

# ORSA SCHWEIZ WO STEHEN DIE SCHWEIZER VERSICHERER?

*Studie 2017*



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



# VORWORT

---

**D**as Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) ist ein wesentlicher Bestandteil des Governance-Systems von Versicherungsunternehmen zur regelmässigen Beurteilung ihrer unternehmenseigenen Risiko- und Solvabilitätssituation.

ORSA ist ein Kernelement innerhalb des «Solvency II»-Standards, welcher europaweit einheitliche Solvabilitätsregeln eingeführt hat. Dabei sollen geeignete Prozesse implementiert werden, um alle wesentlichen Risiken mit einer vorausschauenden Perspektive über die ganze Planungsperiode zu erfassen, zu begrenzen und zu überwachen. Diese Perspektive wird mittels verschiedener Szenarien, die der individuellen Risikosituation des Unternehmens entsprechen, bestimmt und ausgewertet.

In der Schweiz hat die FINMA die Grundlagen für die vorausschauende Selbstbeurteilung in der Teilrevision des Aufsichtsgesetzes und in einem Rundschreiben definiert. Die neuen Anforderungen wurden 2016 erstmalig umgesetzt. Anpassungsbedarf auf Seiten der Versicherer lösten insbesondere die Vorgaben aus, die vorrausschauende Perspektive über mindestens drei Planjahre in bestehende Risikomanagement-Prozesse einzubetten und sämtliche wesentlichen Risiken in Szenarien zu berücksichtigen.

Unsere Studie untersucht folgende Fragen: Was sind die wichtigsten Erkenntnisse und operativen Herausforderungen in der Erstanwendung? Wo stehen die Versicherer mit der Implementierung? Was ist der Hauptnutzen? Welche Szenarien und Risiko-mindernden Massnahmen wurden berücksichtigt?

Die vorliegende Studie beantwortet diese Fragen und vergleicht die Resultate von Direktversicherern, Rückversicherern und Krankenversicherern. Aus diesem Vergleich können wertvolle Erkenntnisse für die operative Durchführung, Einbettung im Unternehmen, Auswahl von Szenarien und Status Quo nach der ersten Durchführung gewonnen werden.

Die Studie basiert auf einer Umfrage mittels Interviews und anonymisiertem Fragebogen. Teilgenommen haben 36 Versicherungsunternehmen. Unter den Teilnehmenden waren Gruppengesellschaften, welche bereits Erfahrungen in der Umsetzung der «Solvency II»-Vorgaben hatten, die Mehrheit der befragten Unternehmen verfügte jedoch über keinen Vergleich mit «Solvency II». Wir danken allen Beteiligten für ihre Mitwirkung und sind überzeugt, dass die vorliegenden Aussagen und Vergleiche interessante Aufschlüsse für die Weiterentwicklung des ORSA in der Schweiz bieten.

Wir wünschen Ihnen viel Spass und interessante Erkenntnisse bei der Lektüre.

Die Autoren

# MANAGEMENT SUMMARY

---

**Die vorliegende Studie untersucht den Stand der Umsetzung des ORSA durch Schweizer Direktversicherer, Rückversicherer und Krankenversicherer. Die Erkenntnisse aus einer standardisierten Befragung und Expertengesprächen deuten darauf hin, dass die befragten Versicherer ORSA zwar implementiert haben, dieses aber noch wenig in die Entscheidungsprozesse eingebettet ist.**

Ziel der Studie ist es, die Erfahrungen aus der ersten Durchführung des ORSA hinsichtlich organisatorischer Einbettung, Herausforderungen sowie Art und Anzahl von angewandten Szenarien, Berechnungen und Risiken in der Schweiz darzustellen. Aus den Ergebnissen lassen sich Status Quo der Implementierung, Nutzen und Handlungsfelder für die kommende Durchführung ableiten.

