellung solcher Berichte als sinnvoll angesehen.

Zusammenfassend kann in Bezug auf *Transparenz* als Grundlage des Governance-Rahmenmodells festgestellt werden, dass Gesetzgeber und BaFin im Einklang mit der Governance-Theorie zahlreiche Regelungen zu Dokumentation und Berichterstattung vorgeben. Diese Vorgaben fördern eine transparente Organisationsstruktur, bauen Informationsasymmetrien ab und vervollständigen Arbeitsverträge von Managern und Vorständen. Zu einigen wesentlichen Bereichen, wie z.B. zu den Tätigkeiten der risikosteuernden Funktionen, werden jedoch nicht explizit eigene Leitlinien oder Berichte gefordert. Eine vollständige Transparenz über das Governance-System kann jedoch nur mit einer vollständigen Dokumentation sichergestellt werden. Daher ist das Erstellen zusätzlicher Leitlinien und Berichte für die in diesem Kapitel aufgeführten Unternehmensprozesse sinnvoll.

3.1.1.3 Proportionalität und Wesentlichkeit

Aus volkswirtschaftlichen Evolutionstheorien geht hervor, dass die Ausgestaltung von Governance-Systemen, abhängig von der Ausgangslage und dem Umfeld eines Versicherers, stark variieren muss. Für einen national agierenden Versicherer mit einfachem Risikoprofil und einfachen Strukturen kann damit eine andere Ausgestaltung des Governance-Systems sinnvoll sein, als für einen Konzern mit tausenden Mitarbeitern und komplexen Produkten in unterschiedlichen Ländern.

Gesetzgeber und BaFin ermöglichen Versicherern eine angemessene Umsetzung des Governance-Systems mit dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Dabei ist Regulatorik in einer Weise anzuwenden, dass sie die Art, den Umfang und die Komplexität der Risiken eines Versicherers angemessen berücksichtigen.²⁷² Ebenso wie diese Arbeit unterteilt der Gesetzgeber den Begriff der Verhältnismäßigkeit in die Begriffe *Proportionalität*²⁷³ und *Wesentlichkeit*²⁷⁴. Beide Ansätze werden im Folgenden erläutert.

Im Sinne der *Proportionalität* haben Versicherer, abhängig von ihrem Risikoprofil, einen Ermessens-

²⁷¹ Siehe Kapitel 3.1.5.

²⁷² Siehe § 296 Abs. 1 VAG.

²⁷³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 12 - 16).

²⁷⁴ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 17 - 20, 68, 168).

spielraum, in welcher Weise sie regulatorische Anforderungen umsetzen.²⁷⁵ Es geht dabei explizit nicht darum, ob eine Anforderung des Regulators umzusetzen ist, sondern wie sie umgesetzt wird. So ist es beispielsweise bei großen und komplexen Versicherern nötig, umfangreiche Risiko-Kontrollsysteme mit zahlreichen, spezialisierten Mitarbeitern aufzusetzen. Gleichzeitig kann es bei einem kleinen Ein-Sparten-Versicherer angemessen sein, einen einzigen Risikomanager zu etablieren. Prinzipiell erlaubt die BaFin eine Anwendung des Proportionalitätsprinzips in allen Bereichen der Organisation. Darüber hinaus macht die Aufsicht an zwei Stellen in der Regulatorik explizit auf die Anwendung des Prinzips aufmerksam: bei der Ausgestaltung von Kontrollfunktionen²⁷⁶ sowie der Trennung von Berechnung und Validierung der versicherungstechnischen Rückstellungen²⁷⁷.

Im Vergleich zur *Proportionalität* zielt *Wesentlichkeit* darauf ab, mit welchen Entscheidungen sich ein Versicherer vordergründig beschäftigt. Indem sich Versicherer im Tagesgeschäft auf ihre wesentlichen Entscheidungen konzentrieren, sparen sie Ressourcen und schaffen Zeit für Themen, die ihre Wertschöpfung gefährden oder besonders positiv beeinflussen können. BaFin und Gesetz nennen das Wesentlichkeitsprinzip explizit in den folgenden Zusammenhängen:

- Wesentliche Risiken im Governance-System müssen vordergründig betrachtet werden.²⁷⁸
- Wesentliche Unterschiede in der Bilanzierung müssen gesondert erläutert werden.²⁷⁹
- Eine wesentliche Änderung des Gesamtrisikoprofils löst einen Ad-hoc-ORSA aus.²⁸⁰
- Das Interne Kontrollsystem muss dem Risikoprofil angemessen sein und damit alle Prozesse, die mit wesentlichen Risiken versehen sind, berücksichtigen.²⁸¹
- Wesentliche Schadenereignisse sind der Geschäftsführung zu berichten.²⁸²

Der Regulator verwendet den Wesentlichkeitsbegriff also in zwei unterschiedlichen Kontexten. Erstens bezieht er sich auf Kennzahlen aus den Bereichen Risiko, Bilanzierung und Schaden, wobei eine Quantifizierung des Wesentlichkeitsbegriffs erfolgen kann. Zweitens bezieht er sich auf Prozesse und Risikoprofile. Hier ist eine qualitative Definition des Wesentlichkeitsbegriffs nötig.

Blickt man auf die regulatorischen Vorgaben, so ist fraglich, wie der Wesentlichkeitsbegriff zu

²⁷⁵ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 13).

²⁷⁶ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 77 S. 1, 83 S. 1). So können bei Versicherern mit wenig komplexem Risikoprofil beispielsweise mehrere Kontrollfunktionen/Schlüsselfunktionen unter bestimmten Voraussetzungen in Personalunion geführt werden.

²⁷⁷ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 102 S. 2). Bei wenig komplexem Risikoprofil können unter prozessualer Trennung die Berechnung und Validierung der versicherungstechnischen Rückstellungen von einer Person durchgeführt werden.

²⁷⁸ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 17 - 20) i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 30, 44) für originäre Risikomanagement-Themen sowie BaFin (2017a, Rz. 89) für wesentliche Compliance-Risiken.

²⁷⁹ Siehe § 40 Abs. 2 S. 4 VAG.

²⁸⁰ Siehe § 27 Abs. 1 VAG.

²⁸¹ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 232 - 233) i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 17 - 20).

²⁸² Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 168).

bemessen ist. Um dies herauszufinden, greift diese Arbeit auf das Regulierungswerk Solvency II zurück. Dieses hat den Wesentlichkeitsbegriff in der Regulierung maßgebend geprägt.²⁸³ Ziel von Solvency II ist es, Risiken zu begrenzen um mögliche Insolvenzen von Versicherern in Stresssituationen zu verhindern.²⁸⁴ Ausgangspunkt der Wesentlichkeit sollte daher die Risikobegrenzung eines Versicherers nach Solvency II sein. Das Risiko eines Versicherers wird dabei in einem Risikomodell als Risikokapitalanforderung, auch Solvabilitätsanforderung oder SCR genannt, berechnet. Die BaFin gibt dabei vor, dass ein Versicherer immer über mehr Eigenkapital als SCR verfügen muss.²⁸⁵

Eine quantitative Wesentlichkeitsgrenze könnte somit wie folgt hergeleitet werden: Ausgehend vom Risiko (SCR) und Eigenkapital (EK) eines Versicherers lässt sich berechnen, welche Ereignisse zu einer Unterschreitung der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderung führen. Dies trifft auf alle Ereignisse zu, nach denen bei einem Versicherer weniger Eigenkapital (EK) als Risiken (SCR) vorhanden sind. Somit könnte die quantitative Wesentlichkeitsgrenze eines Versicherers als die Differenz zwischen seinem Eigenkapital und den vorhandenen Risiken (EK - SCR) definiert werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Eigenkapital und Risiken eines Versicherers, abhängig von seiner wirtschaftlichen Lage, im Zeitverlauf schwanken. Somit muss ein zusätzlicher Sicherheitspuffer eingeplant werden, der die Höhe der Wesentlichkeitsschwelle weiter schmälert. Der Sicherheitspuffer kann auf Basis der unterjährigen Schwankungen der Bedeckungsquote (BQ = EK/SCR) in den letzten Jahren bestimmt werden. Eine absolute Wesentlichkeitsgrenze (WG) im Sinne eines existenzgefährdenden Risikos des Versicherers würde sich damit wie folgt berechnen:

$$WG \text{ (existenzbedrohend)} = EK - \text{Schwankung der BQ (in \%)} * EK - SCR \text{ }^{286}$$

Demnach würden eine Entscheidung für einen Versicherer dann als wesentlich eingestuft, wenn das Ergebnis der Entscheidung in einem Stressszenario die existenzbedrohende Wesentlichkeitsgrenze überschreitet. Neben der existenzbedrohenden Wesentlichkeit könnten Unternehmen eine Wesentlichkeitsgrenze definieren, ab der der Vorstand in eine Entscheidung einbezogen werden muss. Solche Entscheidungen werden in dieser Arbeit als wesentliche Unternehmensentscheidungen bezeichnet. Die Wesentlichkeitsgrenze könnte dabei als fester Prozentsatz der existenzbedrohenden

²⁸³ Siehe diverse Artikel und Randziffern in 2009/138/EC, 2015/35 DVO sowie in BaFin (2017a).

²⁸⁴ Siehe Vorbemerkung 26 2009/138 EC.

²⁸⁵ Genau genommen spricht der Regulator von anrechnungsfähigen Eigenmitteln (siehe § 89 Abs. 1 VAG). Diese können sich bei Vorhandensein von eigenkapitalähnlichen Finanzinstrumenten sowie bei nicht anrechnungsfähigem Eigenkapital vom Eigenkapital des Versicherers unterscheiden. Zur Vereinfachung werden an dieser Stelle der Begriff Eigenmittel und Eigenkapital jedoch gleich gesetzt.

²⁸⁶ Ein Beispiel: Ein Versicherer verfügt über Eigenkapital (EK) von 1,5 Mrd. Euro und über eine Kapitalanforderung (SCR) von 1 Mrd. Euro. Die maximale unterjährige Schwankung der Bedeckungsquote über die letzten Jahrzehnte beträgt 20 Prozent. Somit könnte eine absolute Wesentlichkeitsgrenze des Versicherers 300 Mio. Euro betragen.

Wesentlichkeit festgelegt werden. Wirtschaftsprüfer verwenden z.B. Wesentlichkeitsgrenzen für Schätzfehler in der Bilanz von 0,5 bis 5 Prozent des Eigenkapitals.²⁸⁷ Analog könnte der Wesentlichkeitsbegriff für den Versicherer auf einen bestimmten Anteil der existenzbedrohenden Wesentlichkeitsgrenze festgelegt werden.

Nach dem Festlegen der Wesentlichkeitsschwelle kann diese auf einzelne Risikokategorien sowie Geschäftsbereiche heruntergebrochen werden. Generell ist dabei zu beachten, dass die Kapitalanforderung und die Eigenkapitalquote eines Versicherers, je nach wirtschaftlicher Lage, im Laufe der Zeit schwanken. Mit einer Änderung von SCR und EK, sowie der Schwankung der BQ, muss sich somit auch die Wesentlichkeitsgrenze des Versicherers dynamisch anpassen.

Ist eine qualitative Wesentlichkeitsdefinition festgelegt, so kann aus dieser eine quantitative Wesentlichkeitsdefinition abgeleitet werden. Ein Unternehmensprozess könnte dann für den Versicherer als wesentlich gelten, wenn ein Versagen des Prozesses einen Schaden in Höhe der Wesentlichkeitsgrenze verursacht; selbst dann, wenn der Schaden nur mit einer geringen vordefinierten Wahrscheinlichkeit eintritt. Prozesse mit einer hohen Fehleranfälligkeit sollten ebenfalls als wesentlich gelten, wenn das Entstehen eines wesentlichen Schadens durch mehrfaches Prozessversagen möglich ist.²⁸⁸

Anschließend an das Festlegen von Wesentlichkeitsschwellen müssen der quantitative und qualitative Wesentlichkeitsbegriff im Unternehmen angewendet werden. Im Sinne des Internen Kontrollsystems müssen alle aus Sicht der Geschäftsbereiche wesentlichen Prozesse mit wirksamen Kontrollen versehen werden.²⁸⁹ Wesentliche Unternehmensentscheidungen sollten dabei immer vorab durch fachliche Kontrollfunktionen kontrolliert werden.²⁹⁰ Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass alle wesentlichen Entscheidungen von mindestens zwei Vorständen getroffen werden.²⁹¹

Geschäftsbereiche sollten darüber hinaus eigene Wesentlichkeitsschwellen definieren. Diese sollten im Einklang mit dem unternehmensübergreifenden Wesentlichkeitsbegriff stehen. In der Regel handelt es sich dabei um alle Entscheidungen, die innerhalb eines Geschäftsbereichs getroffen werden und die Leistungsziele des Geschäftsbereichs gefährden können. Im Sinne des internen Kontrollsystems müssen entsprechende Entscheidungen mit wirksamen Selbstkontrollen versehen werden.

Wie bereits im Kontext der Wesentlichkeit aufgezeigt, ist die Anwendung des Proportionalitäts- und

²⁸⁷ Siehe Chong (2000, S. 17).

²⁸⁸ Entsprechend der Kalibrierung des Solvency II Standardmodells auf ein 200-Jahres-Ereignis, sollte das Eintreten eines wesentlichen Schadens nach der Kontrolleinrichtung kumuliert maximal alle 200 Jahre auftreten (siehe 205/35 DVO, Vorbemerkung 35).

²⁸⁹ Siehe hierzu die Überlegungen zum IKS in Kapitel 3.1.2.4.

²⁹⁰ Siehe Kapitel 3.2.5 und 3.1.2.4

²⁹¹ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 86).

Wesentlichkeitsprinzips keine einmalige Entscheidung. Entsprechend der evolutorischen Theorien ändern sich die Strukturen und das Risikoprofil eines Versicherers im Zeitverlauf. Somit muss regelmäßig überprüft werden, ob die Anwendung des *Proportionalitäts- oder Wesentlichkeitsprinzips* noch zum Risiko des Versicherers passt.²⁹² Die Beurteilung könnte im Governance-Komitee erfolgen und durch den Gesamtvorstand verabschiedet werden. Aus Zwecken der Transparenz sollte außerdem eine unternehmensindividuelle Leitlinie oder Arbeitsanweisung zum Thema *Proportionalität und Wesentlichkeit* erstellt werden.²⁹³

Übergreifend zeigt sich, dass Gesetzgeber und BaFin mit Vorgaben zu *Proportionalität und Wesentlichkeit* ein Governance-System fördern, das sich auf wesentliche Entscheidungen und Risiken fokussiert. Theoretische Überlegungen verdeutlichen, dass die Anwendung des Wesentlichkeitsgedankens einen erheblichen Einfluss auf das Tagesgeschäft eines Versicherers hat. Da Gesetzgeber und BaFin nur sehr abstrakt auf den Begriff der Wesentlichkeit eingehen, wäre eine Hilfestellung und Erläuterung der BaFin zur Herleitung von Wesentlichkeitsschwellen sinnvoll. Ein Beispiel zur Herleitung von qualitativen und quantitativen Wesentlichkeitsschwellen wurde in diesem Kapitel aufgezeigt. Dabei ist anzumerken, dass sich auf Basis regulatorischer Vorgaben für die *Wesentlichkeit* weit konkretere Anwendungshinweise ableiten lassen, als für die *Proportionalität*.

3.1.2 Anreize und Kontrollen

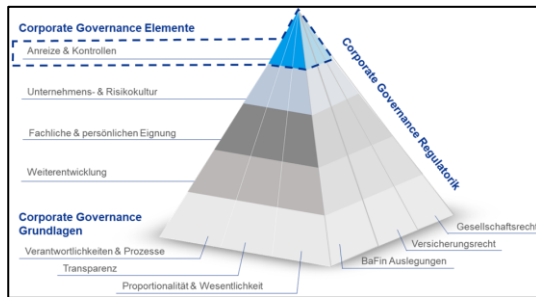


Abb. 1b: Corporate-Governance-Rahmenmodell.

Dieses Kapitel diskutiert den Aufbau eines *Anreiz- und Kontrollsystems*. Dafür werden Zielvorgaben für Manager und Mitarbeiter hergeleitet und mit Vergütungsmechanismen verknüpft. Im Anschluss erfolgt eine Kontrolle der Zielerreichung über einen internen Kontrollrahmen und ein Internes Kontrollsystem (IKS). Abschließend werden die Auswirkungen von möglichen konfliktären Zielen in der Geschäftsorganisation untersucht.

3.1.2.1 Zielvorgaben

Damit Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne der Unternehmenseigentümer arbeiten, müssen ihnen finanzielle wie nicht finanzielle Anreize gesetzt werden. Diese Anreize sollen sie dazu bewegen, im

²⁹² Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 14).

²⁹³ Siehe hierzu auch Kapitel 3.1.1.2. Als Selbstkontrollen werden Kontrollen bezeichnet, wenn der Geschäftsprozess und die zugehörige Kontrolle vom selben Geschäftsbereich verantwortet werden.

Rahmen ihrer Möglichkeiten, einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten.²⁹⁴ Im betriebswirtschaftlichen Sinne werden Anreize als persönliche Ziele für jede Führungskraft und jeden Mitarbeiter definiert.²⁹⁵ Die persönlichen Ziele werden wiederum aus den strategischen und operativen Zielen eines Versicherers abgeleitet, die im Planungsprozess bestimmt werden.²⁹⁶

Rechtlich ergibt sich der Prozess der strategischen und operativen Unternehmensplanung aus der Pflicht der Geschäftsleiter ordentlich und gewissenhaft zu arbeiten.²⁹⁷ Die Geschäftsstrategie und die daraus abgeleitete Konzernplanung dienen also als Grundlage der Geschäftsführung. Damit der Aufsichtsrat die Einhaltung der Planung kontrollieren kann, muss der Vorstand Geschäftsstrategie und Planung mindestens jährlich mit dem Aufsichtsrat abstimmen.²⁹⁸

Dabei ist fraglich, ob Vorstand und Aufsichtsrat über ausreichend Wissen verfügen, um gemeinsam über Geschäftsstrategie und Planung zu entscheiden. Dies könnte bezweifelt werden, da eine begrenzte Anzahl an Vorständen und Aufsichtsräten keinen detaillierten Einblick in alle Unternehmensprozesse haben. Eine mögliche Lösung: Die Leiter aller Geschäftsbereiche könnten in den Strategie- und Planungsprozess eingebunden werden, um mit ihrem Wissen den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg des Versicherers zu optimieren.²⁹⁹ Aufgrund der Komplexität und Intransparenz von Versicherungsprozessen und -produkten³⁰⁰ könnten die Strategie und Planung des Versicherers zudem von fachlichen Kontrollfunktionen³⁰¹ überprüft werden.

Auch der Gesetzgeber sieht vor, dass Strategie und Planung des Versicherers kontrolliert werden – zumindest aus Risikosicht. Das Hinterfragen der Unternehmensstrategie erfolgt dabei in Form einer eigenen Risikostrategie, die im Einklang mit der Geschäftsstrategie stehen muss.³⁰² Auch soll die Unabhängige Risikocontrolling-Funktion (URCF) in den Prozess der Unternehmensplanung eingebunden werden.³⁰³ Über die URCF hinaus fordert der Gesetzgeber aber keine Einbindung von

²⁹⁴ Siehe hierzu Überlegungen der Prinzipal-Agenten-Theorie in Kapitel 2.2.2 .

²⁹⁵ Siehe Drucker (1954).

²⁹⁶ Siehe Bea und Schweitzer (2011, S. 298) und Götz (1998, S. 532).

²⁹⁷ Siehe Götz (1998, S. 532) i.V.m. § 76 Abs. 1 und § 93 Abs. 1 AktG sowie § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 76 Abs. 1 und § 93 Abs. 1 AktG. Die Pflicht zur ordentlichen und gewissenhaften Arbeit wird auch als Sorgfaltspflicht bezeichnet.

²⁹⁸ Siehe § 90 Abs. 1 S. 1 i.V.m. § 90 Abs. 2 AktG sowie § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 90 Abs. 1 S. 1 i.V.m. § 90 Abs. 2 AktG. Der Vorstand stimmt sich mit dem Aufsichtsrat außerdem zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens ab und informiert den Aufsichtsrat zu Strategie, Planung und Geschäftsentwicklung (siehe DCGK, Rz. 3.2 und 3.4 i.V.m. § 161 Abs. 1 AktG).

²⁹⁹ Nach dem Risikomanagement-Rahmenwerk CoSO muss ein Unternehmen eine Balance zwischen Wachstum, Ergebniszielen, Risiken und effizientem Ressourceneinsatz erreichen, um die Wertschöpfung zu maximieren (siehe CoSO (2017, S. 5)).

³⁰⁰ Siehe Kapitel 2.3.2.

³⁰¹ Dies sind die URCF, VMF und CF (siehe Kapitel 3.2.5).

³⁰² Siehe § 26 Abs. 2 VAG i.V.m. Art. 258 Abs. 2 2015/35 DVO und BaFin (2017a, Rz. 45). Auch muss die Geschäftsstrategie eine eigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung (ORSA) beinhalten (siehe § 27 Abs. 1 S. 2 VAG. Siehe Art 226 Abs. a DVO).

³⁰³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 146 Abs. f).

fachlichen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen in den Strategie- und Planungsprozess des Versicherers. Basierend auf den theoretischen Überlegungen dieser Arbeit sollten aus Kontrollperspektive neben der URCF auch die versicherungsmathematische Kontrollfunktion (VMF) und Compliance-Funktion (CF) in den Prozess eingebunden werden. Die VMF könnte zukünftige Verpflichtungen aus dem Versicherungsgeschäft über den Planungshorizont des Versicherers beurteilen.³⁰⁴ Die CF könnte prüfen, ob die gewählten Strategien mit regulatorischen und unternehmensinternen Standards vereinbar sind.³⁰⁵ Auch wenn nicht regulatorisch gefordert, werden die VMF und CF als Kontrollfunktionen im Folgenden deshalb im Strategie- und Planungsprozess berücksichtigt. Aufgrund der vielen unterschiedlichen zu berücksichtigenden Funktionen im Prozess sollte der Vorstand außerdem eine Funktion bestimmen, z.B. die Finanzfunktion, die den Strategie- und Planungsprozess koordiniert.

Nachdem die am Strategie- und Planungsprozess beteiligten Personen festgelegt wurden, muss der Prozess im Detail ausgestaltet werden. In seiner Verantwortlichkeit für die Unternehmensstrategie könnte der Vorstand den Strategieprozess des Unternehmens anstoßen. Er könnte einen Entwurf der Geschäftsstrategie erstellen und diesen anschließend an risikosteuernde Geschäftsbereiche und fachliche Kontrollfunktionen übergeben. Diese müssen die Strategie aus ihren fachlichen Verantwortungsbereichen heraus beurteilen, kontrollieren und weiterentwickeln. Unstimmigkeiten zwischen strategischen Impulsen einzelner Funktionen müssen vom Vorstand geklärt werden. Abschließend wird die Geschäftsstrategie mit dem Aufsichtsrat abgestimmt und vom Vorstand verabschiedet. Aus den Risiken, die sich aus der Geschäftsstrategie ergeben, entwickelt der Vorstand zusammen mit der URCF eine Risikostrategie.³⁰⁶

Auf den Strategieprozess folgt der Prozess der operativen Planung. In der operativen Planung werden in Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat konkrete Geschäftsziele festgelegt.³⁰⁷ Dabei könnten risikosteuernde Geschäftsbereiche, Unterstützungsfunktionen und fachliche Kontrollfunktionen die operative Planung überprüfen. Risikosteuernde Funktionen prüfen dabei, ob die Planung das Wertschöpfungspotential der Gesellschaft voll ausschöpft. Fachliche Kontrollfunktionen prüfen, ob die Planung aus Sicht von Versicherungsmathematik, Risikocontrolling und Compliance angemessen erscheint. Nach der Prüfung und möglichen Anpassungen verabschiedet der Vorstand

³⁰⁴ Siehe Kapitel 3.2.5.3 sowie Art. 272 Abs. 1 - 3 2015/35 DVO.

³⁰⁵ Siehe Kapitel 3.2.5.4.

³⁰⁶ Um die Unabhängigkeit der Risiko-Kontrollfunktion zu wahren, ist im Sinne von Kapitel 3.2.5 darauf zu achten, dass die Risiko-Kontrollfunktion bei der Erstellung der Risikostrategie nur beratend tätig wird und keine Entscheidungen trifft.

³⁰⁷ Siehe Bea und Schweitzer (2011, S. 298) und Götz (1998, S. 532).

die Planung und bricht diese auf Geschäftsbereiche und Mitarbeiter herunter. Die operative Zielsetzung erfolgt dabei für jeden Mitarbeiter und für jede Führungskraft durch seinen Vorgesetzten. Werden Planziele für einzelne Vorstände und Mitarbeiter mit variablen Vergütungen verknüpft, so stellen diese einen Anreiz im Sinne der Agency-Theorie dar.

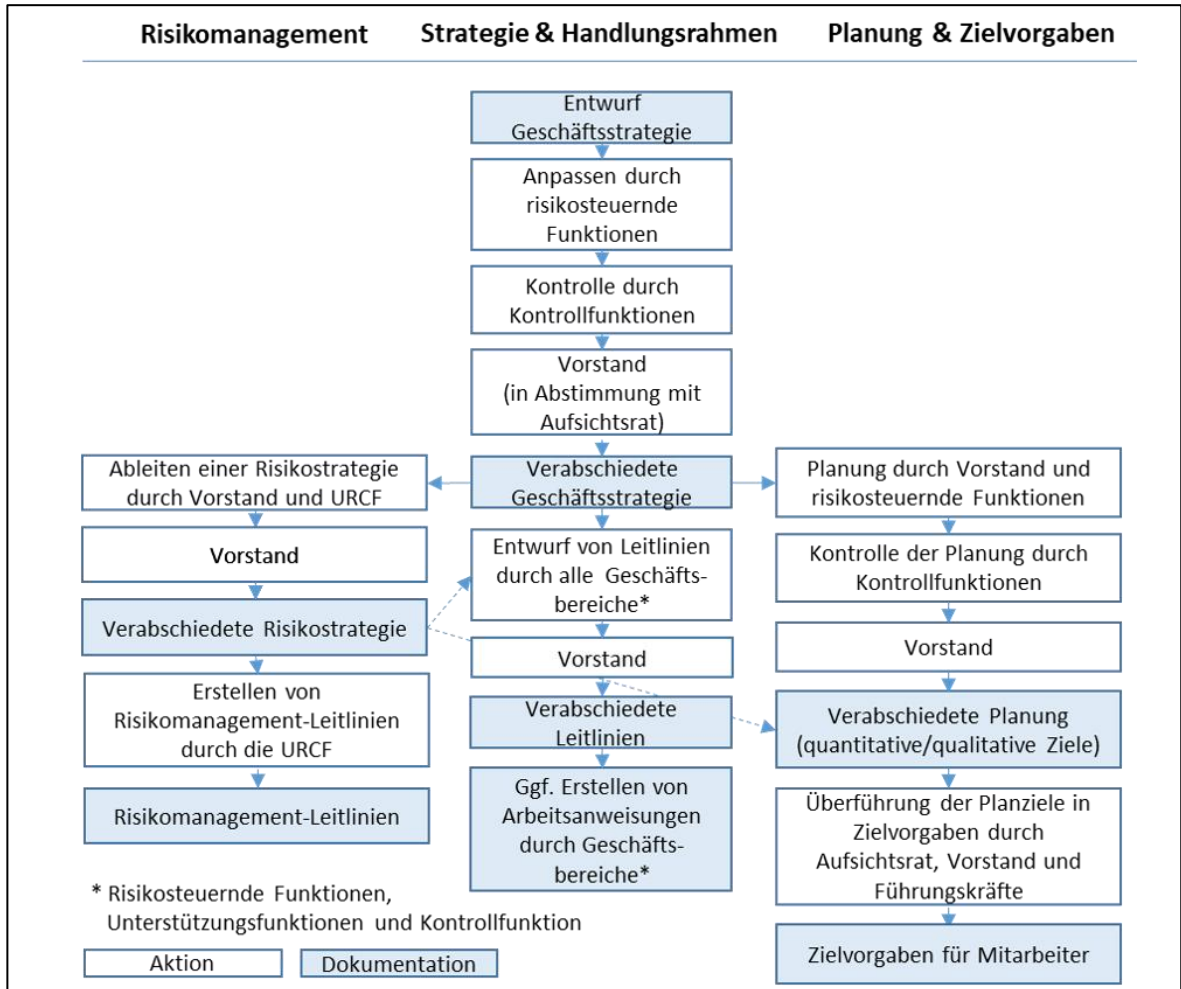


Abb. 5: Ableitung von Zielvorgaben einschließlich eines Verhaltens- und Handlungsrahmens aus dem Strategie- und Planungsprozesses des Versicherers (eigene Darstellung).

Eine Dokumentation der Ziele erfolgt auf zwei Ebenen: Erstens werden individuelle Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern getroffen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um quantifizierte Umsatz- oder Profitabilitätsziele. Für nicht vertriebsnahe Funktionen, wie Kontrollfunktionen, kann die Zielvorgabe auch in Form von qualitativen Zielen erfolgen, wie einer Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems.³⁰⁸ Zweitens erfolgt eine Dokumentation der übergreifenden Geschäfts-

³⁰⁸ So fordert die BaFin (2017a, Rz. 243) beispielsweise eine laufende „Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems“ für Vorstand und Kontrollfunktionen.

und Risikostrategie, unternehmensinterner Leitlinien sowie weiterer Regelwerke des Versicherers.³⁰⁹ Alle Regelwerke müssen konsistent aus der Geschäftsstrategie abgeleitet und auf die Risikostrategie abgestimmt werden.³¹⁰ Auch die Grundlagen der Vergütungspolitik werden schriftlich fixiert.³¹¹ Das Ableiten von Planung und Zielvorgaben ist in Abbildung 5 dargestellt.

Zuletzt stellt sich im Sinne der *Proportionalität* die Frage, wie sich die Entwicklung von Zielvorgaben für kleine und große Versicherer unterscheidet. Die Gesetzgebung trifft hierzu keine expliziten Aussagen. Da das Setzen von strategischen Zielen eine wichtige Grundlage der Geschäftsführung ist, scheint ein Einbinden von risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen in den Strategie- und Planungsprozess unverzichtbar zu sein. Jedoch existieren bei kleinen Versicherern per se weniger risikosteuernde Geschäftsbereiche und fachliche Kontrollfunktionen.³¹² So müssen kleine Gesellschaften den Strategie- und Planungsprozess für weniger Geschäftszweige durchlaufen.

Übergreifend kann festgestellt werden, dass regulatorische Vorgaben zum Strategie- und Planungsprozess eines Versicherers großteils mit theoretischen Governance-Überlegungen in Einklang stehen. Jedoch sieht der Gesetzgeber keine Einbindung von risikosteuernden Funktionen, der VMF oder der CF in den Strategie- und Planungsprozess vor. Aus theoretischen Gesichtspunkten ist eine entsprechende Einbindung jedoch nötig. Darüber hinaus könnten zusätzliche Hinweise der BaFin Versicherer unterstützen, aus Strategie und Planung konsistente Ziele und Leitlinien abzuleiten. Eine aus theoretischer Sicht sinnvolle Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zu Zielvorgaben zeigt Tabelle 7.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist verantwortlich für Strategie, Planung und Zielvorgaben - Operative Koordination durch einen Geschäftsbereich - Strategie- und Planung werden mit dem Aufsichtsrat abgestimmt - Zur Optimierung der Wertschöpfung müssen auch risikosteuernde Funktionen und fachliche Kontrollfunktionen in den Prozess eingebunden werden - Die operative Zielsetzung erfolgt durch die jeweils Vorgesetzten (Aufsichtsrat für Vorstand, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Strategie im Rahmen der Geschäfts- und Risikostrategie - Dokumentation des Verhaltens- und Handlungsrahmens in Leitlinien 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger beteiligte Funktionen/ Geschäftsbereiche bei kleineren Unternehmen

Tabelle 7: Governance-Grundlagen in Bezug auf Zielvorgaben.

³⁰⁹ Siehe Kapitel 3.1.1.2.

³¹⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 45).

³¹¹ Siehe 2015/35 DVO Art. 258 Abs. 1 S. 1.

³¹² Je nach Risikoprofil kann ein Vorstand gleichzeitig die Aufgaben einer Kontrollfunktion wahrnehmen (siehe BaFin (2017a, Rz. 82)) oder mehrere Kontrollfunktionen können von einer Person ausgeübt werden (siehe BaFin (2017a, Rz. 83)).

3.1.2.2 Vergütungsmechanismen

In diesem Kapitel wird diskutiert, wie individuelle Ziele von Führungskräften oder Mitarbeitern und deren Vergütung miteinander verknüpft werden können. Nach den formal-theoretischen Modellen der Prinzipal-Agenten-Theorie kann ein optimales Vergütungssystem für Agenten aus deren Zielvorgaben hergeleitet werden.³¹³ Zur Herleitung sind aber viele Informationen nötig, wie der Grad der Risikoaversion eines Mitarbeiters oder die Wahrscheinlichkeit, mit der das Handeln eines Mitarbeiters zu einem beobachtbaren positiven Ergebnis führt. Da entsprechende Informationen in der Realität nicht verfügbar sind, werden in dieser Arbeit keine formal-theoretischen Modelle für die Ableitung von Vergütungssystemen genutzt. Jedoch werden Tendenzaussagen aus der Prinzipal-Agenten-Theorie verwendet um eine optimale Vergütungspolitik aufzusetzen.³¹⁴

Prinzipiell könnte die Entlohnung der Mitarbeiter vollständig an den Unternehmenserfolg gekoppelt werden. Dies hätte den Vorteil, dass bei vollem Arbeitseinsatz aller Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl deren Entlohnung als auch die Wertschöpfung des Versicherers optimiert wird. In der Prinzipal-Agenten-Theorie gibt es jedoch zwei Gründe, die gegen ein solches Vergütungsmodell sprechen. Erstens sind Arbeitnehmer in der Regel risikoavers. Das bedeutet, dass Angestellte unsichere Vergütungen scheuen und zum Eingehen eines Arbeitsverhältnisses mindestens eine fixierte Basisvergütung verlangen. Zweitens ist die Vergütung eines Agenten am Gesamterfolg des Unternehmens problematisch, weil kaum feststellbar ist, wie viel ein einzelner Agent zum Gesamterfolg beigetragen hat.³¹⁵ Dies könnte einen Agenten dazu veranlassen sich nicht anzustrengen, da der Gesamterfolg des Unternehmens zu stark von der Leistung anderer Mitarbeiter und externer Faktoren abhängt.³¹⁶ Versicherer sollten somit neben einer variablen Vergütung auch ein Festgehalt bezahlen. Variable Vergütungen müssen darüber hinaus an Ziele gekoppelt werden, die möglichst nur durch Leistungen des einzelnen Mitarbeiters beeinflusst werden können.

Neben der Art der Vergütung muss auch der Zeithorizont einer variablen Vergütung diskutiert werden. Klassische Prinzipal-Agenten-Modelle beschreiben ein Ein-Perioden-Modell, in dem am Ende der Periode der Projekterfolg ersichtlich wird. Der Mitarbeiter kann dann basierend auf dem Projekterfolg vergütet werden. In der Praxis wird der finanzielle Erfolg einer Entscheidung eines Mitarbeiters aber nur über viele Perioden verteilt sichtbar. Dies bedeutet, dass variable Vergütungen

³¹³ Siehe u.a. Spreemann (1987, S.10).

³¹⁴ Siehe hierzu auch die Diskussion zur Anwendbarkeit der Prinzipal-Agenten-Theorie in Kapitel 2.2.2.

³¹⁵ Siehe Spreemann (1987, S. 7).

³¹⁶ Holmström (1982, S. 329) geht dabei davon aus, dass bei sehr großen Unternehmen der Einfluss eines einzelnen Agenten auf das Gesamtunternehmen verschwindend gering wird.

am Gewinn mehrerer, aufeinanderfolgender Geschäftsjahre bemessen werden müssten. Eine Kopplung der Bonuszahlungen für Mitarbeiter an den Erfolg mehrerer zukünftiger Geschäftsjahre ist jedoch problematisch. Denn erstens führt das Koppeln der Boni an den Erfolg zukünftiger Geschäftsjahre dazu, dass die Höhe der Zahlung für einen Mitarbeiter noch intransparenter wird und zweitens ziehen Agenten in der Regel heutige Zahlung einer zukünftigen Zahlung vor.³¹⁷ Eine variable Vergütung müsste demnach so früh wie möglich ausbezahlt werden, wenn sie als Anreizsetzung für den Agenten wirken soll.

Die Diskussion über den Zeithorizont von variablen Vergütungen zeigt damit zwei Herausforderungen. Erstens sollten Führungskräfte und Mitarbeiter ihre variable Vergütung bereits am Ende eines Geschäftsjahres erhalten. Dies ist aber nur möglich, wenn zukünftige Erträge aus laufendem Geschäft bereits heute abgeschätzt werden können. Eine Bewertung von zukünftigen Erträgen und Risiken ist daher wichtig. Sie kann durch das Aktuariat eines Versicherers erfolgen. Versicherungsmathematische Funktion (VMF) und Risikokontrollfunktion (URCF) können die Ergebnisse der Bewertung unabhängig kontrollieren. Zweitens ist es wichtig, dass die variable Vergütung eines Mitarbeiters nicht ausschließlich an den Gesamterfolg eines Unternehmens gekoppelt ist. So könnten individuelle Kennzahlen aus den Arbeitsabläufen eines Mitarbeiters abgeleitet werden, die darauf hindeuten, ob der Mitarbeiter einen, im Rahmen seiner Möglichkeiten, starken oder geringen Beitrag zum finanziellen Erfolg eines Geschäftsjahrs geleistet hat.

Neben der Versicherungstheorie beschäftigen sich auch Gesetzgeber und BaFin mit der Vergütung von Führungskräften und Mitarbeitern. Im Aktiengesetz sowie im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sind Vergütungsgrundsätze für Vorstand und Aufsichtsrat abstrakt geregelt.³¹⁸ Die Versicherungsregulierung schreibt darüber hinaus eine angemessene, transparente und nachhaltige Entwicklung von Vergütungsmechanismen vor.³¹⁹ Die Vergütungspolitik und -praktiken eines Versicherers sollen dabei im Einklang mit der Geschäfts- und Risikostrategie des Unternehmens, seinem Risikoprofil, seinen Zielen und seinen Risikomanagementpraktiken stehen.³²⁰ Außerdem sieht die Versicherungs-Regulierung Ereignisse vor, die Einfluss auf die Vergütung haben. So kann die BaFin bei der Nichtbedeckung der Solvabilitätsanforderung die variable Vergütung von Mitarbeitern und Managern auf einen bestimmten Anteil des Jahresergebnisses kürzen oder ganz streichen.³²¹

³¹⁷ Siehe Samuelson (1937, S. 156).

³¹⁸ Siehe §§ 86 und 113 AktG i.V.m. DCGK (Rz. 4.2.3. - 4.2.5.)

³¹⁹ Siehe § 25 Abs. 1 VAG.

³²⁰ Siehe Art. 275 Abs. 1a - b 2015/35 DVO.

³²¹ Siehe § 24 Abs. 4 S. 1 VAG i.V.m. § 134 Abs. 1 VAG). Entsprechende Regelungen müssen außerdem in den Verträgen mit

Neben Vergütungsgrundsätzen haben Gesetzgeber und Finanzaufsicht verschärfte Vergütungsregelungen für bestimmte Führungskräfte festgeschrieben. Diese gelten für Vorstandsmitglieder, Personen die das Unternehmen tatsächlich leiten, Inhaber von Kontrollfunktionen und Mitarbeiter, deren Tätigkeit das Risikoprofil des Unternehmens maßgeblich beeinflusst.³²² Entsprechend der theoretischen Überlegungen sieht der Gesetzgeber für diese Führungskräfte und Mitarbeiter fixe und variable Vergütungsbestandteile vor,³²³ die auf qualitativen und quantitativen Zielvorgaben basieren.³²⁴ Die variable Vergütung soll von den Leistungen des Mitarbeiters oder der Führungskraft abhängig sein, vom Erfolg des betreffenden Geschäftsbereichs und dem Gesamtergebnis des Unternehmens.³²⁵ Darüber hinaus fordert die BaFin, dass wesentliche Teile von hohen variablen Vergütungen nur gestreckt über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren ausbezahlt werden dürfen.³²⁶ Dies soll Mitarbeiter motivieren auf den langfristigen Erfolg der Gesellschaft hinzuarbeiten. Dabei ist jedoch problematisch, dass der Bonus nicht an den Erfolg der zukünftigen Geschäftsjahre gekoppelt ist, sondern lediglich über mehrere Geschäftsjahre verteilt ausbezahlt wird. Interessant ist darüber hinaus, dass die genannten Regelungen nicht für den Aufsichtsrat eines Versicherers gelten. Dieser wird nach dem Aktiengesetz vergütet und kann einen Anteil am Jahresgewinn der Gesellschaft erhalten, wenn die Kapitalverzinsung der Gesellschaft vier Prozent überschreitet.³²⁷ Warum Regelungen zur Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat auseinanderfallen, ist auf Basis der aufgeführten theoretischen Überlegungen nicht nachvollziehbar.

Hat ein Versicherer seine Vergütungspolitik auf Basis theoretischer Überlegungen und regulatorischer Vorgaben festgeschrieben, muss eine verantwortliche Person für die Koordination von Änderungen an der Vergütungspolitik bestimmt werden. Die Koordinationsverantwortung könnte an die Personalfunktion sowie an den für Personal verantwortlichen Vorstand delegiert werden. In seiner Leitungsverantwortung muss der Gesamtvorstand Änderungen an der Vergütungspolitik verabschieden und deren Einhaltung überwachen.³²⁸ In der Verabschiedung der jährlichen Vergütungspakete dürfen Aufsichtsrat und Vorstand aber nicht ihre eigene Vergütung beschließen. Die Vergütung des Vorstands muss vom Aufsichtsrat und die Vergütung des Aufsichtsrats durch die Hauptversammlung

Geschäftsleitern, Mitarbeitern und Aufsichtsratsmitgliedern festgeschrieben werden (siehe § 24 Abs. 4 S. 3 VAG).

³²² Siehe Art. 275 Abs. 1c 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2016a, Rz. 3).

³²³ Siehe Art. 275 Abs. 2a 2015/35 DVO.

³²⁴ Siehe Art. 275 Abs. 2d 2015/35 DVO.

³²⁵ Siehe Art. 275 Abs. 2b 2015/35 DVO.

³²⁶ Siehe Art. 275 Abs. 2c 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2016a, Rz. 4). Wesentliche Teile sind bei Personen unterhalb des Vorstandes mindestens 40 Prozent der variablen Vergütung; bei Vorstandsmitgliedern mindestens 60 Prozent der variablen Vergütung.

³²⁷ Siehe § 189 Abs. 4 VAG i.V.m. § 113 Abs. 3 AktG sowie § 113 Abs. 3 AktG.

³²⁸ Siehe § 161 Abs. 1 AktG i.V.m. DCGK (Rz. 4.2.2 S. 2).

beschlossen werden.³²⁹

Im Governance-Komitee könnten die Kontrollfunktionen in Zusammenarbeit mit der Personalfunktion jährlich prüfen, ob die Vergütungspolitik des Unternehmens zu Fehlanreizen führt, die Risiken für den Versicherer bergen. Größere Versicherer mit komplexeren Vergütungsstrukturen könnten für diese Aufgabe ein Vergütungs-Komitee etablieren. Das Komitee könnte aus Vertretern der Personalfunktion, des Vorstands und des Aufsichtsrats bestehen sowie aus dem Governance Secretary und der URCF. Ein Vergütungskomitee wird von der Aufsicht empfohlen.³³⁰

Im Sinne der Transparenz müssen Versicherer ihre Vergütungspolitik in einer Leitlinie fixieren.³³¹ Auch müssen Grundzüge der Vergütung im RSR und SFCR berichtet werden.³³² Bei börsennotierten Gesellschaften wird die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder im Geschäftsbericht offengelegt.³³³ Alle Gesellschaften müssen hingegen die Gesamtbezüge des Vorstands³³⁴ veröffentlichen.

Übergreifend kann festgestellt werden, dass regulatorische Vorgaben zu Vergütungsmechanismen im Wesentlichen mit den Überlegungen der Governance-Theorie im Einklang stehen. Lediglich der Anspruch des Aufsichtsrats auf eine variable Vergütung, die allein vom Überschuss des Versicherers abhängt, ist fragwürdig. Es wäre daher zu empfehlen, dass die Vergütungsbestimmungen für den Aufsichtsrat im Einklang mit der Vergütung des Vorstands geregelt werden. Eine aus theoretischer Sicht wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur Vergütung zeigt Tabelle 8.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist mit dem Governance/Vergütungs-Komitee verantwortlich für eine angemessene Vergütungspolitik - Die Koordination der Vergütungspolitik kann beim Personalressort liegen 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Vergütungsgrundsätze in einer Vergütungsleitlinie - Individuelle Dokumentation der Zielvorgaben für einzelne Mitarbeiter - Veröffentlichung der Gesamtvergütung und ggf. Veröffentlichung der Vorstandsbezüge 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen können die Vergütungspolitik an ihr Geschäftsmodell anpassen - Etablieren eines Vergütungskomitees bei großen Versicherern

Tabelle 8: Governance-Grundlagen in Bezug auf Vergütung.

³²⁹ Siehe §§ 87 Abs. 1 S. 1 und 113 Abs. 1 S. 1 - 2 AktG sowie §§ 33 Abs. 2 S. 2 und 189 Abs. 2 S. 1 VAG i.V.m. §§ 87 Abs. 1 S. 1 und 113 Abs. 1 S. 1 - 2 AktG.

³³⁰ Siehe EIOPA (2015a, Rz. 1.41). Für den Fall, dass kein Komitee gebildet wird, muss das Vorstandsgremium die Aufgabe des Vergütungskomitees wahrnehmen (siehe EIOPA 2015a, Rz. 1.41).

³³¹ Siehe Art. 258 Abs. 1 S. 1 2015/35 DVO. Diese soll eine klare, transparente und wirksamen Vergütung sicherstellen.

³³² Siehe Art. 294 Abs. 1c und Art. 308 Abs. 1c 2015/35 DVO.

³³³ Siehe § 285 Abs. 9a S. 5 HGB. Die Hauptversammlung kann dies anders beschließen (siehe § 161 AktG i.V.m. DCGK (Rz. 4.2.4)).

³³⁴ Siehe § 285 Abs. 9a S. 1 HGB.

3.1.2.3 Interner Kontrollrahmen

Um festzustellen, ob Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Ziele erreicht haben, muss deren Arbeitseinsatz regelmäßig überprüft werden. In der Praxis ist es jedoch für eine Führungskraft nicht immer möglich, den Arbeitseinsatz eines Mitarbeiters zu beobachten. Aus diesem Grund wird ein Kontrollrahmen konzipiert, der eine laufende Kontrolle aller Agenten im Unternehmen sicherstellt. Dieser Kontrollrahmen soll insbesondere auch sicherstellen, dass Mitarbeiter im Rahmen der vorgegebenen Strategien und Leitlinien des Versicherers arbeiten.

Im Sinne der Agency-Theorie sollen Kontrollen Agency-Kosten minimieren. Zu den Agency-Kosten zählen die Kontrollkosten des Prinzipals, die Signalisierungskosten des Agenten und der verbleibende Wohlfahrtsverlust, der durch unterschiedliche Interessen von Prinzipal und Agent entsteht.³³⁵ Der Prinzipal kann den Wohlfahrtsverlust entweder hinnehmen oder durch Kontrollen den Agenten zu einer hohen Leistung bewegen.³³⁶ Kontrollen sollten dabei so lange intensiviert werden, bis die Grenzkosten der Kontrolle dem Grenzgewinn entsprechen, der durch den Abbau des Wohlfahrtsverlustes entsteht. Da die Geschäftsorganisation eines Unternehmens aus hintereinander geschalteten Prinzipal-Agenten-Beziehungen besteht, sind auf allen Hierarchieebenen Kontrollen zu etablieren.

Folgt man den Überlegungen aus Innovationstheorie und Motivationstheorie müssen Unternehmen neben Kontrollen auch Freiräume schaffen, um Mitarbeiter zu motivieren und um bestehende Prozesse und Produkte laufend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.³³⁷ Wendet man diese Überlegung auf den Kontrollrahmen eines Unternehmens an, so müssten Geschäftsbereiche die Möglichkeit erhalten, sich in einem begrenzten Umfang selbst zu kontrollieren.

Einige Vertreter der Prinzipal-Agenten-Theorie gehen sogar noch einen Schritt weiter. Sie gehen davon aus, dass keine Fremdkontrolle von Mitarbeitern nötig ist, da diese sich in ihrer Arbeit per se gegenseitig kontrollieren.³³⁸ Dabei werden Mitarbeiter mit niedrigen Leistungen in frühen Perioden von leistungsstarken Mitarbeitern gefördert, so dass sich im Mehrperiodenfall ein positives Ergebnis für die Gesellschaft einstellt.³³⁹ Bei Versicherern mit komplexem Geschäftsmodell und mehreren hundert oder tausend Mitarbeitern muss jedoch daran gezweifelt werden, dass sich ein entsprechendes

³³⁵ Siehe Kapitel 2.2.2. Der verbleibende Wohlfahrtsverlust entsteht, da es je nach Arbeitseinstellung des Agenten vorkommen kann, dass dieser trotz eines optimalen Vergütungsmodells nicht vollständig im Sinne des Eigentümers oder Vorgesetzten arbeitet.

³³⁶ Siehe Pratt und Zeckhauser (1985, S. 2 f.).

³³⁷ Siehe Kapitel 2.2.2 und 2.2.3 sowie O'Sullivan (2000), Davis et al. (1997), Herzberg (1959) und Lewis und Sundaramurthy (2003).

³³⁸ Siehe Varian (1990, S. 19). Dies gilt insbesondere in einem Modell mit einem Prinzipal und mehreren Agenten – z.B. im Falle eines Vorstands und mehrerer Geschäftsbereiche.

³³⁹ Siehe Varian (1990, S. 11).

Kontrollgleichgewicht unter Kollegen von selbst einstellt. Trotzdem untermauert die Theorie den Gedanken, dass sich Geschäftsbereiche in einem begrenzten Umfang selbst kontrollieren sollten.

Damit Selbstkontrollen wirksam durchgeführt werden, sollten drei Dinge beachtet werden. Erstens sollten Geschäftsbereiche alle Prozesse, die aus ihrer Sicht mit wesentlichen Risiken behaftet sind, wirksam kontrollieren.³⁴⁰ Um Interessenkonflikte zu vermeiden, sollten die Kontrollen nicht von derselben Person durchgeführt werden, die einen risikobehafteten Prozess verantwortet.³⁴¹ Die Geschäftsbereiche sollten zweitens im Sinne der Transparenz das Design der Kontrollen und deren Durchführung dokumentieren und einer zentralen unabhängigen Stelle offenlegen.³⁴² Drittens sollte regelmäßig überprüft werden, ob die konzipierten Selbstkontrollen wirksam sind. Diese Überprüfung könnte in Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen erfolgen. Selbstkontrollen werden in dieser Arbeit als wesentlicher Bestandteil des IKS angesehen und tiefgreifender im nachfolgenden Abschnitt 3.1.2.4 diskutiert.

Versicherungsspezifische Governance-Überlegungen haben gezeigt, dass ein System aus reinen Selbstkontrollen versagen kann und daher unabhängige Fremdkontrollen konzipiert werden müssen. Eine Fremdkontrolle im Sinne dieser Arbeit liegt dann vor, wenn ein Geschäftsbereich eine Entscheidung nicht selbst kontrolliert, sondern die Kontrolle von einem anderen Geschäftsbereich durchgeführt wird. Jedoch ist fraglich, wer diese Fremdkontrollen im Unternehmen durchführt. Folgt man den Überlegungen der Prinzipal-Agenten-Theorie, so kann der Eigentümer als Prinzipal wirksame Fremdkontrollen etablieren.³⁴³ Gleiches gilt für den Aufsichtsrat als Eigentümervertreter. Dabei muss der Aufsichtsrat die Kontrollen nicht selbst durchführen. Er kann die Kontrollaufgabe an einzelne Vorstände delegieren und somit Kontrollagenten im Vorstand etablieren.³⁴⁴ Dabei dürfen Vorstände aber keine risikosteuernden Tätigkeiten kontrollieren, die sie selbst verantworten. Dies würde zu einem Interessenkonflikt führen. Gleiches gilt für Bereichsleiter unterhalb des Vorstands.

Doch wann ist das Einrichten von Kontrollagenten überhaupt sinnvoll für einen Versicherer? Um Kontrollagenten effizient einzusetzen, ist es zunächst wichtig, dass genügend Agenten vorhanden sind, die einer fachlichen Fremdkontrolle unterzogen werden.³⁴⁵ Darüber hinaus ist der Wert von fachlichen Kontrollagenten umso größer, je komplexer und intransparenter die zu kontrollierende

³⁴⁰ Siehe Kapitel 3.1.1.3.

³⁴¹ Siehe Kapitel 2.2.2.

³⁴² Siehe Kapitel 3.1.1.2.

³⁴³ Siehe Kapitel 2.2.2.

³⁴⁴ Siehe Bohn (1987).

³⁴⁵ Siehe Bohn (1987, S. 293).

Tätigkeit ist. Im Fall von Versicherungsunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass ausreichend risikosteuernde Funktionen für eine Fremdkontrolle vorhanden sind³⁴⁶ und dass die Intransparenz des Geschäfts³⁴⁷ den Einsatz von fachlichen Kontrollfunktionen rechtfertigt.

Darüber hinaus können fachliche Kontrollfunktionen einen Wert schaffen, wenn sie über ein tiefgreifendes Verständnis der Geschäftsprozesse³⁴⁸ und Produkte des Versicherers verfügen.³⁴⁹ Dies ermöglicht Prozesse und Produkte auf ihre Wirtschaftlichkeit zu hinterfragen und Optimierungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Die Spezialisierung der fachlichen Kontrollfunktionen kann aus den Eigenheiten des Versicherungsgeschäfts abgeleitet werden.³⁵⁰ So sollten sich fachliche Kontrollfunktionen auf das Risikocontrolling, die Versicherungsmathematik oder die Compliance spezialisieren.

Ob der Einsatz von fachlichen Kontrollfunktionen effizient ist, hängt von einem weiteren Parameter ab, nämlich der Anzahl an Hierarchieebenen im Unternehmen.³⁵¹ Der Einsatz von fachlichen Kontrollfunktionen kann nach theoretischen Überlegungen die Wertschöpfung eines Versicherers umso besser unterstützen, je flacher dessen Hierarchien sind. Dies ist nachvollziehbar, da die Kontrollfunktionen einen Teil der fachlichen Kontrollarbeit des Vorgesetzten übernehmen. In der Praxis wird allerdings davon ausgegangen, dass bei Versicherern enorm starre Rangfolgen mit vielen Hierarchieebenen vorherrschen.³⁵² Dies würde bedeuten, dass in Versicherungsunternehmen erst ein kultureller Wandel mit einem Abbau von Hierarchien erfolgen müsste, bevor fachliche Kontrollfunktionen wertschaffend arbeiten können.³⁵³

Aus den untersuchten Fallbeispielen wurde darüber hinaus deutlich, dass neben drei fachlichen Kontrollfunktionen eine übergreifende prozessunabhängige Kontrollfunktion etabliert werden muss.³⁵⁴ Diese Rolle übernimmt die Interne Audit-Funktion (IAF). Sie überprüft stichprobenartig und fortlaufend die gesamte Geschäftsorganisation, einschließlich der von den Geschäftsbereichen etablierten Selbst- und Fremdkontrollen. So können sich fachlichen Kontrollfunktionen auf die

³⁴⁶ Siehe Kapitel 3.2.3.

³⁴⁷ Siehe Kapitel 3.2.5.

³⁴⁸ Als Geschäftsprozesse werden in dieser Arbeit alle Prozesse angesehen, die direkt an der Wertschöpfung eines Versicherers beteiligt sind. Unternehmensprozesse hingegen beinhalten alle Prozesse des Versicherers und werden demnach untergliedert in Geschäfts-, Unterstützungs- und Kontrollprozesse (siehe Kapitel 3.2.2.1).

³⁴⁹ Siehe Bohn (1987, S. 293).

³⁵⁰ Siehe Kapitel 2.3.

³⁵¹ Siehe Bohn (1987, S. 297).

³⁵² Siehe Zimmermann (2014, S. 22 f.).

³⁵³ Für den Zusammenhang zwischen Risikokultur und einem wertschaffenden Einsatz von Kontrollfunktionen siehe Kapitel 3.1.3.

³⁵⁴ Siehe Kapitel 2.3.3.

Prüfung wesentlicher Geschäftsentscheidungen konzentrieren.³⁵⁵ Eine Definition wesentlicher Geschäftsentscheidungen kann dabei im Einklang mit dem Wesentlichkeitskonzept erfolgen und wird in dieser Arbeit beispielhaft in Kapitel 3.2 durchgeführt. Die Kontrolle wesentlicher Geschäftsentscheidungen durch die fachlichen Kontrollfunktionen kann dabei als Schlüsselkontrolle (auch als Entity Level Control³⁵⁶ bezeichnet) im Sinne des Internen Kontrollsystems verstanden werden.

Zusammenfassend besteht der interne Kontrollrahmen eines Versicherers damit aus drei Ebenen: (1) Selbstkontrollen der Geschäftsbereiche, (2) fachspezifischen Kontrollen der fachlichen Kontrollfunktionen und (3) prozessunabhängigen Kontrollen durch die IAF. Regelmäßig durchzuführende Kontrollen der ersten und zweiten Kontrollebenen werden dabei als Internes Kontrollsystem im engeren Sinne (kurz IKS) bezeichnet. Die Kontrollebenen sind in Abbildung 6 dargestellt.

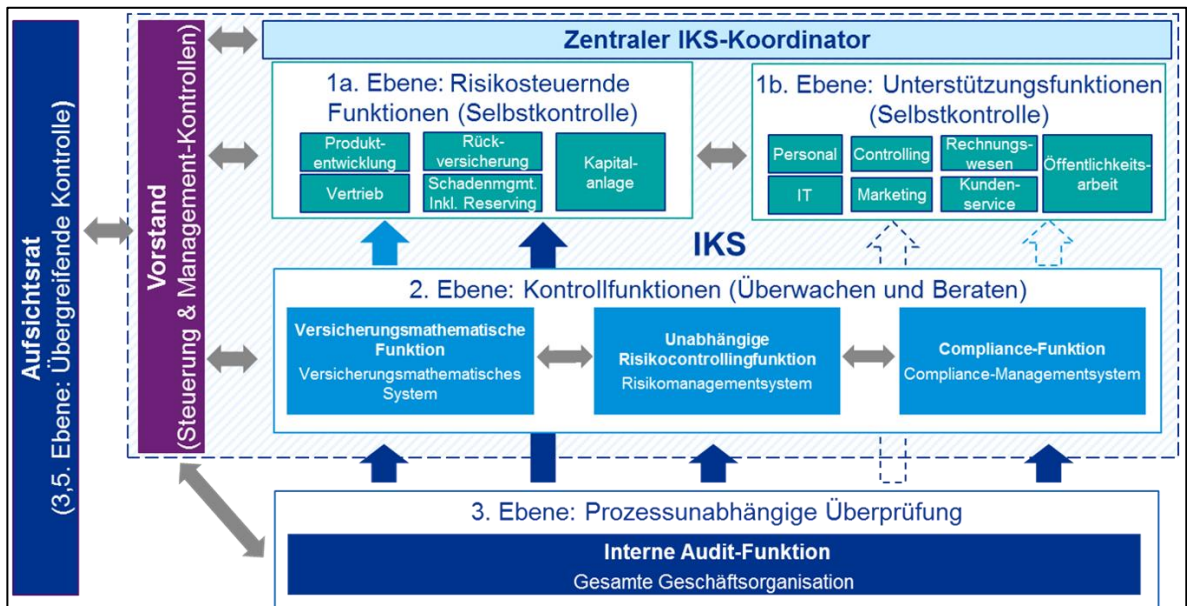


Abb. 6: Aus Theorie und Regulatorik abgeleiteter Kontrollrahmen mit eingebettetem IKS (eigene Darstellung).

Über die drei beschriebenen Kontrollebenen hinaus kontrolliert der Aufsichtsrat die Geschäfte des Versicherers.³⁵⁷ Da der Aufsichtsrat keine eigenen Mitarbeiter beschäftigt,³⁵⁸ könnte er sich die Prüfergebnisse der IAF im Audit-Komitee³⁵⁹ berichten lassen. Jedoch darf sich die IAF aus Gründen der Unabhängigkeit in ihrer Prüfungsplanung nicht vom Aufsichtsrat instrumentalisieren lassen.³⁶⁰

³⁵⁵ Siehe Kapitel 3.2.5.5.

³⁵⁶ Siehe CoSO (2015, S. 111).

³⁵⁷ Siehe BaFin (2017a, Rz. 65) i.V.m. § 189 Abs. 3 VAG und § 111 Abs. 2 S. 1 AktG sowie § 111 Abs. 2 S. 1 AktG.

³⁵⁸ Der Aufsichtsrat besteht aus drei bis maximal 21 Mitgliedern (siehe § 189 Abs. 1 VAG).

³⁵⁹ Siehe § 107 Abs. 3 AktG sowie § 189 Abs. 3 i.V.m. § 107 Abs. 3 AktG. Im Gesetz wird das Audit-Komitee als Prüfungsausschuss bezeichnet.

³⁶⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 136 und 139).

Dies zeigt, dass die Kontrollaktivitäten des Aufsichtsrats beschränkt sind – und sich in der Praxis stärker auf übergreifende Strategien und die Ziel- und Planerreichung des Versicherers konzentrieren.

Der in Abbildung 6 aufgezeigte Kontrollrahmen wird in einer ähnlichen Form auch von Gesetzgeber und BaFin gefordert. So müssen Versicherer einen Kontrollrahmen sowie Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zu internen Kontrollen festlegen.³⁶¹ Auf Funktionen der ersten Kontrollebene geht der Regulator kaum ein. Als zweite Kontrollebene müssen analog zu den theoretischen Überlegungen fachliche Kontrollfunktionen etabliert werden. Dies sind die Unabhängige Risikocontrolling-Funktion (URCF), die Versicherungsmathematische Funktion (VMF) und die Compliance-Funktion (CF).³⁶² Die Funktionen werden vom Gesetzgeber auch als Schlüsselfunktionen bezeichnet. Eine dritte Kontrollebene in Form der IAF ist im Gesetz ebenso zu finden. Gesetzgeber und Finanzaufsicht erwarten dabei, dass die IAF unabhängig die gesamte Geschäftsorganisation des Versicherers prüft.³⁶³

Beim Aufsetzen von Kontrollfunktionen sieht der Regulator im Einklang mit den theoretischen Überlegungen vor, dass diese objektiv und unabhängig arbeiten müssen, gleichberechtigt sind und nur der Weisung des Vorstands unterliegen.³⁶⁴ Risikosteuernde und kontrollierende Tätigkeiten sind dabei bis einschließlich auf Ebene des Vorstands voneinander zu trennen.³⁶⁵ Kontrollfunktionen berichten an die gesamte Geschäftsleitung, auch wenn sie einem Geschäftsleiter zugeordnet sind.³⁶⁶ Die BaFin betont darüber hinaus, dass die IAF eigenständig arbeitet und keine Funktion ihre Arbeit kontrollieren darf.³⁶⁷ Die IAF berichtet Ergebnisse, Erkenntnisse, Bedenken und Verbesserungsempfehlungen daher ebenfalls an den Gesamtvorstand.³⁶⁸

Zuletzt bleibt zu klären, wer für die Koordination der Weiterentwicklung des Steuerungs- und Kontrollrahmens im Unternehmen verantwortlich ist. Im Sinne der übergreifenden Governance-Verantwortung könnte diese Aufgabe an den Chief Governance Officer, den Governance Secretary sowie das Governance-Komitee delegiert werden. Zur Förderung der Transparenz könnten Governance Officer und Governance Secretary den Steuerungs- und Kontrollrahmen samt zugehörigen

³⁶¹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 232).

³⁶² Siehe BaFin (2017a, Rz. 75) i.V.m. Art. 269, 270, 272 2015/35 DVO. Darüber hinaus zählen BaFin und Gesetzgeber auch die IAF zu den Kontrollfunktionen/Schlüsselfunktionen (siehe u.a. Art. 271 Abs. 2 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 75). Da diese aber keine fachbezogene Kontrollfunktion darstellt, wird die IAF hier nicht in der zweiten, sondern in der dritten Kontrollebene angesiedelt.

³⁶³ Siehe § 30 VAG i.V.m. Art. 271 Abs. 2 2015/35 DVO und BaFin (2017a, Rz. 75 S. 1).

³⁶⁴ Siehe BaFin (2017a, Rz. 76, 78).

³⁶⁵ Siehe BaFin (2017a, Rz. 30 S. 1).

³⁶⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 95 S.1, 129 S. 1, 149).

³⁶⁷ Siehe BaFin (2017a, Rz. 137).

³⁶⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 139 S. 2).

Verantwortlichkeiten und Prozessen in der Governance-Leitlinie des Versicherers dokumentieren. Für die Koordination der Kontrollen im IKS kann ein eigener IKS-Koordinator etabliert werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Vorgaben von BaFin und Gesetzgeber alle Elemente enthalten, die auch auf Basis der theoretischen Überlegungen die Wertschöpfung des Versicherers fördern. Jedoch mangelt es in der Regulatorik an übergreifender Transparenz. Zwar beschreibt die Aufsicht die Aufgaben der Kontrollfunktionen. Es fehlt aber an Erläuterungen zur Anordnung der Funktionen in einem mehrschichtigen Kontrollsystem, zur Zusammenarbeit der Funktionen sowie zur Notwendigkeit des Etablierens eines Koordinators für den Kontrollrahmen.

Dies verwundert, denn ein mehrschichtiges Kontrollsystem ist in der Praxis weit verbreitet. Die European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) entwickelte beispielsweise ein *Modell der drei Verteidigungslinien*, welches den oben diskutierten Kontrollebenen entspricht.³⁶⁹ Es ist fraglich, warum Gesetzgeber und BaFin sich nicht an diesem Modell orientieren. Die EIOPA bestätigte auf eine Anfrage der ECIIA zwar, dass das *Modell der drei Verteidigungslinien* einen international anerkannten und effektiven Kontrollrahmen darstellt.³⁷⁰ Ein Verweis auf das Rahmenwerk findet sich aber weder in der Gesetzgebung noch in Auslegungsentscheidungen der BaFin. Eine aus theoretischer Sicht wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zum Kontrollrahmen zeigt Tabelle 9.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist verantwortlich für das Etablieren eines wirksamen Kontrollrahmens mit drei Kontrollebenen - Alle Unternehmensbereiche müssen Selbstkontrollen einrichten und durchführen - Funktionen der zweiten Kontrollebene verantworten fachliche prozessbezogene Kontrollen sowie die Beratung risikosteuernder Geschäftsbereiche - IAF und Aufsichtsrat sorgen für eine prozessunabhängige Überprüfung des Gesamtunternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des Kontrollrahmens in der Governance-Leitlinie oder IKS-Leitlinie 	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine Gesellschaften können mehrere Kontrollfunktionen in Personalunion führen oder Kontrollfunktionen gleichzeitig einem Geschäftsführer zuweisen³⁷¹

Tabelle 9: Governance-Grundlagen in Bezug auf den Kontrollrahmen.

3.1.2.4 Internes Kontrollsystem (IKS)

Im vorherigen Kapitel wurde ein Kontrollrahmen mit IKS im engeren Sinne etabliert. Nachfolgend wird das IKS konkretisiert. Das IKS bezieht sich dabei auf alle regelmäßigen, prozessbasierten

³⁶⁹ Siehe ECIIA/FERMA (2010, S. 9 f.). Das Modell entstand in Zusammenarbeit mit der Federation of European Risk Management Associations (FERMA). Es wurde vom Institut für die Interne Revision (IIA) weiter etabliert (siehe IIA (2013) und CoSO (2015)).

³⁷⁰ Siehe ECIIA (2013, S. 1).

³⁷¹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 82 S.1) i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 82, 83).

Kontrollen, die Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie durchführen. Es besteht somit aus Selbstkontrollen der Geschäftsbereiche und Fremdkontrollen der fachlichen Kontrollfunktionen. Entsprechend der Überlegungen aus Kapitel 3.1.2.3 könnte ein IKS wie folgt konzipiert werden: In einem ersten Schritt werden Kontrollen definiert und Verantwortlichkeiten für Kontrollen festgelegt. Im Sinne der Transparenz werden die implementierten Kontrollen anschließend dokumentiert. Zuletzt sieht der Gesetzgeber vor, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS überprüft wird.³⁷² Die drei beschriebenen Schritte werden im Folgenden näher diskutiert.

Etablieren von Kontrollen und Definition von Verantwortlichkeiten

Ein wesentlicher Teil des IKS besteht aus Selbstkontrollen von Geschäftsbereichen. Somit muss jeder Geschäftsbereich in seinem Verantwortungsbereich selbstständig wesentliche Prozesse identifizieren und diese mit wirksamen Kontrollen versehen. Dies gilt für Prozesse der risikosteuernden Geschäftsbereiche, der Unterstützungsfunktionen und der Kontrollfunktionen. Als wesentlich kann ein Geschäftsprozess für einen Geschäftsbereich eingestuft werden, wenn bei dessen Versagen die Ziele des Geschäftsbereichs nicht mehr erfüllt werden können.³⁷³ Über die genannten Selbstkontrollen hinaus etablieren fachliche Kontrollfunktionen prozessbezogene Fremdkontrollen, mit denen sie die Arbeit der risikosteuernden Funktionen kontrollieren. Alle Fremdkontrollen beziehen sich dabei, im Einklang mit dem Wesentlichkeitsprinzip, auf Prozesse und Entscheidungen, die aus Gesamtunternehmenssicht als wesentlich eingestuft werden.

Um die Risiken in Unternehmensprozessen zu mindern, können zwei Arten von Kontrollen implementiert werden: Präventive oder aufdeckende Kontrollen.³⁷⁴ Präventive Kontrollen werden vorbeugend durchgeführt. Aufdeckende Kontrollen hingegen erfolgen nachgelagert. Die Kontrollen können entweder manuell von Mitarbeitern oder Führungskräften durchgeführt werden oder automatisiert in einem System hinterlegt sein.

Für jede Kontrolle sollte ein verantwortlicher Kontrollinhaber definiert werden. Auch wenn es sich um Selbstkontrollen handelt, so sollten die Verantwortung für die Durchführung eines Prozesses und die Verantwortung für eine zugehörige Kontrolle personell getrennt werden. Um die Angemessenheit von Kontrollen von vorne herein sicherzustellen, könnte ein zentraler IKS-Koordinator bestimmt werden, der die Geschäftsbereiche bei der Risikoeinschätzung und dem Etablieren von Kontrollen

³⁷² Versicherer müssen ein wirksames IKS einrichten (siehe § 29 Abs. 1 VAG), dessen Angemessenheit und Wirksamkeit mit Hilfe angemessener Verfahren laufend zu überwachen ist (siehe BaFin (2017a, Rz. 235).

³⁷³ Siehe CoSO (2013a, S. 4 Abs. 2). Eine detaillierte Herleitung von *wesentlichen Prozessen* findet sich in Kapitel 3.1.1.3.

³⁷⁴ Siehe CoSO (2013a, S.4 Abs. 4).

unterstützt. Um der Nähe des IKS zum Risikomanagement gerecht zu werden, könnte der IKS-Koordinator in der URCF angesiedelt werden.³⁷⁵ Über den IKS-Koordinator hinaus könnten bei risikosteuernden Unternehmensprozessen auch weitere fachliche Kontrollfunktionen beim Etablieren von Kontrollen unterstützen. Dies betrifft die Compliance-Funktion beim Etablieren von Compliance-Kontrollen sowie die Versicherungsmathematische Funktion beim Etablieren von Kontrollen im versicherungsmathematischen System.³⁷⁶

Dokumentation des IKS

Im Sinne der Transparenz müssen Kontrollen und deren Durchführung dokumentiert werden.³⁷⁷ Die BaFin fordert eine Dokumentation von Art, Häufigkeit und Umfang der Kontrollen.³⁷⁸ Um eine einheitliche Implementierung des IKS sicherzustellen, sollte der IKS-Koordinator³⁷⁹ den Kontrollinhabern einheitliche Kontrolltemplates zur Verfügung stellen. Um eine regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit von Kontrollen zu sicherzustellen, sollten Kontrollinhaber außerdem Auffälligkeiten bei der Durchführung von Kontrollen dokumentieren. Wesentliche Prozesse und etablierte Selbstkontrollen aus Sicht der Geschäftsbereiche sollten darüber hinaus auch in den Leitlinien der Geschäftsbereiche dokumentiert sein.

Überprüfung der Wirksamkeit des IKS

Um das Kontrollsystem laufend an den aktuellen Risiken des Versicherers auszurichten, sollte der Vorstand das IKS jährlich auf seine Wirksamkeit überprüfen.³⁸⁰ Im Sinne der übergreifenden Governance-Verantwortung könnte das Governance-Komitee die jährliche Prüfung operativ verantworten. Dabei könnte der Koordinator des IKS von den risikosteuernden Funktionen eine IKS-Selbsteinschätzung einfordern und diese vorab mit den Geschäftsbereichen diskutieren. Im Governance-Komitee³⁸¹ könnten Erkenntnisse aus den Selbsteinschätzungen und Erkenntnisse der Kontrollfunktionen dazu genutzt werden, eine Einschätzung über die Wirksamkeit des IKS zu treffen. Hierfür sollte der IKS-Koordinator in das Governance-Komitee geladen werden.

³⁷⁵ Zur Risikobewertung in Bezug auf interne Kontrollen siehe auch Kapitel.3.2.5.2.

³⁷⁶ Die Einbindung von Kontrollfunktionen in das Etablieren von IKS-Kontrollen wird in Kapitel 3.2 näher betrachtet.

³⁷⁷ Im Sinne von CoSO muss *Information & Kommunikation* die Verantwortlichkeiten für interne Kontrollen und die Ziele des IKS im gesamten Unternehmen fördern (siehe CoSO (2013a, S.5 Abs. 1).

³⁷⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 233 HS. 1).

³⁷⁹ Siehe Kapitel 3.1.2.3.

³⁸⁰ Die Weiterentwicklung des IKS steht im Einklang mit der Weiterentwicklung des Governance-Systems (siehe Kapitel 3.1.5). Nach CoSO soll die laufende Überprüfung sicherstellen, dass die Elemente des Kontrollsystems, insbesondere die Kontrollen selbst, implementiert werden und funktionstüchtig sind (siehe CoSO (2013a, S. 5 Abs. 2)).

³⁸¹ Siehe Kapitel 3.1.1.1.

Ihre Einblicke in das IKS erhalten fachliche Kontrollfunktionen dabei über zwei Wege:³⁸² Erstens ermöglicht die Beratung von risikosteuernden Funktionen und die Prüfung der Leitlinien von Geschäftsbereichen eine Beurteilung der eingerichteten Selbstkontrollen. Zweitens führen fachliche Kontrollfunktionen selbst eine Prüfung wesentlicher Geschäftsentscheidungen von risikosteuernden Funktionen durch und können in diesem Rahmen prüfen, ob weitere Kontrollen in den Entscheidungsprozessen nötig sind. Über Erkenntnisse des IKS-Koordinators und der fachlichen Kontrollfunktionen hinaus könnten Erkenntnisse der Internen Audit-Funktion zur IKS-Angemessenheitsprüfung verwendet werden.

Die Wirksamkeitsprüfung könnte dabei zwei Komponenten umfassen: eine einführende Angemessenheitsprüfung sowie eine abschließende Wirksamkeitsprüfung.³⁸³ Eine Kontrolle gilt dabei als angemessen, wenn durch die Kontrolle Risiken mit hinreichender Sicherheit rechtzeitig erkannt und verhindert werden. Wirksam hingegen sind nur Kontrollen, die als angemessen beurteilt wurden und die das Risiko in den betroffenen Prozessen nachweislich reduzieren.³⁸⁴ Die Einschätzung zur Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS könnte durch das Governance-Komitee vorgenommen und abschließend an den Gesamtvorstand berichtet werden.

Ein IKS entsprechend der Überlegungen in diesem Kapitel wird prinzipiell auch von Gesetzgeber und BaFin gefordert. Jedoch formuliert der Regulator die IKS-Anforderungen nur sehr abstrakt und teils widersprüchlich. Laut VAG soll das IKS die Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, die Wirksamkeit und Effizienz der Geschäftstätigkeit sowie die Verfügbarkeit und Verlässlichkeit finanzieller und nichtfinanzieller Informationen sicherstellen.³⁸⁵ Die BaFin hingegen betont die Risikosicht des IKS und fordert, dass sich Art, Häufigkeit und Umfang der internen Kontrollen an den Risiken der jeweiligen Bereiche und Prozesse orientieren.³⁸⁶ Hierbei ist fraglich, warum der Gesetzgeber die Kontrollen abstrakt auf die Geschäftstätigkeit und Berichterstattung ausrichtet und nicht generell ein risikobasiertes Einrichten von Kontrollen fordert. Außerdem stellt der Gesetzgeber fest, dass das IKS eine Compliance-Funktion (CF)³⁸⁷ umfasst. Auch hierbei ist nicht ersichtlich, warum die CF eine hervorgehobene Stellung im IKS gegenüber anderen Kontrollfunktionen einnehmen sollte.

³⁸² Zur Prüfung der fachlichen Kontrollfunktionen von Leitlinien und wesentlichen Entscheidungen siehe Kapitel 3.2.5.

³⁸³ Siehe IDW PS 980 Rz. 20. Auch die BaFin fordert, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollen laufend überwacht werden (siehe BaFin (2017a, Rz. 235)). Sie lässt allerdings offen, wie diese Überwachung durchgeführt wird.

³⁸⁴ Ist eine Kontrolle wirksam, so muss sie automatisch auch angemessen sein (siehe IDW PS 980 Rz. 21 und 31).

³⁸⁵ Siehe § 29 Abs. 1 VAG i.V.m. Art. 266 2015/35 DVO.

³⁸⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 230 S. 1 und 233 HS. 2).

³⁸⁷ Siehe § 29 Abs. 2 VAG.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Gesetzgeber und BaFin im Einklang mit der Theorie ein transparentes und risikobasiertes IKS fordern, das regelmäßig auf seine Wirksamkeit überprüft wird. Jedoch geht der Regulator nicht näher auf die Ausgestaltung des IKS-Prozesses ein. Die Konkretisierungen des Gesetzgebers zu IKS-Schwerpunkten und zur Berücksichtigung der Compliance-Funktion verwirren eher, als dass sie zu einer klaren Ausgestaltung des IKS beitragen. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zum IKS zeigt Tabelle 10.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist verantwortlich für das Etablieren eines angemessenen und wirksamen IKS - Überprüfung und Würdigung der Angemessenheit und Wirksamkeit durch die Kontrollfunktionen, ggf. im Rahmen des Governance-Komitees - IKS-Koordinator ist verantwortlich für das Anregen einer einheitlichen Kontrollimplementierung, Kontrolldurchführung und Kontrolldokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des IKS in der IKS-Leitlinie - Jährlicher IKS-Bericht an den Vorstand - Einheitliche Dokumentation der Kontrollen und der Kontrolldurchführung 	<ul style="list-style-type: none"> - Jährliche IKS-Überprüfung stellt laufend sicher, dass IKS zu den Strukturen und Risiken des Versicherers passt

Tabelle 10: Governance-Grundlagen in Bezug auf das IKS.

3.1.2.5 Konfliktäre Ziele

Neben dem Einrichten von persönlichen Zielen und Kontrollen, müssen Versicherer prüfen, ob die für Mitarbeiter gesetzten Ziele Zielkonflikte bzw. Interessenkonflikte beinhalten. Werden einem Mitarbeiter zwei widersprüchliche Ziele gesetzt, bleibt diesem nichts anderes übrig, als eines der Ziele zu vernachlässigen. Ein Beispiel: Der Versicherungsvertrieb oder die Produktabteilung sollen ihren Umsatz maximieren und gleichzeitig ihre eigenen Risiken kontrollieren. Die Mitarbeiter müssen sich damit entscheiden, ob sie vorrangig ihre Umsatzziele oder das Ziel einer ausgewogenen Risikozeichnung erfüllen. Das gleichzeitige Erreichen beider Ziele wird kaum möglich sein.³⁸⁸

Neben inhaltlichen Zielkonflikten kann es auch Konflikte in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit einer Person geben. Wenn eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter für alle zugewiesenen Tätigkeiten mehr als die verfügbare Arbeitszeit benötigt, muss er sich entscheiden, welche Tätigkeit er priorisiert. Auch in der Prinzipal-Agenten-Theorie sind solche Anreizkonflikte zu beobachten. Hierbei steht der Agent in einem Konflikt zwischen Anstrengungsvermeidung, also einer geringen Leistung, und einer hohen Leistung, die seine persönliche Vergütung maximiert.

Entsprechend der theoretischen Überlegungen befassen sich auch Gesetzgeber und BaFin mit Interessenkonflikten. So schreibt der Gesetzgeber eine angemessene Trennung von Zuständigkeiten

³⁸⁸ Eine Selbstkontrolle von Geschäftsbereichen hat auch zu finanziellen Schieflagen von Versicherern beigetragen (siehe insbesondere die Insolvenzen der HIH und Integrity Insurance in Kapitel 2.3.3).

für alle Hierarchieebenen des Versicherers vor, einschließlich der Ebene der Geschäftsleitung.³⁸⁹ Ziel ist insbesondere, den Aufbau von Risiken und deren Überwachung zu trennen.³⁹⁰ Um Konflikte der Verfügbarkeit zu vermeiden sollten Geschäftsleiter und Kontrollfunktionen darüber hinaus über ausreichende Kapazitäten verfügen.³⁹¹

Dabei bleibt fraglich, ob eine strikte Trennung von risikosteuernden Aktivitäten und Kontrollaktivitäten immer gewünscht ist. Bei kleinen Versicherern mit wenigen Ressourcen kann es durchaus sinnvoll sein, Anreizkonflikte bewusst zuzulassen, anstatt zusätzlich qualifiziertes Personal für eine Trennung von konfliktären Tätigkeiten einzustellen. Wird ein Interessenkonflikt durch den Vorstand zugelassen, ist es wichtig, diesen zu dokumentieren und zu überwachen – durch das Governance-Komitee, den Gesamtvorstand und/oder die Interne Audit-Funktion. Auch können zusätzliche IKS-Kontrollen Interessenkonflikte mildern. In Abschnitt 3.2.2.1 werden im Detail Maßnahmen aufgezeigt, die ein Zulassen von Interessenkonflikten ermöglichen sowie deren Überwachung sicherstellen. Interessenkonflikte sollten dabei in einen standardisierten Prozess gemeldet und untersucht werden.³⁹² Als zentrale Corporate-Governance-Anlaufstelle könnten der Governance Officer und der Governance Secretary für die Koordination von Interessenkonflikten verantwortlich sein. Mitarbeiter und Führungskräfte könnten verpflichtet werden potentielle Interessenkonflikte an den Governance Secretary zu melden. Dieser könnte eine Diskussion der Konflikte im Governance-Komitee anstoßen. Anschließend könnte der Gesamtvorstand entscheiden, wie mit dem Konflikt zu verfahren ist.

Im Sinne der *Transparenz* sollten Interessenkonflikte auf mehreren Ebenen dokumentiert werden. Die Meldepflicht aller Mitarbeiter, im Falle von auftretenden Interessenkonflikten, könnten in der Governance-Leitlinie sowie im Verhaltenskodex eines Versicherers dokumentiert werden. Darüber hinaus sollte jeder gemeldete Interessenkonflikt selbst dokumentiert werden, samt Entscheidung des Vorstands sowie der gegebenenfalls eingerichteten risikomindernden Maßnahmen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Versicherer einen Prozess zur Überprüfung potentieller Interessenkonflikte etablieren sollten. Werden Interessenkonflikte bewusst vom Vorstand zugelassen, sollten risikomindernde Maßnahmen ergriffen und der Konflikt laufend überwacht werden. Auch Gesetzgeber und BaFin fordern eine Vermeidung von Interessenkonflikten. Sie gehen aber nicht im Detail darauf ein, welche Maßnahmen ein Versicherer dafür ergreifen soll. Der Umgang mit konfliktären

³⁸⁹ Siehe § 23 Abs. 1 VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 29).

³⁹⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 30 S. 1).

³⁹¹ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 79 S. 1, 82 S. 4, 270 S.3).

³⁹² Siehe Art. 258 Abs. 5 2015/35 DVO.

Zielen in der Aufbau- und Ablauforganisation wird in Kapitel 3.2.2 vertieft. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zu konfliktären Zielen zeigt Tabelle 11.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist verantwortlich für Entscheidung zu Interessenkonflikten - Vorstandsmitglied für Corporate Governance ist zusammen mit dem Governance Secretary verantwortlich für die Überwachung und Identifikation von potentiellen Interessenkonflikten - Jeder Mitarbeiter verantwortet das Melden von potentiellen Interessenkonflikten - Alle Kontrollfunktionen (u.a. über Governance-Komitee) sind verantwortlich für eine Erstbewertung des Interessenkonflikts sowie für das Erstellen einer Entscheidungsvorlage an den Vorstand 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des Prozesses in der Governance-Leitlinie des Unternehmens - Dokumentation des Umgangs mit spezifischen Interessenkonflikten, u.a. in Handlungsanweisungen und Prozessbeschreibungen - Dokumentation der Meldepflicht von potentiellen Interessenkonflikten für alle Mitarbeiter in den Handlungsgrundsätzen der Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Je kleiner die Gesellschaft, desto wertschaffender kann es sein, Aufgaben mit potentiellen Interessenkonflikten nicht personell zu trennen - Die Analyse von Interessenkonflikten muss auf Einzelfallbasis erfolgen - Sollten Interessenkonflikte bestehen bleiben, so müssen flankierende Maßnahmen ergriffen und dokumentiert werden

Tabelle 11: Governance-Grundlagen in Bezug auf konfliktäre Ziele.