Die Umsetzung von ORSA ist gemäss den Befragten bereits weit vorangeschritten. Die Mehrheit gibt an, ORSA bereits vollumfänglich implementiert oder die wichtigsten Anpassungen umgesetzt zu haben. Die Beurteilung des Nutzens von ORSA und wie ORSA als Steuerungsinstrument eingesetzt wird, fällt aber bei den Befragten sehr unterschiedlich aus. Die grössten Herausforderungen der Umsetzung bestanden darin, eine Mehrjahresperspektive einzunehmen, den ORSA-Prozess in bestehende Prozesse einzubetten sowie die Szenarien, und insbesondere ein existenzbedrohendes Szenario, zu bestimmen und zu quantifizieren.

Die Hauptverantwortung der Durchführung liegt mehrheitlich beim Risikomanagement, bei kleineren Versicherern zudem stark beim Aktuariat. Auch geben grössere Versicherer eher an, unternehmensübergreifend für die ORSA-Erstellung zusammenzuarbeiten. Die Resultate zeigen, dass der Verwaltungsrat grösserer Unternehmen stärker in die Steuerung des ORSA-Prozesses involviert ist.

Die Beurteilung des Einflusses von ORSA auf strategische Geschäftsprozesse hängt stark mit dem Entwicklungsstand der ORSA-Implementierung zusammen. Am stärksten hat ORSA die Formulierung von Risikoappetit und -toleranz tangiert. Kranken- und Direktversicherer verweisen zudem auf das Asset Management. Demgegenüber steht bei den Rückversicherern die Dividendenplanung stark im Fokus. Positiv beeinflusst zu haben scheint ORSA bereits die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und den Dialog zwischen Bereichen und Hierarchien.

Deutliche Unterschiede zeigen sich in den Aussagen nach Geschäftsfeld. Direktversicherer geben einen geringeren Durchführungsaufwand an als Rück- und Krankenversicherer. Kranken- und Direktversicherer nahmen eher externe Unterstützung in Anspruch im Vergleich zu Rückversicherern. Auch beim Umfang bestehen Unterschiede zwischen den Sparten. Rückversicherer haben tendenziell mehr Szenarien betrachtet und umfangreichere Berichte eingereicht. Die Verfügbarkeit der personellen Ressourcen scheint vor allem bei Krankenversicherern ein Thema zu sein.

Die Mehrheit der Versicherer arbeitet mit einer 3-Jahres-Betrachtung. Als Risiko-mindernde Massnahmen wurden vor allem die Rückversicherung sowie die Anpassung der Anlagestrategie verwendet.

Zukünftig wünschen sich viele der befragten Unternehmen eine stärkere Praxisorientierung, mehr Konstanz und eine stärkere Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips seitens der Aufsicht. Unter den grösseren Versicherern gibt es auch Stimmen, die sich eine stringenteren Anlehnung an Prinzipien wünschen.

Abhängig des Risikomanagements stehen Schweizer Versicherer nun vor unterschiedlichen Herausforderungen. Während bei einigen Versicherern die Abbildung der Mehrjahresplanung und Sensibilisierung der Entscheidungsgremien im Fokus steht, geht es bei anderen um die Etablierung von ORSA als Steuerungsinstrument.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

VORWORT .....	1
MANAGEMENT SUMMARY .....	2
HINTERGRUND UND DESIGN DER STUDIE .....	4
RESULTATE DER BEFRAGUNG .....	6
Status Quo Implementierung .....	7
Operative Durchführung und organisatorische Einbettung .....	9
Herausforderungen .....	11
Aspekte der Berechnung .....	12
Einbettung und Nutzen .....	14
AUSBLICK UND HANDLUNGSFELDER .....	16
INTERVIEWPARTNER .....	19
AUTOREN .....	20
IMPRESSUM .....	21



# HINTERGRUND UND DESIGN DER STUDIE

Ziel der Studie ist es, die Erfahrungen aus der ersten Durchführung des ORSA durch Schweizer Versicherer darzustellen und Handlungsfelder für die kommende Durchführung aufzuzeigen. Hierfür wurden methodisch unterschiedliche Zugänge gewählt.