3.1.3 Unternehmens- und Risikokultur

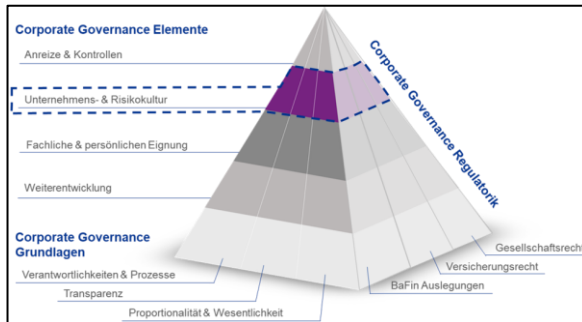


Abb. 1c: Corporate-Governance-Rahmenmodell.

Nur wenn risikosteuernde Funktionen und fachliche Kontrollfunktionen auf Augenhöhe miteinander diskutieren, kann das volle Know-how eines Unternehmens ausgeschöpft werden. Dies geht aus den theoretischen Überlegungen der Innovations- und Motivationstheorie hervor.³⁹³ Die offene bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Funktionen wird in dieser

Arbeit als essentieller Bestandteil der Unternehmenskultur angesehen. Dabei beinhaltet die Kultur eines Versicherers mehrere Elemente: die Art der Zusammenarbeit, die Kommunikation, das Lernen und die gegenseitige Anerkennung.³⁹⁴ Die Begriffe *Unternehmenskultur* und *Risikokultur* werden in dieser Arbeit nicht trennscharf voneinander abgegrenzt, da die Risikozeichnung im Mittelpunkt des Geschäftsmodells eines Versicherers steht und damit Kern der Unternehmenskultur ist.

Dabei ist für Versicherer insbesondere fraglich, wie sie ihre Kultur einschätzen und gegebenenfalls

³⁹³ Siehe Bohn (1987, S. 280) und Varian (1990, S. 156) sowie Kapitel 2.2.2. In den beschriebenen Modellen der Prinzipal-Agenten-Theorie arbeiten diese direkt mit den der Kontrolle unterliegenden Agenten zusammen. Dies impliziert, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen nötig ist, ohne dass diese enge Zusammenarbeit dazu führen darf, dass Kontrollfunktionen ihre Kontrollaktivität vernachlässigen. Die auf Basis von Herzberg (1959, S. 138) und Davis (1997, S. 21) in Kapitel 2.2.3 geforderten Freiräume von Mitarbeiter werden in diesem Kapitel im Sinne von flachen Hierarchien wieder aufgegriffen.

³⁹⁴ Siehe Kapitel 2.2.3 (insbesondere Ainsyifa et al. (2017, S. 827)).

weiterentwickeln können. Weder Regulatorik noch Governance-Theorie bieten hierzu konkrete Ansätze. Unternehmensberatungen haben hingegen dezidierte Modelle entwickelt, die sich mit der Einschätzung und Entwicklung einer *Unternehmens- und Risikokultur* beschäftigen.³⁹⁵ Im Kern enthalten alle Ansätze der Berater einen Kultur-Prozess. Dieser beginnt mit einer Dokumentation der Soll-Kultur in den unternehmensinternen Leitlinien, wie beispielsweise dem Verhaltenskodex. Anschließend wird kontinuierlich überprüft, ob die im Unternehmen gelebte Risiko- und Unternehmenskultur dem selbst verordneten Verhaltenskodex entspricht.³⁹⁶ Dies könnte im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erfolgen. Eine Einschätzung sollte darin vorgenommen werden zu:

1. der Zusammenbeitskultur zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen,
2. der Fehlerkultur sowohl in Bezug auf Fehler in eigenen als auch fremden Geschäftsbereichen³⁹⁷ sowie
3. dem Vorleben einer Zusammenbeits- und Fehlerkultur durch Vorgesetzte und Vorstand.³⁹⁸

Ergibt die Untersuchung, dass die Unternehmens- und Risikokultur nicht zu den selbst gesetzten Anforderungen passt, muss der Versicherer aktiv werden. Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmens- und Risikokultur sind Schulungen für Vorgesetzte und Mitarbeiter, das Stärken des Austausches von Mitarbeitern unterschiedlicher Geschäftsbereiche oder das Auswechseln von Führungskräften.³⁹⁹ Auch können Komitees die Zusammenarbeit von risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen fördern.

Schafft es der Versicherer nicht, seine gelebte *Unternehmens- und Risikokultur* an die gesetzten Mindestanforderungen anzugleichen, so muss er weitere Maßnahmen ergreifen. Er muss das eigene Governance-System in einer Art und Weise anpassen, dass es zur aktuellen Kultur passt. Weigern sich Mitarbeiter beispielsweise von fachlichen Kontrollfunktionen kontrolliert zu werden, so müssen die Vorgesetzten der Mitarbeiter verstärkt die Kontrollarbeit der Kontrollfunktionen übernehmen. Jedoch ist zu betonen, dass eine Anpassung des Governance-Systems aufgrund einer mangelnden Risikokultur nur eine sehr kurzfristige organisatorische Maßnahme darstellen sollte und das implementieren einer angemessenen Risikokultur immer eine höhere Priorität hat.

Um den aufgezeigten Kulturprozess zu steuern und zu überwachen sollte ein Kulturbeauftragter in jedem Versicherer bestimmt werden. Da die *Unternehmens- und Risikokultur* ein Kernelement des

³⁹⁵ Siehe Independent Audit (2011), Towers Watson (2011), Deloitte (2011), Ernst & Young (2015) und KPMG (2016b).

³⁹⁶ Siehe Deloitte (2011, S. 6).

³⁹⁷ Siehe Towers Watson (2011, S. 5).

³⁹⁸ Siehe Towers Watson (2011, S. 5) und Ernst & Young (2015, S.7). Auch als *Tone from the Top* bezeichnet (siehe Ernst & Young (2015, S.7)).

³⁹⁹ Siehe Deloitte (2011, S. 6).

Governance-Systems darstellt, sollte die Verantwortung für kulturelle Aspekte in erster Instanz beim Gesamtvorstand liegen.⁴⁰⁰ Dieser kann die Erarbeitung von Mindeststandards und das Aufsetzen eines Prozesses zur Beurteilung und Weiterentwicklung der Kultur an einen Vorstand sowie einen Geschäftsbereich delegieren. Aufgrund des Kommunikations- und Risikoaspekts könnten sich die URCF oder die Kommunikationsabteilung für den Prozess verantwortlich zeichnen. Die Beurteilung und die Diskussion der Weiterentwicklung der Kultur könnten auf Basis der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Governance-Komitee durchgeführt werden.

Während die Modelle der Unternehmensberater für eine klare Strukturierung der *Unternehmens- und Risikokultur* sorgen, sind die Vorgaben von Gesetzgeber und BaFin eher undurchsichtig. Nach der BaFin soll die Risikokultur eine gemeinsame Risikosprache im Sinne eines konsistenten und wirksamen Risikomanagements sicherstellen.⁴⁰¹ Außerdem müssten Kontrollfunktionen im Sinne des „Tone at the Top“⁴⁰² eine risikoorientierte Kultur fördern. Dabei verlangt die BaFin, dass die Risikokultur im Unternehmen gelebt und fortlaufend weiterentwickelt wird.⁴⁰³ Sie definiert aber nicht, wie Prozesse zur Weiterentwicklung kultureller Aspekte konzipiert werden könnten.⁴⁰⁴ Im Vergleich zu BaFin-Auslegungen werden kulturelle Aspekte im Gesetz vollständig ausgeklammert.

Stellenweise ist sogar fraglich, ob BaFin und Gesetzgeber eine offene Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen wünschen. So müssen Kontrollfunktionen die risikosteuernden Geschäftsbereiche kontrollieren und über ihre Tätigkeiten an den Vorstand berichten.⁴⁰⁵ Ein Dialog zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen ist seitens des Regulators dabei nicht vorgesehen. Außerdem sollen die Kontrollfunktionen lediglich den Vorstand beraten und nicht einzelne risikosteuernde Funktionen.⁴⁰⁶ Dabei ist zu bezweifeln, dass eine starre Fremdkontrolle ohne ein Komitee oder ein vergleichbares Diskussionsforum Risiken offenlegen oder die Wertschöpfung des Versicherers fördern kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Gesetzgeber und BaFin kaum konkrete Hinweise

⁴⁰⁰ Dies entspricht auch der Vorgabe der BaFin (siehe BaFin (2017a, Rz. 21 S. 3 Hs. 1)).

⁴⁰¹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 155, S. 1).

⁴⁰² Siehe BaFin (2017a, Rz. 79, S. 3).

⁴⁰³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 21, S. 3 Hs. 2).

⁴⁰⁴ Jedoch veröffentlichte die BaFin in einem Magazin einen Artikel zu Indikatoren der Unternehmens- und Risikokultur, die sich in einem entsprechenden Verhaltenskodex niederschlagen könnten. Diese Indikatoren sind: Die Leitkultur, das Verantwortungsgefühl, eine offene Kommunikation und ein kritischer Dialog (siehe BaFin (2015, S. 21)). Die Indikatoren der BaFin sind vergleichbar mit denen des *Financial Stability Board* (FSB (2013, S. 4 ff.)) und weisen eine große Schnittmenge mit den Faktoren von Ainsiyifa et al. (2017, S. 827) auf. Diese Ansätze finden sich jedoch nicht in Gesetzen oder Rundschreiben der BaFin wieder.

⁴⁰⁵ Siehe Kapitel 3.1.2.3 sowie u.a. BaFin (2017a, Rz. 76 S. 1).

⁴⁰⁶ Siehe u.a. BaFin (2017a, Rz. 67 und 149).

zum Etablieren einer Unternehmens- und Risikokultur geben. Die Regulatorik lässt Unternehmen damit einen großen Spielraum im Aufsetzen eines Kultur-Prozesses. Wird keine Zusammenarbeitskultur gefördert, können fachliche Kontrollfunktionen ihre Kontroll- und Beratungsaufgabe gegebenenfalls nicht adäquat ausüben. Dabei können mehrfache Kontrollen identischer Prozesse sowie Kontrolllücken entstehen, die zu Ineffizienzen bzw. unerkannten Risiken führen.

Es bleibt zu erwähnen, dass Finanzmarktaufsichten anderer Länder stärker auf die *Unternehmens- und Risikokultur* eingehen. So basiert das Regulierungssystem der Finanzmärkte in Großbritannien auf zwei Säulen, nämlich einer Regulierungsbehörde für aufsichtsrechtliche Regulierung (Prudential Regulation Authority) und einer Regulierungsbehörde für das Verhalten von Finanzinstitutionen (Financial Conduct Authority). Die Financial Conduct Authority fokussiert sich dabei auf die Weiterentwicklung der Kultur in der Finanzbranche.⁴⁰⁷ Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur *Unternehmens- und Risikokultur* zeigt Tabelle 12.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist verantwortlich für das Etablieren eines Verhaltenskodexes und eines Prozesses zur Messung und Entwicklung der Unternehmens- und Risikokultur - Koordination des Prozesses zur Messung und Weiterentwicklung kann an die URCF und die Unternehmenskommunikation delegiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Berichterstattung über Ergebnisse der Messung der Risikokultur und Maßnahmen zur Weiterentwicklung an den Gesamtvorstand 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Unternehmen müssen sich mit ihrer Unternehmens- und Risikokultur befassen - Kleine Gesellschaften können den Vorteil haben, dass fachliche Kontrollfunktionen aufgrund des Proportionalitätsprinzips stärker in das operative Geschäft involviert sind und das Etablieren einer Unternehmens- und Risikokultur somit leichter fällt

Tabelle 12: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Unternehmens- und Risikokultur.

3.1.4 Fachliche und persönliche Eignung

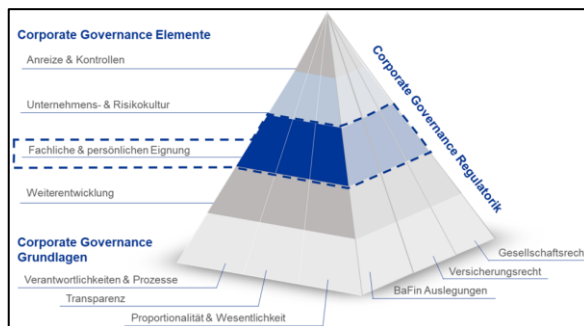


Abb. 1d: Corporate-Governance-Rahmenmodell.

Die Forderung nach einer Überprüfung der *fachlichen und persönlichen Eignung* lässt sich aus zwei Überlegungen ableiten: Erstens fordert die Theorie der *adversen Selektion*, dass bei der Einstellung von Fachkräften Qualifikationsnachweise erbracht werden müssen. Mit diesen können Versicherer qualifizierte Mitarbeiter von unqualifizierten Mitarbeitern unterscheiden.⁴⁰⁸

⁴⁰⁷ Siehe FCA DP 18/2 (2018) und FCA PS 15/3 (2015). Hierbei ist jedoch anzumerken, dass sich die FCA in vielen Anforderungen auf die Vertriebsprozesse von Finanzinstitutionen konzentriert.

⁴⁰⁸ Siehe Kapitel 2.2.2 sowie u.a. Picot et al. (2015, S. 92) i.V.m. Akerlof (1970).

Zweitens zeigen Fallbeispiele, dass eine fehlende Eignung von Führungskräften in der Vergangenheit zu finanziellen Schieflagen von Versicherungsunternehmen beigetragen hat.⁴⁰⁹ In diesem Kapitel wird der Personenkreis für die Überprüfung der fachlichen und persönlichen Eignung diskutiert. Anschließend wird ein Überprüfungsprozess vorgeschlagen.

Für welche Personen eine Eignungsüberprüfung durchgeführt werden soll, lässt sich aus der Prinzipal-Agenten-Theorie ableiten.⁴¹⁰ Da das gesamte Unternehmen aus Prinzipal-Agenten-Beziehungen besteht, müsste eine Überprüfung theoretisch für alle Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgen. Blickt man aber auf die in Kapitel 2.3.3 untersuchten Schieflagen von Versicherern, konnte ein persönliches oder fachliches Fehlverhalten nur bei Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern nachgewiesen werden. Dies hat zwei Ursachen: Erstens ist der Vorstand verantwortlich für die Leitung der Gesellschaft und der Aufsichtsrat für dessen Kontrolle.⁴¹¹ Dies trägt dazu bei, dass Vorstände und Aufsichtsräte eher von Eigentümern in die Haftung genommen werden, als Mitarbeiter eines Unternehmens. Zweitens werden Mitarbeiter niedrigerer Hierarchieebenen in ihrer Arbeit von Führungskräften überwacht. So müssen Vorgesetzte das Fehlverhalten von Mitarbeitern korrigieren.

Muss eine Kontrolle der Eignung deshalb nur für Vorstand und Aufsichtsrat erfolgen? Sicher nicht, da jeder Mitarbeiter einen Beitrag zur Wertschöpfung des Versicherers leistet. Jedoch kann aus der Theorie und den diskutierten Fallbeispielen geschlussfolgert werden, dass für Vorstände und Aufsichtsräte eine besonders intensive Eignungsprüfung erfolgen muss.

Ein Prozess zur Überprüfung der fachlichen und persönlichen Eignung könnte dabei wie folgt ausgestaltet werden. Zuerst wird ein Anforderungskatalog für die *fachliche Eignung* von Mitarbeitern und Führungskräften festgelegt. Der Aufsichtsrat könnte verpflichtet werden, Kriterien für die *fachliche Eignung* von Vorständen zu definieren. Analog könnten alle Führungskräfte einen solchen Anforderungskatalog für ihre Mitarbeiter erstellen. Je nach Vorstandsressort oder Position könnte dieser Katalog Wissensnachweise in den Bereichen Vertrieb, Produktentwicklung, Finanzwirtschaft, Risikomanagement, Rechnungswesen oder Regulierung umfassen.⁴¹² Für bestimmte Führungs-

⁴⁰⁹ Eine fehlende Eignung von Vorstandsmitgliedern wurde als eine wesentliche Ursache für die finanziellen Schieflagen von Integrity Insurance, HIH, FAVAG und Mannheimer identifiziert (siehe Kapitel 2.3.3).

⁴¹⁰ Dies ist auf die Überlegung zurückzuführen, dass ein Unternehmen aus einem Netzwerk von aneinander gereihten Prinzipal-Agenten-Beziehungen besteht. Siehe hierzu Kapitel 2.2.2.

⁴¹¹ Siehe § 76 Abs. 1 AktG sowie § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 76 Abs. 1 AktG.

⁴¹² Der Bedarf orientiert sich an der fachlichen Ausrichtung von Führungskräften und Mitarbeitern (siehe Kapitel 3.2.2). Der Gesetzgeber sieht dies ähnlich: Im Rahmen der fachlichen Eignung soll dabei sichergestellt werden, dass Personen über angemessene theoretische und praktische Kenntnisse in Versicherungsgeschäften sowie – im Fall von Führungsaufgaben – über eine mindestens dreijährige Leitungserfahrung verfügen (siehe § 24 Abs. 1 S. 1 VAG). Zu praktischen Kenntnissen zählt der Gesetzgeber etwa Qualifikationen auf den Gebieten Versicherung, Finanzen, Rechnungslegung und Versicherungsmathematik (siehe Art. 273 Abs. 2 2015/35 DVO). Bei der Beurteilung von Vorständen und Aufsichtsräten müssen darüber hinaus explizit einschlägige, ressortspezifische Kenntnisse und Erfahrungen abgeprüft werden (siehe Art. 273 Abs. 3 2015/35 DVO).

positionen könnten darüber hinaus Management-Kenntnisse nötig sein. Anschließend kann die Personalfunktion Kriterien für die Überprüfung der *persönlichen Eignung* von Vorständen und Mitarbeitern festlegen. Anhand des Kriterienkatalogs kann sie prüfen, inwiefern das Verhalten und die Ansichten einer Person mit der Kultur des Unternehmens in Einklang stehen.⁴¹³

Bewirbt sich eine Person um eine Arbeitsstelle, können die Kriterienkataloge genutzt werden, um die Eignung des Bewerbers zu prüfen. Da sich das Verhalten eines Mitarbeiters im Laufe der Zeit ändern kann, muss neben der einmaligen Beurteilung bei der Einstellung eine laufende Überprüfung der Eignung erfolgen. Für Mitarbeiter und Führungskräfte könnte hierfür ein jährliches Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch etabliert werden.⁴¹⁴

Die persönliche Eignung einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters kann sich jedoch auch unterjährig verändern. Beispielsweise dann, wenn ein Vorstand Privatinsolvenz anmelden muss oder er eine schwerwiegende Straftat begeht. Für unterjährige Zweifel an der Eignung eines Vorstands oder Mitarbeiters sollte daher eine Ad-hoc-Berichtspflicht etabliert werden. So könnten alle Mitarbeiter verpflichtet werden, Zweifel an der Eignung eines Kollegen oder Vorgesetzten anonym an eine unabhängige Stelle im Unternehmen⁴¹⁵ oder an die Finanzaufsicht⁴¹⁶ zu melden. Eine Meldung müsste ad hoc eine Eignungsüberprüfung auslösen.

Sollten Zweifel an der Eignung einer Person bestehen, müsste der Vorgesetzte dieser Person in Abstimmung mit der Personalfunktion überlegen, ob der Zweifel ausgeräumt werden kann. Beispielsweise könnte die entsprechende Person ein Schulungsprogramm durchlaufen. Ist ein Ausräumen der Zweifel nicht möglich, muss die entsprechende Person auf eine andere Stelle im Unternehmen versetzt werden, die ihrer fachlichen und persönlichen Eignung entspricht. In Extremfällen kann es auch notwendig sein, eine Person von ihrer Arbeit freizustellen.

Im Vergleich zu Mitarbeitern und Vorständen ist die Eignungsüberprüfung bei Aufsichtsräten schwieriger. Dies liegt daran, dass Aufsichtsräte im Auftrag vieler unterschiedlicher Aktionäre

⁴¹³ Siehe hierzu insbesondere die Überlegungen zu Unternehmenskultur in Kapitel 3.1.3. Der Gesetzgeber sieht dies ähnlich: Die persönliche Eignung einer Person umfasst entsprechend der gesetzlichen Vorgaben die Redlichkeit, die Solidität, die finanziellen Verhältnisse, den Charakter, das persönliche Verhalten und das Geschäftsgebahren, einschließlich etwaiger strafrechtlicher, finanzieller und aufsichtsrechtlicher Aspekte (siehe Art. 273 Abs. 4 2015/35 DVO). Ein Verweis auf den Verhaltenskodex oder die Kultur eines Unternehmens aus den Gesetzestexten erfolgt nicht.

⁴¹⁴ Der jährliche Rhythmus geht insbesondere auf die Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit dem jährlichen Strategie- und Planungsprozess zurück (siehe Kapitel 3.1.2.1 und 3.1.2.2). Auch der Gesetzgeber fordert neben einer initialen Beurteilung der fachlichen und persönlichen Eignung, dass die Einhaltung der Anforderungen jederzeit sichergestellt werden (siehe Art. 273 Abs. 1 2015/35 DVO). Wie diese regelmäßige Beurteilung erfolgen soll, lassen Gesetzgeber und BaFin aber offen.

⁴¹⁵ Im Fall von Zweifeln an der fachlichen und persönlichen Eignung von Kollegen oder Vorgesetzten.

⁴¹⁶ Insbesondere im Fall von Zweifeln an der fachlichen und persönlichen Eignung von Aufsichtsratsmitgliedern.

agieren.⁴¹⁷ Es gibt dabei keinen formellen Vorgesetzten eines Aufsichtsratsmitglieds, der eine Überprüfung durchführen könnte. Im Sinne des Interesses der Finanzmarktstabilität könnte jedoch die BaFin als Finanzmarktaufsicht die Eignungsüberprüfung übernehmen. Analog zu Führungskräften und Mitarbeitern könnte die Überprüfung bei Einstellung sowie in jährlichen Gesprächen erfolgen.

Neben den aufgezeigten Überlegungen setzen sich auch Gesetzgeber und BaFin mit der fachlichen und persönlichen Eignung von Führungskräften und Mitarbeitern auseinander. Die Anforderungen des Regulators gelten für Aufsichtsräte, Vorstände und Personen, die Kontrollfunktionen innehaben.⁴¹⁸ Dass sich der Gesetzgeber mit seinen Forderungen auf Führungskräfte fokussiert, ist vor dem Hintergrund der theoretischen Diskussion nachvollziehbar. Jedoch ist fraglich, warum neben Leitern von Kontrollfunktionen nicht auch Leiter risikosteuernder Geschäftsbereiche überprüft werden. Immerhin sind diese operativ für das Eingehen von Risiken verantwortlich.

Prozess und Inhalte der Eignungsüberprüfung regeln Gesetzgeber und BaFin im Einklang mit den theoretischen Überlegungen.⁴¹⁹ Es gibt jedoch zwei Ausnahmen. Erstens stellt der Regulator keinen Bezug zwischen persönlicher Eignung und der Unternehmenskultur des Versicherers her. Zweitens führt die BaFin die Überprüfung der Eignung von Aufsichtsräten nicht selbst durch. Sie fordert stattdessen eine Selbsteinschätzung der Aufsichtsratsmitglieder.⁴²⁰ Zudem verlangt die BaFin Unterlagen von Aufsichtsräten, Vorständen oder Leitern von Kontrollfunktionen vor deren Bestellung.⁴²¹ Sie äußert sich aber nicht dazu, ob sie einer Ernennung explizit zustimmt oder dieser widerspricht.

Im Vergleich zur BaFin geht die österreichische Finanzmarktaufsicht (FMA) einen Schritt weiter.⁴²² Nach der Bestellung eines neuen Vorstandsmitglieds oder der Wahl eines Aufsichtsratsvorsitzenden führt die FMA mit diesem einen persönlichen Eignungstest durch.⁴²³ Wird der Test nicht bestanden, kann das angehende Vorstandsmitglied, bzw. der angehende Aufsichtsratsvorsitzende, den Test in einer vertieften Version wiederholen. Wird der Test final nicht bestanden, geht die FMA davon aus, dass der Bewerber nicht geeignet ist und kann das Vorstandsmitglied oder den

⁴¹⁷ Sie sind in Form der Hauptversammlung lediglich für dessen Bestellung verantwortlich (siehe § 189 Abs. 3 VAG i.V.m. § 100 Abs. 1 AktG sowie § 100 Abs. 1 AktG).

⁴¹⁸ Siehe § 24 VAG i.V.m. Art 273 2015/35 DVO.

⁴¹⁹ Siehe hierzu die Fußnoten 411 - 418.

⁴²⁰ Siehe BaFin (2016f, S. 19 f.).

⁴²¹ Die BaFin fordert einen Lebenslauf, Nachweise über Fortbildungen, ein Formular zur Selbstauskunft, ein Führungszeugnis sowie einen Auszug aus dem Gewerbezentralregister (Siehe BaFin (2016d, S. 3), BaFin (2016e, S. 3) und BaFin (2016f, S. 3)).

⁴²² Siehe FMA (2017).

⁴²³ Bei dem Modell der FMA ist davon auszugehen, dass die Beurteilung der fachlichen und persönlichen Eignung bei Aufsichtsratsmitgliedern durch den Aufsichtsratsvorsitzenden durchgeführt wird und bei Kontrollfunktionen durch das jeweils zuständige Vorstandsmitglied (siehe FMA (2017)).

Aufsichtsratsvorsitzenden abberufen.⁴²⁴ Damit stehen die Regulierungen der FMA stärker im Einklang mit den Überlegungen dieser Arbeit, als die Vorgaben der BaFin.

Im Sinne der Transparenz muss der Prozess der Eignungsprüfung abschließend dokumentiert werden. Die Dokumentation erfolgt in einer eigenständigen Leitlinie. Darin können der Beurteilungsprozess, Beurteilungskriterien, Checklisten sowie mit der Beurteilung verbundene Pflichten zur Berichterstattung geregelt werden. Da die Ergebnisse der Beurteilung für Vorstände, Aufsichtsräte und Inhaber von Kontrollfunktionen an die BaFin berichtet werden müssen, sind diese zusätzlich zu dokumentieren. Die Erstellung der Leitlinie sowie die Koordination und Dokumentation des Prozesses der Eignungsüberprüfung könnte die Personalfunktion übernehmen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Gesetzgeber und BaFin ein umfassendes Rahmenwerk zur Überprüfung der *fachlichen und persönlichen Eignung* von Führungskräften geschaffen haben. Doch ist vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen nicht nachvollziehbar, warum Gesetzgeber und Aufsicht vorschreiben, dass nur Kontrollfunktionen, nicht aber risikosteuernde Funktionen Teil der Überprüfung sind. Ebenso ist fraglich, warum die BaFin nicht selbst eine Eignungsprüfung von Aufsichtsräten vornimmt und sich stattdessen auf die Selbsteinschätzung der Aufsichtsratsmitglieder verlässt. Eine aus theoretischer Sicht und unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur *fachlichen und persönlichen Eignung* zeigt Tabelle 13.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist verantwortlich für das Aufsetzen von Prozessen zur initialen und laufenden Beurteilung der fachlichen und persönlichen Eignung - Personalfunktion ist verantwortlich für das Erstellen der Leitlinie und in Zusammenarbeit mit Vorgesetzten für die Dokumentation der Beurteilungen - Aufsichtsrat ist verantwortlich für seine eigene Eignungsbeurteilung (Selbstbeurteilung) - Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Eignungsbeurteilung des Vorstands und der Vorstand für die Eignungsbeurteilung der Funktionsleiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Verfahren, Prozesse und Checklisten werden in der Leitlinie zur Eignungsüberprüfung dokumentiert - Die jährliche Überprüfung der Eignung muss durch den jeweiligen Beurteiler und/oder die Personalfunktion dokumentiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Je nach Komplexität der Gesellschaft, des Geschäfts und des Aufgabengebiets, können Anforderungen an die fachliche Eignung variieren

Tabelle 13: Governance-Grundlagen zur fachlichen und persönlichen Eignung.

⁴²⁴ Siehe FMA (2017).

3.1.5 Weiterentwicklung des Governance-Systems

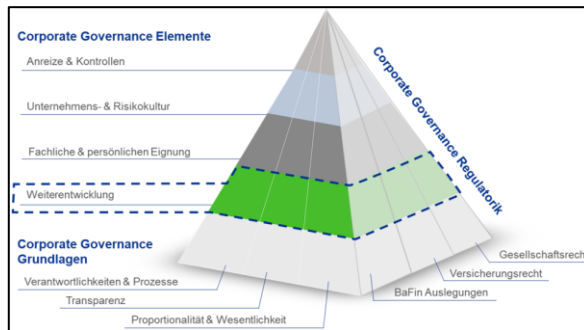


Abb. 1e: Corporate-Governance-Rahmenmodell.

Systems gibt,⁴²⁵ muss die Ausgestaltung des Governance-Rahmenmodells eines Versicherers regelmäßig überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.

Aus der Versicherungstheorie und -praxis⁴²⁶ können einige Beispiele für die Weiterentwicklung von Governance-Systemen abgeleitet werden. Erweitert ein Versicherungskonzern sein Geschäft z.B. um eine neue Versicherungssparte, so entstehen neue Anforderungen an die Ausgestaltung der einzelnen Governance-Elemente. Der Vertrieb von Lebensversicherungen erfordert beispielsweise *Anreize und Kontrollen*, die auf ein langfristiges Geschäft ausgerichtet sind. Das Erfüllen einer lebenslangen Leistung muss dabei in die *Unternehmens- und Risikokultur* übergehen. Auch müssen Management und Mitarbeiter Kenntnisse zu langfristigen Verpflichtungen und Kapitalanlagen vorweisen. Neben der Einführung einer neuen Versicherungssparte kann auch die Änderung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Weiterentwicklung des Governance-Systems erfordern.⁴²⁷ So können neue Technologien einen erheblichen Einfluss auf die Produkte, den Dokumentationsrahmen, die Dokumentenhierarchie und zugehörige Freigabeprozesse haben.⁴²⁸

Ein Prozess zur Weiterentwicklung des Governance-Systems könnte dabei wie folgt aussehen: Regelmäßig könnten alle Funktionen des Versicherers verpflichtet werden, die Ausgestaltung des Governance-Systems zu hinterfragen und einen möglichen Anpassungsbedarf an das Governance-Komitee zu melden. Als Basis für eine Ersteinschätzung des Governance-Komitees könnten die Selbsteinschätzungen der Geschäftsbereiche und die Berichte der Kontrollfunktionen, einschließlich IKS-Bericht, dienen. Auf Grundlage der Berichte könnte das Governance-Komitee eine Empfehlung

⁴²⁵ Siehe Kapitel 2.2.4 sowie Clarke (2007, Vorwort, S. 10), Geiersbach (2011, S. 101) und North (1993).

⁴²⁶ Siehe Kapitel 2.3.2 und 2.3.3.

⁴²⁷ Siehe Kapitel 2.2.4 sowie Nelson und Winter (1982 S. 288) und Bebchuk und Roe (1999 S. 2).

⁴²⁸ Siehe Kapitel 3.1.1.2.

zu Weiterentwicklungsmaßnahmen an den Vorstand aussprechen. Dies könnte in einem Governance-Bericht erfolgen. Da die Verantwortung für die Geschäftsorganisation beim Gesamtvorstand liegt,⁴²⁹ müsste dieser die Beurteilung verabschieden und Maßnahmen zur Weiterentwicklung beschließen. Governance Officer und Governance Secretary könnten die Überprüfung koordinieren.⁴³⁰ Wie häufig eine Überprüfung nötig ist, hängt dabei von der Stabilität eines Versicherers und seines Umfelds ab. Ein stark wachsendes Start-up könnte einen häufigeren Anpassungsbedarf des Governance-Systems haben wie ein etablierter Versicherer in einem stabilen Marktumfeld.

Im Einklang mit den theoretischen Überlegungen sehen auch Gesetzgeber und BaFin eine regelmäßige Überprüfung des Governance-Systems vor.⁴³¹ Der Überprüfungsrhythmus ist dabei vom Risikoprofil des Unternehmens abhängig.⁴³² Darüber hinaus müssen Versicherer Anlässe für eine Ad-hoc-Überprüfung der Geschäftsorganisation festlegen.⁴³³ Welche Anlässe dies sein könnten, lässt die BaFin offen. Sie beschreibt jedoch in einem anderen Kontext Anlässe, die das Risikoprofil eines Versicherers wesentlich verändern. Dies sind die Eröffnung neuer Geschäftsbereiche, Bestandsübertragungen sowie bedeutende Änderungen der Risikotoleranz, der Zusammensetzung von Vermögenswerten oder der Rückversicherung.⁴³⁴ Eine Ad-hoc-Überprüfung des Governance-Systems könnte an die von der BaFin genannten Indikatoren gekoppelt werden. Auch könnten wesentliche Veränderungen des Governance-Systems selbst, wie erhebliche Umstrukturierungen, Outsourcings oder Kündigungswellen, als Auslöser für eine Ad-hoc-Überprüfung definiert werden.

Neben den Anforderungen an den Beurteilungsprozess selbst macht die BaFin auch Vorgaben zur Dokumentation des Prozesses. Für die Bewertung der Geschäftsorganisation muss ein Prüfplan erstellt werden.⁴³⁵ Das Ergebnis der Überprüfung sowie die Umsetzung notwendiger Änderungen sind ebenfalls zu dokumentieren.⁴³⁶ Auch müssen die Unternehmen innerhalb des SFCR über die

⁴²⁹ Siehe Kapitel 3.1.1.1 sowie BaFin (2017a, Rz. 21, S. 1).

⁴³⁰ Siehe Kapitel 3.1.1.1.

⁴³¹ Siehe § 23 Abs. 2 VAG. Die Überprüfung muss sicherstellen, dass die Zusammenarbeit, die interne Berichterstattung sowie die Weitergabe von Informationen auf allen relevanten Ebenen des Unternehmens wirksam sind (siehe Art. 258 Abs. 1 2015/35 DVO). Dabei muss die Geschäftsführung die Prüfung durchführen und gewährleisten, dass nötige Änderungen kurzfristig umgesetzt werden (siehe BaFin (2017a, Rz. 43 S. 1 Hs. 1 und 3)). Die Bewertung einzelner Bereiche der Geschäftsorganisation kann laut BaFin jedoch explizit durch das zuständige Mitglied der Geschäftsleitung erfolgen (siehe BaFin (2017a, Rz. 43 S. 2)). Entsprechend der theoretischen Überlegungen sind die Ergebnisse der Internen Revision und weiterer Kontrollfunktionen in die Beurteilung mit einzubeziehen (siehe BaFin (2017a, Rz. 45 S. 1)). Auf Basis der regulatorischen Vorgaben scheint es zwar möglich zu sein, die Vorbereitung der Überprüfung an einen Governance Secretary oder ein Governance-Komitee zu delegieren. Doch dies ist vom Regulator nicht explizit vorgesehen.

⁴³² Siehe BaFin (2017a, Rz. 43 S. 1).

⁴³³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 46).

⁴³⁴ Siehe EIOPA (2015b, Rz. 2.65).

⁴³⁵ BaFin (2017a, Rz. 43 S. 4).

⁴³⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 43 S. 4 und 5).

Angemessenheit des Governance-Systems berichten.⁴³⁷ Die Dokumentationsanforderungen stehen dabei im Einklang mit dem theoretischen Dokumentationsrahmen dieser Arbeit.

Übergreifend zeigt sich, dass die Anforderungen von Gesetzgeber und BaFin eine solide Basis für eine Weiterentwicklung des Governance-Systems bilden. Gesetzgeber und BaFin äußern sich jedoch nicht dazu, wie der Weiterentwicklungsprozess im Unternehmen verankert werden soll. Eine effektive Möglichkeit einer Verankerung, samt Einbindung des Governance Officers und des Governance-Komitees, wurde in diesem Kapitel aufgezeigt. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur *Weiterentwicklung des Governance-Systems* zeigt Tabelle 14.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtvorstand ist verantwortlich für das Aufsetzen von Prozessen sowie das Durchführen der Beurteilung - Governance Secretary und Governance Officer sind verantwortlich für die Koordination des Prozesses und die Nachverfolgung von Änderungen - Die fachliche Vorbereitung der Beurteilung erfolgt im Governance-Komitee - Beteiligung am Beurteilungsprozess: Kontrollfunktionen und IKS-Koordinator (aktive Rolle) sowie risikosteuernde Funktionen (Möglichkeit der Stellungnahme) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des Beurteilungsprozesses in der Governance-Leitlinie - Dokumentation der Prüfungsschwerpunkte und Prüfungshäufigkeit in einem Prüfungsplan - Dokumentation des Ergebnisses der Beurteilung im Bericht an die Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Je komplexer die Risiken der Gesellschaft sind und je stärker sich das Risiko der Gesellschaft im Zeitverlauf ändert, desto häufiger hat die Beurteilung des Governance-Systems zu erfolgen - Bei kleinen stabilen Gesellschaften mit transparenten Unternehmensprozessen kann die Beurteilung einfacher und schneller erfolgen

Tabelle 14: Governance-Grundlagen zur Weiterentwicklung des Governance-Systems.

3.2 Anwendung des Rahmenmodells auf die Aufbau- und Ablauforganisation

In dem vorangegangenen Kapitel wurde die Ausgestaltung der Elemente des Corporate-Governance-Rahmenmodells diskutiert. Dieses Kapitel wendet das diskutierte Rahmenmodell auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherungsunternehmen an. Dabei sollen sowohl die Elemente des Rahmenmodells als auch Spezifika des Versicherungsgeschäfts berücksichtigt werden.

Erste Überlegungen zur Anwendung des Rahmenmodells wurden in Kapitel 2.5.2 diskutiert. Die Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt demnach über alle Hierarchieebenen eines Versicherers – beginnend mit dem Aufsichtsrat. Die Beziehungen zwischen den Hierarchieebenen werden dabei als Prinzipal-Agenten-Beziehungen verstanden. Entsprechend der Wertschöpfungskette eines Versicherers orientiert sich die Aufbau- und Ablauforganisation an den wesentlichen Geschäftsaktivitäten und Entscheidungen von Versicherungsunternehmen. Ziel der Ausgestaltung ist es, eine Aufbau- und Ablauforganisation zu schaffen, die regulatorische Vorgaben berücksichtigt und

⁴³⁷ Siehe Art. 294 Abs. 9 2015/35 DVO.

die Wertschöpfung von Versicherern bestmöglich unterstützt.

3.2.1 Arbeit des Aufsichtsrats

Im deutschen Rechtssystem unterteilt sich das Führungsgremium eines Unternehmens in Aufsichtsrat⁴³⁸ und Vorstand.⁴³⁹ Der Aufsichtsrat dient in erster Linie als Interessensvertretung der Eigentümer. In dieser Rolle kontrolliert er als Agent die Arbeit des Vorstands. Gegenüber dem Vorstand wiederum tritt der Aufsichtsrat als Prinzipal auf, der den Vorstand überwacht. Abbildung 3 zeigt vier Agency-Beziehungen, in denen der Aufsichtsrat eine wesentliche Rolle einnimmt.⁴⁴⁰

1. Eigentümer (Prinzipal) – Aufsichtsrat (Agent) [Hauptbeziehung]
2. Aufsichtsrat (Prinzipal) – Vorstand (Agent) [Hauptbeziehung]
3. Gläubiger/Versicherungsnehmer (Prinzipal) – Aufsichtsrat (Agent) [Nebenbeziehung]
4. Gesetzgeber/Finanzaufsicht (Prinzipal) – Aufsichtsrat (Agent) [Nebenbeziehung]

Die Prinzipal-Agenten-Beziehungen zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat (1) sowie zwischen Aufsichtsrat und Vorstand (2) können als Hauptbeziehungen des Aufsichtsrats verstanden werden, da sie seine Existenz begründen.⁴⁴¹ Die Beziehung zu Gläubigern⁴⁴² (3) oder Gesetzgeber und Finanzaufsicht⁴⁴³ (4) sind Nebenbeziehungen, da der Aufsichtsrat zur Fortführung des Unternehmens auf Finanzaufsicht und Gläubiger, wie Versicherungsnehmer, angewiesen ist. Die Abhängigkeit zu Gläubigern ist darauf zurückzuführen, dass diese als Versicherungsnehmer, und damit als Kundentamm, die Existenz des Versicherers mitbegründen. Die Abhängigkeit zur Aufsicht ist u.a. darauf zurückzuführen, dass diese die Eignung von Aufsichtsräten bei deren Bestellung prüft.⁴⁴⁴

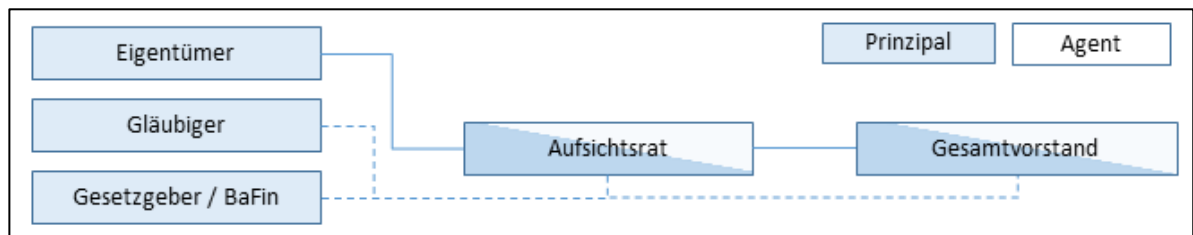


Abb. 3a: Prinzipal-Agenten-Beziehungen auf Ebene 1 des Versicherers: Eigentümer und Aufsichtsrat.

⁴³⁸ Wird in diesem Kapitel vom Gremium des Aufsichtsrats gesprochen, so gelten die Aussagen entsprechend Kapitel 2.4.2 ebenfalls für den Verwaltungsrat des VVaG.

⁴³⁹ Siehe § 11 Abs. 1 AktG.

⁴⁴⁰ U.a. gehen Jensen und Meckling (1976, S. 308) darauf ein, dass ein Agent mehreren Prinzipalen dient.

⁴⁴¹ Siehe Picot et al. (2015, S. 89), Zöllner (2007, S. 39 f.). Das Beziehungsverhältnis Aufsichtsrat-Vorstand wird in Kapitel 3.2.2 behandelt.

⁴⁴² Siehe Zöllner (2007, S. 80 f.). Die Versicherungsnehmer stellen bei Versicherungsunternehmen gleichzeitig die Gläubiger dar.

⁴⁴³ Siehe Zöllner (2007, S. 83). Die Finanzaufsicht kann darüber hinaus den Versicherungsunternehmen den Geschäftsbetrieb untersagen (siehe § 8 Abs. 1 VAG).

⁴⁴⁴ Siehe BaFin (2016d, S. 1).

Darüber hinaus bestehen weitere Nebenbeziehungen, in denen der Aufsichtsrat die Rolle des Agenten einnimmt. So stehen Rückversicherungsunternehmen und Mitversicherer ebenfalls in Beziehungsverhältnissen zum Aufsichtsrat. Auch Nicht-Kunden können Stakeholder eines Versicherers sein, nämlich dann, wenn ein Inhaber einer Haftpflichtversicherung des Versicherers einer dritten Person einen Schaden zufügt. Alle genannten Stakeholder, die Teil der weiteren Beziehungen sind, werden in dieser Arbeit unter dem Begriff der Gläubiger subsumiert.

Im Sinne einer Optimierung der Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat muss zuerst eine angemessene Steuerung des Aufsichtsrats sichergestellt werden. Auf Basis gesetzlicher Vorgaben geschieht dies wie folgt: Die Eigentümer wählen den Aufsichtsrat in der Hauptversammlung⁴⁴⁵ und entscheiden über seine erfolgsbasierte Entlohnung.⁴⁴⁶ Darüber hinaus erfolgt eine Kontrolle des Aufsichtsrats durch die Eigentümer⁴⁴⁷ sowie durch die BaFin⁴⁴⁸. Dabei hat der Aufsichtsrat die Geschäftsführung zu überwachen.⁴⁴⁹ Für die Sorgfaltspflicht im Rahmen der Überwachung und die Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder gilt § 93 AktG über die Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder sinngemäß.⁴⁵⁰ Aus § 93 AktG wiederum leitet sich die Pflicht zum Schadenersatz von Vorständen und Aufsichtsräten ab. Ob die gesetzlich geregelten Vorgaben einer angemessenen Steuerung des Aufsichtsrats im Sinne der Agency-Theorie gleich kommen, hängt dabei im Wesentlichen davon ab, ob ein Aufsichtsrat bei Verletzung seiner Sorgfaltspflicht persönlich belangt werden kann. In der Unternehmenspraxis sind eine Reihe von Fällen bekannt, in denen Aufsichtsräte für Fehlhandlungen haftbar gemacht wurden.⁴⁵¹ In der Fachliteratur wird jedoch auch aufgeführt, dass eine Haftung von Aufsichtsräten meist nur im Fall von Insolvenzen beobachtet wird und keine generelle Haftung oder Steuerung des Aufsichtsrats nach dessen Überwachungserfolg erfolgt.⁴⁵² Dies lässt schließen, dass der rechtliche Rahmen zwar eine Basis für eine angemessene und konfliktfreie Steuerung des Aufsichtsrats durch die Eigentümer bietet, die faktische Haftung des Aufsichtsrates aber nicht immer angemessene Anreize für die Steuerung in der Praxis sicherstellen kann.

In einem zweiten Schritt müssen mögliche Interessenkonflikte in der Beziehung Eigentümer-

⁴⁴⁵ Siehe § 101 Abs. 1 Hs. 1 AktG i.V.m. § 118 Abs. 1 S. 1 AktG sowie § 189 Abs. 3 VAG i.V.m. § 101 Abs. 1 Hs. 1 AktG und § 118 Abs. 1 S. 1 AktG.

⁴⁴⁶ Siehe § 25 VAG und § 189 Abs. 3 VAG i.V.m. § 113 Abs. 1 AktG sowie § 113 Abs. 1 AktG.

⁴⁴⁷ Siehe Zöllner (2007, S. 78 f.).

⁴⁴⁸ Siehe § 320 Abs. 1 VAG.

⁴⁴⁹ Siehe § 111 Abs. 1 AktG sowie § 189 Abs. 3 VAG i.V.m. § 111 Abs. 1 AktG sowie BaFin (2017, Rz. 65 S. 2 und 3).

⁴⁵⁰ Siehe § 116 S. 1 AktG sowie § 189 Abs. 3 VAG i.V.m. § 116 S. 1 AktG

⁴⁵¹ Siehe Theisen (2004, S. 253 f.).

⁴⁵² Siehe Theisen (2004, S. 253 und 260).

Aufsichtsrat untersucht werden. Interessenkonflikte können entstehen, wenn die unterschiedlichen Prinzipale, denen der Aufsichtsrat dient, unterschiedliche Interessen vertreten. Doch welche Interessen sind das? Die Eigentümer beauftragen den Aufsichtsrat, die Arbeit des Vorstands zu kontrollieren.⁴⁵³ Dies deckt sich mit den theoretischen Überlegungen dieser Arbeit. Gläubiger, einschließlich Versicherungskunden, sind an der Zahlungsfähigkeit des Versicherers ebenfalls interessiert und sollten die Kontrolle des Vorstands durch den Aufsichtsrat somit befürworten.

Auch die Kontrollziele sind aus Sicht von Eigentümern, Gesetzgeber und Gläubigern ähnlich. Eigentümer sehen ihren Unternehmensanteil als Investment und erwarten vom Vorstand, dass er den Unternehmenswert maximiert. Dafür muss der Aufsichtsrat sicherstellen, dass das Unternehmen langfristig einen möglichst hohen Ertrag erwirtschaftet und das Eigenkapital sowie Kapitalkosten der Gesellschaft niedrig bleiben, um eine hohe Rendite zu erzielen.⁴⁵⁴ Gesetzgeber und BaFin widersprechen dieser Zielsetzung nicht, sie geben den Unternehmen aber, je nach gezeichnetem Risiko, Mindestquoten für ihr Eigenkapital vor.⁴⁵⁵ Die BaFin begründet diese Vorgabe damit, die Gefahr einer potentiellen Insolvenz von Versicherungsunternehmen abzuwenden.⁴⁵⁶ Dies muss ebenso im Interesse von Eigentümern und Gläubigern sein.⁴⁵⁷ Es sind damit keine unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Stakeholder zu erkennen, denen der Aufsichtsrat als Agent dient.⁴⁵⁸ Daraus kann geschlussfolgert werden, dass der Aufsichtsrat aufgrund gleichlaufender Interessen der Prinzipale keinen erwähnenswerten Interessenkonflikten ausgesetzt ist.

Um ein konfliktfreies Arbeiten des Aufsichtsrats sicherzustellen, ist es ebenfalls wichtig, dass der Aufsichtsrat keine widersprüchlichen Aufgaben erfüllen muss. Ein Beispiel wäre die gleichzeitige Steuerung und Kontrolle des Versicherungsgeschäfts. Dies könnte jedoch der Fall sein, denn der Gesetzgeber sieht vor, dass der Aufsichtsrat als Kontrollgremium agiert, den Vorstand berät und zu bestimmten Entscheidungen der Unternehmensführung aktiv zustimmen muss.⁴⁵⁹ Diese Zustimmung gilt in der Regel für Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslagen des Unternehmens

⁴⁵³ Siehe § 111 Abs. 1 AktG sowie § 189 Abs. 3 VAG i.V.m. § 111 Abs. 1 AktG sowie BaFin (2017, Rz. 65 S. 2 und 3).

⁴⁵⁴ Siehe u.a. Schneider (1987, S. 355). Das Modigliani-Miller-Theorem (siehe Modigliani und Miller (1958)) bleibt unberücksichtigt.

⁴⁵⁵ Siehe § 89 Abs. 1 S. 1 und 2 VAG sowie § 342 Abs. 1 i.V.m. § 342 Abs. 2 VAG. Genau genommen handelt es sich um Vorgaben zu den anrechenbaren Eigenmitteln, hier zur Vereinfachung als Eigenkapital bezeichnet.

⁴⁵⁶ Siehe BaFin (2016g).

⁴⁵⁷ Dass Insolvenzen durch Mindestkapitalvorgaben verhindert werden, müsste auch im Interesse der Eigentümer sein, denn mit einer drohenden Insolvenz der Gesellschaft konvergiert das Eigenkapital gegen Null (siehe u.a. Ballwieser und Hachmeister (2016, S. 206)). Analog ist das Verhindern einer Insolvenz auch das oberste Ziel der Gläubiger eines Versicherers. Beinhalten Kundenverträgen sogenannte Überschussbeteiligungen (siehe BaFin (2017, Rz. 65 S. 2 und 3)), sind Versicherungsnehmer ebenfalls an einem hohen Gewinn des Versicherers interessiert – analog zu den Eigentümern.

⁴⁵⁸ Dies bestätigt die Überlegungen der Shareholder-Value-Theorie (siehe Kapitel 2.1.2).

⁴⁵⁹ Siehe § 111 Abs. 4 S. 2 AktG, § 189 Abs. 3 VAG i.V.m. § 111 Abs. 4 S. 2 AktG sowie BaFin (2017a, Rz. 65 S. 3).

grundlegend verändern.⁴⁶⁰ Doch gerät der Aufsichtsrat damit in Gefahr, selbst Steuerungsentscheidungen zu treffen und diese anschließend zu kontrollieren? Dies sollte in der Regel nicht der Fall sein, denn der Zustimmungsvorbehalt und die Beratung des Vorstands können als präventive Kontrolle verstanden werden. Würde der Aufsichtsrat die betroffenen Entscheidungen erst nach Beschluss des Vorstands kontrollieren, wäre es gegebenenfalls zu spät für eine Korrektur. Der Aufsichtsrat verantwortet damit also keine wesentlichen konfliktären Aufgaben.

Zuletzt ist fraglich, wie der Aufsichtsrat motiviert werden kann, der Kontrolle des Vorstandes ausreichend Zeit einzuräumen. Dies ist bei Aufsichtsräten eine besondere Herausforderung, da sie neben ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit oft weitere Tätigkeiten ausüben. In der Praxis gibt es zwei Mechanismen, die Aufsichtsräte bewegen sollen, ihrer Arbeit gewissenhaft nachzugehen. So schreibt die BaFin erstens vor, dass Aufsichtsratsmitglieder für ihre Tätigkeit genügend Zeit einplanen müssen.⁴⁶¹ Zweitens unterliegen Aufsichtsräte einer Kontrolle der Eigentümer im Rahmen der Hauptversammlung des Unternehmens. Dort können Aktionäre Rechenschaftsberichte über die Arbeit der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder einfordern.⁴⁶² Auch können sie den Vorstand über die Kontrollaktivitäten des Aufsichtsrats befragen.⁴⁶³ Darüber hinaus werden die Arbeitsweise von Aufsichtsrat und Vorstand im Geschäftsbericht dokumentiert.⁴⁶⁴

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass im Einklang mit den Überlegungen der Shareholder-Value-Theorie Eigentümer, Gesetzgeber und Finanzaufsicht sowie Gläubiger von Versicherern im Wesentlichen gleichlaufende Interessen vertreten. Alle Prinzipale teilen das Interesse, dass der Aufsichtsrat die Geschäftsführung kontrolliert, mit dem Ziel die Wertschöpfung des Unternehmens positiv zu beeinflussen.⁴⁶⁵ Da der Aufsichtsrat selbst keine risikosteuernden Entscheidungen vorbereitet oder trifft, bestehen auch darüber hinaus keine wesentlichen konfliktären Anreize. Die Regulatorik zur Ausgestaltung des Aufsichtsrats und seinen Aufgaben steht damit im Einklang mit den theoretischen Überlegungen dieser Arbeit. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen in Bezug auf die Arbeit des Aufsichtsrats zeigt Tabelle 15.

⁴⁶⁰ Siehe DCGK (Rz. 3.3). Für Versicherer, die dem DCGC unterliegen, muss für die genannten Themen zwingend ein Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats etabliert werden. Darüber hinaus berät der Aufsichtsrat den Vorstand in strategischen Fragen (siehe BaFin (2017a, Rz. 65 S. 4)) und überlegt gemeinsam mit dem Vorstand, welche Komitee-Struktur für das Unternehmen geeignet ist (siehe BaFin (2017a, Rz. 66)).

⁴⁶¹ Siehe BaFin (2016d, S. 15). Dabei dürfen Aufsichtsräte keine weiteren Aufgaben wahrnehmen, die Interessen des Aufsichtsmandats gefährden könnten.

⁴⁶² Siehe § 96 Abs. 1 AktG.

⁴⁶³ Siehe § 131 Abs. 1 S. 1 AktG i.V.m. § 191 S. 1 VAG sowie § 131 Abs. 1 S. 1 AktG.

⁴⁶⁴ Siehe § 289 Abs. 2 S. 3 HGB.

⁴⁶⁵ Dies bestärkt die Überlegungen der Shareholder-Value-Theorie von Rappaport (1998, S. 5 f.).

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Aufsichtsrat ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle des Vorstands einschließlich Beratung und Zustimmungsvorbehalt für ausgewählte Themen - Berichterstattung an die Hauptversammlung und Öffentlichkeit - Eigentümer/Gesetzgeber und BaFin sind verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle der Tätigkeit des Aufsichtsrats im Rahmen der Hauptversammlung 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Arbeitsweise des Aufsichtsrats im Geschäftsbericht - Transparenz über die Arbeit des Aufsichtsrats im Rahmen der jährlichen Hauptversammlung 	<ul style="list-style-type: none"> - Steuerung und Kontrolle des Aufsichtsrats muss unabhängig von der Unternehmensgröße erfolgen

Tabelle 15: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Arbeit des Aufsichtsrats.

3.2.2 Arbeit des Vorstands

3.2.2.1 Gliederung des Vorstands

In diesem Abschnitt werden Interessenkonflikte in der Arbeit des Vorstands identifiziert und die Wertschöpfungs-Aktivitäten eines Versicherers auf einzelne Vorstandsressorts verteilt. Analog zur Diskussion des Aufsichtsrats werden alle Prinzipal-Agenten-Beziehungen untersucht, in denen der Vorstand eine wesentliche Rolle einnimmt.

Die Beziehung zwischen Eigentümern (Prinzipal) und Vorstand (Agent) gilt als bedeutendste Prinzipal-Agenten-Beziehung des Unternehmens – und damit auch als Hauptbeziehung des Vorstands.⁴⁶⁶ Aber auch Nebenbeziehungen sind vorhanden. Denn, wie auch der Aufsichtsrat, ist der Vorstand als Agent auf Kooperationen mit Gläubigern, Gesetzgeber und BaFin angewiesen. Gegenüber den Geschäftsbereichen des Versicherers tritt der Vorstand als Prinzipal auf.

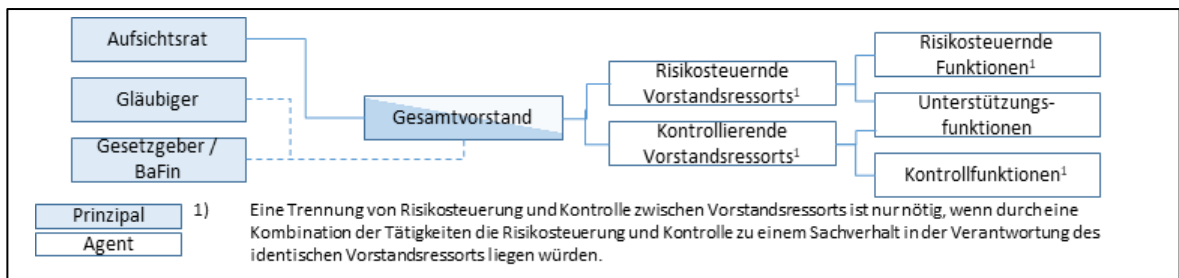


Abb. 3b: Prinzipal-Agenten-Beziehungen auf Ebene 2 des Versicherers: Gesamtvorstand.

Damit der Vorstand effektiv arbeiten kann, muss er angemessen gesteuert und überwacht werden. Entsprechend gesetzlicher Vorgaben erfolgt die Steuerung und Überwachung des Vorstands durch den Aufsichtsrat.⁴⁶⁷ Setzt der Aufsichtsrat richtige Steuerungsimpulse, so motiviert er den Vorstand,

⁴⁶⁶ Siehe Kapitel 2.2.2.

⁴⁶⁷ Siehe §§ 87 Abs. 1 und 111 Abs. 1 AktG sowie §§ 188 Abs. 1 und 189 Abs. 3 VAG i.V.m. §§ 87 Abs. 1 und 111 Abs. 1 AktG.

die Wertschöpfung des Versicherers im Sinne der Eigentümer zu optimieren.

Im vergangenen Kapitel wurde festgestellt, dass sich die Interessen von Eigentümern, Gläubigern, Gesetzgeber und BaFin prinzipiell nicht widersprechen. Geht man davon aus, dass der Vorstand als verlängerter Arm des Aufsichtsrats agiert, sollten auch der Aufsichtsrat, Eigentümer, Gläubiger, Gesetzgeber und BaFin ein gleichlaufendes Interesse vertreten: die Optimierung der Wertschöpfung des Versicherers. Da alle Prinzipale ähnliche Interessen vertreten, sollten im Vorstand keine Interessenkonflikte aufgrund unterschiedlicher Interessengruppen entstehen.

Hierbei muss die Feststellung der gleichlaufenden Interessen von Vorstand und Gläubigern relativiert werden: Beispielsweise hat der Vorstand Ermessensspielräume bei der Schadenregulierung und der Beitragsrückerstattung, die durchaus mit den Interessen der Versicherungsnehmer in Konflikt stehen können. Somit muss die Annahme der Konfliktfreiheit relativiert werden: Prinzipiell haben demnach alle Stakeholder das Interesse eines möglichst erfolgreichen Managements mit der Erwirtschaftung von hohen und nachhaltigen Überschüssen. Kommt es jedoch zur Frage der Verteilung dieser Überschüsse, entstehen durchaus Interessenkonflikte.

Darüber hinaus können weit bedeutendere Interessenkonflikte auftreten, wenn einzelne Vorstandsmitglieder widersprüchliche Zielvorgaben erhalten. Dies könnte der Fall sein, da der Vorstand das Geschäft steuert und gleichzeitig die Kontrolle des operativen Geschäfts verantwortet.⁴⁶⁸ Somit muss eine Untersuchung von konfliktären Tätigkeiten im Vorstand erfolgen. Dafür müssen vorab alle Aktivitäten eines Versicherers identifiziert und auf Vorstandsressorts verteilt werden.

Zur Identifikation der Aktivitäten dient die Wertschöpfungskette des Versicherers.⁴⁶⁹ Sie stellt alle Unternehmensprozesse dar und unterteilt diese in Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse und Managementprozesse.⁴⁷⁰ Zu den Geschäftsprozessen zählen alle Primäraktivitäten, die direkt mit dem Versicherungsprodukt in Verbindung stehen. In dieser Arbeit werden Primäraktivitäten auch als risikosteuernde Aktivitäten bezeichnet.⁴⁷¹ Diese sind die Produktentwicklung, einschließlich Pricing und Underwriting, Vertrieb, Rückversicherung, Schaden- und Leistungsmanagement einschließlich Rückstellungsbildung sowie die Kapitalanlage.⁴⁷² Unterstützungsprozesse bezeichnen alle internen

⁴⁶⁸ Zur Leitung der Gesellschaft siehe § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 76 Abs. 1 AktG und. § 93 Abs 1 AktG, § 76 Abs. 1 AktG und § 93 Abs. 1 AktG sowie BaFin (2017a, Rz. 47). Zur Kontrolle siehe BaFin (2017a, Rz. 75) i.V.m. Art. 269, 270, 272 2015/35 DVO. Da der Vorstand die Geschäfte der Gesellschaft leitet, muss er auch die Leitung über die Kontrollfunktionen ausüben.

⁴⁶⁹ Siehe Kapitel 2.2.3, insbes. Porter (1998, S. 36 ff.) und Rüegg-Stürm (2002, S. 64) i.V.m. Allenspach und Müller (2012, S. 58 ff.).

⁴⁷⁰ Siehe Rüegg-Stürm (2002, S. 64) i.V.m. Allenspach und Müller (2012, S. 59) und Porter (1998, S. 38). Im Vergleich zu den genannten Arbeiten werden in dieser Arbeit Managementprozesse nicht separat betrachtet, da diese Unternehmensprozesse auf Ebene des Managements replizieren.

⁴⁷¹ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 59).

⁴⁷² Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 60). Im Vergleich zu Allenspach und Müller wurde die Rückversicherung zusätzlich als

Dienstleistungen zur Aufrechterhaltung der internen Infrastruktur. Dazu zählen Personalführung, IT, Rechnungswesen und Finanzen, Planung und Controlling, Marketing und Kommunikation sowie der Kundenservice.⁴⁷³

Etwas schwerer zu greifen sind Managementprozesse, da die Kernaufgabe des Managements darin besteht, die risikosteuernden Prozesse und Unterstützungsprozesse zu steuern und weiterzuentwickeln.⁴⁷⁴ Um eine angemessene Sichtweise auf die Steuerung und Weiterentwicklung der Prozesse zu erhalten, muss der Vorstand die Unternehmensprozesse bereichsübergreifend kontrollieren. Die konkreten Kontrollaktivitäten leiten sich dabei aus den Spezifika des Versicherungsgeschäfts ab.⁴⁷⁵ So müssen Versicherer einen versicherungsmathematischen Kontrollprozess, einen Risikokontrollprozess, einen Compliance-Prozess sowie einen Kontrollprozess der Internen Audit-Funktion etablieren. Werden bei der Kontrolle Missstände oder Entwicklungspotentiale festgestellt, kann sich der Vorstand beraten und ggf. in die Geschäftsprozesse des Versicherers eingreifen.

Risikosteuernde Prozesse ⁴⁷⁶	Unterstützungsprozesse ⁴⁷⁷	Kontrollprozesse ⁴⁷⁸
<ul style="list-style-type: none"> - Produktentwicklung inkl. Pricing und Underwriting - Vertrieb - Rückversicherung - Schaden- und Leistungsmanagement inkl. Rückstellungsbildung - Kapitalanlage 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalführung - IT - Finanzen (mit Rechnungswesen, Planung und Controlling) - Marketing und Kommunikation - Kundenservice 	<ul style="list-style-type: none"> - Risikocontrolling - Versicherungsmathematik - Compliance - Internes Audit

Tabelle 16: Unternehmensprozesse, die im Sinne der Geschäftsverteilung Geschäftsführern zugewiesen werden müssen.

Da Managementprozesse alle weiteren Unternehmensprozesse mit einschließen, werden diese in der dargelegten Form nicht weiter betrachtet. Jedoch werden in dieser Arbeit neben risikosteuernden Prozessen und Unterstützungsprozessen auch Kontrollprozesse betrachtet. Alle operativen Unternehmensprozesse, bestehend aus risikosteuernden Prozessen, Unterstützungsprozessen und Kontrollprozessen, sind in Tabelle 16 abgebildet. In den folgenden Abschnitten wird im Zusammenhang mit

risikosteuernde Funktion klassifiziert, weil der Rückversicherungsschutz im Sinn dieser Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung des Versicherungsprodukts leistet. Allenspach und Müller (2012, S. 61 f.) führen darüber hinaus die Vertragsadministration und Service-Funktion als eigenen risikosteuernden Prozess auf. Dieser wird in dieser Arbeit als Teil der Unterstützungsprozesse verstanden. Grund: Der Kundenservice verfügt über keine eigene Entscheidungskraft, sondern dient nur der Unterstützung der Erbringung von Versicherungsleistungen.

⁴⁷³ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 60) i. V. m. Fußnote 472.

⁴⁷⁴ Rüegg-Stürm (2002, S. 70) begreift Managementprozesse als normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse sowie operative Führungsprozesse.

⁴⁷⁵ Siehe Kapitel 2.3 sowie 3.1.2.3.

⁴⁷⁶ Zur Ausgestaltung der risikosteuernden Prozesse und zur Zuweisung zu einzelnen Funktionen siehe Kapitel 3.2.3.

⁴⁷⁷ Zur Ausgestaltung der Unterstützungsprozesse und zur Zuweisung zu einzelnen Funktionen siehe Kapitel 3.2.4.

⁴⁷⁸ Zur Ausgestaltung der Kontrollprozesse und zur Zuweisung zu einzelnen Funktionen siehe Kapitel 3.2.5.

Unternehmensprozessen sowohl die Begriffe Prozess, Aktivität und Funktion verwendet. Während die Begriffe Prozess und Aktivität analog verwendet werden, stellt eine Funktion die Organisationseinheit dar, die die Ausführung eines Unternehmensprozesses verantwortet.

Analog zu den theoretischen Überlegungen definiert die BaFin risikosteuernde Prozesse und Kontrollprozesse. Risikosteuernde Prozesse umfassen dabei das versicherungstechnische Geschäft, die Reservierung, das Kapitalanlagemanagement einschließlich des Aktiv-Passiv-Managements, das passive Rückversicherungsmanagement und den Vertrieb.⁴⁷⁹ Da das versicherungstechnische Geschäft als Produktentwicklung mit Pricing und Underwriting verstanden werden kann, das Aktiv-Passiv-Management ein fester Bestandteil der Kapitalanlage ist und die Reservierung einen Teil des Schaden- und Leistungsmanagements darstellt, deckt sich die oben hergeleitete Definition von risikosteuernden Prozessen mit den Anforderungen der BaFin. Mit dem Etablieren von Kontrollfunktionen sehen Gesetzgeber und BaFin auch das Etablieren von entsprechenden Kontrollprozessen vor.⁴⁸⁰

Sind risikosteuernde Prozesse, Unterstützungs- und Kontrollprozesse definiert, muss geprüft werden, welche dieser Prozesse Zielkonflikte beinhalten und daher nicht in einem Vorstandsressort vereint werden dürfen. Ein Zielkonflikt entsteht, wenn ein Vorstand einen risikosteuernden Prozess verantwortet, den er gleichzeitig kontrollieren soll. Welche Kontrollfunktionen welche risikosteuernden Prozesse kontrollieren, wird in Abschnitt 3.2.3 und 3.2.5 dargelegt. Als Ergebnis der Diskussion beider Kapitel zeigt Tabelle 17 konfliktäre Tätigkeiten, die nicht in einem Vorstandsressort gebündelt werden sollten. In Bezug auf Unterstützungsfunktionen wird in Kapitel 3.2.4 festgestellt, dass diese keine wesentlichen Unternehmensentscheidungen verantworten. Daher sind Unterstützungsaktivitäten mit allen weiteren Prozessen beliebig in einem Vorstandsressort kombinierbar.

Blickt man in Tabelle 17, so fällt auf, dass ebenfalls die Interne Audit-Funktion (IAF) beliebig mit risikosteuernden Aktivitäten in einem Vorstandsressort kombiniert werden kann. Dies ist korrekt und auf die besondere Unabhängigkeit der IAF zurückzuführen. So muss die IAF aufgrund regulatorischer Anforderungen ohne Einfluss des Vorstands über ihre Prüfungsfelder entscheiden.⁴⁸¹ Eine Berichterstattung der Funktion erfolgt darüber hinaus direkt an den Gesamtvorstand.⁴⁸² Der Funktionsleiter der IAF hat damit besondere Rechte und muss sich nicht seinem vorgesetzten Vorstand fügen. Darüber hinaus wäre eine strikte Trennung der IAF von allen möglichen konfliktären Tätigkeiten im Unternehmen schwierig. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die IAF die gesamte

⁴⁷⁹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 32 S. 1). Die BaFin spricht jedoch von mit Prozessen einhergehenden wesentlichen Risiken.

⁴⁸⁰ Siehe Art. 268 - 272 2015/35 DVO sowie BaFin (2017a, Rz. 75).

⁴⁸¹ Siehe Art. 271 Abs. 3 S. 6 2015/35 DVO sowie Kapitel 3.2.5.5.

⁴⁸² Siehe BaFin (2017a, Rz. 139) sowie Kapitel 3.2.5.5.

Geschäftsorganisation eines Versicherers prüft.⁴⁸³

Risikosteuernde Prozesse⁴⁸⁴	Konfliktäre Kontrollprozesse⁴⁸⁵
- Produktentwicklung inkl. Pricing und Underwriting	- Risikocontrolling - Versicherungsmathematik - Compliance
- Vertrieb	- Compliance - Risikocontrolling
- Rückversicherung - Kapitalanlage - Schaden- und Leistungsmanagement inkl. Rückstellungsbildung	- Risikocontrolling - Versicherungsmathematik

Tabelle 17: Unternehmensprozesse, die aufgrund von Interessenkonflikten nicht in einem Vorstandsressort zu vereinbaren sind.

Um Anreizkonflikte für einzelne Vorstände zu vermeiden, fordern auch Gesetzgeber und BaFin eine Trennung der Zuständigkeiten im Unternehmen bis einschließlich auf Ebene der Geschäftsleitung.⁴⁸⁶ Dabei sind der Aufbau von Risiken und deren Kontrolle in einer dem Risikoprofil angemessenen Weise zu trennen.⁴⁸⁷ Insbesondere Kontrollfunktionen sollen dabei frei von Einflüssen sein, die eine objektive, faire und unabhängige Arbeit verhindern.⁴⁸⁸ Gesetzgeber und Finanzaufsicht gehen aber nicht im Detail auf die Trennung von Geschäftsprozessen im Vorstand ein.

Um die fachliche Eignung⁴⁸⁹ von allen Vorständen sicherzustellen, müssen Versicherer beim Aufstellen von Vorstandsressorts eine weitere Überlegung beachten: Unternehmensprozesse müssen in einer Art und Weise auf Vorstandsressorts verteilt werden, die die Eignung der jeweiligen Vorstände berücksichtigt. Für kleine Versicherer mit wenigen Vorständen ist damit eine Trennung von risikosteuernden Tätigkeiten und Kontrollprozessen kaum möglich. So ist z.B. bei einigen Versicherern zu beobachten, dass die Kapitalanlage, das Risikocontrolling und die versicherungsmathematische Kontrollfunktion in einem Vorstandsressort vereint sind.⁴⁹⁰ Diese Versicherer haben oft nur zwei Vorstände, einen mit Finanzexpertise und einen mit Produkt- und Vertriebs hintergrund.

Analog sieht auch die BaFin vor, dass bei schwächer ausgeprägtem Risikoprofil auf eine strikte Trennung von risikosteuernden und kontrollierenden Prozessen auf Vorstandsebene verzichtet

⁴⁸³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 135).

⁴⁸⁴ Zur Ausgestaltung der risikosteuernden Prozesse und zur Zuweisung zu einzelnen Funktionen siehe Kapitel 3.2.3.

⁴⁸⁵ Zur Ausgestaltung der Unterstützungsprozesse und zur Zuweisung zu einzelnen Funktionen siehe Kapitel 3.2.4.

⁴⁸⁶ Siehe § 23 Abs. 1 S. 3 VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 29).

⁴⁸⁷ Siehe BaFin (2017a, Rz. 30 S. 1).

⁴⁸⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 78).

⁴⁸⁹ Siehe Kapitel 3.1.4.

⁴⁹⁰ Siehe u.a. Fahrlehrerversicherung (2019, S. 12).

werden kann.⁴⁹¹ Dabei nennt die Aufsicht explizit die Möglichkeit, die Bereiche Kapitalanlagen und Risikomanagement in einem Vorstandsressort zusammenzulegen.⁴⁹²

Doch wie soll ein kleiner Versicherer handeln, wenn eine Trennung von konfliktären Aufgaben auf Vorstandsebene nicht möglich ist? Die Antwort: Der Versicherer muss die Interessenkonflikte auf Vorstandsebene im Sinne von Kapitel 3.1.2.5 identifizieren und bestmöglich überwachen. Dabei sind auf Basis theoretischer Überlegungen z.B. folgende Maßnahmen, auch in Kombination, denkbar:

1. Variable Vergütungen des jeweiligen Vorstands könnten ausschließlich an Kontrollziele gekoppelt oder gänzlich gestrichen werden, um zu vermeiden, dass er sich nur von risikosteuernden Zielen und damit verknüpften Boni leiten lässt.
2. Der Versicherer könnte das Risikoprofil sowie die Einflussmöglichkeiten des Vorstandsmitglieds in Bezug auf den betroffenen risikosteuernden Geschäftsbereich abschwächen. Dies wäre beispielsweise im Bereich der Kapitalanlage mit einer Anlagepolitik möglich, die sich auf Anlageklassen mit geringem Risiko konzentriert.
3. Die Entscheidungsfreiheit des Vorstandsmitglieds könnte eingeschränkt werden. So könnten risikosteuernde Entscheidungen des Einzelvorstands an den Gesamtvorstand oder ein Komitee delegiert werden. Im Fall der Kapitalanlage wäre dann der Gesamtvorstand dafür verantwortlich, die strategische und taktische Asset-Allokation festzulegen und zu hinterfragen.
4. Die dem einzelnen Vorstand unterstellte Kontrollfunktion könnte ausschließlich an den Gesamtvorstand berichten. Der Vorstand hätte dann nur noch eine koordinierende Aufgabe in Bezug auf die ihm zugewiesenen Kontrollprozesse.
5. Es kann eine intensivierete Prüfung der risikosteuernden Aktivität oder Kontrollaktivität durch die IAF oder eine andere fachliche Kontrollfunktion erfolgen.

Die BaFin nennt als mögliche Maßnahme lediglich die oben genannte Option 4, schließt dabei aber nicht aus, dass es alternative Maßnahmen geben kann.⁴⁹³ Grundsätzlich ist jedoch anzumerken, dass jede der oben genannten Optionen negative Auswirkungen für einen Versicherer hat, sei es aufgrund erhöhter Kontrollkosten oder des Verzichts auf Ertragschancen.

Sind alle Unternehmensprozesse möglichst konfliktfrei den Vorstandsressorts zugewiesen, muss der Aufbau des Vorstands in der Governance-Leitlinie transparent dokumentiert werden.⁴⁹⁴ Zudem müssen Versicherer über Aufstellung und Aktivitäten des Vorstands berichten. Im Geschäftsbericht

⁴⁹¹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 30 S. 2).

⁴⁹² Siehe BaFin (2017a, Rz. 30 S. 3 Hs. 1).

⁴⁹³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 30 S. 3 Hs. 2).

⁴⁹⁴ Siehe § 23 Abs. 1 VAG, § 23 Abs. 5 VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 27) und Kapitel 3.1.1.2.

legen Versicherer die Stellung und Arbeitsweise des Vorstands offen.⁴⁹⁵ Im SFCR erfolgt eine Berichterstattung zur Struktur des Vorstands und Aufsichtsrats sowie zur Abgrenzung der Zuständigkeiten innerhalb der Organe.⁴⁹⁶

Zusammenfassend zeigt sich, dass die von der Aufsicht genannten risikosteuernden und kontrollierenden Prozesse ähnlich zu den aus der Versicherungs- und Governance-Theorie abgeleiteten Steuerungs- und Kontrollprozessen sind. Gesetzgeber und BaFin machen dabei klare Vorgaben, um Interessenkonflikte innerhalb des Vorstands zu vermeiden. Jedoch geben Gesetzgeber und BaFin kaum Hinweise, welche risikosteuernden und kontrollierenden Aktivitäten konfliktär sein könnten. Auch zeigt die Regulatorik kaum kompensierende Maßnahmen für den Fall auf, dass risikosteuernde und kontrollierende Tätigkeiten aufgrund der *fachlichen Eignung* von Vorständen in einem Vorstandsressort vereint werden sollten. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen in Bezug auf die Gliederung des Vorstands zeigt Tabelle 18.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Aufsichtsrat ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle des Vorstands - Festlegung der Vergütung - Vorstand ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Gliederung des Vorstands in Vorstandsressorts, dabei keine Kombination von konfliktären Tätigkeiten - Kontrolle des operativen Geschäfts durch die fachlichen Kontrollfunktionen und letztendlich den Gesamtvorstand 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Arbeitsweise des Vorstands und der Vorstandsbezüge im Geschäftsbericht - Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation in entsprechenden Leitlinien 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Gesellschaften mit wenig komplexem Risikoprofil können Risikosteuerung und Kontrolle in einzelnen Vorstandsressorts kombiniert werden, wenn entsprechende kompensierende Maßnahmen ergriffen werden

Tabelle 18: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Gliederung des Vorstands.

3.2.2.2 Vorstandsentscheidungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde aufgezeigt, worauf ein Versicherer beim Aufsetzen seines Vorstands achten muss. Dieses Kapitel untersucht, wie die Entscheidungskompetenzen des Vorstands ausgestaltet werden können. Dabei werden drei Arten von Vorstandsentscheidungen unterschieden: (1) unternehmensübergreifende Entscheidungen, die vom gesamten Vorstand zu treffen sind, (2) sonstige wesentliche Entscheidungen, die von mindestens zwei Vorständen getroffen werden sowie (3) ressortspezifische Entscheidungen, die ein Vorstand in seinem Vorstandsressort trifft.

Eckpunkte für Entscheidungen des Gesamtvorstands (1) geben Gesetz und BaFin vor. So ist der

⁴⁹⁵ Siehe § 289f Abs. 2 S. 3 HGB.

⁴⁹⁶ Siehe Art. 294 Abs. 1 2015/35 DVO.

Vorstand zur Leitung einer Gesellschaft verpflichtet⁴⁹⁷ und trifft Entscheidungen, die das Gesamtunternehmen betreffen, gemeinsam. Entsprechende wesentliche Entscheidungen, die explizit von Gesetzgeber und BaFin genannt werden, sind in Tabelle 19 dargestellt. Dabei bleibt fraglich, wer die entsprechenden Vorstandsentscheidungen koordiniert und vorbereitet. Dies könnte in der Praxis wie folgt ablaufen: Für jede der in Tabelle 19 genannte Entscheidung wird ein Geschäftsbereich definiert, der bei Bedarf eine Entscheidungsvorlage erarbeitet. Im Sinne der übergreifenden Governance-Verantwortung könnte eine Erstbewertung der Entscheidungsvorlage anschließend durch das Governance-Komitee erfolgen.⁴⁹⁸ Eine Vorbereitung der Entscheidungen im Governance-Komitee stellt dabei sicher, dass fachliche Kontrollfunktionen die Entscheidungsvorschläge vorab prüfen. Dies scheint aus Sicht der Governance-Theorie sinnvoll, auch wenn die BaFin, mit Ausnahme der URCF, keine explizite Einbindung der Kontrollfunktionen in Entscheidungen des Vorstands fordert.⁴⁹⁹

Alle weiteren wesentlichen Entscheidungen eines Versicherers (2) sollen von mindestens zwei Vorständen⁵⁰⁰ getroffen werden.⁵⁰¹ Dies sind in der Regel Entscheidungen, die nur einzelne Vorstandsressorts betreffen, jedoch eine wesentliche Auswirkung auf das Finanzergebnis des Versicherers haben können. Welche Entscheidungen wesentlich sind, kann auf Basis des Wesentlichkeitskonzepts festgelegt werden.⁵⁰² In Kapitel 3.2.3 werden Entscheidungen identifiziert, die je nach Größe, Art und Komplexität des Geschäfts wesentlich für einen Versicherer sein können.

Aufgrund ihrer Wesentlichkeit sollten entsprechende wesentliche Entscheidungen zumindest von einem Vorstand getroffen und von einem anderen Vorstand überprüft werden. Der prüfende Vorstand verantwortet dabei in der Regel eine fachliche Kontrollfunktion. Um einen offenen Austausch zwischen risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen mit Vorständen sicherzustellen, könnten für alle wesentlichen Entscheidungen Komitees etabliert werden.⁵⁰³ An Komitees sind risikosteuernde, kontrollierende und unterstützende Funktionen beteiligt. Dabei werden sowohl Vertreter der Funktionen auf Vorstandsebene in ein Komitee einbezogen als auch die Leiter der

⁴⁹⁷ Siehe Kapitel 2.2.2 sowie § 188 Abs. 1 VAG i.V.m. § 76 Abs. 1 AktG und § 93 Abs. 1 AktG, § 76 Abs. 1 AktG und § 93 Abs. 1 AktG sowie BaFin (2017a, Rz. 47).

⁴⁹⁸ Siehe Kapitel 3.1.1.1.

⁴⁹⁹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 156, S. 1 und 2)).

⁵⁰⁰ Neben dem Vorstand können auch Gesamtbvollmächtigte benannt werden (siehe BaFin (2017a, Rz. 69 S. 1)). Sie haben ähnliche Entscheidungskompetenzen wie ein Vorstandsmitglied und werden deshalb in dieser Arbeit auch als Vorstandsmitglied angesehen.

⁵⁰¹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 68 S. 2) sowie am Beispiel des Governance-Komitees in Kapitel 3.1.1.1. Dabei handelt es sich in der Regel um Geschäftsführer (siehe BaFin (2017a, Rz. 69 S. 1)).

⁵⁰² Siehe Kapitel 3.1.1.3.

⁵⁰³ BaFin und Gesetzgeber sprechen auch von Ausschüssen oder Gremien (siehe BaFin (2017a, Rz. 24 S. 2 und Rz. 66) sowie § 107 Abs. 3 S. 2 AktG). Sie auch Kapitel 2.3.1.

Funktionen⁵⁰⁴, die Entscheidungen operativ vorbereiten und prüfen.

Der Aufbau eines Komitee-Systems vereint Überlegungen der Agency-Theorie, der Innovationstheorie und der Unternehmenskultur miteinander. So argumentieren einzelne Vertreter der Agency-Theorie im Einklang mit der Innovationstheorie, dass der Einsatz von Kontrollagenten nur bei einer engen bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und flachen Hierarchien wertschaffend sein kann.⁵⁰⁵ Dabei ist es wichtig, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen in wesentliche Unternehmensprozesse eingebunden sind, um ein kollektives Lernen zu sicherzustellen.⁵⁰⁶ Im Sinne der Motivationstheorie⁵⁰⁷ fördert ein Austausch auf Vorstandsebene sowie operativer Arbeitsebene zudem eine entsprechende Unternehmens- und Risikokultur. Gleichzeitig können Kontrollfunktionen in Komitees Entscheidungsprozesse kontrollieren und Kontrollergebnisse diskutieren

Darüber hinaus können Komitees auch effektivere Prozesse sicherstellen. Leiter risikosteuernder, kontrollierender und unterstützender Funktionen erhalten in Komitees die Möglichkeit, frühzeitig mit Vorständen über aktuelle Herausforderungen zu diskutieren. Dieser regelmäßige Austausch erleichtert es, Lösungen zu finden, mit der alle beteiligten Funktionen einverstanden sind.

Allerdings stufen manche Vertreter der Prinzipal-Agenten-Theorie eine enge Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden und kontrollierenden Funktionen als problematisch ein.⁵⁰⁸ Denn ein risikosteuernder Vorstand könnte, aufgrund der Nähe im Komitee, kontrollierende Vorstände mit Ausgleichszahlungen bestechen, um Entscheidungen zu manipulieren. Solchen Bestechungen kann jedoch vorgebeugt werden. So sollten neben den beiden verantwortlichen Vorstandsmitgliedern auch die Bereichsleiter der risikosteuernden und kontrollierenden Funktionen im Komitee vertreten sein. Dadurch würde die Bestechung einer einzelnen Person auffallen. Ebenso sollte der Entscheidungsfindungsprozess im Komitee im Sinne der *Transparenz* dokumentiert werden. Dabei muss jedes Komitee-Mitglied eine Meinung zur anstehenden Entscheidung äußern und begründen. Dies mindert die Gefahr von bewussten Fehlentscheidungen. Bestehen darüber hinaus Unstimmigkeiten zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktion, so haben fachliche Kontrollfunktionen das Recht, Unstimmigkeiten an den Gesamtvorstand zu eskalieren.⁵⁰⁹ Zuletzt kann gegen die Kritik eingewendet werden, dass die Interne Audit-Funktion (IAF) als letzte interne Instanz eine

⁵⁰⁴ Funktionsleiter bezieht sich in dieser Arbeit auf Bereichsleiter, die eine Ebene unterhalb des Vorstands angesiedelt sind.