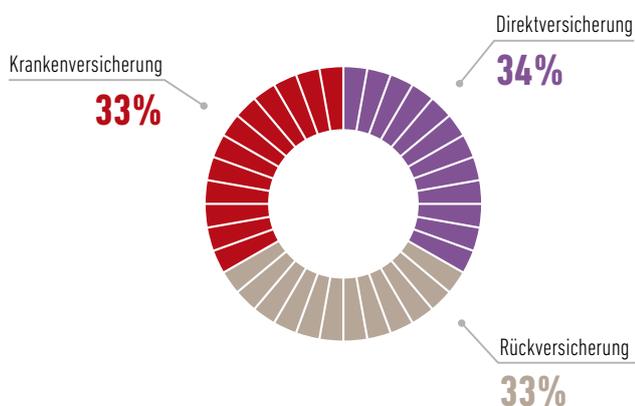
In einem Fachgremium mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis wurden Fragestellungen entwickelt (Abbildung 1). Insgesamt haben im Zeitraum vom 10. März 2017 bis 3. April 2017 36 Versicherungsunternehmen an einer standardisierten Online-Befragung teilgenommen. Die Resultate lassen sich nach Sparte (Direktversicherung, Krankenversicherung und Rückversicherung) sowie nach FINMA-Aufsichtskategorie auswerten. In Ergänzung zur Online-Befragung wurden mit elf ORSA-Verantwortlichen aus verschiedenen Sparten Interviews geführt. Die Gespräche ermöglichen aufschlussreiche Aussagen zur Implementierung des ORSA, zur internen Organisation und Resultaten. Die teilnehmenden Experten der jeweiligen Versicherungsgesellschaften können dem Interviewverzeichnis entnommen werden.

### Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

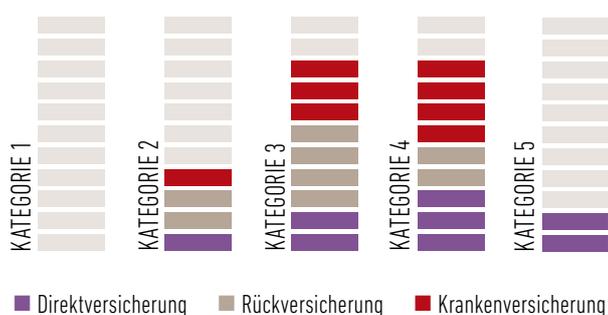


Insgesamt haben 36 Versicherer den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die befragten Unternehmen lassen sich anhand ihrer Geschäftstätigkeit in Direktversicherer, Krankenversicherer und Rückversicherer kategorisieren (Abbildung 2).

### Abbildung 2: Welches Geschäft betreibt Ihr Unternehmen? (n=36)



### Abbildung 3: Bitte wählen Sie die Aufsichtskategorie, der Ihr Unternehmen zugeordnet ist. (n=36)



Die Studienteilnehmer lassen sich den FINMA-Aufsichtskategorien 2 bis 5 zuordnen (Abbildung 3).<sup>1</sup> Die Kategorie dient im Rahmen dieser Studie als Indikator der Unternehmensgrösse.

<sup>1</sup> Die Aufsichtskategorie 1 wird derzeit von der FINMA nicht verwendet.