⁵⁰⁵ Siehe Kapitel 2.2.2, 2.2.3 und 3.1.2.3 sowie insbesondere Bohn (1987, S. 280).

⁵⁰⁶ Siehe Kapitel 2.2.3 sowie insbesondere O'Sullivan (2000, S. 408).

⁵⁰⁷ Siehe Kapitel 2.2.3 sowie Davis et al. (1997).

⁵⁰⁸ Siehe Ebers und Gotsch (2019, S. 224).

⁵⁰⁹ Zum Eskalationsrecht der Kontrollfunktionen siehe Kapitel 3.2.5.1 sowie Wilson (2015, S. 482).

unabhängige Prüfung aller Unternehmensprozesse sicherstellt. Die IAF ist nicht Teil von risikosteuernden Komitees und wahrt damit eine prüferische Distanz zu risikosteuernden Funktionen. Ist ein Komitee eingerichtet, so müssen Stimmrechte im Komitee festgelegt werden. Die BaFin gibt hierzu klare Vorgaben. Handelt es sich um wesentliche Entscheidungen, so müssen zwei im Komitee vertretene Vorstandsmitglieder eine Entscheidung befürworten⁵¹⁰ und bei mehr als zwei Vorständen, die Mehrheit der teilnehmenden Vorstandsmitglieder. Alternativ zu einem Stimmrecht, das nur Vorstände einschließt, können Komitees auch gleichberechtigt unter allen Teilnehmern abstimmen. Ist ein Vorstand nicht mit der Entscheidung des Komitees einverstanden, müsste er den Sachverhalt dem Gesamtvorstand vorlegen.

Dürfen alle Komitee-Mitglieder abstimmen, so sind Besonderheiten bei der Stimmrechtsvergabe für fachliche Kontrollfunktionen zu beachten. Fachliche Kontrollfunktionen dürfen über kein Stimmrecht in Abstimmungen verfügen, in denen risikosteuernde Entscheidungen getroffen werden. Dies könnte die Kontrollfunktionen von ihrer reinen Kontroll- und Beratungsaufgabe abbringen und einen Interessenkonflikt hervorrufen.⁵¹¹ Die fachlichen Kontrollfunktionen verfügen stattdessen über ein Eskalationsrecht. Dieses Eskalationsrecht ermöglicht dem Leiter von fachlichen Kontrollfunktionen Entscheidungen bei Dissens an den Gesamtvorstand zu eskalieren. Vorgehen und Zeitrahmen einer Eskalation sollten jedoch exakt von jedem Versicherer definiert werden. Sonst könnten fachliche Kontrollfunktionen Entscheidungen bewusst verzögern oder langfristig blockieren. Sachlich kann das Eskalationsrecht der Kontrollfunktionen damit begründet werden, dass fachliche Kontrollfunktionen die Ressorts aller Vorstände kontrollieren. Somit müssen sie auch eine Möglichkeit erhalten, an den Gesamtvorstand zu berichten.

Neben den aufgezeigten entscheidungsbefugten Komitees sind auch weitere Komitee-Formen denkbar,⁵¹² wie z.B. Komitees, die Entscheidungen lediglich vorbereiten. Die Entscheidungen selbst werden dabei im Anschluss vom Gesamtvorstand getroffen. Um einen Informationsfluss der Ergebnisse von Komitee-Sitzungen zum Vorstand sicherzustellen, müsste ein Vorstand an ausgewählten Komitee-Sitzungen teilnehmen oder ein Komitee-Vorsitzender bestimmt werden, der an den Gesamtvorstand berichtet.⁵¹³ Berichtet aber nur eine Person Ergebnisse der Komitee-Sitzungen an

⁵¹⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 68 S. 2).

⁵¹¹ Ein Stimmrecht von Kontrollfunktionen zu risikosteuernden Entscheidungen würde der Pflicht zur Funktionstrennung in Bezug auf risikosteuernde und kontrollierende Entscheidungen bis auf Ebene des Vorstands widersprechen (siehe BaFin (2017a, Rz. 29 i. V.m. Rz. 30 S. S. 1)).

⁵¹² Siehe hierzu auch die Überlegungen zum Etablieren eines Governance-Komitees in Kapitel 3.1.1.1.

⁵¹³ Alternativ könnte in entscheidungsvorbereitenden Komitees ein Vorstandsmitglied teilnehmen, das die Ergebnisse der Komitee-Diskussion in die Vorstandssitzungen einbringt.

Thema	Verantwortung des Gesamtvorstands
Leitung (siehe § 188 Abs. 1 S. 2 VAG i.V.m. §§ 76 Abs. 1 und 84 Abs. 1 S. 1 AktG sowie §§ 76 Abs. 1 und 84 Abs. 1 S. 1 AktG)	- Leitung der Gesellschaft
Geschäftsorganisation (Siehe BaFin 2017a, Rz. 21 S. 2, 151)	- Angemessenes und wirksames Risikomanagement und Internes Kontrollsystem (IKS) - Entwicklung einer Risikokultur - Verabschiedung von Leitlinien
Überprüfung des Governance-Systems (Siehe § 23 Abs. 2 VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 43 S. 1, 46))	- Festlegung eines Turnus für die Überprüfung des Governance-Systems - Regelmäßige Bewertung des Governance-Systems - Steuerung/Kontrolle der Umsetzung von Maßnahmen - Festlegung von Anlässen für eine außerordentliche Bewertungen des Governance-Systems
Wesentlichkeit ⁵¹⁴ (Siehe BaFin (2017a, Rz. 17 S. 2, 4 und Rz. 20 S. 1))	- Beschluss von Wesentlichkeitsgrenzen - Überblick über alle wesentlichen Risiken - Einheitliche Anwendung der Wesentlichkeitsgrenzen
Überprüfung der schriftlichen Leitlinien (Siehe § 23 Abs. 3 S. 3 VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 47 S. 1))	- Jährliche Überprüfung der Leitlinien - Festlegung von Anlässen für die Ad-hoc-Überprüfung von Leitlinien
Überschussanteile (Siehe § 139 Abs. 2 S. 1 VAG sowie § 151 Abs. 1 S. 1 VAG i.V.m. § 139 Abs. 2 S. 1 VAG)	- Bestimmung der Überschussbeteiligung mit Zustimmung des Aufsichtsrates im Bereich der Lebensversicherung
Interne Revision (Siehe § 30 Abs. 2 S. 2 VAG und BaFin (2017a, Rz. 140))	- Beschließung von Maßnahmen
Wesentliche Schadenereignisse (Siehe BaFin (2017a, Rz. 168 S. 3))	- Entscheidung, ob und welche zusätzlichen Maßnahmen zu ergreifen sind
Kapitalanlage (Siehe BaFin (2017a, Rz. 181 S. 2))	- Genehmigung der Anlagegrundsätze
Kapitalmanagement (Siehe BaFin (2017a, Rz. 212, 217 S. 1))	- Verabschiedung der Kapitalmanagement-Leitlinien - Überwachung der Einhaltung des mittelfristigen Kapitalmanagement-Plans
Outsourcing (Siehe BaFin (2017a, Rz. 243 S. 1 und Rz. 254))	- Vorabgenehmigung von Outsourcings bei wichtigen Funktionen oder Versicherungs-Tätigkeiten
Notfallmanagement (Siehe BaFin (2017a, Rz. 294))	- Zustimmung zur Notfallplanung

Tabelle 19: Aufgaben des Vorstands im Rahmen des Governance-Systems nach Gesetz und BaFin-Auslegungen.

den Gesamtvorstand, besteht die Gefahr, dass das Ergebnis des Komitees verfälscht wiedergegeben wird. Aus Governance-Gesichtspunkten sind Komitees mit Entscheidungskompetenz somit entscheidungsvorbereitenden Komitees vorzuziehen, so lange sie Vorstände in ihrer Arbeit nicht überlasten.

⁵¹⁴ In Kapitel 3.1.1.2 wurde angemerkt, dass im Dokumentationsrahmen des Versicherers von Gesetzgeber und Finanzaufsicht kein Wesentlichkeitskonzept gefordert wird. Diese Anmerkung hat weiterhin Bestand. Gemäß BaFin (2017a, Rz. 17 S. 2, 4 und Rz. 20 S. 1) müssen Versicherer lediglich bestimmte Entscheidungen im Wesentlichkeitskontext treffen. Das Etablieren einer entsprechenden Leitlinie ist jedoch nicht vorgesehen.

Auch die BaFin bietet Versicherern die Möglichkeit, Komitees zu bilden. Demnach müssen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat überlegen, ob eine Komitee-Struktur für ein Unternehmen geeignet ist.⁵¹⁵ Außerdem fordern Gesetzgeber und BaFin eine Beratung des Vorstands durch die Kontrollfunktionen⁵¹⁶ sowie eine gemeinsame Risikokultur⁵¹⁷. Das Schaffen eines Komitee-Systems ist im Rahmen der regulatorischen Vorgaben also möglich. Jedoch müssen nach den Vorgaben von BaFin und Gesetzgeber keine Komitees gebildet werden.⁵¹⁸ Dies erstaunt, denn vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen ist zu bezweifeln, dass ein wirksamer Einsatz von Kontrollfunktionen sowie das Etablieren einer Unternehmens- und Risikokultur ohne ein Komitee-System möglich sind. Welche Komitees eingerichtet werden sollten, wird in folgenden Kapiteln diskutiert: Für die risikosteuernden Funktionen erfolgt die Diskussion in Kapitel 3.2.3, für die Unterstützungsfunktionen in Kapitel 3.2.4 und für die Kontrollfunktionen in Kapitel 3.2.5. Die wichtigsten Komitees zeigt Tabelle 20. Dabei ist anzumerken, dass für Unterstützungsfunktionen in der Regel keine Komitees etabliert werden, da diese keine wesentlichen Unternehmensentscheidungen koordinieren. Über die klassischen risikosteuernden Komitees hinaus, sind in Tabelle 20 vier Komitees mit Kontrollfokus aufgeführt: das Governance-Komitee, das Audit-Komitee, das Compliance-Komitee und das Risiko-Komitee. Der Fokus der Kontroll-Komitees liegt dabei in der Weiterentwicklung der Steuerungs- und Kontrollsysteme des Versicherers.

Blickt man auf die Komitees in Tabelle 20, so ist fraglich, ob die Anzahl an Komitees für jede Art und Größe von Versicherern angemessen ist. Insbesondere für kleine Gesellschaften mit einfachem Risikoprofil ist das Etablieren von zehn Komitees praktisch nicht umsetzbar. Jedoch gibt es für kleine Versicherer zwei Alternativen zur aufgezeigten Komitee-Struktur. Einerseits könnten Komitees mit ähnlichem Teilnehmerkreis zusammengelegt werden, andererseits ist es möglich, Gäste in die Vorstandssitzung zu laden und die Komitee-Themen in einer erweiterten Vorstandssitzung zu diskutieren und zu entscheiden.

Ist ein Komitee-System implementiert, müssen abschließend die Teilnehmer, Verantwortlichkeiten und Arbeitsergebnisse der Komitees dokumentiert werden.⁵¹⁹ Teilnehmerkreis, Vertreterregelungen,

⁵¹⁵ Siehe BaFin (2017a, Rz. 66).

⁵¹⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 90 S. 1, Rz. 136 und Rz. 149).

⁵¹⁷ Siehe BaFin (2017a, Rz. 155 S. 1).

⁵¹⁸ Eine Ausnahme gilt für kapitalmarktorientierte Unternehmen. Bei diesen muss der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss einrichten (siehe § 107 Abs. 4 AktG). Darüber hinaus empfiehlt die europäische Finanzmarktaufsicht EIOPA für alle Versicherer ein Vergütungskomitee einzurichten, spricht aber keine entsprechende Pflicht aus (siehe EIOPA (2015a, Rz. 1.41)).

⁵¹⁹ Auch Gesetzgeber und BaFin fordern eine transparente Aufbau- und Ablauforganisation (siehe § 23 Abs. 5 VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz 27)).

Befugnisse sowie Stimm- und Eskalationsrechte könnten in Geschäftsordnungen geregelt werden. Dabei sollte ein Vorsitzender je Komitee benannt werden, der die Dokumentation sicherstellt. Dieser könnte auch für die Dokumentation der Komitee-Sitzungen selbst verantwortlich sein. Eine allgemeine Berichterstattung zu den Komitees eines Versicherers erfolgt im SFCR.⁵²⁰

Komitee	Entscheidungsbefugnis	siehe Kapitel
Governance-Komitee	Vorstands-Komitee	3.1.1.1
Vergütungs-Komitee	Aufsichtsrats-Komitee	3.1.2.2 und 3.2.4
Produktentwicklung, Pricing und Underwriting-Komitee (verkürzt auch Produktentwicklungs-Komitee oder Underwriting-Komitee)	Vorstands-Komitee	3.2.3
Vertriebs-Komitee	Vorstands-Komitee	3.2.3
Rückversicherungs-Komitee	Vorstands-Komitee	3.2.3
Schaden-, Leistungs-, und Reserve-Komitee (verkürzt auch Schaden-Komitee oder Reserve-Komitee)	Vorstands-Komitee	3.2.3 und 3.2.5.3
Kapitalanlage-Komitee	Vorstands-Komitee	3.2.3
Finanzen- und Risiko-Komitee (verkürzt auch Risiko-Komitee)	Vorstands-Komitee	3.2.4 und 3.2.5.2
Compliance-Komitee	Vorstands-Komitee	3.2.5.4
Audit-Komitee	Aufsichtsrats-Komitee	3.2.5.5

Tabelle 20: Etablieren von Komitees zum Treffen von wesentlichen Entscheidungen oder zur Entscheidungsvorbereitung.

In der bisherigen Diskussion wurden Komitees für wesentliche Entscheidungen aufgezeigt, die Teil der regulären Geschäftstätigkeit eines Versicherers sind. Neben diesen regulären Entscheidungen können bei Versicherern außergewöhnliche Entscheidungsbedarfe auftreten, die deren Vermögens-, Finanz- oder Ertragslagen grundlegend verändern. Dazu gehören beispielsweise der Zu- oder Verkauf von Unternehmensteilen oder die Eröffnung neuer Geschäftsfelder.⁵²¹ Bei diesen Entscheidungen muss der Vorstand in der Entscheidungsentwicklung individuell prüfen, welche Funktionen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen sind. Generell dürfte bei nicht-regulären wesentlichen Entscheidungen eine Einschätzung aller fachlichen Kontrollfunktionen sinnvoll sein.

Abschließend sind (3) neben Vorstandsentscheidungen, die der Gesamtvorstand oder zwei Vorstände treffen, auch Entscheidungen zu erwähnen, die innerhalb eines Vorstandsressorts getroffen werden können. Dies betrifft alle Entscheidungen, die aus Sicht des Gesamtunternehmens nicht wesentlich sind. Hierbei kann jeder Vorstand in seinem Ressort vorschlagen, welche Entscheidungen von einem Abteilungsleiter, einem Bereichsleiter oder ihm selbst getroffen werden sollen. Die entsprechenden Entscheidungskompetenzen sind im Sinne der *Transparenz* in einer bereichsspezifischen Leitlinie zu

⁵²⁰ Siehe Art. 294 Abs. 1a 2015/35 DVO.

⁵²¹ Die Geschäfte unterliegen oft auch einem Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats (siehe Kapitel 3.2.2.1, Fn. 459).

dokumentieren und vom Gesamtvorstand freizugeben. Einhergehend mit den Entscheidungskompetenzen müssen Geschäftsbereiche auch IKS-Kontrollen einrichten. Dies impliziert auch eine entsprechende Dokumentation und regelmäßige Überprüfung der Kontrollen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass es drei Arten von Vorstandsentscheidungen bei Versicherern gibt: unternehmensübergreifende Entscheidungen, die vom gesamten Vorstand zu treffen sind, sonstige wesentliche Entscheidungen für das Gesamtunternehmen, die von mindestens zwei Vorständen getroffen werden sowie weitere Entscheidungen, die ein Vorstand in seinem Vorstandsressort trifft. Zur Vorbereitung, Diskussion und Entscheidung von wesentlichen Fragestellungen kann ein Komitee-System etabliert werden. Dieses schafft im Sinne von Agency-Theorie, Innovationstheorie und Motivationstheorie einen Steuerungs- und Kontrollrahmen, der die Wertschöpfung eines Versicherers positiv beeinflussen kann. Teil solcher Komitees sind alle, von einer Entscheidung betroffenen, risikosteuernden, kontrollierenden und unterstützenden Funktionen auf Bereichsleiter- sowie auf Vorstandsebene. Das Etablieren eines Komitee-Systems ist im Rahmen der regulatorischen Anforderungen zwar möglich, jedoch nicht explizit in der Regulatorik gefordert. Setzt ein Versicherer kein adäquates System entsprechend der diskutierten Governance-Theorien auf, so kann dies sein Wertschöpfungspotential senken. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen in Bezug auf Vorstandsentscheidungen zeigt Tabelle 21.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand ist gemeinsam mit dem Aufsichtsrat verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Aufsetzen eines Komitee-Systems - Sicherstellen einer transparenten Ausgestaltung von Komitees in Bezug auf Teilnehmerkreis, Stimm- und Eskalationsrechte sowie Verantwortungsbereiche - Benennen eines Vorsitzenden je Komitee - Komitees sind verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsfindung und Entscheidungsvorbereitung durch frühzeitigen Dialog zwischen unterschiedlichen am Geschäftsprozess beteiligten Funktionen - Steuerung der Entscheidungsprozesse - Kontrollfunktionen sind verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Eskalation an den Gesamtvorstand, wenn Entscheidungen nicht im Sinne der langfristigen Wertschöpfung des Unternehmens sind 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Komitees in der Governance-Leitlinie - Dokumentation der Ausgestaltung der Komitees in Geschäftsordnungen - Dokumentation der vorhandenen Komitees im SFCR 	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine Unternehmen mit kurzen Abstimmungsprozessen müssen keine Komitees einrichten oder können eine um die Bereichsleiter erweiterte Vorstandssitzung als themenübergreifendes Komitee zur Unternehmensführung nutzen - Mittlere und große Unternehmen können klassische Vorstandskomitees zur Unternehmenssteuerung bilden

Tabelle 21: Governance-Grundlagen in Bezug auf Vorstandsentscheidungen.

3.2.3 Ausgestaltung der risikosteuernden Funktionen und Prozesse

Risikosteuernde Prozesse sind alle Aktivitäten eines Versicherers, die primär für die Erstellung und den Verkauf eines Versicherungsprodukts nötig sind. Dies sind die Produktentwicklung (inkl. Pricing und Underwriting), der Vertrieb, die Rückversicherung, das Schaden- und Leistungsmanagement (inkl. Rückstellungsbildung für zukünftige Schaden- oder Leistungsforderungen) und die Kapitalanlage.⁵²² In diesem Abschnitt wird diskutiert, welche Entscheidungen in risikosteuernden Prozessen wesentlich sind und wie die zugehörigen Entscheidungsprozesse ausgestaltet werden können. Die genannten risikosteuernden Prozesse werden im Folgenden einzeln diskutiert. Je nach Größe, Art und Komplexität des Geschäfts kann sich eine wertfördernde Ausgestaltung der Entscheidungsprozesse dabei von Versicherer zu Versicherer unterscheiden.

Produktentwicklung einschließlich Pricing und Underwriting

An erster Stelle der Wertschöpfungskette eines Versicherers steht die Produktentwicklung. Zur Produktentwicklung zählen die Marktforschung für ein Produkt, der Entwurf eines Leistungsspektrums, die Preisfindung und die Freigabe des Produktes oder Vertrags zum Verkauf.⁵²³ Die Verkaufsfreigabe wird dabei auch als Underwriting bezeichnet.⁵²⁴ Die Produktentwicklung erfolgt unter Berücksichtigung der abzusichernden Risiken und der Bedürfnisse der Zielgruppe.

Um abzuschätzen, welche Entscheidungen im Produktentwicklungsprozess für Versicherer wesentlich sind, müssen kritische Erfolgsfaktoren und die Auswirkungen möglicher Fehlentscheidungen im Prozess untersucht werden. Folgende kritische Erfolgsfaktoren können aus der Versicherungstheorie identifiziert werden: Für die Marktforschung ist die Marktkenntnis entscheidend, für die Produktentwicklung die Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen und Risiken und für das Pricing versicherungsmathematische Kenntnisse. Eine falsche Einschätzung des Zielmarktes, versicherungsmathematischer Sachverhalte, rechtlicher Sachverhalte oder des Risikos eines Produktes kann aufgrund von falscher Umsatzplanung, nichtiger Produktklauseln, unerwarteten Risiken oder falscher Schadenerwartungen zu hohen Verlusten für einen Versicherer führen. Im Produktentwicklungsprozess sollten daher Bereichsleiter und Vorstände folgender Funktionen

⁵²² Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 60). Im Vergleich zu Allenspach und Müller wurde die Rückversicherung zusätzlich als risikosteuernde Funktion klassifiziert, weil der Rückversicherungsschutz im Sinn dieser Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung des Versicherungsprodukts leistet. Allenspach und Müller (2012, S. 61 f.) führen darüber hinaus die Vertragsadministration und Service-Funktion als eigenen risikosteuernden Prozess auf. Dieser wird in dieser Arbeit als Teil der Unterstützungsprozesse verstanden. Grund: Der Kundenservice verfügt über keine eigene Entscheidungskraft, sondern dient nur der Unterstützung der risikosteuernden Funktionen.

⁵²³ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 61).

⁵²⁴ Das Underwriting schließt dabei auch die Antragsprüfung und Risikoeinschätzung ein.

eingebunden werden: der Vertrieb für die Marktkenntnis, die CF für die Einhaltung rechtlicher Vorgaben, die URCF für die Risikoeinschätzung und die VMF für die Einschätzung der langfristigen Profitabilität. Die Funktionen können entweder direkt in den Produktentwicklungsprozess eingebunden werden oder in einem Komitee über die Freigabe eines entwickelten Produktes entscheiden.

Der beschriebene Produktentwicklungsprozess gilt für alle Massenprodukte des Versicherers. Problematisch ist der Prozess jedoch im Bereich der Industrieversicherung oder der aktiven Rückversicherung, in der jede Versicherungspolice einzeln entwickelt und bepreist wird. In der Industrieversicherung und aktiven Rückversicherung können demnach Underwriting-Leitlinien festlegen, über welche Risiken, Vertragsklauseln und Versicherungssummen ein Underwriter selbst entscheiden darf, und wann er einen Bereichsleiter, Vorstand oder zwei Vorstände in die Vertragsentwicklung einbeziehen muss. Alle Underwriting-Entscheidungen, die im Sinne des Wesentlichkeitskonzepts eine wesentliche Entscheidung für das Gesamtunternehmen darstellen, müssen ebenfalls von den fachliche Kontrollfunktionen des Versicherers geprüft werden. Wenn entsprechende Individualpolicen angeboten und auf Basis einer Underwriting-Leitlinie entwickelt werden, so sollte die Underwriting-Leitlinie von den fachlichen Kontrollfunktionen geprüft und vom Produkt- und Underwriting-Komitee freigegeben werden.

Vertrieb

Zum Vertriebsprozess zählen die Vertriebssteuerung, die Kundenberatung einschließlich Verkauf von Versicherungsprodukten sowie die Vertriebsunterstützung.⁵²⁵ Als Erfolgsfaktoren für den Vertrieb gelten die Marktkenntnis, die Produktkenntnis sowie die Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen.⁵²⁶ Denn führen Vertriebsmitarbeiter eine Beratung nicht entsprechend des Kundenbedarfs oder nicht im Einklang mit rechtlichen Rahmenbedingungen⁵²⁷ durch, so muss der Versicherer mit geringen Vertriebsumsätzen oder Schadenersatzforderungen wegen Rechtsverstößen rechnen. Wie der Vertrieb bei seiner Beratung vorgeht, wird in der Vertriebssteuerung entschieden und in den Vertriebsleitlinien dokumentiert.

Somit können das Aufsetzen und Ändern der Vertriebsleitlinien als wesentliche Entscheidungen für einen Versicherer gewertet werden. Neben dem verantwortlichen Bereichsleiter und Vorstand für den Vertrieb könnten folgende Funktionen in die Freigabe der Vertriebsleitlinien eingebunden werden:

⁵²⁵ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 61 f.).

⁵²⁶ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 61 f.) und für rechtliche Risiken unter anderem die Vertriebsregulierung IDD (2016/97/EG).

⁵²⁷ Hierzu zählt insbesondere die in das VVG überführte Richtlinie 2016/97/EG des Europäischen Parlaments und des Rats über Versicherungsvertrieb und Versicherungsvermittlung.

das Schaden- und Leistungsmanagement für die Marktkenntnis, die Produktentwicklung für die Produktkenntnis und die CF für die Einhaltung rechtlicher Vorgaben. Kundenaffinität sollte als Kernkompetenz des Vertriebs in der Vertriebsfunktion selbst vorhanden sein. Da mögliche Fehlberatungen oder eine falsche Vertriebsstrategie grundsätzlich ein wesentliches Risiko für ein Versicherungsunternehmen darstellen, könnte auch die URCF in wesentliche Vertriebsentscheidungen eingebunden werden. Die relevanten Personen können entweder in die genannten Entscheidungsprozesse integriert werden oder gemeinsam in einem Komitee über Vertriebsleitlinien entscheiden.

Passive Rückversicherung

Aus Sicht des Erstversicherers soll die passive Rückversicherung Risiken aus dem eigenen Portfolio zu einem Rückversicherer transferieren.⁵²⁸ Wird in dieser Arbeit von Rückversicherung gesprochen, so ist immer die passive Rückversicherung gemeint. Der Prozess der aktiven Rückversicherung kann als Teil des Prozesses der Produktentwicklung einschließlich Underwriting gesehen werden.

Primäres Ziel der Rückversicherung ist, die eigene Zeichnungskapazität zu erhöhen und Risiken im eigenen Geschäft mindern.⁵²⁹ Zu den Teilprozessen der passiven Rückversicherung zählen die Analyse der Risiken und Verpflichtungen aus laufenden Erstversicherungsverträgen, das Rückversicherungs-Pricing und der Einkauf des Rückversicherungsschutzes.⁵³⁰ Passt ein Rückversicherungsvertrag nicht zu den Verbindlichkeiten und Risiken des Versicherers, oder ist er mit einem falschen Preis bewertet, kann dies zu existenzgefährdenden Verlusten für den Versicherer führen.

Neben dem Rückversicherungsbereich sollten daher in den Abschluss von Rückversicherungsverträgen folgende Funktionen eingebunden werden: die Produktentwicklung für die Produktkenntnis, das Schaden- und Leistungsmanagement für die Kenntnis der Verpflichtungen, die VMF für die Kontrolle des Pricings und die URCF für die Risikoanalyse. Kenntnisse über den Abschluss von Rückversicherungsverträgen sollten im Rückversicherungsbereich selbst vorhanden sein. Eine Einbindung der CF im Rückversicherungsprozess ist aufgrund der hohen Standardisierung der Rückversicherungsverträge und aufgrund der langfristigen und vielschichtigen Geschäftsbeziehungen zwischen Erst- und Rückversicherer nicht zwingend nötig.⁵³¹ Auch gelten rechtliche Produkt- und Vertriebsanforderungen im Wesentlichen nicht für Rückversicherungsverträge.⁵³²

⁵²⁸ Siehe Zweifel und Eisen (2000, S. 203).

⁵²⁹ Siehe Zweifel und Eisen (2000, S. 204).

⁵³⁰ Siehe Pfeiffer (2013, S. 12).

⁵³¹ Dies ist darauf zurückzuführen, dass Rückversicherungsbeziehungen auf langjährigen Geschäftsbeziehungen beruhen und kurzfristige juristische Auseinandersetzungen als unwahrscheinlich gelten.

⁵³² Siehe § 209 VVG.

Die genannten Funktionen können direkt in den Prozess zum Abschluss von Rückversicherungsverträgen eingebunden werden oder in einem Komitee gemeinsam über den Abschluss von Rückversicherungsverträgen entscheiden. Bei großen Versicherern mit vielen Rückversicherungstransaktionen könnten alle am Prozess beteiligte Funktionen auch eine Rückversicherungsleitlinie gestalten. Diese regelt, welche Entscheidungen allein von der Rückversicherungsabteilung getroffen werden und für welche Verträge eine Komitee-Entscheidung nötig ist.

Schaden- und Leistungsmanagement einschließlich Reservierung

Die Bearbeitung von Versicherungsfällen wird in dieser Arbeit als Schaden- und Leistungsmanagement bezeichnet. Während man im Bereich der Sachversicherung vom Schadenmanagement spricht, wird in der Lebensversicherung der Begriff Leistungsmanagement verwendet. Zu den Kernprozessen des Schaden- und Leistungsmanagements zählen die Meldung eines Versicherungsfalls, dessen Prüfung sowie die Schaden- oder Leistungsregulierung.⁵³³ Erfolgsfaktoren für das Schaden- und Leistungsmanagement sind eine schnelle Reaktionsfähigkeit sowie eine gute Kommunikation mit dem Kunden. Nach welchen Maßstäben die Schaden- und Leistungsbearbeitung erfolgt und welchen Spielraum Bearbeiter in der Akzeptanz von Schaden- und Leistungsfällen haben, wird in einer Schaden- und Leistungsleitlinie vorgegeben. Das Festlegen der Schaden- und Leistungsleitlinie hat eine große Bedeutung für die Profitabilität des Versicherers und die Kundenzufriedenheit – und gilt damit als wesentliche Unternehmensentscheidung. Um die versicherungsmathematischen Auswirkungen und die risikoseitigen Auswirkungen der Schaden- und Leistungsleitlinie zu beurteilen, sollten die VMF und URCF die Leitlinie vor Verabschiedung prüfen.

Neben der Koordination von Schaden- und Leistungszahlungen zählt das Bilden von versicherungstechnischen Rückstellungen (auch Reservierung oder Rückstellungsbildung genannt) zur Aufgabe des Schaden- und Leistungsmanagements. In der Schadenversicherung sind versicherungstechnische Rückstellungen (auch Reserven) ungewisse Verbindlichkeiten⁵³⁴ gegenüber Versicherungskunden für eingetretene, aber noch nicht ausgezahlte, Schadenfälle.⁵³⁵ In der Lebensversicherung stellen Reserven ungewisse Verbindlichkeiten für zukünftige Leistungszahlungen aus laufenden Versicherungsverträgen dar. Rückstellungen werden dabei sowohl einzelvertraglich bzw. auf Basis von eingetretenen Einzelschäden gebildet als auch stochastisch aus Vergangenheitsdaten geschätzt.⁵³⁶

⁵³³ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 63).

⁵³⁴ Ungewisse Verbindlichkeiten bezeichnet der Gesetzgeber auch als Rückstellung (siehe § 249 Abs. 1 HGB).

⁵³⁵ Siehe §§ 341f und g HGB. Darüber hinaus werden auch für bezahlte, aber noch nicht verdiente Beiträge (Beitragsüberträge), für Beitragsrückerstattungen, für erwartete Verluste (Drohverlustrückstellungen) und für erwartete Schwankungen im Geschäft (Schwankungsrückstellungen) Rückstellungen gebildet (siehe §§ 341e Abs. 2 und § 341h HGB).

⁵³⁶ Siehe § 341e Abs. 3 HGB. Für Solvency II muss eine Berechnung des besten Schätzwertes der zukünftigen Verpflichtungen erfolgen

Der Reservierungs-Prozess beinhaltet dabei die folgenden Prozessschritte: die Überprüfung der Datenqualität, das Festsetzen von Annahmen und Reservierungs-Methodik und die Berechnung der Reserven.⁵³⁷ Nach der Berechnung erfolgen abschließend eine Validierung und Freigabe der Reserven für die Berücksichtigung in der Unternehmensbilanz.

Der Reserveprozess kann aus Gesamtunternehmenssicht als wesentlich eingestuft werden, da eine falsche Berechnung der Reserven dazu führt, dass Unternehmensgewinn und -Bilanz falsch ausgewiesen werden. Erfolgskritisch sind bei der Bewertung insbesondere eine korrekte versicherungsmathematische Einschätzung von Datenqualität und Modellen, Kenntnisse über Schwankungen der Reserven sowie Kenntnisse über Rückversicherungsverträge. Somit sollten neben dem Schadenbereich folgende Geschäftsbereiche mit verantwortlichen Vorständen am Beschluss der Reserven beteiligt sein: die VMF zur Validierung von Bewertungen,⁵³⁸ die URCF zur Beurteilung der Risiken und der Rückversicherungsbereich zur Einschätzung des Rückversicherungsanteils der Reserven.

Kapitalanlagen

Zu den Tätigkeiten im Bereich der Kapitalanlage zählen das Erstellen einer strategischen sowie taktischen Asset-Allokation⁵³⁹, die Abstimmung von Aktiv- und Passivseite der Bilanz in Bezug auf Anlagearten und Laufzeiten der Anlagen⁵⁴⁰ und das Portfoliomanagement.⁵⁴¹ Während im Portfoliomanagement operative Anlageentscheidungen getroffen werden, machen die strategische und taktische Asset-Allokation Vorgaben zur Verteilung des Anlagevermögens auf einzelne Asset-Klassen.⁵⁴² Die Abstimmung zwischen Aktiv- und Passivseite dient dazu, Lücken in der Laufzeit von Aktiva und Passiva zu reduzieren sowie potentielle Schwankungen von Passiva mit Kapitalanlagen anzugleichen. Zu den Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges und angemessenes Kapitalanlageergebnis zählen Kenntnisse über erwartete Kapitalzuflüsse, Kenntnisse der Reserven und der Versicherungsmathematik und Kenntnisse des Risikomanagements. Risikomanagementkenntnisse sind dabei nötig, um die potentielle Schwankung von Kapitalanlageergebnissen einzuschätzen.

(siehe § 77 VAG i.V.m. Art. 77 Abs. 2 2009/138/EG).

⁵³⁷ Siehe Thomas et al. (2008, S. 333 und 345).

⁵³⁸ In Ausnahmen kann die versicherungsmathematische Kontrollfunktion die Bewertung selbst durchführen (siehe Kapitel 3.2.5.3).

⁵³⁹ Siehe Wilson (2015, S. 330). In der strategischen Asset-Allokation werden Kapitalanlagen auf Anlageklassen verteilt und Limits sowie Risikobudgets festgelegt. In der taktischen Asset-Allokation werden Entscheidungen zum Management der Anlagen getroffen und Zuständigkeiten und Limits je Anlagekategorie festgelegt.

⁵⁴⁰ Von der BaFin auch als Aktiv-Passiv-Management bezeichnet (siehe BaFin (2017, Rz. 169)).

⁵⁴¹ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 63 f.).

⁵⁴² Siehe u.a. Wilson (2015, S. 330).

Komitee	Wesentliche Entscheidungen & Kriterien	Beteiligte Funktionen im Komitee (Funktion und verantw. Vorstand)
Produktentwicklung, Pricing und Underwriting	Wesentliche Entscheidungen: <ul style="list-style-type: none"> - Verabschiedung neuer Produkte - Beschluss von Underwriting-Autoritäten - Beschluss von wesentlichen Einzelverträgen im Rahmen des Underwritings Entscheidungskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Angemessenheit von Preis, Risiko und rechtlichen Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Compliance (CF) - Versicherungsmathematik (VMF) - Risikocontrolling (URCF) - Vertrieb
Vertrieb	Wesentliche Entscheidungen: <ul style="list-style-type: none"> - Anpassen von Vertriebsleitlinien Entscheidungskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung von Produktspezifika, Risiko und rechtlichen Vorgaben im Vertriebsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktentwicklung - Schaden- & Leistungsmanagement - Compliance (CF) - Risikocontrolling (URCF)
Passive Rückversicherung	Wesentliche Entscheidungen: <ul style="list-style-type: none"> - Freigabe des Rückversicherungsprogramms, einzelner Rückversicherungsverträge sowie der Rückversicherungsleitlinie Entscheidungskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Angemessener Risikotransfer der Rückversicherungsverträge, angemessener Preis der Verträge und Übereinstimmung der gedeckten Risiken von Erst- und Rückversicherungsverträgen 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktentwicklung - Schaden- & Leistungsmanagement - Versicherungsmathematik (VMF) - Risikocontrolling (URCF)
Schaden, Leistung und Reservierung	Wesentliche Entscheidungen: <ul style="list-style-type: none"> - Freigabe der Schaden- und Leistungsmanagement-Leitlinie und Reserve-Leitlinie - Freigabe der Reserven Entscheidungskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Adäquate Berechnungsmethodik, Schwankung der Reserven und Rückversicherungsanteile 	<ul style="list-style-type: none"> - Versicherungsmathematik (VMF) - Risikocontrolling (URCF) - Passive Rückversicherung
Kapitalanlage	Wesentliche Entscheidungen: <ul style="list-style-type: none"> - Freigabe der strategischen und taktischen Asset-Allokation und der Kapitalanlage-Leitlinie Entscheidungskriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Bestimmung der Laufzeit von Verpflichtungen, Zahlungsströme und Kapitalanlagerisiken 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzfunktion - Versicherungsmathematik (VMF) - Risikocontrolling (URCF)

Tabelle 22: Wesentliche risikosteuernde Entscheidungen von Versicherern und daran beteiligte Funktionen.

Da eine Abweichung des Kapitalanlageergebnisses durch Fehlinvestitionen existenzbedrohende Auswirkungen auf einen Versicherer haben kann, wird die Verabschiedung der strategischen und taktischen Asset-Allokation, einschließlich Aktiv-Passiv-Management, als wesentliche Entscheidung eines Versicherers angesehen. Entscheidungen in Bezug auf das Portfoliomanagement gelten hingegen nicht als wesentlich, da der Handlungsrahmen aufgrund der festgelegten taktischen Asset-Allokation begrenzt ist. Daher sollten folgende Funktionen an einem Komitee zum Beschluss der strategischen und taktischen Asset-Allokation beteiligt sein: die VMF zur Abschätzung der Laufzeit der Reserven, die Finanzfunktion zur Abschätzung zukünftiger Kapitalflüsse und die URCF zur

Einschätzung der Risiken aus der Kapitalanlage.

Zusammenfassung und Ausblick

Die vorangegangene Diskussion zeigt, dass aus den risikosteuernden Prozessen und den Eigenheiten des Versicherungsgeschäfts wesentliche Entscheidungen abgeleitet werden können, die für eine breite Masse an Versicherern gelten dürften. Lagert man die identifizierten wesentlichen Entscheidungen in Komitees aus, so müssten fünf Komitees etabliert werden. Die entsprechenden Komitees und zu berücksichtigende Funktionen sind in Tabelle 22 abgebildet.

Dabei ist zu beachten, dass sich, je nach Risikoprofil, wesentliche Entscheidungen von Versicherer zu Versicherer unterscheiden können. Entsprechend der Überlegungen in Kapitel 3.2.2.2 kann für kleine Gesellschaften mit einfachem Risikoprofil die Anzahl an Komitees reduziert werden. Eine Möglichkeit stellt dabei das Zusammenlegen von Komitees dar, z.B. in einer erweiterten Vorstandssitzung mit allen Bereichsleitern eines Versicherers. Ebenso kann der Proportionalitätsgedanken für große Unternehmen mit komplexen Risiken bedeuten, dass mehr als die identifizierten risikosteuernden Komitees implementiert werden sollten.⁵⁴³ Dabei können, abhängig von der Strategie eines Versicherers, eigene Komitees je Versicherungssparte oder weitere Fachkomitees nötig sein.

Zuletzt bleibt fraglich, welche Verantwortung bei den risikosteuernden Funktionen verbleibt, wenn alle wesentlichen risikosteuernden Entscheidungen in Komitees getroffen werden. Die Aufgabe der risikosteuernden Funktionen lässt sich dabei in zwei wesentliche Tätigkeiten teilen. Erstens müssen sie Entscheidungen für Komitees vorbereiten, dokumentieren und im Tagesgeschäft umsetzen. Zweitens verantworten die risikosteuernden Funktionen die Organisation, Dokumentation und Kontrolle aller Entscheidungen, die aus Gesamtunternehmenssicht nicht wesentlich sind, jedoch wesentliche Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Funktion selbst haben. Gemäß des Gebots der *Transparenz* müssen die Funktionen ihre Prozesse in einer bereichsspezifischen Leitlinie dokumentieren.⁵⁴⁴ Ebenso müssen IKS-Kontrollen eingerichtet und dokumentiert werden.⁵⁴⁵

Entgegen der aufgezeigten theoretischen Überlegungen gehen Gesetzgeber und BaFin nicht auf die Gestaltung von risikosteuernden Prozessen oder Komitees ein. Auch bestehen keine Regelungen in Bezug auf die Identifikation von wesentlichen risikosteuernden Entscheidungen. Das ist problematisch, denn orientiert sich ein Versicherer in seiner Aufbau- und Ablauforganisation nicht

⁵⁴³ Siehe hierzu auch die generellen Ausführungen zur Bildung von Komitees in Kapitel 3.2.2.2.

⁵⁴⁴ Siehe Kapitel 3.1.1.2.

⁵⁴⁵ Siehe Kapitel 3.1.2.4 sowie BaFin (2017a, Rz. 32 S. 2).

an seiner Wertschöpfungskette und seinen wesentlichen Entscheidungen, so kann die Organisation den Chancen und Risiken des Versicherers kaum gerecht werden. Eine wertfördernde Ausgestaltung der risikosteuernden Funktionen zeigt Tabelle 23.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand ist gemeinsam mit dem Aufsichtsrat verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Etablieren von risikosteuernden Funktionen und Identifikation von wesentlichen Entscheidungen - Etablieren von Komitees um den Austausch zwischen Geschäftsbereichen zu institutionalisieren - Risikosteuernde Geschäftsbereiche sind verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Etablieren von Kontrollen in Bezug auf die eigenen Teilprozesse im Sinne eines IKS - Einbringen von wesentlichem Entscheidungsbedarf in Komitees und Ausführen von Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Prozesse, Kontrollen und Eskalationswege der risikosteuernden Bereiche in eigenen Leitlinien - Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation in der Governance-Leitlinie - Dokumentation von Komitees in einer eigenen Geschäftsordnung 	<ul style="list-style-type: none"> - In Unternehmen mit wenig komplexen Risikoprofil und wenigen Produkten können Komitees zusammengelegt werden - Alternativ können relevante Funktionen ohne Komitee-Bildung direkt in wesentliche Prozesse eingebunden werden - Für große Unternehmen mit komplexem Risikoprofil können umfangreiche Komitee-Strukturen nötig sein

Tabelle 23: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der risikosteuernden Funktionen.

3.2.4 Ausgestaltung der Unterstützungsfunktionen und -prozesse

Unterstützungsfunktionen erbringen interne Dienstleistungen, die eine einsatzfähige Infrastruktur zur Entwicklung, zum Verkauf und zur Abwicklung von Versicherungsprodukten sicherstellen.⁵⁴⁶ Die Unterstützungstätigkeiten werden daher auch als sekundäre Aktivitäten der Wertschöpfung bezeichnet.⁵⁴⁷ Zu ihnen zählen die Personalführung, IT, Finanzen und Rechnungswesen, Planung und Controlling, Marketing und Kommunikation sowie der Kundenservice.⁵⁴⁸

Da Unterstützungsfunktionen nur mittelbar an der Risikosteuerung des Versicherers beteiligt sind und keine Kontrollaufgaben wahrnehmen, scheint ihre Einordnung im Kontrollrahmen nicht eindeutig. Um eine Funktion zu den fachlichen Kontrollfunktionen zuzuordnen, darf sie, neben den Personalkosten, keinen eigenständigen Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung des Versicherers haben.⁵⁴⁹ Dies ist bei Unterstützungsfunktionen jedoch der Fall, da die Personalfunktion an der Steuerung der Gehälter beteiligt ist, die IT Kosteneinsparungen durch Digitalisierung erzeugt oder das Marketing den Wert eines Versicherungsprodukts steigert. Dabei erfolgt der Einfluss

⁵⁴⁶ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 59).

⁵⁴⁷ Siehe Porter (1998, S. 40 f.).

⁵⁴⁸ Siehe Porter (1998, S. 37), Rüegg-Stürm (2002, S. 64) i.V.m. Fußnote 472.

⁵⁴⁹ Siehe Wilson (2015, S. 483). Dies sei für die VMF, URCF, CF und IAF gegeben, weil sie in Bezug auf Entscheidungen über das operative Geschäft lediglich ein Eskalationsrecht ausüben dürfen (siehe Kapitel 3.2.5.1).

auf die Wertschöpfung aber immer nur mittelbar, also in Zusammenarbeit mit mindestens einer risikosteuernden Funktion. Dies hat zwei wesentliche Implikationen: Erstens muss es sich im Sinne des *Modells der drei Verteidigungslinien* bei Unterstützungsfunktionen um Funktionen der ersten Verteidigungslinie handeln, wenn auch mit untergeordneter Bedeutung.⁵⁵⁰ Zweitens ist davon auszugehen, dass Unterstützungsfunktionen nicht durch fachliche Kontrollfunktionen kontrolliert werden müssen. Sie müssen demnach auch keine Komitees bilden, können jedoch in ihrer unterstützenden Rolle an Komitees beteiligt sein.

Der Übergang zwischen risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen ist jedoch fließend. So werden in der Praxis z.B. immer mehr Rechnungswesensabteilungen in die Unternehmenssteuerung eingebunden. Dies lässt vermuten, dass das Rechnungswesen in diesen Unternehmen eher als risikosteuernde Funktion anzusehen ist, denn als Kontrollfunktion. Ist dies der Fall, sollte die entsprechende Funktion als risikosteuernde Funktion klassifiziert und deren Arbeit von fachlichen Kontrollfunktionen angemessen überprüft werden. Da sich die Ausgestaltung einer Unterstützungsfunktion über die Zeit ändern kann, muss die Klassifizierung der Funktionen darüber hinaus regelmäßig überprüft werden. Die Überprüfung könnte z.B. in der jährlichen Beurteilung des Governance-Systems durch die fachlichen Kontrollfunktionen durchgeführt werden.⁵⁵¹

Nachfolgend wird aufgezeigt, welchen Beitrag die Unterstützungsfunktionen zur Wertschöpfung leisten und wie sie in das Governance-System eines Versicherers eingebunden werden können.

Finanzen mit Rechnungswesen, Planung und Controlling

Die Finanzfunktion dokumentiert und verdichtet alle Geld- und Leistungsströme im Unternehmen.⁵⁵² Zudem trägt sie über produktspezifische Profitabilitätsbetrachtungen zur Steuerung des Gesamtunternehmens bei, wie beispielhaft im Rahmen der Rechnungslegung IFRS 17⁵⁵³ oder über die Berechnung von kapitalbasierten Profitabilitätskennzahlen⁵⁵⁴. Auch das Controlling ist Teil der Finanzfunktion. Die Controlling-Abteilung koordiniert dabei die übergreifenden Planungs- und

⁵⁵⁰ Eine Zuordnung der Funktionen zur ersten Verteidigungslinie ist auch mit den theoretischen Überlegungen der Prinzipal-Agenten-Theorie zu vereinbaren. Bohn und Varian etablieren Modelle mit mehreren Agenten, in denen die Mehrzahl der Agenten operativer Arbeit nachgeht und einzelne wenige Agenten eine reine Kontrollfunktion wahrnehmen (siehe Bohn (1987, S. 280) und Varian (1990, S. 156)). Auch diese Modelle beinhalten keine neutralen Agenten, die weder eine Kontrollfunktion noch eine operative Funktion im Unternehmen ausüben.

⁵⁵¹ Siehe Kapitel 3.1.5

⁵⁵² Siehe u.a. Rockel et al. (2012, S. 12 f.). Es ist dabei anzumerken, dass die Finanzfunktion wesentliche Inhalte der Bilanz nicht selbst verantwortet. So werden Bilanzierungskennzahlen zu versicherungstechnischen Rückstellungen und Kapitalanlagen, die einen wesentlichen Teil der Versicherungsbilanz ausmachen, nicht vom Finanzbereich selbst erzeugt, sondern von den risikosteuernden Funktionen bzw. von der VMF zugeliefert.

⁵⁵³ Siehe IFRS (2017, S. 4).

⁵⁵⁴ Für risikobasierte Steuerungsansätze siehe u.a. Wilson (2015, S. 31) und Kapitel 3.2.5.2.

Informationssysteme.⁵⁵⁵

Je mehr die Finanzfunktion in die Unternehmenssteuerung eingreift, desto eher hat sie Teil an risikosteuernden Aktivitäten. Wird die Rechnungslegung in Unternehmen zur Steuerung der Produktprofitabilität verwendet, kann es sinnvoll sein, die Finanzfunktion in das Produktentwicklungskomitee einzubinden. Mit ihrem Know-how über die Zahlungsströme des Versicherers, sollte die Finanzfunktion außerdem in das Kapitalanlage-Komitee eingebunden werden. Entscheidet sich ein Unternehmen dazu, im Sinne der Wertschöpfung risikobasiert zu steuern, könnte die Finanzfunktion am Risiko-Komitee teilnehmen.⁵⁵⁶ Auch ist es möglich, das Risiko-Komitee zu einem übergreifenden Finanz- und Risiko-Komitee zu erweitern.

Personal

Die Personalfunktion koordiniert die Einstellung von Personal und die Vergütungspolitik für alle Funktionen des Versicherers. Auch koordiniert sie die regulatorisch vorgeschriebene Beurteilung der *fachlichen und persönlichen Eignung* von Vorständen und Mitarbeitern.⁵⁵⁷ Die Verantwortung für die Personal- und Vergütungspolitik des Unternehmens sowie die fachliche und persönliche Eignung des Personals liegt jedoch in der Verantwortung von allen Vorgesetzten und damit letztendlich in der Verantwortung des Gesamtvorstands und des Aufsichtsrats. Somit ist sichergestellt, dass die Personalfunktion allein keine wesentlichen Unternehmensentscheidungen trifft.

Im Sinne der Prinzipal-Agenten-Beziehung nimmt die Vergütungspolitik des Unternehmens eine wichtige Stellung in der Steuerung von Mitarbeitern ein. Daher kann es bei großen Unternehmen sinnvoll sein, ein Vergütungs-Komitee einzurichten.⁵⁵⁸ Der Verantwortung für die Vergütung folgend, sollte das Komitee in der Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat liegen. Die Personalfunktion kann jedoch am Vergütungs-Komitee des Versicherers teilnehmen. Ebenfalls kann sie als Gast das Governance-Komitee in der Angemessenheitsbeurteilung der *fachlichen und persönlichen Eignung* sowie der Vergütungspolitik unterstützen.

Informationstechnologie (IT)

Die IT-Funktion optimiert durch neue Technologien Produkte und Prozesse eines Versicherers. Sie kann z.B. an der Erstellung von digitalen Produkten, wie Telematik-Produkte im Bereich der

⁵⁵⁵ Siehe Küpper et al. (2013, S. 366). Die Kontrollsysteme, die herkömmlich im Verantwortungsbereich der Controlling-Funktion liegen, wurden an dieser Stelle ausgeklammert, da sie im Sinne dieser Arbeit einen eigenen Verantwortungsbereich bilden.

⁵⁵⁶ Siehe Kapitel 3.2.5.2.

⁵⁵⁷ Siehe Kapitel 3.1.4.

⁵⁵⁸ Siehe EIOPA (2015a, Rz. 1.38 ff.) sowie Kapitel 3.1.2.2.

Automobil-Versicherung, beteiligt sein oder den Vertriebs- sowie Schadenprozess digitalisieren.⁵⁵⁹ Darüber hinaus stellt sie die Funktionsfähigkeit der bestehenden IT-Systemlandschaft sicher. Doch warum wird die IT-Funktion nicht selbst als risikosteuernde Funktion angesehen, wenn sie direkt in die Produktentwicklung eingreift? Dies ist darin begründet, dass die IT als fachübergreifende Beratungsfunktion agiert. Die Verantwortung für die risikosteuernden Prozesse, ob digital oder analog, verbleibt bei den risikosteuernden Funktionen.⁵⁶⁰ In ihrer Aufgabe als Unterstützungsfunktion kann die IT-Funktion in das Produktentwicklungs-Komitee eingebunden werden. Darüber hinaus kann es angemessen sein, die IT-Funktion bei Spezialfragen zur Digitalisierung als Gast in weitere Komitees einzuladen.

Wird der IT eine hervorgehobene Bedeutung für die Wertschöpfung des Versicherers zugeschrieben, so könnte sie auch als risikosteuernde Funktion eines Versicherers klassifiziert werden. Dies wäre insbesondere dann erforderlich, wenn die IT digitale Produkte oder automatisierte Prozesse verantwortet, die ein wesentliches IT- oder Datenschutzrisiko für den Versicherer hervorbringen. In diesem Fall könnte ein Digitalisierungs-Komitee etabliert werden, in dem wesentliche Digitalisierungsentscheidungen diskutiert und überprüft werden. Hat die IT eine hervorgehobene Bedeutung, so muss ebenfalls überlegt werden, ob das IKS des Versicherers verstärkt an IT Kontrollen ausgerichtet wird. So bietet beispielsweise das Modell der Vereinigung für Kontrolle und Prüfung von Informationssystemen (ISACA) ein Konzept für ein IT-bezogenes IKS.⁵⁶¹ Die IT basierten Kontrollen könnten gemeinschaftlich von risikosteuernden Funktionen und der IT etabliert werden.

Marketing und Kommunikation

Aufgaben der Marketing- und Kommunikationsfunktion im Unternehmen sind die Definition von Zielmärkten und Kunden, die Beratung in der Preisgestaltung sowie die interne und externe Kommunikation.⁵⁶² Die Funktion leistet damit einen indirekten Beitrag zum Vertrieb, zur Produktgestaltung und zum Aufbau von Transparenzmechanismen für alle Funktionen des Versicherers. Abhängig davon, in welchem Ausmaß die Arbeitsergebnisse der Funktion in der Produktentwicklung oder im Vertrieb berücksichtigt werden, kann eine Einbindung der Funktion in das Produktentwicklungs- oder Vertriebs-Komitee sinnvoll sein.

⁵⁵⁹ Siehe u.a. Ernst & Young (2017, S. 6 und 7).

⁵⁶⁰ Dies ist nicht der Fall, wenn auf IT spezialisierte Mitarbeiter in einem risikosteuernden Geschäftsbereich angestellt sind. Dann gelten die IT-Mitarbeiter im Sinne dieser Arbeit als Teil der risikosteuernden Funktionen.

⁵⁶¹ Siehe ISACA (2012).

⁵⁶² Allenspach und Müller (2012, S. 61) sehen das Marketing damit als Teil des Produktentwicklungsprozesses. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Bereich in Verbindung mit der Kommunikation als Unterstützungsfunktion klassifiziert. Dies ist der Fall, da das Marketing nicht nur der Produktentwicklung, sondern auch anderen risikosteuernden Funktionen, wie dem Vertrieb, zuarbeitet.

Kundenservice

Der Kundenservice umfasst die Vertragsverwaltung, die Kundenkommunikation und die Bestandsauswertung.⁵⁶³ Er kann mit dem Messen der Kundenzufriedenheit und der Analyse von Versicherungsbeständen einen Beitrag zur Wertschöpfung des Versicherers leisten. Auch kann der Kundenservice in Zusammenarbeit mit dem Marketing-Bereich Steuerungskennzahlen zur Kundenzufriedenheit für das Management entwickeln.⁵⁶⁴ Bei Bedarf kann der Kundenservice, abhängig von seinem Aufgabenspektrum, als Gast in das Vertriebs- oder Produktentwicklungskomitee eingeladen werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt wurden in diesem Kapitel fünf Unterstützungsfunktionen identifiziert. Im Sinne der *Proportionalität* können diese bei kleinen Versicherern zusammengelegt oder in einzelne risikosteuernde Funktionen eingegliedert werden. Bei großen Versicherern kann es nötig sein die Unterstützungsfunktionen weiter zu untergliedern und umfassender auszugestalten.

Zusammenfassend zeigt die Diskussion, dass alle Unterstützungsfunktionen einen indirekten Beitrag zur Wertschöpfung eines Versicherungsunternehmens leisten können. Die Wertschöpfung eines Versicherers kann dabei umso besser unterstützt werden, je stärker sich Unterstützungsfunktionen mit ihrem Know-how in risikosteuernde Prozesse einbringen. Sobald eine Unterstützungsfunktion wesentliche Entscheidungen für einen Versicherer verantwortet bzw. koordiniert, muss sie als risikosteuernde Funktion klassifiziert werden. Ebenso muss in diesem Fall eine entsprechende Einbindung in den Steuerungs- und Kontrollrahmen des Versicherers erfolgen, einschließlich der Kontrolle der wesentlichen Entscheidungen durch Kontrollfunktionen.

Unabhängig von ihrer Klassifizierung müssen Unterstützungsfunktionen Prozesse und Kontrollen in ihren Verantwortungsbereichen aufsetzen. Die Dokumentation erfolgt dabei in einer bereichsspezifischen Leitlinie.⁵⁶⁵ Diese sollten, im Einklang mit den Leitlinien von risikosteuernden Geschäftsbereichen, vom Gesamtvorstand freigegeben werden. Darüber hinaus sind Kontrollen im Sinne des IKS zu dokumentieren.⁵⁶⁶

Finanzaufsicht und Gesetzgeber gehen nicht explizit auf die Ausgestaltung der Unterstützungs-

⁵⁶³ Siehe Allenspach und Müller (2012, S. 62 f.).

⁵⁶⁴ Siehe u.a. der Net Promoter Score, entwickelt von Reichheld (2006).

⁵⁶⁵ Siehe Kapitel 3.1.1.2.

⁵⁶⁶ Siehe Kapitel 3.1.2.4 sowie BaFin (2017a, Rz. 32 S. 2).

funktionen, deren Anreizsetzung oder Kontrolle ein.⁵⁶⁷ Dies könnte darin begründet sein, dass Unterstützungsfunktionen nur indirekt zur Wertschöpfung eines Versicherers beitragen. In dieser Arbeit werden sie trotzdem näher betrachtet, als essentieller Teil der Wertschöpfung eines Versicherers ohne eine führende Verantwortung für wesentliche Unternehmensentscheidungen. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur Ausgestaltung der Unterstützungsfunktionen zeigt Tabelle 24.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<p>Vorstand ist verantwortlich für:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einordnung von Funktionen der ersten Verteidigungslinie in risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen - Verabschiedung der Leitlinien von Unterstützungsfunktionen - Steuerung der Unterstützungsfunktionen, so dass diese einen indirekten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten können <p>Unterstützungsfunktionen sind verantwortlich für:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablieren von eigenen Zielen, Verantwortlichkeiten, Prozessen und IKS-Kontrollen, damit ihr Beitrag zur Unterstützung der Wertschöpfung laufend sichergestellt ist 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Ziele, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Kontrollen in eigenen Leitlinien 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen können einzelne Unterstützungsfunktionen zusammenfassen - Unternehmen können die Aufgaben der Unterstützungsfunktionen, je nach fachlicher Tätigkeit, in einem Bereich mit einzelnen risikosteuernden Funktionen durchführen - Große Versicherer müssen Unterstützungsfunktionen ggf. weiter untergliedern

Tabelle 24: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der Unterstützungsfunktionen.

3.2.5 Ausgestaltung der Kontrollfunktionen und -prozesse

3.2.5.1 Stellung der Kontrollfunktionen

In diesem Kapitel wird die Stellung von Kontrollfunktionen im Versicherungsunternehmen diskutiert, einschließlich ihrer Rechte und Pflichten. Die Kontrollfunktionen sind die Unabhängige Risikocontrolling-Funktion (URCF), die Versicherungsmathematische Kontrollfunktion (VMF), die Compliance-Funktion (CF) und die Interne Audit-Funktion (IAF).⁵⁶⁸ Die fachlichen Kontrollfunktionen URCF, VMF und CF überprüfen wesentliche Entscheidungen eines Versicherers und beraten Geschäftsbereiche in der Risikosteuerung. Mit der IAF wird eine fachübergreifende und prozessunabhängige Kontrollfunktion etabliert. Der Einsatz von Kontrollfunktionen geht u.a. auf die theoretischen Überlegungen von Bohn zurück, der Kontrollagenten in Prinzipal-Multiple-Agent-

⁵⁶⁷ In Bezug auf die Funktionen der Bestandsverwaltung und des Rechnungswesens gibt die BaFin (2017a, Rz. 257) an, dass sie diese als für den Versicherungsbetrieb wesentliche Funktionen ansieht. Aus Sicht des Regulators hat dies jedoch lediglich Auswirkungen auf die Auslagerungssteuerung, wenn die entsprechenden Funktionen vom Unternehmen ausgegliedert werden.

⁵⁶⁸ Siehe Kapitel 2.3 und 2.5.2 sowie BaFin (2017a, Rz. 75) i.V.m. Art. 269, 270, 272 2015/35 DVO.

Modelle einführt.⁵⁶⁹

Fachliche Kontrollfunktionen haben im Wesentlichen drei Aufgaben. Erstens prüfen sie die wesentlichen Entscheidungen von risikosteuernden Funktionen. Alle Prüfungshandlungen der fachlichen Kontrollfunktionen in Bezug auf wesentliche Geschäftsentscheidungen können dabei als Schlüsselkontrollen im Internen Kontrollsystem (IKS) verstanden werden. Zweitens beraten sie risikosteuernde Funktionen und tragen mit ihrem Know-how dazu bei, die Qualität von wesentlichen Geschäftsentscheidungen zu verbessern. Drittens etablieren sie eigene Kontrollsysteme, in deren Rahmen sie neben der Durchführung von Kontrollen zu wesentlichen Geschäftsentscheidungen auch risikosteuernde Funktionen im Aufbau von IKS-Kontrollen unterstützen.⁵⁷⁰ Die Kontrollsysteme werden als Risikomanagementsystem, versicherungsmathematisches System und Compliance-Management-System bezeichnet und sind in Abbildung 3c dargestellt.

Folgt man den theoretischen Überlegungen dieser Arbeit, so hängt der Wertbeitrag der fachlichen Kontrollfunktionen im Wesentlichen von deren Verständnis für die Geschäftsprozesse des Versicherers ab.⁵⁷¹ Dies bedeutet, dass die Funktionen in der Lage sein müssen, wesentliche Risiken und Werttreiber eines Versicherers zu erkennen und zu beurteilen.⁵⁷² Um eine angemessene Kontrolle im Unternehmen zu sicherzustellen, müssen im Sinne der theoretischen Überlegungen⁵⁷³ flache Hierarchien und eine offene Unternehmens- und Risikokultur vorherrschen. Diese stellt sicher, dass fachliche Kontrollfunktionen für ihre Prüfungshandlungen mit risikosteuernden Funktionen in eine offene Diskussion treten können.⁵⁷⁴

Bei der Ausübung ihrer Kontrollrechte müssen fachliche Kontrollfunktion darauf achten, dass sie keine Interessenkonflikte erzeugen.⁵⁷⁵ So dürfen sie risikosteuernde Funktionen beraten und kontrollieren, sollten aber kein Stimmrecht in Abstimmungen erhalten. Denn ein Stimmrecht könnte sie dazu verleiten, Risiken selbst zu steuern, anstatt diese zu kontrollieren. Stattdessen bedienen sich fachliche Kontrollfunktionen mit dem Veto- und Eskalationsrecht einem besonderen Werkzeug. Mit diesem Recht können sie Entscheidungsprozesse unterbrechen und ihre Bedenken an den

⁵⁶⁹ Siehe Bohn (1987) sowie Kapitel 2.2.2.

⁵⁷⁰ Das Etablieren der Kontrollsysteme kann den Ausführungen in den Kapiteln 3.2.5.2 bis 3.2.5.5 entnommen werden.

⁵⁷¹ Siehe Kapitel 2.3 und 2.5.2.

⁵⁷² Vor diesem Hintergrund ist es bedeutend, dass Inhaber bzw. Leiter von Kontrollfunktionen fachlich und persönlich für die ihnen zugewiesene Kontrollaufgabe geeignet sein müssen.

⁵⁷³ Siehe Bohn (1987) sowie Kapitel 2.2.3 und 2.2.4.

⁵⁷⁴ Siehe Kapitel 3.1.3.

⁵⁷⁵ Siehe Kapitel 3.2.2.2.

Gesamtvorstand eskalieren.⁵⁷⁶ Die BaFin fordert im Einklang mit diesen Überlegungen ebenfalls, dass Kontrollfunktionen unmittelbar an den gesamten Vorstand berichten.⁵⁷⁷

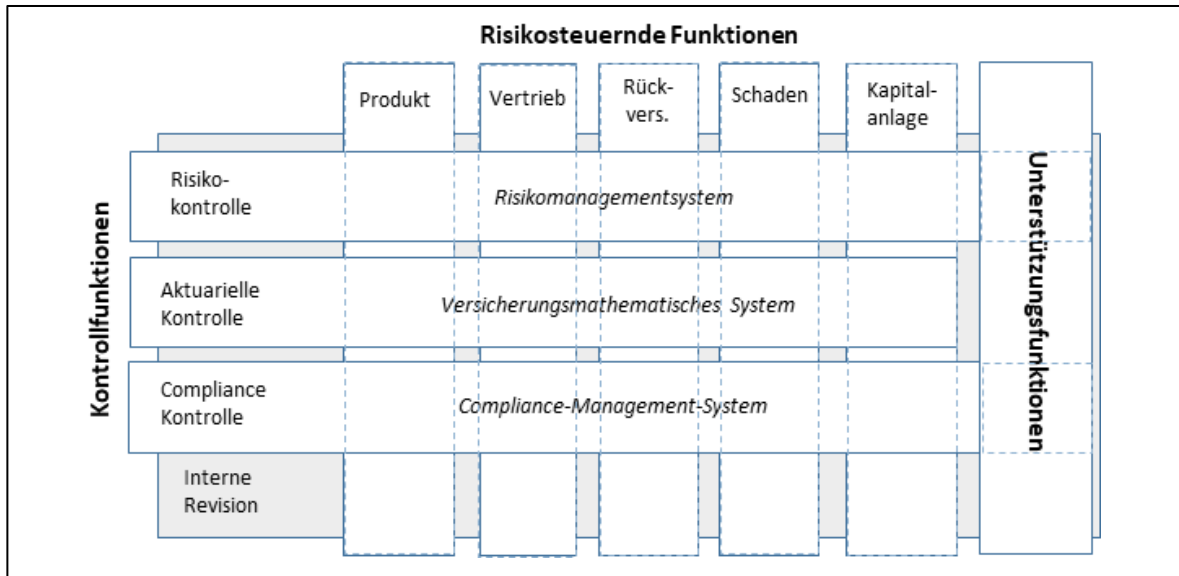


Abb. 3c: Organisation der Kontrollfunktionen eines Versicherers.

Einen Spezialfall unter den Kontrollfunktionen nimmt die IAF ein. Sie baut kein eigenes Kontrollsystem auf und ist nicht in wesentliche Entscheidungen eingebunden. Stattdessen überprüft sie unabhängig alle etablierten Prozesse und Kontrollen des Versicherers. Unabhängig davon, in welchem Vorstandsressort die IAF angesiedelt ist, kann es zu Konflikten mit dem vorgesetzten Vorstandsmitglied kommen. Der Grund dafür ist, dass die IAF für die Prüfung der gesamten Geschäftsorganisation verantwortlich ist und somit auch Prozesse prüft, für die der ihr vorgesetzte Vorstand verantwortlich ist. Dies kann zu Konflikten in der Diskussion von Prüfungsergebnissen führen. Deshalb hat die IAF ebenfalls das Recht, an den Gesamtvorstand zu berichten. Darüber hinaus darf der für die IAF verantwortliche Vorstand lediglich personell für die Funktion verantwortlich sein und keinen Einfluss auf die Prüfungsaktivitäten der Funktion ausüben.

Da insgesamt vier Kontrollfunktionen etabliert wurden, muss hinterfragt werden, ob alle Kontrollfunktionen ihre Prüfungen unabhängig voneinander planen und durchführen oder ob sich die Funktionen hierzu abstimmen. Für eine enge Abstimmung der Kontrollfunktionen spricht eine Reduktion von Kontrolllücken und das Verhindern redundanter Kontrollen. Dabei muss jedoch sichergestellt sein, dass Kontrollfunktionen ihre Kontrollhandlungen autark durchführen und sich bei

⁵⁷⁶ Wilson (2015, S. 484) bezeichnet diese stärkere Variante des Eskalationsrechts als Veto-Recht.

⁵⁷⁷ Siehe Art 268 Abs. 3 2015/35 DVO sowie BaFin (2017a, Rz 76 i.V.m. Rz. 84).

Kontrollergebnissen nicht vollständig auf die Erkenntnisse anderer Kontrollfunktionen verlassen. Denn führt eine Funktion keine eigenen Prüfungen durch, hätte sie kaum eine Existenzberechtigung. Mit dem Abwägen von Vor- und Nachteilen könnte ein Mittelweg in der Zusammenarbeit von Kontrollfunktionen gewählt werden. Alle Kontrollfunktionen könnten ihre Prüfungsplanung und Prüfungsschwerpunkte diskutieren und Prüfungsergebnisse gemeinsam an den Vorstand berichten. Dies hebt Effizienzen und beugt Kontrolllücken vor. Jedoch muss sichergestellt sein, dass jede Funktion autark Prüfungshandlungen durchführt, um die Unabhängigkeit der Prüfungen nicht zu gefährden. Eine entsprechende Abstimmung von Prüfungsplanung und -ergebnissen kann im Governance-Komitee erfolgen oder in einem separaten Austauschkreis der Kontrollfunktionen.

Entsprechend der theoretischen Überlegungen wurde in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt, dass für jede Kontrollfunktion ein verantwortlicher Vorstand sowie ein verantwortlicher Bereichsleiter (auch Funktionsleiter) benannt wird. Im Sinne des Prinzips der *Proportionalität* können Versicherer mit schwach ausgeprägtem Risikoprofil von dieser Vorgabe abweichen. So sieht die BaFin vor, dass die Verantwortung für Kontrollfunktionen, abhängig vom Risikoprofil, auch direkt einem Vorstand zugewiesen werden kann.⁵⁷⁸ Ebenso kann, abhängig vom Risikoprofil einer Gesellschaft, eine Person gleichzeitig für mehrere Kontrollfunktionen verantwortlich sein.⁵⁷⁹ Wegen erhöhter Unabhängigkeitsanforderungen gilt dies jedoch nicht für die IAF.⁵⁸⁰ Eine mögliche Kombination von Kontrollfunktionen wird in den nachfolgenden Kapiteln im Detail diskutiert.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Das Etablieren von Kontrollfunktionen - Das Schaffen von direkten Berichtslinien der Kontrollfunktionen an den Gesamtvorstand - Das Etablieren von Veto-/Eskalationsrechten - Kontrollfunktionen sind verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Die Eskalation von Bedenken in Bezug auf die ihnen zugeordneten risikosteuernden Prozesse an die verantwortlichen Vorstandsmitglieder sowie die Berichterstattung an den Vorstand 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Ziele, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Kontrollen in eigenen Leitlinien der Kontrollfunktionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei schwach ausgeprägtem Risikoprofil kann in Einzelfällen der Vorstand zusätzlich die Aufgaben einer Kontrollfunktion übernehmen - Bei schwach ausgeprägtem Risikoprofil kann eine Person gleichzeitig für mehrere Kontrollfunktionen verantwortlich sein

Tabelle 25: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Stellung der Kontrollfunktionen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Theorie und Regulatorik im Einklang das Aufsetzen von Kontrollfunktionen mit einer direkten Berichtslinie an den Gesamtvorstand vorsehen. Theoretische

⁵⁷⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 82 S. 1).

⁵⁷⁹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 83 S. 1).

⁵⁸⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 138).

Überlegungen zeigen darüber hinaus, dass eine Abstimmung der Kontrollfunktionen zu Prüfungsplanung und Prüfungsergebnissen die Qualität und Effizienz des Kontrollsystems verbessern kann. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur Stellung der Kontrollfunktionen zeigt Tabelle 25.

3.2.5.2 Unabhängige Risikocontrolling-Funktion (URCF)

Die Ausgestaltung der URCF wird in diesem Kapitel in zwei Schritten diskutiert. Erstens werden mögliche Kontrollwerkzeuge diskutiert, mit denen die URCF ihre Kontrollen durchführen kann. Zweitens wird das Risikomanagementsystem skizziert, in dem die URCF agiert.

Kontrollwerkzeuge der URCF

Blickt man auf die Kontrollhandlungen der URCF ist fraglich, wie die URCF bei Kontrollen entscheiden soll, ob Risiken für einen Versicherer angemessen sind oder nicht. Als erste Orientierung hierfür könnte das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) dienen. Dieses sieht eine absolute Obergrenze für einzugehende Risiken vor. So darf ein Versicherer nicht mehr Risiken aufnehmen, als er mit dem vorhandenen Eigenkapital tragen kann.⁵⁸¹ Die Höhe des Risikos eines Versicherers kann dabei mit einem internen Risikomodell oder einem Standardmodell in Form einer Risikokapitalanforderung (SCR) quantifiziert werden.⁵⁸²

Die Idee einer Obergrenze für zu zeichnende Risiken könnte als Basis für die Entscheidungen der URCF dienen. Bevor die URCF kontrollieren kann, ob Risikobegrenzen eingehalten werden, muss der Vorstand die Obergrenze festsetzen. Hierbei könnte die URCF dem Gesamtvorstand eine entsprechende Begrenzung, in der Fachsprache auch Risikoappetit genannt, vorschlagen. Im Sinne der regulatorischen Vorgaben ist dabei zu beachten, dass der Versicherer auch bei vollständigem Ausschöpfen des Risikoappetits über ausreichend Eigenkapital zur Bedeckung seiner Risiken verfügen sollte.⁵⁸³ Ist der Risikoappetit für den gesamten Versicherer festgelegt, kann dieser anschließend auf Risikokategorien, Geschäftsbereiche oder Produkte allokiert werden.

Wurde jeder Risikokategorie ein Risikoappetit zugewiesen, so könnte die URCF bei jeder wesentlichen Entscheidung prüfen, welches Risiko mit der jeweiligen Entscheidung einhergeht. Liegt das Risiko der Entscheidung nicht innerhalb des vorgegebenen Risikoappetits, also übersteigt es die vom Vorstand vorgegebene Obergrenze für Risiken, kann die URCF eingreifen. Sie kann

⁵⁸¹ Siehe § 134 Abs. 2 VAG.

⁵⁸² Siehe § 96 Abs. 1 VAG sowie Kapitel 3.1.1.3.

⁵⁸³ Siehe § 134 Abs. 2 VAG.

risikomindernde Maßnahme vorschlagen oder die Entscheidung an den Gesamtvorstand eskalieren.

Über den Risikoappetit hinaus kann die URCF prüfen, wie effizient Geschäftsbereiche ihr Risikokapital einsetzen. Mit der Überprüfung können Entscheidungen identifiziert werden, die ein hohes Risiko beinhalten, aber nur einen verhältnismäßig geringen Ertrag erwirtschaften. Eine solche risikoadjustierte Profitabilität wird beispielsweise mit dem Return on Risk Capital (RoRC) gemessen.⁵⁸⁴ Der RoRC bildet das Verhältnis aus erwartetem Gewinn einer Entscheidung und dem für die Entscheidung benötigten Risikokapital (SCR). In der Praxis werden risikoadjustierten Profitabilitätskennzahlen in der Produktentwicklung, im Underwriting oder in der Kapitalanlage verwendet.⁵⁸⁵

Analog zum Etablieren des Risikoappetits könnte der Gesamtvorstand Schwellenwerte für eine risikoadjustierte Mindestprofitabilität festlegen. Anschließend könnte die URCF bei wesentlichen Entscheidungen prüfen, ob die vom Vorstand vorgegebenen Schwellenwerte voraussichtlich erreicht werden. Ist dies nicht der Fall, so kann die URCF ebenfalls risikomindernde Maßnahmen vorschlagen oder die Entscheidung blockieren und sie an den Gesamtvorstand eskalieren.

Mit dem Risikoappetit und der risikobasierten Mindestprofitabilität erhält die URCF zwei Kontrollwerkzeuge, mit denen sie wesentliche Entscheidungen eines Versicherers strukturiert und einheitlich kontrollieren kann. Ob die URCF wesentliche Entscheidung akzeptiert hängt folglich von zwei Fragen ab. (1) Passt das einzugehende Risiko zum vorgegebenen Risikoappetit? Und (2) übersteigt der Ertrag aus der Entscheidung den vorgegebenen Mindest-RoRC? Beim Aufsetzen der Steuerungskennzahlen ist darauf zu achten, dass diese vom Vorstand festgelegt werden. Die URCF darf deren Einhaltung lediglich überwachen, um nicht in Interessenkonflikte zu gelangen.

Im Vergleich zu diesen klaren, aus der Theorie hergeleiteten Kontrollkonzepten für die URCF, sind die Vorgaben von Gesetzgeber und BaFin zu Kontrollkonzepten eher schwammig. So sehen Gesetzgeber und BaFin lediglich vor, dass die URCF die Methoden zur Risikobewertung laufend weiterentwickeln soll.⁵⁸⁶ Zusätzlich soll die URCF Limite für die Zeichnung von Risiken vorschlagen. Gesetzgeber und BaFin führen jedoch nicht weiter aus, ob der Vorstand dafür einen verbindlichen Risikoappetit festlegt und ob eine risikoadjustierte Profitabilitätssteuerung erforderlich ist.

Risikomanagementsystem als Kontrollsystem der URCF

Unter dem Risikomanagementsystem wird die Gesamtheit der von der URCF zu kontrollierenden

⁵⁸⁴ Siehe Wilson (2015, S. 31). Wilson bezeichnet solche risikobasierten Steuerungskennzahlen allgemein als Risk Adjusted Performance Measures (RAPM).

⁵⁸⁵ Siehe Wilson (2015, S. 41).

⁵⁸⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 146d - e).

Prozesse verstanden.⁵⁸⁷ In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, zu welchen Sachverhalten die URCF in Geschäftsprozessen Stellung beziehen und welche Analysen sie durchführen kann. Da die URCF selbst keine risikosteuernden Entscheidungen treffen darf, ist der Gesamtvorstand verantwortlich für eine angemessene und wirksame Ausgestaltung des Risikomanagementsystems.⁵⁸⁸ Nach der Forderung von Gesetzgeber und BaFin muss die URCF jedoch die Umsetzung des Risikomanagementsystems fördern⁵⁸⁹ und fortlaufend überwachen⁵⁹⁰.

Geschäftsprozesse, in die die URCF einzubinden ist, wurden in Kapitel 3.2.3 identifiziert. Diese sind die Produktentwicklung, der Vertrieb, die passive Rückversicherung, das Schaden- und Leistungsmanagement einschließlich Reservierung und die Kapitalanlage. Die URCF kann auf zwei Arten in die Prozesse eingebunden werden: entweder direkt in die Durchführung eines risikosteuernden Prozesses oder über das Aufsetzen eines Komitees mit den beteiligten risikosteuernden Funktionen, fachlichen Kontrollfunktionen und Unterstützungsfunktionen.⁵⁹¹ Durch eine Prüfung der Leitlinien von risikosteuernden Funktionen kann die URCF außerdem die Angemessenheit der Ausgestaltung des Risikomanagementsystems überprüfen, einschließlich eingerichteter IKS-Kontrollen.

Typische Aufgaben der URCF in den genannten risikosteuernden Prozesse werden nachfolgend auf Basis der Erkenntnisse von Kapitel 3.2.3 aufgezeigt.

Im Prozess der *Produktentwicklung* könnte die URCF folgende Tätigkeiten durchführen: In einem ersten Schritt könnte sie eine Risikoeinschätzung bei der Erstellung einer Produktentwicklungs- und Underwriting-Leitlinie vornehmen. Sie kann beurteilen, ob Risikomanagement-Fragestellungen in den Prozessen angemessen berücksichtigt wurden, die Vorgaben zur Risikostrategie und zum Risikoappetit des Versicherers passen und ob die Vergabe von Underwriting-Kompetenzen⁵⁹² risikoadäquat geregelt ist. In der Produkt- und Underwriting-Leitlinie kann außerdem in Abstimmung mit der URCF geregelt werden, welche Produkte risikosteuernde Funktionen pauschal bei ihrer Entwicklung freigeben können und wann eine Prüfung von Verträgen auf Einzelfallbasis durch den Vorstand und die URCF nötig ist.

⁵⁸⁷ Siehe § 26 Abs. 1 S. 1 VAG.

⁵⁸⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 151).

⁵⁸⁹ Siehe § 26 Abs. 8 S. 1 VAG.

⁵⁹⁰ Siehe Art. 269 Abs. 1b 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 147).

⁵⁹¹ Aus Wertschöpfungsgesichtspunkten, ist bei einer regelmäßigen Prozessdurchführung immer eine Komitee-Lösung vorzuziehen, da diese die Kommunikation zwischen risikosteuernden und kontrollierenden Geschäftsbereichen fördert und damit zu einer besseren Unternehmens- und Risikokultur beiträgt (siehe hierzu auch Kapitel 3.1.3).

⁵⁹² Siehe u.a. Wilson (2015, S. 458).

Wird ein neues Massenprodukt entwickelt oder soll ein Individualvertrag⁵⁹³ für ein wesentliches Einzelrisiko konzipiert werden, kann die URCF direkt in den Produktentwicklungs- und Underwriting-Prozess eingebunden werden. Dabei muss die URCF alle Risiken aus den geplanten Produkten bewerten. Im Bereich der Sachversicherung sind dies das Risiko einer nicht auskömmlichen Prämie, das Risiko von nicht auskömmlichen versicherungstechnischen Rückstellungen, Risiken aus Naturkatastrophen sowie aus menschengemachten Katastrophen⁵⁹⁴ und das Storno-Risiko.⁵⁹⁵ Im Bereich der Lebensversicherung muss die URCF das Risiko aus einer Änderung der Sterblichkeits- oder Langlebighkeitsannahmen, das Risiko aus Invaliditäts- oder Morbiditätsannahmen, das Risiko von nicht auskömmlichen Rückstellungen sowie ebenfalls das Storno-Risiko beurteilen.⁵⁹⁶ Darüber hinaus können in der kapitalbildenden Lebensversicherung das Zinsrisiko und weitere Kapitalanlagerisiken eine wesentliche Rolle spielen.⁵⁹⁷

Die Bewertung der einzelnen Risiken ist abhängig von den Eigenschaften des geplanten Produktes oder Einzelvertrags. Dabei kann das Risiko eines Vertrages vor Abschluss aktiv verändert werden. Das Naturkatastrophenrisiko eines Produktes kann etwa geringer ausfallen, wenn einzelne Katastrophenursachen von der Vertragsdeckung ausgeschlossen werden. Auch kann der Abschluss eines passenden Rückversicherungsvertrags einzelne Risiken mindern. Sind die Risiken durch die URCF bewertet, muss diese prüfen, ob die Risiken zum Risikoappetit sowie zur vorgegebenen risiko-adjustierten Mindestprofitabilität des Versicherers passen.

Im *Vertriebsprozess* könnte die URCF folgende Überprüfungshandlungen durchführen: Gemeinsam mit der Compliance-Funktion kann sie die Risiken von Rechtsverstößen oder moralisch verwerflichen Vertriebsaktivitäten beurteilen. Eine Prüfung des Vertriebsrisikos aus der Perspektive von zwei Kontrollfunktionen ist dabei erforderlich, weil Fehler im Vertrieb unmittelbar die Reputation eines Versicherers beeinflussen können. Verschlechtert sich wiederum die Reputation eines Versicherers, hat dies einen wesentlichen Einfluss auf Umsatz und Profitabilität des gesamten Unternehmens. Im Vertriebsprozess sowie im Vertriebskomitee könnte die URCF eine qualitative Prüfung der Vertriebsleitlinien vornehmen und mögliche Risiken adressieren. Die Quantifizierung des Vertriebsrisikos dürfte aufgrund der Rechts- und Reputationsauswirkungen aber kaum möglich sein.

⁵⁹³ Im Sinne der Wesentlichkeit erfolgt eine Einbindung für Individualprodukte nur, wenn die Versicherungssumme des Vertrags ein wesentliches Risiko für das Gesamtunternehmen darstellt (siehe Kapitel 3.1.1.3).

⁵⁹⁴ Menschengemachte Katastrophen werden auch Krieg- und Terror-Risiken genannt.

⁵⁹⁵ Siehe Art. 105 Abs. 2 Unterabs. 3a und b 2009/138/EG sowie Art. 114 Abs. 1c 2015/35 DVO.

⁵⁹⁶ Siehe Art. 105 Abs. 3 Unterabs. 2a - g 2009/138/EG.

⁵⁹⁷ Siehe hierzu den Abschnitt Kapitalanlage in diesem Kapitel.

Der Prozess der *passiven Rückversicherung* ist analog zum Produktentwicklungs- und Underwriting-Prozess zu verstehen. Während die Produktentwicklung und das Underwriting die Zeichnung von Risiken betreffen, werden in der passiven Rückversicherung Risiken an einen Rückversicherer abgegeben. Entsprechend muss die URCF beurteilen, ob die Risikominderung durch einen Rückversicherungsvertrag zu den Risiko-Profitabilitätszielen und zum Risikoappetit des Versicherers passt. Ebenfalls sollte die URCF in die Erstellung der Rückversicherungs-Leitlinie eingebunden werden, um den Prozess der Rückversicherungs-Vertragserstellung aus Risikosicht zu beurteilen. Analog zur Produktentwicklungs- und Underwriting-Leitlinie kann darin geregelt werden, welche Entscheidungen der Rückversicherungsbereich allein treffen darf und welche Entscheidungen im Sinne der Wesentlichkeit von zwei Vorständen entschieden und von der URCF kontrolliert werden sollten.

Im Prozess des *Schaden- und Leistungsmanagements* kann die URCF zwei wesentliche Entscheidungen beurteilen: die Verabschiedung der Schaden- und Leistungsleitlinie und die Schwankung von versicherungstechnischen Rückstellungen. In Bezug auf die Leitlinie muss die URCF prüfen, ob eine Gefahr besteht, dass Schaden- und Leistungsregulierer einen zu großen Spielraum bei Regulierungsentscheidungen haben. Denn dies könnte zu einer unerwartet hohen Schaden- oder Leistungslast oder zu einer zu restriktiven Schaden- und Leistungsbearbeitung führen. Während zu hohe Zahlungen die Profitabilität des Versicherers gefährden, kann eine zu restriktive Schaden- und Leistungsbearbeitung zu Reputationsschäden und juristischen Verfahren führen.

Darüber hinaus muss eine Prüfung des Risikos der Reserven erfolgen. Schwankungen der bilanziellen Reserven bzw. der Abwicklungsergebnisse entstehen, wenn die tatsächlichen Aufwände für eingetretene Schäden oder zugesprochene Leistungen von den für die Bilanz geschätzten Verpflichtungen abweichen. Je Versicherungssparte kann das Irrtums- oder Änderungsrisiko bei der Rückstellungsbewertung unterschiedlich hoch ausfallen.⁵⁹⁸ Dabei ist eine Steuerung des Rückstellungsrisikos aber nur bedingt möglich. Das liegt darin begründet, dass Rückstellungsrisiken aus bereits gezeichneten Verträgen hervorgehen und damit nicht mehr rückabgewickelt werden können. Liegt das Risiko für Rückstellungsschwankungen und Abwicklungsverluste eines Versicherers über dem vom Vorstand zugewiesenen Risikoappetit, so müsste die URCF veranlassen, dass der entsprechende Risikoappetit erhöht wird oder das zugrundeliegende Risiko vorübergehend nicht mehr gezeichnet wird. Zudem lässt sich die Höhe des Schwankungsrisikos der Reserven auch durch den Abschluss von Rückversicherungsverträgen reduzieren.

⁵⁹⁸ Siehe Art. 105 Abs. 2a 2009/138/EG i.V.m. Art. 116 Abs. 2a 2015/35 DVO sowie Annex 2 2015/35 DVO für Verträge im Bereich der Sachversicherung. Für Lebensversicherungsverträge siehe Art. 105 Abs. 3 2009/138/EG.

Die Einschätzung des Schwankungsrisikos durch die URCF kann jährlich im Rahmen der Reserve-Festsetzung erfolgen. Die URCF kann dazu in das Schaden-, Leistungs- und Reserve-Komitee eingebunden werden. Um Risiken im Reserve-Prozess einzuschätzen, kann die URCF außerdem in die Erstellung der Reserve-Leitlinie involviert werden. Diese kann als ein Teil der Schaden- und Leistungsleitlinie oder separat ausgestaltet werden.

Im Prozess der *Kapitalanlage* soll die URCF das Risiko der Schwankung von Marktwerten und Erträgen von Kapitalanlagen, Risiken aus dem Aktiv-Passiv-Management (auch Asset-Liability-Management) sowie Liquiditätsrisiken beurteilen. Für die Schwankung der Marktwerte und Erträge betrifft dies das Zinsrisiko, das Aktienrisiko, das Immobilienrisiko, das Spread-Risiko,⁵⁹⁹ das Wechselkursrisiko und das Risiko der Marktkonzentration.⁶⁰⁰ Im Aktiv-Passiv-Management wird das Risiko eines Auseinanderfallens der Laufzeiten von Aktiva und Passiva (Duration Match) beurteilt sowie die Absicherung von zukünftigen Schwankungen der versicherungstechnischen Rückstellungen durch Kapitalanlagen (Duration Hedge).⁶⁰¹ Im Liquiditätsrisikomanagement wird betrachtet, ob Versicherer jederzeit über ausreichend kurzfristige und nicht zeitlich gebundene Anlagen verfügen, um im Fall potentieller Kündigungswellen zahlungsfähig zu bleiben.⁶⁰²

Um die URCF angemessen in wesentlichen Entscheidungen zur Kapitalanlage zu berücksichtigen, sollte diese in das Erstellen der Kapitalanlage-Leitlinie eingebunden sein. Auch sollte die URCF die strategische und taktische Asset-Allokation sowie den Kauf neuer Kapitalanlageprodukte kontrollieren. Für die Asset-Allokation und für neue Kapitalanlageprodukte kann die risikoadjustierte Profitabilität und die Risikokapital-Auslastung untersucht werden. Ihre Beurteilungen kann die URCF im Kapitalanlage-Komitee durchführen.

Neben den Risiken, die sich direkt auf ein Versicherungsprodukt oder eine Kapitalanlage beziehen, unterliegen Versicherer nach dem Gesetz auch einem operationellen Risiko.⁶⁰³ Operationelle Risiken betreffen die Gefahr, dass manuelle Prozesse oder IT-Prozesse versagen und dies einen finanziellen Schaden für den Versicherer verursacht. Operationelle Risiken werden auch als Prozessrisiken

⁵⁹⁹ In dieser Arbeit wird auch das Risiko des Ausfalls einer Gegenpartei, in die der Versicherer Anlagen investiert hat oder mit dem der Versicherer eine Geschäftsbeziehung unterhält, als Teilrisiko der Kapitalanlage angesehen. Zum Gegenpartei-Ausfallrisiko siehe Art. 42 2015/35 DVO.

⁶⁰⁰ Siehe Art. 105 Abs. 5 Unterabs. 2a - f 2009/138/EG. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Zinsrisiko nur zusammen mit den versicherungstechnischen Verpflichtungen bewertet werden kann, da diese Zinsgarantien gegenüber Versicherungskunden enthalten können oder unter Berücksichtigung von zukünftigen Zinserträgen bewertet wurden.

⁶⁰¹ Siehe u.a. Wilson (2015, S. 330).

⁶⁰² Siehe Art. 295 Abs. 1d 2015/35 DVO.

⁶⁰³ Siehe Art. 204 2015/35 DVO.

bezeichnet und schließen das Risiko von Reputationsschäden und Rechtsverletzungen ein.⁶⁰⁴ Die Risiken sind daher nicht auf risikosteuernde Funktionen begrenzt, sondern entstehen in allen Funktionen eines Versicherers.

Doch wann und wie soll die URCF beurteilen, ob operationelle Risiken angemessen für einen Versicherer sind? Dies könnte bei der jährlichen Beurteilung der Wirksamkeit des IKS erfolgen.⁶⁰⁵ Dabei schätzen Geschäftsbereiche selbst ein, ob ihre IKS-Kontrollen angemessen und wirksam sind. Jeder Geschäftsbereich könnte mit Hilfe von Risikoszenarien bewerten, wie hoch das finanzielle Risiko eines Prozessversagens in seinem Geschäftsbereich ist. Dieses Risiko kann in zwei Risikokennzahlen geteilt werden, ein Bruttoisiko vor Einführung von IKS-Kontrollen und ein Nettoisiko nach der Einführung von IKS Kontrollen. Das verbleibende operationelle Risiko eines Versicherers kann über eine Aggregation der Nettoisiken bestimmt werden. Anschließend kann ein Abgleich des verbleibenden Nettoisikos mit dem vom Vorstand festgelegten Risikoappetit für operationelle Risiken erfolgen.

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend zeigt sich, dass eine Überprüfung der wesentlichen Entscheidungen eines Versicherers durch die URCF auf zwei Wegen erfolgen kann. Einerseits kann die URCF eine Quantifizierung von Risiken durchführen. Mit der Quantifizierung kann sie prüfen, ob die Risiken des Versicherers zum vorgegebenen Risikoappetit passen und ob eine vom Vorstand vorgegebene risikoadjustierte Mindestprofitabilität erreicht wird. Eine entsprechende Quantifizierung ist jedoch in der Regel nur für Entscheidungen zu Versicherungs- und Rückversicherungsprodukten sowie in der Kapitalanlage möglich. Darüber hinaus kann die URCF durch eine Prüfung der risikosteuernden Leitlinien qualitativ beurteilen, ob die Prozesse und IKS-Kontrollen der risikosteuernden Funktionen angemessen ausgestaltet sind. Sie kommt damit der Aufgabe nach, ihr Risikomanagementsystem zu beurteilen und Anstöße zur Weiterentwicklung des Systems zu geben. Eine Zusammenfassung der Einbindung der URCF in die Unternehmensprozesse des Versicherers ist in Tabelle 26 dargestellt.

Über die wesentlichen risikosteuernden Entscheidungen hinaus zeigt die geführte Diskussion, dass es auch in Bezug auf das Risikomanagement selbst wesentliche Entscheidungen gibt. Dazu zählen das Festlegen der Risikostrategie und der Risikomanagementleitlinie, das Bestimmen und Verteilen eines Risikoappetits, die Einführung und Weiterentwicklung von Modellen zur Risikomessung sowie das Festlegen einer risikoadjustierten Mindestprofitabilität. Für das Treffen der Entscheidungen könnte

⁶⁰⁴ Siehe BaFin (2017a, Rz. 161 - 162). Wilson (2015, S. 577) ordnet das Reputationsrisiko ebenfalls den operationellen Risiken zu.

⁶⁰⁵ Siehe Kapitel 3.1.2.4.

Geschäftsprozess	Fragestellungen der URCF	Einbindung der URCF
Produktentwicklung inkl. Underwriting	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Risikobeurteilung:</u> Wie hoch sind die Risiken, die mit einem neuen Produkt/Vertrag einhergehen? Passt das Risiko zum Risikoappetit und ist die risikoadjustierte Mindestprofitabilität überschritten? - <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Ist der Produktentwicklungs- und Underwriting-Prozess angemessen aufgestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Leitlinie für die Produktentwicklung und das Underwriting - Risikobeurteilung für neue Produkte/wesentliche Individualverträge - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Produktentwicklungs-, Pricing- und Underwriting-Komitee
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Beurteilung der Reputationsrisiken im Vertriebsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Vertriebsleitlinie - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Vertriebskomitee
(Passive) Rückversicherung	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Risikobeurteilung:</u> Wie hoch sind die Risiken, die mit einem neuen Rückversicherungsvertrag einhergehen? Passt das Risiko zum Risikoappetit und ist die risikoadjustierte Mindestprofitabilität überschritten? - <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Ist der Rückversicherungsprozess aus Risikosicht angemessen aufgestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Leitlinie für die passive Rückversicherung - Risikobeurteilung für wesentliche Rückversicherungs-Verträge - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Rückversicherungs-Komitee
Schaden, Leistung und Reservierung	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Risikobeurteilung:</u> Wie hoch sind die Risiken, die mit schwankenden Reserven einhergehen? Passt das Risiko zum Risikoappetit und ist die risikoadjustierte Mindestprofitabilität überschritten? - <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Ist der Prozess der Reservierung sowie des Schaden- und Leistungsmanagements aus Risikosicht angemessen aufgestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Schaden- und Leistungsmanagementleitlinie einschließlich Reservierung - Risikobeurteilung der Reserven im Reservierungs-Prozess - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Schaden-, Leistungs- und Reserve-Komitee
Kapitalanlage	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Risikobeurteilung:</u> Wie hoch sind die Risiken, die mit der Asset-Allokation und neuen Kapitalanlageprodukten einhergehen? Passt das Risiko zum Risikoappetit und ist die risikoadjustierte Mindestprofitabilität überschritten? Ist das Risiko eines Aktiv-Passiv-Mismatches vertretbar? - <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Ist der Kapitalanlageprozess inkl. Aktiv-Passiv-Management angemessen aufgestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Kapitalanlageleitlinie inkl. Aktiv-Passiv-Management - Risikobeurteilung bei Änderung der strategischen und taktischen Asset-Allokation und bei Kauf neuer Kapitalanlageprodukte - Risikobeurteilung des Aktiv-Passiv-Mismatches in Bezug auf Laufzeit und Hedging von Kapitalanlagen - Diskussionspartner im Kapitalanlage-Komitee einschließlich Aktiv-Passiv-Management-Themen
Operationelle Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Risikobeurteilung:</u> Wie hoch wird das operationelle Risiko des Versicherers eingeschätzt und passt es zum vorgegebenen Risikoappetit? - <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Ist das IKS angemessen und wirksam? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der IKS Leitlinie - Beurteilung der Prozessrisiken im Rahmen der jährlichen Beurteilung des IKS sowie in der Bewertung der operativen Risiken des Versicherers

Tabelle 26: Einbindung der URCF in Geschäftsprozesse.

ein Risiko-Komitee etabliert werden. In dieses Komitee könnten alle Vorstände und alle Leiter von Kontrollfunktionen eingebunden werden. Entscheidungen würde im Komitee allerdings ausschließlich der Vorstand treffen, da die URCF aus Unabhängigkeitsgründen keine risikosteuernden Entscheidungen treffen sollte.⁶⁰⁶

Abhängig von der Größe und Komplexität eines Versicherers sind unterschiedliche Ausgestaltungen des Risiko-Komitees denkbar. So könnte ein Risiko- und Governance-Komitee aus allen Vorständen und Kontrollfunktionen etabliert werden. Auch könnten wesentliche Finanz- und Risikomanagement-Entscheidungen in einem gemeinsamen Risiko- und Finanzkomitee getroffen werden.⁶⁰⁷ Zuletzt könnte bei kleinen Versicherern mit einfachem Risikoprofil ein Governance- und Risikokomitee auch risikosteuernde Komitees ersetzen. Im Sinne der Proportionalität gibt es damit diverse Möglichkeiten für die Ausgestaltung von risikosteuernden Komitees im Allgemeinen sowie die Ausgestaltung des Risiko-Komitees im Besonderen.

Nach dem Gebot der *Transparenz* sollten abschließend die Tätigkeiten und Arbeitsergebnisse der URCF, sowie die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems im Unternehmen, offengelegt werden. Eine Dokumentation von Prinzipien, Prozessen und Verantwortlichkeiten erfolgt in der Risikostrategie und in den Risikomanagement-Leitlinien.⁶⁰⁸ Dabei muss die URCF bewerten, ob die Risikostrategie und Risiko-Leitlinien angemessen und konsistent zur Geschäftsstrategie sind.⁶⁰⁹ Als zusätzliches Transparenzwerkzeug dient die Berichterstattung. Die URCF berichtet ad hoc⁶¹⁰ sowie mit dem Risiko- und ORSA-Bericht an den Vorstand.⁶¹¹ Die Berichterstattung umfasst dabei mindestens die wesentlichen Risiko-Exponierungen, das Risikoprofil sowie die Angemessenheit des Risikomanagementsystems.⁶¹² Eine Berichterstattung zum Risikomanagementsystem und zu den Tätigkeiten der URCF erfolgt an die Öffentlichkeit im SFCR⁶¹³ sowie an die BaFin im RSR.⁶¹⁴

Analog zu den aufgezeigten Überlegungen fordern auch Gesetzgeber und BaFin von der URCF, dass diese wesentliche Risiken des Versicherers überwacht und beurteilt.⁶¹⁵ Der Gesetzgeber gibt vor, dass

⁶⁰⁶ Siehe Kapitel 3.2.5.1.

⁶⁰⁷ Siehe auch Wilson (2015, S. 479).

⁶⁰⁸ Siehe Kapitel 3.1.1.2.

⁶⁰⁹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 146 Abs. a - b).

⁶¹⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 150 S. 1).

⁶¹¹ Siehe Art. 306 2015/35 DVO.

⁶¹² Siehe BaFin (2017a, Rz. 149).

⁶¹³ Siehe Art. 294 Abs. 3 2015/35 DVO.

⁶¹⁴ Siehe Art. 308 Abs. 3 2015/35 DVO.

⁶¹⁵ Siehe BaFin (2017a, Rz. 148 Abs. a), Art. 269 Abs. 1d 2015/35 DVO i.V.m. EIOPA (2015a, Rz. 1.54) sowie BaFin (2017a, Rz. 148b und c).

im Risikomanagement Versicherungsrisiken, Rückstellungsbildung, Aktiv-Passiv-Management, Kapitalanlage, Liquidität und Konzentration, operationelle Risiken sowie Risiken der Rückversicherung beurteilt werden.⁶¹⁶ Die zu berücksichtigenden Unternehmensprozesse stehen dabei im Einklang mit der Versicherungstheorie.

Nach BaFin und Gesetzgeber soll die URCF zur Beurteilung eine Risikobewertung durchführen und die Methoden zur Bewertung laufend weiterentwickeln.⁶¹⁷ Die gesamte Geschäftsleitung muss Informationen aus dem Risikomanagementsystem angemessen berücksichtigen und die URCF als zentrale Stelle des operativen Risikomanagements in wesentliche Entscheidungen einbinden.⁶¹⁸ So sollen das Risikobewusstsein von Mitarbeitern gefördert und geplante Strategien unter Risikoaspekten beurteilt werden.⁶¹⁹ Wie die Förderung des Risikobewusstseins sowie die Einbindung der URCF in risikosteuernde Entscheidungen erfolgt, und welche Analysen die URCF im Detail durchführt, wird in der Regulatorik aber nicht spezifiziert.

Dass die URCF in die Erstellung der Leitlinien der Geschäftsbereiche eingebunden wird, fordert die BaFin ebenfalls nur indirekt. Analog der Risikomanagementbereiche sollen Risikomanagementleitlinien für folgende Themen erstellt werden: für Risikoübernahme und Rückstellungsbildung, operationelle Risiken, Rückversicherung, Strategie und Reputationsrisiken, Aktiv-Passiv-Management, Anlagerisikomanagement und Liquiditätsrisikomanagement.⁶²⁰ Fraglich ist bei diesem Ansatz der BaFin jedoch, warum Überlegungen zum Risikomanagement nicht direkt in die Leitlinien der einzelnen Geschäftsbereiche integriert und anschließend von der URCF überprüft werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Kontrollwerkzeuge und -tätigkeiten der URCF im Risikomanagementsystem für eine effiziente und effektive Arbeit klar definiert werden müssen. Im Risikomanagementsystem werden dabei alle aus Risikosicht wesentlichen Unternehmensentscheidungen analysiert. Gesetzgeber und BaFin gehen nur sehr abstrakt auf die Berücksichtigung der URCF in risikosteuernden Prozessen ein. Auch gibt die Regulatorik keine Hinweise zu den Analysewerkzeugen, die die URCF für ihre Beurteilungen nutzen soll. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur URCF zeigt Tabelle 27.

⁶¹⁶ Siehe § 26 Abs. 5 VAG. Diese Bereiche sind in den oben genannten Geschäftsprozessen berücksichtigt.

⁶¹⁷ Siehe BaFin (2017a, Rz. 146d - e).

⁶¹⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 156, S. 1 und 2).

⁶¹⁹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 146c und f).

⁶²⁰ Siehe EIOPA (2015a, Leitlinien 20 - 26).

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand ist verantwortlich für: - Etablieren eines Risikomanagementsystems - Etablieren der URCF und Festlegen der Kontrollwerkzeuge - Sicherstellen des Einbindens der URCF in risikosteuernde Prozesse/Komitees - URCF ist verantwortlich für: - Kontrolle der risikosteuernden Prozesse - Berichterstattung an den Gesamtvorstand - Überwachung und Beurteilung des Risikomanagementsystems - Beratung von Vorstand und risikosteuernden Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des Risikomanagementsystems in der Risikostrategie und der Risikomanagement-Leitlinie - Berichterstattung an den Gesamtvorstand (ORSA-Bericht) - Mündliche Berichterstattung an den Gesamtvorstand - Teilweise Veröffentlichung im RSR/SFCR 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Ausgestaltung des Risiko-Komitees sowie der risikosteuernden Komitees kann abhängig vom Risikoprofil erfolgen

Tabelle 27: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der URCF.

3.2.5.3 Versicherungsmathematische Funktion (VMF)

Die Ausgestaltung der VMF wird in diesem Kapitel in zwei Schritten diskutiert. Erstens werden mögliche Kontrollwerkzeuge bzw. -methoden erörtert, auf Basis derer die VMF Kontrollen durchführen kann. Zweitens wird das versicherungsmathematische System skizziert, in dem die VMF agiert.

Kontrollwerkzeuge der VMF

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Kontrollwerkzeuge der URCF ausführlich diskutiert. Auf eine analoge Diskussion für die VMF kann verzichtet werden, denn im Vergleich zur URCF nimmt die VMF keine eigenständigen Bewertungen vor, sondern kontrolliert lediglich, ob von risikosteuernden Funktionen vorgenommene Bewertungen korrekt durchgeführt wurden. Als Kontrollwerkzeug dienen der VMF dabei mathematische Methoden und korrespondierende gesetzliche Anforderungen. Stellt die VMF in ihren eigenen Bewertungen Unterschiede zu den Bewertungen von risikosteuernden Funktionen fest, so kann sie auf Basis des Wesentlichkeitskonzepts⁶²¹ des Versicherers beurteilen, ob die Bewertungsunterschiede wesentlich sind. Treten wesentliche Bewertungsunterschiede auf, so kann die VMF diese mit den risikosteuernden Bereichen diskutieren, Anpassungen der Bewertungen verlangen oder diese an den Gesamtvorstand eskalieren.⁶²²

Versicherungsmathematisches System als Kontrollrahmen der VMF

Geschäftsprozesse, die einer Kontrolle der VMF unterliegen, wurden in Kapitel 3.2.3 identifiziert. Diese sind die Preisgestaltung von Erst- und Rückversicherungsverträgen, das Schaden- und

⁶²¹ Siehe Kapitel 3.1.1.3.

⁶²² Siehe BaFin (2017a, Rz. 76, S. 2).

Leistungsmanagement einschließlich Reservierung und die Kapitalanlage. Blickt man auf die regulatorischen Anforderungen, so fällt auf, dass die in dieser Arbeit identifizierten Prozesse von der Regulatorik abweichen. So sehen weder Gesetzgeber noch BaFin eine Kontrolle des Schaden- und Leistungsmanagements oder der Kapitalanlage durch die VMF vor.⁶²³ Wie mit den Abweichungen umzugehen ist, wird in den nachfolgenden Abschnitten diskutiert.

Analog zur URCCR kann die VMF auf zwei Arten in Prozesse eingebunden werden: entweder direkt in die Durchführung eines risikosteuernden Prozesses oder über das Aufsetzen eines Komitees mit den beteiligten risikosteuernden, kontrollierenden und unterstützenden Funktionen. Über die Kontrollen hinaus sollte die VMF risikosteuernde Bereiche bei der Entwicklung von IKS-Kontrollen im versicherungsmathematischen System unterstützen. Die Prüfung der IKS-Kontrollen kann dabei mit der Prüfung der Leitlinien von risikosteuernden Funktionen einhergehen.

In Bezug auf die *Produktentwicklung* und das Underwriting kann die VMF beurteilen, ob der technische Produktpreis adäquat bewertet wurde.⁶²⁴ Der technische Produktpreis setzt sich zusammen aus der durchschnittlichen zukünftigen Schaden- oder Leistungserwartung, den durchschnittlichen erwarteten Kosten, Kapitalerträgen und einem Risiko- und Gewinnaufschlag.⁶²⁵ Bei der Kalkulation muss die VMF Auswirkungen von Inflation, Veränderungen der Zusammensetzung des Unternehmensportfolios und die Gefahr von Antiselektion im Portfolio beurteilen.⁶²⁶ Die Analyse der Preiskalkulation findet dabei in der Regel nicht auf der Ebene einzelner Produkte statt, sondern auf einem angemessenen Abstraktionsniveau.⁶²⁷ Im Fall von wesentlichen individuell gestalteten Einzelverträgen sollte die VMF aber auch das Pricing von wesentlichen Einzelverträgen prüfen. Um die Unabhängigkeit der VMF zu wahren, sollte diese nicht selbst einen Produktpreis bestimmen, sondern lediglich einen von der Produktentwicklung oder dem Underwriting bestimmten Preis prüfen.

Ist dieser Produktpreis niedriger als der von der VMF ermittelte technische Produktpreis, so müsste der Produktentwicklungsbereich entweder im Pricing nachbessern oder die VMF müsste die Unstimmigkeit an den Gesamtvorstand eskalieren. Der Vorstand könnte einer Unterschreitung des technischen Produktpreises unter bestimmten Voraussetzungen zustimmen, etwa wenn ein Produkt

⁶²³ Siehe § 31 Abs. 1 Unterabs. 3 VAG sowie Art. 272 Abs. 3 2015/35 DVO.

⁶²⁴ Siehe Art. 272 Abs. 6a - c 2015/35 DVO.

⁶²⁵ Siehe Zweifel und Eisen (2000, S. 232).

⁶²⁶ Siehe Art. 272 Abs. 6a - c 2015/35 DVO.

⁶²⁷ Siehe BaFin (2017a, Rz. 120).

den Einstieg in einen neuen Markt mit hohen zukünftigen Gewinnerwartungen ermöglicht.⁶²⁸ Zudem kann die VMF die Produktentwicklungs- und Underwriting-Leitlinie prüfen. Dabei kann sie beurteilen, ob die definierten Prozesse und Kontrollen zu einem angemessenen versicherungsmathematischen System beitragen.

Über die diskutierten Kontrollen hinaus sieht der Gesetzgeber eine weitere Kontrolle im Produktentwicklungsprozess durch die VMF vor. Die Funktion soll rechtliche Risiken im Rahmen der Produktentwicklung beurteilen.⁶²⁹ Entsprechend der theoretischen Überlegungen müsste eine entsprechende Beurteilung aber von der CF durchgeführt werden.⁶³⁰ Es ist daher nicht ersichtlich, warum der Regulator die Aufgabe der rechtlichen Beurteilung allein der VMF zuweist.

In den Prozess der *passiven Rückversicherung* wird die VMF spiegelbildlich zum Produktentwicklungs- und Underwriting-Prozess eingebunden. Die VMF sollte im Rückversicherungsprozess und im Rückversicherungskomitee den technischen Preis prüfen, der maximal für den Einkauf eines Rückversicherungsvertrags bezahlt werden sollte.⁶³¹ Dieser Preis ergibt sich aus Ersparnissen bei den Schadenzahlungen, geringeren Kosten, einer Reduzierung der Kapitalanlageergebnisse sowie einer Reduzierung des benötigten Risikokapitals.⁶³² Zusätzlich zu den durchgeführten Kontrollen kann die VMF Änderungen an der Rückversicherungs-Leitlinie prüfen.⁶³³ Dabei kann sie beurteilen, ob die Prozesse und Kontrollen zu einem angemessenen versicherungsmathematischen System beitragen.⁶³⁴

Die Vorgaben des Regulators unterscheiden sich von den diskutierten Prüfungshandlungen der VMF. Entgegen der theoretischen Überlegungen fordert der Gesetzgeber keine Einbindung der VMF in den Rückversicherungsprozess oder das Rückversicherungs-Komitee vor, sondern lediglich eine Berichterstattung zur Angemessenheit der Rückversicherungsvereinbarungen an den Vorstand.⁶³⁵ Darin soll die VMF auf die Bonität der Rückversicherungsanbieter achten und potentielle Stressszenarien bewerten.⁶³⁶ In Kapitel 3.2.5.2 wurde die Aufgabe der Risikobeurteilung im

⁶²⁸ Im Sinne des Customer Lifetime Value könnten vielversprechende Kunden mit niedrigen Preisen an das Unternehmen gebunden werden – mit der Erwartung, dass sie weitere Produkte kaufen, die dem Unternehmen entsprechenden Gewinn einbringen (siehe Maas und Steiner (2012, S. 189)).

⁶²⁹ Siehe Art. 272 Abs. 6b 2015/35 DVO. Auf Basis der theoretischen Überlegungen müsste diese Aufgabe der CF obliegen – oder zumindest in Zusammenarbeit zwischen VMF und CF durchgeführt werden (siehe Kapitel 3.2.5.4).

⁶³⁰ Siehe Kapitel 3.2.5.4.

⁶³¹ Siehe § 31 Abs. 2 S. 1 VAG.

⁶³² Siehe u.a. Zweifel und Eisen (2000, S. 203 f.).

⁶³³ Siehe Art. 272 Abs. 7a - c 2015/35 DVO.

⁶³⁴ Der Gesetzgeber sieht zumindest vor, dass die VMF die allgemeine Rückversicherungspolitik beurteilt (siehe Art. 272 Abs. 7a - c 2015/35 DVO).

⁶³⁵ Siehe Fußnote 631.

⁶³⁶ Siehe Art. 272 Abs. 7a - c 2015/35 DVO. An dieser Stelle ist anzumerken, dass Finanzmarktaufsichten anderer EU-Staaten, wie beispielsweise die Central Bank of Ireland, die Aufgabe der VMF im Rahmen der passiven Rückversicherung als wesentlich

Rückversicherungsprozess, einschließlich Stressbetrachtungen, aber bereits der URCF zugewiesen. Bei einem Blick auf die Teilaspekte von Rückversicherungsfragestellungen kann geschlussfolgert werden, dass eine durch URCF und VMF gemeinsame Beurteilung der Rückversicherungs-Politik und -Entscheidungen nötig ist. So sollten die Funktionen übergreifende Kontrollen gemeinsam durchführen. Fragen im Zusammenhang des Pricings und der Reservierung sind hierbei schwerpunktmäßig von der VMF zu untersuchen; Fragen der Risikodeckung und des Risikoappetits von der URCF.

Der Prozess des *Schaden- und Leistungsmanagements*, einschließlich *Reservierung*, nimmt im versicherungsmathematischen System eine besondere Stellung ein. Denn nur mit der Bildung von versicherungstechnischen Rückstellungen⁶³⁷ kann ein Versicherer den wirtschaftlichen Erfolg eines Geschäftsjahres angemessen bewerten. Im Mittelpunkt der Prüfungshandlungen der VMF stehen die Prüfung der verwendeten Methoden und Verfahren zur Rückstellungsbewertung.⁶³⁸ Dabei muss u.a. beurteilt werden, ob Optionen und Garantiezusagen aus Versicherungsverträgen richtig bewertet wurden und ob Verträge zur Bewertung in homogene Risikogruppen eingeteilt werden. Als weiteren Schritt ihrer Beurteilung soll die VMF Bewertungsergebnisse eines Jahres mit den Ergebnissen aus Vorjahresrechnungen vergleichen.⁶³⁹

Aufgrund der hohen Bedeutung des Reservierungsprozesses für einen Versicherer sieht der Gesetzgeber die VMF nicht nur in der Verantwortung für die Kontrolle des Prozesses.⁶⁴⁰ Die VMF soll den Prozess darüber hinaus koordinieren. Dies beinhaltet die Koordination der verwendeten Methoden und Daten sowie der Bewertungsergebnisse. Auch sollte die VMF prüfen, ob die Abwicklung der Reserven für einzelne Geschäftsjahre zu den Schaden- und Leistungszahlungen des Versicherers passt.

Die Bewertung der Reserven wird in der Regel von den produktverantwortlichen Geschäftsbereichen selbst vorgenommen. Im Bereich der Lebens-⁶⁴¹ und Krankenversicherung⁶⁴² wird dafür ein verantwortlicher Aktuar etabliert. Dieser muss neben der Reservebewertung dem Vorstand jährlich eine angemessene Beteiligung der Versicherungsnehmer an den erwirtschafteten Überschüssen des

umfassender ansehen (siehe Central Bank of Ireland (2016, S. 8 ff.).

⁶³⁷ Die Rückstellungsbildung erfolgt für zukünftige Verpflichtungen aus laufenden Verträgen (siehe Rockel et al. (2012, S. 151) sowie Art. 17 2015/35 DVO).

⁶³⁸ Siehe § 31 Abs. 1 Unterabs. 2 VAG i.V.m. Art. 272 Abs. 1a - e und h 2015/35 DVO. Darüber hinaus sollen auch extern verfügbare Daten zur Bewertung der Rückstellungen berücksichtigt werden (siehe Art. 272 Abs. 1f 2015/35 DVO).

⁶³⁹ Siehe § 31 Abs. 1 Unterabs. 4 VAG i.V.m. Art. 272 Abs. 1g 2015/35 DVO.

⁶⁴⁰ Siehe § 31 Abs. 1 VAG i.V.m. Art. 272 Abs. 1 2015/35 DVO.

⁶⁴¹ Siehe § 141 Abs. 1 S. 1 VAG.

⁶⁴² Siehe § 156 Abs. 1 S. 1 VAG.

Unternehmens vorschlagen.⁶⁴³ Die Bewertung erfolgt in Deutschland nach zwei unterschiedlichen Methoden. Erstens werden versicherungstechnische Rückstellungen nach dem deutschen Handelsgesetzbuch (HGB) bewertet. Nach dem HGB müssen versicherungstechnische Rückstellungen einzeln für jeden angefallenen Schaden oder jeden zu erwartenden Leistungsfall geschätzt werden.⁶⁴⁴ Die Bewertung erfolgt unter Berücksichtigung des Vorsichtsprinzips. Die Schätzung der Reserven nach HGB wird in der Regel von der Schaden- oder Leistungsabteilung eines produktverantwortlichen Geschäftsbereichs durchgeführt. Denn dieser kennt Schäden und Leistungsfälle im Einzelnen. Eine Validierung der Bewertung kann von der VMF durchgeführt werden.

Zweitens wurde zusätzlich zur HGB-Bewertung mit Solvency II eine Bewertung von Rückstellungen zum besten Schätzwert eingeführt.⁶⁴⁵ Dieser basiert auf stochastischen Schätzungen, für die tiefgreifende versicherungsmathematische Kenntnisse nötig sind. Damit könnte es sinnvoll sein, beste Schätzwerte für die Solvency II-Bilanz, anstatt von der Schaden- und Leistungsabteilung, direkt von einem Geschäftsbereich mit vertieften versicherungsmathematischen Kenntnissen durchführen zu lassen. Das Problem ist hierbei, dass der einzige Geschäftsbereich mit vertieften versicherungsmathematischen Kenntnissen in der Regel die VMF ist. Diese sollte die Bewertungen jedoch unabhängig prüfen und nicht selbst durchführen.

Um zu klären, ob sowohl die Bewertung als auch die Überprüfung der Solvency II-Reserven von der VMF durchgeführt werden könnte, müssen Synergien und mögliche Risiken einer Zusammenführung diskutiert werden.⁶⁴⁶ Mit Blick auf mögliche Synergien ist zu hinterfragen, welche Kosten der Aufbau von mathematischem Wissen in der Schaden- und Leistungsbearbeitung zusätzlich verursacht. Hierbei ist von hohen Kosten auszugehen, da das identische mathematische Wissen analog in zwei Abteilungen aufgebaut werden müsste. In Bezug auf Risiken ist zu hinterfragen, welche Fehler bei der Bewertung der Reserven überhaupt auftreten können. Hierzu wurde in Kapitel 3.2.3 festgestellt, dass die Reservierung nur bedingt eine risikosteuernde Aktivität darstellt. Denn welche Schäden in einer Police gedeckt sind, entscheidet die Produktentwicklung und nicht die Schadenbearbeitung oder Reservierung. Auch kann die Person, die die Rückstellungen bewertet, keinen Einfluss auf die tatsächlichen Schaden- oder Leistungsforderungen ausüben.

Trotzdem stellt das Reserverisiko, also das Risiko einer Fehleinschätzung der zukünftigen

⁶⁴³ Siehe § 141 Abs. 5 S. 4 VAG.

⁶⁴⁴ Siehe § 341e Abs. 3 i.V.m. §§ 252 Abs. 1 Nr. 3 und 240 Abs. 4 sowie § 252 Abs. 4 HGB.

⁶⁴⁵ Siehe §§ 76 - 88 VAG i.V.m. Art. 77 2009/138/EG und Art. 22 ff. 2015/35 DVO.

⁶⁴⁶ Der Gesetzgeber spricht auch von Bewertung und Validierung (siehe Art. 264 2015/35 DVO).

Verpflichtungen aus bestehenden Verträgen, ein wesentliches Risiko für den Versicherer dar.⁶⁴⁷ Die Kernfrage ist jedoch, ob eine Gefahr der Reservemanipulation durch die VMF besteht. Eine kurzfristige Manipulation der Reserven würde dem Versicherer dabei kurzfristig höhere Gewinne zusichern. Mittelfristig würde die Manipulation jedoch aufgrund von hohen tatsächlichen Schadenbelastungen zu einem Gewinneinbruch führen. Darüber hinaus werden die Rückstellungen zumindest jährlich von einem Wirtschaftsprüfer geprüft und testiert.⁶⁴⁸ Eine Manipulation der Reserven würde demnach auch kurzfristig durch den Wirtschaftsprüfer aufgedeckt. Dies schränkt den Manipulationsspielraum bei der Bewertung weitgehend ein. Demnach spricht nichts dagegen, dass die Bewertung von stochastisch berechneten Reserven durch die VMF selbst erfolgt.

Auch die BaFin sieht kein Problem darin, wenn die VMF Reserven selbst bewertet.⁶⁴⁹ Jedoch fordert sie eine Trennung zwischen Berechnung und Prüfung der Reserven. Diese Trennung soll Interessenkonflikte vermeiden und die Unabhängigkeit der Validierung nicht unangemessen beeinträchtigen.⁶⁵⁰ Die Trennung könnte erfolgen, indem die Berechnung und Prüfung der Reserven von unterschiedlichen Abteilungen oder Personen innerhalb der VMF erfolgt. Bei schwach ausgeprägtem Risikoprofil sieht die BaFin auch die Möglichkeit vor, dass die Validierung und die Berechnung lediglich prozessual getrennt werden.⁶⁵¹ Bei kleinen Versicherern könnten die Berechnung und Überprüfung demnach von der gleichen Person durchgeführt werden, aber z.B. zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Während eine Zusammenführung von Bewertung und Validierung im Bereich der Sachversicherung unproblematisch erscheint, kann sich in den Bereichen Leben und Kranken ein Interessenkonflikt ergeben.⁶⁵² Dieser Konflikt besteht darin, dass der verantwortliche Aktuar im Interesse der Versicherungsnehmer eine angemessene Überschussbeteiligung garantieren soll, die VMF jedoch im Sinne der Eigentümer des Versicherers Überschüsse für Versicherungskunden möglichst gering halten will. Doch auch ein Zusammenlegen der Aufgaben von VMF und verantwortlichem Aktuar in den Bereichen Leben und Kranken sieht die BaFin als möglich an. Versicherer müssen im Fall der Zusammenführung der Aufgaben aber durch wirksame Maßnahmen gewährleisten, dass die

⁶⁴⁷ Siehe u.a. § 101 Abs. 1 S.2 VAG und § 102 Abs. 1 VAG.

⁶⁴⁸ Entsprechend § 129 Abs. 1 S. 1 der Wirtschaftsprüferordnung (WPO) müssen Wirtschaftsprüfer insbesondere eine Buch- und Bilanzprüfung durchführen. Versicherungstechnische Rückstellungen sind dabei ein wesentlicher Bestandteil der Versicherungsbilanz (siehe u.a. Rockel et al. (2012, S. 151) sowie Art. 17 2015/35 DVO).

⁶⁴⁹ Siehe Art. 264 Abs. 1 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2017, Rz. 102, S. 2). Welche Art der Trennung von Berechnung und Validierung angemessen ist, hängt vom Risikoprofil des Unternehmens ab.

⁶⁵⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz.102 S. 1).

⁶⁵¹ Siehe BaFin (2017a, Rz.102 S. 2).

⁶⁵² Siehe BaFin (2017a, Rz. 125 S. 1 - 2).

betreffende Funktion beide Tätigkeiten vollständig und unabhängig ausübt.⁶⁵³ Dabei sind diverse flankierende Maßnahmen für das Zusammenlegen der Tätigkeiten denkbar. Besteht die VMF z.B. aus mehr als einem Mitarbeiter, könnte ein Mitarbeiter im Bereich der VMF die Rolle des verantwortlichen Aktuars übernehmen und eine Überschussbeteiligung direkt an den Gesamtvorstand vorschlagen. Sollten VMF und verantwortlicher Aktuar in einer Person vereint sein, so könnte die URCF jede vom verantwortlichen Aktuar vorgeschlagene Überschussbeteiligung prüfen.

Geschäftsprozess	Fragestellungen der VMF	Einbindung der VMF
Produktentwicklung inkl. Underwriting	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Beurteilung:</u> Welcher Preis deckt alle Kosten (inkl. Kapitalkosten) und zukünftige Verpflichtungen des Produkts/Vertrags? - <u>Qualitative Beurteilung:</u> Ist der Produktentwicklungs- und Underwriting-Prozess aus versicherungsmathematischer Sicht angemessen aufgestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Leitlinie für die Produktentwicklung und das Underwriting - Beurteilung der Angemessenheit des Preises im Produktentwicklungs-/ Underwriting-Prozess - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Produktentwicklungs- /Underwriting-Komitee
Passive Rückversicherung	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Beurteilung:</u> Welcher Preis ist angemessen, um alle Kosten (inkl. Kapitalkosten) und zukünftigen Verpflichtungen für den Rückversicherungsanteil zu decken? - <u>Qualitative Beurteilung:</u> Ist der Rückversicherungsprozess aus versicherungsmathematischer Sicht angemessen aufgestellt? Passt die (passive) Rückversicherungsstruktur zur Struktur der Verpflichtungen der Erstversicherungsverträge? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Leitlinie für die passive Rückversicherung - Beurteilung der Angemessenheit des Pricings für wesentliche Verträge - Beurteilung der Rückversicherungsstruktur - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Rückversicherungs-Komitee
Schaden- und Leistungsmanagement inkl. Reservierung	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Beurteilung:</u> Welche Reserven-höhe ist ein angemessener bester Schätzwert für die zukünftigen Verpflichtungen? Stehen Schaden- und Leistungszahlungen sowie die Reserven in einem angemessenen Verhältnis zueinander? - <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Sind der Prozess der Reservierung sowie des Schaden- und Leistungsmanagements aus versicherungsmathematischer Sicht angemessen aufgestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Leitlinie für Schaden-, Leistungsmanagement und Reservierung - Überprüfung der Reserven inkl. des Verhältnisses von Reserven zu Schaden- und Leistungszahlungen - Koordination des Reserve-Prozesses - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Reserve-Komitee
Kapitalanlage	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Quantitative Beurteilung:</u> Welche Laufzeiten und Charakteristika müssten Aktiva aufweisen, um die erwarteten Charakteristika, wie Laufzeiten und Garantien, der Passiva abzudecken? - <u>Qualitative Beurteilung:</u> Ist der Kapitalanlageprozess einschließlich Aktiv-Passiv-Management aus VMF-Sicht angemessen aufgestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung/Änderung der Kapitalanlage-Leitlinie einschließlich Aktiv-Passiv-Management - Einbindung in den Aktiv-Passiv-Management-Prozess in Bezug auf das Angleichen von Laufzeiten von Aktiva und Passiva - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Kapitalanlage-Komitee

Tabelle 28: Einbindung der VMF in Geschäftsprozesse.

⁶⁵³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 125 S. 3).

Übergreifend könnte die VMF ihre Bewertungs- und Prüfungsergebnisse im Schaden-, Leistungs- und Reservekomitees präsentieren. Außerdem kann sie die Reserve-Leitlinie prüfen, sofern sie diese nicht selbst verantwortet. Ist die VMF selbst für die Reserve-Leitlinie verantwortlich, so könnte diese durch die URCF geprüft werden.

Im Prozess der *Kapitalanlage* soll die VMF beurteilen, ob Laufzeiten und Erträge der Kapitalanlagen zu den erwarteten Verpflichtungen des Versicherers, also zu den Reserven, passen. Dies wird im Rahmen des Aktiv-Passiv-Managements geprüft. Ein entsprechendes Angleichen der Laufzeiten und Schwankungen von Aktiva und Passiva soll Marktrisiken⁶⁵⁴ und die Gefahr von Liquiditätsengpässen⁶⁵⁵ reduzieren. Darüber hinaus kann die VMF in die Änderung der Kapitalanlageleitlinien eingebunden werden und Teil des Kapitalanlage-Komitees sein. Entgegen der theoretischen Überlegungen sieht der Regulator keine Kontrollen der VMF im Kapitalanlageprozesses vor.

Zusammenfassung und Ausblick

Übergreifend zeigt sich, dass der Vorstand jedes Versicherers ein versicherungsmathematisches System etablieren sollte. Die VMF agiert darin als fachliche Kontrollfunktion und kontrolliert folgende Geschäftsprozesse: die Produktentwicklung, die passive Rückversicherung, das Schaden- und Leistungsmanagement, einschließlich Reservierung sowie die Kapitalanlage. Eine Zusammenfassung der Einbindung der VMF in die wesentlichen Unternehmensprozesse des Versicherers ist in Tabelle 28 dargestellt.

Im Sinne der *Transparenz* sollten alle Tätigkeiten der VMF in der VMF-Leitlinie dokumentiert werden. Die Dokumentation der Einbindung der VMF in risikosteuernde Prozesse kann außerdem in den Leitlinien der risikosteuernden Geschäftsbereiche erfolgen.⁶⁵⁶ Zudem muss die VMF mindestens einmal jährlich über ihre Aktivitäten an den Vorstand berichten.⁶⁵⁷ Darüber hinaus wird im RSR und SFCR über das Aufsetzen der VMF informiert.⁶⁵⁸

Entgegen der theoretischen Überlegungen sehen Gesetzgeber und BaFin keine Einbindung der VMF in die Geschäftsprozesse des Versicherers vor. Die VMF soll zwar Kontrollen durchführen,⁶⁵⁹ wie die Kontrollen ausgestaltet werden sollen und ob dafür ein versicherungsmathematisches System

⁶⁵⁴ Siehe Art. 160 1b 2015/35 DVO.

⁶⁵⁵ Siehe BaFin (2017a, Rz. 192)

⁶⁵⁶ Siehe Kapitel 3.1.2.4.

⁶⁵⁷ Siehe Art. 272 Abs. 8 2015/35 DVO i.V.m. 272 Abs. 5 - 7 2015/35 DVO und BaFin (2017a, Rz. 105 - 122).

⁶⁵⁸ Siehe Art. 294 Abs. 7 2015/35 DVO und 308 Abs. 7 2015/35 DVO.

⁶⁵⁹ Siehe Art. 272 2015/35/DVO i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 97). An dieser Stelle ist anzumerken, dass Finanzmarktaufsichten anderer EU-Staaten, wie beispielsweise die Central Bank of Ireland, die Aufgabe der VMF im Rahmen der Produktentwicklung und des Underwritings als wesentlich umfassender ansehen (siehe Central Bank of Ireland (2016, S. 6 ff.).

etabliert wird, lassen Gesetzgeber und BaFin aber offen. Darüber hinaus sieht der Regulator, im Gegensatz zu den theoretischen Überlegungen dieser Arbeit, nicht explizit eine Kontrolle des Aktiv-Passiv-Managements durch die VMF vor. Die regulatorischen Vorgaben rund um die VMF beinhalten damit zahlreiche Unschärfen. Diese Unschärfen führen dazu, dass eine effektive und effiziente Ausgestaltung der VMF mit der Umsetzung von regulatorischen Vorgaben nicht immer sichergestellt ist. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur VMF zeigt Tabelle 29.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Das Etablieren der VMF - Das Etablieren eines versicherungsmathematischen Systems inkl. Einbindung der VMF in versicherungsmathematische Prozesse - VMF ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Beratung und Kontrolle der versicherungsmathematischen Prozesse - Koordination und ggf. Durchführung der Reservierung - Beratung der Geschäftsleitung in Fragen der Versicherungsmathematik 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des versicherungsmathematischen Systems in der VMF-Leitlinie - Berichterstattung an den Gesamtvorstand im VMF-Bericht - Teilweise Veröffentlichung im RSR/SFCR 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei schwach ausgeprägtem Risikoprofil kann die VMF mit anderen Kontrollfunktionen kombiniert werden - Aufgrund hoher Spezialisierung kann die VMF ggf. selbst versicherungsmathematische Aufgaben übernehmen - Eine Kombination von VMF und verantwortlichem Aktuar ist unter bestimmten Voraussetzungen möglich

Tabelle 29: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der VMF.

3.2.5.4 Compliance-Funktion (CF)

In diesem Kapitel wird diskutiert, welche Kontrollen die CF in den risikosteuernden Prozessen des Versicherers durchführt und welche Kontrollwerkzeuge sie verwendet. Der Kontrollrahmen der CF kann dabei als Compliance-Management-System bezeichnet werden. Ziel des Systems ist, dass alle Geschäftsbereiche mit den für sie relevanten rechtlichen Anforderungen vertraut sind und diese in den Unternehmensprozessen beachten.⁶⁶⁰ Dafür muss die CF Compliance-Risiken⁶⁶¹ identifizieren und beurteilen⁶⁶² sowie Kontrollen zur Einhaltung der Gesetze gewährleisten. Damit kann das Kontrollwerkzeug der CF einfach bestimmt werden. Es besteht aus einem Abgleich von Prozessen und Compliance-Kontrollen der Geschäftsbereiche mit Vorgaben von Gesetzgeber und BaFin.

Wesentliche Compliance-Risiken eines Versicherers muss die CF im Compliance-Management-System selbst kontrollieren. Geschäftsprozesse, die aus Compliance-Sicht wesentlich sind, wurden in Kapitel 3.2.3 identifiziert. Diese sind die Produktentwicklung und der Vertrieb. Im Folgenden wird

⁶⁶⁰ Siehe Art.271 Abs. 2 2015/35 DVO.

⁶⁶¹ Dazu gehören alle Risiken, die aus der Nichteinhaltung externer Anforderungen resultieren (siehe BaFin (2017a, Rz. 92 S. 2)).

⁶⁶² Siehe § 29 Abs. 2 S. 2 VAG. Die Beurteilung kann dabei risikobasiert erfolgen (siehe BaFin (2017a, Rz. 93)).

diskutiert, welche Kontrollen die CF in den Geschäftsprozessen durchführt.

Im Prozess der *Produktentwicklung* könnte die CF Compliance-Risiken von neuen Versicherungsprodukten und von Einzelverträgen mit wesentlichen Versicherungssummen kontrollieren. Dabei muss die CF prüfen, ob Vertragsbedingungen gegen regulatorische Vorgaben verstoßen. Ist dies der Fall, so muss die CF eine Nachbesserung des entwickelten Versicherungsprodukts fordern. Denn Gesetzesverstöße in den Vertragsbedingungen können die Versicherungsverträge nichtig machen und zu einer nachträglichen Rückabwicklung von Verträgen sowie einem Reputationsschaden für den Versicherer führen. Um ihre Kontrollarbeit durchzuführen, sollte die CF in das Produktentwicklungs- und Underwriting-Komitee eingebunden werden. Zusätzlich zu den durchgeführten Kontrollen kann die CF Änderungen an der Produktentwicklungs- und Underwriting-Leitlinie prüfen und beurteilen, ob die definierten Prozesse und Kontrollen zu einem angemessenen Compliance-System beitragen.

Im *Vertriebsprozess* könnte die CF prüfen, ob der Vertrieb von Versicherungsprodukten regulatorischen Vorgaben genügt. Werden Kundenberatung und deren Dokumentation nicht gemäß regulatorischen Vorgaben durchgeführt,⁶⁶³ könnten Versicherungsnehmer Schadenersatz für entstandene Aufwände und eine Rückabwicklung der Verträge verlangen. Ob der Vertriebsprozess den regulatorischen Anforderungen genügt, könnte die CF bei der Erstellung und Änderungen der Vertriebsleitlinie prüfen. Im Vertriebs-Komitee kann die CF darüber hinaus die Weiterentwicklung des Vertriebs beobachten und Änderungen des regulatorischen Umfelds mit dem Vertrieb diskutieren.

Geschäftsprozess	Fragestellungen der CF	Einbindung der CF
Produktentwicklung inkl. Underwriting	- <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Verstoßen Vertragsklauseln oder die Ausgestaltung der Produkte gegen geltendes Recht oder BaFin-Anforderungen?	- Erstellung/Änderung der Leitlinie für die Produktentwicklung und das Underwriting - Beurteilung der Vertragsunterlagen für neue Produkte/wesentliche Individualverträge - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Produktentwicklungs-/Underwriting-Komitee
Vertrieb	- <u>Qualitative Risikobeurteilung:</u> Verstoßen Vertriebsprozesse oder Anforderungen an den Vertrieb gegen geltendes Recht oder BaFin-Anforderungen?	- Erstellung/Änderung der Vertriebsleitlinie oder von Vertriebsvorgaben - Kontrollinstanz und Diskussionspartner im Vertriebskomitee
Operationelle Risiken inkl. Rechtsrisiken	- <u>Qualitative Beurteilung der Rechtsrisiken:</u> Sind Compliance-Kontrollen im IKS angemessen und wirksam und Rechtsrisiken damit vertretbar?	- Erstellung/Änderung der IKS Leitlinie - Beurteilung der Rechtsrisiken im Rahmen der jährlichen Beurteilung des (IKS) sowie in der Bewertung der operativen Risiken des Versicherers

Tabelle 30: Einbindung der CF in Geschäftsprozesse.

⁶⁶³ Siehe § 63 i.V.m. §§ 60 und 61 VVG.

Auch bei der Beurteilung des *operationellen Risikos* spielt die CF eine besondere Rolle. Dies liegt daran, dass Rechtsrisiken einen wesentlichen Teil der operationellen Risiken eines Versicherers ausmachen.⁶⁶⁴ Somit muss die CF, neben der Produktentwicklung und dem Vertrieb, auch alle weiteren Unternehmensbereiche in ihr Compliance-Management-System einbinden. Dabei sind alle Rechtsverstöße für die Unternehmensbereiche als wesentlich einzustufen, die zu einem nachhaltigen Reputationsschaden, zu wesentlichen Schadenersatzforderungen oder Strafzahlungen oder zu einem Entzug der Betriebserlaubnis führen können.⁶⁶⁵ Das operationelle Risiko können Geschäftsbereiche mit IKS-Kontrollen im Compliance-Bereich, auch Compliance-Kontrollen genannt, reduzieren.⁶⁶⁶

Auch die BaFin betont, dass die CF nicht ausschließlich selbst Verfahren implementieren muss, um die Einhaltung der Gesetze zu überwachen.⁶⁶⁷ Stattdessen kann die CF auch die Entwicklung aktueller Gesetzgebung⁶⁶⁸ beobachten und analysieren⁶⁶⁹ und neue Regulatorik an die verantwortlichen Unternehmensbereiche weiterleiten. Dies deckt sich mit einem entsprechenden Management von Compliance-Risiken inklusive dem Etablieren von Compliance-Kontrollen.

Um sicherzustellen, dass die Compliance-Kontrollen wirksam sind, könnte die CF die etablierten Kontrollen regelmäßig auf ihre Angemessenheit prüfen. Die Prüfung kann beim Etablieren der Kontrollen sowie laufend in risikobasierten Stichproben erfolgen. Die Prüfung in Stichproben ist jedoch eng mit der IAF abzustimmen, da diese die stichprobenhafte Prüfung von Unternehmensprozessen verantwortet. Bei der Koordination von Compliance-Kontrollen muss die CF darüber hinaus eng mit der URCF zusammenarbeiten, weil diese für die Koordination des IKS verantwortlich ist. Aufgrund der vielen Schnittstellen der CF zu anderen Kontrollfunktionen könnte die Prüfung und Weiterentwicklung von Compliance-Kontrollen regelmäßig im Governance-Komitee oder in einem eigenen Compliance-Komitee diskutiert werden.

Im Sinne der *Transparenz* muss die CF ihre Arbeitsanweisungen und Berichtspflichten abschließend in einer Leitlinie dokumentieren.⁶⁷⁰ Die Kontrollaktivitäten der CF müssen dabei in einem Compliance-Plan festgehalten werden.⁶⁷¹ Darüber hinaus muss die CF regelmäßig und ad hoc über

⁶⁶⁴ Siehe BaFin (2017a, Rz. 162), Wilson (2015, S. 579) sowie Kapitel 3.2.5.2.

⁶⁶⁵ Versicherungsunternehmen bedürfen zum Geschäftsbetrieb der Erlaubnis der Aufsichtsbehörde. Diese kann ihre Erlaubnis auch widerrufen (siehe § 8 Abs. 1 i.V.m. § 11 VAG).

⁶⁶⁶ Siehe § 29 Abs. 1 VAG.

⁶⁶⁷ Siehe BaFin (2017a, Rz. 87 S. 2).

⁶⁶⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 88 S. 2). Dies umfasst mindestens die für den Betrieb des Versicherungsgeschäftes geltenden Gesetze, Verordnungen und aufsichtsbehördlichen Anforderungen.

⁶⁶⁹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 91 S. 2).

⁶⁷⁰ Siehe Art. 270 Abs. 1 2015/35 DVO und Kapitel 3.1.1.2.

⁶⁷¹ Siehe Art. 270 Abs. 1 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 94).

ihre Arbeitsergebnisse an den Vorstand berichten.⁶⁷² Außerdem berichten Versicherer im RSR und SFCR über ihr Compliance-Management-System und die Arbeit der CF.⁶⁷³

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die CF in die Produktentwicklung, den Vertrieb und das operationelle Risikomanagement eingebunden werden sollte. BaFin und Gesetzgeber fordern zwar das Einbinden der CF in das IKS im Sinne des operationellen Risikomanagements, eine Kontrolle des Vertriebs und der Produktentwicklung durch die CF sieht der Regulator aber nicht vor. Die Einbindung der CF in die Unternehmensprozesse eines Versicherers ist in Tabelle 30 dargestellt. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur CF zeigt Tabelle 31.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand ist verantwortlich für: - Etablieren der CF - Etablieren eines Compliance-Management-Systems inkl. Einbindung der CF in aus Compliance-Sicht wesentliche Prozesse - VMF ist verantwortlich für: - Rechtsänderungs-Monitoring - Identifikation und Beurteilung der Compliance-Risiken und Erstellung eines Compliance-Plans - Beratung des Gesamtvorstands in Rechtsfragen und Berichterstattung an den Gesamtvorstand - Überwachung und Überprüfung des Compliance-Management-Systems 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des Compliance-Management-Systems in der Compliance-Leitlinie - Berichterstattung an den Gesamtvorstand im Rahmen des Compliance-Berichts - Aufstellen eines Compliance-Plans - Teilweise Veröffentlichung im RSR/SFCR 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine explizite Anwendung des Wesentlichkeitskonzepts bei Rechtsrisiken, da der Verstoß gegen ein Gesetz unabhängig von der Beurteilung eines Prozesses wesentliche Konsequenzen für einen Versicherer haben kann

Tabelle 31: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Ausgestaltung der CF.

3.2.5.5 Interne Audit-Funktion (IAF)

In diesem Kapitel werden die Ausgestaltung der IAF, besondere Unabhängigkeitsanforderungen an die Funktion und der Prüfungsprozess der IAF diskutiert.

Ausgestaltung der IAF und deren Aufgaben

Folgt man den Überlegungen aus Kapitel 3.2.2.1, so stellt die IAF eine unabhängige Kontrollfunktion dar, die stichprobenartig, nachgelagert und risikobasiert alle Prozesse eines Versicherers prüft. Im Vergleich zu den fachlichen Kontrollfunktionen URCF, VMF und CF beschränkt sich die IAF damit nicht auf die fachliche Prüfung von vorgegebenen wesentlichen Geschäftsprozessen, sondern deckt mit Kontrollen die gesamte Geschäftsorganisation ab.⁶⁷⁴ Beim Aufsetzen der IAF steht somit die Frage im Mittelpunkt, wie die Aufgaben der IAF von den Aufgaben der fachlichen Kontroll-

⁶⁷² Siehe BaFin (2017a, Rz. 95 Abs. 2 - 3) und BaFin (2017a, Rz. 96).

⁶⁷³ Siehe Art.294 Abs. 5b 2015/35 DVO und 308 Abs. 5c 2015/35 DVO.

⁶⁷⁴ Siehe § 30 Abs. 1 VAG.

funktionen abgegrenzt werden, damit weder Kontrolllücken entstehen, noch Kontrollaktivitäten doppelt ausgeführt werden.

Eine solche Abgrenzung der Aufgaben der Kontrollfunktionen muss genauer diskutiert werden, da sich die IAF aufgrund ihrer Unabhängigkeit nicht bedingungslos auf die Kontrollergebnisse anderer Funktionen verlassen darf. Auf Basis der bisherigen Diskussion könnte die Abgrenzung der Aufgaben wie folgt erfolgen: Aufgrund ihrer fachlichen Rollen kontrollieren URCF, VMF und CF die sie betreffenden Management-Systeme, das Risikomanagementsystem, das Compliance-Management-System und das versicherungsmathematische System. In diesem Rahmen prüfen die fachlichen Kontrollfunktionen auch, ob die risikosteuernden Geschäftsbereiche in den jeweiligen Management-Systemen angemessene IKS-Kontrollen eingerichtet haben.⁶⁷⁵ Die IAF hingegen legt den Fokus ihrer Prüfung auf die Wirksamkeit von Prozessen und Kontrollen und beschränkt sich dabei nicht auf die genannten Management-Systeme. Die Wirksamkeit einer Kontrolle ist dabei gegeben, wenn sie entsprechend der Vorgaben durchgeführt wurde und sie das zugrundeliegende Prozessrisiko tatsächlich reduzieren konnte.⁶⁷⁶

Dabei gibt es Überschneidungen der Kontrollaktivitäten. Sowohl fachliche Kontrollfunktionen als auch die IAF prüfen IKS-Kontrollen im Risikomanagementsystem, versicherungsmathematischen System und Compliance-Management-System. Während sich die fachlichen Kontrollfunktionen jedoch auf eine Angemessenheitsprüfung beschränken, prüft die IAF vollumfänglich die Wirksamkeit der Kontrollen. Das Institut der Wirtschaftsprüfer stellt in diesem Zusammenhang fest, dass die Wirksamkeitsprüfung immer auch eine Prüfung der Angemessenheit einer Kontrolle einschließt.⁶⁷⁷ Diese wird demnach sowohl von fachlichen Kontrollfunktionen als auch von der IAF durchgeführt. Da keine isolierte Prüfung der Wirksamkeit von Kontrollen durch die IAF möglich ist, muss hingenommen werden, dass die Angemessenheitsprüfung von zwei Kontrollfunktionen durchgeführt wird.

Während sich die IAF nicht auf die Kontrollergebnisse der fachlichen Kontrollfunktionen stützen sollte, darf sie diese jedoch bei der Auswahl ihrer Prüfungsschwerpunkte berücksichtigen. Die BaFin sieht sogar explizit vor, dass eine Kooperation der anderen Kontrollfunktionen mit der IAF zulässig ist.⁶⁷⁸ Ein Austausch der Kontrollfunktionen mit der IAF zu Prüfungserkenntnissen und Prüfungsplanung könnte im Governance-Komitee erfolgen. Dies unterstützt die IAF dabei, ihre

⁶⁷⁵ Auch Prüfung der Angemessenheit genannt (siehe IDW PS 980 Rz. 20). Angemessenheit bedeutet, dass durch die Implementierung der Kontrollen Risiken mit hinreichender Sicherheit rechtzeitig erkannt und verhindert werden.

⁶⁷⁶ Zur Wirksamkeitsprüfung siehe Kapitel 3.1.2.4 sowie IDW PS 980 Rz. 21 und 39.

⁶⁷⁷ Siehe IDW PS 980 Rz. 39.

⁶⁷⁸ Siehe BaFin (2017a, Rz. 142).

Prüfungen auf mögliche Kontrolllücken oder -schwächen im Unternehmen zu konzentrieren und die Prüfungen dadurch effizienter zu planen. Darüber hinaus können von der Abstimmung auch die fachlichen Kontrollfunktionen für ihre Prüfungsplanung profitieren.

Besondere Unabhängigkeitsanforderungen an die Funktion

Im Gegensatz zu fachlichen Kontrollfunktionen sollte die IAF als übergreifende, prozessunabhängige Kontrollfunktion eine besondere Unabhängigkeit wahren. So dürfen der Leiter der IAF sowie Personen, die für die IAF arbeiten, keine weiteren operativen Tätigkeiten durchführen.⁶⁷⁹ Im Gegensatz zu fachlichen Kontrollfunktionen sollte die IAF außerdem ihre Beratungstätigkeit einschränken.⁶⁸⁰ Deshalb sollte die Funktion, im Gegensatz zu URCF, VMF und CF, nicht in risikosteuernde Komitees eingebunden werden. Die BaFin erwähnt dabei explizit, dass Proportionalitätsaspekte bei der Ausgestaltung der IAF keine Rolle spielen.⁶⁸¹ Lediglich kann der Leiter der IAF eine weitere Kontrollfunktion verantworten, wenn die Ausübung beider Funktionen der Art, dem Umfang und der Komplexität der Risiken der Gesellschaft angemessen ist.⁶⁸²

Die BaFin geht dabei nicht genauer auf das Zusammenführen der IAF mit einer weiteren Kontrollfunktion ein. Eine Zusammenführung ist auf Basis von theoretischen Überlegungen aber nur in zwei Konstellationen denkbar. Erstens könnte die kombinierte Kontrollfunktion einen Mitarbeiter beschäftigen, der operativ ausschließlich die Aufgaben der IAF wahrnimmt. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, sollte diese Person Prüfungsergebnisse mit Konfliktpotential⁶⁸³ jedoch direkt an den Gesamtvorstand berichten – und nicht erst an seinen Vorgesetzten, der sowohl die IAF als auch eine weitere fachliche Kontrollfunktion verantwortet. Eine zweite Möglichkeit wäre ein Outsourcing der IAF. Dabei würde die operative Arbeit der IAF nicht von Mitarbeitern des Versicherers selbst durchgeführt. Der Leiter der IAF wäre damit lediglich für die Kontrolle des Outsourcings verantwortlich und nicht für die Ergebnisse der Revisionsprüfungen selbst. Auch in diesem Fall müsste der Outsourcingnehmer, der die Revisionsprüfungen durchführt, kritische Prüfungsergebnisse direkt an den Gesamtvorstand berichten.

⁶⁷⁹ Siehe § 39 Abs. 2 S. 1 VAG i.V.m. Art. 271 Abs. 1 DVO und BaFin (2017a, Rz. 138 und 141 S. 1).

⁶⁸⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 136, S. 2).

⁶⁸¹ Siehe BaFin (2017a, Rz. 141 S. 2).

⁶⁸² Siehe Art. 271 Abs. 2a - c 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 143 S. 1).

⁶⁸³ Das Konfliktpotential bezieht sich auf alle Prüfungen, die sich auf weitere Aufgaben des Leiters der IAF beziehen.

Ausgestaltung des Prüfungsprozesses

Für jedes Geschäftsjahr führt die IAF eine Planung ihrer Prüfungsaktivitäten durch.⁶⁸⁴ Bei der Planung berücksichtigt sie die gesamte Geschäftsorganisation und geht risikobasiert vor.⁶⁸⁵ Der Prüfungsplan wird anschließend an den Gesamtvorstand übermittelt.⁶⁸⁶ Dieser kann gemeinsam Anpassungen fordern und beschließen.⁶⁸⁷ Jedoch darf die IAF auch zusätzliche Prüfungen durchführen, die nicht im Prüfungsplan vorgesehen sind.⁶⁸⁸

Im Anschluss an die Prüfungsdurchführung muss die IAF ihre Prüfungsergebnisse direkt an den Gesamtvorstand berichten.⁶⁸⁹ Dabei darf sie bei der Prüfungsdurchführung, sowie bei der Wertung der Prüfungsergebnisse, nicht beeinträchtigt werden.⁶⁹⁰ Der Gesetzgeber fordert ebenfalls, dass die IAF auf Basis ihrer Prüfungsergebnisse Empfehlungen an den Vorstand ausarbeitet.⁶⁹¹ Auch muss die IAF nachverfolgen, ob der Vorstand ihre Empfehlungen umgesetzt hat.⁶⁹²

Im Sinne der Koordinations- und Nachverfolgungsaufgabe kann es sinnvoll sein, ein Audit-Komitee zu etablieren. Über die IAF hinaus könnten Vorstände, Aufsichtsräte sowie der externe Abschlussprüfer Teil des Komitees sein. Im Komitee können Prüfungsergebnisse diskutiert und nachverfolgt werden. Aufgrund der Unabhängigkeit des Komitees könnte ein Mitglied des Aufsichtsrats dem Komitee vorsitzen.⁶⁹³ Der Gesetzgeber sieht die verpflichtende Bildung eines Audit-Komitees nur für börsennotierte Gesellschaften vor.⁶⁹⁴

Analog zu fachlichen Kontrollfunktionen muss die IAF ihre Kontrollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten dokumentieren. Die Dokumentation erfolgt in einem Prüfungsplan⁶⁹⁵ und in einer eigenen Leitlinie⁶⁹⁶. Gegenüber BaFin und Öffentlichkeit müssen Versicherer in RSR und SFCR über das Aufsetzen der IAF im Unternehmen berichten.⁶⁹⁷ Darüber hinaus enthält der RSR

⁶⁸⁴ Siehe Art. 271 Abs. 3a 2015/35 DVO.

⁶⁸⁵ Siehe Art. 271 Abs. 3a und b 2015/35 DVO.

⁶⁸⁶ Siehe Art. 271 Abs. 3c 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 140 S. 2).

⁶⁸⁷ Siehe Art. 271 Abs. 3c 2015/35 DVO i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 140 S. 1).

⁶⁸⁸ Siehe Art. 271 Abs. 4 2015/35 DVO.

⁶⁸⁹ Siehe § 30 Abs. 2 S. 2 VAG i.V.m. BaFin (2017a, Rz. 139 S. 2).

⁶⁹⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 139 S. 1).

⁶⁹¹ Siehe Art. 271 Abs. 3d 2015/35 DVO.

⁶⁹² Siehe Art. 271 Abs. 3e 2015/35 DVO.

⁶⁹³ Siehe § 161 Abs. 1 AktG i.V.m. DCGK (Rz. 5.3.2 Abs. 3).

⁶⁹⁴ Siehe § 161 Abs. 1 AktG i.V.m. DCGK (Rz. 5.3.2 Abs. 1). Das Audit-Komitee wird im AktG als Prüfungsausschuss bezeichnet.

⁶⁹⁵ Siehe Art. 271 Abs. 3c 2015/35 DVO.

⁶⁹⁶ Siehe § 23 Abs. 3 VAG i.V.m. EIOPA (2015a, Rz. 1.35, 1.88 f.).

⁶⁹⁷ Siehe Art. 294 Abs. 6 und 308 Abs. 6b 2015/35 DVO.

Informationen über den Prüfungsplan, über durchgeführte Prüfungen, über Prüfungsergebnisse und über Empfehlungen der IAF.⁶⁹⁸ Im Falle des Zusammenführens der IAF mit einer fachlichen Kontrollfunktion muss dies außerdem im RSR begründet werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Vorgaben von Gesetzgeber und BaFin das Aufsetzen einer unabhängigen, unternehmensübergreifenden IAF fördern. Jedoch gibt es in den regulatorischen Vorgaben kaum Hinweise dazu, wie Aufgaben von fachlichen Kontrollfunktionen und der IAF abgegrenzt werden können. Auch nimmt der Regulator keine Stellung zur Kooperation zwischen Kontrollfunktionen. Fehlende Vorgaben zu Abgrenzungen und Kooperationen erhöhen die Gefahr, dass einzelne Überprüfungen mehrfach durchgeführt oder einzelne Unternehmensprozesse überhaupt nicht geprüft werden. Eine wertfördernde Ausgestaltung der Governance-Grundlagen zur IAF zeigt Tabelle 32.

Verantwortlichkeiten & Prozesse	Transparenz	Proportionalität & Wesentlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Etablieren der IAF - Überprüfen der Prüfungsplanung - Beheben von Prüfungsfeststellungen - IAF ist verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> - Prüfungsplanung - Prüfungsdurchführung in Bezug auf Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit von Organisation und Kontrollen - Nachverfolgen der Umsetzung der Prüfungsfeststellungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation von Prozessen und Verantwortlichkeiten in der IAF Leitlinie - Dokumentation der Prüfungsplanung - Berichterstattung über Prüfungsergebnisse mit Empfehlungen an den Gesamtvorstand - Teilweise Veröffentlichung im RSR/SFCR 	<ul style="list-style-type: none"> - Auslagerung der IAF bei kleinen Unternehmen mit einfachem Risikoprofil ggf. sinnvoll - Bei schwach ausgeprägtem Risikoprofil kann die IAF unter bestimmten Voraussetzungen mit weiteren Kontrollfunktionen kombiniert werden

Tabelle 32: Governance-Grundlagen in Bezug auf die Aufgaben der IAF.

3.3 Weitere Elemente der Corporate-Governance-Regulierung

In dem vorangegangenen Kapitel wurde die Ausgestaltung der Elemente des Corporate-Governance-Rahmenmodells diskutiert und das Rahmenmodell auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherungsunternehmen angewendet. In diesem Kapitel wird diskutiert, ob das Rahmenmodell alle regulatorischen Governance-Anforderungen abdeckt oder ob der Regulator zusätzliche Governance-Elemente oder -Aspekte fordert. Im VAG nimmt der Gesetzgeber in zwölf Paragraphen Bezug auf das Governance-System von Versicherern.⁶⁹⁹ Neben den im Rahmenmodell abgebildeten Elementen nennt der Gesetzgeber die Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung (ORSA),⁷⁰⁰ externe

⁶⁹⁸ Siehe Art. 308 Abs. 6a, c und d 2015/35 DVO.

⁶⁹⁹ Siehe Teil 2, Kapitel 1, Abschnitt 3 VAG.

⁷⁰⁰ Siehe § 27 VAG.

Ratings⁷⁰¹ und Ausgliederungen⁷⁰² als Bestandteile des Governance-Systems. Die BaFin führt zusätzlich das Eigenmittelmanagement⁷⁰³ und das Notfallmanagement⁷⁰⁴ als Governance-Elemente auf. Auch gibt die BaFin spezielle Governance-Anforderungen für Versicherungsgruppen vor.⁷⁰⁵

Im Folgenden werden die genannten zusätzlichen Governance-Anforderungen im Einzelnen kurz diskutiert. Dabei wird hinterfragt, ob die vom Regulator zusätzlich aufgeführten Aspekte eigenständige Governance-Elemente im Sinne des Corporate-Governance-Rahmenmodells darstellen. Ist dies der Fall, so müsste das Rahmenmodell um die genannten Elemente erweitert werden. Sind zusätzliche Aspekte aber bereits implizit im hergeleiteten Rahmenmodell berücksichtigt, so bestärkt dies die Relevanz des Rahmenmodells in seiner aufgezeigten Form. Governance-Aspekte, die zwar Teil des Rahmenmodells sind, aber nicht oder nur teilweise durch die Regulatorik abgedeckt werden, werden nachfolgend in Kapitel 3.4 aufgezeigt.

1. Spezielle Governance-Anforderungen auf Gruppenebene

Typischerweise bestehen Versicherungsunternehmen in Deutschland aus mehreren rechtlichen Unternehmenseinheiten. Dies begründet sich im Gebot der Spartenrennung, das Versicherern verbietet, Geschäfte der Lebensversicherung oder Krankenversicherung zusammen mit weiteren Versicherungssparten in einer Rechtseinheit zu betreiben.⁷⁰⁶ Werden in einer Versicherungsgruppe mehrere Versicherungssparten in Form von Rechtseinheiten zusammengefasst, schafft dies eine zusätzliche Ebene der Corporate Governance im Konzern. Theoretiker sprechen auch von einer übergreifenden Konzern-Governance oder einer Meta-Governance.⁷⁰⁷ Doch auch wenn durch den Aufbau eines Konzerns mit mehreren Rechtsträgern Governance-Systeme ineinander verschmelzen, bleiben die zu beachtenden Elemente der Corporate Governance identisch. Diese Ansicht vertritt auch der Gesetzgeber. So gelten für Versicherungsgruppen, sofern nicht explizit anders geregelt, die gleichen Governance-Vorschriften wie für Einzelunternehmen.⁷⁰⁸ Folglich ist das konzipierte Corporate-Governance-Rahmenmodell sowohl für Versicherungsgruppen als auch für einzelne Versicherungsgesellschaften relevant.

⁷⁰¹ Siehe § 28 VAG.

⁷⁰² Siehe § 32 VAG. Ausgliederung wird auch von der BaFin als Governance-Element angesehen (siehe BaFin (2017a, Rz. 237 - 292).

⁷⁰³ Siehe BaFin (2017a, Rz. 203 - 229). In dieser Arbeit werden Eigenmittel auch als Eigenkapital bezeichnet.

⁷⁰⁴ Siehe BaFin (2017a, Rz. 293 - 298).

⁷⁰⁵ Siehe BaFin (2017a, Rz. 22 - 25).

⁷⁰⁶ Siehe § 8 Abs. 4 S. 2 VAG. Spezielle Anforderungen gelten auch für die Rechtsschutzversicherung (siehe § 164 VAG).

⁷⁰⁷ Siehe Kooiman und Jentoft (2009).

⁷⁰⁸ Siehe § 245 Abs. 1 VAG.

2. ORSA-Prozess einschließlich Eigenmittelmanagement

Der Gesetzgeber klassifiziert den ORSA-Prozess als Teil des Governance-Systems.⁷⁰⁹ Interessant ist, dass die BaFin, entgegen dem Gesetzgeber, den ORSA-Prozess nicht als Element des Governance-Systems, sondern als klassischen Unternehmensprozess einstuft.⁷¹⁰ Der ORSA-Prozess umfasst eine eigenständige Bewertung des Solvabilitätsbedarfs sowie eine Beurteilung, ob aufsichtsrechtliche Eigenmittelanforderungen (auch Eigenkapitalanforderungen) jederzeit erfüllbar sind.⁷¹¹ Damit sind vom Strategie- und Planungsprozess über die Risikobewertung bis zum Eigenkapital-Management viele Kernprozesse des Unternehmens im ORSA abgedeckt. Daher kann ORSA auch als ein unternehmensübergreifender Managementprozess verstanden werden, der sich in mehreren Geschäfts-, Unterstützungs- und Kontrollprozessen widerspiegelt. So wurde der ORSA-Prozess in dieser Arbeit z.B. in den Kapiteln zum Strategie- und Planungsprozess⁷¹² und zur URCF⁷¹³ berücksichtigt.

Analog verhält es sich mit dem Management von Eigenmitteln. Der Prozess des Eigenmittelmanagements kann als Ergebnis des ORSA verstanden werden und umfasst alle Entscheidungen rund um Zu- oder Abflüsse des Eigenkapitals sowie weiterer Eigenmittel.⁷¹⁴ Der Prozess des Eigenmittelmanagements schließt damit direkt an die Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung an. Die adäquate Verwendung von Eigenmitteln wurde, analog zum ORSA-Prozess, in dieser Arbeit im Kontext der URCF berücksichtigt.⁷¹⁵ Der ORSA und das Eigenmittelmanagement stellen damit keine eigenständigen Governance-Elemente dar. Es handelt sich vielmehr um eine Mischung aus übergreifenden Kontroll- und Managementprozessen. Diese wurden in den aufgezeigten risikosteuernden Prozessen und Kontrollprozessen dieser Arbeit, wie z.B. im Risikomanagementprozess, bereits vollumfänglich berücksichtigt.

3. Ausgliederung beziehungsweise Outsourcing⁷¹⁶

Sowohl Gesetzgeber als auch BaFin nennen Outsourcing (auch Ausgliederung) als eigenes Element eines Governance-Systems. Ein Versicherer, der Funktionen oder Versicherungstätigkeiten ausgliedert, muss dabei für die Erfüllung aller aufsichtsrechtlichen Vorschriften und Anforderungen

⁷⁰⁹ Siehe § 27 VAG.

⁷¹⁰ Siehe BaFin (2017a, Rz. 9) i.V.m. BaFin (2016c).

⁷¹¹ Siehe § 27 Abs. 2 VAG i.V.m. § 27 Abs. 1 S. 2 VAG.

⁷¹² Siehe Kapitel 3.1.2.1.

⁷¹³ Siehe Kapitel 3.2.5.2.

⁷¹⁴ Siehe BaFin (2016c, Rz. 40). Dabei müssen Versicherer auch mögliche Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung vorschlagen.

⁷¹⁵ Siehe Kapitel 3.2.5.2.

⁷¹⁶ Von Gesetz und BaFin werden die Begriffe Outsourcing und Ausgliederung analog verwendet (siehe BaFin (2017a, Rz. 237 S. 1)).

selbst verantwortlich bleiben.⁷¹⁷ Vor einer Ausgliederung muss ein Versicherer die Risiken der Ausgliederung analysieren und den Dienstleister prüfen, der die ausgegliederte Tätigkeit übernimmt. Zudem müssen ausgegliederte Tätigkeiten vollumfänglich in das eigene Risikomanagement- und Kontrollsystem eingebunden werden.⁷¹⁸ Somit müssen Versicherer garantieren, dass ausgegliederte Funktionen vollumfänglich im eigenen Governance-System berücksichtigt werden. Sie dürfen keinen Unterschied in der Steuerung und Kontrolle von ein- und ausgegliederten Funktionen machen.

Da Gesetzgeber und BaFin in Bezug auf Outsourcings im Wesentlichen eine Gleichstellung zu internen Prozessen vorschreiben, wird Outsourcing in dieser Arbeit nicht als eigenes Governance-Element angesehen. Analog zur Governance einer Versicherungsgruppe kann Outsourcing somit als weitere Ebene der Corporate Governance verstanden werden. Alle möglichen auszugliedernden Funktionen werden dabei vollständig im dargestellten Governance-Rahmenmodell berücksichtigt.

4. Externe Ratings

Der Gesetzgeber sieht die Überprüfung von externen Ratings im Risikomanagement als eigenes Governance-Element an.⁷¹⁹ Ziel des Überprüfungsprozesses ist, dass die Bewertungen von Ratingagenturen nicht unreflektiert übernommen werden und Versicherer selbst eine Einschätzung zu Ausfallwahrscheinlichkeiten von Gegenparteien treffen. Es handelt sich demnach um einen Prozess der Informationsbeschaffung für das versicherungsmathematische System, das Risikomanagementsystem und den ORSA. Daher wird der Prozess zur Rating-Überprüfung in dieser Arbeit als Prüfungselement der URCF eingestuft und nicht als eigenes Governance-Element verstanden.⁷²⁰ Die Überprüfung von Ratings ist damit implizit in den Aufgaben der URCF berücksichtigt.

5. Notfallmanagement

Das Notfallmanagement stellt eine weitere Governance-Anforderung von Gesetzgeber und BaFin dar. So müssen Versicherer Notfallpläne entwickeln, um bei Ausfall eines Gebäudes, eines IT-Systems oder eines Dienstleisters die ordnungsgemäße Fortführung der Versicherungstätigkeiten zu gewährleisten.⁷²¹ Insofern sind Notfallpläne vergleichbar mit Kontrollmaßnahmen im IKS. Während IKS-Kontrollen jedoch präventiven oder aufdeckenden Charakter haben,⁷²² wirken Notfallpläne als

⁷¹⁷ Siehe § 32 Abs.1 VAG.

⁷¹⁸ Siehe Art. 274 Abs. 3 und 5 2015/35 DVO.

⁷¹⁹ Siehe § 28 Abs. 1 S. 1 VAG.

⁷²⁰ Siehe insbesondere die Nennung des Ausfallrisikos im Rahmen des Kapitalanlage-Risikomanagements in Kapitel 3.2.5.2.

⁷²¹ Siehe § 23 Abs. 4 VAG. Die Notfallpläne müssen regelmäßig auf ihre Angemessenheit und Wirksamkeit überprüft werden (siehe BaFin (2017a, Rz. 295 2)).

⁷²² Siehe Kapitel 3.1.2.4.

Korrekturmechanismus zur Begrenzung der Schadenhöhe für bereits eingetretene Schäden. Darüber hinaus weist das Notfallmanagement eine starke Ähnlichkeit zu etablierten Geschäftsprozessen auf. Der entscheidende Unterschied ist, dass der Notfallplan einen Alternativprozess darstellt. Er gilt nur für den Fall, dass der ursprünglich geplante Geschäftsprozess aufgrund eines Schadeneintritts oder einer Fehlentscheidung nicht mehr durchlaufen werden kann. Somit gibt es Gründe für und gegen eine Klassifikation des Notfallmanagements als eigenständiges Governance-Element. Da es sich jedoch bei Notfallplänen im Sinne des Regulators nur um alternative Unternehmensprozesse handelt, wird das Notfallmanagement in dieser Arbeit nicht als eigenes Governance-Element angesehen.

Übergreifend kann festgestellt werden, dass Gesetzgeber und BaFin mit Gruppen-Governance, ORSA, Eigenmittelmanagement, Ausgliederung, externen Ratings und Notfallplänen relevante Aspekte in Verbindung mit der Corporate Governance von Versicherungsunternehmen regeln. Im Sinne der obigen Diskussion sind alle genannten Themen jedoch bereits indirekt in den Governance-Elementen des hergeleiteten Corporate-Governance-Rahmenmodells berücksichtigt. Dies stärkt die Bedeutung und Relevanz des Governance-Rahmenmodells in der in dieser Arbeit dargestellten Form.

3.4 Unschärfen in der Corporate-Governance-Regulierung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde das Corporate-Governance-Rahmenmodell ausgestaltet und auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherungsunternehmen angewendet. Bei der Ausgestaltung und Anwendung wurde untersucht, inwiefern theoretische und regulatorische Governance-Überlegungen miteinander in Einklang stehen. Übergreifend fordert der Gesetzgeber, dass Versicherer eine Geschäftsorganisation etablieren, „die wirksam und ordnungsgemäß ist und die der Art, dem Umfang und der Komplexität ihrer Tätigkeiten angemessen ist“.⁷²³ Die im Gesetz aufgeführten Prinzipien können somit kaum im Widerspruch zu theoretischen Governance-Überlegungen stehen, welche die Wertschöpfung eines Versicherers positiv beeinflussen sollen.⁷²⁴ Blickt man aber auf die Elemente des Rahmenmodells und deren Anwendung, so weist die Corporate-Governance-Regulatorik zahlreiche Unschärfen auf. Diese Unschärfen beziehen sich auf abstrakt gehaltene Forderungen des Regulators oder auf Auslegungsspielräume der Regulatorik. Die in den Kapiteln 3.1 und 3.2 aufgezeigten wesentlichen Unschärfen werden im Folgenden aufgelistet.

⁷²³ Siehe § 23 Abs. 1 S. 1 VAG.

⁷²⁴ Darüber hinaus ist bei der Umsetzung von Regulatorik zu beachten, dass diese prinzipienbasierte und effektive Regelungen vereint und nicht als reine Formsache oder „Box-ticking“-Übung verstanden wird (siehe u.a. Gregory und Simmelkjaer (2012, S. 2)).