# RESULTATE DER BEFRAGUNG

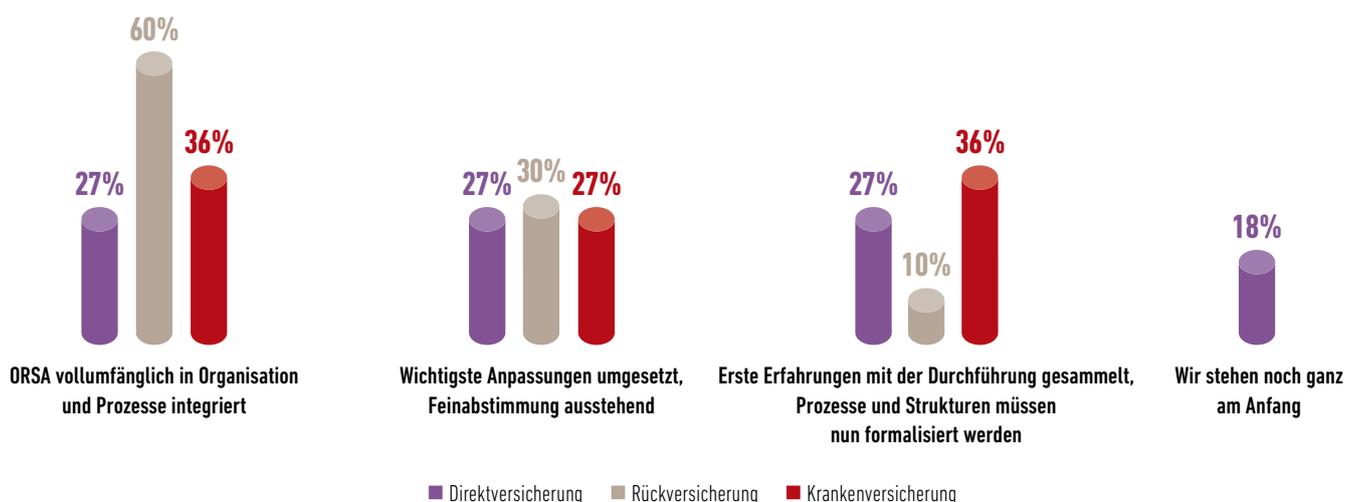
Die Studie befasst sich mit vier Themenbereichen. Fragen zur operativen Durchführung geben Einblick in die Organisation der Verantwortlichkeiten, den Aufwand sowie Herausforderungen der Erstdurchführung. Aussagen zu den verwendeten Szenarien und Sichtweisen geben Anhaltspunkte bezüglich der Berechnung. Erkenntnisse zur Nutzung von ORSA erlauben Rückschlüsse, inwieweit die erhoffte Einbettung der Risikosicht in den Strategieprozess vorangeschritten ist. Den Abschluss der Befragung bilden Aussagen zu Verbesserungswünschen.

## Status Quo Implementierung

Die Mehrheit (41 Prozent) der befragten Versicherer hat ORSA vollumfänglich in die Organisation und Prozesse integriert, 28 Prozent geben an, die wichtigsten Anpassungen umgesetzt zu haben. Die befragten Rückversicherungsgesellschaften geben an, ORSA schon vollumfänglich (60 Prozent) implementiert oder die wichtigsten Anpassungen (30 Prozent) umgesetzt zu haben (Abbildung 4). Heterogener ist die Selbsteinschätzung bei den Direktversicherungsgesellschaften und den Krankenversicherern.