1. Keine Definition einer übergreifenden Governance-Verantwortung⁷²⁵

Theoretische Überlegungen zeigen, dass zur Koordination des Governance-Systems übergreifende Governance-Verantwortlichkeiten ausgestaltet werden sollten. So sollten ein Chief Governance Officer auf Vorstandsebene, ein Governance Secretary unterhalb des Vorstands und ein Governance-Komitee etabliert werden. Die genannten Personen und das Gremium stellen den Austausch zwischen Kontrollfunktionen und Vorständen zu Governance-Themen sicher. Sie tragen ebenfalls dafür Sorge, dass wesentliche Governance-Entscheidungen vorbereitet und an den Gesamtvorstand zur Abstimmung berichtet werden. Die BaFin stellt zwar klar, dass alle Geschäftsleiter eine wirksame und ordnungsgemäße Geschäftsorganisation sicherstellen müssen.⁷²⁶ Doch weitere Verantwortlichkeiten für die Koordination des Governance-Systems eines Versicherers fordern Gesetzgeber und BaFin nicht.

2. Kein klares Konzept zum Aufbau eines Steuerungs- und Kontrollrahmens⁷²⁷

Um eine angemessene Steuerung und Kontrolle aller wesentlichen Geschäftsaktivitäten sicherzustellen, sollten Versicherer einen wirksamen Steuerungs- und Kontrollrahmen etablieren. In der Praxis wird ein solcher Steuerungs- und Kontrollrahmen beispielsweise als *Modell der drei Verteidigungslinien* angewendet.⁷²⁸ Gesetzgeber und BaFin gehen nicht im Detail auf das Etablieren eines Steuerungs- und Kontrollrahmens ein. Dabei ist insbesondere fraglich, warum der Regulator nicht auf das in der Praxis bewährte *Modell der drei Verteidigungslinien* verweist.

3. Kein klares Konzept zum Aufbau eines integrierten IKS⁷²⁹

Versicherer sollten für alle Geschäftsprozesse, die mit wesentlichen Risiken behaftet sind, IKS-Kontrollen entwickeln. Die Kontrollen gliedern sich in Kontrollen der ersten und der zweiten Verteidigungslinie. Um ein hohes Maß an Kontrollsicherheit zu garantieren, sollten fachliche Kontrollfunktionen IKS-Kontrollen im Risikomanagementsystem, im versicherungsmathematischen System und im Compliance-Management-System regelmäßig auf deren Angemessenheit prüfen. Der Regulator geht kaum auf das Einbinden von fachlichen Kontrollfunktionen in die Überprüfung von IKS-Kontrollen ein. Darüber hinaus bestehen in der Regulatorik widersprüchliche Aussagen zur IKS-Konzeption. Während der Regulator teilweise von einem IKS für die Finanzberichterstattung spricht, geht er an anderen Stellen auf ein Compliance-IKS und ein risikobasiertes IKS ein. Welche IKS-

⁷²⁵ Siehe insbesondere Kapitel 3.1.1.1.

⁷²⁶ Siehe BaFin (2017a, Rz. 12, S. 1) sowie Kapitel 3.1.1.1.

⁷²⁷ Siehe insbesondere Kapitel 3.1.2.33.1.1.1.

⁷²⁸ Siehe IIA (2013) und CoSO (2015).

⁷²⁹ Siehe insbesondere Kapitel 3.1.2.4 sowie Kapitel 3.2.5.

Konzeption dominieren soll, stellt der Regulator nicht klar.

4. Keine Ausführungen zur Unternehmens- und Risikokultur⁷³⁰

Versicherer sollten eine offene und kooperative Unternehmens- und Risikokultur pflegen. Dies betrifft insbesondere die Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen, Unterstützungsfunktionen und Kontrollfunktionen. Die Kultur sollte einen fachlichen Austausch und eine fachliche Kontrolle sicherstellen und somit die Qualität von wesentlichen Unternehmensentscheidungen verbessern. Die Unternehmens- und Risikokultur eines Versicherers sollte dabei in einem regelmäßigen Prozess überprüft und weiterentwickelt werden. Schafft es ein Versicherer nicht, eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen zu etablieren, so können Kontrollfunktionen ihre Kontroll- und Beratungsaufgabe nicht adäquat ausüben. Gesetzgeber und BaFin gehen nicht auf das Etablieren einer entsprechenden Kultur ein.

5. Keine ausreichende Definition von risikosteuernden Funktionen und Prozessen⁷³¹

Risikosteuernde Prozesse umfassen alle Wertschöpfungsprozesse eines Versicherers. Eine risikosteuernde Funktion stellt dabei die Organisationseinheit dar, die einen risikosteuernden Prozess ausführt. Um eine angemessene Kontrolle der risikosteuernden Prozesse sicherzustellen, müssen diese identifiziert, analysiert und dokumentiert werden. Entscheidungen in risikosteuernden Prozessen, die aus Gesamtunternehmenssicht wesentlich sind, unterliegen dabei der Kontrolle einer fachlichen Kontrollfunktion. Um eine vollständige Identifikation wesentlicher risikosteuernder Prozesse und Entscheidungen sicherzustellen, leitet diese Arbeit risikosteuernde Prozesse aus der Wertschöpfungskette des Versicherers ab. Eine Forderung, risikosteuernde Prozesse und wesentliche Entscheidungen konsistent aus der Wertschöpfungskette abzuleiten, ist in der Regulatorik nicht zu erkennen. Auch geht der Regulator kaum auf risikosteuernde Prozesse und wesentliche risikosteuernde Entscheidungen ein.

6. Keine Definition von Unterstützungsfunktionen⁷³²

Um eine effiziente und effektive Arbeit von risikosteuernden Funktionen sicherzustellen, können Versicherer zudem Unterstützungsfunktionen definieren. Diese unterstützen risikosteuernde Funktionen in ihrer Leistungserbringung. Unterstützungsfunktionen sind die Personalführung, IT, Finanzen und Rechnungswesen, Planung und Controlling, Marketing und Kommunikation sowie der

⁷³⁰ Siehe insbesondere Kapitel 3.1.3.

⁷³¹ Siehe insbesondere Kapitel 3.2.3.

⁷³² Siehe insbesondere Kapitel 3.2.4.

Kundenservice. Um eine Unterstützung der Wertschöpfung durch die risikosteuernden Funktionen sicherzustellen, muss geklärt werden, welchen Wertbeitrag Unterstützungsfunktionen im Unternehmen leisten können. Gesetzgeber und BaFin gehen allerdings nicht auf die Aufgaben von Unterstützungsfunktionen in der Geschäftsorganisation von Versicherern ein.

7. Keine ausreichende Definition von Kontrollfunktionen und -werkzeugen⁷³³

Damit Kontrollfunktionen einen Wertbeitrag für einen Versicherer leisten können, sollten ihre Aufgaben klar definiert sein. Dazu gehört insbesondere eine Definition der zu kontrollierenden Prozesse sowie eine Definition der Kontrollwerkzeuge. Kontrollwerkzeuge beschreiben die Methodik, mit der eine fachliche Kontrollfunktion ihre Kontrollen durchführt. Die Regulatorik listet jedoch kaum Geschäftsprozesse auf, die durch fachliche Kontrollfunktionen überprüft werden sollen. Zudem beschreiben BaFin und Gesetzgeber kaum, welche Kontrollaktivitäten die Funktionen in den betreffenden Geschäftsprozessen durchführen und welche Kontrollwerkzeuge sie anwenden sollen.

8. Keine Definition eines Zusammenarbeitsmodells⁷³⁴

Damit risikosteuernde Funktionen und Kontrollfunktionen eines Versicherers interagieren, sollte ein Zusammenarbeitsmodell für die Funktionen eines Versicherers definiert werden. Dieses sollte entsprechend der Abschnitte 2 und 4 in diesem Kapitel auf dem *Modell der drei Verteidigungslinien* und einer offenen *Unternehmens- und Risikokultur* aufsetzen. Diese Arbeit schlägt vor, fachliche Kontrollfunktionen direkt in wesentliche risikosteuernde Entscheidungen einzubinden bzw. ein Komitee-System als Austausch- und Kontrollplattform zu etablieren. BaFin und Gesetzgeber geben jedoch kein klares Zusammenarbeitsmodell für die Funktionen eines Versicherers vor.

9. Nicht nachvollziehbare Eignungsanforderungen⁷³⁵

BaFin und Gesetzgeber fordern einen Nachweis sowie eine regelmäßige Überprüfung der fachlichen und persönlichen Eignung von Vorständen und Inhabern der Kontrollfunktionen.⁷³⁶ Dies soll sicherstellen, dass die Steuerung und Kontrolle des Unternehmens von geeigneten Personen durchgeführt wird. Nicht nachvollziehbar ist dabei, warum Geschäftsbereichsleiter, die risikosteuernde Funktionen verantworten, nach den Vorgaben von BaFin und Gesetzgeber nicht in die Eignungsüberprüfung eingeschlossen werden. Immerhin sind diese maßgeblich an der Vorbereitung und Ausführung von

⁷³³ Siehe insbesondere Kapitel 3.2.5.

⁷³⁴ Siehe Kapitel 3.2.2.2 i.V.m. Kapiteln 3.2.3, 3.2.4 und 3.2.5.

⁷³⁵ Siehe Kapitel 3.2.2.2 i.V.m. Kapiteln 3.2.3, 3.2.4 und 3.2.5.

⁷³⁶ Siehe insbesondere Kapitel 3.1.4.

risikosteuernden Entscheidungen beteiligt.

10. Keine klaren Anforderungen an ein Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept⁷³⁷

Ein der Wertschöpfung dienendes Governance-System sollte sich an den wesentlichen Risiken und Entscheidungen eines Versicherers orientieren. Deshalb sollten Wesentlichkeitsschwellen und -kriterien definiert und dokumentiert werden. So können sich alle Funktionen des Versicherers im Tagesgeschäft auf die wesentlichen Chancen und Risiken konzentrieren. Das Wesentlichkeitskonzept kann qualitative sowie quantitative Wesentlichkeitsschwellen enthalten. Darüber hinaus kann in einem Proportionalitätskonzept festgelegt werden, wie regulatorische Anforderungen in Abhängigkeit des Risikoprofils eines Versicherers umgesetzt werden sollten. BaFin und Gesetzgeber fordern zwar prinzipiell, dass Proportionalität und Wesentlichkeit in der Umsetzung der Governance-Regulatorik berücksichtigt werden. Konkrete Anforderungen an ein Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept gibt es in der Regulatorik aber nicht.

⁷³⁷ Siehe Kapitel 3.1.1.3 i.V.m. Kapiteln 3.2.3 und 3.2.5.

4 Umsetzung der Corporate Governance in der Versicherungspraxis

4.1 Herleitung eines empirisch-qualitativen Untersuchungsdesigns

In diesem Kapitel wird das Untersuchungsdesign für eine empirisch-qualitative Analysen hergeleitet. Die Phasen der Forschung orientieren sich an den Grundsätzen für empirisch-qualitative Forschung von Schnell et al. sowie Gläser und Laudel.⁷³⁸ Für die Untersuchung wurden teilstrukturierte Experteninterviews geführt.⁷³⁹ Die Methodik der Transkription basiert auf einem Design von Dresing und Pehl.⁷⁴⁰ Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Basis einer evaluierenden und typisierenden Inhaltsanalyse nach Mayring.⁷⁴¹ Die Begriffe Interview und Gespräch bzw. Befragter und Interviewpartner werden im Weiteren analog verwendet. Folgt man der empirischen Theorie, so handelt es sich bei den Interviews genau genommen um Leitfaden-Gespräche und nicht um strukturierte Frage-Antwort-Interviews.⁷⁴²

4.1.1 Auswahl des Forschungsproblems und Theoriebildung

Für die Auswahl eines Forschungsproblems muss nach der Themenwahl der aktuelle Forschungsstand eines Themas untersucht werden. Aufgrund der umfangreichen bestehenden Literatur betrachten viele Empiriker wissenschaftliche Diskussionen dabei zu einseitig oder verzichten gar auf eine Analyse bestehender Arbeiten.⁷⁴³ Der aktuelle Forschungsstand wurde für diese Untersuchung jedoch ausführlich in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert. Das aus der Theorie hergeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell dient damit als wesentliche Grundlage der Ausarbeitung des Forschungsproblems und der Forschungsfrage.

Die empirische Untersuchung und deren Fragestellung sind als Teil der Forschungsfrage dieser Dissertationsarbeit zu sehen. Die Frage lautet: *Wie muss ein Governance-System vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Theorien, regulatorischer Anforderungen und praktischer Überlegungen ausgestaltet sein, um die Wertschöpfung eines Versicherungsunternehmens positiv zu beeinflussen?* Die Ausgestaltung der Governance-Systeme von Versicherern aus dem Blickwinkel wissenschaftlicher Theorien und regulatorischer Anforderungen wurde in Kapitel 3 diskutiert. Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht daher die *praktische Ausgestaltung* von Versicherungs-Governance-

⁷³⁸ Siehe Schnell et al. (2018, S. 1 ff.) und Gläser und Laudel (2009, S.61).

⁷³⁹ Siehe u.a. Kuckartz (2016, S. 155), Flick (2007, S. 218), Gläser und Laudel (2009, S. 111) und Kaiser (2014).

⁷⁴⁰ Siehe Dresing und Pehl (2018).

⁷⁴¹ Siehe Mayring (2015).

⁷⁴² Siehe Kapitel 4.1.2.

⁷⁴³ Siehe Schnell et al. (2018, S. 4), Gläser und Laudel (2009, S. 61) und Kaiser (2014, S. 144).

Systemen. Diese empirische Untersuchung teilt die Forschungsfrage in zwei Unterfragen: erstens die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung und zweitens die Frage nach einer wertfördernden Ausgestaltung der Governance-Systeme.

Zur Klärung der ersten Unterfrage muss untersucht werden, inwiefern ein Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung des Governance-Systems und der Wertschöpfung eines Versicherers vorliegt. Hierfür nutzt diese Arbeit zwei unterstützende Methoden. Erstens werden Aussagen der Befragten im Kontext der Wertschöpfung, Effizienz oder Kostensenkung untersucht. Es wird dabei analysiert, ob die Befragten selbstständig einen Zusammenhang zwischen der Corporate Governance und der Wertschöpfung eines Versicherers aufzeigen. Hierbei besteht jedoch die Gefahr eines Unconscious Bias oder Halo Effekts.⁷⁴⁴ Das bedeutet, die Interviewpartner könnten aufgrund ihrer Tätigkeit im Governance-System des Versicherers der Variable Governance unterbewusst eine hohe Bedeutung für die Wertschöpfung des Versicherers zusprechen. Um diesen Effekt zu vermeiden, wird zweitens untersucht, wie Versicherer ihre Governance-Systeme in der Praxis ausgestalten. Setzen sich Vorstände in der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme aktiv mit den in Kapitel 3.4 identifizierten Unschärfen der Governance-Regulierung auseinander, so ist dies ein erstes Indiz dafür, dass diese Vorstände einen positiven Einfluss der Corporate Governance auf die Wertschöpfung von Versicherern vermuten. Investieren Vorstände darüber hinaus, ohne eine regulatorische Verpflichtung, erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen in ihre Governance-Systeme, so müssen sie einen positiven Nutzen aus Corporate Governance erwarten.

Zur Klärung der zweiten Unterfrage muss die Ausgestaltung der Governance-Systeme von Versicherern untersucht werden. Diese Untersuchung kann sich ebenfalls auf die in Kapitel 3.4 aufgezeigten regulatorischen Unschärfen konzentrieren. Denn es ist davon auszugehen, dass Versicherer nicht mutwillig gegen regulatorische Governance-Vorgaben verstoßen, insbesondere dann nicht, wenn theoretische Governance-Überlegungen und regulatorische Governance-Anforderungen miteinander im Einklang stehen. Somit dürften Governance-Elemente, für die es klare regulatorische Vorgaben gibt, bei allen Versicherern in Deutschland ähnlich aufgebaut sein. Besteht jedoch ein Auslegungsspielraum, so kann untersucht werden, inwiefern Vorstände diesen nutzen um ein der Wertschöpfung dienendes Governance-System im Sinne dieser Arbeit zu etablieren oder ob sie die theoretischen Governance-Überlegungen ignorieren und keine Maßnahmen ergreifen. Die Frage einer Optimierung der Ausgestaltung kann hierbei nicht unmittelbar geklärt werden: In einem ersten Schritt werden deshalb Muster in der Ausgestaltung von Governance-Systemen unterschied-

⁷⁴⁴ Siehe Ross et al. (2008, S. 7) und Schnell et al. (2018, S. 312).

licher Versicherer gesucht. In einem zweiten Schritt wird versucht, aus den Mustern einen Rückschluss auf die Fragen zur Effizienz und Effektivität von Governance-Systemen zu ermöglichen, um sich so dem Problem der Optimierung von Governance-Systemen anzunähern.

Diese empirische Analyse stützt sich damit einerseits auf die Ausgestaltung der Governance-Systeme von Versicherungsunternehmen, mit Fokus auf die in Kapitel 3.4 identifizierten Unschärfen in der Governance-Regulierung. Andererseits werden die Aussagen der Befragten untersucht, die im Kontext mit Wertschöpfung, Effizienz oder Kostensenkung genannt werden.

Für die Klärung der Forschungsfrage, einschließlich der aufgezeigten Unterfragen, werden Vertreter aus dem Governance-Kontext von Versicherern befragt. Sie arbeiten täglich in Governance-Strukturen und kennen die Funktionen und Prozesse eines Versicherers. Um keine Unter- oder Überschätzung von Steuerungselementen oder Kontrollelementen im Governance-System zu erhalten, werden Mitarbeiter und Leiter sowohl von risikosteuernden Funktionen als auch Kontrollfunktionen befragt. Zur zusätzlichen Validierung werden zwei Unternehmensberater befragt, die einen Überblick über die Ausgestaltung von Governance-Systemen deutscher Versicherer geben.

4.1.2 Konzeptspezifikation und Operationalisierung

Im Anschluss an die Theoriebildung muss ein Konzept zur Spezifikation der Forschungsfrage erstellt werden.⁷⁴⁵ Dieses Konzept besteht aus einem Interviewleitfaden sowie einem theoriegeleiteten Kategorie-System.⁷⁴⁶ Interviewleitfaden und Kategorie-System werden im Folgenden hergeleitet.

Für die Spezifikation der Forschungsfrage werden Indikatoren entwickelt, die Rückschlüsse auf (1) die Ausgestaltung des Governance-Systems eines Versicherers und (2) den Zusammenhang zwischen dem Governance-System eines Versicherers und seiner Wertschöpfung zulassen. Als Kontrolle wird zuletzt (3) hinterfragt, wie Befragte die Qualität der Ausgestaltung des eigenen Governance-Systems einschätzen.

In den Interviews soll insbesondere auf das Betriebs- und Kontextwissen der Befragten zurückgegriffen werden. Das Betriebswissen, auch technisches Wissen genannt, bezieht sich auf Prozesse, an denen die Befragten selbst beteiligt sind.⁷⁴⁷ Hierbei können Befragte Hintergrundinformationen geben, beispielsweise dazu, welche Lösungsansätze gewählt oder verworfen wurden. Anders verhält

⁷⁴⁵ Siehe Gläser und Laudel (2009, S. 62) und Schnell et al. (2018, S. 5 und 111). Die Begründung, warum das Leitfadengespräch als Untersuchungsform für diese Arbeit gewählt wurde, wird im nachfolgenden Kapitel 4.1.3 diskutiert.

⁷⁴⁶ Siehe u.a. Kuckartz (2016, S. 155) Flick (2007, S. 218) und Gläser und Laudel (2009, S. 111). Kaiser (2014, S. 57) spricht von Fragebögen. Dieser Begriff wird in dieser Arbeit bewusst nicht verwendet, da die Interviews möglichst frei geführt werden, um eine Verzerrung der Kategorie-Bildung zu vermeiden.

⁷⁴⁷ Siehe Gläser und Laudel (2009, S. 13) und Kaiser (2014, S. 42).

es sich bei Kontextwissen, also dem Wissen zur Deutung von Zusammenhängen und Sachverhalten, die über das eigentliche Tätigkeitsfeld des Interviewpartners hinausgehen.⁷⁴⁸ Hier können Befragte lediglich ihre Einschätzung als Sekundärquelle abgeben.

Das Nutzen von Kontextwissen wird von einigen Wissenschaftlern als kritisch eingestuft. Sie bevorzugen es, stattdessen direkt auf die Expertise eines anderen Befragten zurückzugreifen.⁷⁴⁹ Denn Kontextwissen könnte auf Nichtwissen oder Fehleinschätzungen eines Befragten beruhen. Daraus ergibt sich eine wesentliche Herausforderung für diese Arbeit: Mit den geführten Gesprächen soll das gesamte Governance-System eines Versicherers einheitlich untersucht werden. Daher ist neben dem Betriebswissen der Rückgriff auf Kontextwissen unerlässlich. Um die Problematik des Kontextwissens abzumildern, werden Interviews mit zwei Personen je Untersuchungseinheit geführt. Dies führt dazu, dass das Kontextwissen der Interviewpartner gegenseitig validiert werden kann.

Auf Deutungswissen, also subjektive Relevanzen und Interpretationen der Interviewpartner, wird im Interviewblock zur Ausgestaltung des Governance-Systems verzichtet. Grund dafür ist, dass subjektive Deutungen von vielen persönlichen Faktoren abhängen und eine plausible Interpretation der Deutungen nicht immer möglich ist. Um eine Einschätzung über den Zusammenhang zwischen der Corporate Governance und der Wertschöpfung eines Versicherers zu erhalten, ist der Rückgriff auf Deutungswissen, also subjektive Relevanzen und Interpretationen der Befragten, aber unerlässlich. Dies liegt darin begründet, dass kaum objektive Parameter für eine Messung des Zusammenhangs bestimmt werden können.

Der Gesprächsleitfaden in Bezug auf die Ausgestaltung des Governance-Systems kann aus den in Kapitel 3.4 identifizierten Unschärfen in der Corporate-Governance-Regulatorik abgeleitet werden. Für den Zusammenhang zwischen Governance-System eines Versicherers und seiner Wertschöpfung werden die in Kapitel 2.1.2 definierten Corporate-Governance-Ziele verwendet. Der Leitfaden ist im Folgenden dargestellt:

1. Ausgestaltung des Governance-Systems
 - 1.1. Governance-Verantwortlichkeiten
 - 1.2. Steuerungs- und Kontrollrahmen
 - 1.3. Internes Kontrollsystem
 - 1.4. Unternehmens- und Risikokultur
 - 1.5. Risikosteuernden Funktionen und Prozesse

⁷⁴⁸ Siehe Kaiser (2014, S. 42f.).

⁷⁴⁹ Siehe Kaiser (2014, S. 43).

- 1.6. Unterstützungsfunktionen
 - 1.7. Kontrollfunktionen und -werkzeugen
 - 1.8. Zusammenarbeitsmodell
 - 1.9. Eignungsanforderungen
 - 1.10. Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept
2. Zusammenhang zwischen Governance-System und Wertschöpfung
 - 2.1. Stabilität durch feste Arbeitsabläufe und Risikofrüherkennung
 - 2.2. Effizienz durch präzise Prozessbeschreibungen
 - 2.3. Klarheit durch transparente Entscheidungsgrundlagen
 3. Selbsteinschätzung in Bezug auf die Qualität der Ausgestaltung des eigenen Governance-Systems

Im Anschluss an die Erstellung des Leitfadens muss ein Kategorie-System für eine erste Kodierung erarbeitet werden. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erfolgt die Entwicklung eines Kategorie-Systems theoriegeleitet.⁷⁵⁰ Als theoretische Grundlage für die Erstkodierung können die Ergebnisse des Kapitels 3.4 dienen. Hierbei werden die Interviews nach den in Kapitel 3 diskutierten Schlagwörtern untersucht, mit einem Fokus auf den in Kapitel 3.4 genannten Analyseergebnissen.

Bei der Kodierung nach einem theoriegeleiteten Kategorie-System ist jedoch Vorsicht geboten. So dürfen beobachtete Tatbestände nicht vorschnell unter bekannte Kategorien subsumiert werden. Mangelnde Offenheit berge bei der Kategorisierung die Gefahr, dass die Beobachtung in vorgefertigte Kategorien gepresst und Unerwartetes ausgeschlossen wird.⁷⁵¹ Um eine verzerrte Kodierung durch bestehende Theorien zu vermeiden, schlägt Mayring eine induktive Revision der Kategorisierung nach zehn bis 50 Prozent des Materials vor.⁷⁵² Dies wird in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit entsprechend berücksichtigt. Hierbei werden auch weitere, neben den in Kapitel 3 diskutierten, Themen kodiert, um eine Verzerrung der Interviewergebnisse zu vermeiden.

Tabellen 33 und 34 zeigen Kategorien und Unterkategorien des theoriegeleiteten Kodierungssystems, abgeleitet aus den in Kapitel 3.4 identifizierten regulatorischen Unschärfen. Kursiv markiert sind Kategorien, die im Rahmen der induktiven Revision zu den bestehenden Kategorien hinzugefügt wurden. Es wurden im Rahmen der induktiven Revision keine Kategorien verworfen.

Um die Experten auf das Interview einzustimmen, soll eine kurze Begrüßung und Vorstellung erfolgen. In der Vorstellung werden die Ziele des Interviews und der Interviewablauf erläutert. Die

⁷⁵⁰ Siehe Mayring (2015, S. 104) und Gläser und Laudel (2009, S. 30).

⁷⁵¹ Siehe Gläser und Laudel (2009, S. 30).

⁷⁵² Siehe Kapitel 4.1.5 sowie Mayring (2015, S. 47).

Experten werden darauf hingewiesen, dass es sich um ein Leitfadengespräch handelt. Das bedeutet, dass sie möglichst ausführlich antworten und alle Gedanken dem Gespräch hinzufügen sollen, die sie als wichtig erachten. Auch werden die Experten über die Wahrung der Vertraulichkeit, die Anonymisierung der Interviews, die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme sowie die Möglichkeit, ihre freiwillige Teilnahme vor Veröffentlichung der Ergebnisse zurückzuziehen, aufgeklärt.⁷⁵³

#1.	Indikator ⁷⁵⁴ /Kategorie	Unterkategorien
1	Governance-Verantwortlichkeiten	Etablieren folgender Einheiten/Positionen: - Chief Governance Officer - Governance Secretary (operativ) - Governance-Komitee
2	Steuerungs- & Kontrollrahmen	- Aufbau eines Steuerungs- und Kontrollrahmens nach dem Modell der drei Verteidigungslinien
3	Internes Kontrollsystem	- IKS Scope - Risikobasiertes IKS - Einheitliche Anwendung - 2nd-Line-Involvierung
4	Unternehmens- & Risikokultur	- <i>Einschätzung der Kultur</i> - <i>Maßnahmen zur Förderung der Kultur</i> - Prozesse zur Beurteilung und Entwicklung der Unternehmens-/Risikokultur - Ausrichten des Governance-Systems an der Risikokultur
5	Risikosteuernde Funktionen und Prozesse	- Definition von risikosteuernden Prozessen - Zuweisen der Prozesse zu fachlichen Kontrollfunktionen
6	Unterstützungsfunktionen	- Definition von Unterstützungsfunktionen
7	Kontrollfunktionen & -werkzeuge	- Definition der Kontrollwerkzeuge der fachlichen Kontrollfunktionen
8	Zusammenarbeitsmodell	- Definition eines Zusammenarbeitsmodells - Einbindung von fachlichen Kontrollfunktionen in risikosteuernde Prozesse - Aufsetzen eines Komitee-Systems für wesentliche Entscheidungen
9	Eignungsanforderungen	- Einhalten des regulatorisch vorgegebenen Umfangs - Definition eines weiterführenden Scopes
10	Proportionalität & Wesentlichkeit	- Vorliegen/Umfang eines entsprechenden Konzepts - Identifikation von wesentlichen Risiken - Identifikation von wesentlichen Entscheidungen - Umgang mit Proportionalität - Unternehmensweit einheitliche Anwendung

Tabelle 33: Kategorien und Unterkategorien zur Ausgestaltung der Variable Governance-System.

Anschließend werden die Experten gebeten sich kurz vorzustellen. Die Vorstellung soll mindestens ihre Funktion im Unternehmen, den Zeitpunkt, seitdem sie ihre Position ausüben, ihren akademischen Hintergrund sowie die Anzahl der Berufsjahre beinhalten. Eine entsprechende Vorstellung entfällt bei den meisten Befragten jedoch, da viele der Interviewpartner dem Studienleiter bereits bekannt sind oder entsprechende persönliche Informationen aus Profilen in sozialen Business-Netzwerken⁷⁵⁵

⁷⁵³ Siehe Kaiser (2014, S. 47 f.).

⁷⁵⁴ Die Kategorie-Namen sind verkürzt dargestellt. Die vollständigen Namen zeigt der oben dargestellte Interviewleitfaden.

⁷⁵⁵ Beispielsweise linkedin.com oder xing.de.

im Internet entnommen werden können. Auch empirische Sozialforscher befürworten das Auslassen dieses Frageblocks,⁷⁵⁶ da dieser das Interesse der Befragten für das Interview mindern könnte. Nach dem Interview soll analog zur Einführung ein kurzer Abschluss des Gesprächs erfolgen. Der Abschluss soll den Interviewpartnern ermöglichen, noch etwas zu ihren Antworten hinzuzufügen. Einführung und Abschluss sind in Tabelle 35 abgebildet.

#	Indikator/Kategorie	Unterkategorien
2.	Zusammenhang zwischen Wertschöpfung und Governance	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilität durch feste Arbeitsabläufe und Risikofrüherkennung - Effizienz durch präzise Prozessbeschreibungen - Klarheit durch transparente Entscheidungsgrundlagen
3.	Governance-Selbsteinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittlich - Überdurchschnittlich - Unterdurchschnittlich - Keine Aussage

Tabelle 34: Ausprägungen der Kategorie Wertschöpfung.

#	Vorgehen
0.0	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung - Vorstellung des Untersuchungsdesigns und des Forschungsobjekts - Vorstellung der Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> - Zeitrahmen etwa eine Stunde - Bitte um ausführliche Antworten und um das Hinzufügen aller Gedanken, die der Gesprächspartner als wichtig erachtet - Wahrung der Vertraulichkeit, Information über Anonymisierung, Freiwilligkeit der Teilnahme und Möglichkeit des nachträglichen Zurückziehens der Teilnahme - Bitte um Vorstellung des Interviewpartners einschließlich seiner Funktion im Unternehmen, den Zeitpunkt, seitdem er/sie diese Position ausübt, den akademischen Hintergrund sowie die Anzahl der Berufsjahre
4.0	<ul style="list-style-type: none"> - Weitere Aspekte („Gibt es etwas, was Sie Ihren Antworten abschließend noch hinzufügen möchten?“) - Verabschiedung

Tabelle 35: Einführung und Abschluss des Interviews.

4.1.3 Bestimmung der Untersuchungsform

Die durchgeführte Untersuchung in dieser Arbeit folgt dem Design einer empirisch-qualitativen Analyse. Sie erfolgt in Form von einmaligen teilstrukturierten Experteninterviews. Diese werden in der Literatur auch als nicht standardisierte Interviews oder als Leitfadengespräche bezeichnet.⁷⁵⁷ In diesem Kapitel wird erläutert, warum die genannte Untersuchungsform ausgewählt wurde.

Die Form der empirisch-qualitativen Untersuchung wurde gewählt, um besonders auf die Zusammenhänge und Wirkungsweisen eines Governance-Systems eingehen zu können. In der Literatur wird oft bemängelt, dass empirisch-qualitative Untersuchungen eine subjektive Einschätzung wiedergeben und daher keine objektiven Informationen hervorbringen können.⁷⁵⁸ Auch kann argumentiert werden,

⁷⁵⁶ Siehe Schnell et al. (2018, S. 313).

⁷⁵⁷ Siehe Gläser und Laudel (2009, S. 42).

⁷⁵⁸ Siehe Brinkmann (2013, S. 142).

dass wenn Objektivität aus Wissen entsteht, es unumstritten sein muss, dass qualitative Interviews genau diese Objektivität liefern können. Denn Interviews sind in einzigartiger Weise in der Lage, zentrale Aspekte menschlicher Gesprächsprozesse, Selbstverständnisse, Argumentationen und Beschreibungen von Erfahrungen zu erfassen. Dieses Forschungsvorhaben folgt dieser Auffassung. Darüber hinaus konnten bislang durchgeführte empirisch-quantitative Untersuchungen keine eindeutigen Ergebnisse zu einem Zusammenhang von Corporate Governance und der Wertschöpfung von Versicherern aufzeigen.⁷⁵⁹

Qualitative Analysen können unter zwei unterschiedlichen Aspekten vorgenommen werden.⁷⁶⁰ Einerseits können sie in Form eines offenen Interviews zur Bildung von Hypothesen genutzt werden, auf deren Basis eine wissenschaftliche Untersuchung aufgebaut werden soll. Andererseits können sie in Form eines teilstrukturierten Interviews darauf abzielen, Hypothesen zu beschreiben und zu erklären. Da in dieser Arbeit Hypothesen bereits aus der Corporate-Governance-Theorie hergeleitet wurden, dienen die Interviews der Beschreibung und Erklärung von Hypothesen.

Die Untersuchungsform des Experteninterviews wurde gewählt, da sie die Analyse von sozialen Gefügen besonders gut ermöglicht.⁷⁶¹ Zwar handelt es sich bei der Corporate Governance von Versicherungsunternehmen nicht um soziale Gefüge im engeren Sinne. Jedoch sollen mit dieser Arbeit Zusammenhänge zwischen Elementen des Governance-Systems untersucht werden sowie der Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Wertschöpfung eines Versicherers. Solche Governance-Überlegungen beruhen vor allem auf sozialen und kulturellen Interaktionen eines Versicherers. Daher wird das Experteninterview als angemessene Untersuchungsform erachtet.

Die Interviews werden als Leitfadengespräche geführt. Der Leitfaden soll sicherstellen, dass die Gespräche alle wesentlichen und in dieser Untersuchung zu analysierenden Themen berücksichtigen. Leitfadengespräche sind besonders geeignet, wenn im Interview unterschiedliche Themen behandelt werden sollen und gleichzeitig einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen. Beides ist in dieser Untersuchung der Fall.

Leitfadengespräche ermöglichen darüber hinaus, die Abfolge der Fragen je nach Gesprächsverlauf zu verändern. Auch kann der Interviewer im Fall von Unklarheiten weiter nachfragen oder Fragen umformulieren, wenn dies die Verständlichkeit erhöht oder den Gesprächsfluss fördert.⁷⁶² Fragen,

⁷⁵⁹ Siehe Bradley (2004).

⁷⁶⁰ Siehe Schnell et al. (2018, S. 225).

⁷⁶¹ Siehe Gläser und Laudel (2009, S. 12).

⁷⁶² Nach Gläser und Laudel (2009, S. 42) müssen in Leitfadeninterviews alle Fragen gestellt werden, die im Interviewleitfaden enthalten sind. Jedoch sehen Gläser und Laudel auch eine Form des offenen Interviews vor, in welchem keine festen Fragen vorgegeben

die bereits indirekt beantwortet wurden, werden nicht mehr gestellt. Einzelne Fragen können aufgrund von Zeitmangel auch entfallen.⁷⁶³ Die Möglichkeit von Nachfragen und Flexibilität ist für diese Untersuchung von besonderer Bedeutung, um der Komplexität des Themas Corporate Governance sowie dem unterschiedlichen fachlichen Hintergrund der Befragten gerecht zu werden.

In den Untersuchungen dieser Arbeit werden Primär- und Sekundäranalysen verwendet. So entsprechen die durchgeführten Einzelinterviews mit Mitarbeitern, die selbst im Governance-Kontext von Versicherern arbeiten, der Form der Primäranalyse.⁷⁶⁴ Diese Einzelinterviews wurden teilweise mit den Ergebnissen einer Dokumentenanalyse angereichert. Dabei wurden Solvabilitäts- und Finanzberichte der untersuchten Versicherer analysiert, um Widersprüche oder ergänzende Informationen zu den Aussagen der Befragten zu identifizieren. Auch die durchgeführte Dokumentenanalyse gilt als Primäranalyse. Zusätzlich wurden zwei Unternehmensberater nach ihrer Einschätzung zur Ausgestaltung von Governance-Systemen von Versicherern in Deutschland befragt. Diese Gespräche werden als Sekundäranalyse zur Plausibilisierung der Einzelinterviews genutzt.

4.1.4 Auswahl der Untersuchungseinheiten und Interviewpartner

Vor der Auswahl der Untersuchungseinheiten (UE) muss eine Grundgesamtheit definiert werden, aus der die Untersuchungseinheiten bestimmt werden kann.⁷⁶⁵ Gemäß der theoretischen Diskussion bilden alle Versicherer in Deutschland, die unter BaFin-Aufsicht stehen, die Grundgesamtheit der Untersuchung. Dies sind 550 Versicherungsunternehmen.⁷⁶⁶ Berücksichtigt man, dass Governance-Systeme in der Regel für ganze Versicherungsgruppen identisch aufgestellt werden, und dass in Deutschland normalerweise mehrere Versicherer zu einer Versicherungsgruppe gehören, reduziert sich die Zahl der Untersuchungseinheiten um mehr als die Hälfte.

Auf Basis der Grundgesamtheit muss anschließend entschieden werden, ob eine Voll- oder Teilerhebung durchgeführt werden soll.⁷⁶⁷ Da diese Arbeit einem qualitativen Forschungsansatz folgt, ist eine Vollerhebung praktisch nicht durchführbar. Dies stellt aber kein Problem dar, da insbesondere qualitative Teilerhebungen eine dezidierte Analyse von Wirkungszusammenhängen

werden. Diese Arbeit weicht demnach leicht von der Definition des Leitfadenterviews nach Gläser und Laudel ab, um den Befragten zu erlauben, eigene Themenschwerpunkte zu setzen, ohne die Befragten aufgrund von Zeitmangel zu unterbrechen.

⁷⁶³ Siehe Schnell et al. (2018, S. 293 f.).

⁷⁶⁴ Siehe Gläser und Laudel (2009, S. 43) und Schnell et al. (2018, S. 223).

⁷⁶⁵ Siehe Schnell et al. (2018, S. 239) und Gläser und Laudel (2009, S. 95)

⁷⁶⁶ Siehe BaFin (2019, S. 175). Dies beinhaltet nur Versicherer unter Bundesaufsicht ohne Pensionskassen.

⁷⁶⁷ Siehe Schnell et al. (2018, S. 241).

ermöglichen.⁷⁶⁸ Genau das soll mit dieser Arbeit erreicht werden.

Die Auswahl der Untersuchungseinheiten aus der Grundgesamtheit folgt dabei einem systematischen Prozess. Erst wird eine bewusste Auswahl von unterschiedlichen Unternehmenstypen nach subjektiven Kriterien getroffen. In der Fachliteratur wird dies als eine Auswahl typischer Fälle bezeichnet.⁷⁶⁹ Dabei werden unterschiedliche Dimensionen von Versicherern berücksichtigt. Diese sind Größe, Alter, Sparte und Rechtsform sowie die Zugehörigkeit des Versicherers zu einer Versicherungsgruppe. Die Dimensionen sind im Folgenden aufgeführt:

1. Größe
 - a. Klein: Verdiente Brutto-Beiträge kleiner 2 Mrd. Euro jährlich
 - b. Mittel: Verdiente Brutto-Beiträge zwischen 2 und 10 Mrd. Euro jährlich
 - c. Groß: Verdiente Brutto-Beiträge größer 10 Mrd. Euro jährlich
2. Alter
 - a. Versicherungs-Start-up (vor wenigen Jahren gegründet oder in der Gründungsphase)
 - b. Über Jahrzehnte etablierter Versicherer
3. Sparte
 - a. Sachversicherer (Monoliner)
 - b. Lebensversicherer (Monoliner)
 - c. Versicherungsgruppe mit mehreren Sparten
4. Rechtsform
 - a. Versicherungsanstalt des öffentlichen Rechts (VAöR)
 - b. Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)
 - c. Börsennotierte Versicherungsaktiengesellschaft (AG/SE börsennotiert)
 - d. Sonstige nicht-börsennotierte Versicherungsaktiengesellschaft (AG/SE nicht börsennotiert)
5. Zugehörigkeit zu einer Versicherungsgruppe
 - a. Kein Unternehmen einer Versicherungsgruppe
 - b. Versicherer ist Teil einer nationalen Versicherungsgruppe
 - c. Tochterunternehmen oder Niederlassung einer internationalen Versicherungsgruppe
 - d. Muttergesellschaft einer internationalen Versicherungsgruppe

Da Versicherer immer ein Unterscheidungskriterium je Dimension erfüllen, ist eine überschneidungsfreie Auswahl von Untersuchungseinheiten nicht möglich. Jedoch wurde versucht die Unternehmen so auszuwählen, dass typische Kombinationen der oben gezeigten Unterscheidungs-

⁷⁶⁸ Siehe Schnell et al. (2018, S. 291).

⁷⁶⁹ Siehe Schnell et al. (2018, S. 242).

kriterien in den Untersuchungseinheiten abgebildet sind. Außerdem sind alle Ausprägungen der genannten Dimensionen mindestens einmal in der Stichprobe vertreten.

Auf Basis der beschriebenen Mischung an Kriterien erfolgte eine Auswahl an Unternehmen. Dabei wurden Unternehmen bevorzugt, zu denen der Untersuchungsleiter oder der Lehrstuhl, an dem der Untersuchungsleiter promoviert, bereits Kontakt pflegt. Dies ist hilfreich, da eine gute Beziehung zwischen Interviewer und Befragten zu offeneren und ehrlicheren Antworten führen kann, als bei einer Vorauswahl der Interviewpartner durch offizielle Unternehmensvertreter. Der persönliche Kontakt könnte darüber hinaus das Risiko einer übertriebenen Positiv-Darstellung des eigenen Unternehmens reduzieren.⁷⁷⁰

Daher hatten alle Interviewpartner, ausgenommen ein Interviewpartner des Unternehmens 4, bereits vor dem Gespräch Kontakt zum Untersuchungsleiter. Der Kontakt zu Interviewpartner 2 des Unternehmens 4 wurde über den Lehrstuhl hergestellt. Basierend auf der beschriebenen Methodik wurden folgende Untersuchungseinheiten ausgewählt:

- **Versicherer 1:** Ein kleiner, etablierter, nationaler Versicherer. Dieser ist eine Niederlassung eines großen internationalen Versicherungskonzerns. Der Versicherer betreibt nur die Sparte Lebensversicherung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft. (Erfüllte Kriterien: 1a, 2b, 3b, 4d, 5c).
- **Versicherer 2:** Ein national agierendes Versicherungs-Start-up in der Gründungsphase. Der Vorstand besteht aus Personen unterschiedlicher Nationalitäten und plant eine schnelle internationale Expansion. Der Versicherer betreibt die Sparte Sachversicherung als Aktiengesellschaft. (Erfüllte Kriterien: 1a, 2a, 3a, 4d, 5a).
- **Versicherer 3:** Ein etablierter, mittelgroßer Versicherer des öffentlichen Rechts. Er betreibt in einem Konzern mehrere Versicherungssparten. (Erfüllte Kriterien: 1b, 2b, 3c, 4a, 5b).
- **Versicherer 4:** Eine kleine, etablierte Versicherungsgruppe mit einem Sach- und Lebensversicherer in der Rechtsform des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit. Der Versicherer agiert national. (Erfüllte Kriterien: 1a, 2b, 3c, 4b, 5b).
- **Versicherer 5:** Eine große, national agierende Versicherungsgruppe in der Rechtsform der Aktiengesellschaft. Der etablierte Versicherer betreibt Geschäft in einer Versicherungsgruppe mit allen Sparten. Versicherer 5 ist eine Tochtergesellschaft von Versicherer 6. (Erfüllte Kriterien: 1c, 2b, 3c, 4c, 5b).
- **Versicherer 6:** Eine große, international agierende Versicherungsgruppe in der Rechtsform der

⁷⁷⁰ In Expertenkreisen auch Katharsis-Effekt genannt: Eine Kommunikationssituation, in der ein Experte sich selbst inszeniert und vorwiegend sein Selbstdarstellungsbedürfnis befriedigt (siehe Littig und Menz (2005, S. 183)).

Aktiengesellschaft. Der etablierte Versicherer agiert in mehr als 50 Ländern und betreibt Geschäft in allen Sparten. (Erfüllte Kriterien: 1c, 2b, 3c, 4c, 5b).

Um in den Interviews einen Überblick über alle Unternehmensprozesse zu erhalten, wurden Interviewpartner aus dem Steuerungs-, Kontroll- und Governance-Umfeld der Versicherer ausgewählt. Es wurde darauf geachtet, dass die Interviewpartner kein stark begrenztes Aufgabengebiet innehaben, sondern in ihrer täglichen Arbeit einen Überblick über viele Elemente, Funktionen und Prozesse des Governance-Systems erhalten, beispielsweise aufgrund einer Führungsposition oder einer starken Interaktions-Rolle.

Bei der Befragung eines Interviewpartners je Untersuchungseinheit können aber Probleme auftreten. Zum einen könnten einzelne Interviewpartner nur einen begrenzten Überblick über das Governance-System haben. Zum anderen besteht die Gefahr, dass auf unpräzises Deutungswissen zurückgegriffen wird. Um diese Probleme einzugrenzen, werden zwei Personen je Untersuchungseinheit befragt. Dabei wird darauf geachtet, dass beide Interviewpartner jeweils unterschiedliche Stellenprofile aufweisen. Eine Ausnahme bildet das Unternehmen 2. Da sich dieses Versicherungs-Start-up in der Gründungsphase befindet, sehr klein ist und noch nicht alle Governance-Spezifika voll ausgeprägt sind, wurde auf einen zweiten Interviewpartner verzichtet. Folgende Personen wurden auf Basis von persönlichen Kontakten des Untersuchungsleiters oder des Lehrstuhls ausgewählt:

- **Versicherer 1**
 1. Mitarbeiter im Bereich IKS und qualitatives Risikocontrolling (Interviewpartner 1-1)
 2. Mitarbeiter im Bereich Produkt-Risikocontrolling (Interviewpartner 1-2)
- **Versicherer 2:** Leiter der Internen Audit-Funktion (Interviewpartner 2-1)
- **Versicherer 3**
 1. Stellvertretender Abteilungsleiter Risikocontrolling (Interviewpartner 3-1)
 2. Mitarbeiter der Internen Audit-Funktion mit Fokus Betrieb (Interviewpartner 3-2)
- **Versicherer 4**
 1. Abteilungsleiter Produktmathematik Versicherungsbestand (Interviewpartner 4-1)
 2. IKS-Koordinator aus dem Bereich Compliance (Interviewpartner 4-2)
- **Versicherer 5**
 1. Mitarbeiter im Bereich Reservierung (Interviewpartner 5-1)
 2. Leiter der Internen Audit-Funktion (Interviewpartner 5-2)
- **Versicherer 6**
 1. Verantwortlicher für Risiko-Governance (Interviewpartner 6-1)
 2. Governance-Verantwortlicher für die Versicherungsgruppe einschließlich aller

Tochterunternehmen (Interviewpartner 6-2)

Um die Ergebnisse der Einzelinterviews zu validieren und eine Einordnung der Untersuchungsergebnisse zu ermöglichen, wurden zusätzlich Interviews mit zwei Unternehmensberatern einer Big Four Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geführt. Folgende Berater wurden befragt:

1. Ein Senior Partner im Bereich Versicherungsberatung und -Prüfung mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung in der Versicherungswirtschaft.
2. Ein Senior Manager im Bereich Versicherungsberatung mit mehr als sieben Jahren Berufserfahrung in der Versicherungswirtschaft.

Trotz des umfangreichen Interviewmaterials ist fraglich, ob 13 Interviews ausreichend sind, um das theoretische Rahmenmodell dieser Arbeit praktisch zu fundieren. In der Literatur zu Experteninterviews wird keine Anzahl an Interviews genannt, die für die Durchführung einer empirisch-qualitativen Untersuchung notwendig ist. In der Literatur zur Grounded Theory, eine mit dem qualitativen Experteninterview verwandte qualitative Forschungsmethode, wird jedoch auf den Umfang von benötigtem Material eingegangen. Die Grounded Theory spricht dabei von einer theoretischen Sättigung der Analyse.⁷⁷¹ Dies bedeutet, dass im Rahmen der Grounded Theory so lange Personen befragt und Quellen kodiert werden, bis keine wesentlichen neuen Kategorien oder Argumente mehr in den Quellen identifiziert werden können. Die aus der Untersuchung abgeleiteten Theorien gelten damit als gesättigt, bzw. als fundiert oder grounded.

Da fast jeder der 13 Befragten neue Kategorien oder Erkenntnisse in die Befragung einbrachte, kann die Untersuchung mit 13 Befragten noch nicht als fundiert bezeichnet werden.⁷⁷² Daher werden fünf weitere Mitarbeiter aus fünf unterschiedlichen Versicherungsunternehmen befragt. Bei den befragten Personen handelt es sich um folgende Interviewpartner:

1. **Interview 8**

Versicherer: Eine internationale Rückversicherungsgruppe mit Sitz in Deutschland, einschließlich Erstversicherer als Tochterunternehmen. (Kriterien: 1c, 2b, 3c, 4c, 5d).

Befragter: Mitarbeiter im Bereich Risikocontrolling.

2. **Interview 9**

Versicherer: Eine national agierende Erstversicherungsgruppe mit Sach- und Lebensversicherungsgeschäft; darüber hinaus Schwestergesellschaft einer Bank. (Kriterien: 1b, 2b, 3c, 4d, 5b).

Befragter: Mitarbeiter im Bereich Vertriebssteuerung, vorher in der Produktentwicklung tätig.

⁷⁷¹ Siehe Glaser und Strauss (1967, S. 61 f.).

⁷⁷² Siehe Auswertung der Interviews in Kapitel 4.2.

3. **Interview 10**

Versicherer: Ein Tochterunternehmen einer internationalen Versicherungsgruppe, spezialisiert auf die Abwicklung von Altbeständen in der Lebensversicherung. (Kriterien: 1a (kein Neugeschäft), 2b, 3b, 4d, 5c).

Befragter: Mitarbeiter im Bereich Risikocontrolling; vorher im Rechnungswesen tätig.

4. **Interview 11**

Versicherer: Eine überwiegend national agierende Versicherungsgruppe mit den Sparten Sach-, Leben- und Rückversicherung. (Kriterien: 1b, 2b, 3c, 4b, 5b/d).

Befragter: Chief Risk Officer, vorher mehrere Jahre in der Versicherungsberatung tätig.

5. **Interview 12**

Versicherer: Eine national agierende Versicherungsgruppe mit Schwerpunkt auf Lebens- und Krankenversicherung. (Kriterien: 1b, 2b, 3c, 4b, 5b).

Befragter: Bereichsleiter Vertriebssteuerung, vorher Mitarbeiter im Bereich Innenrevision.

Da mit den Interviews 8 bis 12 lediglich untersucht werden soll, ob mit den bisher geführten Interviews eine Sättigung eingetreten ist, wird auf einen zweiten Interviewpartner je Unternehmen verzichtet. Um Rückschlüsse auf eine theoretische Sättigung zu erhalten, wurden die Interviews mit Interviewpartnern 8 bis 12 weniger strukturiert geführt. Dies bedeutet, dass weniger stark an dem Leitfaden festgehalten wurde. Für den Fall, dass die Befragten einzelne Kategorien nicht von selbst angesprochen haben, wurde nicht immer aktiv nach den Kategorien gefragt. Dafür wurde ein umso stärkeres Augenmerk auf weitere genannte Governance-Aspekte und Argumente gelegt, die nicht Teil der bisherigen Analyse waren. Dabei wurde festgestellt, dass mit dem Führen der weiteren fünf Interviews eine Sättigung oder auch Fundierung der Theorie erreicht werden konnte, da keine neuen Kategorien hinzukamen.⁷⁷³

Einschließlich der Überprüfung der Sättigung wurden somit 18 Experten befragt (Experten 1-1 bis 6-2, Berater 7-1 und 7-2 sowie Experten 8 bis 12 zur Überprüfung der theoretischen Sättigung). Alle Interviewpartner wurden getrennt voneinander befragt. Es wurden Frauen und Männer interviewt, das Geschlecht jedoch in der Transkription anonymisiert. Informationen zu den durchgeführten Interviews und zu den Befragten sind in Appendix 1.1 aufgeführt.

4.1.5 Datenerhebung, -erfassung und -analyse

Entsprechend der Konzeptspezifikation erfolgt die Datenerhebung mittels teilstrukturierten Interviews in Einzelbefragungen. Alle Interviews wurden zwischen dem 09. Mai und 09. November

⁷⁷³ Siehe Kapitel 4.2.7. Es wurden lediglich Unterkategorien ergänzt.

2018 geführt, teils persönlich und teils telefonisch. Die Datenerhebung sowie deren Erfassung und Analyse erfolgte vollständig durch den Studienleiter. Interviewschulungen waren daher nicht nötig.⁷⁷⁴

Interview	Dauer in Minuten ⁷⁷⁵	Transkript (Zeichen mit Leerzeichen (Tsd.))	Transkript: Seiten
Interview 1-1	41	21	8
Interview 1-2	48	37	15
Interview 2-1	46	26	9
Interview 3-1	37	27	11
Interview 3-2	55	40	14
Interview 4-1	49	38	14
Interview 4-2	46	38	13
Interview 5-1	37	32	12
Interview 5-2	42	36	11
Interview 6-1	47	34	11
Interview 6-2	29	21	7
Interview 7-1	32	27	11
Interview 7-2	40	31	10
Interview 8	61	50	17
Interview 9	45	38	12
Interview 10	48	36	12
Interview 11	58	39	13
Interview 12	45	39	13
Summe	806	610	213

Tabelle 36: Übersicht über die Datenerhebung und Datenerfassung.

Für jedes Interview war ein Zeitraum von einer Stunde angesetzt. Ohne Einführung und Verabschiedung dauerten die Interviews im Durchschnitt 48 Minuten. Einführung und Verabschiedung dauerten zwischen 10 und 15 Minuten. Alle Interviews wurden mit vorheriger Zustimmung der Interviewpartner aufgenommen. Für die Transkription entstanden 13,5 Stunden Audioaufnahme der reinen Interviews ohne Begrüßung, Einführung und Verabschiedung. Die Interviews wurden auf 213 Textseiten transkribiert und vereinzelt auf Basis von Dokumentenreviews mit weiteren Informationen angereichert.⁷⁷⁶ Als Untersuchungsgegenstand bieten sich hierbei insbesondere die Solvabilitäts- und Finanzberichte der Versicherer an sowie mögliche weitere Veröffentlichungen oder Presseartikel zu den einzelnen Untersuchungseinheiten. Tabelle 36 gibt

⁷⁷⁴ Siehe Schnell et al. (2018, S. 320).

⁷⁷⁵ Ohne Einführung und Verabschiedung.

⁷⁷⁶ Zur Methodik des Dokumenten-Reviews – auch als Inhaltsanalyse bezeichnet – siehe Schnell et al. (2018, S. 370).

einen Überblick zu den Kennzahlen der einzelnen Interviews.

Interview 1-1 wurde als Pre-Test durchgeführt. Im Pre-Test wird überprüft, ob der Interviewte die Fragen versteht, das Interview kontinuierlich abläuft und wie lange die Befragung etwa dauert.⁷⁷⁷ Nach Durchführung des Interviews wurde der Leitfaden mit dem Think-aloud-Verfahren getestet: Dem Befragten wurde dabei die Möglichkeit geben, seine Gedanken zum Gespräch laut zu äußern.⁷⁷⁸ Dabei wurde im Pre-Test festgestellt, dass die Fragen im Wesentlichen verständlich sind, der Befragte jedoch bei einer Frage zum Stocken kam.⁷⁷⁹ Bei dieser Frage handelte es sich aber lediglich um eine Nachfrage des Studienleiters und nicht um ein Kernthema des Interviewleitfadens. Darüber hinaus bestätigte der Befragte im Pre-Test ausdrücklich die Angemessenheit des Leitfadens für den genannten Untersuchungszweck.⁷⁸⁰ Auch wollte er nichts mehr hinzufügen, was ein erstes Indiz für die Angemessenheit der theoriegeleiteten Kategoriebildung darstellt.

Im Anschluss an den Pre-Test wurden alle weiteren Interviews geführt. Da aus wissenschaftlicher Sicht die Ergebnisse des Pre-Tests für die Untersuchung selbst verwendet werden können,⁷⁸¹ fließt der Pre-Test als vollwertiges Interview in die nachfolgende Untersuchung ein.

Die aufgenommenen Interviews wurden anschließend transkribiert. Zur Transkription wurde die Software f4transkript verwendet. Es wurden inhaltlich-semantische Transkripte mit geglätteter Sprache erstellt. Dabei lag der Fokus auf den Inhalten der Redebeiträge.⁷⁸² Auf eine gesprächsanalytische Transkription wurde verzichtet, da die Analyse der inhaltlichen Aussagen der Interviewpartner im Vordergrund stehen soll. Die inhaltlich-semantische Transkription greift auf die Transkriptionsregeln von Kuckartz zurück, die für diese Arbeit leicht modifiziert wurden:⁷⁸³

- Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich und zusammenfassend
- Keine Transkription von Dialekten
- Sprache und Interpunktion kann leicht geglättet werden
- Alle Angaben, die einen Rückschluss auf die Untersuchungseinheit oder die interviewte Person ermöglichen, werden anonymisiert
- Pausen werden mit Punkten in Klammern gekennzeichnet; jeder Punkt steht für eine Sekunde Sprechpause; Sprechpausen über drei Sekunden werden als Zahlen in einer Klammer vermerkt

⁷⁷⁷ Siehe Gläser und Laudel (2009, S. 107 ff.), Schnell et al. (2018, S. 316) sowie Kaiser (2014, S. 69).

⁷⁷⁸ Siehe Schnell et al. (2018, S. 318).

⁷⁷⁹ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 82 - 84).

⁷⁸⁰ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 84).

⁷⁸¹ Siehe u.a. Kaiser (2014, S. 60).

⁷⁸² Siehe Dressing und Pehl (2018, S. 18).

⁷⁸³ Verkürzte Darstellung, angewandt auf diese Untersuchung, nach Kuckartz et al. (2008, S. 27 f.).

- Die interviewende Person wird mit einem I bezeichnet, die befragte Person bzw. der Interviewpartner mit einem B
- Mit jedem Sprecherwechsel beginnt ein neuer Absatz

Zur besseren Verständlichkeit wird zusätzlich auf weitere Regeln von Dressing und Pehl zurückgegriffen:⁷⁸⁴

- Rezeptionssignale und Fülllaute aller Personen (Ähm, hm) werden mit transkribiert; in Klammern kann eine Ergänzung zu den Lauten vorgenommen werden (z.B. bejahend, verneinend)
- Sprechüberlappungen werden mit // gekennzeichnet
- Unverständliche Textteile werden mit (unv.) gekennzeichnet

Zuletzt wurden zwei weitere eigene Transkriptionsregeln hinzugefügt, die als nötig erachtet wurden, um die Vollständigkeit und Wesentlichkeit der transkribierten Aussagen sicherzustellen:

- Weitere Anmerkungen und Anonymisierungen werden in eckigen Klammern notiert
- Auslassungen werden mit [...] gekennzeichnet

Kontrovers wird in der Fachliteratur diskutiert, ob Auslassungen in der Transkription vorgenommen werden dürfen, sofern diese durch den Transkribierenden als nicht bedeutend erachtet werden. Die Literatur gibt zu bedenken, dass mit der Entscheidung der verkürzten Transkription das nicht berücksichtigte Material unmittelbar verloren ist.⁷⁸⁵ Es gibt jedoch auch Gründe, die für das Vornehmen von Auslassungen bei der Transkription sprechen. Wenn z.B. Wiederholungen oder irrelevante Themen ausgelassen werden, dient dies der Vereinfachung und kann die Qualität der Analyse verbessern. Im Fall einer Verknüpfung von Audio- und Textdatei in der Transkriptions- und Analysesoftware wird darüber hinaus das Problem des verlorenen Materials minimiert.⁷⁸⁶ Denn auch wenn Auslassungen im Text vorgenommen werden, können diese jederzeit, durch klicken auf die Auslassungsstelle, von der Audioaufnahme nachgehört werden. Solche Verknüpfungen werden durch die verwendete Transkriptionssoftware f4transkript sichergestellt. Außerdem erfolgt die Datenerhebung, -erfassung und -analyse durch den Studienleiter selbst. Auch dies reduziert die Gefahr, dass Material verloren geht.

Die Transkripte wurden teilweise mit Kommentaren ergänzt. Diese Kommentare stellen Erkenntnisse dar, die aus der Dokumentenanalyse erlangt wurden. Auch wurden Kommentare hinzugefügt, wenn der Befragte nach Beendigung der Aufnahme noch einzelne Aspekte zum Interview ergänzt hat.

⁷⁸⁴ Siehe Dressing und Pehl (2018, S. 21 f.).

⁷⁸⁵ Siehe Kaiser (2014, S. 95).

⁷⁸⁶ Siehe Kaiser (2014, S. 96).

Analog empfiehlt die Fachliteratur, entsprechende Gedanken als Memos mit in die Analyse aufzunehmen und für die Interviewauswertung zu verwenden.⁷⁸⁷

Die Datenanalyse erfolgt im Analyseprogramm f4analyse in Form einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse⁷⁸⁸. Zentral in der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Strukturierung des Materials nach zwei Dimensionen, nämlich nach Fällen und Kategorien. Die zwei strukturierenden Dimensionen werden dabei in einer so genannten Profilmatrix abgebildet.⁷⁸⁹ Die Kategorisierung des Materials wird auch als Kodierung bezeichnet. Um Muster in den Ausprägungen der einzelnen Kategorien zwischen den Untersuchungseinheiten noch besser zu analysieren, erfolgte im Anschluss an die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse zusätzlich eine typisierende Inhaltsanalyse.⁷⁹⁰

Die Kategorie-Bildung bzw. Kodierung kann nach zwei unterschiedlichen Methoden erfolgen. Die deduktive Kategorie-Bildung leitet die Kategorien direkt aus der Forschungsfrage ab, ohne das Forschungsmaterial zu sichten.⁷⁹¹ Bei der induktiven Kategorie-Bildung werden die Kategorien hingegen direkt an Hand des Forschungsmaterials gebildet, also auf Basis der Antworten der Befragten.⁷⁹² In Kapitel 4.1.2 wurde bereits ein theoriegeleitetes Kategorie-Schema für die Untersuchung aufgestellt. Deshalb folgt diese Arbeit einer deduktiven Kategorie-Bildung. In Bezug auf die Variable *Ausgestaltung des Governance-Systems* gibt es zehn Kategorien mit 23 Unterkategorien.⁷⁹³ Für die Variable *Wertschöpfung durch Corporate Governance* gibt es zwei Kategorien mit sieben Unterkategorien.

Um die Qualität der Kodierung zu erhöhen, schlägt Mayring eine induktive Revision der Kategorisierung nach zehn bis 50 Prozent des Materials vor.⁷⁹⁴ Dies erfolgte nach fünf geführten Interviews, also nach etwa der Hälfte der ersten Interviewrunde. Eine erneute induktive Kategorisierung erfolgte nach dem Führen der Experteninterviews 1-1 bis 7-2. Dabei wurden auf Basis der Antworten drei neue Unterkategorien eingeführt. Diese sind in Tabelle 33 kursiv hervorgehoben. Nach einer Erstkodierung wurden alle Interviews in einem zweiten Durchlauf erneut kodiert. Dies soll sicherstellen, dass alle wesentlichen Aussagen in dem kodierten Material enthalten

⁷⁸⁷ Siehe Glaser und Strauss (1967, S. 113).

⁷⁸⁸ Siehe Mayring (2015, S. 69 ff. und 103) und Kuckartz (2016, S. 28). Die Analyse wird in den Kapiteln 4.2.2 bis 4.2.5 durchgeführt.

⁷⁸⁹ Siehe Kuckartz (2016, S. 49) sowie Tabelle 38 in Kapitel 4.2.1.

⁷⁹⁰ Siehe Mayring (2015, S. 103). Die Analyse wird in Kapitel 4.2.6 durchgeführt.

⁷⁹¹ Siehe Kuckartz (2016, S. 64).

⁷⁹² Siehe Kuckartz (2016, S. 72).

⁷⁹³ Kuckartz schlägt analog das Bilden von Haupt- und Unterkategorien vor. Dabei sollen, wie in dieser Untersuchung berücksichtigt, zehn bis maximal 20 Hauptkategorien und entsprechende Unterkategorien gebildet werden (siehe Kuckartz (2016, S. 97)).

⁷⁹⁴ Siehe Mayring (2015, S. 86).

sind. Das Ergebnis der Kodierung zeigt Tabelle 37 in Form einer quantifizierten Profilmatrix.

Abschließend wurden die kodierten Textstücke gebündelt, erneut selektiert und auf Kernaussagen konzentriert.⁷⁹⁵ Aus den konzentrierten Textstellen wurde analog zur quantifizierten Profilmatrix in Tabelle 37 eine Profilmatrix mit qualitativen Aussagen erstellt. Das Ergebnis der konzentrierten Kernaussagen zeigen die Tabellen 38 bis 48 in Kapitel 4.2 sowie Tabellen 52 bis 62 in Appendix 1.2. Die qualitative Profilmatrix gibt die Kernaussagen der Untersuchungsergebnisse wieder.

Die Interviews wurden bei der Transkription anonymisiert. Dennoch werden die Transkripte dieser Arbeit nicht angehängt. Grund dafür ist, dass bei zusammenhängender Lektüre die Anonymität von Interviewpartnern und Versicherungsunternehmen gefährdet sein könnte. Das Interviewmaterial wurde jedoch vom Studienleiter archiviert. Rückfragen zu dem transkribierten Material können direkt an den Studienleiter gerichtet werden.

4.2 Inhaltsanalyse der empirisch-qualitativen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirisch-qualitativen Untersuchung diskutiert. Die Ergebnisse basieren auf dem in Kapitel 4.1 hergeleiteten Untersuchungsdesign.

4.2.1 Überblick über die geführten Interviews

Die quantifizierte Profilmatrix in Tabelle 37 gibt einen ersten Überblick über die geführten Interviews. Sie zeigt die Ergebnisse der Kodierung. Auf das Darstellen von Unterkategorien wurde in der Profilmatrix aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet. Die Elemente der Matrix geben an, wie viele Textstellen in einem Interview identifiziert wurden, in denen ein Befragter auf die jeweilige Kategorie eingeht. In diesem Abschnitt erfolgt eine Interpretation der dargestellten übergreifenden Ergebnisse. Eine Interpretation der qualitativen Aussagen zu den einzelnen Kategorien erfolgt in den Kapiteln 4.2.2 bis 4.2.5. Die zur theoretischen Sättigung geführten Interviews 8 bis 12 werden zur Verbesserung der Übersichtlichkeit nicht in diesem Kapitel aufgeführt, sondern werden separat in Appendix 1.2 dargestellt sowie in Kapitel 4.2.7 diskutiert.

Es wurden im Durchschnitt 39 Textstellen je Befragtem kodiert. Dies entspricht etwa drei kodierten Textstellen je Kategorie oder 1,2 kodierten Textstellen je Unterkategorie. Am stärksten diskutiert wurde über die Kategorien Zusammenarbeitsmodell (98 zugewiesene Textstellen), Governance und Wertschöpfung (72 zugewiesene Textstellen) und Internes Kontrollsystem (66 zugewiesene Textstellen). Dabei zeigte sich, dass bei den Befragten ein überproportionaler Gesprächsbedarf in

⁷⁹⁵ Gemäß Materialreduzierung durch die Zusammenfassung nach Mayring (2015, S. 85).

Bezug auf die genannten Themen bestand.⁷⁹⁶ Die am häufigsten genannten Themen stimmen dabei mit den Themenschwerpunkten dieser Arbeit überein.

Hierbei ist Folgendes anzumerken: Mayring nutzt die Analyse der Häufigkeit der Nennung einer Kategorie als ein Kernelement zur Interpretation der Bedeutung der einzelnen Kategorien.⁷⁹⁷ Jedoch kann die Nennung einer Kategorie durch Befragte auch im Kontext einer strikten Ablehnung des entsprechenden Themas erfolgen. Auf Basis der Analyse in den nachfolgenden Kapiteln kann jedoch festgestellt werden, dass die meist eigenständigen Nennungen der Kategorien fast ausschließlich als Zustimmung zu einem Thema zu werten sind. Damit dürfte die Häufigkeit der Nennung zumindest eine Tendenzaussage zur Bedeutung der Kategorien in der Versicherungspraxis ermöglichen.

Thema ⁷⁹⁸ /Interview Nr.	1-1	1-2	2-1	3-1	3-2	4-1	4-2	5-1	5-2	6-1	6-2	7-1	7-2	Summe
Governance-Verantwortlichkeiten (1)	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	7	3	50
Steuerungs- & Kontrollrahmen (2)	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	16
Internes Kontrollsystem (3)	6	4	5	7	6	6	5	7	5	4	0	6	5	66
Unternehmens- & Risikokultur (4)	4	5	4	6	5	3	3	2	7	3	7	4	4	57
Risikosteuernde Funktionen (5)	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	8
Unterstützungsfunktionen (6)	5	0	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	19
Kontrollfunktionen & -werkzeuge (7)	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	17
Zusammenarbeitsmodell (8)	5	10	5	9	10	12	10	8	8	7	2	9	3	98
Eignungsanforderungen (9)	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	5	2	33
Proportionalität & Wesentlichkeit (10)	5	2	2	4	7	1	6	1	2	4	2	5	2	43
Governance & Wertschöpfung (11)	3	9	3	5	6	5	7	5	4	4	5	9	7	72
Governance-Selbsteinschätzung (12)	1	1	1	1	2	1	0	2	1	1	1	2	0	14
Weitere Themen (13)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	15
Summe	42	39	33	46	48	39	43	32	40	33	27	53	33	508

Tabelle 37: Ergebnis der Kodierung in Form einer aggregierten, quantifizierten Profilmatrix.

Das Thema Unternehmens- und Risikokultur (4), welches in dieser Arbeit als eines der essentiellen Elemente von Corporate Governance behandelt wird, wurde mit einer Kodierung von 57 Textstellen lediglich als viertwichtigstes Thema eingeschätzt. Dies zeigt, dass das Thema Kultur noch nicht von

⁷⁹⁶ Dies wird von den Befragten auch selbstständig bestätigt (siehe u.a. Transkripte zu Interview 4-1 (2018, Abs. 146), Interview 5-2 (2018, Abs. 8) und Interview 6-1 (2018, Abs. 60)).

⁷⁹⁷ Siehe Mayring (2015, S. 107).

⁷⁹⁸ Die Namen der Kategorien sind an dieser Stelle verkürzt dargestellt. Die vollständigen Namen finden sich in Kapitel 4.1.2.

allen Befragten als festes Element von Corporate Governance angesehen wird.⁷⁹⁹ Am seltensten kodiert wurden die Kategorien risikosteuernde Funktionen (5), Governance-Selbsteinschätzung (12) sowie weitere Themen (13).

Dies ist nicht überraschend, da die Befragten bei dem Thema Governance-Selbsteinschätzung (12) meist lediglich an einer Stelle des Interviews eine Indikation des Wertschöpfungspotentials von Corporate Governance für ihr Unternehmen angeben. Die wenigen Kodierungen bei weiteren Themen (13) deuten darauf hin, dass das theoriegeleitete Kategorie-System alle wesentlichen Governance-Themen enthält und kaum neue Themen von den Befragten ergänzt wurden.⁸⁰⁰ Kapitel 4.2.5 zeigt darüber hinaus, dass die kodierten Stellen zu weiteren Themen keine Systematik aufweisen, sondern nur Unterpunkte oder Folgen bereits diskutierter Governance-Aspekte darstellen. Somit wurden die Antworten unter der Kategorie weitere Themen subsummiert und keine eigenen Kategorien für die einzelnen Antworten gebildet. In Bezug auf die geringe Relevanz des Themas risikosteuernde Funktionen (5) kann festgestellt werden, dass viele Befragte das Thema integriert mit den Themen Unterstützungsfunktionen (6) und Proportionalität und Wesentlichkeit (10) betrachtet haben. Deshalb wurden zu risikosteuernden Funktionen (5) nur wenige Textstellen markiert.

Die Auswertung der Interviews zeigt außerdem, dass einzelne Themenkomplexe sehr stark miteinander verbunden sind. Dies zeigt sich darin, dass die Befragten in einer Aussage oft auf mehrere Kategorien gleichzeitig eingehen. Aus diesem Grund wurden Unterkategorien in der Analyse meist mehr als eine Textstelle je Interview zugewiesen. Als eng miteinander verbundene Themenkomplexe zeigen sich folgende Kategorien:

- Risikosteuernde Funktionen (5), Unterstützungsfunktionen (6) und Internes Kontrollsystem (3)⁸⁰¹
- Unterstützungsfunktionen (6) und Proportionalität und Wesentlichkeit (10)⁸⁰²
- Governance und Wertschöpfung (11) und Governance-Selbsteinschätzung (12)⁸⁰³
- Steuerungs- und Kontrollrahmen (2), Zusammenarbeitsmodell (8) und Unternehmens- und Risikokultur (4)⁸⁰⁴

⁷⁹⁹ Siehe u.a. Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 32), Interview 1-2 (2018, Abs. 126) und Interview 3-1 (2018, Abs. 46).

⁸⁰⁰ In der Kategorie *weitere Themen (13)* wurden sowohl Aussagen auf die Frage „Weitere Themen“ kodiert als auch zusätzliche angesprochene Themen, die nicht durch die vorhandenen Kategorien abgedeckt waren. Diese Themen werden einzeln in Kapitel 4.2.5 dargestellt. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass 13 der 15 Kategorisierungen sich auf Aussagen bezogen, in denen die Interviewpartner wiedergaben, dass keine wesentlichen Themen ausgelassen wurden.

⁸⁰¹ Siehe Kapitel 4.2.2.5 zu Risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen sowie u.a. Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 44) sowie Interview 6-1 (2018, Abs. 36).

⁸⁰² Siehe Kapitel 4.2.2.5 und 4.2.2.9 sowie u.a. Transkripte zu Interview 4-2 (2018, Abs. 20), Interview 5-2 (2018, Abs. 44) und Interview 7-1 (2018, Abs. 66).

⁸⁰³ Siehe u.a. Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 69 ff.), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 65 ff.), zu Interview 3-1 (2018, Abs. 103 ff.), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 141 ff.), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 51 ff.) sowie zu Interview 6-1 (2018, Abs. 51 ff.).

⁸⁰⁴ Siehe Kapitel 4.2.2.2 und 4.2.2.7 sowie u.a. Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 18), Interview 6-2 (2018, Abs. 10) und

In Bezug auf die Kategorien risikosteuernde Funktionen (5) und Unterstützungsfunktionen (6) wurde insbesondere die Abgrenzung der Funktionen eines Versicherers untersucht. Hierbei gaben viele der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen eine graduelle Abgrenzung der Funktionen über das Interne Kontrollsystem (3) erfolgt.⁸⁰⁵ Deshalb werden Kategorien 5 und 6 nachfolgend gemeinsam in Kapitel 4.2.2.5 diskutiert. Im Kontext der Einordnung von Unterstützungsfunktionen (6) wurde von den Befragten außerdem oft mit Grundsätzen der Proportionalität und Wesentlichkeit (10) argumentiert. Da im Kontext der Proportionalität und Wesentlichkeit aber noch weiterführende Themen von den Befragten genannt wurden, wird diesem Thema ein eigenes Kapitel (Kapitel 4.2.2.9) gewidmet.

Auch die Kategorien Governance und Wertschöpfung (11) und Governance-Selbsteinschätzung (12) wurden häufig im gleichen Kontext genannt. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da eine Einschätzung des Wertschöpfungspotentials von Corporate Governance oft mit einer Einschätzung zur Ausgestaltung des eigenen Governance-Systems einhergeht. Somit werden die Kategorien 11 und 12 nachfolgend gemeinsam in Kapitel 4.2.3 diskutiert.

Außerdem wurde ein enger Zusammenhang zwischen den drei Kategorien Kontrollfunktionen und -werkzeuge (7), Zusammenarbeitsmodell (8) und Unternehmens- und Risikokultur (4) festgestellt. Dieser Zusammenhang bezieht sich insbesondere auf die Einbindung von Kontrollfunktionen in wesentliche Geschäftsprozesse des Versicherers. Da die Diskussion der Unternehmens- und Risikokultur sowie der Kontrollfunktionen und -werkzeuge aber über die Einbindung von Kontrollfunktionen in Geschäftsprozesse hinausgeht, wurde allen drei Kategorien ein eigenes Kapitel gewidmet. Alle weiteren Kategorien werden ebenfalls einzeln ausgewertet und diskutiert.

Die eng miteinander verbundenen Themenkomplexe bestärken die Interdependenzen zwischen den einzelnen Elementen im Corporate-Governance-Rahmenmodell. Sie stehen dabei im Einklang mit den Überlegungen der Governance-Theorie. Somit stellen die Interdependenzen ein erstes Indiz dafür dar, dass das theoriegeleitete Rahmenmodell auch für die Versicherungspraxis relevant ist.

Darüber hinaus fällt in der übergreifenden Analyse auf, dass die Anzahl der Kodierungen zwischen den Interviewpartnern stark schwankt. Besonders viele Kodierungen wurden bei Interviewpartner 7-1 vorgenommen. Dieser konnte als Senior Partner einer Beratung einen besonderen Marktüberblick über alle Themen und Untersuchungseinheiten geben.⁸⁰⁶ Auch entstanden bei Unternehmen 3 überdurchschnittlich viele Kodierungen. Dies könnte auf die lange Berufserfahrung von

Interview 7-1 (2018, Abs. 6).

⁸⁰⁵ Siehe Kapitel 4.2.2.5.

⁸⁰⁶ Siehe Appendix 1.2, Kurzbeschreibung zu Interview 7-1.

Interviewpartner 3-1 in verschiedenen Unternehmen⁸⁰⁷ bzw. auf das außerordentlich lange Interview mit Interviewpartner 3-2 zurückzuführen sein.⁸⁰⁸ Andere Befragte hingegen konnten aufgrund eines weniger breiten Einblicks in Governance-Themen oder geringerer Berufserfahrung weniger Argumente zum Themenkomplex Governance beisteuern oder wiederholten sich in den Gesprächen. Zuletzt sind in der Matrix fünf Kategorien erkennbar, die in einzelnen Interviews nicht kodiert wurden. Dies betrifft die Kategorien risikosteuernde Funktionen (5) und Unterstützungsfunktionen (6) bei Interviewpartner 1-2. Der Grund dafür könnte sein, dass der Interviewpartner in einer sehr spezialisierten Rolle einer Kontrollfunktion arbeitet und nur über ein begrenztes Maß an Berufserfahrung verfügt.⁸⁰⁹ Dadurch fehlt ihm möglicherweise der Überblick über einzelne unternehmensübergreifende Themen. Gleiches gilt für Interviewpartner 5-1, der ebenfalls keine Aussage zu risikosteuernden Funktionen tätigte.⁸¹⁰ Weitere Lücken in der Kodierung weist das Interview 6-2 auf. Hier wurde das Thema Internes Kontrollsystem (3) ausgeklammert, da der Interviewpartner nur für ein kurzes Interview zur Verfügung stand und dieses Thema bereits umfassend in Interview 6-1 abgehandelt wurde. Die fehlende Kodierung bei Interviewpartner 7-2 ist damit zu erklären, dass der Interviewpartner als Berater nicht nach einer Einschätzung zur Wertschöpfung des eigenen Unternehmens gefragt wurde.⁸¹¹ Eine entsprechende Kodierung erfolgte jedoch bei Interviewpartner 7-1, da dieser Berater aufgrund seiner langjährigen Berufserfahrung eine Einschätzung zu unterschiedlichen Unternehmen im Versicherungsmarkt abgeben konnte. Darüber hinaus wurden bei einzelnen Interviewpartnern einige Unterkategorien nicht kodiert, weil die Interviewpartner selbst nicht auf die Themen eingingen.

Da in der Regel zwei Interviews je Untersuchungseinheit durchgeführt wurden, konnten allen Kategorien und Unterkategorien je Untersuchungseinheit mindestens eine Aussage zugeordnet werden. Bei vielen Unterkategorien konnten je Untersuchungseinheit mehrere Aussagen von unterschiedlichen Interviewpartnern berücksichtigt werden. Dies zeigt, dass ausreichend Material zur Verfügung steht, um jede der identifizierten Kategorien im Folgenden zu diskutieren.

Zusammenfassend zeigt die übergreifende Analyse, dass die genannten Themengebiete mit den Schwerpunkten des Governance-Rahmenmodells dieser Arbeit übereinstimmen. Alle auf Basis der Governance-Theorie identifizierten Kategorien wurden auch von den Befragten diskutiert. Darüber

⁸⁰⁷ Siehe Appendix 1.2, Kurzbeschreibung zu Interview 3-1.

⁸⁰⁸ Siehe Tabelle 37.

⁸⁰⁹ Siehe Appendix 1.2, Kurzbeschreibung zu Interview 1-2.

⁸¹⁰ Siehe Appendix 1.2, Kurzbeschreibung zu Interview 5-1.

⁸¹¹ Siehe Appendix 1.2, Kurzbeschreibung zu Interview 7-2.

hinaus bestärken die Interdependenzen vieler Kategorien die Berechtigung der Zusammenführung der Themen zu einem Corporate-Governance-Rahmenmodell.

4.2.2 Ausgestaltung der Governance-Systeme

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirisch-qualitativen Untersuchung zur Ausgestaltung des Governance-Systems diskutiert. Die Ergebnisse der folgenden Untersuchung stützen sich auf die Analyse der Interviews 1-1 bis 7-2. Die Ergebnisse der Interviews 8 bis 12 werden in Kapitel 4.2.7 sowie in Annex 1.2 dargestellt und diskutiert.

4.2.2.1 Governance-Verantwortlichkeiten

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern Versicherer zentrale Verantwortlichkeiten für das Governance-System festgelegt haben. Die BaFin fordert, dass der Gesamtvorstand die Geschäftsorganisation eines Versicherers verantwortet.⁸¹² Dies steht im Einklang mit der Leitungsfunktion des Vorstands. Entsprechend der theoretischen Überlegungen in Kapitel 3.1.1.1 sollten aber zusätzlich Personen und Gremien im Unternehmen etabliert werden, die eine strukturierte Vorbereitung und Umsetzung von Corporate-Governance-Entscheidungen sicherstellen. So sollte in jedem Versicherer auf Vorstandsebene ein Chief Governance Officer etabliert werden, der übergreifende Governance-Themen in Vorstandssitzungen einbringt. Dieser kann einen Governance Secretary auf operativer Ebene benennen, der Entscheidungen zum Governance-System operativ für Gremiensitzungen vor- und nachbereitet. Darüber hinaus sollte ein Governance-Komitee etabliert werden, in dem sich der Chief Governance Officer, der Governance Secretary und die Leiter der Kontrollfunktionen zu übergreifenden Governance-Entscheidungen im Unternehmen austauschen können.

Mit den Versicherern 2, 5 und 6 haben drei der sechs untersuchten Unternehmen einen Governance-Koordinator sowohl auf Vorstandsebene als auch unterhalb des Vorstands etabliert.⁸¹³ Neben dem Etablieren eines Chief Governance Officers und eines Governance Secretary, hat die Versicherungsgruppe 6 gleichzeitig allen Tochtergesellschaften weltweit vorgeschrieben, einen Governance-Koordinator einzusetzen. Die Governance-Koordinatoren aller Gesellschaften stehen dabei in regelmäßiger Abstimmung mit dem Governance-Koordinator der Muttergesellschaft. Zudem ist das Etablieren von Governance-Koordinatoren auf regionaler Ebene geplant, mit der Verantwortung für die Koordination von Governance-Systemen mehrerer Ländergesellschaften. Die Koordinatoren sollen den Austausch der Kontrollfunktionen der Versicherer verbessern und sicherstellen, dass alle

⁸¹² Siehe BaFin (2017a, Rz. 21).

⁸¹³ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 2) und Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 6).

Gesellschaften analoge Governance-Mechanismen anwenden.⁸¹⁴ Dies zeigt, dass Versicherungsgruppe 6 der Koordination von Governance-Themen eine sehr hohe Bedeutung zuschreibt. Noch prominenter platziert ist das Thema Corporate Governance lediglich bei Versicherer-Start-up 2. Dieses hat ein eigenes Corporate-Governance-Vorstandsressort etabliert.⁸¹⁵ Unter dem Governance-Vorstand koordiniert der Leiter Strategie⁸¹⁶ als Governance Secretary alle Governance-Themen.

Alle weiteren Unternehmen haben Verantwortlichkeiten für das Governance-System nur bedingt festgelegt.⁸¹⁷ Bei Versicherer 1 ist die Verantwortung für Corporate Governance zwischen den Bereichen Recht und Risikomanagement geteilt.⁸¹⁸ Bei Versicherer 4 gibt es zwar mit dem Finanzvorstand ein für Corporate Governance verantwortliches Vorstandsmitglied.⁸¹⁹ Der Befragte 4-2 merkt aber an, dass sich dieser im Tagesgeschäft nicht mit Governance-Themen beschäftigt.⁸²⁰ Bei Versicherer 3 gibt es keine verantwortlichen Personen für übergreifende Governance-Entscheidungen.⁸²¹

Neben einem Chief Governance Officer und einem Governance Secretary sollte entsprechend der Governance-Theorie auch ein Governance-Komitee etabliert werden. Entsprechend der theoretischen Überlegungen haben Versicherungsgruppe 6 und dessen Versicherer 5 ein Governance-Komitee implementiert. Im Komitee sind die Leiter der Kontrollfunktionen⁸²² und die Governance-Koordinatoren vertreten.⁸²³ Die Aufforderung ein Governance-Komitee zu etablieren oder ein bestehendes Komitee um Governance-Themen zu erweitern, wurde auf alle Tochterunternehmen ausgerollt. Das Komitee beschäftigt sich jährlich mit der Überprüfung der Solvency II-Leitlinien, diskutiert Abweichungen zwischen diesen Leitlinien und führt eine Überprüfung des Governance-Systems durch. Außerdem bereitet das Komitee vierteljährlich einen IKS-Bericht für den Vorstand vor und agiert als sogenanntes „Sounding Board“, um Veränderungen in der Organisationsstruktur aus Governance-Sicht zu überprüfen.⁸²⁴ Vorstände sind Teil des Governance-Komitees, wenn

⁸¹⁴ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 6).

⁸¹⁵ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 2). Der Vorstand ist laut Organigramm ausschließlich für *Governance* verantwortlich.

⁸¹⁶ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 4).

⁸¹⁷ Siehe u.a. Transkripte zu Interview 1-2 (2018, Abs. 6) und Interview 3-2 (2018, Abs. 2 und 8). Der Befragte 1-1 sieht bei Versicherer 1 eine geteilte Verantwortung zwischen den Ressorts Recht und URCF (siehe Transkript zu Interview 1-1, Abs. 4 und 8).

⁸¹⁸ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 8 und 10).

⁸¹⁹ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 8, 10 und 12).

⁸²⁰ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 12).

⁸²¹ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 2 und 8).

⁸²² Siehe u.a. Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 10) und Interview 6-1 (2018, Abs. 2 und 4).

⁸²³ Siehe u.a. Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 10) und Interview 6-1 (2018, Abs. 2 und 4).

⁸²⁴ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 4). Ein Sounding-Board ist ein Gremium, das Veränderungs- oder Innovationsprozesse beratend begleitet ohne eine Weisungsbefugnis zu besitzen.

wichtige Vorstandsentscheidungen vorbereitet werden.⁸²⁵ Analog zu Versicherer 5 und 6 hat auch Versicherer 1 ein Governance-Komitee etabliert. Hierfür wurde das Risiko-Komitee, in dem alle Kontrollfunktionen und einzelne Vorstände vertreten sind, um Governance-Themen erweitert.⁸²⁶ Auch Start-up 2 plant ein Governance-Komitee mit allen Kontrollfunktionen zu implementieren.

Die untersuchten national agierenden Versicherer 3 und 4 haben zwar Governance-Komitees implementiert. Diese stehen aber nicht im Einklang mit den theoretischen Überlegungen dieser Arbeit.⁸²⁷ Bei Versicherer 3 gibt es einen Governance-Ausschuss, jedoch sind weder VMF noch Vorstände Teil des Komitees.⁸²⁸ Bei Versicherer 4 wurde zwar ein Austauschkreis für Kontrollfunktionen etabliert.⁸²⁹ Dieser wird aber nicht als produktiv arbeitendes Komitee angesehen. Der Befragte 4-2 begründet dies damit, dass es kaum Interaktionen zwischen den Kontrollfunktionen gibt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass nicht alle untersuchten Versicherer Personen oder Komitees für die Koordination von Governance-Themen eingerichtet haben. Die Umsetzung von Governance-Verantwortlichkeiten bei Versicherern 3 und 4 lässt dabei vermuten, dass diese dem Thema Corporate Governance keinen großen Wert für das Unternehmen zuschreiben. Trotzdem agieren beide Versicherer im Rahmen der regulatorischen Vorgaben, da der Gesamtvorstand als oberstes Gremium für wesentliche Governance-Entscheidungen verantwortlich ist. Versicherer 5 und 6 haben jedoch eine klare Governance-Verantwortung auf Ebene des Vorstands, auf operativer Ebene und in Form eines Komitees festgelegt. Ähnlich strukturierte Governance-Vorgaben finden sich bei Versicherer 1 und dem Versicherungs-Start-up 2. Unter den untersuchten Versicherern scheinen insbesondere große internationale Versicherer, womöglich wegen ihrer Komplexität und ihrer gewachsenen Strukturen, den Nutzen einer klaren Koordination von Governance-Themen erkannt zu haben. Die befragten Berater bestätigen diese These.⁸³⁰ Governance-Komitees würden zwar häufig im Markt beobachtet⁸³¹, würden aber nur von großen Versicherern für Steuerungs- und Kontrollfragen genutzt.⁸³² Die Komitees hätten bei national agierenden Unternehmen oft nur administrative Aufgaben.

Einen Grund für die geringe Ausprägung von Governance-Verantwortlichkeiten bei national geprägten Versicherern sieht der Berater 7-1 in gewachsenen Machtstrukturen. So sind national

⁸²⁵ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 10).

⁸²⁶ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 10-12).

⁸²⁷ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 12) und Interview 4-2 (2018, Abs.14).

⁸²⁸ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 ((2018, Abs. 14) und Interview 3-2 (2018, Abs. 4).

⁸²⁹ Siehe Transkripte zu Interview 4-2 (2018, Abs. 14).

⁸³⁰ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 2).

⁸³¹ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 84).

⁸³² Siehe Transkript zu Interview 7-2 (2018, Abs. 2).

orientierte Versicherer meist nicht börsennotiert, sondern im Besitz von wenigen institutionellen Eigentümern.⁸³³ Diese Eigentümer könnten ein langfristig stabiles Verhältnis zu Vorständen aufbauen, das eher von Vertrauen als von Kontrolle dominiert ist. Mit dem Schaffen eines Governance-Koordinators und eines effektiv arbeitenden Governance-Komitees müssten etablierte Machtpositionen und Vorstandssilos aufgebrochen werden.⁸³⁴ Diesen Machtverlust würden Vorstände jedoch nicht ohne Weiteres akzeptieren.

Bei großen international agierenden Versicherern hingegen würden häufig wechselnde Aktionäre und Aufsichtsräte auf stärkere Kontrollmechanismen pochen.⁸³⁵ Darüber hinaus sieht Berater 7-1 mögliche Vorstandshaftungen als Grund für eine Offenheit der Vorstände gegenüber unternehmensübergreifenden Kontrollen. So würde in anderen Ländern, wie beispielsweise den USA, beobachtet, dass Vorstände oft für Fehlentscheidungen persönlich haften, wenn sie keine angemessenen Kontrollsysteme eingerichtet haben. Da Vorstände von international agierenden Versicherern oft Führungspositionen in unterschiedlichen Ländern durchlaufen, sei ihnen stärker bewusst, dass sie für Fehlleistungen persönlich haften können. Auch sei ihnen klar, dass sie ihr Haftungsrisiko durch angemessene Steuerungs- und Kontrollsysteme reduzieren können. Tabelle 38 fasst die Kernaussagen zum Thema Corporate Governance und Verantwortlichkeiten je Untersuchungseinheit zusammen.

UE	Kernaussagen zu Governance-Verantwortung
1	Governance-Verantwortung wird zwischen den Vorstandsressorts Recht und Risikocontrolling aufgeteilt. Keine feste Zuweisung zu einem Geschäftsleiter. Operativ ebenfalls geteilte Verantwortung zwischen Recht (für Leitlinien) und Risikomanagement (für Internes Kontrollsystem und Risiko-Themen).
2	Zuweisung der Aufgabe an den Gesamtvorstand und an den Leiter der Stabsstelle Strategie. Zusätzliches Aufsetzen eines Governance-Komitees bestehend aus Kontrollfunktionen.
3	Neben der Verantwortung beim Gesamtvorstand werden Governance-Themen an ein Governance-Komitee delegiert. Ansonsten wurde keine koordinierende Governance-Verantwortung festgelegt. Risikothemen liegen im Bereich Risikocontrolling und die Koordination von Leitlinien und IKS im Bereich Recht.
4	Verantwortung liegt bei einem Vorstandsmitglied, jedoch ohne das Thema aktiv zu treiben. Austausch für Kontrollfunktionen eingerichtet, jedoch ohne feste Agenda.
5	Zuweisen einer koordinierenden Rolle auf Vorstandsebene und unterhalb des Vorstands im Bereich Recht und Compliance. Zusätzliches Aufsetzen eines Governance-Komitees mit Vorstands-Beteiligung.
6	Explizites Zuweisen einer koordinierenden Rolle auf Vorstandsebene. Zuständigkeit unterhalb des Vorstands liegt im Bereich Recht und Compliance. Zusätzliches Aufsetzen eines Governance-Komitees mit Vorstands-Beteiligung und Ausrollen der Anforderungen auf alle Tochtergesellschaften, einschließlich Unternehmen 5.
7	Bei den meisten großen Versicherern: Aufsetzen einer koordinierenden Governance-Verantwortung im Vorstand sowie unterhalb des Vorstands. Bei mittleren und kleinen Tochterunternehmen: In der Regel keine explizite Zuweisung von Governance-Themen an eine Person. Aufsetzen von produktiv arbeitenden Governance-Komitees ebenfalls nur bei sehr großen Gesellschaften beobachtbar.

Tabelle 38: Kernaussagen zum Thema Corporate Governance und Verantwortlichkeiten.

⁸³³ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 4 und 18).

⁸³⁴ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 4).

⁸³⁵ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 112, 114 und 118).

4.2.2.2 Steuerungs- und Kontrollrahmen

In diesem Kapitel wird untersucht, inwiefern Versicherer einen Steuerungs- und Kontrollrahmen nach den Überlegungen in den Kapiteln 3.1.2.3 und 3.2 implementiert haben. Um den Begriff des Steuerungs- und Kontrollrahmens für die Befragten greifbarer zu machen, wurde in den Gesprächen das in der Praxis verbreitete *Three Lines of Defense*-Modell genannt. Im deutschen Sprachraum wird das Modell als *Modell der drei Verteidigungslinien* bezeichnet. Die Aussagen der Befragten zeigen, dass das Modell bei den untersuchten Versicherern sehr unterschiedlich angewendet wird.

Am stärksten formalisiert ist der Steuerungs- und Kontrollrahmen der Versicherer 5 und 6. Diese haben eine erste Verteidigungslinie mit risikosteuernden Funktionen, eine zweite Verteidigungslinie mit fachlichen Kontrollfunktionen und eine dritte Verteidigungslinie mit einer internen Audit-Funktion etabliert.⁸³⁶ Interviewpartner 5-2 erläutert, dass die Herausforderung beim Etablieren des *Modells der drei Verteidigungslinien* darin liegt, die Aufgaben der zweiten Verteidigungslinie, also der fachlichen Kontrollfunktionen, zu definieren. So müssen die fachlichen Kontrollfunktionen wesentliche Entscheidungen selbst kontrollieren und sicherstellen, dass für weitere Prozesse angemessene IKS-Kontrollen etabliert sind.⁸³⁷ Darüber hinaus sei zwischen den fachlichen Kontrollfunktionen der zweiten und dritten Verteidigungslinie eine enge Abstimmung bezüglich der durchzuführenden Kontrollen nötig, um Doppelarbeiten und Kontrolllücken zu verhindern.⁸³⁸ Der Befragte 6-1 gibt dabei an, dass die Kompetenzen der Funktionen der ersten, zweiten und dritten Verteidigungslinie für alle Versicherer der Unternehmensgruppe in einer Governance-Leitlinie festgeschrieben sind.⁸³⁹ Analog zu Versicherern 5 und 6 hat auch Versicherer 1 seinen Steuerungs- und Kontrollrahmen formalisiert.⁸⁴⁰ Versicherungs-Start-up 2 befindet sich derzeit noch im Aufbau eines Steuerungs- und Kontrollrahmens.⁸⁴¹

Am wenigsten formalisiert ist der Steuerungs- und Kontrollrahmen bei den etablierten, national orientierten Versicherern 3 und 4. Für den Befragten 4-1, der einen Produktbereich leitet, ist das *Modell der drei Verteidigungslinien* gänzlich unbekannt.⁸⁴² Auch hält es der Befragte nach

⁸³⁶ Siehe u.a. Transkript zu Interview 5-1 (2018, Abs. 10).

⁸³⁷ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 18).

⁸³⁸ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 18).

⁸³⁹ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 6).

⁸⁴⁰ Für Versicherer 5 und 6 siehe die nachfolgende Diskussion. Für Versicherer 1 siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 18) und zu Interview 1-2 (2018, Abs. 18).

⁸⁴¹ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 15 und 16).

⁸⁴² Siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 18).

Erläuterung des Modells für „fast ausgeschlossen“, ⁸⁴³ dass ein solches Modell in seinem Unternehmen etabliert wurde. Der Befragte 4-2 gibt hingegen an, dass ein entsprechendes Modell implementiert wurde, bezeichnet den Kontrollrahmen aber als rein akademisches Konstrukt, das im Unternehmen kaum Anwendung findet. Diese Aussage verwundert, da das *Modell der drei Verteidigungslinien* nicht von Akademikern, sondern von einer privatwirtschaftlichen Organisation, ins Leben gerufen wurde.⁸⁴⁴

Bei Versicherer 3 ist das *Modell der drei Verteidigungslinien* beiden Interviewpartnern bekannt und sie bestätigen dessen Anwendung im Unternehmen.⁸⁴⁵ Die Befragten geben jedoch an, dass das Modell im Unternehmen nicht tiefgehend formalisiert ist. Interviewpartner 3-1 bezweifelt dabei, dass das Modell im Unternehmen gelebt wird. Was dies im Tagesgeschäft für Versicherer 3 bedeutet, wird in Kapitel 4.2.2.7 erläutert.

Übergreifend zeigt die Analyse, dass untersuchte international agierende Versicherungsgruppen im Vergleich zu national orientierten Versicherern einen stärkeren Grad der Formalisierung ihres Steuerungs- und Kontrollrahmens aufweisen. Dabei stellt die Definition der Aufgaben von fachlichen Kontrollfunktionen die größte Herausforderung dar. Bei den untersuchten etablierten, national agierenden Versicherern ist das Konzept eines Kontrollrahmens zwar teilweise bekannt, doch wie der Kontrollrahmen angewendet werden soll, wird bei diesen Versicherern nicht genauer definiert. Ein Grund hierfür könnte analog zu Kapitel 4.2.2.1 sein, dass Vorstände Machtpositionen nicht aufgeben wollen, was mit dem Etablieren eines offenen Steuerungs- und Kontrollrahmens einhergehen würde.

UE	Kernaussagen zum Steuerungs- und Kontrollrahmen
1	Anwendung und klare Ausgestaltung eines <i>Modells der drei Verteidigungslinien</i> .
2	Anwendung eines <i>Modells der drei Verteidigungslinien</i> ; aufgrund der laufenden Gründung ist die Ausgestaltung derzeit noch nicht vollständig.
3	Formelle Anwendung eines <i>Modells der drei Verteidigungslinien</i> ; wird in der täglichen Arbeit aber nicht konsequent umgesetzt.
4	Formelle Anwendung eines <i>Modells der drei Verteidigungslinien</i> ; wird in der täglichen Arbeit aber nicht konsequent umgesetzt und ist im Unternehmen nur teilweise bekannt.
5	Anwendung, klare Ausgestaltung und hoher Formalisierungsgrad eines <i>Modells der drei Verteidigungslinien</i> .
6	Anwendung, klare Ausgestaltung und hoher Formalisierungsgrad eines <i>Modells der drei Verteidigungslinien</i> ; einschließlich Vorgaben zur Anwendung für Tochtergesellschaften.
7	Insbesondere bei national orientierten Versicherern oft keine Anwendung des <i>Modells der drei Verteidigungslinien</i> beobachtet; fachliche Kontrollfunktionen haben vorwiegend Reporting-Aufgaben und leisten kaum tatsächliche Kontrollarbeit.

Tabelle 39: Kernaussagen zum Thema Steuerungs- und Kontrollrahmen.

⁸⁴³ Siehe Fußnote 842.

⁸⁴⁴ Siehe Kapitel 3.1.2.3 sowie CoSO (2015).

⁸⁴⁵ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 18) und zu Interview 3-2 (2018, Abs. 16).

In Übereinstimmung mit den Beobachtungen geben beide Unternehmensberater an, dass bei vielen Versicherern das *Modell der drei Verteidigungslinien* bekannt sei.⁸⁴⁶ Insbesondere bei national orientierten Versicherern seien die Aufgaben der fachlichen Kontrollfunktionen jedoch häufig auf die Berichterstattung an Vorstand, Aufsichtsrat und BaFin beschränkt. Die fachlichen Kontrollfunktionen nehmen damit eine begrenzte Kontrollaufgabe im Steuerungs- und Kontrollrahmen wahr. Tabelle 39 fasst die Kernaussagen zum Thema Steuerungs- und Kontrollrahmen je Untersuchungseinheit zusammen.

4.2.2.3 Internes Kontrollsystem (IKS)

Nachfolgend wird untersucht, inwiefern die Untersuchungseinheiten ein IKS entsprechend der Überlegungen in Kapitel 3.1.2.4 abgegrenzt und ausgestaltet haben. Dabei wird insbesondere hinterfragt, ob ein IKS-Koordinator im Unternehmen etabliert wurde.

Der IKS-Begriff wird bei allen untersuchten Versicherern sehr ähnlich definiert. Das IKS beinhaltet dabei alle Prozesse des Versicherers und sämtliche Kontrollen, die in den Prozessen erfolgen.⁸⁴⁷ Entsprechend der theoretischen Überlegungen in Kapitel 3.1.2.4 betonen die Befragten der Versicherer 1, 5 und 6, dass das IKS im Wesentlichen aus den Selbstkontrollen der ersten Verteidigungslinie und den Fremdkontrollen der zweiten Verteidigungslinie besteht.⁸⁴⁸

Bei Versicherer 1 wird der Begriff der Kontrolle noch einmal untergliedert: in Geschäftsprozesskontrollen (Business-IKS) und IT-Kontrollen (IT-IKS).⁸⁴⁹ Versicherungs-Start-up 2 plant eine ähnliche Gliederung der Kontrollen. Dabei will es zur Reduktion des Aufwands und zur Erhöhung der Revisionsicherheit alle Kontrollen IT-gestützt durchführen.⁸⁵⁰ Dies bedeutet, dass Kontrollen entweder vollautomatisiert sind, oder durch Menschen erfolgen, die von IT-Prozessen unterstützt werden. So soll zumindest das Auslösen der Kontrolle, die Anleitung der Kontrolldurchführung sowie die Kontrolldokumentation bei menschlichen Kontrollen IT-basiert erfolgen.

Das Etablieren von Kontrollen erfolgt bei allen Untersuchungseinheiten risikobasiert.⁸⁵¹ Um die Identifikation von wesentlichen Geschäftsprozessen zu fördern, haben Versicherer 1, 2, 5 und 6 einen

⁸⁴⁶ Siehe Transkripte zu Interview 7-1 (2018, Abs. 6) und zu Interview 7-2 (2018, Abs. 6).

⁸⁴⁷ Siehe u.a. Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 22), zu Interview 1-2 (2018, Abs. 22), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 22), zu Interview 3-1 (2018, Abs. 26), zu Interview 3-2 (2018, Abs. 34), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 24), zu Interview 4-2 (2018, Abs. 20), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 40) und zu u Interview 6-1 (2018, Abs. 16).

⁸⁴⁸ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 22 und 28), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 40) und zu Interview 6-1 (2018, Abs. 16).

⁸⁴⁹ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 28).

⁸⁵⁰ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 22).

⁸⁵¹ Siehe u.a. Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 22), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 22), zu Interview 3-1 (2018, Abs. 34), zu Interview 4-2 (2018, Abs. 21 und 22), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 42) und zu u Interview 6-1 (2018, Abs. 22).

IKS-Koordinator in der URCF etabliert.⁸⁵² Der IKS-Koordinator überprüft zusammen mit den prozessverantwortlichen Managern jährlich, ob Kontrollen zu allen wesentlichen Geschäftsprozessen etabliert wurden und ob diese angemessen sind.⁸⁵³ Handelt es sich um Kontrollen innerhalb der Kontrollsysteme der VMF oder CF, bindet Versicherer 6 diese Funktionen zusätzlich in die Angemessenheitsprüfung ein.⁸⁵⁴

Eine Besonderheit der Ausgestaltung des IKS-Koordinators zeigt sich bei Versicherern 3 und 4. Dort ist nicht die URCF für die Koordination des IKS verantwortlich, sondern ein anderer Geschäftsbereich. Bei Unternehmen 3 ist es die Betriebsorganisation⁸⁵⁵, bei Unternehmen 4 die Compliance-Funktion⁸⁵⁶. Damit stellt sich eine wesentliche Frage: Können risikosteuernde Bereiche ohne einen Risikomanagement-Experten der URCF überhaupt ein wirksames IKS sicherstellen? Interviewpartner 3-1, der in der URCF arbeitet, bezweifelt dabei, dass das IKS in seinem Unternehmen risikoorientiert implementiert wurde.⁸⁵⁷ Zudem geben Unternehmen 3 und 4 an, dass ihre IKS-Koordinatoren nicht systematisch in das Aufsetzen von Kontrollen und die Angemessenheitsprüfung des IKS eingebunden sind.⁸⁵⁸ Der IKS-Koordinator würde den Geschäftsbereichen lediglich IKS-Templates oder die IKS-Leitlinie zur Verfügung stellen. Zumindest Versicherer 3 hat die Schwachstellen in seinem IKS damit erkannt und beschlossen, die Verantwortung für das IKS zukünftig von der Betriebsorganisation in die URCF zu überführen.⁸⁵⁹

Neben der Koordination der Angemessenheitsprüfung und der Beratung der Geschäftsbereiche stellt der IKS-Koordinator eine einheitliche Dokumentation des IKS sicher. Dabei zeigt sich, dass in Unternehmen mit einem starken IKS-Koordinator, wie es bei Versicherer 1, 5 und 6 der Fall ist, ein einheitliches IKS-Verständnis und eine einheitliche IKS-Dokumentation sichergestellt ist.⁸⁶⁰ Die national agierenden Versicherer 3 und 4 versuchen hingegen ein einheitliches IKS-Verständnis über die IKS-Leitlinie zu garantieren. Auf deren Basis sollen die Geschäftsbereiche eigenständig risikoreiche Prozesse identifizieren und Kontrollen aufbauen.⁸⁶¹ Dabei geben Befragte der Unternehmen 3

⁸⁵² Für Unternehmen 1, 5 und 6 siehe nachfolgende Fußnoten. Für Unternehmen 2 siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 22).

⁸⁵³ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 22) und zu Interview 5-1 (2018, Abs. 52) und zu Interview 5-2 (2018, Abs. 18).

⁸⁵⁴ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 16 - 22).

⁸⁵⁵ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 31 und 32).

⁸⁵⁶ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 2 und 14).

⁸⁵⁷ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 35 und 36).

⁸⁵⁸ Siehe Transkripte zu Interview 4-2 (2018, Abs. 25 - 29) und zu Interview 3-2 (2018, Abs. 34).

⁸⁵⁹ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 36).

⁸⁶⁰ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 22), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 40 und 44) und zu Interview 6-1 (2018, Abs. 20).

⁸⁶¹ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 42), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 30) und zu Interview 4-1 (2018, Abs. 30).

und 4 zu, dass in ihren Unternehmen unterschiedliche Verständnisse zum IKS vorherrschen.⁸⁶²

Übergreifend zeigt sich, dass alle untersuchten Versicherer ein risikobasiertes IKS implementiert haben. Damit einhergehend haben die untersuchten Versicherer, die Teil eines internationalen Konzerns sind, sowie Versicherungs-Start-up 2, die Verantwortlichkeit für die IKS-Koordination in der URCF verankert. Diese unterstützt prozessverantwortliche Führungskräfte beim Aufbau von Kontrollen und der Überprüfung der Angemessenheit des IKS. Bei Unternehmen 6 sind neben dem IKS-Koordinator auch Experten aus der VMF und CF in die Beratung der Geschäftsbereiche und die IKS-Angemessenheitsprüfung eingebunden. So stellen die fachlichen Kontrollfunktionen bei Versicherer 6 nicht nur ein angemessenes IKS sicher, sondern erlangen auch Sicherheit über ihr Risikomanagement-, versicherungsmathematisches- und Compliance-Management-System.

Auch beide Unternehmensberater finden es essentiell, dass die Überprüfung der Angemessenheit von Kontrollen durch den IKS-Koordinator und die fachlichen Kontrollfunktionen unterstützt wird.⁸⁶³ Bei kleinen, national geprägten Versicherern würde man jedoch selten einen aktiven IKS-Koordinator vorfinden.⁸⁶⁴ So würden uneinheitliche Kontrollsysteme in den Geschäftsbereichen der Versicherer vorherrschen, was zu einem hohen operationellen Risiko für die entsprechenden Versicherer führe.⁸⁶⁵ Tabelle 40 fasst die Kernaussagen zum Thema IKS je Untersuchungseinheit zusammen.

UE	Kernaussagen zum Internen Kontrollsystem
1	Risikobasiertes IKS vorhanden; Koordination und Überprüfung der Angemessenheit von Kontrollen durch die URCF.
2	Risikobasiertes IKS derzeit noch im Aufbau; Koordination durch die URCF; hoher Automatisierungsgrad von Kontrollen geplant.
3	Aufbau eines IKS mit Koordination im Bereich der Betriebsorganisation; Einheitlichkeit und Risikobasiertheit des IKS wird von Interviewpartnern kritisch hinterfragt.
4	Aufbau eines IKS mit Koordination im Bereich der Compliance-Funktion; Einheitlichkeit und Risikobasiertheit des IKS wird von Interviewpartnern kritisch hinterfragt.
5	Risikobasiertes IKS vorhanden; Koordination durch URCF und Überprüfung der Angemessenheit von Kontrollen durch die URCF.
6	Risikobasiertes IKS vorhanden; Koordination durch URCF und Überprüfung der Angemessenheit von Kontrollen durch die URCF; zusätzliche Angemessenheitsprüfung durch VMF und CF in ihrem Kontrollumfeld.
7	Bestätigung der Beobachtungen, dass risikobasiertes IKS essentiell ist; hohe Bedeutung der Unterstützung der Angemessenheitsbeurteilung des IKS durch fachliche Kontrollfunktionen; darüber hinaus sei eine Verknüpfung von IKS und operationellen Risiken wichtig.

Tabelle 40: Kernaussagen zum Thema IKS.

⁸⁶² Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 42), zu Interview 3-2 (2018, Abs. 34), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 30) und zu Interview 4-2 (2018, Abs. 30).

⁸⁶³ Siehe Transkripte zu Interview 7-1 (2018, Abs. 28) und zu Interview 7-2 (2018, Abs. 18 und 20).

⁸⁶⁴ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 24 und 34).

⁸⁶⁵ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 24 und 34).

4.2.2.4 Unternehmens- und Risikokultur

In diesem Kapitel wird analysiert, inwiefern die untersuchten Versicherer eine Unternehmens- und Risikokultur entsprechend der Überlegungen in Kapitel 3.1.3 implementiert haben. Die Analyse bezieht sich insbesondere auf eine Selbstbeurteilung, auf eine Dokumentation der Ziel- oder Soll-Kultur sowie auf eine systematische Weiterentwicklung der Unternehmens- und Risikokultur.

Die Unternehmens- und Risikokultur wird bei den untersuchten Versicherern sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Befragten von Versicherer 1 sagen, dass es eine gute Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie gebe.⁸⁶⁶ Dies sei insbesondere auf die Vorgaben des Mutterunternehmens und die Haltung der Vorstände zurückzuführen. Auch Versicherungs-Start-up 2 spricht von einer guten Zusammenbeitskultur.⁸⁶⁷ Ebenso schätzen die Vertreter von Versicherer 5 und 6 die Unternehmens- und Risikokultur, insbesondere in Bezug auf eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit, als positiv ein.⁸⁶⁸

Mitarbeiter der national geprägten Versicherer 3 und 4 attestieren ihren Unternehmen hingegen eine durchwachsene Kultur. Interviewpartner 3-1 spricht von einem schlecht ausgeprägten Risikobewusstsein im Unternehmen und von einer „Vogel-Strauß-Kultur“,⁸⁶⁹ also einer Kultur des Wegschauens, in der nur wenige Personen Verantwortung übernehmen. Interviewpartner 3-2 relativiert diese Aussage, indem er angibt, dass die Kultur im Unternehmen tendenziell konservativ ist und abhängig von den Geschäftsbereichen sehr unterschiedlich geprägt sei.⁸⁷⁰ Bei Unternehmen 4 sprechen beide Interviewpartner nicht von einer Risikokultur, sondern von einem konservativen Verhalten aller Mitarbeiter.⁸⁷¹ Dass dieses konservative Verhalten eine kritische Beurteilung aller Risiken im Sinne der theoretischen Überlegungen ermöglicht, könnte jedoch bezweifelt werden.

Versicherer 1, 2, 5 und 6, die von einer positiven Unternehmens- und Risikokultur sprechen, haben zahlreiche Maßnahmen entwickelt, um ihre Kultur laufend zu fördern. So schult bei Versicherer 1 die URCF regelmäßig risikosteuernde Funktionen, um deren Risikobewusstsein zu verbessern.⁸⁷² Gleichzeitig fördert der Vorstand dieser vier Versicherer die Unternehmens- und Risikokultur, indem er einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen Funktionen von erster und zweiter

⁸⁶⁶ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 74) und zu Interview 1-2 (2018, Abs. 118).

⁸⁶⁷ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 54).

⁸⁶⁸ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 54).

⁸⁶⁹ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 46 und 50).

⁸⁷⁰ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 46).

⁸⁷¹ Siehe Transkripte zu Interview 4-1 (2018, Abs. 116) und zu Interview 4-2 (2018, Abs. 40).

⁸⁷² Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 34).

Verteidigungslinie vorschreibt.⁸⁷³ Einen weiteren wichtigen Faktor für eine Kultur der offenen Zusammenarbeit sieht ein Befragter von Versicherer 6 in den Fertigkeiten der fachlichen Kontrollfunktionen: „Wenn du [...] wirklich die guten Fragen stellst und dadurch auch [...] die First Line in ihrem Produkt verbesserst, dann glaube ich, wird das deutlich anders wahrgenommen.“⁸⁷⁴ Er deutet damit an, dass die Akzeptanz der Kontrollfunktionen wächst, wenn sie als wertfördernd wahrgenommen werden, wodurch wiederum die URCF die Unternehmens- und Risikokultur stärken kann.

Eine besondere Maßnahme für eine intensive Zusammenbeitskultur hat Versicherungs-Start-up 2 etabliert. Dort gibt es bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, an denen Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie beteiligt sind.⁸⁷⁵ Darüber hinaus gibt es wöchentliche Treffen für alle Mitarbeiter und den Vorstand. In diesem Treffen berichtet jedes Team über aktuelle Themen, wie neue Produkte, neue Kapitalanlagen oder neue IT-Systeme. Die URCF ist in allen Terminen anwesend und kann das Risikobewusstsein über eigene Gesprächsbeiträge fördern. Zur Förderung der Risikokultur bei Versicherer 2 soll auch die Maßnahme beitragen, dass neue Mitarbeiter Risiken, die sie in ihrer täglichen Arbeit wahrnehmen, laufend notieren und regelmäßig an die URCF berichten müssen.⁸⁷⁶ Anschließend diskutiert die URCF die potentiellen Risiken mit den Mitarbeitern.

Die oben dargelegten Aussagen deuten darauf hin, dass einige der untersuchten Versicherer die Unternehmens- und Risikokultur in ihrem Steuerungs- und Kontrollrahmen verankert haben. Die theoretische Diskussion zeigt zudem, dass auch die klare Definition der Soll-Kultur für jeden Versicherer wichtig ist. Eine klare Dokumentation der Soll-Kultur wird jedoch nur von Versicherern 5 und 6 vorgenommen. Das Festschreiben der Kultur erfolgt bei ihnen in einem Verhaltenskodex, im Aufbau eines Komitee-Systems sowie mit der Einbindung von fachlichen Kontrollfunktionen in wesentliche Unternehmensprozesse.⁸⁷⁷ Dabei geht Kultur für Interviewpartner 6-2 über den Begriff des Risikomanagements hinaus. Er spricht bewusst von einer Governance-Kultur, die auch eine Compliance-Kultur und eine versicherungsmathematische Kultur mit einschließt.⁸⁷⁸

In Kapitel 3.1.3 wurde außerdem angeregt, einen Prozess aufzusetzen, auf Basis dessen die Risikokultur eines Versicherers beurteilt und weiterentwickelt wird. Keiner der Befragten erwähnte

⁸⁷³ Siehe Transkripte zu Interviews 1-2 (2008, Abs. 118), zu Interviews 2-1 (2008, Abs. 30), zu Interviews 5-2 (2008, Abs. 26) und zu Interviews 6-1 (2008, Abs. 14).

⁸⁷⁴ Siehe Transkript zu Interviews 6-1 (2008, Abs. 14).

⁸⁷⁵ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 30).

⁸⁷⁶ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 54).

⁸⁷⁷ Siehe Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 32) zu Interview 6-2 (2018, Abs. 16) und zu Interview 5-1 (2018, Abs. 62).

⁸⁷⁸ Siehe Transkript zu Interview 6-2 (2018, Abs. 16).

einen solchen strukturierten Prozess.⁸⁷⁹ Interviewpartner 3-2 äußert jedoch eine Idee, wie ein Messen und Weiterentwickeln der Kultur erfolgen könnte. Bei Versicherer 3 erhalten Bereiche nach einer Revisionsprüfung einen Feedbackbogen, in dem sie die Qualität der Revisionsprüfung beurteilen können.⁸⁸⁰ Eine solche strukturierte Befragung könnte unternehmensübergreifend auch für die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie genutzt werden. Dies sei bei Versicherer 3 jedoch nicht vorgesehen. Eine weitere Idee zur Bewertung der Risikokultur erläutert Versicherer 5, der Risikokultur-Prüfungen durch die IAF durchführen lassen möchte.⁸⁸¹ Was genau Gegenstand der Prüfungen sein soll, wurde aber noch nicht definiert.

Übergreifend zeigt sich, dass die Unternehmens- und Risikokultur eng verbunden ist mit dem Zusammenarbeitsmodell eines Versicherers. Alle untersuchten Versicherer, die ihre Unternehmens- und Risikokultur als positiv bezeichnen, haben Maßnahmen implementiert, um die Kultur in ihrem Unternehmen zu fördern, insbesondere durch einen intensiven Austausch zwischen risikosteuernden und kontrollierenden Funktionen. Erste Versicherer arbeiten an einem Prozess zur systematischen Messung und Weiterentwicklung der Risikokultur. Versicherer 3 und 4, als national etablierte Versicherer, sprechen nicht von einer Risikokultur, sondern eher von einem konservativen Verhalten. Es wird jedoch bezweifelt, dass ein konservatives Verhalten eine offene Diskussion zu Risiken und Chancen eines Versicherers angemessen ersetzen kann.

UE Kernaussagen zur Unternehmens- und Risikokultur

1	Befragte attestieren dem Versicherer eine gute Risikokultur aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen fachlichen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen; zusätzlich erfolgen Risiko-Schulungen.
2	Befragte attestieren gute Kultur aufgrund wöchentlicher Meetings mit allen Funktionen des Unternehmens und laufender enger Zusammenarbeit zwischen fachlichen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen.
3	Befragte schätzen Risikobewusstsein und Unternehmenskultur als schlecht bis durchwachsen ein; es findet kaum Kommunikation zwischen Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie statt.
4	Befragte sprechen nicht von einer Unternehmens- und Risikokultur, sondern von einem generell konservativen Verhalten; es findet kaum Kommunikation zwischen Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie statt.
5	Befragte attestieren dem Versicherer eine gute Risikokultur aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie; zusätzlich erfolgen Risikomanagement-Schulungen und prospektive Revisions-Prüfungen zur Risikokultur des Versicherers.
6	Befragte attestieren dem Versicherer eine gute Unternehmens- und Risikokultur; auch betonen sie die Bedeutung einer hohen Qualifikation von fachlichen Kontrollfunktionen sowie des Festschreibens der Kultur im Regelwerk des Versicherers; Befragter 6-2 spricht von einer übergreifenden Governance-Kultur statt von einer Risikokultur.
7	Bestätigung der Beobachtungen; Befragte betonen die Bedeutung der Verzahnung der Zusammenarbeit, der Qualifikation der Kontrollfunktionen und des kontinuierlichen Messens und Weiterentwickelns der Kultur.

Tabelle 41: Kernaussagen zum Thema Unternehmens- und Risikokultur.

⁸⁷⁹ Im Rahmen der theoretischen Sättigung wurde von Interviewpartner 8 eine Maßnahme genannt, die einem Risikokultur-Prozess zumindest ähnlich ist. Siehe hierzu Kapitel 4.2.7.

⁸⁸⁰ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 52).

⁸⁸¹ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 36).

Die befragten Berater sehen eine gute Risiko- und Unternehmenskultur als Schlüssel für ein funktionierendes Governance-System an.⁸⁸² Für sie ist ein Komitee-System ein geeignetes Werkzeug zum Aufbau der Unternehmens- und Risikokultur.⁸⁸³ Beide Berater kennen einen Versicherer, der einen Prozess zum Messen und Weiterentwickeln der Risikokultur implementiert hat.⁸⁸⁴ Sie bestätigen, dass dies zwar sinnvoll, aber kein Marktstandard sei. Tabelle 41 fasst die Kernaussagen zum Thema *Unternehmens- und Risikokultur* je Untersuchungseinheit zusammen.

4.2.2.5 Risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern Versicherer ihre risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen entsprechend der theoretischen Überlegungen in Kapitel 3.2.3 und 3.2.4 ausgestaltet haben. Im Fokus steht die Frage, inwiefern eine Definition und Abgrenzung von risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen erfolgt.

Für Versicherer 1, 2, 5 und 6 ergibt sich eine Abstufung zwischen risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen aus der Logik des Risikomodells: „Höhere Risiken würden zu einem höheren Value at Risk führen. Und höhere Value at Risks führen dazu, dass sich Bereiche [etwas] genauer anschauen müssen.“⁸⁸⁵ Die Abgrenzung der Funktionen bei Versicherer 1 erfolgt damit nicht nach risikosteuernden- und Unterstützungsfunktionen, sondern ist graduell abhängig von dem Risiko, das eine Funktion für den Versicherer verursacht. Sie steht im Einklang mit der Risikoabgrenzung im IKS des Versicherers.

Ein analoges Regelwerk haben auch Versicherer 5 und 6 implementiert. In den Leitlinien der fachlichen Kontrollfunktionen des Versicherers werden Prozesse identifiziert, die aus Risikosicht für das Unternehmen wesentlich sind.⁸⁸⁶ Dabei untersuchen die Kontrollfunktionen die Bedeutung jedes Geschäftsprozesses für das Gesamtunternehmen.⁸⁸⁷ Anschließend werden, abhängig von der Risikoeinstufung, Regelwerke für IKS-Kontrollen festgelegt. Versicherungs-Start-up 2, das sich noch in der Gründungsphase befindet, will ebenfalls eine Abgrenzung von risikosteuernden und unterstützenden Funktionen auf Basis einer Risikoklassifizierung durchführen.⁸⁸⁸ Der Versicherer hat aber noch keine Klassifizierung von wesentlichen Funktionen oder Prozessen vorgenommen. Die

⁸⁸² Siehe Transkripte zu Interview 7-1 (2018, Abs. 18) und Interview 7-2 (2018, Abs. 8).

⁸⁸³ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 20).

⁸⁸⁴ Siehe Transkripte zu Interview 7-1 (2018, Abs. 22) und Interview 7-2 (2018, Abs. 16).

⁸⁸⁵ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 42).

⁸⁸⁶ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 30).

⁸⁸⁷ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 44).

⁸⁸⁸ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 62).

Aussagen der Versicherer zeigen dabei, dass keine starre Einstufung der Funktionen in risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen vorgenommen wurde, sondern eine graduellere Risikoeinstufung über das IKS der Versicherer erfolgt.

Weniger prinzipienbasiert erfolgt die Einteilung von Funktionen bei Versicherern 3 und 4. Die Befragten von Versicherer 4 geben an, dass der Vorstand sehr dominant auftritt und alle Entscheidungen autark trifft. Dabei werde der Risikograd eines Geschäftsbereichs indirekt mit berücksichtigt.⁸⁸⁹ Bei Versicherer 3 erfolgt keine risikobasierte Abstufung von Funktionen oder Unternehmensprozessen. Jedoch legt die IAF die Häufigkeit und Intensität der Revisionsprüfungen mit einer eigenen Risikokategorisierung fest.⁸⁹⁰ Diese gilt jedoch nur für die IAF und nicht übergreifend für alle Kontrollfunktionen.

UE Kernaussagen zu risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen

1	Abgrenzung von Funktionen mit risikobehafteten Tätigkeiten erfolgt über das Risikomodell.
2	Abgrenzung von Funktionen mit risikobehafteten Tätigkeiten erfolgt über Anwendung des Wesentlichkeitskonzepts in der täglichen Arbeit; bislang fehlt jedoch systematische Analyse aller Geschäftsbereiche.
3	Abgrenzung von Funktionen mit risikobehafteten Tätigkeiten über ein Risikomodell der internen Revision; keine integrierte Betrachtung aller Kontrollfunktionen vorhanden.
4	Abgrenzung von Funktionen mit risikobehafteten Tätigkeiten durch eigene Wesentlichkeitsprinzipien des Vorstands; dabei erfolgt keine systematische Analyse aller Geschäftsbereiche.
5	Abgrenzung von Funktionen mit risikobehafteten Tätigkeiten über Risikomodell und Leitlinien; integriertes Konzept für Abgrenzung wird über alle Kontrollfunktionen hinweg erstellt.
6	Abgrenzung von Funktionen mit risikobehafteten Tätigkeiten über Risikomodell und Leitlinien unter Berücksichtigung der Kontrollfunktionen.
7	Bestätigung der Beobachtungen: Insbesondere Bestätigung, dass bei den meisten Versicherern eine Klassifikation der Unternehmensprozesse und -funktionen nach Risiken erfolgt, aber eine integrierte Abgrenzung von Funktionen aus Sicht aller Kontrollfunktionen derzeit kaum im Markt zu beobachten ist.

Tabelle 42: Kernaussagen zum Thema risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass kein Versicherer eine klare Abgrenzung seiner Funktionen in risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen vorgenommen hat. Versicherer 1, 2, 5 und 6 haben dabei aber ein genaueres Schema entwickelt, das die Wesentlichkeit einzelner Unternehmensbereiche graduell zueinander ins Verhältnis setzt. Unternehmensbereiche mit wesentlicheren Geschäftsaktivitäten werden dabei genauer kontrolliert als Bereiche mit unkritischeren Aktivitäten. Die Versicherer verknüpfen dabei den Gedanken des Wesentlichkeitskonzepts, die Bedeutung von IKS-Kontrollen für einen Geschäftsbereich sowie die Klassifizierung ihrer Unternehmensprozesse und -funktionen.

Diese Beobachtungen teilen auch beide befragten Unternehmensberater. So gebe es im Bereich der

⁸⁸⁹ Siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 81 - 84).

⁸⁹⁰ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 62).

IAF bei vielen Versicherern Risiko-Prozess-Matrizen, die maßgebend für die Wesentlichkeitsbeurteilung von Prozessen und für das Etablieren von IKS-Kontrollen seien.⁸⁹¹ Dies führt der Befragte 7-1 darauf zurück, dass der GDV den Versicherern Risiko-Prozess-Kataloge für die IAF zur Verfügung stellt. Der Befragte 7-2 sieht darin aber keine systematische Prozessanalyse aus Risikogesichtspunkten.⁸⁹² Diese wäre für eine adäquate Risiko-Klassifizierung von Funktionen und Prozessen nötig, werde in der Praxis aber nicht von allen Versicherern durchgeführt. Tabelle 42 fasst die Kernaussagen zu den Themen risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen je Untersuchungseinheit zusammen.

4.2.2.6 Kontrollfunktionen und -werkzeuge

In diesem Abschnitt wird diskutiert, inwiefern Versicherer ihre Kontrollfunktionen entsprechend der Überlegungen in Kapitel 3.2.5 ausgestaltet haben. Der Fokus dieses Kapitels liegt dabei auf den fachlichen Kontrollfunktionen. Insbesondere wird untersucht, ob fachliche Kontrollfunktionen über eine einheitliche Kontrollmethodik verfügen. Die Diskussion zur Einbindung der fachlichen Kontrollfunktionen in risikosteuernde Prozesse erfolgt im nachfolgenden Kapitel 4.2.2.7.

Bei Versicherer 6 und dessen Tochtergesellschaft 5 ist die Anwendung von Kontrollwerkzeugen am weitesten Fortgeschritten. Im Risikomanagement wurde der Return on Risk Capital (RoRC) als Steuerungsgröße eingeführt.⁸⁹³ Ob eine Entscheidung aus Risikosicht angemessen ist oder nicht, wird dabei auf Basis der Frage entschieden, ob der RoRC einen vorgegebenen Schwellenwert überschreitet. Interviewpartner 6-1 ergänzt, dass dieses Kontrollkonzept noch erweitert werden könnte, z.B. um einen Fragekatalog, der bei der Überprüfung wesentlicher Unternehmensentscheidungen mindestens durch eine Kontrollfunktion bearbeitet werden muss. Ähnliche Analysen zum RoRC-Konzept, jedoch mit einem geringeren Risikofokus, werden von der URCF des Versicherers 1 durchgeführt.⁸⁹⁴ Darüber hinaus erfolgt bei Versicherern 5 und 6 bei wesentlichen Entscheidungen eine Betrachtung des Risikoappetits.⁸⁹⁵

Bei den weiteren Versicherern erfolgt die Kontrolle der Kontrollfunktionen weniger strukturiert. Der große nationale Versicherer 3 gibt an, dass seine URCF Einflüsse von Geschäftsentscheidungen auf die Solvency II-Bedeckungsquote untersucht.⁸⁹⁶ Ein detailliertes Konzept für die Kontrolle

⁸⁹¹ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 46).

⁸⁹² Siehe Transkript zu Interview 7-2 (2018, Abs. 22).

⁸⁹³ Siehe Transkripte zu Interview 6-1 (2018, Abs. 12).

⁸⁹⁴ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 40) und Interview 1-2 (2018, Abs. 50 - 54).

⁸⁹⁵ Siehe Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 44) sowie Interview 6-1 (2018, Abs. 36).

⁸⁹⁶ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 58) und Interview 3-2 (2018, Abs. 58).

wesentlicher Entscheidungen gebe es aber nicht. Versicherer 2 hat als Start-up noch keine einheitliche Kontrolllogik im Bereich Risikomanagement definiert.⁸⁹⁷ Ebenso hat Versicherer 4 keine entsprechenden Konzepte etabliert.⁸⁹⁸ Dies führt der Befragte 4-1 darauf zurück, dass fachliche Kontrollfunktionen bei Versicherer 4 in der Regel keine direkte Kontrolltätigkeit ausüben.

In den Bereichen Compliance und Versicherungsmathematik scheint die Vorgabe einer Kontrollmethodik einfacher. So nennen Versicherer für Compliance die Einhaltung von rechtlichen Vorgaben und des Verhaltenskodexes als maßgebende Kontrollmethode.⁸⁹⁹ Im Bereich der VMF erfolge grundsätzlich eine Validierung von bereits durchgeführten Rechnungen. Daher sei die Kontrollaufgabe eindeutig als Validierung von Bewertungen definiert.⁹⁰⁰

UE Kernaussagen zu Kontrollfunktionen und –werkzeugen	
1	Verwendung eines profitabilitätsorientierten Kennzahlensystems im Bereich der URCF.
2	Bisher keine klare Definition eines Kontrollkonzepts für fachliche Kontrollfunktionen.
3	Untersuchung der Auswirkungen von Geschäftsentscheidungen auf die Solvency II-Bedeckungsquote, jedoch keine Berücksichtigung des möglichen Ertrags von Geschäftsentscheidungen.
4	Kein Kontrollkonzept für fachliche Kontrollfunktionen, da diese nur wenige Kontrollen durchführen.
5	Durchführung von Kontrollen im Bereich Risikocontrolling auf Basis eines RoRC-Konzepts, das Profitabilität und Risiko von Entscheidungen berücksichtigt; im Bereich Compliance ist die vollständige Einhaltung von rechtlichen Vorgaben und des Verhaltenskodexes oberstes Kontrollziel.
6	<i>Aufgrund nahezu identischer Ausgestaltung in der Versicherungsgruppe 6 zusammengefasst.</i>
7	Bestätigung einer sehr heterogenen Ausgestaltung von Kontrollkonzepten und Kontrollzielen im Markt; darüber hinaus Betonung eines Bedarfs zum Etablieren von klaren und transparenten Kontrollkonzepten.

Tabelle 43: Kernaussagen zum Thema Kontrollfunktionen und -werkzeuge.

Übergreifend kann festgestellt werden, dass keiner der untersuchten national agierenden Versicherer Werkzeuge oder Methoden definiert hat, auf deren Basis fachliche Kontrollfunktionen ihre Kontrolltätigkeit ausüben. Die in der Praxis am weitesten fortgeschrittene Kontrollmethodik dürfte das RoRC-Konzept, einschließlich Risikoappetit-Betrachtung, von Versicherern 5 und 6 darstellen. Beide Versicherer hinterfragen alle wesentlichen Geschäftsentscheidungen aus einer kombinierten Profitabilitäts- und Risikosicht.

Die Aussagen der befragten Berater bestätigen das heterogene Bild im Versicherungsmarkt in Bezug auf die Ausgestaltung von Kontrollmethoden. Oft werde für Kontrollen lediglich ein „operationalisierter gesunder Menschenverstand ohne solide Basis“ angewendet.⁹⁰¹ Die Berater betonen jedoch, dass es wichtig sei, Leitfäden zu etablieren, an denen sich die fachlichen Kontrollfunktionen bei ihren

⁸⁹⁷ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 58) und Interview 3-2 (2018, Abs. 58).

⁸⁹⁸ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 38).

⁸⁹⁹ Siehe u.a. Transkript zu Interview 6-2 (2018, Abs. 22).

⁹⁰⁰ Siehe u.a. Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 100).

⁹⁰¹ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 94).

Kontrollaktivitäten orientieren können.⁹⁰² Tabelle 43 fasst die Kernaussagen zum Thema Kontrollfunktionen und -werkzeuge je Untersuchungseinheit zusammen.

4.2.2.7 Zusammenarbeitsmodell

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern Versicherer ihre Zusammenarbeitsmodelle entsprechend der theoretischen Überlegungen in Kapitel 3.2 ausgestaltet haben. Insbesondere wird hinterfragt, ob ein Zusammenarbeitsmodell zwischen fachlichen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen definiert wurde, ob fachliche Kontrollfunktionen in risikosteuernde Prozesse eingebunden sind und in welcher Form eine Einbindung erfolgt.

Versicherer 1 hat als Teil einer internationalen Versicherungsgruppe die Interaktion zwischen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen klar definiert.⁹⁰³ Die Zusammenarbeit erfolgt über implementierte Komitees und über eine direkte Einbindung der fachlichen Kontrollfunktionen in die Geschäftsprozesse. Insbesondere hat der Versicherer ein Risikokomitee und ein Investment-Komitee implementiert.⁹⁰⁴ Das Risikokomitee dient dem Treffen von Risiko- und Governance-Entscheidungen und dem Austausch der Kontrollfunktionen mit dem Vorstand.⁹⁰⁵ Im Investment-Komitee diskutieren Investment-Verantwortliche und der Leiter der URCF über mögliche Investment-Entscheidungen.⁹⁰⁶ Darüber hinaus sind die fachlichen Kontrollfunktionen von Versicherer 1 direkt in die Entscheidungen von risikosteuernden Funktionen eingebunden. Werden beispielsweise neue Versicherungsprodukte entwickelt, können die Leiter der URCF und der VMF mit einem Veto den Produktentwicklungsprozess blockieren, wenn sie das Produkt aus Risikosicht oder aktuarieller Sicht als nicht angemessen erachten.⁹⁰⁷

Ähnlich wie Versicherer 1 haben Versicherer 5 und 6 ihr Zusammenarbeitsmodell ausgestaltet. Fachliche Kontrollfunktionen sind in alle Prozesse der Versicherer eingebunden, die aus Risiko- oder Ertragsicht als wesentlich bewertet werden.⁹⁰⁸ Die enge Zusammenarbeit zwischen fachlichen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen beginnt dabei auf der Arbeitsebene.⁹⁰⁹ Im Bereich der Sachversicherung wurde beispielsweise ein vierteljährlicher Informationsaustausch

⁹⁰² Siehe Transkript zu Interview 7-2 (2018, Abs. 92).

⁹⁰³ Siehe Transkripte zu Interviews 1-1 (2018, Abs. 18) und 1-2 (2018, Abs. 18).

⁹⁰⁴ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 36) und zu Interview 1-2 (2018, Abs. 48).

⁹⁰⁵ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 36 und 56).

⁹⁰⁶ Siehe Fußnote 905.

⁹⁰⁷ Siehe Transkript zu Interview 1-2 (2018, Abs. 22, 24, 72, 78 und 79 sowie 130 - 132).

⁹⁰⁸ Siehe Transkript zu Interviews 6-1 (2018, Abs. 8).

⁹⁰⁹ Siehe Transkript zu Interview 5-1 (2018, Abs. 62 - 64).

zwischen den Referaten Betrieb, Schaden, Controlling, Schadencontrolling, Pricing, Reservierung und VMF implementiert. Die Austauschkreise wurden analog auf Bereichsleiter- und Vorstandsebene in Form von risikosteuernden Komitees etabliert.⁹¹⁰ Aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen den Funktionen sieht der Befragte 5-2 Vorstandsgremien als reine Entscheidungs- und Eskalationsinstanz im Falle von Unstimmigkeiten auf Arbeitsebene.⁹¹¹

Neben der Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen fördert Versicherer 5 auch die Zusammenarbeit der Kontrollfunktionen selbst. So tauschen sich alle Kontrollfunktionen des Versicherers regelmäßig zu ihren Prüfungshandlungen und Prüfungsergebnissen im Governance-Komitee aus.⁹¹² Prüfungshandlungen beinhalten dabei alle fachlichen Fremdkontrollen einschließlich der IKS-Kontrollen der risikosteuernden Geschäftsbereiche. Die Abstimmung der Prüfungsplanung soll Redundanzen sowie Kontrolllücken verhindern. Die Prüfungsplanung dokumentiert Versicherer 6 in einer Interaktionsmatrix.⁹¹³ Die Matrix zeigt für alle wesentlichen Geschäftsprozesse, welche Kontrollfunktion den jeweiligen Prozess kontrollieren.

Im Vergleich zu Versicherern 1, 5 und 6 weist das Zusammenarbeitsmodell von Versicherer 2 eine Besonderheit auf. In wöchentlichen Treffen werden wesentliche Entscheidungen mit allen Mitarbeitern des Versicherungs-Start-ups diskutiert.⁹¹⁴ Bei diesen Treffen können Kontrollfunktionen ihre Kontrolltätigkeiten ausüben. Jedoch ist davon auszugehen, dass die unternehmensübergreifenden Abstimmungen mit steigender Mitarbeiterzahl des Start-ups nicht mehr effizient sein werden. Deshalb plant Versicherer 2 neben dem übergreifenden Austausch auch eine direkte Einbindung von fachlichen Kontrollfunktionen in wesentliche Entscheidungen sowie das Aufsetzen von Komitees.⁹¹⁵

Bei Versicherern 3 und 4 gibt es im Vergleich zu den untersuchten Versicherern 1, 2, 5 und 6 weit weniger Berührungspunkte zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen. So habe beispielsweise bei Versicherer 3 jede Abteilung ihren „closed job“.⁹¹⁶ Risikosteuernde Funktionen könnten dabei weitgehend selbst entscheiden, ob sie eine Kontrolle von Entscheidungen durch fachliche Kontrollfunktionen zulassen.⁹¹⁷ Zwar hat Versicherer 3 Komitees etabliert, jedoch

⁹¹⁰ Siehe Transkripte zu Interviews 5-1 (2018, Abs. 62) und zu Interviews 5-2 (2018, Abs. 26).

⁹¹¹ Siehe Transkript zu Interviews 5-2 (2018, Abs. 26).

⁹¹² Siehe Transkript zu Interviews 5-2 (2018, Abs. 18).

⁹¹³ Siehe Transkript zu Interviews 6-2 (2018, Abs. 10).

⁹¹⁴ Siehe Kapitel 4.2.2.4.

⁹¹⁵ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 54).

⁹¹⁶ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 20).

⁹¹⁷ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 20) sowie Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 48 und 82).

würden in der Regel an risikosteuernden Komitees keine Kontrollfunktionen teilnehmen.⁹¹⁸ Ein eindeutiges Kontrollrecht hätten damit nur der Vorstand und die Interne Audit-Funktion.⁹¹⁹ Beide Befragten von Versicherer 3 beurteilen die mangelnde Einbindung der Kontrollfunktionen in wesentliche Entscheidungen als problematisch und fordern eine Intensivierung der Kontrollen.⁹²⁰

Auch bei Versicherer 4 erfolgen kaum Kontrollen durch fachliche Kontrollfunktionen.⁹²¹ Der Befragte 4-2 führt die mangelnde Einbindung von fachlichen Kontrollfunktionen in wesentliche Entscheidungen auf ein Wahrnehmungsproblem der Kontrollfunktionen sowie auf fehlende Ressourcen in den Kontrollfunktionen zurück.⁹²² Der Befragte 4-1, Leiter einer Produktabteilung, bestätigt dies, da er Kontrollen laut eigener Aussage nur in Bezug auf Bilanzkennzahlen und nicht in Bezug auf Risiko, Compliance oder Profitabilität kennt. Anstatt einer fachlichen Fremdkontrolle gibt es innerhalb der risikosteuernden Funktionen eine intensiviert Selbstkontrolle durch dezentrale Risiko- und Compliance-Beauftragte.⁹²³ Dabei ist jedoch zu bezweifeln, dass diese eine angemessene Kontrolle der wesentlichen Entscheidungen im eigenen Geschäft sicherstellen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die kontrollierenden Personen Teil von risikosteuernden Funktionen sind und somit Interessenkonflikte zwischen Risikozeichnung und Risikokontrolle entstehen.⁹²⁴

Analog zu Versicherer 3 sieht auch ein Befragter von Versicherer 4 ein hohes Risiko darin, fachliche Kontrollfunktionen nicht in wesentliche Geschäftsentscheidungen einzubinden.⁹²⁵ Dabei sieht der Befragte 4-1 sogar positive Effekte einer strukturierten Fremdkontrolle. Diese würde die Prozesse des Versicherers effizienter machen, da derzeit alle Vorstände und Bereichsleiter unkoordiniert ein Veto in Geschäftsprozessen einlegen können, was die Prozesse stark verlangsamt.⁹²⁶

Zusammenfassend zeigt sich, dass nur die international agierenden Versicherer 1, 5 und 6 sowie das Versicherungs-Start-up 2 ein klares Zusammenarbeitsmodell zwischen erster und zweiter Verteidigungslinie definiert haben. Bei beiden untersuchten nationalen Versicherern 3 und 4 werden wesentliche Geschäftsentscheidungen nicht strukturiert von den fachlichen Kontrollfunktionen geprüft. Kontrollen erfolgen stattdessen stichprobenartig durch den Vorstand und die Interne Audit-

⁹¹⁸ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 76 und 82) und zu Interview 3-2 (2018, Abs. 24).

⁹¹⁹ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 20 und 48).

⁹²⁰ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 108) und zu Interview 3-2 (2018, Abs. 26).

⁹²¹ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 52). Eine Ausnahme ist der Neuprodukt-Prozess, bei dem die Compliance-Funktion die Versicherungsbedingungen vor Freigabe eines Versicherungsproduktes prüft.

⁹²² Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 58).

⁹²³ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 46 und 50).

⁹²⁴ Siehe Kapitel 3.1.2.5 sowie 3.2.2.1.

⁹²⁵ Siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 114).

⁹²⁶ Siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 138).

Funktion. Dabei ist interessant, dass nicht nur Kontrollfunktionen eine strukturiertere Kontrolle fordern. So stellt auch der Befragte 4-1 als Leiter einer Produktabteilung fest, dass eine strukturierte Kontrolle durch fachliche Kontrollfunktionen die Prozesse des Versicherers verbessern und beschleunigen könnte.

Dabei bleibt fraglich, warum eine intensive Zusammenarbeit zwischen fachlichen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen nicht von allen Versicherern umgesetzt wird, wenn doch fast alle Befragten diese befürworten. Analog zur Argumentation in Kapitel 4.2.2.1 begründen die befragten Berater die Zurückhaltung der Versicherer mit gewachsenen Machtstrukturen einzelner Vorstände.⁹²⁷ So würden es viele Vorstände als Machtverlust werten, wenn Kontrollfunktionen aus anderen Vorstandsressorts die Arbeit der ihnen unterstehenden Geschäftsbereiche kontrollieren.

UE Kernaussagen zum Zusammenarbeitsmodell

1	Aufbau eines Zusammenarbeitsmodells durch eine enge Zusammenarbeit von risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen sowie durch ein Kapitalanlage- und Risikokomitee auf Vorstandsebene.
2	Zusammenarbeitsmodell bezieht bislang alle Mitarbeiter des Unternehmens sowie fachlichen Kontrollfunktionen ein; aufgrund wachsender Unternehmensgröße ist geplant, die fachlichen Kontrollfunktionen strukturiert in die Geschäftsprozesse des Versicherers einzubinden.
3	Keine formalisierte oder strukturierte Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Geschäftsbereichen und fachlichen Kontrollfunktionen; Grad der Zusammenarbeit stark abhängig von der Einstellung der jeweiligen Vorstände und Geschäftsbereichsleiter gegenüber den fachlichen Kontrollfunktionen.
4	Fachliche Kontrollfunktionen führen kaum Kontrollen in Geschäftsprozessen durch; Kontrollen erfolgen unkoordiniert durch unterschiedliche Geschäftsbereiche.
5	Starke Zusammenarbeit zwischen fachlichen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen auf operativer Ebene sowie auf Ebene der Bereichsleiter und Vorstände; Interaktionsmatrix wird implementiert, um eine Koordination der Kontrolle aller Geschäftsprozesse durch alle fachlichen Kontrollfunktionen zu ermöglichen. <i>Aufgrund nahezu identischer Ausgestaltung in der Versicherungsgruppe 6 zusammengefasst.</i>
6	
7	Bestätigung eines guten Zusammenarbeitsmodells bei internationalen Versicherungsgruppen; bei national agierenden Versicherern werden oft nur nachgelagerte Kontrollen im Rahmen der Berichterstattung beobachtet; Kontrollfunktionen der zweiten Verteidigungslinie werden ihrer Kontrollaufgabe damit oft nicht gerecht.

Tabelle 44: Kernaussagen zum Thema Zusammenarbeitsmodell.

Darüber hinaus bestätigen die Aussagen der Unternehmensberater, dass die Ergebnisse der Untersuchung als typisch für den deutschen Versicherungsmarkt anzusehen sind. Insbesondere im Mittelstand würden fachliche Kontrollfunktionen wesentliche Unternehmensprozesse kaum kontrollieren.⁹²⁸ Lediglich erfolge eine oberflächliche, nachgelagerte Kontrolle, wenn Kontrollfunktionen Berichte für den Vorstand, für die BaFin oder die Öffentlichkeit erstellen. Die Kontrollarbeit in Bezug auf das Versicherungsgeschäft müsste damit von anderen Instanzen, wie dem Aufsichtsrat, dem Wirtschaftsprüfer oder der Internen Audit-Funktion, aufgefangen werden.

Vorstände internationaler Versicherungsgruppen hingegen würden, unter anderem aufgrund eines

⁹²⁷ Siehe Fußnoten 833 bis 835 sowie Kapitel 4.2.2.1.

⁹²⁸ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 8).

stärkeren Kontrollfokus von Aktionären, fachlichen Kontrollfunktionen weitergehende Kontrollkompetenzen einräumen.⁹²⁹ Berater 7-1 fordert deshalb eine verpflichtende Komitee-Struktur für Versicherer ab einer bestimmten Größe.⁹³⁰ Mit dieser Struktur könnten Gesetzgeber und BaFin festlegen, zu welchen Geschäftsprozessen eine Kontrollfunktion mindestens Stellung beziehen muss. So würde das Etablieren von Komitees auch bei national orientierten Versicherern gefördert, was die Qualität der Kontrolle in den entsprechenden Unternehmen nachhaltig verbessern könnte. Tabelle 44 fasst die Kernaussagen zum Thema Zusammenarbeitsmodell je Untersuchungseinheit zusammen.

4.2.2.8 Eignungsanforderungen

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern Versicherer die Überprüfung der fachlichen und persönlichen Eignung entsprechend der Überlegungen in Kapitel 3.1.4 ausgestaltet haben. Insbesondere wird hinterfragt, ob ein Beurteilungsprozess implementiert wurde, ob eine Liste mit fachlichen und persönlichen Anforderungen besteht und ob Eignungsanforderungen für Kontrollfunktionen sowie für risikosteuernde Funktionen gelten.

Bei der Auswertung der Interviews zeigt sich, dass alle Versicherer Prozesse etabliert haben, um Aufsichtsräte, Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter auf ihre fachliche und persönliche Eignung zu überprüfen.⁹³¹ Neben der regulatorischen Eignungsüberprüfung, die zumindest für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die Leiter von Kontrollfunktionen erfolgt, wurden auch für alle weiteren Mitarbeiter Überprüfungsverfahren etabliert. Die Überprüfung für weitere Mitarbeiter erfolgt dabei in den regulären Einstellungs- und Beurteilungsprozessen, also bei der Sichtung von Bewerbungen, in Vorstellungsgesprächen und in Jahresbeurteilungen.⁹³² Die Prozesse der regulatorischen Eignungsüberprüfung und der Eignungsprüfung für alle weiteren Mitarbeiter unterscheiden sich dabei.⁹³³ Für die regulatorische Überprüfung wurde ein einheitlicher Katalog an Eignungsanforderungen erstellt. Für die Überprüfung weiterer Mitarbeiter gibt es keine einheitlichen Kriterien. Für sie werden die Anforderungen individuell in Stellenausschreibungen oder Stellenbeschreibungen dokumentiert.⁹³⁴

Die regulatorische Eignungsprüfung ist dabei nicht bei allen Versicherern auf den Vorstand, den

⁹²⁹ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 4 - 6).

⁹³⁰ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 18).

⁹³¹ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 60 - 62), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 16, 18 und 40), zu Interview 3-2 (2018, Abs. 68), zu Interview 4-2 (2018, Abs. 68 und 74), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 50), Interview 6-1 (2018, Abs. 50) und zu Interview 6-2 (2018, Abs. 30 und 32).

⁹³² Siehe u.a. Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 50) und zu Interview 4-1 (2018, Abs. 98).

⁹³³ Siehe u.a. Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 72).

⁹³⁴ Siehe u.a. Transkript zu Interview 6-2 (2018, Abs. 32).

Aufsichtsrat und die Leiter der Kontrollfunktionen begrenzt. Versicherer 2, 4, 5 und 6 haben weitere Schlüsselfunktionen definiert, für die sie eine Eignungsüberprüfung im regulatorischen Sinne durchführen. Bei Versicherer 4 betrifft dies die Funktionen Kapitalanlage, Outsourcing und Geldwäsche⁹³⁵ und bei Versicherern 5 und 6 die Bereiche Recht, Accounting und Reporting.⁹³⁶ Versicherungs-Start-up 2 hat neben den regulatorischen Mindestvorgaben fünf weitere Schlüsselfunktionen definiert:⁹³⁷ die Bereiche IT, Schaden, Strategie und Finanzen. Auffällig ist, dass entsprechend der theoretischen Überlegungen mit den Bereichen Kapitalanlage und Schaden auch risikosteuernde Funktion in die regulatorische Eignungsüberprüfung aufgenommen wurden. Darüber hinaus wurden mit Strategie, Finanzen, Recht, Geldwäsche und Outsourcing Geschäftsbereiche als Schlüsselfunktionen definiert, die, analog zu den Kontrollfunktionen, einen Überblick über die gesamte Prozesslandschaft des Versicherers innehaben müssen.

Interessant ist darüber hinaus, dass die Befragten die Bedeutung der fachlichen Eignung bei Kontrollfunktionen besonders hervorheben. So könnten nur Kontrollfunktionen mit einer guten Kenntnis von risikosteuernden Prozessen eine angemessene Kontrolle und Beratung durchführen.⁹³⁸ Ein Befragter von Versicherer 4 merkt an, dass die Kontrollfunktionen in seinem Unternehmen über zu wenig Verständnis für die Geschäftsprozesse verfügen.⁹³⁹ Dies habe zur Folge, dass keine angemessene Kontrolle der Kernprozesse des Versicherers erfolge. Obwohl der Versicherer also einen Prozess zur Eignungsüberprüfung der Kontrollfunktionen etabliert hat, ist für den Befragten 4-1 deren Eignung nicht sichergestellt.

Eine mangelnde Eignung von fachlichen Kontrollfunktionen könnte darin begründet sein, dass diese zwar in den Bereichen Versicherungsmathematik, Rechtskunde und Risikomodellierung über Expertenwissen verfügen, sie die Prozesse und Produkte des Versicherers aber nicht tiefgreifend durchdringen. Dieser Problematik könnte begegnet werden, indem bei der Eignungsüberprüfung der Funktionen auch das Verständnis für Geschäftsaktivitäten und Versicherungsprodukte geprüft wird. Auch könnte von Leitern der fachlichen Kontrollfunktionen gefordert werden, dass diese im Laufe ihrer Karriere schon einmal für eine risikosteuernde Funktion gearbeitet haben.

Zusammenfassend zeigt sich, dass alle untersuchten Versicherer entsprechend der theoretischen Überlegungen Verfahren zur Überprüfung der *fachlichen und persönlichen Eignung* implementiert

⁹³⁵ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 68 und 74).

⁹³⁶ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 48).

⁹³⁷ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 16, 18 und 40).

⁹³⁸ Siehe Transkripte zu Interviews 6-1 (2008, Abs. 14) und zu Interview 7-1 (2018, Abs. 108 - 110).

⁹³⁹ Siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 138 - 140).

haben. Diese betreffen Aufsichtsräte, Vorstände, Bereichsleiter und alle weiteren Mitarbeiter eines Versicherers. Die Eignungsüberprüfung im regulatorischen Sinne beschränkt sich dabei in der Regel auf Aufsichtsrat, Vorstand, Kontrollfunktionen und wenige weitere Schlüsselfunktionen. Trotz einer formellen Eignungsüberprüfung bemängeln manche Vertreter der Versicherer, dass fachliche Kontrollfunktionen zu wenig Kenntnisse über risikosteuernde Prozesse und Versicherungsprodukte besitzen. Kenntnisse zu risikosteuernden Prozessen und Produkten sollten damit ein essentieller Bestandteil der Eignungsüberprüfung von Kontrollfunktionen sein.

Die befragten Unternehmensberater beschreiben im deutschen Versicherungsmarkt vergleichbare Prozesse zur Eignungsüberprüfung.⁹⁴⁰ Die Berater bescheinigen Versicherern damit ein starkes Eigeninteresse an persönlich und fachlich geeignetem Personal. So seien Versicherer per se daran interessiert, die besten Mitarbeiter für eine Arbeitsstelle zu werben.⁹⁴¹ Damit könnte generell in Frage gestellt werden, ob die regulatorischen Eignungsanforderungen für Versicherer nötig sind.

UE	Kernaussagen zu Eignungsanforderungen
1	Durchführung der regulatorischen Mindestanforderungen in Bezug auf die aufsichtsrechtliche Eignungsüberprüfung; Überprüfungsprozesse für alle anderen Positionen vergleichbar implementiert.
2	Eignungsüberprüfung entsprechend der regulatorischen Vorgaben sowie Aufnahme aller wesentlichen risikosteuernden Funktionen in die regulatorische Eignungsüberprüfung.
3	Durchführung der regulatorischen Mindestanforderungen in Bezug auf die aufsichtsrechtliche Eignungsüberprüfung; Überprüfungsprozesse wurden für alle anderen Positionen parallel implementiert.
4	Eignungsüberprüfung entsprechend der regulatorischen Vorgaben sowie Aufnahme weiterer Funktionen in die regulatorische Eignungsüberprüfung; Überprüfungsprozesse für weitere Positionen parallel implementiert.
5	Eignungsüberprüfung entsprechend der regulatorischen Vorgaben sowie Aufnahme weiterer Funktionen in die regulatorische Eignungsüberprüfung; Überprüfungsprozesse für weitere Positionen parallel implementiert; aufgrund einer jährlichen Überprüfung und einer klaren fachlichen Anforderungsliste je Position, ist eine Eignung ähnlich zu den regulatorischen Vorgaben mindestens auch für andere Führungskräfte sichergestellt.
6	<i>Aufgrund nahezu identischer Ausgestaltung in der Versicherungsgruppe 6 zusammengefasst.</i>
7	Bestätigung, dass Versicherer neben den regulatorischen Anforderungen teils weitere Funktionen in den Prozess der regulatorischen Eignungsüberprüfung aufnehmen; Feststellung, dass fachliche Kontrollfunktionen oft zu wenige Kenntnisse über risikosteuernde Geschäftsprozesse und Versicherungsprodukte besitzen.

Tabelle 45: Kernaussagen zum Thema Eignungsanforderungen.

Jedoch zeigt die Untersuchung auch, dass die Befragten teils trotz Eignungsüberprüfung an der fachlichen Eignung der Kontrollfunktionen zweifeln. Berater 7-1 findet dafür zwei Gründe:⁹⁴² Erstens würde bei der Auswahl von fachlichen Kontrollfunktionen zu sehr auf mathematisches oder rechtliches Detailwissen geachtet als auf Generalisten-Wissen über die Geschäftsprozesse und Produkte des Versicherers. Zweitens würden Vorstände, die kein Interesse an einer fachlichen

⁹⁴⁰ Siehe Transkripte zu Interview 7-1 (2018, Abs. 70) und zu Interview 7-2 (2018, Abs. 36 und 38).

⁹⁴¹ Siehe Transkript zu Interview 7-2 (2018, Abs. 36 und 38).

⁹⁴² Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 106 - 111).

Fremdkontrolle haben,⁹⁴³ Kontrollfunktionen zu wenig Gehalt bieten. Dies führe generell dazu, dass die Kontrollfunktionen nur niedriger qualifizierte Mitarbeiter anwerben können. Die Berater fordern, dass tiefgreifende Kenntnisse zu risikosteuernden Prozessen und Versicherungsprodukten in der Eignungsüberprüfung für Kontrollfunktionen von Versicherern verankert werden. Zusätzlich könnte eine Einbindung von Kontrollfunktionen in wesentliche Entscheidungen dazu beitragen, dass sich diese gezwungenermaßen mit der Analyse von Risiken wesentlicher Geschäftsentscheidungen beschäftigen. Tabelle 45 fasst die Kernaussagen zum Thema Eignungsanforderungen je Untersuchungseinheit zusammen.

4.2.2.9 Proportionalität und Wesentlichkeit

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwiefern Versicherer ein übergreifendes Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept nach den theoretischen Überlegungen in Kapitel 3.1.1.3 implementiert haben. Falls ein unternehmensübergreifendes Konzept existiert, wird hinterfragt, wie der Begriff der Wesentlichkeit definiert ist und wie eine einheitliche Anwendung des Konzepts sichergestellt wird.

Die meisten Versicherer haben im Rahmen von Solvency II Wesentlichkeitsdefinitionen mit unterschiedlichen Ausprägungen etabliert. Versicherer 1 hat Wesentlichkeitskonzepte für das Risiko- und Notfallmanagement etabliert und beachtet dabei neben quantitativen Wesentlichkeitsschwellen auch eine qualitative Bewertung von wesentlichen Risiken.⁹⁴⁴ Die qualitative Bewertung erfolgt in einer so genannten Risikomatrix.⁹⁴⁵ Analog hat Versicherungs-Start-up 2 seine Risiken mit einer Risikomatrix und mit Risikoschwellen definiert.⁹⁴⁶ Dabei werden betriebswirtschaftliche Risiken der Start-up-Phase ebenso betrachtet wie Risiken des Versicherungsgeschäfts.

Eine systematische qualitative Wesentlichkeitsbetrachtung erfolgt ebenfalls bei Versicherern 5 und 6. Versicherer 5 erarbeitet derzeit eine Wesentlichkeitseinschätzung aus der gemeinsamen Perspektive aller Kontrollfunktionen.⁹⁴⁷ Diese soll, gemeinsam mit den Kontrollfunktionen, die die jeweiligen Geschäftsprozesse kontrollieren, in einer Interaktionsmatrix dokumentiert werden. Versicherungsgruppe 6 berücksichtigt darüber hinaus den Wesentlichkeitsgedanken in allen Leitlinien und Geschäftsordnungen. So werden alle wesentlichen Entscheidungen in Vorstands-Komitees unter

⁹⁴³ Siehe Kapitel 4.2.2.1.

⁹⁴⁴ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 64).

⁹⁴⁵ In einer Risikomatrix (oft auch Risk-Mapping oder Risikoportfolio) wird die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Risikos dessen Auswirkungen gegenübergestellt.

⁹⁴⁶ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 64).

⁹⁴⁷ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 44) sowie Kapitel 4.2.2.7.

Beteiligung von fachlichen Kontrollfunktionen getroffen.⁹⁴⁸ Die Geschäftsordnungen der Komitees dokumentieren, welche Entscheidungen als wesentlich gelten und ob quantitative Wesentlichkeitsschwellen für eine Entscheidung bestehen. Entscheidungen, die ein Geschäftsbereich allein treffen darf, sind in den Leitlinien der Geschäftsbereiche dokumentiert.

Anstatt einer qualitativen Betrachtung von Risiken über eine Risikomatrix hat Versicherer 3 eine qualitative Definition von wesentlichen Entscheidungen des Versicherers vorgenommen.⁹⁴⁹ Alle wesentlichen Entscheidungen sollen dabei vor der Verabschiedung von der URCF geprüft werden. Da die Wesentlichkeitsdefinition bei Versicherer 3 sehr allgemein gehalten ist, werde sie jedoch kaum angewendet. Darüber hinaus hätten einzelne Unternehmensbereiche bei Versicherer 3 Wesentlichkeitseinstufungen vorgenommen, die aber nicht einheitlich im Unternehmen angewendet werden.⁹⁵⁰ Interviewpartner 4-2 berichtet, dass auch bei Versicherer 4 eine Definition für wesentliche Prozesse besteht, diese aber im Tagesgeschäft ebenfalls nicht angewendet werde.⁹⁵¹

Während viele Versicherer eine Definition des Wesentlichkeitsbegriffs vorgenommen haben, hat kaum ein Versicherer den Begriff *Proportionalität* definiert. Die meisten befragten Personen gehen auch von sich aus nicht auf den Proportionalitätsbegriff ein. Der Vorstand von Versicherer 4 nutzte den Begriff der Proportionalität jedoch sporadisch, um zu argumentieren, warum er einzelne regulatorische Anforderungen nicht vollständig erfüllen muss.⁹⁵² Einzig Versicherer 6 gibt als Versicherungsgruppe für seine Tochterunternehmen Leitlinien zur Anwendung des Proportionalitätsprinzips vor. Abhängig von der Art und Größe eines Tochterunternehmens hat der Versicherer definiert, wie ausgewählte regulatorische Anforderungen in der Versicherungsgruppe umgesetzt werden sollten.⁹⁵³

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass alle Untersuchungseinheiten Wesentlichkeitskonzepte etabliert haben. Qualitative Wesentlichkeitsdefinitionen, insbesondere in Bezug auf die Definition von wesentlichen Prozessen, existieren zwar, werden jedoch nicht bei allen untersuchten Versicherern angewendet. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass die untersuchten internationalen Versicherungsgruppen eher dazu tendieren einen einheitlichen Wesentlichkeitsgedanken zu etablieren als national orientierte Versicherer. Im Vergleich zur Wesentlichkeit nimmt kaum ein Versicherer eine klare Definition des Begriffs der Proportionalität vor. Nur der untersuchte

⁹⁴⁸ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 36). Da Versicherer 5 Teil der Versicherungsgruppe 6 ist, gelten die Aussagen ebenso für Versicherer 5.

⁹⁴⁹ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 84).

⁹⁵⁰ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 66).

⁹⁵¹ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 20).

⁹⁵² Siehe Fußnote 951.

⁹⁵³ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 46).

Versicherer 6 nutzt den Begriff systematisch, um Vorgaben zu regulatorischen Anforderungen für Tochtergesellschaften, abhängig von deren Größe und Komplexität, einzuordnen.

Die Aussagen der befragten Unternehmensberater bestätigen die oben aufgeführten Beobachtungen. Auch wenn viele Versicherer unterschiedliche Wesentlichkeitsbegriffe verwenden, fehle es insbesondere bei national agierenden Versicherern an einem übergreifenden Konzept zur Anwendung des Wesentlichkeitsgedankens.⁹⁵⁴ Ein solches Konzept sei jedoch von hoher Bedeutung für die Versicherer, damit diese sich in ihrer täglichen Arbeit auf ihre wesentlichen Geschäftsaktivitäten konzentrieren können und sich nicht in Details verlieren.⁹⁵⁵ Eine systematische Anwendung des Proportionalitätsbegriffs beobachten die Berater kaum.⁹⁵⁶ Tabelle 46 fasst die Kernaussagen zum Thema *Proportionalität und Wesentlichkeit* zusammen.

UE Kernaussagen zu Proportionalität & Wesentlichkeit	
1	Wesentlichkeitskonzept für das Risikomanagement vorhanden; kein übergreifendes Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept implementiert.
2	Wesentlichkeitskonzept für das Risikomanagement vorhanden; insbesondere Start-up-Risiken berücksichtigt; noch kein übergreifendes Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept implementiert.
3	Wesentlichkeitskonzept für das Risikomanagement vorhanden sowie ein Proportionalitätskonzept für die Interne Audit-Funktion; kein übergreifendes Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept implementiert.
4	Wesentlichkeitskonzept für das Risikomanagement vorhanden; Definition von qualitativen Risiken wird dabei nicht verwendet; kein übergreifendes Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzept implementiert.
5	Wesentlichkeitskonzept für das Risikomanagement vorhanden; übergreifende Wesentlichkeitsdefinition über einen integrierten Prüfungsplan der fachlichen Kontrollfunktionen vorhanden.
6	Wesentlichkeitskonzept für das Risikomanagement vorhanden; zudem existiert ein Konzept für wesentliche Entscheidungen; Anwendung eines Proportionalitätskonzepts für alle Tochtergesellschaften.
7	Bestätigung der Beobachtungen als repräsentativ für den Versicherungsmarkt in Deutschland; Interviewpartner betonen die Bedeutung des Aufsetzens eines übergreifenden Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskonzepts, um sich auf die wichtigen Themen im Tagesgeschäft zu konzentrieren.

Tabelle 46: Kernaussagen zum Thema Proportionalität und Wesentlichkeit.

4.2.3 Zusammenhang zwischen Governance und Wertschöpfung

In diesem Kapitel wird untersucht, inwiefern die Befragten einen Zusammenhang zwischen der Corporate Governance eines Versicherers und seiner Wertschöpfung anerkennen. Wird dieser Zusammenhang nicht anerkannt, oder laut Aussage der Befragten nicht vom Vorstand eines Versicherers unterstützt, könnte dies erklären, warum manche der untersuchten Versicherer die Ausgestaltung ihres Governance-Systems im Wesentlichen an regulatorische Mindestvorgaben koppeln. Die Antworten der Befragten zeigt die Profilmatrix in Tabelle 47.

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung gingen viele

⁹⁵⁴ Siehe Transkript zu Interview 7-2 (2018, Abs. 30 und 32).

⁹⁵⁵ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 58).

⁹⁵⁶ Siehe Transkripte zu Interview 7-2 (2018, Abs. 30 und 32) und zu Interview 7-1 (2018, Abs. 58).

der Befragten selbstständig auf die in Kapitel 2.1.2. identifizierten Wertschöpfungsursachen ein:⁹⁵⁷ Diese sind Stabilität, Effizienz und Klarheit. Dabei sollen feste Arbeitsabläufe im Governance-System und das Management von Risiken zu (1) Stabilität des Versicherers und seiner Finanzergebnisse führen. Durch präzise Prozessbeschreibungen soll (2) Effizienz erreicht werden. Durch transparente Entscheidungsgrundlagen im Governance-System wird (3) Klarheit sichergestellt. Klarheit soll Missverständnissen vorbeugen und zu besseren Unternehmensentscheidungen führen. Dabei ist anzumerken, dass viele Befragte die oben aufgeführten Wertschöpfungsursachen, in einer leicht abgewandelten Form, in den Gesprächen nannten. Gingen die Befragten nicht von sich aus auf die genannten Wertschöpfungsursachen ein, so wurden sie ausnahmsweise explizit nach ihrer Meinung zu den einzelnen Ursachen gefragt, um ein vollständiges Bild über den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung für alle Untersuchungseinheiten zu erhalten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind teils eindeutig, teils paradox. So sind alle Befragten der Meinung, dass (1) feste Arbeitsabläufe im Governance-System und das Managen von Risiken in den Arbeitsabläufen zur Stabilität eines Versicherers beitragen.⁹⁵⁸ Die Befragten sprechen dabei auch von einem Risikofrüherkennungseffekt oder über das Verhindern von Risiken. Auch beide Berater geben diese Einschätzung ab.⁹⁵⁹ Corporate Governance wird dabei als eine Art Selbstschutz gesehen, der Unternehmen zwingt, ihre eigenen Entscheidungen zu hinterfragen.⁹⁶⁰ Damit Kontrollfunktionen die wesentlichen Risiken im Tagesgeschäft erkennen, müssten sie insbesondere die risikosteuernden Prozesse und Produkte des Versicherers kennen und wissen, „wie das Unternehmen tickt“.⁹⁶¹

Der Befragte 5-2 merkt jedoch kritisch an, dass eine Prüfung der fachlichen Kontrollfunktionen allein kein angemessenes Risikomanagement sicherstellt.⁹⁶² Entscheidend sei zusätzlich eine klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten im Bereich der risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen sowie eine klare Definition von Eskalationsprozessen. Nur mit klaren Verantwortlichkeiten könnten Missstände aufgedeckt und beseitigt werden. Der Befragte 6-1 betont darüber hinaus, dass eine effektive fachliche Kontrolle bereits im Entscheidungsfindungsprozess von

⁹⁵⁷ Siehe u.a. Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 69 ff.), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 65 ff.), zu Interview 3-1 (2018, Abs. 103 ff.), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 141 ff.), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 51 ff.) sowie zu Interview 6-1 (2018, Abs. 51 ff.).