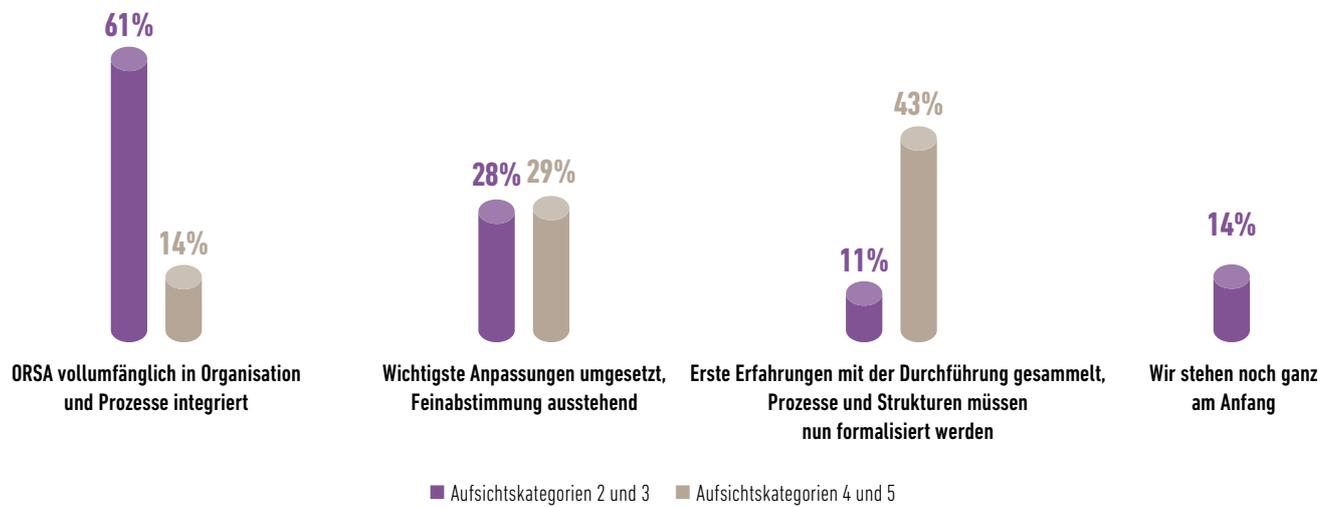
*«Es geht nun um ein Fine-Tuning. Nächstes Jahr wird keine Hauruck-Übung mehr sein.»*

**Abbildung 4: Wo steht Ihr Unternehmen in Bezug auf die Implementierung?  
Auswertung nach Geschäftstätigkeit (n=32)**



Erwartungsgemäss sind Versicherungsgesellschaften der Aufsichtskategorien 2 und 3 bei der Implementierung bereits weiter vorangeschritten als Versicherungsgesellschaften der Aufsichtskategorien 4 und 5 (Abbildung 5). So gaben 61 Prozent der befragten Unternehmen der Kategorien 2 und 3 an, ORSA bereits vollumfänglich in die Organisation und die Prozesse integriert zu haben. Demgegenüber haben 43 Prozent der Gesellschaften der Kategorien 4 und 5 erste Erfahrungen mit der Durchführung gesammelt beziehungsweise stehen noch am Anfang (14 Prozent).

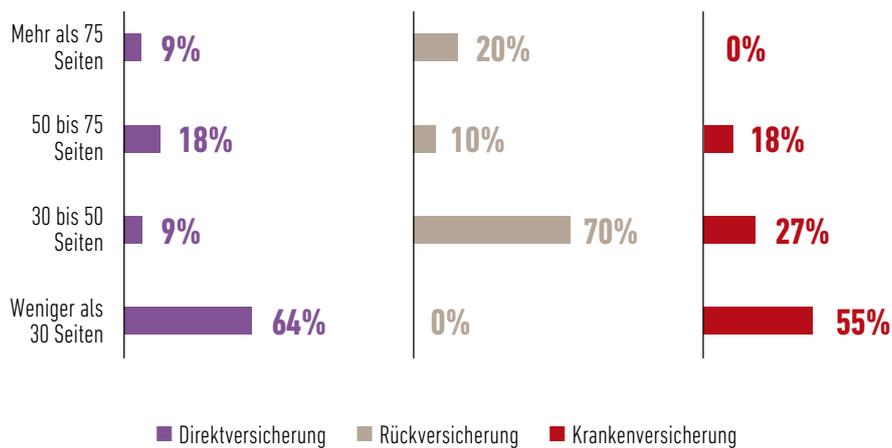
**Abbildung 5: Wo steht Ihr Unternehmen in Bezug auf die Implementierung? Auswertung nach Aufsichtskategorie (n=32)**



Der Umfang der ORSA-Berichterstattung ist beim Grossteil der befragten Gesellschaften mit unter 50 Seiten ziemlich schlank, aber im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Erwartungen (Abbildung 6). Bei den Direkt- und Krankenversicherern fiel die Berichterstattung im Vergleich zu den befragten Rückversicherungsgesellschaften deutlich weniger umfangreich aus. Als Vorteil eines kurzen Berichts wurde unter anderem die bessere Verwendbarkeit im Verwaltungsrat genannt.