⁹⁵⁸ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 72), zu Interview 1-2 (2018, Abs. 158), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 72), zu Interview 3-1 (2018, Abs. 104), zu Interview 3-2 (2018, Abs. 92), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 128), zu Interview 4-2 (2018, Abs. 80), zu Interview 5-1 (2018, Abs. 112), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 54), zu Interview 6-1 (2018, Abs. 54) und zu Interview 6-2 (2018, Abs. 40).

⁹⁵⁹ Siehe Transkripte zu Interview 7-1 (2018, Abs. 104 - 106), zu Interview 7-2 (2018, Abs. 44).

⁹⁶⁰ Siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 128).

⁹⁶¹ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 106).

⁹⁶² Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 54).

wesentlichen Entscheidungen erfolgen sollte.⁹⁶³ Dies stelle sicher, dass Kontrollfunktionen einen Einblick in die Geschäftsprozesse erhalten und mögliche Missstände frühzeitig eskalieren können.

Betrachtet man die Aussage aller untersuchten Versicherer, zeigt sich ein Paradoxon. Die Befragten von Versicherer 3 und 4 sind nach eigener Aussage davon überzeugt, dass das Governance-System zur Stabilität eines Versicherers beiträgt. Jedoch sind die fachlichen Kontrollfunktionen der Versicherer 3 und 4 kaum in deren wesentliche Entscheidungen eingebunden. Für Versicherer 3 ist dieses Paradoxon erklärbar, da Interviewpartner 3-1 und 3-2 eine fehlende Einbindung der Funktionen in die Geschäftsprozesse des Versicherers bemängeln.⁹⁶⁴ Bei Versicherer 4 ist jedoch ebenfalls zu bezweifeln, dass Kontrollfunktionen ohne eine Prüfung von wesentlichen Entscheidungen die Stabilität des Versicherers fördern können. Trotzdem geht der Befragte 4-2 davon aus, dass die Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 4 angemessen ist.⁹⁶⁵

Eine mögliche Erklärung für das Paradoxon liefert Unternehmensberater 7-1. Er ergänzt, dass fachliche Kontrollfunktionen selbst dann zu Stabilität beitragen, wenn sie nicht in die Geschäftsprozesse des Versicherers eingebunden sind. Die Prüfung erfolge dann indirekt und nachgelagert bei der Berechnung von Risikokennzahlen oder bei der Erstellung von regulatorischen Berichten an den Vorstand, die BaFin oder die Öffentlichkeit. Solche indirekten und nachgelagerten Kontrollen seien nach Berater 7-1 aber weit weniger effektiv, als eine frühzeitige und strukturierte Einbindung der fachlichen Kontrollfunktionen in die wesentlichen Entscheidungen eines Versicherers.⁹⁶⁶

Einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Effizienz im Unternehmen (2) sehen alle bis auf ein Befragter.⁹⁶⁷ Denn mit einer präzisen Aufbau- und Ablauforganisation kenne jede Führungskraft ihre Pflichten und Kompetenzen in einem Entscheidungsprozess.⁹⁶⁸ Um Effizienz nachhaltig sicherzustellen, sei es besonders wichtig, klare Entscheidungs- und Vetorechte für risikosteuernde Funktionen, fachliche Kontrollfunktionen und Vorstände in Geschäftsprozessen festzulegen. Dies führe dazu, dass Entscheidungen nicht unnötig verlangsamt werden. Darüber hinaus ermögliche eine transparente Dokumentation von Prozessen und Verantwortlichkeiten eine bessere

⁹⁶³ Siehe Transkript zu Interview 6-1 (2018, Abs. 54).

⁹⁶⁴ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 104) und zu Interview 3-2 (2018, Abs. 102).

⁹⁶⁵ Siehe Kapitel 4.2.2.7. Der Befragte 4-1 kritisiert ebenfalls teilweise, dass Versicherer 4 Kontrollfunktionen nicht in wesentliche Geschäftsprozesse einbindet (siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 114)).

⁹⁶⁶ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 48).

⁹⁶⁷ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 70), zu Interview 1-2 (2018, Abs. 150, 154 und 156), Interview 2-1 (2018, Abs. 74), zu Interview 3-1 (2018, Abs. 104 ff.), zu Interview 3-2 (2018, Abs. 110), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 130), zu Interview 5-1 (2018, Abs. 116), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 54), zu Interview 6-1 (2018, Abs. 52 ff.), zu Interview 6-2 (2018, Abs. 38 ff.) zu Interview 7-1 (2018, Abs. 46 ff.) und zu Interview 7-2 (2018, Abs. 34 ff.).

⁹⁶⁸ Siehe Transkript zu Interview 2-1 (2018, Abs. 74) und Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 130).

Erfolgsmessung für alle Funktionen des Versicherer.⁹⁶⁹ Zusammen mit einem angemessenen Anreizsystem könnte dies zu mehr Motivation und einem besseren Unternehmenserfolg beitragen.

Einige Interviewpartner erkennen den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Prozesseffizienz aber nicht uneingeschränkt an. Sie betonen, dass ein Mehrwert durch Corporate Governance in der Prozesseffizienz nur bis zu einem gewissen Punkt zu erreichen sei. Denn oft entstehe ein Übermaß an Formalisierung und Dokumentation und dies senke die Effizienz des Versicherers.⁹⁷⁰ Dabei sei es fraglich, ob bei einer klaren Prozessdefinition „unter dem Strich [aus Effizienz­sicht] ein Plus oder ein Minus heraus kommt“.⁹⁷¹ Der Befragte 5-1 merkt hierzu an, dass er zwar zu viel kontrolliert werde, was seine Prozesse verlangsamt. Gleichzeitig gesteht er aber ein, dass der Kontrollumfang für andere Mitarbeiter durchaus angemessen sein könnte.⁹⁷² Somit geben auch Skeptiker zu, dass die Wertschöpfung des Versicherers positiv beeinflusst werden kann, wenn Prozesse eine dem Unternehmen angemessene Governance sicherstellen.

Lediglich der Befragte 4-2 erklärt, dass ein „Effizienzgewinn [...] mit Governance-Themen nicht so wirklich zusammen“ passt.⁹⁷³ Berater 7-2 ergänzt hierzu, dass eine bessere Prozesseffizienz durch Corporate Governance nur möglich sei, wenn Versicherer eine ihrem Unternehmen angemessene Governance schaffen, anstatt sich defensiv mit regulatorischen Anforderungen auseinanderzusetzen.⁹⁷⁴ Blickt man auf die Kernaussagen von Unternehmen 4 aus Kapitel 4.2.2, so liegt die Vermutung nahe, dass sich Versicherer 4 bei der Ausgestaltung der Corporate Governance in der Tat ausschließlich an regulatorischen Mindestvorgaben orientiert. Dies könnte erklären, warum der Befragte 4-2 keine Effizienzeffekte durch Corporate Governance wahrnimmt.

Zuletzt wird (3) untersucht, inwiefern transparente Entscheidungsgrundlagen zu mehr Klarheit in wesentlichen Entscheidungen beitragen können. Eine transparente Entscheidungsgrundlage soll dabei insbesondere geschaffen werden, indem ein offener Diskurs zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen des Versicherers gefördert wird. Dieser Diskurs soll Versicherungsprodukte und -prozesse optimieren und damit direkt den Ertrag des Versicherers verbessern. Die Argumente der Befragten stützen die aufgeführte Theorie, da Entscheidungsträger relevante Informationen in einem geordneten Governance-System strukturierter und vollständiger

⁹⁶⁹ Siehe Transkript zu Interview 5-1 (2018, Abs. 52).

⁹⁷⁰ Siehe Transkript zu Interview 1-2 (2018, Abs. 150, 154 und 156).

⁹⁷¹ Siehe Transkript zu Interview 5-1 (2018, Abs. 116).

⁹⁷² Siehe Transkript zu Interview 5-1 (2018, Abs. 88).

⁹⁷³ Siehe Transkript zu Interview 4-2 (2018, Abs. 86).

⁹⁷⁴ Siehe Transkript zu Interview 7-2 (2018, Abs. 36).

erhalten könnten.⁹⁷⁵ Als Beispiel nennt der Befragte die Produktentwicklung, in der sowohl die Auskömmlichkeit der Prämien, eine angemessene Bilanzierung, ein angemessenes Rückversicherungsprogramm als auch die Risiken eines Produktes analysiert werden.⁹⁷⁶ Neben einer reinen Kontrollarbeit könnten fachliche Kontrollfunktionen auch Ideen für neue Produkte initiieren. So merkt der Befragte 3-2 an, dass die URCF Ideen für neue Risikoabsicherungen im Bereich der Produktgestaltung einbringen könnte.⁹⁷⁷ Im Sinne der Interessenkonflikte müsste dabei jedoch darauf geachtet werden, dass sich die fachlichen Kontrollfunktionen auf eine Beratung der Produktbereiche beschränken und nicht selbst zum Produktentwickler werden, denn dies könnte einen Interessenkonflikt im Sinne der Selbstkontrolle hervorrufen.⁹⁷⁸

Skeptisch über einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Klarheit in wesentlichen Entscheidungen sind je ein Interviewpartner aus Untersuchungseinheiten 3 und 4. Der Befragte 3-2 merkt an, dass bei einer Einbindung von Kontrollfunktionen in wesentliche Entscheidungen zusätzliche Kosten entstehen.⁹⁷⁹ Diese führt der Befragte auf einen höheren Personalbedarf in den Kontrollfunktionen zurück. Auch sei eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter nötig, damit diese als Diskussionspartner und Kontrollinstanz von den risikosteuernden Bereichen akzeptiert werden. Der Befragte 4-2 geht dabei davon aus, dass der Zusatzertrag die Mehrkosten der fachlichen Kontrollfunktionen nicht übersteigt.⁹⁸⁰

Zuletzt muss hinterfragt werden, ob der in Kapitel 2.5.1 aufgezeigte Zusammenhang zwischen einzelnen Governance-Grundlagen und den aufgezeigten Wertschöpfungsursachen durch die Empirie bestärkt werden kann. Als Governance Grundlagen gelten *Verantwortlichkeiten und Prozesse, Transparenz sowie Proportionalität und Wesentlichkeit*. Hierzu ist auf Basis der oben geführten Diskussion festzustellen, dass die Befragten nur am Rande auf einen entsprechenden Zusammenhang verweisen. Zumindest aber konnte keine Interdependenz analog der in Kapitel 2.5.1 aufgezeigten Wirkungsmuster aufgezeigt werden. Ein Grund könnte hierfür sein, dass die Interdependenzen zu komplex und vielschichtig sind, um sie in einem einfachen Interview klar zu replizieren.

⁹⁷⁵ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 72) und zu Interview 2-1 (2018, Abs. 74).

⁹⁷⁶ Siehe Transkripte zu Interview 5-1 (2018, Abs. 114) und zu Interview 1-2 (2018, Abs. 154).

⁹⁷⁷ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 92).

⁹⁷⁸ Siehe Kapitel 3.2.2.1 sowie 3.2.5.1.

⁹⁷⁹ Siehe Transkript zu Interview 3-1 (2018, Abs. 106).

⁹⁸⁰ Siehe Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 88).

IV	Corporate Governance fördert:		
	Stabilität?	Effizienz?	Klarheit?
1-1	✓	✓	✓
1-2	✓	O	✓
2-1	✓	✓	✓
3-1	✓	✓	✓
3-2	✓	✓	O
4-1	✓	✓	O
4-2	✓	X	X
5-1	✓	O	✓
5-2	✓	✓	✓
6-1	✓	✓	✓
6-2	✓	✓	✓
7-1	✓	✓	✓
7-2	✓	✓	✓

Tabelle 47: Kernaussagen zum Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung (neutral: o; Zustimmung: ✓; Ablehnung: x).

Zusammenfassend gehen alle Befragten davon aus, dass Corporate Governance die Stabilität eines Versicherers erhöhen kann.⁹⁸¹ Gleichzeitig bezweifeln aber wenige Befragte, dass Corporate Governance zu mehr Effizienz in Prozessen und mehr Klarheit in Entscheidungen beiträgt. Dabei ist fraglich, warum fachlichen Kontrollfunktionen zwar zugetraut wird, dass sie Risiken in Versicherungsprodukten und -prozessen erkennen, ihnen aber die Fähigkeit aberkannt wird, Produkte und Prozesse mit ihren Kontrollergebnissen zu optimieren. Denn ist eine Kontrollfunktion in der Lage Risiken in Versicherungs- oder Kapitalanlageprodukten zu erkennen, so sollte sie auch in der Lage sein, über Verbesserungspotentiale in den Produkten zu diskutieren.

Die Diskussion zeigt ebenfalls, dass die Befragten, die einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung im Wesentlichen anerkennen, einige Nebenbedingungen nennen. Diese müssten laut den Befragten erfüllt sein, um eine Unterstützung der Wertschöpfung des Versicherers sicherzustellen. Die Nebenbedingungen werden nachfolgend zusammenfassend genannt:

- Es darf keine Überformalisierung der Dokumentation erfolgen (Dokumentation ist kein Selbstzweck).
- Die Prozesse des Versicherers müssen so schlank wie möglich gehalten werden, um ausufernde Diskussionen oder Veto-Ausübungen zu verhindern.
- Kontrollfunktionen müssen über eine angemessene Kenntnis von Versicherungsprodukten und -prozessen verfügen.

Die Aussagen der beiden befragten Unternehmensberater spiegeln die diskutierten Ergebnisse.⁹⁸²

⁹⁸¹ Siehe Aussagen von den Befragten 3-2 und 4-2 in der bisherigen Diskussion dieses Kapitel.

⁹⁸² Siehe u.a. Transkripte zu Interview 7-1 (2018, Abs. 4, 44 und 104) und zu Interview 7-2 (2018, Abs. 40 und 42).

Beide Berater erkennen den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und den drei genannten Wertschöpfungsursachen Stabilität, Effizienz und Klarheit uneingeschränkt an.

4.2.4 Selbsteinschätzung der Unternehmen

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie die Befragten die Qualität des Governance-Systems des eigenen Versicherers beurteilen. In den Interviews sollten alle Befragten einschätzen, ob die Corporate Governance ihres Unternehmens im Vergleich zum deutschen Versicherungsmarkt durchschnittlich, unterdurchschnittlich oder überdurchschnittlich ausgestaltet ist. Einen Überblick über die Ergebnisse der Befragung gibt Tabelle 48.

Frage \ Interviewpartner	1-1	1-2	2-1	3-1	3-2	4-1	4-2	5-1	5-2	6-1	6-2
Ausgestaltung des Governance-Systems im eigenen Unternehmen	+	+	+	-	o	-	k.A.	+	+	+	+

Tabelle 48: Kernaussagen zur Ausgestaltung der Corporate Governance im eigenen Unternehmen im Vergleich zum Versicherungsmarkt (durchschnittlich: o; überdurchschnittlich: +; unterdurchschnittlich: -; keine Angabe: k.A.).

Die Befragten der Untersuchungseinheiten 1, 2, 5 und 6 geben grundsätzlich an, dass die Corporate Governance in ihren Unternehmen überdurchschnittlich gut aufgestellt ist und die Wertschöpfung des Versicherers damit überdurchschnittlich gut fördert.⁹⁸³ Die Befragten 5-2 und 6-1 relativieren dies jedoch mit der Aussage, dass die Governance in ihren Unternehmen zwar überdurchschnittlich gut aufgestellt sei, allerdings wäre aufgrund der Unternehmensgröße und Komplexität per se eine stärkere Governance nötig.⁹⁸⁴

Die Befragten von Versicherer 3 und 4 schätzen ihre Corporate Governance im Vergleich zum Versicherungsmarkt als unterdurchschnittlich bzw. durchschnittlich entwickelt ein.⁹⁸⁵ Dabei relativiert Interviewpartner 3-2 seine „durchschnittlich“-Einschätzung, da er in Deutschland insgesamt einen niedrigen Standard bei der Ausgestaltung der Governance-Systeme annimmt.⁹⁸⁶ Während der Befragte 4-1 sein Unternehmen unterdurchschnittlich aufgestellt sieht, wurde der Befragte 4-2 nicht nach einer Einschätzung gefragt, da er kaum einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Wertschöpfung eines Versicherers anerkennt.⁹⁸⁷

Befragte beider Versicherer, deren Governance-System im Sinne von Kapitel 4.2.2 am wenigsten den

⁹⁸³ Siehe Transkripte zu Interview 1-1 (2018, Abs. 76), zu Interview 1-2 (2018, Abs. 164), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 70), zu Interview 5-1 (2018, Abs. 123 - 126), zu Interview 5-2 (2018, Abs. 56), zu Interview 6-1 (2018, Abs. 56 - 58) und zu Interview 6-2 (2018, Abs. 44).

⁹⁸⁴ Siehe Transkripte zu Interview 5-2 (2018, Abs. 56) und zu Interview 6-1 (2018, Abs. 56 - 58).

⁹⁸⁵ Siehe Transkripte zu Interview 3-1 (2018, Abs. 116), zu Interview 3-2 (2018, Abs. 98 und 110) und zu Interview 4-1 (2018, Abs. 142).

⁹⁸⁶ Siehe Transkript zu Interview 3-2 (2018, Abs. 110).

⁹⁸⁷ Siehe u.a. Transkript zu Interview 4-1 (2018, Abs. 142).

theoretischen Überlegungen dieser Arbeit folgen, haben die Defizite ihrer Governance-Systeme damit teilweise erkannt. So glauben Mitarbeiter 3-1 und 4-1 zwar generell an einen wertschaffenden Effekt von Corporate Governance, bezeichnen die Ausgestaltung der Governance-Systeme ihrer Unternehmen aber als unterdurchschnittlich. Dies könnte erklären, warum selbst Mitarbeiter von Unternehmen mit einem unterdurchschnittlich ausgestalteten Governance-System der Corporate Governance einen positiven Effekt auf die Wertschöpfung des Versicherers zuschreiben.

Übergreifend zeigt sich, dass die Befragten von vier der sechs untersuchten Versicherer angeben, dass das Governance-System ihres Versicherers überdurchschnittlich gut ausgestaltet ist. Der hohe Anteil an angeblich überdurchschnittlich gut ausgestalteten Governance-Systemen in der Stichprobe zeigt jedoch, dass die Stichprobe kaum repräsentativ für den deutschen Versicherungsmarkt sein kann oder, dass einige Versicherer die Qualität ihrer Governance-Systeme überschätzen. Für eine Erklärung muss auf die Auswahl der Untersuchungseinheiten in Kapitel 4.1.4 verwiesen werden. Dabei wurde festgelegt, dass bewusst unterschiedliche Unternehmenstypen ausgewählt werden sollten. Diese sollen zwar typische Fälle aus dem deutschen Versicherungsmarkt abbilden, den Versicherungsmarkt aber nicht anteilmäßig repräsentieren.

In der Praxis dürften nationale, etablierte Versicherungsunternehmen, die nicht einer internationalen Versicherungsgruppe angehören, den größten Anteil der Versicherer in Deutschland ausmachen. Mit zwei Versicherern in der Stichprobe ist diese Gruppe jedoch in dieser Untersuchung unterrepräsentiert. Bedenkt man zudem, dass eben diese zwei Versicherer ihre Governance als durchschnittlich und unterdurchschnittlich eingeschätzt haben, so könnten die Antworten durchaus repräsentativ für den deutschen Versicherungsmarkt sein. Zumindest aber sollte die Überschätzung der Qualität der eigenen Governance-Systeme weniger drastisch sein, als die Ergebnisse in Tabelle 48 vermuten lassen.

4.2.5 Weitere genannte Themen/Kategorien

In diesem Abschnitt werden weitere von den Befragten genannte Themen und Kategorien untersucht, die in der bisherigen Analyse noch nicht berücksichtigt wurden. Die Themen wurden von den Befragten einerseits im Laufe der Interviews angesprochen. Andererseits nannten die Befragten die Themen, als sie zum Abschluss gefragt wurden, ob sie dem Gespräch noch etwas hinzufügen möchten.

Die Erkenntnisse aus zusätzlich genannten Kategorien sind für den Forschungsprozess von großer Bedeutung.⁹⁸⁸ Somit würde ein breiter Umfang an zusätzlich genannten Themen dafürsprechen, dass die in dieser Arbeit aufgestellten Theorien nicht auf die Praxis übertragbar sind. Es würde damit ein

⁹⁸⁸ Siehe Mayring (2015, S. 104 ff.) sowie Kaiser (2014, S. 87).

erheblicher Anpassungsbedarf an die hier erarbeiteten Theorien und Modellen bestehen. Werden keine neuen Kategorien genannt, und stützen die Aussagen und Beispiele der Befragten die theoretischen Überlegungen sowie das theoriegeleitete Kategorie-System, ist dies ein Hinweis dafür, dass die in der Arbeit aufgestellten Theorien und Modelle als gefestigt angesehen werden können.

Wie die Profilmatrix in Kapitel 4.2.1 zeigt, wurden von den Befragten nur wenige Themen angesprochen, die nicht dem theoriegeleiteten Kategorie-System aus Kapitel 4.1.2 zugeordnet werden können. Die Themen werden im Folgenden aufgezeigt. Interviewpartner 1-1 erwähnte, dass das Notfallmanagement und die Notfallplanung wesentlich für das Kontrollsystem des Versicherers sind.⁹⁸⁹ Zu diesem Thema wurde in Kapitel 3.3 festgestellt, dass es als Teil des hergeleiteten Rahmenmodells betrachtet werden kann. Da das Argument außerdem nur von einem Befragten eingebracht wurde, kann auf ein Anpassen des Corporate-Governance-Rahmenmodells verzichtet werden. Auf die Frage nach weiteren, noch nicht genannten Aspekten, plädiert der Befragte 5-2 für eine stärkere prinzipienorientierte Regulierung des Governance-Systems⁹⁹⁰ und damit für weniger strikte Dokumentationsanforderungen des Regulators. Diese Aussage kann zwar nicht in die vorhandenen Kategorien eingeordnet werden. Sie unterstützt aber die Grundaussage dieser Arbeit, dass ein rein der Regulatorik dienendes Governance-System die Wertschöpfung des Versicherers nicht per se fördert.

Alle weiteren Befragten gaben an, dass im Gespräch alle wesentlichen Governance-Elemente eines Versicherers berücksichtigt wurden und wollen dem Gespräch keine Themen hinzufügen.⁹⁹¹ Darüber hinaus konnten alle genannten Themen einer Kategorie des theoriegeleiteten Kategorie-Systems zugeordnet werden. Lediglich Unterkategorien wurden ergänzt, die keine wesentlichen Auswirkungen auf die Ergebnisse dieser Untersuchung haben (siehe Tabelle 33). So kann geschlussfolgert werden, dass die empirische Analyse keinen Bedarf an einer Überarbeitung der in dieser Arbeit entwickelten Theorien und Modelle aufzeigt. Damit wird angenommen, dass die empirische Untersuchung ein erstes Indiz für die Festigung der praktischen Relevanz des *Corporate-Governance-Rahmenmodells* darstellt.

⁹⁸⁹ Siehe Transkript zu Interview 1-1 (2018, Abs. 68).

⁹⁹⁰ Siehe Transkript zu Interview 5-2 (2018, Abs. 8).

⁹⁹¹ Siehe Transkripte zu Interview 1-2 (2018, Abs. 172), zu Interview 2-1 (2018, Abs. 76), zu Interview 3-1 (2018, Abs. 124), zu Interview 3-2 (2018, Abs. 114), zu Interview 4-1 (2018, Abs. 146), zu Interview 4-2 (2018, Abs. 90), zu Interview 5-1 (2018, Abs. 129), zu Interview 6-1 (2018, Abs. 60), zu Interview 6-2 (2018, Abs. 52), zu Interview 7-1 (2018, Abs. 118) und zu Interview 7-2 (2018, Abs. 54).

4.2.6 Typisierung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde das Interviewmaterial aus dem Blickwinkel der evaluierenden Inhaltsanalyse untersucht. Diese ermöglicht die Identifizierung von relevanten Kategorien und deren Systematisierung sowie eine Analyse von wechselseitigen Relationen.⁹⁹² Aufbauend auf dieser evaluierenden Analyse kann eine typenbildende Inhaltsanalyse weitere Erkenntnisse über die Untersuchungseinheiten hervorbringen. Ziel der Typisierung ist die Suche nach mehrdimensionalen Mustern, die das Verständnis eines komplexen Handlungsfeldes erleichtern.⁹⁹³ Typisierende Strukturierungen treffen dabei Aussagen über das Forschungsmaterial, indem sie besonders markante Bedeutungsgegenstände herausziehen und genauer beschreiben.⁹⁹⁴ Die Typen sind in diesem Fall nicht Personen oder einzelne Untersuchungseinheiten, sondern es handelt sich um eine typische Kombination von Merkmalen oder allgemein markanten Ausprägungen.

Aus den Interviews 1-1 bis 7-2 lassen sich zwei Typen an Untersuchungseinheiten ableiten. Dies sind der *proaktive Governance-Typ* (Typ 1) und der *reaktive Governance-Typ* (Typ 2). Beide Typen sind in Tabelle 49 dargestellt. Die Eigenschaften der Typen leiten sich aus der evaluierenden Inhaltsanalyse der Kapitel 4.2.2 bis 4.2.4 ab. Versicherer des *proaktiven Governance-Typs* (Typ 1) sehen Corporate Governance als Chance. Sie stellen ihre Governance-Systeme im Wesentlichen entsprechend der theoretischen Überlegungen dieser Arbeit auf. Die Versicherer setzen sich aktiv mit der Ausgestaltung von Governance-Aspekten auseinander, bei denen regulatorische Vorgaben Auslegungsspielräume bieten. Es ist ihr Ziel, dass Corporate Governance die Wertschöpfung ihres Unternehmens bestmöglich unterstützt.

Versicherer des *reaktiven Governance-Typs* (Typ 2) hingegen richten ihre Governance-Systeme fast ausschließlich an regulatorischen Mindestvorgaben aus. Sie vermeiden jeden möglichen Mehraufwand beim Aufbau ihres Governance-Systems, solange sie regulatorische Vorgaben nicht bewusst verletzen. Befragte Personen dieser reaktiven Versicherer sind entweder nicht von einem wertschöpfenden Effekt von Corporate Governance überzeugt oder sehen die Qualität der Governance-Systeme in ihren Unternehmen als unterdurchschnittlich an.

Blickt man auf die Charakteristika der Untersuchungseinheiten, lassen sich alle untersuchten Versicherer systematisch dem Typ 1 oder 2 zuordnen. Während alle untersuchten national geprägten und etablierten Versicherer dem reaktiven Governance-Typen gleichen, weisen die international ge-

⁹⁹² Siehe Kuckartz (2016, S. 123).

⁹⁹³ Siehe Kuckartz (2016, S. 143 f.).

⁹⁹⁴ Siehe Mayring (2015, S. 103).

Thema/Typ	Typ 1: Proaktiver Governance-Typ	Typ 2: Reaktiver Governance-Typ
Untersuchungseinheiten	Versicherer 1, 2, 5 und 6.	Versicherer 3 und 4.
Charakteristika	International geprägte Versicherungsgruppen.	National geprägte Versicherungsgruppen.
Governance-Verantwortlichkeiten (1)	Verantwortliche Personen sowie ein verantwortliches Komitee wurden festgelegt, um Governance-Themen zwischen allen Kontrollfunktionen und dem Vorstand zu koordinieren.	Zentrale Governance-Verantwortlichkeiten nur sehr bedingt implementiert; es erfolgt kein vollständiger und geregelter Austausch zwischen Kontrollfunktionen oder zwischen Kontrollfunktionen und dem Vorstand.
Steuerungs- & Kontrollrahmen (2)	Im Steuerungs- und Kontrollrahmen interagieren fachliche Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen; risikosteuernde Funktionen kontrollieren alle wesentlichen Unternehmensprozesse.	Es erfolgt kaum bis keine Interaktion zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen; risikosteuernde Funktionen sind lediglich Inputgeber für die Berichte der Kontrollfunktionen.
Internes Kontrollsystem (3)	Unternehmensweit einheitliches Ausrollen des IKS; die URCF betreut das IKS in der Regel Hand in Hand mit der Bewertung von operationellen Risiken; darüber hinaus überprüfen fachliche Kontrollfunktionen die Angemessenheit des IKS in ihren Kontrollsystemen.	Sehr heterogenes Kontrollsystem im Unternehmen; Geschäftsbereiche müssen auf Basis einer IKS-Leitlinie selbst einschätzen, ob sie Kontrollen durchführen oder nicht; IKS-Verantwortlichkeit liegt oft im Bereich Compliance oder Betriebsorganisation.
Unternehmens- & Risikokultur (4)	Befragte beobachten starkes Risikobewusstsein; dieses wird durch eine enge Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen gefördert; jedoch kaum Prozesse zur Messung und Entwicklung der Risikokultur implementiert.	Anstatt einer Risikokultur berichten Befragte eher von einem generell konservativen Verhalten, ohne explizitem Risikobezug; darüber hinaus keine Kultur der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereichen beobachtet.
Risikosteuernde Funktionen (5) & Unterstützungsfunktionen (6)	Abgrenzung von risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen über Einschätzung von operationellen Risiken und IKS; Kontrollfunktionen steuern die Überwachung von risikosteuernden Funktionen abhängig von deren Risiken; teils werden Kontrollen mit der Internen Revision koordiniert.	Keine aktive laufende Überwachung von risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen; daher erfolgt auch keine Abstufung der Funktionen in Bezug auf ihren Risikobeitrag; jedoch nimmt die interne Revision für ihre nachgelagerter Überprüfung in der Regel eine Risikoabstufung vor.
Kontrollfunktionen & -werkzeuge (7)	Fachliche Kontrollfunktionen, insbesondere die Risikofunktion, arbeiten mit vorgegebenen Kontrollmethoden und -werkzeugen; dies stellt eine einheitliche Kontrolle sicher.	Wenn fachliche Kontrollfunktionen proaktive Kontrollen des Geschäfts durchführen, kontrollieren sie oft auf Basis eines nicht näher spezifizierten Expertenwissens.
Zusammenarbeitsmodell (8)	Zusammenarbeitsmodell zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen etabliert (siehe auch (2)).	Kein Zusammenarbeitsmodell zwischen risikosteuernden Funktionen und fachlichen Kontrollfunktionen etabliert (siehe auch (2)).
Eignungsanforderungen (9)	Eignungsüberprüfung für alle Mitarbeiter eingeführt. Kontrollfunktionen werden als sehr geeignet angesehen.	Eignungsüberprüfung für alle Mitarbeiter eingeführt. Kontrollfunktionen wird kein breites Versicherungswissen zugesprochen.
Proportionalität & Wesentlichkeit (10)	Systematische Anwendung des Wesentlichkeitsbegriffs; qualitativ und quantitativ.	Proportionalität und Wesentlichkeit werden oft unsystematisch angewendet.
Governance und Wertschöpfung (11 & 12)	Befragte sehen durchweg einen positiven Zusammenhang; Einschätzung der Qualität des Governance-Systems in ihrem Unternehmen als durchschnittlich bis überdurchschnittlich.	Befragte sehen nur teilweise einen positiven Zusammenhang; wird der Zusammenhang als positiv eingestuft, schätzen sie die Qualität des eigenen Governance-Systems als unterdurchschnittlich ein.

Tabelle 49: Darstellung des proaktiven und reaktiven Governance-Typs.

prägten Versicherer durchweg die Ausprägungen des proaktiven Governance-Typs auf. Fraglich ist lediglich die Zuordnung des Versicherungs-Start-ups 2. Dieses wird aufgrund der geplanten Ausgestaltung seines Governance-Systems sowie des geplanten internationalen Expansionskurses den international agierenden Versicherern zugeordnet.⁹⁹⁵ Innerhalb der Typengruppen weisen die untersuchten Versicherer in den einzelnen Governance-Charakteristika lediglich geringe Abweichung voneinander auf. Zwittertypen, also Versicherer, die eine Mischung aus Typ 1 und 2 bilden, wurden bei den Untersuchungseinheiten 1 bis 6 nicht identifiziert.

Die Typenbildung zeigt, dass Versicherer in der Ausgestaltung ihres Governance-Systems nicht willkürlich voneinander abweichen. Proaktive Versicherer entscheiden sich damit bewusst für ein Governance-System, das ihre Wertschöpfung unterstützt. Somit trägt die durchgeführte Typisierung dazu bei, die in dieser Arbeit entwickelten Theorien und Modelle weiter zu festigen. Jedoch bleibt fraglich, ob dies auch die Theorie des positiven Einflusses von Corporate Governance auf die Wertschöpfung eines Versicherers betrifft. Davon ist auszugehen, da eine Vielzahl der untersuchten Versicherer dem proaktive Governance-Typen zugeordnet wird und somit vollumfänglich von einem wertschöpfenden Effekt überzeugt ist. Die Befragten begründen den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung im Einklang mit den theoretischen Grundlagen des Corporate-Governance-Rahmenmodells. Dabei gehen Versicherer, die die Wertschöpfungs-These vertreten, bewusst personelle und finanzielle Investitionen ein, um ein proaktives Governance-System etablieren. Darüber hinaus werden in der Stichprobe vereinzelt reaktive Governance-Typen beobachtet, die ihre Governance-Systeme nicht im Einklang mit den theoretischen Überlegungen der Wertschöpfung ausgestaltet haben. Fast alle Befragten dieser Versicherer kritisieren die Ausgestaltung der eigenen Governance-Systeme jedoch. Dass nicht alle Befragten ein proaktives Governance-System in ihren Unternehmen durchsetzen können, begründen Unternehmensberater mit gewachsenen Machtpositionen einzelner Vorstände.⁹⁹⁶

4.2.7 Theoretische Sättigung

Die Ergebnisse aus Kapiteln 4.2.1 bis 4.2.6 wurden aus 13 geführten Interviews abgeleitet. Doch wie viele Interviews sind nötig, um eine fundierte Antwort auf die Forschungsfrage dieser Arbeit zu geben? Hierzu finden sich Hinweise in der Literatur zur Grounded Theory, eine mit dem qualitativen Experteninterview verwandte Forschungsmethode. Die Theorie geht davon aus, dass so lange Personen befragt werden, bis keine wesentlichen neuen Erkenntnisse oder Kategorien in den

⁹⁹⁵ Siehe Kapitel 4.1.4.

⁹⁹⁶ Siehe insbes. Kapitel 4.2.2.1.

Interviews mehr identifiziert werden können. Erst dann gilt eine untersuchte Theorie als gesättigt bzw. als fundiert oder grounded.⁹⁹⁷

Ein erster Schritt zur Fundierung der Analyse erfolgt in dieser Arbeit, indem zwei Personen je Untersuchungseinheit befragt werden. Außerdem erfolgte über alle Interviews hinweg eine übergreifende Validierung durch zwei Unternehmensberater, die auf den Versicherungsmarkt spezialisiert sind.⁹⁹⁸ Da jedes der Interviews 1-1 bis 7-2 wesentliche neue Aspekte zu Tage brachte, kann auf Basis der Grounded Theory nicht von einer theoretischen Sättigung ausgegangen werden. Aus diesem Grund wurden fünf weitere Interviews (Interviews 8 bis 12)⁹⁹⁹ geführt, kodiert und ausgewertet. Die Ergebnisse der Kodierung sind in Tabellen 52 bis 62 in Appendix 1.2 dargestellt.

In den Interviews 8 bis 12 kamen drei neue Argumente auf. Dabei handelt es sich erstens um die Aussagen eines Befragten dazu, dass die Qualität des IKS wesentlich auf die IKS-Implementierung im Rahmen des Sarbanes-Oxley Acts zurückzuführen ist.¹⁰⁰⁰ Zweitens erläutert ein Befragter, dass in seinem Unternehmen ein strukturierter Prozess zur Bewertung der Risikokultur etabliert wurde. Teil dieses Prozesses sei eine Handy-App, in der Mitarbeiter die Eintrittswahrscheinlichkeiten und das Ausmaß von Risiken bewerten sollen.¹⁰⁰¹ Zuletzt äußerte ein Befragter, dass die URCF seines Versicherers kaum Überprüfungshandlungen durchführe; fachliche Kontrollhandlungen und eine Beratung von Geschäftsbereichen aber von der Internen Audit-Funktion übernommen werden.¹⁰⁰²

Bei näherer Betrachtung der Argumente kann gezeigt werden, dass diese den Anspruch an eine eigene Kategorie oder Unterkategorie im Sinne der Kodierung nicht erfüllen. So stellt die Aussage zu SOX keinen unmittelbaren Standpunkt zur Ausgestaltung des Governance-Systems dar, sondern nur einen Grund für die Ausgestaltung des IKS bei Versicherer 10. Die Beobachtung zur Risikokultur ist ebenfalls nicht als neue Kategorie einzustufen, da dieses Beispiel von den Unternehmensberatern bereits genannt wurde¹⁰⁰³ und der Befragte 8 lediglich dessen Anwendung erläutert. Zuletzt ist auch die Erläuterung zur Beratungsfunktion der Internen Audit-Funktion nicht als neue Kategorie zu bewerten, sondern lediglich als Folge einer sehr eingeschränkten Aktivität der URCF. Da in den Interviews 8 bis 12 somit keine neuen Kategorien, sondern nur Themen von untergeordneter

⁹⁹⁷ Siehe Glaser und Strauss (1967, S. 61 f.).

⁹⁹⁸ Siehe Kapitel 4.1.4.

⁹⁹⁹ Siehe Kapitel 4.1.4.

¹⁰⁰⁰ Siehe Transkript zu Interview 10 (2018, Abs. 2 - 6).

¹⁰⁰¹ Siehe Transkript zu Interview 8 (2018, Abs. 161).

¹⁰⁰² Siehe Transkript zu Interview 12 (2018, Abs. 66 und 98).

¹⁰⁰³ Siehe Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 22).

Bedeutung identifiziert wurden, wird die evaluierende Inhaltsanalyse aus Kapiteln 4.2.2 bis 4.2.5 als theoretisch gesättigt angesehen.

Neben der theoretischen Sättigung der evaluierenden Inhaltsanalyse, adjustiert die Analyse der Interviews 8 bis 12 die Typisierung aus Kapitel 4.2.6. So existiert mit Versicherer 11 ein national orientierter Versicherer, der eher dem *proaktiven Governance-Typen* entspricht.¹⁰⁰⁴ Darüber hinaus entsprechen die Governance-Charakteristika von Versicherer 9 und 12 nicht eindeutig einem der beiden Governance-Typen.¹⁰⁰⁵ Die Einordnung eines Versicherers in einen der zwei identifizierten Governance-Typen darf damit nicht als diskrete Entscheidung verstanden werden. Eher stellt jeder der untersuchten Versicherer einen Governance-Typen auf einer stetigen Intervallskala dar – mit den Extremausprägungen *proaktiver Governance-Typ* (Typ 1) und *reaktiver Governance-Typ* (Typ 2). Versicherer, die tendenziell dem proaktiven Governance-Typen entsprechen, werden in dieser Arbeit zur Vereinfachung jedoch weiterhin als *proaktiver-Governance-Typ* bezeichnet. Gleiches gilt für den *reaktiven Governance-Typ*. Auch kann es, wie mit Versicherer 11, Einzelfälle geben, bei denen national orientierte Versicherer fast vollumfänglich dem *proaktiven Governance-Typen* zuzuordnen sind.

Womit können solche Abweichungen in der Klassifizierung begründet werden? Der Befragte 11 führt die Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 11 auf die Arbeit des ehemaligen Chief Risk Officers zurück, der die Corporate Governance des Versicherers maßgeblich geprägt hat.¹⁰⁰⁶ Analog zu Versicherer 11 nennen auch die Befragten der Versicherer 9 und 12 das persönliche Engagement oder Interesse einzelner Führungskräfte als Grund für die Heterogenität ihrer Governance-Systeme. Der Befragte 9 gibt an, dass der für Lebensversicherung verantwortliche Vorstand selbst Aktuar sei und sich daher für eine mathematische Betrachtung der Produkte stark mache.¹⁰⁰⁷ Gleichzeitig ergänzt der Befragte, dass die Governance in allen weiteren Bereichen des Versicherers schwächer ausgeprägt ist. Analog werde bei Versicherer 12 die fachliche Kontrolle von wesentlichen Entscheidungen teils von der IAF aufgefangen, da der Bereichsleiter der IAF vorher die URCF leitete und er das Risikomanagement als wichtig erachte.¹⁰⁰⁸

Zu den Ergebnissen der typisierenden Inhaltsanalyse aus Kapitel 4.2.6 müssen demnach zwei Beobachtungen ergänzt werden: Erstens zeigt sich, dass eine Typisierung der Versicherer in den *proaktiven* und *reaktiven Governance-Typ* nicht immer eindeutig vorgenommen werden kann. Es

¹⁰⁰⁴ Siehe Auswertung des Interviews 11 in Appendix 1.3.

¹⁰⁰⁵ Siehe Kapitel 4.2.6 sowie Auswertung der Interviews 8 bis 12 in Appendix 1.3.

¹⁰⁰⁶ Siehe Transkript zu Interview 11 (2018, Abs. 95).

¹⁰⁰⁷ Siehe Transkript zu Interview 9 (2018, Abs. 16).

¹⁰⁰⁸ Siehe Transkript zu Interview 12 (2018, Abs. 76 und 96).

sind ebenso Versicherer zu beobachten, die zwischen einem der beiden Governance-Typen anzusiedeln sind, wenngleich sie in der Regel eine starke Tendenz zu einem der beiden Typen aufweisen. Zweitens ist festzustellen, dass auch wenn Versicherer eine klare Tendenz zu einem Governance-Typen aufweisen, die Ausgestaltung einzelner Governance-Bereiche nicht zu den Ausprägungen des Governance-Typs passen können. Die Abweichungen von der Typisierung sind dabei in der Regel auf das Engagement bzw. die Einstellung einzelner Vorstände zurückzuführen.

Fraglich ist nun, ob aufgrund der identifizierten Zwischeneinstufungen von Versicherern 9, 11 und 12 grundlegend neue Erkenntnisse erlangt wurden und eine Sättigung der Typisierung angezweifelt werden muss. Dies verneint die Fachliteratur. Sie geht davon aus, dass eine theoretische Sättigung eintritt, sobald die Maximierung der Unterschiede in den Ausprägungen einzelner Kategorien festgestellt wurde.¹⁰⁰⁹ Die Zwischeneinstufungen können die theoretische Sättigung damit sogar bestärken, da es sich bei den beiden identifizierten Governance-Typen in Kapitel 4.2.6 weithin um Extremausprägungen handelt. Die Ergebnisse der empirisch-qualitativen Untersuchung deuten somit darauf hin, dass das in dieser Arbeit hergeleitete theoretische Governance-Rahmenmodell sowie die damit verbundenen Wirkungszusammenhänge als theoretisch gesättigt angesehen werden können.

4.3 Ergebnisse der empirisch-qualitativen Untersuchung

In diesem Kapitel wurden die Methoden, die Durchführung und die Ergebnisse einer empirisch-qualitativen Analyse zur Corporate Governance von Versicherungsunternehmen diskutiert. Für die Untersuchung wurden 18 Personen von 11 Versicherern und einer Unternehmensberatung befragt. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht folgende Forschungsfrage: *Wie muss ein Governance-System vor dem Hintergrund praktischer Überlegungen ausgestaltet sein, um die Wertschöpfung eines Versicherers positiv zu beeinflussen?* Die Forschungsfrage wurde in zwei Unterfragen gegliedert: erstens die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung und zweitens die Frage nach einer wertfördernden Ausgestaltung der Governance-Systeme.

Ausgestaltung der Governance-Systeme

Zur Untersuchung der Ausgestaltung der Governance-Systeme wurden eine evaluierende und eine typisierende Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt.¹⁰¹⁰ Die Ergebnisse der evaluierenden Inhaltsanalyse unterstützten das in Kapitel 3 dargestellte und ausgestaltete Corporate-Governance-Rahmenmodell. Darüber hinaus wird deutlich, dass das Rahmenmodell für die Versicherungspraxis

¹⁰⁰⁹ Siehe Glaser und Strauss (1967, S. 62).

¹⁰¹⁰ Siehe Kapitel 4.1.

relevant ist. Die typisierende Inhaltsanalyse zeigt darüber hinaus, dass die untersuchten Versicherer in der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme nicht zufällig voneinander abweichen, sondern in der Regel einem von zwei identifizierten Governance-Typen zugeordnet werden können.

Das Ergebnis der evaluierenden Inhaltsanalyse basiert auf zwei Erkenntnissen. (1) Erstens zeigt sich, dass die genannten Governance-Herausforderungen dem theoretischen Governance-Rahmenmodell dieser Arbeit sehr ähnlich sind.¹⁰¹¹ Eine Vielzahl der befragten Mitarbeiter von Versicherungsunternehmen begreift den Einsatz von Corporate Governance als Chance, um die Wertschöpfung eines Versicherers zu unterstützen. Die Versicherer schaffen damit Governance-Verantwortlichkeiten, einen Steuerungs- und Kontrollrahmen, ein Zusammenarbeitsmodell, eine *Unternehmens- und Risikokultur*, ein IKS sowie *Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsgedanken*, die miteinander in Einklang stehen und einen offenen Diskurs unterschiedlichster Funktionen im Unternehmen sicherstellen. Nur wenige untersuchte Versicherer weichen systematisch von den Überlegungen des Corporate-Governance-Rahmenmodells ab und versuchen ihre Governance-Systeme mit dem geringstmöglichen Aufwand auszugestalten.¹⁰¹²

Lediglich bei zwei Governance-Elementen wurden in Teilbereichen Abweichungen zwischen dem theoretischen Governance-Rahmenmodell und der Versicherungspraxis festgestellt.¹⁰¹³ So nehmen Versicherer keine harte Abgrenzung ihrer Funktionen nach risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen vor, sondern beurteilen das Prozessrisiko der einzelnen Funktionen individuell über eine Bewertung von operationellen Risiken im Einklang mit dem IKS und dem Wesentlichkeitskonzept des Versicherers. Diese Methodik stellt im Vergleich zur theoretisch diskutierten Abgrenzung jedoch eine weit detailliertere Betrachtungsweise dar. Daher ist an dieser Stelle keine Anpassung des theoretischen Rahmenmodells nötig. Die Klassifizierung im Rahmenmodell kann somit als Vereinfachung verstanden werden.

Darüber hinaus wurde in Bezug auf die Prüfung der *fachlichen und persönlichen Eignung* festgestellt, dass Versicherer die Eignung aller Mitarbeiter bei deren Einstellung überprüfen. Unternehmen sind damit per se daran interessiert, besonders geeignetes Personal einzustellen. Trotzdem stellen einige Befragte fest, dass die Mitarbeiter der Kontrollfunktionen mancher Versicherer aus ihrer Sicht nicht geeignet sind, um wesentliche Unternehmensentscheidungen zu überprüfen. Dies zeigt, dass Kenntnisse zu Versicherungsprodukten und -prozessen bei der Einstellung von Kontrollfunktionen

¹⁰¹¹ Siehe Kapitel 3.

¹⁰¹² Siehe hierzu den identifizierten reaktiven Governance-Typ im Rahmen der typisierenden Inhaltsanalyse von Kapitel 4.2.6 sowie weiter unten in diesem Kapitel.

¹⁰¹³ Siehe Kapitel 4.2.2.5 und 4.2.2.8.

zwingend überprüft werden sollten. Die derzeitigen regulatorischen Anforderungen scheinen damit nicht weit genug zu gehen, um eine entsprechende Eignung sicherzustellen.

Zweitens (2) zeigt die evaluierende Analyse, dass die einzelnen identifizierten Governance-Elemente eng miteinander verbunden sind. So gehen die Befragten bei der Erläuterung einzelner Elemente selbstständig auf weitere Elemente des Governance-Rahmenmodells ein.¹⁰¹⁴ Die Governance-Elemente können dabei, analog zum Governance-Rahmenmodell, als hierarchisches System verstanden werden. Ausgehend vom *Steuerungs- und Kontrollrahmen* eines Versicherers werden eine *Unternehmens- und Risikokultur*, Mechanismen zur *persönlichen und fachlichen Eignung* sowie Mechanismen zur *Weiterentwicklung des Governance-Systems* in das Governance-System eingebettet. Dabei werden *Verantwortlichkeiten*, *Transparenzmechanismen* sowie *Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsgedanken* als Governance-Grundlagen beachtet. Die Interdependenzen der Elemente betonen die Berechtigung des Zusammenführens der einzelnen Governance-Elemente zu einem Rahmenmodell.¹⁰¹⁵

Neben der evaluierenden Inhaltsanalyse stärken auch die Ergebnisse der typisierenden Inhaltsanalyse das entwickelte Corporate-Governance-Rahmenmodell.¹⁰¹⁶ Dabei wurden zwei Governance-Typen identifiziert: der *proaktive Governance-Typ* und der *reaktive Governance-Typ*. Vorstände proaktiver Versicherer sehen Corporate Governance als Chance. Sie folgen bei der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme dem in dieser Arbeit entwickelten Corporate-Governance-Rahmenmodell. Corporate Governance soll dabei die Wertschöpfung der Versicherer positiv beeinflussen. Reaktive Versicherer richten ihre Governance-Systeme fast ausschließlich an regulatorische Mindestvorgaben aus. Auffällig ist, dass im Wesentlichen national orientierte Versicherungsgruppen dem *reaktiven Governance-Typ* zugeordnet werden können. International agierende Versicherer und ihre Tochtergesellschaften hingegen entsprechen meist dem *proaktiven Governance-Typ*.

Blickt man auf die Typisierung, so ist fraglich, worauf die Unterschiede zwischen den beiden Governance-Typen zurückzuführen sind. Einige Befragte führen die Ausgestaltung der Governance-Systeme auf persönliche Interessen von einzelnen Führungskräften zurück.¹⁰¹⁷ Zwei befragte Unternehmensberater sehen die Gründe für die Unterschiede in den Eigentumsverhältnissen sowie der Regionalität der Versicherer.¹⁰¹⁸ So seien international agierende Versicherer oft börsennotiert

¹⁰¹⁴ Siehe Kapitel 4.2.1 und 4.2.2.

¹⁰¹⁵ Werden interdependente Hypothesen in einem System vereint, so spricht man von einem Modell (siehe Fülbi (2004, S. 270)).

¹⁰¹⁶ Siehe Kapitel 4.2.6 und 4.2.7.

¹⁰¹⁷ Siehe u.a. Kapitel 4.2.7.

¹⁰¹⁸ Siehe Kapitel 4.2.2 sowie Transkript zu Interview 7-1 (2018, Abs. 112 - 116).

und unterlägen damit einer breiten Aktionärskontrolle. Dabei würden Aktionäre transparente Steuerungs- und Kontrollmechanismen einfordern. National orientierte Versicherer hingegen befänden sich meist im Eigentum der öffentlichen Hand oder einzelner Investoren. Diese Eigentümer könnten ein langfristig stabiles Verhältnis zu Vorständen aufbauen, das eher von Vertrauen, als von Kontrolle dominiert ist. Würden diese Vorstände einen offenen Diskurs, eine Kontrolle durch fachliche Kontrollfunktionen und eine transparente Dokumentation von Verantwortlichkeiten zulassen, so würden sie an Macht verlieren.

Neben Eigentumsverhältnissen könnten auch Haftungspraktiken in Deutschland ein Grund für die zurückhaltende Ausgestaltung der Governance-Systeme national orientierter Versicherer sein. So gebe es in Deutschland vergleichsweise wenige Fälle, in denen Vorstände persönlich für mögliche Fehlentscheidungen in der Unternehmensführung haften müssten. Dies sei beispielsweise in den USA anders, wo Vorstände für Fehlentscheidungen oft persönlich haften und daher stärker auf eine Governance achten, in der Kontrollfunktionen ihre Entscheidungen hinterfragen. Sind international agierende Versicherer auch in den USA oder einer vergleichbaren Jurisdiktion tätig, so könnte dies ein stärkeres Governance-Bewusstsein begründen.

Einfluss von Corporate Governance auf die Wertschöpfung von Versicherern

Neben der Ausgestaltung der Governance-Systeme wurde der Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Wertschöpfung von Versicherern untersucht. Dabei erkennt die Mehrheit der Befragten einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung in der Praxis an.¹⁰¹⁹ Die Befragten nennen dabei drei Wirkungsweisen, wie Corporate Governance die Wertschöpfung eines Versicherers positiv beeinflusst: (1) Stabilität durch feste Arbeitsabläufe und Risikomanagement, (2) Effizienz durch präzise Prozessbeschreibungen sowie bessere (3) Unternehmensentscheidungen durch Klarheit in Entscheidungsvorlagen. Analoge Wirkungsmuster wurden ebenfalls in der theoretischen Diskussion dieser Arbeit identifiziert.¹⁰²⁰ Dabei ist jedoch anzumerken, dass der in der Theorie aufgezeigte Zusammenhang zwischen den Governance-Grundlagen und den Wertschöpfungsursachen¹⁰²¹ in der empirischen Untersuchung nicht bestätigt werden konnte. Außerdem zeigte die Typisierung, dass Versicherer, deren Befragte besonders an einen wertschöpfenden Effekt von Corporate Governance glauben, *proaktive Governance-Typen* sind.¹⁰²² Damit glauben

¹⁰¹⁹ Siehe Kapitel 4.2.3.

¹⁰²⁰ Siehe Kapitel 2.1.2.

¹⁰²¹ Siehe Kapitel 2.5.1.

¹⁰²² Es besteht jedoch eine Ausnahme: Sind die Befragten Mitarbeiter von reaktiven Versicherern und argumentieren für einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Wertschöpfung, so beurteilen sie die Ausgestaltung der eigenen Governance-Systeme als zurückgeblieben (siehe Kapitel 4.2.6). Im Gegenzug sind alle Befragten, die eine wertschöpfende Wirkung

Vorstände proaktiver Versicherer nicht nur an einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung. Sie tätigen mit der Ausgestaltung proaktiver Governance-Systeme sogar personelle und finanzielle Investitionen ohne regulatorische Erfordernis.

Entgegen der aufgeführten Gründe könnte auch argumentiert werden, dass es sich bei den *proaktiven Governance-Typen* um Versicherer handelt, die aufgrund ihrer Größe und Komplexität ein hohes Governance-Bewusstsein entwickeln müssen. Dieser Einwand mag berechtigt sein. Jedoch kann er auch darauf hindeuten, dass die proaktive Ausgestaltung der Governance-Systeme eine Grundlage für die erfolgreiche Entwicklung der Versicherer war. Ein proaktives Governance-System könnte damit als Voraussetzung betrachtet werden, um als Versicherer erfolgreich zu wachsen.

Diese empirisch-qualitative Untersuchung kann nicht endgültig beweisen, dass Corporate Governance die Wertschöpfung eines Versicherers positiv beeinflusst. Sie zeigt aber, dass das in Kapitel 3 entwickelte Corporate-Governance-Rahmenmodell in der Praxis Bestand hat. Dabei handelt es sich um ein Rahmenmodell, dessen ultimatives Ziel die Unterstützung der Wertschöpfung eines Versicherers ist. Die durchgeführte Typisierung verdeutlicht zudem, dass Versicherer¹⁰²³, die von einem wertschöpfenden Effekt der Corporate Governance überzeugt sind, ihre Governance-Systeme systematisch an der Wertschöpfungstheorie ausrichten und dafür erhebliche finanzielle Mittel aufwenden. Auch wenn es auf einen wertschöpfenden Effekt hindeuten mag, ist dies bei Weitem kein Nachweis des Vorliegens eines entsprechenden kausalen Zusammenhangs.

Die empirisch-qualitative Untersuchung zeigt damit, dass Versicherer bewusst Governance-Instrumente einsetzen, die auf Basis der Governance-Theorie die Wertschöpfung eines Versicherers positiv beeinflussen können. Dies festigt die These, dass Governance-Instrumente bestehen, die in der Theorie und von Versicherern als wertstiftend empfunden werden. Der abschließende Nachweis eines wertstiftenden Effekts kann jedoch nicht erbracht werden. Ein Rahmenmodell, an dem sich die Versicherer orientieren können, stellt beispielsweise das in dieser Arbeit hergeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell dar.

von Corporate Governance zumindest teilweise ablehnen, einem Versicherer des *reaktiven Governance-Typs* zuzuordnen.

¹⁰²³ Genau genommen handelt es sich um die Befragten der Untersuchungseinheiten. An dieser Stelle wird zur Vereinfachung jedoch der Begriff *Versicherer* mit den *Befragten der Versicherer* gleichgesetzt.

5 Ergebnisse und Ausblick

5.1 Ergebnisse der Arbeit

In dieser Arbeit wurden der Aufbau und die Ausgestaltung von Governance-Systemen deutscher Versicherer untersucht. Auf Basis bestehender Governance-Theorien wurde ein Corporate-Governance-Rahmenmodell entwickelt, das die Wertschöpfung von Versicherungsunternehmen positiv beeinflussen soll. Die Arbeit leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Corporate-Governance-Forschung und gibt Hinweise, wie Versicherungsunternehmen in Deutschland ihre Governance-Systeme wertschöpfend aufbauen und ausgestalten können.

Neben der Governance-Theorie spielen auch Anforderungen von Gesetzgeber und BaFin im Governance-Rahmenmodell eine wesentliche Rolle. Das Modell soll Versicherern eine Gelegenheit bieten, die Umsetzung regulatorischer Anforderungen zu hinterfragen und Regulatorik für das eigene Unternehmen gewinnbringend umzusetzen. Es soll neben bestehenden Anforderungen aber keine zusätzliche bürokratische Hürde darstellen. Gleichzeitig zeigt das Governance-Rahmenmodell Auslegungsspielräume und Unschärfen in der Governance-Regulierung auf. Dies hilft Versicherern, regulatorische Auslegungsspielräume besser zu verstehen und im Sinne der Governance-Theorie zu nutzen. Regulatoren können auf Basis der aufgezeigten regulatorischen Auslegungsspielräume und Unschärfen hinterfragen, ob ein Bedarf für weitere Corporate-Governance-Regulierung besteht.

In der Diskussion greift diese Arbeit auf zwei wissenschaftstheoretische Ansätze zurück: eine wirtschaftstechnologische Untersuchung sowie eine empirisch-qualitative Analyse. Die Herleitung, Ausgestaltung und Anwendung des Governance-Rahmenmodells in den Kapiteln 2 und 3 folgt der Wirtschaftstechnologie. Ausgehend von bestehenden betriebswirtschaftlichen, rechtswissenschaftlichen und psychologischen Theorien wurde mit dem *Corporate-Governance-Rahmenmodell* ein Ziel-Mittelsystem entwickelt. Dieses zeigt, wie Governance-Systeme nach theoretischen Überlegungen ausgestaltet sein sollten, um die Wertschöpfung eines Versicherers zu unterstützen.

Inwiefern das hergeleitete Rahmenmodell in der Versicherungspraxis Bestand hat, wurde in Kapitel 4 mit einer empirisch-qualitativen Analyse untersucht. Dabei wurden ausgewählte Hypothesen des Modells empirisch überprüft. Die empirische Untersuchung folgt einer evaluierenden und einer typisierenden Inhaltsanalyse nach Mayring. Für die Analyse wurden 18 Interviews zum Thema Corporate Governance in Versicherungsunternehmen geführt, transkribiert und schrittweise analysiert. Die Analyse der Interviews erfolgte anhand eines Kategorie-Schemas, beginnend mit einer theoriegeleiteten Festlegung der Kategorien.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht folgende Forschungsfrage: *Wie muss ein Governance-System vor*

dem Hintergrund wissenschaftlicher Theorien, regulatorischer Anforderungen und praktischer Überlegungen ausgestaltet sein, um die Wertschöpfung eines Versicherungsunternehmens positiv zu beeinflussen? Die Frage gliedert sich in zwei Unterfragen: der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung und zweitens die Frage nach einer wertfördernden Gestaltung der Governance-Systeme, falls ein entsprechender Zusammenhang vorliegt.

Diese Arbeit näherte sich der Forschungsfrage über eine Art Rückwärtsinduktion. In einem ersten Schritt wurde theoriegeleitet ein *Corporate-Governance-Rahmenmodell* entwickelt, das die Wertschöpfung eines Versicherers positiv beeinflussen soll. In einem zweiten Schritt wurde aufgezeigt, dass das theoretische Rahmenmodell auch für die Versicherungspraxis relevant ist. Drittens und zuletzt wurde untersucht, ob der in der Theorie skizzierte Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung auch auf die Praxis übertragbar ist.

Das Corporate-Governance-Rahmenmodell

Das aus der Governance-Theorie hergeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell besteht aus vier Elementen: (1) *Anreize und Kontrollen*, (2) *Unternehmens- und Risikokultur*, (3) *fachliche und persönliche Eignung* und (4) *Weiterentwicklung des Governance-Systems*.

Das Setzen von adäquaten (1) *Anreizen und Kontrollen* geht auf Überlegungen der Institutionenökonomie zurück. Als Teil der Institutionenökonomie wird insbesondere die Prinzipal-Agenten-Theorie betrachtet. Die Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie soll ein ausgewogenes Verhältnis von Anreizen und Kontrollen sicherstellen – und damit Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte weitestgehend reduzieren. Innovationstheoretiker kritisieren an der Prinzipal-Agenten-Theorie jedoch, dass eine reine Steuerung nach Anreizen und Kontrollen keine offene Innovationskultur zulässt. Daher betrachtet diese Arbeit die Überlegungen der Prinzipal-Agenten-Theorie lediglich qualitativ und achtet beim Aufsetzen eines Anreiz- und Kontrollsystems auf eine angemessene *Unternehmens- und Risikokultur* sowie eine innovationsfördernde Zusammenarbeit.

Als zweites Element soll eine (2) *Unternehmens- und Risikokultur* Mitarbeiter und Führungskräfte motivieren, im Sinne eines gemeinsamen Unternehmensziels zu arbeiten. Die *Unternehmens- und Risikokultur* ergänzt das Governance-Element *Anreize und Kontrollen* um ein Zusammenarbeitsmodell, das eine offene, bereichsübergreifende und wertschätzende Zusammenarbeit ermöglicht. Der *Unternehmens- und Risikokultur* liegen Überlegungen der Motivationstheorie zugrunde, die auf arbeitspsychologische Überlegungen zurückgehen. Anstatt von einer *Unternehmens- und Risikokultur* wird in dieser Arbeit auch von einer übergreifenden Governance-Kultur gesprochen.

Als drittes Element stellt eine angemessene (3) *fachliche und persönliche Eignung* sicher, dass

Führungskräfte, Vorstände und Aufsichtsräte die Geschäfte des Versicherers angemessen steuern und kontrollieren. Die Eignung der Manager und Mitarbeiter muss dabei regelmäßig überprüft werden. Der Bedarf einer Eignungsüberprüfung lässt sich mit der Prinzipal-Agenten-Theorie begründen. So herrscht bei der Einstellung von Mitarbeitern sowie Managern generell eine Unsicherheit über die Qualität der Bewerber vor. Verzichtet ein Versicherer auf eine gründliche Eignungsüberprüfung, während andere Versicherer weiterhin eine Eignungsprüfung durchführen, so läuft dieser Gefahr, unqualifiziertes Personal anzuziehen und einzustellen.

Zuletzt soll die (4) *Weiterentwicklung des Governance-Systems* sicherstellen, dass die individuelle Ausgestaltung der Governance jederzeit zu dem Geschäft und dem Umfeld eines Versicherers passt. Dabei muss sich die Ausgestaltung eines Governance-Systems insbesondere an der Größe und Komplexität eines Unternehmens orientieren. Der Bedarf an einer *Weiterentwicklung* geht auf Überlegungen von volkswirtschaftlich geprägten Evolutionstheorien zurück.

Die beschriebenen vier Governance-Elemente wurden in dieser Arbeit aus zwei Perspektiven betrachtet: aus der Perspektive der Governance-Grundlagen und der Perspektive der Governance-Regulatorik. Als Governance-Grundlagen gelten das *Festlegen von Prozessen und Verantwortlichkeiten*, das Etablieren von *Transparenz-Mechanismen* sowie eine der *Proportionalität und Wesentlichkeit* des Versicherers angemessene Ausgestaltung. Wie die Governance-Elemente wurden auch die Governance-Grundlagen aus bestehenden Governance-Theorien hergeleitet.

Die zweite Perspektive des Corporate-Governance-Rahmenmodells stellt die Governance-Regulatorik dar. Diese setzt sich zusammen aus allgemeinem Gesellschaftsrecht, Versicherungsrecht und untergesetzlichen Standards. In Bezug auf untergesetzliche Standards wurden vor allem Vorgaben oder Gesetzesauslegungen der BaFin betrachtet. Analog zur theoretischen Betrachtung erfolgte eine Diskussion jedes Governance-Elements aus regulatorischer Perspektive.

Anwendung des Corporate-Governance-Rahmenmodells

Im Anschluss wurde das hergeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell auf die Geschäftsorganisation von Versicherern angewendet. Ziel der Anwendung war die Herleitung einer Aufbau- und Ablauforganisation, die die Grundsätze des Governance-Rahmenmodells sowie Spezifika des Versicherungsgeschäfts berücksichtigt.

Die Betrachtung der Aufbauorganisation beginnt dabei mit dem Aufsichtsrat als höchste Hierarchieebene eines Versicherers. Anschließend wird der Vorstand betrachtet. Dieser steuert und kontrolliert operativ das Versicherungsgeschäft. Um eine adäquate Steuerung und Kontrolle sicherzustellen, sollten Versicherer ihre Vorstandsressorts auf Basis der Versicherungs-Wertschöpf-

ungskette strukturieren. Aus Versicherungsspezifischen Überlegungen der Wertschöpfung lässt sich das Etablieren von risikosteuernden Funktionen, Kontrollfunktionen und Unterstützungsfunktionen ableiten. Die Funktionen werden auf Ebene des Vorstands sowie unterhalb des Vorstands etabliert. Risikosteuernde Funktionen sind alle Funktionen, die direkt an der Wertschöpfung des Versicherers beteiligt sind, wie u.a. der Vertrieb, die Produktentwicklung, die Rückversicherung oder die Kapitalanlage. Unterstützungsfunktionen erbringen allgemeine Unterstützungsleistungen, die risikosteuernde Funktionen in ihrer Arbeit unterstützen sollen, wie Marketing, Personal, IT oder Rechnungswesen. Während sich risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen auf die Wertschöpfungsaktivitäten des Versicherers konzentrieren, unterstützen Kontrollfunktionen die Kontrollarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat. Der Versicherungstheorie folgend sollten fachliche Kontrollfunktionen in den Bereichen Risikomanagement (URCF), Versicherungsmathematik (VMF) und Compliance (CF) etabliert werden. Über die fachlichen Kontrollfunktionen hinaus soll die Interne Audit-Funktion (IAF) eine prozessunabhängige und fachübergreifende Kontrolle verantworten.

Beim Etablieren der Aufbau- und Ablauforganisation wird im Sinne der Governance-Elemente auf ein angemessenes *Anreiz- und Kontrollsystem* geachtet. Um Anreizkonflikte soweit wie möglich zu reduzieren, dürfen Vorstände nicht gleichzeitig die Risikosteuerung und die Kontrolle eines Geschäftsbereichs verantworten. Gleichzeitig muss im Sinne der *fachlichen Eignung* sichergestellt sein, dass jeder Vorstand ausreichend Expertise für die ihm zugewiesenen Funktionen innehat.

Die Governance-Elemente *Unternehmens- und Risikokultur* sowie *Weiterentwicklung des Governance-Systems* werden im Wesentlichen in der Ablauforganisation des Versicherers berücksichtigt. So werden Komitees etabliert, in denen risikosteuernde Funktionen und Kontrollfunktionen gemeinsam mit Vorständen über wesentliche Unternehmensentscheidungen diskutieren. Risikosteuernde Funktionen bereiten die Komitee-Sitzungen vor und setzen Komitee-Entscheidungen anschließend im Tagesgeschäft um. Kontrollfunktionen können die Entscheidungen in den Komitees kontrollieren sowie risikosteuernde Funktionen beraten – und damit eine hohe Qualität der Entscheidungsergebnisse sicherstellen. Werden alle relevanten Funktionen für eine wesentliche Entscheidung frühzeitig zusammengeführt, so kann dies eine leistungsfördernde *Unternehmens- und Risikokultur* schaffen. Darüber hinaus kann in Komitees laufend hinterfragt werden, ob eine Anpassung aktueller Strukturen und Prozesse im Sinne einer *Weiterentwicklung des Governance-Systems* erfolgen muss. Die in dieser Arbeit hergeleiteten risikosteuernden Prozesse, die in die Prozesse eingebundenen Kontrollfunktionen und die zu etablierenden Komitees zeigt Tabelle 50.

Neben den in Tabelle 50 aufgezeigten Komitees für wesentliche risikosteuernde Entscheidungen sollten auch Komitees zur Verbesserung der Kontrollsysteme implementiert werden. Relevante, in

dieser Arbeit identifizierte Kontroll-Komitees sind das Governance-Komitee, das Finanz- und Risikokomitee, das Compliance-Komitee, das Audit-Komitee sowie das Vergütungs-Komitee.

Abhängig von der Größe und Komplexität eines Versicherers und seiner Geschäftsbereiche kann ein Unternehmen auch mehrere Komitees zu einem Komitee zusammenlegen. Ebenso kann es bei großer Komplexität oder einem besonderen strategischen Fokus sinnvoll sein, weitere Komitees zu etablieren. So könnten große, weltweit agierende Versicherungsgruppen Komitees weiter untergliedern oder zusätzliche Spezialisten-Komitees aufsetzen. Weitere Komitees könnten sich dabei beispielsweise mit der Digitalisierung von Versicherungsprodukten beschäftigen oder mit der Weiterentwicklung von Risikomodellen.

Wesentliche Geschäftsprozesse und Entscheidungen	URCF	VMF	CF
Produktentwicklung inkl. Underwriting Freigabe der Produktentwicklungs-/Underwriting-Leitlinie; Kontrollinstanz und Sparringspartner im Produkt-/Underwriting-Komitee	x	x	x
Vertrieb Freigabe der Vertriebs-Leitlinie; Kontrollinstanz und Sparringspartner im Vertriebs-Komitee	x		x
(Passive) Rückversicherung Freigabe der Rückversicherungs-Leitlinie; Kontrollinstanz und Sparringspartner im Rückversicherungs-Komitee	x	x	
Schaden, Leistung und Reservierung Freigabe der Schaden-, Leistung- und Reserve-Leitlinie; Kontrollinstanz und Sparringspartner im Schaden-, Leistung- und Reserve-Komitee	x	x	
Kapitalanlage Freigabe der Kapitalanlage-Leitlinie; Kontrollinstanz und Sparringspartner im Kapitalanlage-Komitee	x	x	
Operationelle Risiken Koordination des operationellen Risikomanagements einschl. IKS durch URCF; Verantwortung für IKS-Leitlinie	x		x

Tabelle 50: Wesentliche Geschäftsprozesse und Einbindung von Kontrollfunktionen.

Das Herzstück des Komitee-Systems eines Versicherers ist das Governance-Komitee. In diesem Komitee diskutieren Kontrollfunktionen des Versicherers mit Vorständen über Prüfungsergebnisse und Ansätze zur Weiterentwicklung des Governance-Systems. Dabei können die Kontrollfunktionen das Governance-Komitee nutzen, um ihre Kontrollsysteme und Kontrollaktivitäten zu verzahnen. Die Verzahnung von Kontrollaktivitäten im Governance-Komitee kann dazu beitragen, Kontrolllücken im Unternehmen aufzudecken und redundante Kontrollen zu reduzieren. Dem Governance-Komitee kann ein Corporate Governance Officer vorstehen, also ein Vorstandsmitglied das mit der Koordination von übergreifenden Governance-Entscheidungen betraut ist.

Unschärfen in der Corporate-Governance-Regulatorik

Bei der Ausgestaltung des Governance-Rahmenmodells sowie dessen Anwendung wurden Überlegungen aus der Governance-Theorie und der Governance-Regulatorik berücksichtigt. Oft standen regulatorische Governance-Vorgaben und theoretische Governance-Überlegungen dabei miteinander in Einklang. Jedoch wurden auch einzelne Governance-Spezifika identifiziert, bei denen die Governance-Regulatorik theoretische Überlegungen nicht vollumfänglich abbildet. Solche Abweichungen zwischen Governance-Theorie und -Regulierung werden in dieser Arbeit als regulatorische Unschärfen bezeichnet. In Kapitel 3.4 sind die identifizierten regulatorischen Unschärfen im Detail dargelegt. Die größten Unschärfen wurden in Bezug auf den Steuerungs- und Kontrollrahmen des Versicherers identifiziert. Auf Basis der Theorie soll ein umfassender Steuerungs- und Kontrollrahmen, z.B. auf Basis des *Modells der drei Verteidigungslinien*, etabliert werden. Um eine hohe Qualität der Kontrollsysteme sicherzustellen, sollten Kontrollfunktionen über Komitees in wesentliche Unternehmensentscheidungen einbezogen werden. Dabei sind risikosteuernde Prozesse und wesentliche Entscheidungen eines Versicherers festzulegen. Gesetzgeber und BaFin gehen nicht im Detail auf das Etablieren eines Steuerungs- und Kontrollrahmens ein. Auch nehmen sie keine Stellung zum Ableiten von wesentlichen Entscheidungen und gehen nicht näher auf die Einbindung von Kontrollfunktionen in Unternehmensprozesse ein.

Folgt man der Governance-Theorie so ist es beim Aufsetzen von *Kontrollfunktionen* außerdem wichtig, dass Kontrollaufgaben und Kontrollmethoden klar definiert sind. Der Regulator gibt jedoch kaum Methoden oder Werkzeuge für die Arbeit von Kontrollfunktionen vor. Dies kann dazu führen, dass Kontrollfunktionen ihre Prüfungen unsystematisch und willkürlich durchführen. Die Folge sind lückenhafte Kontrollen und eine geringe Akzeptanz der Kontrollfunktionen im Unternehmen.

Regulatorische Unschärfen werden darüber hinaus bei der *Unternehmens- und Risikokultur* beobachtet. So schlägt diese Arbeit das Etablieren eines Prozesses zur Messung und Weiterentwickeln einer Unternehmens- und Risikokultur vor. Gesetzgeber und BaFin erläutern hingegen nicht, was unter dem Kultur-Begriff zu verstehen ist und wie dieser im Unternehmen angewendet werden soll. Damit Versicherer ihre Kultur strukturiert aufsetzen und weiterentwickeln können, wären Erläuterungen des Regulators hilfreich.

Weitere identifizierte Unschärfen beziehen sich auf die übergreifende *Governance-Verantwortung*, das Interne Kontrollsystem sowie auf die Definition des *Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsbegriffs*. Für alle der genannten Themen lassen sich auf Basis der Governance-Theorie klare Handlungsempfehlungen für Versicherer aufzeigen. Dabei ist nicht nachvollziehbar, warum die BaFin in ihren Governance-Rundschreiben die Überlegungen der Governance-Theorie nicht stärker

berücksichtigt. Eine entsprechende Würdigung würde Versicherer bei der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme unterstützen.

Aufbau und Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Um die Ausgestaltung von Governance-Systemen in der Versicherungspraxis zu untersuchen, wurde eine empirisch-qualitative Untersuchung durchgeführt. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage, inwiefern das hergeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell und seine Implikationen für die Versicherungspraxis relevant sind. Eng verbunden mit der Anwendung des Rahmenmodells in der Praxis ist der Versuch, einen generellen Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung des Governance-Systems eines Versicherers und seiner Wertschöpfung aufzuzeigen.

Die Untersuchung der praktischen Ausgestaltung des gesamten Corporate-Governance-Rahmenmodells hätten den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Deshalb bedient sich der empirische Forschungsansatz einer unterstützenden These. Es wird angenommen, dass sich Versicherer bei der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme an regulatorische Vorgaben halten. Dies bedeutet, dass alle Governance-Spezifika, bei denen theoretische Governance-Überlegungen und regulatorische Anforderungen miteinander in Einklang stehen, nicht weiter betrachtet werden. Die Ausgestaltung der Governance-Spezifika, bei welchen Unschärfen in der Governance-Regulierung festgestellt wurden (siehe oben), unterlag hingegen einer detaillierten empirischen Untersuchung.

Für die Untersuchung wurden 18 Personen befragt: 16 Angestellte, die im Governance-Kontext von Versicherern arbeiten, und zwei Unternehmensberater, die sich auf Governance-Systeme von Versicherern spezialisiert haben. In einem ersten Schritt wurden 13 Gespräche (elf Angestellte, zwei Unternehmensberater) geführt. Es wurden in der Regel zwei Personen je untersuchtem Versicherungsunternehmen zur Ausgestaltung der Corporate Governance befragt. Die beiden weiteren Befragten sind Berater und wurden gebeten, eine Einschätzung zu den Unterschieden der Ausgestaltung von Governance-Systemen im deutschen Versicherungsmarkt abzugeben.

Im Anschluss an die Gespräche wurden diese transkribiert und in einer evaluierenden und typisierenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Während die evaluierende Analyse die Inhalte und die Zusammenhänge der Aussagen einzelner Befragter untersucht, zeigt die typisierende Inhaltsanalyse wiederkehrende Muster der untersuchten Versicherer auf. Abschließend wurden fünf weitere Interviews mit Mitarbeitern aus dem Governance-Kontext von Versicherern geführt, um zu überprüfen, ob die Ergebnisse der empirischen Analyse als gefestigt bzw. gesättigt angesehen werden können.

Die evaluierende Inhaltsanalyse zeigt, dass die untersuchten Versicherer ihre Governance-Systeme konsistent ausgestalten. Während die meisten Versicherer den theoretischen Governance-

Überlegungen dieser Arbeit folgen, versuchen einzelne Versicherer den Aufwand für die Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme so gering wie möglich zu halten. Versicherer, die ihre Governance-Elemente analog zu den theoretischen Governance-Überlegungen ausgestaltet haben, begründen die Ausgestaltung mit einem wertstiftenden Effekt für das eigene Unternehmen.

Die typisierende Inhaltsanalyse zeigt, dass die Untersuchungseinheiten im Wesentlichen in zwei Governance-Typen eingeteilt werden können: den *proaktiven Governance-Typ* (Typ 1) und den *reaktiven Governance-Typ* (Typ 2). Zum *reaktiven Governance-Typ* zählen in der Regel national agierende Versicherer. Vorstände dieser Versicherer begreifen Governance-Regulierung als Last und nutzen regulatorische Unschärfen oder Auslegungsspielräume, indem sie den geringstmöglichen Aufwand in ihre Governance-Systeme investieren. Reaktive Versicherer sind zumeist geprägt von Vorständen, die auf Machtpositionen beharren und ihnen unterstehende Geschäftsbereiche eigenständig steuern – möglichst ohne Kontrollen oder Einflüsse von anderen Geschäftsbereichen. Die Befragten der reaktiven Versicherer gehen davon aus, dass ihre Governance-Systeme im Vergleich zum Versicherungsmarkt durchschnittlich bis unterdurchschnittlich ausgestaltet sind. Ferner erkennen die Befragten einen Zusammenhang zwischen der Corporate Governance und der Wertschöpfung des eigenen Unternehmens nur bedingt an.¹⁰²⁴ Dabei widersprechen sich die Befragten in der Argumentation teilweise. Sie befürworten zwar den Einsatz von Kontrollfunktionen, gleichzeitig glauben sie aber nicht daran, dass Kontrollfunktionen im Rahmen ihrer Kontrollen zu einer Verbesserung von wesentlichen Unternehmensentscheidungen beitragen. In der untersuchten Stichprobe sind reaktive Versicherer in der Unterzahl.

Zum *proaktiven Governance-Typ* (Typ 1) gehören in der Regel international agierende Versicherungsgruppen. Sie folgen in allen wesentlichen Governance-Charakteristika den Überlegungen des theoretischen Corporate-Governance-Rahmenmodells und seiner Ausgestaltung. Die Befragten der Untersuchungseinheiten sehen ihre Governance-Systeme als durchschnittlich bis überdurchschnittlich ausgestaltet an. Auch sprechen sie von einem positiven Einfluss von Corporate Governance auf die Wertschöpfung ihres Versicherers. Die Unternehmen begreifen Corporate Governance dabei als Chance, um Stabilität, Effizienz und Klarheit im eigenen Unternehmen zu fördern.

Als Grund für die proaktive Ausgestaltung der Governance-Systeme nennen Befragte einen starken Fokus der Eigentümer auf eine angemessene Steuerung und Kontrolle der Unternehmen. So seien international agierende Versicherer oft börsennotiert und unterlägen damit einer breiten

¹⁰²⁴ Befragte Personen reaktiver Versicherer, die den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung uneingeschränkt anerkennen, kritisieren die Ausgestaltung des Governance-Systems des eigenen Versicherers stark. Diese Personen haben demnach die Schwäche in den Governance-Systemen ihrer Versicherer – im Einklang mit der Governance-Theorie – erkannt.

Aktionärskontrolle. Dabei würden Aktionäre transparente Steuerungs- und Kontrollmechanismen einfordern. National orientierte Versicherer hingegen befänden sich meist im Eigentum der öffentlichen Hand oder einzelner Investoren. Diese Eigentümer könnten ein langfristig stabiles Verhältnis zu Vorständen aufbauen, das eher von Vertrauen als von Kontrolle dominiert ist. Ein weiterer Grund für die proaktive Ausgestaltung der Governance-Systeme könnte die Internationalität der Unternehmen selbst sein. Denn Vorstände in anderen Ländern, wie z.B. den USA, haften oft persönlich für Fehlentscheidungen. Daher sind diese Vorstände eher darauf bedacht, eine Governance mit starken Kontrollmechanismen zu etablieren.

Die vollständige Analyse aller Interviews zeigt jedoch, dass einzelne Versicherer nicht strikt einem der beiden Governance-Typen zugeordnet werden können. Mögliche Abweichungen in der Ausgestaltung von Governance-Systemen erklären die Befragten damit, dass die Ausgestaltung der Systeme teils auf das persönliche Wirken einzelner Vorstände zurückzuführen ist. Dabei sei zu beobachten, dass immer wieder Führungskräfte aus international agierenden Versicherungsgruppen in Vorstandspositionen von national agierenden Versicherern wechseln. Diese Vorstände setzen sich teils dafür ein, dass auch national agierende Versicherer in einzelnen Governance-Bereichen nach einem proaktiven Governance-System streben.

Beantwortung der Forschungsfrage

Die empirische Untersuchung kann erwartungsgemäß keine eindeutige Antwort auf die aufgezeigte Forschungsfrage geben. Trotzdem ermöglicht sie Tendenzaussagen. Hierfür werden in einem ersten Schritt die der Forschungsfrage untergeordneten Fragen diskutiert. Diese betreffen die Ausgestaltung von Versicherungs-Governance-Systemen und den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung.

1. Ausgestaltung von Versicherungs-Governance-Systemen

In dieser Arbeit wurde auf Basis interdisziplinärer Organisationstheorien ein Corporate-Governance-Rahmenmodell entwickelt und auf Versicherer angewendet. Die empirische Untersuchung zeigt, dass sich Corporate-Governance-Herausforderungen in der Versicherungspraxis im Wesentlichen mit den im Governance-Rahmenmodell aufgezeigten Herausforderungen decken. Versicherer haben wesentliche Mechanismen des Rahmenmodells dabei in der Praxis umgesetzt – oder bemängeln die Qualität des eigenen Governance-Systems, wenn die im Rahmenmodell beschriebenen Elemente nicht umgesetzt wurden.

Somit kann auf Basis der durchgeführten empirischen Analyse angenommen werden, dass das theoriegeleitete Corporate-Governance-Rahmenmodell dieser Arbeit für die Versicherungspraxis

relevant ist. Das Rahmenmodell wurde dabei aus Organisationstheorien abgeleitet, die auf die Optimierung der Wertschöpfung eines Versicherers abzielen.

2. Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung in der Versicherungspraxis

In dieser Arbeit wurden drei Argumente identifiziert, die auf einen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Wertschöpfung eines Versicherers hindeuten. Erstens konnte ein theoriegeleitetes Corporate-Governance-Rahmenmodell entwickelt werden, dessen theoretisches Ziel die Unterstützung der Wertschöpfung eines Versicherers ist. In der empirischen Untersuchung wurde aufgezeigt, dass Versicherer in Deutschland im Wesentlichen nach Governance-Mechanismen streben, die im theoriegeleiteten Governance-Rahmenmodell dieser Arbeit aufgezeigt werden. Zweitens wird ein positiver Einfluss von Governance-Mechanismen auf die Wertschöpfung eines Versicherers von vielen Befragten vermutet. Die aufgezeigten Wertschöpfungsursachen stehen dabei im Einklang mit den theoretischen Modellen dieser Arbeit. Drittens zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, dass Vorstände von Versicherern des *proaktiven Governance-Typs* ohne regulatorischen Zwang erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen investieren, um ihre Governance-Systeme analog zu den Überlegungen des Governance-Rahmenmodells auszugestalten. Die freiwilligen Investitionen der Vorstände deuten darauf hin, dass diese einen Nutzen in Governance-Mechanismen für die Wertschöpfung der Unternehmen vermuten dürften.¹⁰²⁵

Die empirisch-qualitative Untersuchung zeigt, dass Versicherer bewusst Governance-Instrumente einsetzen, die auf Basis der Theorie die Wertschöpfung eines Versicherers positiv beeinflussen können. Dies festigt die These, dass Governance-Instrumente bestehen, die sowohl in der Theorie als auch in der Versicherungspraxis als wertstiftend erachtet werden.

Somit kann die Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt beantwortet werden:

Diese Arbeit entwickelte eine Governance-Rahmenmodell, dessen Umsetzung die Wertschöpfung eines Versicherers in der Theorie positiv beeinflusst. Die durchgeführte empirisch-qualitative Untersuchung festigt die These, dass die Umsetzung und Anwendung des Modells auch in weiten Teilen der Versicherungspraxis als wertstiftend empfunden wird. Um festzustellen, ob die identifizierten Governance-Instrumente auch in der Praxis zur Wertschöpfung eines Versicherers beitragen, müssten jedoch weit umfangreichere empirische Untersuchungen durchgeführt werden.

¹⁰²⁵ Diese Aussage bezieht sich auf alle Governance-Mechanismen, deren Einrichtung nicht unmittelbar in Gesetzen und BaFin-Auslegungen gefordert wird. Die empirische Analyse zeigt, dass Vorstände mit dem Einrichten von Governance-Mechanismen neben einem unmittelbar wertschöpfenden Effekt auch auf eine Reduktion des eigenen Haftungsrisikos abzielen.

5.2 Theoretische Implikationen

Die Erkenntnisse der Arbeit für die Corporate-Governance-Forschung von Versicherungsunternehmen werden im Folgenden aufgezeigt:

Vordergründig leistet dieses Werk Pionierarbeit mit der Durchführung einer qualitativen Untersuchung zu Wertschöpfungsursachen in der Corporate Governance von Versicherungsunternehmen. Dies stellt einen explorativen Ansatz dar, der nötig erscheint, da bisher durchgeführte quantitativ empirische Analysen keinen klaren Zusammenhang zwischen einzelnen öffentlich verfügbaren Governance-Parametern und der Wertschöpfung eines Unternehmens aufzeigen können.¹⁰²⁶ Hierzu ist anzumerken, dass Gatzert und Martin bereits vor einigen Jahren mahnten, dass öffentlich verfügbare Informationen zu Governance-Systemen von Versicherern nur eine begrenzte Aussagekraft haben.¹⁰²⁷ Somit geht diese Arbeit mit der qualitativen Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Governance-Parametern und Wertschöpfung eines Versicherers auf Basis von selbst erhobenen Daten neue Wege.¹⁰²⁸

Als Ergebnis der Untersuchung wurden zahlreiche Governance-Instrumente identifiziert, die tief in der Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherungsunternehmen verankert werden müssen – und die in bestehenden empirischen Analysen nicht berücksichtigt werden. Die identifizierten Governance-Instrumente wurden dabei mit organisationstheoretischen Erklärungsansätzen verprobt. Entsprechend Kapitel 5.1 handelt es sich bei diesen Instrumenten u.a. um das Zusammenarbeitsmodell des Versicherers und um die Governance-Kultur. Um eine wissenschaftlich valide Aussagen über den Einfluss der genannten Governance-Instrumente auf die Wertschöpfung des Versicherers zu treffen, könnte der Einsatz der genannten Instrumente in einem nächsten Schritt in einer empirisch-quantitativen Studie tiefgreifend untersucht werden.

Gleichzeitig bieten die Ergebnisse der empirisch-qualitativen Untersuchung Erklärungsansätze für die durchwachsene Aussagekraft bestehender quantitativer Analysen. So stellen Wang et al. unter einer großen Irrtumswahrscheinlichkeit fest, dass eine steigende Konzentration in der Eigentümerstruktur mit einer niedrigeren Effizienz von Versicherern einhergeht.¹⁰²⁹ In der empirisch-qualitativen Untersuchung dieser Arbeit wurden ähnliche Tendenzaussagen beobachtet. So lässt sich aus den

¹⁰²⁶ Siehe in Kapitel 2.3.1 behandelte empirische Untersuchungen.

¹⁰²⁷ Siehe Gatzert und Martin (2015, S. 48).

¹⁰²⁸ Zinnöcker (2017, S. 280 ff.) führt zwar eine kurze qualitative Analyse durch. Sie geht aber weder auf die Spezifika eines Anwendungsmodells ein, noch auf den Zusammenhang zwischen Governance-Parametern und der Wertschöpfung eines Versicherers.

¹⁰²⁹ Siehe Wang et al. (2007, S. 278). Die Irrtumswahrscheinlichkeit ist hierbei größer als zehn Prozent. Nicht signifikante Ergebnisse zur selben Frage liefert auch eine Studie von Najjar (2012, S. 11).

geführten Interviews ableiten, dass eine höhere Stabilität in der Eigentümerstruktur zu langfristig festeren Beziehungen zwischen Vorstand und Eigentümern führen kann. Eine solche feste langfristige Beziehung kann wiederum dazu beitragen, dass Eigentümer aufgrund des gewachsenen Vertrauens in Vorstände auf angemessene Kontrollmechanismen, -Funktionen und -Komitees verzichten. Dies geht entsprechend der Governance-Theorie mit einer niedrigeren Effizienz einher.

Ist dies der Fall, stellt sich jedoch die Frage, warum bestehende empirische Untersuchungen zu diesem speziellen Instrument keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Eigentümerstruktur und der Effizienz eines Versicherers nachweisen können. Auch hierzu liefert die qualitative Analyse ein Indiz. So deuten die Ergebnisse zwar darauf hin, dass Versicherer mit einer hohen Konzentration und Stabilität der Eigentümerstruktur einen schlechteren Grad an Kontrolle und Zusammenarbeit vorweisen. Jedoch zeigen sie ebenfalls, dass die Ausgestaltung der Governance-Systeme stark von einzelnen Vorständen abhängt. Aufgrund unterschiedlicher Charaktere und aufgrund des regelmäßigen Wechsels von Vorständen zwischen Versicherern kann es daher vorkommen, dass ein Vorstand eines Versicherers mit stabiler Eigentümerstruktur eine offene Zusammenarbeits- und Kontrollkultur, entgegen der theoretischen Annahmen, fördert.

Ein weiter Indikator, der sowohl in bestehenden quantitativen als auch in dieser qualitativen Studie eine wichtige Rolle spielt, ist die Bildung von Komitees. So weisen empirisch-quantitative Studien tendenziell einen positiven Zusammenhang zwischen der Existenz von Komitees und dem Unternehmenserfolg auf.¹⁰³⁰ Darüber hinaus deuten die Studien an, dass Experten und Kontrollfunktionen in Komitees einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben können.¹⁰³¹ Analog zu den Ergebnissen der quantitativen Untersuchungen zeigt auch die empirisch-qualitative Analyse dieser Arbeit, dass ein Komitee-System bedeutend für die Wertschöpfung eines Versicherers ist. Jedoch zeigen die geführten Interviews, dass eine gesteigerte Wertschöpfung durch Komitees nur unter bestimmten Bedingungen sichergestellt werden kann. So müssen Stimm-, Veto- und Kontrollrechte in Komitees klar definiert werden. Darüber hinaus muss geregelt werden, welche Unternehmensentscheidungen in den Komitees getroffen werden und welche risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen einen Beitrag zu den entsprechenden Entscheidungen leisten. Dies könnte erklären, warum bestehende Studien keinen eindeutigen Einfluss von Komitees auf die Wertschöpfung eines Versicherers aufzeigen können.

In Bezug auf die Corporate-Governance-Theorie zeigt diese Arbeit, dass in der Wissenschaft

¹⁰³⁰ Siehe Kapitel 2.3.1 i.V.m. Diacon und O’Sullivan (1995, S. 414) und Chizema und Shinozawa (2012).

¹⁰³¹ Siehe Kapitel 2.3.1 i.V.m. Huang et al. (2011, S. 519), Eling und Marek (2014, S. 676), Adams et al. (2010, S. 36).

diskutierte Organisationstheorien für die Versicherungspraxis relevant sind. Dies gilt insbesondere für die Modelle der Agency-Theorie¹⁰³² als auch für weiterführende Theorien der Organisationslehre.¹⁰³³ Dabei zeigt diese Arbeit im Einklang mit Agency-Kritikern,¹⁰³⁴ dass der Aufbau eines Governance-Anwendungsmodells (in dieser Arbeit als *Governance-Rahmenmodell* bezeichnet) nicht allein auf Überlegungen der Agency-Theorie fußen darf. Diese Arbeit berücksichtigt daher zudem interdisziplinäre Organisationstheorien, wie betriebswirtschaftliche Wertschöpfungstheorien,¹⁰³⁵ arbeitspsychologische Motivations- und Kulturtheorien¹⁰³⁶ sowie volkswirtschaftliche Konvergenz-Theorien¹⁰³⁷. Dass die unterschiedlichen aufgezeigten Organisationstheorien fundamental für das Etablieren eines Governance-Anwendungsmodells sind, zeigt sich in zwei Abschnitten dieser Arbeit. Erstens wird im Aufbau des Governance-Rahmenmodells deutlich, dass die genannten Theorien eng miteinander verzahnt sind und somit kaum isoliert betrachtet werden können. Zweitens zeigt die empirische Untersuchung, dass alle genannten Aspekte von den Befragten diskutiert wurden.¹⁰³⁸

Die Bedeutung der aufgezeigten Organisationstheorien verdeutlicht, dass bestehende Corporate-Governance-Anwendungsmodelle zu kurz greifen. So beschränkt sich Richter in seiner Arbeit zur Risiko-Governance von Banken fast vollständig auf Überlegungen der Agency-Theorie.¹⁰³⁹ Auch das Werk zur internen Corporate Governance von Zöllner konzentriert sich in den theoretischen Erklärungen auf ein theoretisches Konstrukt und damit verwandte Überlegungen.¹⁰⁴⁰ Zinnöcker geht in ihrem Corporate-Governance-Anwendungsmodell für Versicherer zwar am Rande auf Theorien zum Aufbau von Beziehungsnetzwerken ein.¹⁰⁴¹ Jedoch legt auch Zinnöcker einen klaren Schwerpunkt auf managementtheoretische Überlegungen. Auch sind nach bestem Wissen keine anderen Governance-Anwendungsmodelle bekannt, die die aufgezeigten Organisationstheorien in ihrer Breite reflektieren. Somit stellt diese Arbeit erstmals ein theoriegeleitetes, multidisziplinäres Governance-Anwendungsmodell für Versicherer auf.

¹⁰³² Siehe u.a. Jensen und Meckling (1976), Holmström (1979), Rees (1985a) und Rees (1985b).

¹⁰³³ Siehe u.a. Berle und Means (1991), Ebers und Gotsch (2019), Labbé und Schädlich (2008), Picot et al. (2015) und Spreemann (1990).

¹⁰³⁴ Siehe u.a. Heath (2009, S. 500) und Picot (1991a, S. 155).

¹⁰³⁵ Siehe Porter (1998, S. 36 ff.), Rüegg-Stürm (2002, S. 64) und Allenspach und Müller (2012, S. 54 - 83).

¹⁰³⁶ Siehe Herzberg (1959), Lewis und Sundaramurthy (2003), Ainsiyifa et al. (2017) und Davis et Al. (1997).

¹⁰³⁷ Siehe North (1993), Schmidt und Spindler (2002), Geiersbach (2011) und Baums (1996).

¹⁰³⁸ Siehe Kapitel 4.2.1 sowie Appendix 1. Insgesamt ergeben sich 163 kodierte Textstellen beim Zusammenarbeitsmodell und 75 kodierte Textstellen in Bezug auf die Risikokultur.

¹⁰³⁹ Siehe Richter (2014, S. 291 f.).

¹⁰⁴⁰ Siehe Zöllner (2007, S. 65 ff.). Zöllner geht neben der Agency-Theorie auf die Property-Rights-Theorie, auf die Transaktionskostentheorie, auf die Vertragstheorie sowie die Stewardship-Theorie ein. Sie konzentriert sich damit auf Überlegungen der neuen Institutionenökonomik.

¹⁰⁴¹ Siehe Zinnöcker (2017, S. 80).

Darüber hinaus leistet diese Arbeit Pionierarbeit in der praktischen Anwendung eines Governance-Anwendungsmodells. Sie zeigt auf, wie das entwickelte *Governance-Rahmenmodell* auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Versicherern angewendet werden kann. In der Aufbauorganisation werden alle Wertschöpfungsaktivitäten des Versicherers möglichst konfliktfrei auf Vorstandsressorts verteilt. Grundlage der Ablauforganisation ist die Identifikation wesentlicher Unternehmensentscheidungen aus den Wertschöpfungsaktivitäten des Versicherers – sowie das Etablieren von Komitees für wesentliche Entscheidungen. Im Gegensatz zu dieser Arbeit gehen die Werke von Zinnöcker, Zöllner und Richter kaum auf die Ausgestaltung der Ablauforganisation ein. Zwar zeigen die Autoren vereinzelt die Existenz von Komitees auf, betrachten diese aber nur von einer regulatorischen Perspektive.¹⁰⁴² Sie schaffen es im Gegensatz zu dieser Arbeit damit nicht, die Ablauforganisation einschließlich Komitee-Bildung mit organisationstheoretischen Überlegungen und den wesentlichen Wertschöpfungsaktivitäten eines Versicherers zu verknüpfen.

Eine weitere Neuerung schafft diese Arbeit mit der Verknüpfung von Organisationstheorie und Regulatorik in Bezug auf Kontrollfunktionen. Organisationstheoretischen Überlegungen zum Einsatz von Kontrollfunktionen stammen dabei von Bohn.¹⁰⁴³ Dieser sieht vor, bei Agency-Beziehungen mit einem Prinzipal und mehreren Agenten, die klassisch in Unternehmen auftreten, Kontrollagenten zu etablieren. Kontrollagenten könnten alle weiteren Agenten im Unternehmen kontrollieren und so den Prinzipal in seiner Kontrollarbeit entlasten. Bohn stellt dabei fest, dass Kontrollagenten nur bei flachen Hierarchien effizient und effektiv arbeiten können. Dies könnte problematisch für Versicherer sein, denn diese sind für starre Hierarchien und die Bildung von Vorstandssilos bekannt.¹⁰⁴⁴ Im Rahmen dieser Arbeit soll das Etablieren einer Governance-Kultur und eines Zusammenarbeitsmodells mit festen Eingriffsrechten von Kontrollfunktionen Hierarchien abbauen. Andere Governance-Anwendungsmodelle berücksichtigen zwar Kontrollfunktionen als Teil der Governance-Regulatorik. Jedoch sind keine bestehenden Arbeiten bekannt, die den Einsatz von Kontrollfunktionen aus organisationstheoretischer Perspektive diskutieren sowie Governance-Theorie und -Regulierung vollumfänglich berücksichtigen.

Zusammenfassend zeigt sich: Diese Arbeit leistet in dreierlei Hinsicht Pionierarbeit. Sie vereint erstens als erste Arbeit multidisziplinäre Organisationstheorien und Governance-Regulatorik zu einem integrierten Corporate-Governance-Anwendungsmodell. Zweitens wendet diese Arbeit erstmalig ein Governance-Anwendungsmodell auf die Ablauforganisation eines Versicherers an. Sie

¹⁰⁴² Siehe Zinnöcker (2017, S. 176), Zöllner (2007, S. 123) und Richter (2014, S. 38).

¹⁰⁴³ Siehe Bohn (1987, S. 297).

¹⁰⁴⁴ Siehe Zimmermann (2014, S. 22 f.).

kombiniert dabei wesentliche versicherungsspezifische Geschäftsentscheidungen mit Governance-Mechanismen aus dem hergeleiteten Rahmenmodell. Bestehende Governance-Anwendungsmodelle, wie von Zöllner, Zinnöcker oder Richter, erfüllen diesen Anspruch nicht oder nur in geringem Umfang. Drittens geht diese Arbeit mit einer empirisch-qualitativen Untersuchung neue Wege. Sie analysiert auf Basis von qualitativen Interviews die Ausgestaltung der Governance-Systeme von Versicherern. Im Vergleich zu bestehenden empirisch-quantitativen Studien, die oft eine geringe Signifikanz aufweisen und sich teils widersprechen, zeigt diese Arbeit klare Wirkungsweisen zwischen Governance-Parametern und der Wertschöpfung auf. Im gleichen Rahmen gibt diese Arbeit Begründungen für die begrenzt aussagekräftigen Ergebnisse bestehender empirischer Analysen.

5.3 Zukünftiger Forschungsbedarf

Im vergangenen Kapitel wurden theoretische Implikationen der Ergebnisse dieser Arbeit aufgezeigt. In diesem Kapitel wird vor dem Hintergrund der theoretischen Implikationen zukünftiger Forschungsbedarf im Bereich der Versicherungs-Governance identifiziert.

Die empirisch-qualitative Untersuchung basiert auf Interviews mit Mitarbeitern und Leitern von unterschiedlichen Kontrollfunktionen sowie risikosteuernden Funktionen. Oberflächlich wurden in dieser Arbeit keine Unterschiede zwischen den Aussagen von Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen festgestellt. Trotzdem sind weitere Studien nötig, um eine wertfördernde Ausgestaltung von Governance-Systemen aus Sicht einzelner Kontrollfunktionen und risikosteuernder Funktionen zu konkretisieren. Dies kann dazu beitragen, dass das dargestellte Governance-Rahmenmodell weiter verfeinert wird und somit Spezifika von einzelnen Kontrollfunktionen und risikosteuernden Funktionen noch besser berücksichtigt werden.

Eine Verfeinerung der Untersuchung kann neben einer funktionspezifischen Analyse auch für unterschiedliche Geschäftscharakteristika von Versicherern erfolgen. So könnte näher betrachtet werden, welche Governance-Spezifika für Sachversicherer von besonderer Bedeutung sind – und wo Lebensversicherer oder Pensionskassen eigene Governance-Ansätze verfolgen müssen. Ebenso könnte der Unterschied von Governance-Charakteristika zwischen Versicherungs-Start-ups und etablierten Versicherungsunternehmen genauer betrachtet werden. Auch wenn diese Arbeit alle angesprochenen Versicherungstypen untersucht, sind weitere Studien nötig, um genaue Aussagen zu Governance-Spezifika von einzelnen Versicherungstypen treffen zu können.

Auch zeigt diese Arbeit, dass ein Governance-Element in der bisherigen Governance-Forschung stark vernachlässigt wurde: die *Unternehmens- und Risikokultur*. Es besteht damit ein großer Bedarf an Forschungsvorhaben zur Ausgestaltung einer unternehmensübergreifenden *Unternehmens- und*

Risikokultur. Dabei sollte im Fokus stehen, wie eine Kultur für Versicherer und andere Finanzinstitute systematisch implementiert, beurteilt und weiterentwickelt werden kann.

Bei der Interpretation der Ergebnisse dieser Arbeit muss betont werden, dass wesentliche Teile der empirischen Untersuchung im Jahr 2018 durchgeführt wurden. 2016, und damit gut zwei Jahre vor diesen Analysen, trat das Regulierungswerk Solvency II in Kraft. Solvency II etablierte wesentliche Neuerungen in der Corporate-Governance-Regulierung für Versicherer. Somit hatten Versicherer zum Untersuchungszeitpunkt dieser Analysen nur wenig Zeit, sich aktiv mit regulatorischen Governance-Anforderungen auseinanderzusetzen. Ebenso konnte die BaFin lediglich vereinzelt Governance-Systeme von Versicherern prüfen. In diesem Zusammenhang sollte in Zukunft untersucht werden, wie sich die Governance-Systeme von Versicherern im weiteren Zeitverlauf entwickeln. So ist es durchaus denkbar, dass Versicherer mit steigender Erfahrung und zunehmendem Austausch die Entwicklung der Systeme weiter vorantreiben. Darüber hinaus könnte die BaFin, nach Erfahrungen aus der Prüfung mehrerer Governance-Systeme, die Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regulatorik mit neuen Rundschreiben vorantreiben.

Zuletzt könnte in zukünftigen Forschungsvorhaben untersucht werden, inwiefern das in dieser Arbeit hergeleitete Governance-Rahmenmodell auf weitere Branchen anwendbar ist. Denn auch in anderen Branchen könnte eine theoretisch fundierte und abgestimmte Governance die Wertschöpfung der Unternehmen positiv beeinflussen. Dies dürfte insbesondere der Fall sein, wenn die hergestellten Produkte eine hohe Komplexität aufweisen, die Wirkung der Produkte auf das Finanzergebnis der Unternehmen unsicher ist und eine Vielzahl an Experten in die Produktentwicklung eingebunden werden müssen. Am nächsten liegt sicher die Anwendung des Governance-Rahmenmodells auf weitere Unternehmen der Finanzbranche, wie Asset-Management-Gesellschaften oder Banken. Dabei sollten sich künftige Forschungsvorhaben auf die Eigenheiten der vertriebenen Produkte und die strategische Ausrichtung der betrachteten Unternehmen konzentrieren.

Werden in Zukunft weitere empirische Studien zur Corporate Governance durchgeführt, so müssen sich Forscher zwischen einem quantitativen und qualitativen Forschungsansatz entscheiden. Soll eine tiefgreifende Analyse von Governance-Systemen erfolgen, so müssen spezifische Informationen zur Ausgestaltung von Governance-Systemen erhoben werden. Dabei ist das Zusammenwirken einzelner Governance-Elemente und -Funktionen von Bedeutung – und, dass Kultur, Anreize und Kontrolle miteinander in Einklang stehen. Diese Informationen können jedoch kaum aus öffentlich verfügbaren Daten generiert werden. Entweder müssen Daten bei einer Vielzahl an Mitarbeitern von Versicherern abgefragt werden oder es erfolgt eine qualitative Datenerhebung durch Interviews, analog zu dem Vorgehen in dieser Arbeit. Eine Förderung von weiteren empirisch-qualitativen Studien im

Corporate-Governance-Kontext sowie im Versicherungs-Kontext wäre damit wünschenswert. Alternativ könnte auch eine breit angelegte empirisch-quantitative Untersuchungen auf Basis von selbst erhobenen Daten erfolgen. Quantitative empirische Arbeiten ermöglichen mit Signifikanzniveaus im Vergleich zu qualitativen Analysen verbindlichere Aussagen zu Wirkungsmechanismen in Governance-System. Jedoch dürfte die Datenbeschaffung für eine breit angelegte, quantitative Untersuchung aufwändiger sein, als für eine selektiv durchgeführte qualitative Analyse.

5.4 Implikationen für die Versicherungspraxis

Das in dieser Arbeit entwickelte Corporate-Governance-Rahmenmodell soll die Wertschöpfung von Versicherern fördern und direkt auf die Aufbau- und Ablauforganisation angewendet werden. Im Rahmen des Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsprinzips wurde aufgezeigt, wie die Ausgestaltung einzelner Governance-Elemente abhängig von der Geschäftstätigkeit, der Größe und Komplexität eines Versicherers variieren kann. Versicherer aller Größen und Rechtsformen können das aufgezeigte Rahmenmodell damit anwenden um ihre eigene Wertschöpfung zu fördern und sich über die Wirkungszusammenhänge ihrer Corporate Governance bewusst zu werden.

Die Überlegungen, wie Versicherer mit Corporate Governance ihre Wertschöpfung positiv beeinflussen können, soll Versicherungsunternehmen ermuntern, sich aktiv mit der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme auseinander zu setzen. Insbesondere zeigt diese Arbeit, dass Versicherer einen zu starren Fokus auf Governance-Regulatorik vermeiden sollten. Stattdessen sollten sie überlegen, wie sie Governance-Regulatorik in einer Art und Weise interpretieren können, die die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens unterstützt. Als Anhaltspunkt für die Ausgestaltung kann das Governance-Rahmenmodell dieser Arbeit verwendet werden. Eine der Wertschöpfung dienende Ausgestaltung des Governance-Systems bezieht sich dabei insbesondere auf die *Governance-Kultur*, das Zusammenarbeitsmodell zwischen risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen sowie auf die Berücksichtigung des *Proportionalität- und Wesentlichkeitsgedankens*. Darüber hinaus ist auch eine Verzahnung der Kontrollsysteme eines Versicherers wichtig, um die Qualität der unternehmensinternen Kontrollen zu erhöhen und risikosteuernde Funktionen zu entlasten.

Viele international agierende Versicherungsgruppen haben wesentliche Elemente des aufgezeigten Governance-Rahmenmodells bereits implementiert. Der Appell richtet sich daher insbesondere an national agierende Versicherer. Durch ein proaktiv gestaltetes Governance-System können diese sich besser auf ihre wesentlichen Entscheidungen und Risiken konzentrieren, exogene Einflüsse wie Marktentwicklungen oder Kundenwünsche besser in der Unternehmenssteuerung berücksichtigen und damit an Einigkeit und Stabilität gewinnen. Dies sollte es Versicherern mit einem proaktiven Governance-System erleichtern, in volatilen Zeiten erfolgreich zu sein und langfristig gegen stabile

internationale Versicherungsgruppen und agile Versicherungs-Start-ups am Markt zu bestehen.

Neben Versicherungsunternehmen hat diese Arbeit auch praktische Implikationen für Finanzmarkt-aufsichten wie die BaFin. Die BaFin muss die Funktionsfähigkeit, Integrität und Stabilität des deutschen Finanzsystems sicherstellen. Die Ergebnisse der theoretischen und der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zeigen einige Unschärfen in der Governance-Regulierung auf. Diese Unschärfen bieten Versicherern Auslegungsspielräume in der Ausgestaltung ihrer Governance-Systeme. Eine klare Erwartungshaltung der BaFin in Bezug auf die Ausgestaltung der identifizierten Governance-Unschärfen wäre nützlich für Versicherer. Zudem könnten Governance-Systeme die BaFin in der Sicherstellung ihrer finanzpolitischen Ziele unterstützen. So zeigt diese Arbeit, dass ein *proaktives Governance-System* nicht nur die Wertschöpfung des Versicherers fördert, sondern auch zu einer besseren Risikoeinschätzung beitragen kann.

Appendix

1. Informationen zu den Interviews

Interview 1-1

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 1
Datum: 09.05.2018, 16:30 Uhr
Dauer: 41 min
Länge der Transkription: ca. 21.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 1-1 ist seit zwei Jahren im Risikocontrolling von Unternehmen 1 tätig und für das qualitative Risikocontrolling verantwortlich. Er ist seit über sieben Jahren in der Versicherungsbranche fest angestellt. Er absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium.

Interview 1-2

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 1
Datum: 28.05.2018, 19:45 Uhr
Dauer: 48 min
Länge der Transkription: ca. 37.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 1-2 ist seit zwei Jahren im aktuariellen Risikocontrolling von Unternehmen 1 tätig. Er ist seit über vier Jahren in der Versicherungsbranche und Versicherungsberatung tätig. Er absolvierte ein Studium der Mathematik.

Interview 2

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 2
Datum: 11.05.2018, 10:00 Uhr
Dauer: 46 min
Länge der Transkription: ca. 26.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 2-1 ist seit Anfang 2018 Leiter der IAF eines jungen Versicherungsunternehmens. Vorher arbeitete er fünf Jahre für ein Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen im Bereich Versicherungsberatung und -Prüfung. Der Interviewpartner ist studierter Jurist.

Interview 3-1

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 3
Datum: 19.05.2018, 21:30 Uhr
Dauer: 37 min
Länge der Transkription: ca. 27.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 3-1 arbeitet seit drei Jahren im Risikocontrolling eines großen national geprägten Versicherungsunternehmens. Zuvor war er mehrere Jahre in Aktuariaten unterschiedlicher Versicherer tätig sowie in der Versicherungsberatung. Der Interviewpartner hat zwölf Jahre Berufserfahrung in der Versicherungswirtschaft und ist studierter Mathematiker.

Interview 3-2

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 3

Datum: 04.06.2018, 19:30 Uhr

Dauer: 55 min

Länge der Transkription: ca. 40.000 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 3-2 arbeitet seit 2017 in der IAF eines großen national tätigen Versicherungsunternehmens. Der Interviewpartner ist studierter und promovierter Betriebswirt.

Interview 4-1

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 4

Datum: 21.05.2018, 14:10 Uhr

Dauer: 49 min

Länge der Transkription: ca. 38.000 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 4-1 ist seit zwei Jahren Gruppenleiter/Referatsleiter einer Produktabteilung und verantwortet die Bestandsverwaltung eines national agierenden VVaG. Vor der Tätigkeit im Produktbereich war der Interviewpartner fünf Jahre Mitarbeiter selbiger Abteilung. Er hat sieben Jahre Berufserfahrung in der Versicherungswirtschaft. Er ist studierter Mathematiker.

Interview 4-2

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 4

Datum: 28.05.2018, 11:10 Uhr

Dauer: 46 min

Länge der Transkription: ca. 38.000 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 4-2 ist seit vier Jahren Mitarbeiter in der Compliance-Abteilung eines national tätigen VVaG. Vor der Tätigkeit im Produktbereich war der Interviewpartner 14 Jahre in der IAF tätig – sowohl bei seinem jetzigen Arbeitgeber als auch bei einem anderen Versicherer und in einem Beratungsunternehmen. Der Interviewpartner ist studierter Volkswirt.

Interview 5-1

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 5

Datum: 24.05.2018, 17:00 Uhr

Dauer: 37 min

Länge der Transkription: ca. 32.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 5-1 ist seit drei Jahren Mitarbeiter in einem Referat im Bereich Reservierung. Vor dieser Tätigkeit war er drei Jahre lang als Mitarbeiter einer Unternehmensberatung tätig. Er ist studierter Mathematiker.

Interview 5-2

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 5
Datum: 30.05.2018, 16:23 Uhr
Dauer: 42 min
Länge der Transkription: ca. 36.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 5-2 ist seit kurzem Leiter der IAF. Vorher war er 14 Jahre in anderen Positionen der Unternehmensgruppe beschäftigt. Zuvor arbeitete er mehrere Jahre für eine Unternehmensberatung. Er ist studierter Betriebswirt.

Interview 6-1

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 6
Datum: 11.06.2018, 13:22 Uhr
Dauer: 47 min
Länge der Transkription: ca. 34.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 6-1 ist seit einem Jahr Mitarbeiter im Bereich Risikocontrolling einer internationalen Versicherungsgruppe. Er ist verantwortlich für den Themenbereich Risiko Governance. Zuvor arbeitete er sechs Jahre in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Unternehmensberatung. Er ist studierter Mathematiker.

Interview 6-2

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 6
Datum: 15.06.2018, 10:18 Uhr
Dauer: 29 min
Länge der Transkription: ca. 21.000 Zeichen mit Leerzeichen
Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 6-2 ist studierter Jurist. Er arbeitet im Bereich Recht einer internationalen Versicherungsgruppe. Er ist verantwortlich für die Governance-Koordination des System of Governance innerhalb der Versicherungsgruppe. Seit über zehn Jahren arbeitet er in unterschiedlichen Funktionen der Versicherungsgruppe. Vorher war er einige Jahre in der Unternehmens- und Steuerberatung tätig.

Interview 7-1

Thema: Ausgestaltung von Governance-Systemen im Deutschen Versicherungsmarkt

Datum: 16.06.2018, 12:30 Uhr

Dauer: 32 min

Länge der Transkription: ca. 27.000 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 7-1 leitet als Senior Partner die Versicherungsberatungspraxis eines führenden Beratungs- und Prüfungsunternehmens. Der Interviewpartner arbeitet seit 20 Jahren in der Versicherungsberatung und -Prüfung. Er ist promovierter Betriebswirt, Wirtschaftsprüfer und Aktuar.

Interview 7-2

Thema: Ausgestaltung von Governance-Systemen im Deutschen Versicherungsmarkt

Datum: 18.06.2018, 09:10 Uhr

Dauer: 40 min

Länge der Transkription: ca. 31.000 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 7-2 ist Senior Manager im Bereich Risikocontrolling und Aktuariat bei einem führenden Beratungs- und Prüfungsunternehmen. Der Interviewpartner arbeitet seit drei Jahren in der Versicherungsberatung. Vorher war er vier Jahre im Risikocontrolling eines national agierenden Versicherers tätig. Er hat Lehramt studiert mit Schwerpunkt Mathematik und Sport.

Interview 8

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 8

Datum: 11.10.2018, 19:12 Uhr

Dauer: 61 min

Länge der Transkription: ca. 49.500 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 8 arbeitet seit acht Jahren in der Versicherungsbranche. Nach Praktika im Underwriting und Risikocontrolling verschiedener Versicherer war er drei Jahre als Unternehmensberater in der Versicherungswirtschaft tätig. Seit mehr als vier Jahren arbeitet er nun im Risikocontrolling einer internationalen Versicherungsgruppe. Er ist studierter Wirtschaftsmathematiker.

Interview 9

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 9

Datum: 12.10.2018, 15:47 Uhr

Dauer: 45 min

Länge der Transkription: ca. 33.700 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 9 arbeitet seit dreieinhalb Jahren bei einem großen national geprägten Versicherer. Der Interviewpartner arbeitete zweieinhalb Jahre in der aktuariellen Produktentwicklung und ist seit zwei Monaten Projektleiter in der Vertriebssteuerung. Er ist studierter Mathematiker.

Interview 10

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 10

Datum: 01.11.2018, 10:30 Uhr

Dauer: 48 min

Länge der Transkription: ca. 36.000 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 10 arbeitet seit zwei Jahren in einer Beratungs- und Prüfungsgesellschaft. Zuvor war er fast elf Jahre Angestellter eines Tochterunternehmens einer international agierenden Lebensversicherungsgruppe, erst im Rechnungswesen und anschließend im Risikocontrolling. In dem Interview berichtet der Befragte von seiner Zeit bei dem Lebensversicherungsunternehmen. Der Interviewpartner ist studierter Betriebswirt.

Interview 11

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 11

Datum: 01.11.2018, 20:02 Uhr

Dauer: 58 min

Länge der Transkription: ca. 39.100 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 11 arbeitet seit Frühjahr 2018 als Chief Risk Officer bei einem großen national geprägten Versicherer. Vorher arbeitete der Interviewpartner mehrere Jahre in einer Prüfungs- und Beratungsgesellschaft. Der Interviewpartner ist studierter Volkswirt.

Interview 12

Thema: Ausgestaltung des Governance-Systems von Unternehmen 12

Datum: 09.11.2018, 15:00 Uhr

Dauer: 45 min

Länge der Transkription: ca. 38.700 Zeichen mit Leerzeichen

Aufgenommen und transkribiert von: Felix Scheidl

Interviewpartner 12 arbeitet seit sieben Jahren bei einem national agierenden Versicherungsunternehmen – anfangs als dualer Student, später als interner Revisor und derzeit als Bereichsleiter Vertriebssteuerung. Er ist studierter Versicherungs-Betriebswirt.

2. Auswertung der Interviews zur Überprüfung der Sättigung

Thema/Interview Nr.	1-1 bis 7-2	8	9	10	11	12	Summe
Governance-Verantwortlichkeiten (1)	50	7	4	5	8	4	78
Steuerungs- & Kontrollrahmen (2)	16	3	0	2	3	3	27
Internes Kontrollsystem (3)	66	5	5	8	7	8	99
Unternehmens- & Risikokultur (4)	57	6	3	1	2	6	75
Risikosteuernde Funktionen (5)	8	0	1	2	1	0	12
Unterstützungsfunktionen (6)	19	1	0	0	0	2	22
Kontrollfunktionen & -werkzeuge (7)	17	6	1	6	2	2	34
Zusammenarbeitsmodell (8)	98	11	13	16	10	15	163
Eignungsanforderungen (9)	33	2	0	0	0	0	35
Proportionalität & Wesentlichkeit (10)	43	6	5	4	5	1	64
Governance & Wertschöpfung (11)	72	7	5	5	6	3	98
Governance-Selbsteinschätzung (12)	14	1	1	2	1	2	21
Weitere Themen (13)	15	0	0	3	1	1	20
Summe	508	55	38	54	46	47	748

Tabelle 51: Ergebnis der Kodierung in Form einer aggregierten, quantifizierten Profilmatrix für Interviews 8 bis 12.

UE	Kernaussagen zum Thema Governance-Verantwortlichkeiten (1)
8	Chief Compliance Officer als Governance-Verantwortlicher benannt. Er koordiniert die regelmäßige Überprüfung des Governance-Systems, an der alle Kontrollfunktionen beteiligt sind. Auf Vorstandsebene wurde ein Governance Secretary nicht explizit ernannt. Das Risiko-Komitee wird auch als Governance-Komitee genutzt. <i>Siehe Abs. 23 und 31.</i>
9	Keine übergreifende Zuweisung von Governance-Verantwortlichkeiten bekannt. Jedoch Zuweisung aller fachlichen Kontrollfunktionen zu einem Vorstandsressort. <i>Siehe Abs. 36, 76 und 78.</i>
10	Einführen eines Governance-Komitees, implizites Zuweisen der Verantwortung für die Koordination des Governance-Systems an den Finanzvorstand und Leiter der URCF. <i>Siehe Abs. 34, 56, 60, 62 und 64.</i>
11	Der CEO ist im Sinne der Unternehmensführung auch verantwortlich für das Governance-System. Darüber hinaus können sich Kontrollfunktionen der zweiten Verteidigungslinie im Risiko-Komitee austauschen. Bisher bestand zusätzlich ein Governance-Komitee. Ein Governance-Verantwortlicher wurde offiziell nicht benannt. <i>Siehe Abs. 42, 44, 48, 52, 54, 56, 58 und 62.</i>
12	Leiter der URCF implizit verantwortlich für die Koordination des Governance-Systems, jedoch keine explizite Zuweisung auf Vorstandsebene. Risikokomitee wird als Governance-Komitee genutzt, beteiligt sind alle F1-Führungskräfte des Versicherers. <i>Siehe Abs. 16, 47 und 53.</i>

Tabelle 52: Kernaussagen zum Thema Corporate Governance und Verantwortlichkeiten für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema Steuerungs- und Kontrollrahmen (2)	
8	Modell der drei Verteidigungslinien wurde implementiert. Es gibt klare Richtlinien dazu, welche Entscheidungen mit welcher Tragweite bei welchen Kontrollfunktionen vorgelegt werden müssen. <i>Siehe Abs. 57.</i>
9	<i>Keine übergreifenden Aussagen getroffen, da Befragter nur Teilausschnitte des Kontrollrahmens kennt.</i>
10	Übergreifender Steuerungs- und Kontrollrahmen im Sinne eines Modells der drei Verteidigungslinien wurde implementiert und wird im gesamten Unternehmen gelebt. <i>Siehe Abs. 2.</i>
11	Übergreifender Steuerungs- und Kontrollrahmen im Sinne eines Modells der drei Verteidigungslinien wurde implementiert und wird im gesamten Unternehmen gelebt. <i>Siehe Abs. 2, 4 und 24.</i>
12	Steuerungs- und Kontrollrahmen wurde implementiert, jedoch mit schwacher zweiter Verteidigungslinie. Dafür sind erste und dritte Verteidigungslinie stark. Die IAF übernimmt dabei die Beratungsfunktion der URCF. Die URCF befasst sich tendenziell mehr mit Reporting und Controlling, als mit dem Management von Risiken in den Geschäftsprozessen des Versicherers. <i>Siehe Abs. 2, 4, 83 und 84.</i>

Tabelle 53: Kernaussagen zum Thema Steuerungs- und Kontrollrahmen für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema Internes Kontrollsystem (3)	
8	Risikobasiertes IKS wurde aufgebaut. IKS ist bei URCF angesiedelt. Starkes Involvieren der fachlichen Kontrollfunktionen bei der Überprüfung der Angemessenheit von Kontrollen. Einbindung der Second-Line-Funktionen außerdem im Rahmen von Self-Assessments des IKS. <i>Siehe Abs. 2, 29, 33 und 107.</i>
9	CF verantwortlich für IKS, daher keine engere Verzahnung mit dem Risikomanagement. Darüber hinaus eher passive Rolle des IKS-Koordinators, was zu einem heterogenen IKS führt. <i>Siehe Abs. 24, 26, 32, 34 und 40.</i>
10	IKS entwickelte sich aus SOX-Projekt. Die Verantwortung lag erst im Rechnungswesen und später bei der URCF. Dabei starke Einbindung der Funktionen der zweiten Verteidigungslinie in die Überprüfung der Angemessenheit, der Kontrollen und der Dokumentation. <i>Siehe Abs. 2, 4, 6, 14, 16 und 58.</i>
11	Übergreifendes IKS mit IKS-Koordinator im Bereich der URCF wurde implementiert. Einheitlichkeit der Kontrolldokumentation wird durch einheitliche Prozessmodellierungs-Software sichergestellt. Aktive Einbindung der fachlichen Kontrollfunktionen in das IKS bei halbjährlichem Risikoerhebungsprozess. Zudem ist die Erfüllung von IKS-Vorgaben bonusrelevant für alle Führungskräfte. <i>Siehe Abs. 26, 28, 30, 32 und 34.</i>
12	Übergreifendes und risikobasiertes IKS wurde von der IAF aufgebaut. Anschließend wurde die IKS-Verantwortung an die URCF übergeben. Diese habe IKS und Risikomanagement jedoch nicht vollumfänglich integriert und übe eher eine passive Rolle im IKS aus. <i>Siehe Abs. 6, 38, 40, 56, 58, 60, 62 und 100.</i>

Tabelle 54: Kernaussagen zum Thema IKS für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema Unternehmens- und Risikokultur (4)	
8	Gutes Risikobewusstsein, jedoch teilweise zu hohe Risikoscheu. Etablieren eines Prozesses zur Weiterentwicklung der Risikokultur, u.a. über eine Emerging-Risk-Handy-App. <i>Siehe Abs. 157, 159 und 161.</i>
9	Tendenziell stark konservatives Verhalten vorherrschend; Kultur zur Diskussion von Risiken aber vorhanden. Wunsch des Befragten nach stärkerer Berücksichtigung der Vertriebsseite. <i>Siehe Abs. 44, 46 und 48.</i>
10	Risikokultur wird als positiv ausgeprägt eingestuft. Nach Meinung des Befragten ist insbesondere eine enge Zusammenarbeit zwischen Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie von hoher Bedeutung für den Versicherer. <i>Siehe Abs. 82.</i>
11	Risikokultur wird als gut eingeschätzt und in der täglichen Zusammenarbeit zwischen Funktionen der ersten und zweiten Verteidigungslinie gefördert. Darüber hinaus sei eine hohe Fachkompetenz der URCF für die Förderung der Risikokultur wichtig. <i>Siehe Abs. 76 und 95.</i>
12	Der Befragte schätzt das Unternehmen als konservativ ein und bemängelt dabei das Risikobewusstsein. Dieses werde von den Fachbereichsleitern nicht ausreichend an die Mitarbeiter weitergetragen. Der Befragte führt dies u.a. darauf zurück, dass die URCF keine Kontrollen in den Geschäftsprozessen des Versicherers ausübt. <i>Siehe Abs. 66, 68, 70, 74 und 76.</i>

Tabelle 55: Kernaussagen zum Thema Unternehmens- und Risikokultur für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen (5 und 6)

8	Abgrenzung von risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen durch das Top-Management ist erfolgt. Überprüfung der Einstufung erfolgt außerdem bei wesentlichen Änderungen in der Organisation, u.a. über das Risiko-Komitee. <i>Siehe Abs. 141 und 143.</i>
9	Abgrenzung über das IKS, da im IKS die Risikoeinstufung mit abgefragt wird. Ob dies sinnvoll ist, wird aufgrund der passiven Rolle des IKS-Koordinators jedoch bezweifelt. <i>Siehe Abs. 26.</i>
10	Abstufung von Unterstützungsfunktionen erfolgt über das IKS und über das Management operationeller Risiken. <i>Siehe Abs. 8 und 40.</i>
11	Abstufung von risikosteuernden Funktionen zu Unterstützungsfunktionen erfolgt über das IKS und die Risiko-Klassifizierung der Prozesse. <i>Siehe Abs. 26.</i>
12	Abgrenzung erfolgt theoretisch über Risikoinventur, jedoch nur alle fünf Jahre flächendeckend. Dabei nimmt die URCF lediglich eine schwache Rolle in der Risikoinventur ein. Dafür wird retrospektiv eine Schadenfalldatenbank befüllt, um zukünftige eine bessere Risikoeinstufung von risikosteuernden Funktionen und Unterstützungsfunktionen vornehmen zu können. <i>Siehe Abs. 55, 56 und 88.</i>

Tabelle 56: Kernaussagen zum Thema risikosteuernde Funktionen und Unterstützungsfunktionen für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema Kontrollfunktionen und -werkzeugen (7)

8	Kontrollwerkzeuge sind im Wesentlichen der vorgegebene Rechtsrahmen, der Risiko-Appetit und eine RoRC-Steuerung. <i>Siehe Abs. 35, 39, 43 und 54.</i>
9	Kontrollfunktionen prüfen nach rechtlichen Anforderungen und Marktstandards; u.a. Prüfung der Verwendung der Sterbeannahmen durch die VMF. Darüber hinaus nennt der Befragte keine weiteren Kriterien. <i>Siehe Abs. 12.</i>
10	Durchführung von Kontrollen auf Basis des Risiko-Appetits und auf Basis regulatorischer Vorgaben. Zusätzlich Berücksichtigung des Risiko-Ertrags-Verhältnisses – jedoch nur qualitativ. <i>Siehe Abs. 28, 32, 34, 36, 38 und 58.</i>
11	Steuerung aus Sicht der Risiko-Funktion über Kapitalmanagement und SCR-Vorgaben im Rahmen von Solvency II. Risikokapitalsteuerung wurde nicht eingeführt, auch wenn Prüfung einer Mindestprofitabilität von der URCF in den Neue-Produkte-Prozess mit aufgenommen wurde. <i>Siehe Abs. 12 und 16.</i>
12	Keine vordefinierten Werkzeuge. Wenn Überprüfung von wesentlichen Geschäftsvorfällen stattfindet, dann eher in Form eines Plausibilisierens der durchgeführten Aktivitäten und Berechnungen. <i>Siehe Abs. 61 und 62.</i>

Tabelle 57: Kernaussagen zum Thema Kontrollfunktionen und -werkzeuge für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema Zusammenarbeitsmodell (8)

8	Kontrollfunktionen sind frühzeitig in alle wesentlichen risikosteuernden Prozesse sowie in wesentliche Komitees involviert. Alle strittigen Fragen werden in der Regel oft vor Verabschiedung in Komitees geklärt. <i>Siehe Abs. 41, 57 und 75.</i>
9	Befragter kennt nur Zusammenarbeitsmodell aus Sicht der Produktentwicklung. Produktidee ist stark aus der ersten Verteidigungslinie getrieben, jedoch Interaktion mit VMF und URCF sowie Freigabe im Risiko-Komitee. Der Befragte führt dies auf den verantwortlichen Vorstand zurück, der sich sehr für mathematische Details von Produkten interessiert. Der Befragte bemängelt jedoch, dass die Interessen des Vertriebs zu kurz kommen. <i>Siehe Abs. 2, 4, 6, 8, 10 und 16.</i>
10	Intensive Zusammenarbeit zwischen risikosteuernden Funktionen und Kontrollfunktionen. Außerdem erfolgt eine strukturierte Einbindung der fachlichen Kontrollfunktionen in wesentliche Entscheidungen. Einzig die Compliance-Funktion sei aufgrund von persönlichem Desinteresse nicht stark in die Geschäftsprozesse des Versicherers eingebunden. <i>Siehe Abs. 8, 10, 20, 22, 24, 26, 28, 32, 40, 46, 54 und 56.</i>
11	Es erfolgt eine Einbindung der fachlichen Kontrollfunktionen in alle wesentlichen Unternehmensprozesse. Auch wurde ein Komitee-System etabliert. Dabei ist die URCF verantwortlich, Impulse für die Weiterentwicklung von risikosteuernden Prozesse zu geben. Eine Durchführung von unabhängigen Kontrollen fachlicher Kontrollfunktionen sei wichtig, um keine Kontrolllücken zu erzeugen. <i>Siehe Abs. 6, 8, 10, 18, 20, 22, 34, 38, 80 und 90.</i>
12	Teilweise starke Einbindung der fachlichen Kontrollfunktionen in Geschäftsprozesse (wie u.a. im Bereich Outsourcing), teilweise eher schwache Einbindung. Einbindung erfolgt in der Regel nachgelagert, nachdem Funktionen der ersten Verteidigungslinie ihre Entscheidungen abgeschlossen haben. Zusätzlich werden alle wesentlichen Unternehmensentscheidungen im Risiko-Komitee diskutiert. Funktionen der zweiten Verteidigungslinie nutzen dabei nicht vollumfänglich ihre Möglichkeit der Kontrolle aus. <i>Siehe Abs. 8, 10, 14, 16, 18, 22, 24, 30, 33, 36, 78, 84, 94 und 98.</i>

Tabelle 58: Kernaussagen zum Thema Zusammenarbeitsmodell für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema Eignungsanforderungen (9)

8	Inhaltlich keine Änderung mit Einführung von Solvency II, da der Versicherer per se versucht, das beste Personal für jeweilige Positionen einzustellen. Siehe Abs. 149 und 151.
9	Der Befragte hat das Thema selbst nicht erwähnt.
10	Der Befragte hat das Thema selbst nicht erwähnt.
11	Der Befragte hat das Thema selbst nicht erwähnt.
12	Der Befragte hat das Thema selbst nicht erwähnt.

Tabelle 59: Kernaussagen zum Thema Eignungsanforderungen für Interviews 8 bis 12.

UE Kernaussagen zum Thema Proportionalität und Wesentlichkeit (10)

8	Übergreifende Steuerung über Risiko-Appetit, Limite und IKS. Darüber hinaus muss jede Abteilung selbst für sich entscheiden, was sie als wesentlich erachtet. Siehe Abs. 125, 127, 131 und 135.
9	Kein übergreifendes Wesentlichkeitskonzept implementiert. Das Konzept werde im Unternehmen zu wenig angewendet. Im Zweifel werde alles auf den Cent genau gerechnet. Siehe Abs. 50, 52, 54, 56 und 84.
10	Wesentlichkeitskonzept wurde implementiert; darüber hinaus wurden je Fachbereich eigene Wesentlichkeiten definiert. Generell immer enge Diskussion bei der Implementierung des Governance-Systems zwischen URCF und Fachbereichen zur Auslegung des Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsprinzips. Diese Diskussion stellt auch eine einheitliche Anwendung regulatorische Anforderungen sicher. Siehe Abs. 70.
11	Proportionalitäts- und Wesentlichkeitskriterien werden aus der Risikostrategie abgeleitet und in den Fachbereichen im Austausch mit der URCF heruntergebrochen. Darüber hinaus wurde ein Wesentlichkeitskonzept mit quantitativen Wesentlichkeitsschwellen und qualitativen Wesentlichkeitsdefinitionen etabliert. Siehe Abs. 34, 38, 40, 64 und 66.
12	Wesentlichkeitseinstufung in Bezug auf Risiken wurden von Fachbereichen durchgeführt, jedoch nur teilweise von der URCF überprüft. IAF hat Fachbereiche jedoch in der Wesentlichkeitseinstufung der Prozesse beraten. Darüber hinaus soll das Risiko-Komitee, bestehend aus allen obersten Führungskräften des Unternehmens (F1 und F0-Führungsebene), Top-Down im Tagesgeschäft und bei wesentlichen Entscheidungen eine einheitliche Anwendung des Proportionalitäts- und Wesentlichkeitsgedankens sicherstellen. Siehe Abs. 88.

Tabelle 60: Kernaussagen zum Thema Proportionalität und Wesentlichkeit für Interviews 8 bis 12.

IV Corporate Governance fördert:

	Stabilität?	Effizienz?	Klarheit?
8	✓ (Siehe Abs. 119)	✓ (Siehe Abs. 123)	✓ (Siehe Abs. 49 und 121)
9	✓ (Siehe Abs. 66)	✓ (Siehe Abs. 84)	✓ (Siehe Abs. 68)
10	✓ (Siehe Abs. 73 und 74)	✓ (Siehe Abs. 73 und 74)	✓ (Siehe Abs. 72 und 78)
11	✓ (Siehe Abs. 72)	✓ (Siehe Abs. 70)	✓ (Siehe Abs. 84 und 86)
12	✓ (Siehe Abs. 72)	✓ (Siehe Abs. 82)	✓ (Siehe Abs. 78)

Tabelle 61: Kernaussagen zum Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Wertschöpfung (neutral: o; Zustimmung: ✓; Ablehnung: x) für Interviews 8 bis 12.

Frage \ Interviewpartner	8	9	10	11	12
Ausgestaltung des Governance-Systems im eigenen Unternehmen	+ (Siehe Abs. 161)	o (Siehe Abs. 91)	+ (Siehe Abs. 76)	+ (Siehe Abs. 86/90)	o (Siehe Abs. 70/94)

Tabelle 62: Kernaussagen zur Ausgestaltung der Corporate Governance im eigenen Unternehmen im Vergleich zum Versicherungsmarkt (durchschnittlich: o; überdurchschnittlich: +; unterdurchschnittlich: -; keine Angabe: k.A.) für Interviews 8 bis 12.

Literaturverzeichnis, Rechtsquellen und Transkriptionen

Nicht neuheitsschädliche Veröffentlichungen von Teilen der Dissertation:¹⁰⁴⁵

Scheidl, F. & Hartung, T. (2018). Wertschöpfende Steuerung und Kontrolle von Versicherungsunternehmen. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 9(2018), S. 250-257.

Scheidl, F. & Hartung, T. (2019). Working Paper im Review-Prozess: Corporate Governance und Wertschöpfung bei Versicherungsunternehmen – Eine qualitativ-empirische Analyse. Eingereicht bei: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft* am 12.01.2019.

Literaturquellen:

Adams, R. B., Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), S. 58-107.

Ainisyifa, H., Ramdhani, A. & Ramdhani, M. A. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influence on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, 11(3), S. 826-803.

Akerlof, G. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), S. 488-500.

Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), S. 777-795.

Alfiero, S. & Venuti, F. (2016). The Impact of Corporate Governance on Risk Taking in European Insurance Industry. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(1), S. 188-194.

Allenspach, M., & Müller, M. (2012). Prozesse und Prozessmanagement in der Versicherungswirtschaft. In: Ackermann, W. & Schmeiser, H. (2012). *Versicherungswirtschaft & Versicherungsmanagement*. Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft- VBV: Bern. S. 54-83.

Amit, R. & Zott, C. (2010). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range

¹⁰⁴⁵ Die Arbeiten wurden nach § 9 Abs. 1 Unterabs. 2 der *Promotionsordnung der Universität der Bundeswehr München (PromO)* vom Februar 2012 der Fakultät vor Veröffentlichung unter dem Hinweis auf das laufende Promotionsverfahren angezeigt.

Planning Journal, 43(2), S. 216-226.

BaFin (2009). Rundschreiben 3/2009 (VA) - Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA). In der Fassung vom 22.01.2009. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs_0903_als_pdf_va.pdf?__blob=publicationFile&v=1> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2014). Rundschreiben 10/2014 (VA) - Zusammenarbeit mit Versicherungsvermittlern, Risikomanagement im Vertrieb. Geschäftszeichen VA 35-I 4105-2014/0049 in der Fassung vom 23.12.2014. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1410_versicherungsvermittler_va.html?nn=9450904> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2015). Risikokultur. BaFin Journal, August 2015, S. 20-23.

BaFin (2016a). Aspekte der Vergütung (Art. 275 DVO (EU) 2015/35). [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/VA/ae_161220_verguetung_va.html?nn=9450904> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2016b). Auslegungsentscheidung zum Grundsatz der unternehmerischen Vorsicht. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Auslegungsentscheidung/dl_ae_grundsatz_unternehmerischer_Vorsicht_va.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D2+%&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2016c). Auslegungsentscheidung zum ORSA. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Auslegungsentscheidung/dl_ae_orsa_va.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D2+%&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2016d). Merkblatt zur fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Mitgliedern von Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen gemäß VAG. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/VA/dl_mb_161123_ar_va.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2016e). Merkblatt zur fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Geschäftsleitern gemäß VAG. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/VA/dl_mb_161123_ar_va.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2016f). Merkblatt zur fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Personen, die für Schlüsselfunktionen verantwortlich oder für Schlüsselfunktionen tätig sind, gemäß VAG. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/VA/dl_mb_161123_ar_va.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2016g). Solvency II. [Online] <www.bafin.de/DE/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/>

Aufsichtsregime/SolvencyII/solvency_II_node.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2017a). Rundschreiben 02/2017: Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (MaGo). In der Fassung vom 25.01.2017. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Konsultation/2016/dl_kon_0916_mago_va.pdf?__blob=publicationFile&v=3> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2017b). Hinweise zum Solvency-II-Berichtswesen für Erst- und Rückversicherungsunternehmen und Versicherungsgruppen. [Online] <www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/VA/dl_mb_berichtswesen_va.pdf?__blob=publicationFile&v=7> [aufgerufen am 30.04.2019].

BaFin (2019). 2018: Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Eigenverlag: Berlin.

Bak, R. S. (1930). Der Zusammenbruch der Frankfurter Allgemeinen Versicherungs-AG: Deutschlands größter Finanzskandal. Volger: Frankfurt.

Baker H. K. & Anderson R. (2010). Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research and Practice. John Wiley & Sons, Hoboken: New Jersey.

Barzel, Y. (1997). Economic Analysis of Property Rights. Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press.

Ballwieser, W. & Hachmeister, D. (2016). Unternehmensbewertung: Prozess, Methoden und Probleme. 5., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH: Stuttgart.

Baums, T. (1996). Corporate Governance Systems in Europe: Differences and Tendencies of Convergence. Crafoord Lecture: Institut für Handels- und Wirtschaftsrecht. [Online] <www.jura.uni-frankfurt.de/43029401/paper37.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Baums, W. (2004). Die Rolle der Protektor Lebensversicherungs-AG und der BaFin im Zusammenhang mit der Zahlungsunfähigkeit der Mannheimer Lebensversicherung AG: Eine Fallstudie. Diplom.de: Hamburg.

Bea, F. X. & Schweitzer, M. (2011). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 2: Band 2 - Führung. 10. Auflage, UTB-Verlag: Stuttgart.

Bebchuk, L. A. & Roe, M. J. (1999). A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance. Stanford Law Review, 52(1), S. 127-170.

Berle, A. & Means, G. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. Erstaufgabe von 1932. Transaction Publishers: New Brunswick and London.

Bohn, H. (1987). Monitoring Multiple Agents: The Role of Hierarchies. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8(2), S. 279.

Bohnert, A., Gatzert, N., Hoyt, R. E., & Lechner, P. (2019). The Drivers and Value of Enterprise Risk Management: Evidence from ERM Ratings. *European Journal of Finance*, 25(3), S. 234-255.

Boubakri, N. (2011). Corporate Governance and Issues from the Insurance Industry. *Journal of Risk and Insurance*, 78(3), S. 501-518.

Boubakri, N., Dionne, G., & Triki, T. (2008). Consolidation and Value Creation in the Insurance Industry: The Role of Governance. *Journal of Banking & Finance*, 32(1), S. 56-68.

Bradley, N. (2004). Corporate Governance Scoring and the Link between Corporate Governance and Performance Indicators: In Search of the Holy Grail. *Corporate Governance: An International Review*, 12(1), S. 8-10.

Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. Oxford University Press: Oxford.

Central Bank of Ireland (2016). Guidance for (Re)Insurance Undertakings on the Head of Actuarial Function Role. [Online] <[www.centralbank.ie/regulation/industry-sectors/insurance-companies/Documents/Guidance%20for%20\(Re\)Insurance%20Undertakings%20on%20Head%20of%20Actuarial%20Function%20Role.pdf](http://www.centralbank.ie/regulation/industry-sectors/insurance-companies/Documents/Guidance%20for%20(Re)Insurance%20Undertakings%20on%20Head%20of%20Actuarial%20Function%20Role.pdf)> [aufgerufen am 30.04.2019].

Chizema, A. & Shinozawa, Y. (2012). The Company with Committees: Change or Continuity in Japanese Corporate Governance? *Journal of Management Studies*, 49(1), S 77-101.

Chong, G. (2000). Materiality Thresholds in Accounting and Auditing: Some UK Evidence. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 8(1), S. 15-35.

Clarke, T. (2007). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. 1. Auflage, Routledge: London und New York.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), S. 386-405.

Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*, 5(4), S. 837-877.

Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *The American Economic Review*, 21(1931), S. 648-657.

CoSO (2013a). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*. AICPA/CoSO:

Durham (USA). [Online] <https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

CoSO (2013b). Internal Control - Integrated Framework: Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples. AICPA/COSO: Durham (USA).

CoSO (2015). Leveraging CoSO across the Three Lines of Defense Model. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. AICPA/COSO: Durham (USA). [Online] <<https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].

CoSO (2017). 2017 Enterprise Risk Management framework update: Executive Summary. AICPA/COSO: Durham (USA). [Online] <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].

Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), S. 20-47.

DCGK (2017). Erläuterungen der Änderungsvorschläge der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. [Online] <<http://www.dcgk.de/de/kommission/die-kommission-im-dialog/deteilansicht/vorschlaege-fuer-kodexaenderungen-2017.html?file=files/dcgk/usercontent/de/Konsultationen/2016/161102%20Erlaeuterungen%20der%20Aenderungsvorschlaege.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].

Deloitte (2011). Cultivating Risk Intelligent Culture. [Online] <www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/financial-services/deloitte-au-fs-cultivating-risk-intelligent-culture-1012.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Diacon, S. R., & O'Sullivan, N. (1995). Does Corporate Governance Influence Performance? Some Evidence from UK Insurance Companies. *International Review of Law and Economics*, 15(4), S. 405-424.

Dingell, J. D. (1990). Failed Promises: Insurance Company Insolvencies. A Report by the Subcommittee on Oversight and Investigations of the Committee on Energy and Commerce. US House of Representatives, Government Printing Office: Washington, DC (USA).

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage, Eigenverlag: Marburg.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row: New York.

Ebers, M. & Gotsch, W. (2019): Institutionenökonomische Theorie der Organisation. In: Kieser A. & Ebers, M. (2019). *Organisationstheorien*. 7. Auflage, Kohlhammer: Stuttgart, S. 196-257.

ECIIA (2013). EIOPA Response on ECIIA Questions regarding the EIOPA Consultation Paper on the Proposal for Guidelines on the System of Governance. [Online] <<http://eciia.eu/wp-content/uploads/2013/09/OCV-3.2-EIOPA-response.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].

ECIIA/FERMA (2010). Guidance on the 8th EU Company Law Directive. [Online] <www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/09/Blog-4.4-Avoid-reg-part-1.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

EIOPA (2015a). Final Report on the Public Consultation No. 14/017 on Guidelines on System of Governance. [Online] <https://eiopa.europa.eu/Publications/Consultations/EIOPA_EIOPA-BoS-14-253-Final%20report_Governance.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

EIOPA (2015b). Final Report on the Public Consultation No. 14/017 on Guidelines on ORSA. [Online] <https://eiopa.europa.eu/Publications/Consultations/EIOPA-BoS-14-259_Final%20report_ORSA.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

EIOPA (2015c). Final Report on the Public Consultation 14/047 on Guidelines on Public Disclosure. [Online] <https://eiopa.europa.eu/Publications/Reports/EIOPA-BoS-15-109_Final%20report_GL_Reporting_Public_Disclosure_legalsignoff.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Eling, M., & Marek, S. D. (2014). Corporate Governance and Risk Taking: Evidence from the UK and German Insurance Markets. *Journal of Risk and Insurance*, 81(3), S. 653-682.

Ellenbürger, F., Ott, P., Frey, C. & Boetius, F. (2011). Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) für Versicherungen: Eine einführende Kommentierung. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht: Stuttgart.

Erlei, M., Leschke, M., & Sauerland, D. (2016). *Neue Institutionenökonomik*. Erstauflage von 2007. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Ernst & Young (2011). Making Strides in Financial Services Risk Management. [Online] <<https://www.iif.com/file/7082/download?token=LUgSoIJk>> [aufgerufen am 30.04.2019].

Ernst & Young (2015). How to Create a Sound Risk Culture. [Online] <[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Risk_culture_-_How_can_you_create_a_sound_risk_culture/\\$FILE/EY-risk-culture-model-brochure.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Risk_culture_-_How_can_you_create_a_sound_risk_culture/$FILE/EY-risk-culture-model-brochure.pdf)> [aufgerufen am 30.04.2019].

Ernst & Young (2017). Digital Transformation in Insurance. [Online] <[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digital-transformation-in-insurance/\\$FILE/ey-digital-transformation-in-insurance.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digital-transformation-in-insurance/$FILE/ey-digital-transformation-in-insurance.pdf)> [aufgerufen am 30.04.2019].

Fahrlehrerversicherung (2019). [Online] <www.fahrlehrerversicherung.de/uploads/tx_cronfvvag/download-datei/SFCR_5470_2018.pdf> [aufgerufen am 30.05.2019].

Falconi, T. M., Gruning, J. E., Galli-Zugaro, E. & Duarte, J. (2014). *Global Stakeholder Relationship Governance*. Institute for Public Relations: Gainesville.

Farny, D. (2011). *Versicherungsbetriebslehre*. 5. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft: Karlsruhe.

FCA DP 18/2 (2018). *Transforming Culture in Financial Services*. [Online] <www.fca.org.uk/publication/discussion/dp18-02.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

FCA PS 15/3 (2015). *Final Rules for Independent Governance Committees, Incl. Feedback on CP14/16*. [Online] <www.fca.org.uk/publication/policy/ps15-03.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Fenn, P., Vencappa, D., Diacon, S., Klumpes, P. & O'Brien, C. (2008). *Market Structure and the Efficiency of European Insurance Companies: A Stochastic Frontier Analysis*. *Journal of Banking & Finance*, 32(1), S. 86-100.

Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohlt-Taschenbuch-Verlag: Hamburg.

FMA (2017). *Konzession und Notifikation: Vorstandsbestellung*. [Online] <www.fma.gv.at/versicherungen/konzession-notifikationsverfahren/> [aufgerufen am 30.04.2019].

FSB (2013). *Thematic Review on Risk Governance: Peer Review Report*. Financial Stability Board. [Online] <www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Fülbier, R. U. (2004). *Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre*. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. 33(5), S. 266-271.

Furubotn, E. G. & Pejovich, S. (1972). *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature*. *Journal of Economic Literature*, 10(4), S. 1137-1162.

Gatzert, N., & Martin, M. (2015). *Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from the Literature*. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), S. 29–53.

GDV (2017). *Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.: Ressortprinzip und Gesamtverantwortung*. Eigenverlag: Berlin.

GDV (2018). *Anbieterlandschaft am Versicherungsmarkt: Ein Ausblick*. Eigenverlag: Berlin.

Geiersbach, K. (2011): *Der Beitrag der Internen Revision zur Corporate Governance: Eine ökonomische Analyse vor dem Hintergrund der Mindestanforderungen an das Risikomanagement bei Kreditinstituten (MaRisk)*. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg, New York.

Gerum, E. (1989). *Unternehmensethik und Unternehmensverfassung*. In: Steinmann, H. und Lühr,

A. (Hrsg.): Unternehmensethik. Eigenverlag: Stuttgart, S. 141-152.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Reprint 2006, Nursing Research: New Jersey.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. VS-Verlag: Wiesbaden.

Götz, H. (1998). *Leitungssorgfalt und Leitungskontrolle der Aktiengesellschaft hinsichtlich abhängiger Unternehmen*. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 27(3), S. 524-546.

Gregory, H. & Simmelkjaer, R. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*. Weil, Gotshal & Manges LLP (Eigenverlag): Brussels, Frankfurt, London. [Online] <www.ecgi.org/codes/documents/comparative_study_eu_i_to_v_en.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Grundmann, S. & Mülbert, P. (2001): *ECLR Corporate Governance: Europäische Perspektiven*. Symposium zum 60. Geburtstag von Klaus J. Hopt am 1./2. September 2000 in Mainz. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 2(2001), S. 215-223.

Handelsblatt (2003). *Untreue bei der Mannheimer?* Online-Artikel vom 24.09.2003. [Online] <www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/untreue-bei-der-mannheimer/2274786.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Clarendon Press: Oxford.

Heath, J. (2009). *The Uses and Abuses of Agency Theory*. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), S. 497-528.

Herzberg, F. (2011). *The Motivation to Work*. 1. Auflage, Transaction Publishers: New Jersey.

Ho, C. L., Lai, G. C., & Lee, J. P. (2013). *Organizational Structure, Board Composition and Risk Taking in the US Property Casualty Insurance Industry*. *Journal of Risk and Insurance*, 80(1), S. 169-203.

Holmström, B. (1979). *Moral Hazard and Observability*. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), S. 74-91.

Holmström, B. (1982). *Moral Hazard in Teams*. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), S. 324-340.

Hopt, K. (2009). *Die internationalen und europarechtlichen Rahmenbedingungen der Corporate Governance*. In: Hommelhoff, P., Hopt, K. J., & von Werder, A. (2009). *Handbuch Corporate*

Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. Otto Schmidt und Schäffer-Poeschel: Stuttgart, S. 39-70.

Hopt, K. (2011). Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International regulation. *American Journal of Comparative Law*, 59(1), S. 1-73.

Hsu, W. Y., & Petchsakulwong, P. (2010). The Impact of Corporate Governance on the Efficiency Performance of the Thai Non-Life Insurance Industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 35(1), S. 28-S49.

Huang, L. Y., Lai, G. C., McNamara, M. & Wang, J. (2011). Corporate Governance and Efficiency: Evidence from US Property/Liability Insurance Industry. *Journal of Risk and Insurance*, 78(3), S. 519-550.

IAIS (2006). International Association of Insurance Supervisors: HIH Case Study on Corporate Governance. [Online] <www.iaisweb.org/modules/cciais/assets/files/pdf/061004_C1-9_hih_corp_gov_round01.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

IDW PS 980 (2011). IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980). IDW Verlag GmbH: Düsseldorf.

IFRS (2017). Project Summary. [Online] <www.ifrs.org/-/media/project/insurance-contracts/ifrs-standard/ifrs-17-project-summary.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

IIA (2013). IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control. [Online] <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].

IIF (2008). Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007–2008. Institute of International Finance (Eigenverlag): Washington DC.

Independent Audit (2011). It's all about Behavior: How Boards are Tackling Behavior and Ethics. Eigenverlag: London. [Online] <<http://independentaudit.com/wp-content/uploads/2011/05/Its-All-About-Behaviour-how-boards-are-tackling-behaviour-and-ethics.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].

ISACA (2012). COBIT 5 Instruction. [Online] <<https://www.isaca.org/cobit/Documents/COBIT-5-Introduction.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 4(3), S. 305-360.

- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Kelle, U., Reith, F., & Metje, B. (2017). Empirische Forschungsmethoden. In: Schweer, M. K. (2017). *Lehrer-Schüler-Interaktion*. Springer VS. Wiesbaden, S. 27-63.
- Kooiman, J. & Jentoft, S. (2009). Meta-Governance: Values, Norms and Principles – and the Making of Hard Choices. *Public Administration*, 87(4), S. 818-836.
- Kornmeier, M. (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten: Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Physica-Springer-Verlag: Heidelberg.
- KPMG (2016a). *Corporate Governance: Handelsblatt Trend Studie*. [Online] <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/approaching-the-crossroads-of-conduct.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].
- KPMG (2016b). *Approaching the Crossroads of Conduct*. [Online] <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/handelsblatt-trend-corporate-governance-02-2016-KPMG.pdf>> [aufgerufen am 30.04.2019].
- Krimphove, D. & Kruse, O. (2018). *MaGo: Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen*. C. H. Beck: München.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3. Auflage, Beltz: Weinheim.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation*. 2. Auflage, Springer VS: Wiesbaden.
- Küpper, H. U., Friedl, G., Hofmann, C., Hofmann, Y. & Pedell, B. (2013). *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*. 6., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Labbé, M. & Schädlich, F. (2008). *Corporate Governance als Lösungsansatz strategischer Führungsprobleme*. In: Brauweiler H. C., (2008). *Unternehmensführung Heute*. Oldenburg: Oldenburg, S. 301-320.
- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank Governance, Regulation and Risk Taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), S. 259-275.
- Leadbetter, D. & Dibra, S. (2008). Why Insurers Fail: The Dynamics of Property and Casualty Insurance Insolvency in Canada. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 33(3), S. 464-488.
- Lewis, M. & Sundaramurthy, C. (2003). *Control and Collaboration: Paradoxes of Governance*.

Academy of Management Review, 28(3), S. 397-415.

Linck, J. S., Netter, J. M. & Yang, T. (2008). The Determinants of Board Structure. *Journal of Financial Economics*, 87(2), S. 308-328.

Littig, B., Menz, W. & Bogner, A. (2005). *Das Experteninterview*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Maas, P. & Steiner, P. (2012). Management der Marktleistung und der Kundenbeziehung. In: Ackermann, W. & Schmeiser, H. (2012). *Versicherungswirtschaft & Versicherungsmanagement*. Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft- VBV: Bern. S. 177-231

Manager Magazin (2003). Topmanager unter Verdacht. Online-Artikel vom 23.09.2003. [Online] <www.manager-magazin.de/finanzen.a.rtikel/a-266883.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage, Beltz Pädagogik: Weinheim.

McDonnell, W. (2002). *Managing Risk: Practical Lessons from Recent Failures of EU Insurers*. Occasional Paper Series (20), Financial Services Authority: London.

Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3), S. 261-297.

Mülbart, P. O. (2010). *Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis-Theory: Evidence, Reforms*. Law Working Paper 130/2009 von April 2010. Eigenverlag: Mainz.

Najjar, N. J. (2012). The impact of corporate governance on the insurance firm's performance in Bahrain. *International Journal of Learning and Development*, 2(2), S. 1-17.

Nam, S. W. & Nam, I. C. (2004). *Corporate Governance in Asia*. Asia Development Bank Institute: Manila.

Nelson, R. & Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press: Harvard.

North, D. (1993). *Economic Performance Through Time: Economics Nobel Prize Lecture*. [Online] <www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1993/north-lecture.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

O'Sullivan, M. (2000). The Innovative Enterprise and Corporate Governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24(4), S. 393-416.

O'Sullivan, M. (2001). *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic*

Performance in the United States and Germany. Oxford: Oxford.

Pfeiffer, C. (2013). Einführung in die Rückversicherung. Nachdruck der ersten Edition von 1975. Springer-Verlag: Wiesbaden.

Picot, A. & Dietl, H. (1990). Transaktionskostentheorie. Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 19(4), S. 178-184.

Picot, A. (1991a). Ökonomische Theorien der Organisation. In: Ordleheide, D., Rudolph, B. & Büsselmann, E. (1991). Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, S. 143-170.

Picot, A. (1991b). Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43(4), S. 336-357.

Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M., & Royer, S. (2015). Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 7., aktualisierte Auflage. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Porter, M. E. (1998). Competitive Advantage. Nachdruck der Erstausgabe von 1985. The Free Press: New York.

Pratt, J. W & Zeckhauser, R. J. (1985). Principals and Agents: The Structure of Business. Harvard Business School Press: Boston.

Raffée, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

Rajan, R. G. & Zingales, L. (2001). The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms. The Quarterly Journal of Economics, 116(3), S. 805-851.

Rappaport, A. (1998). Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. 2. Auflage, The Free Press: New York.

Rees, R. (1985a). The Theory of Principal and Agent: Part 1. Bulletin of Economic Research, 37(1), S. 3-26.

Rees, R. (1985b). The Theory of Principal and Agent: Part 2. Bulletin of Economic Research, 37(2), S. 75-97.

Reichheld, F. (2006). The Ultimate Question. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Richter, T. (2014). Risk Governance als Kooperationsproblem in der Unternehmensführung von Banken. Doctoral Dissertation, Heinrich-Heine-Universität: Düsseldorf. [Online] <<https://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DocumentServlet?id=31204>> [aufgerufen am 30.04.2019].

Rockel, W., Helten, E., Loy, H., Ott, P. & Sauer, R. (2012). *Versicherungsbilanzen. Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS*. 3. Auflage. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The "False Consensus Effect": An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), S. 279-301.

Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz*. Haupt: Bern.

Ruud, F., & Bodenmann, J. M. (2001). Corporate Governance und Interne Revision: Neuorientierung der Internen Revision, um einen zentralen Beitrag zu eine effektiven Corporate Governance zu leisten. *Der Schweizer Treuhänder*, 75(6-7), S. 521-534.

Samuelson, P. A. (1937). A Note on Measurement of Utility. *The Review of Economic Studies*, 4(2), S. 155-161.

Schewe, G. (2005). *Unternehmensverfassung: Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung*. 3. Auflage, Springer: Berlin.

Schmidt, R. H. & Spindler, G. (2002). Path Dependence, Corporate Governance and Complementarity. *International Finance*, 5(3), S. 311-333.

Schneider, D. (1987). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 3. Auflage, R. Oldenburg Verlag: München.

Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (2018). *Methoden Empirischer Sozialforschung*. 11., überarbeitete Auflage. De Gruyter: Oldenbourg.

Schradin, H. R. & Malik, A. (2008). *Betriebswirtschaftslehre der Versicherung*. Mitteilungen, Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, 1(2008), S. 1-102.

Schumpeter, J. A. (1964). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. 6. Auflage, Duncker & Humblot: Berlin.

Sharma, P. (2002). Prudential Supervision of Insurance Undertakings. In Conference of Insurance Supervisory Services of the Member States of the European Union. [Online] <http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/docs/solvency/impactassess/annex-c02_en.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*,

52(2), S. 737-783.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Erstausgabe, The University Press: Edinburgh.

Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), S. 65-94.

Spremann, K. (1987). Agent and Principal. In: Bamberg, E. & Spremann, K. (1987). *Agency Theory, Information and Incentives*. Springer: Berlin, Heidelberg. S. 3-37.

Spremann, K. (1990). Asymmetrische Information. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60(5/6), S. 561-586.

Swiss RE (2016a). World Insurance in 2015. [Online] <http://www.swissre.com/library/sigma3_2016_en.html> [aufgerufen am 30.04.2019].

Swiss RE (2016b). Swiss RE Sigma 3/2016: Profitability of Non-Life Insurance Industry. [Online] <www.tsb.org.tr/images/Documents/sigma_3_2016_en.pdf> [aufgerufen am 30.04.2019].

Theisen, M. R. (2004). Haftung und Haftungsrisiko des Aufsichtsrats. In: *Reform der Rechnungslegung und Corporate Governance in Deutschland und Europa*. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden. S. 241-268.

Thomas, E. D., Oberholtzer, M. F. & Landick, T. (2008). Corporate Governance and the Loss Reserving Process. *Casualty Actuarial Society E-Forum*, Herbst 2D216008, S. 329-347.

Tidd, J., Bessant, J. R. & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4. Ausgabe, Wiley: Chichester.

Tirole, J. (1986). Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations. *Journal of Law, Economics & Organization*, 2(2), S. 181-214.

Towers Watson (2011). Measuring Risk Culture. [Online] <www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media=%7BE500C584-055B-4DC4-B337-F802FA608520%7D> [aufgerufen am 30.04.2019].

von Werder, A. (2009). Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, P., Hopt, K. J., Werder, A. v. (2009). *Handbuch Corporate Governance, Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, S. 3-39.

von Werder, A. (2012). *Führungsorganisation*. Springer-Verlag: Wiesbaden.

Varian, H. R. (1990). Monitoring Agents with other Agents. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146(1990), S. 153-174.

Varian, H. R. (2016). *Grundzüge der Mikroökonomik*. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage. De Gruyter: Oldenburg.

VKB (2019) Bericht über die Solvabilitäts- und Finanzlage der VKB Gruppe 2018. [Online] <www.vkb.de/export/sites/vkb/_resources/pdf/ueber-uns/unternehmen/sfcr-berichte/2018/SFCR_2018_Gruppe.pdf> [aufgerufen am 05.06.2019].

Wang J. L., Jeng V. & Peng J. L. (2007). The Impact of Corporate Governance Structure on the Efficiency Performance of Insurance Companies in Taiwan. *The Geneva Papers*, 32(2), S. 264–282.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press: New York.

Wilson, T. (2015). *Value and Capital Management: A Handbook for the Finance and Risk Functions of Financial Institutions*. The Wiley Finance Series: London.

Witt, P. (2013). *Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb*. Springer: Wiesbaden.

Zimmermann, G. (2014). *Change Management in Versicherungsunternehmen: Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten*. Springer-Verlag: Berlin.

Zinnöcker, L. (2017). *Corporate Governance für Versicherungen in der Schweiz – ein Konzept zur internen Ausgestaltung und Umsetzung*. Doctoral Dissertation, Universität St. Gallen: St. Gallen. [Online] <[www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4701/\\$FILE/dis4701.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4701/$FILE/dis4701.pdf)> [aufgerufen am 30.04.2019].

Zippelius, R. (1985). *Juristische Methodenlehre*. C. H. Beck: München.

Zogning, F. (2017). Comparing Financial Systems around the World: Capital Markets, Legal Systems, and Governance Regimes. *Economics, Management & Financial Markets*, 12(4), S. 43–58.

Zöllner, C. (2007). *Interne Corporate Governance: Entwicklung einer Typologie*. Gabler Wissenschaft: Wiesbaden.

Zugaro, E. G. & Zugaro, C. G. (2017). *The Listening Leader: How to Drive Performance by Using Communicative Leadership*. Pearson UK: London.

Zweifel, P. & Eisen, R. (2000). *Versicherungsökonomie*. Springer-Verlag: Berlin.

Rechtsquellen:

2009/138/EG. Solvency II. Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und der Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II). In: Official Journal of the European Union L335. Veröffentlicht am 17.12.2009.

2014/51/EG. Richtlinie des Europäischen Parlaments und Rates zur Änderung der Richtlinien [...] 2009/138/EG [...] In: Official Journal of the European Union L153. Veröffentlicht am 22.05.2014.

2015/35 DVO. Delegierte Verordnung (EU) 2015/35 der Kommission vom 10. Oktober 2014 zur Ergänzung der Richtlinie 2009/138/EG des Europäischen Parlaments und des Rates betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und der Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II). In: Amtsblatt der Europäischen Union L 12/1 vom 17.01.2015.

2016/97/EG. Richtlinie des Europäischen Parlaments und Rates vom 20. Januar 2016 über Versicherungsvertrieb (Neufassung).

AktG. Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2446) geändert worden ist.

DCGK. Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 07.02.2017. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. In: Bundesanzeiger AT 24.04.2017 B2.

GNÖRVBy. Gesetz zur Neuordnung der Rechtsverhältnisse der öffentlich-rechtlichen Versicherungsanstalten des Freistaates Bayern.

HGB. Handelsgesetzbuch vom 10.05.1897 (BGBl. III, Gliederungsnummer 4100-1), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 10. Juli 2018 (BGBl. I S. 1102).

KWG. Kreditwesengesetz vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2776), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 25. März 2019 (BGBl. I S. 357).

SEAG. Gesetz zur Ausführung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE-Ausführungsgesetz - SEAG), zuletzt geändert durch Art. 7 des Gesetzes vom 10. Mai 2016 (BGBl. I S. 1142).

Sarban Oxley Act. PubLNo 107-204, 116 Stat. 745, codified in sections of Titles 11, 15, 28 and 29 of the U.S. Code 32USAI 35.

VAG. Versicherungsaufsichtsgesetz vom 1. April 2015 (BGBl. I S. 434), zuletzt geändert durch Artikel 10 des Gesetzes vom 25. März 2019 (BGBl. I S. 357).

VVG. Versicherungsvertragsgesetz vom 23. November 2007 (BGBl. I S. 2631), zuletzt geändert durch Artikel 15 des Gesetzes vom 17. August 2017 (BGBl. I S. 3214).

WPO. Wirtschaftsprüferordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 5. November 1975 (BGBl. I S. 2803), das zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 30. Oktober 2017 (BGBl. I S. 3618) geändert worden ist.

Transkriptionen:

Transkript zu Interview 1-1 (2018). Interview 1 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 1 am 09.05.2018, 16:30 Uhr; Dauer: 41 min; Länge der Transkription: ca. 21.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 1-2 (2018). Interview 2 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 1 am 28.05.2018, 19:45 Uhr; Dauer: 48 min; Länge der Transkription: ca. 37.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 2-1 (2018). Interview zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 2 am 11.05.2018, 10:00 Uhr; Dauer: 46 min; Länge der Transkription: ca. 26.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 3-1 (2018). Interview 1 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 3 am 19.05.2018, 21:30 Uhr; Dauer: 37 min; Länge der Transkription: ca. 27.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 3-2 (2018). Interview 2 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 3 am 04.06.2018, 19:30 Uhr; Dauer: 55 min; Länge der Transkription: ca. 40.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 4-1 (2018). Interview 1 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 4 am 21.05.2018, 14:10 Uhr; Dauer: 49 min; Länge der Transkription: ca. 38.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 4-2 (2018). Interview 2 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 4 am 28.05.2018, 11:10 Uhr; Dauer: 46 min; Länge der Transkription: ca. 38.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 5-1 (2018). Interview 1 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 5 am 24.05.2018, 17:00 Uhr; Dauer: 37 min; Länge der Transkription: ca. 32.000 Zeichen

mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 5-2 (2018). Interview 2 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 5 am 30.05.2018, 16:23 Uhr; Dauer: 42 min; Länge der Transkription: ca. 36.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 6-1 (2018). Interview 1 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 6 am 11.06.2018, 13:22 Uhr; Dauer: 47 min; Länge der Transkription: ca. 34.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 6-2 (2018). Interview 2 zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 6 am 15.06.2018, 10:18 Uhr; Dauer: 29 min; Länge der Transkription: ca. 21.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 7-1 (2018). Interview mit Berater 1 zur Ausgestaltung von Governance-Systemen von Versicherern in Deutschland am 16.06.2018, 12:30 Uhr; Dauer: 32 min; Länge der Transkription: ca. 27.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 7-2 (2018). Interview mit Berater 2 zur Ausgestaltung von Governance-Systemen von Versicherern in Deutschland am 18.06.2018, 09:10 Uhr; Dauer: 40 min; Länge der Transkription: ca. 31.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 8 (2018). Interview zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 8 am 11.10.2018, 19:12 Uhr; Dauer: 61 min; Länge der Transkription: ca. 49.500 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 9 (2018). Interview zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 9 am 12.10.2018, 15:47 Uhr; Dauer: 45 min; Länge der Transkription: ca. 33.700 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 10 (2018). Interview zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 10 am 01.11.2018, 10.30 Uhr; Dauer: 48 min; Länge der Transkription: ca. 36.000 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 11 (2018). Interview zur Ausgestaltung des Governance-Systems von Versicherer 11 am 01.11.2018, 20.02 Uhr; Dauer: 58 min; Länge der Transkription: ca. 39.100 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.

Transkript zu Interview 12 (2018). Interview zur Ausgestaltung des Governance-Systems von

Versicherer 12 am 09.11.2018, 15:00 Uhr; Dauer: 45 min; Länge der Transkription: ca. 38.700 Zeichen mit Leerzeichen; Aufgenommen und transkribiert von Felix Scheidl.