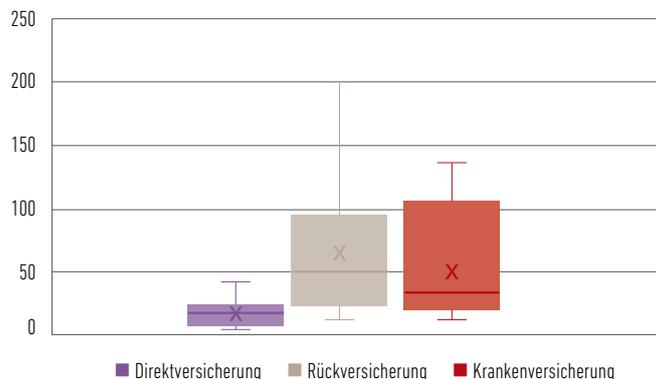
Über alle Sparten hinweg reichten die Umfrageteilnehmer den ORSA-Bericht um die Jahreswende ein. Zwei Drittel der befragten Gesellschaften stellten den Bericht demnach im Dezember beziehungsweise Januar fertig. Hier wird ersichtlich, dass der Grossteil der Versicherungsunternehmen die Berichterstellung erst zum Fristende vorgenommen hat.

**Abbildung 6: Berichtsumfang Direktversicherer (n=11), Rückversicherer (n=10) und Krankenversicherer (n=11)**



Den Aufwand die Durchführung des ORSA zu quantifizieren, fiel zahlreichen Studienteilnehmern schwer. Die befragten Direktversicherungsunternehmen schätzten im Vergleich zu den befragten Kranken- und Rückversicherungsunternehmen den Aufwand als deutlich geringer ein (Abbildung 7).

**Abbildung 7: Geschätzter Aufwand in Manntagen für die Durchführung des ORSA (Aufwand aller Beteiligten). (n=27)<sup>2</sup>**

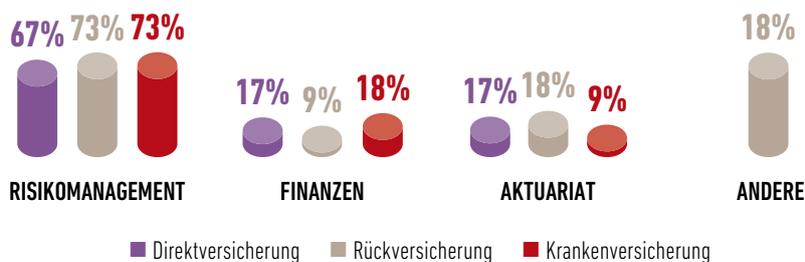


### Operative Durchführung und organisatorische Einbettung

Die Durchführung des ORSA findet hauptsächlich durch die Bereiche Risikomanagement, Aktuariat sowie Finanzen statt. Des Weiteren sind die Geschäftsleitung sowie der Verwaltungsrat involviert.

Die Verantwortlichkeit für die Durchführung des ORSA liegt bei einem Grossteil der befragten Unternehmen im Risikomanagement (Abbildung 8). Daneben sind vereinzelt auch Finanzen und das Aktuariat für die Durchführung verantwortlich. Hervorzuheben ist, dass innerhalb der Aufsichtskategorien 2 und 3 über 84% der befragten Unternehmen das Risikomanagement als verantwortliche Einheit genannt haben, innerhalb der Aufsichtskategorien 4 und 5 aber nur die Hälfte der befragten Unternehmen das Risikomanagement als verantwortlich angeben. Dies lässt sich mit der Grösse der Unternehmen und der damit verbundenen stärkeren Spezialisierung der Funktionen erklären.

**Abbildung 8: Welcher Unternehmensbereich ist für die Durchführung des ORSA verantwortlich? (n=35)**

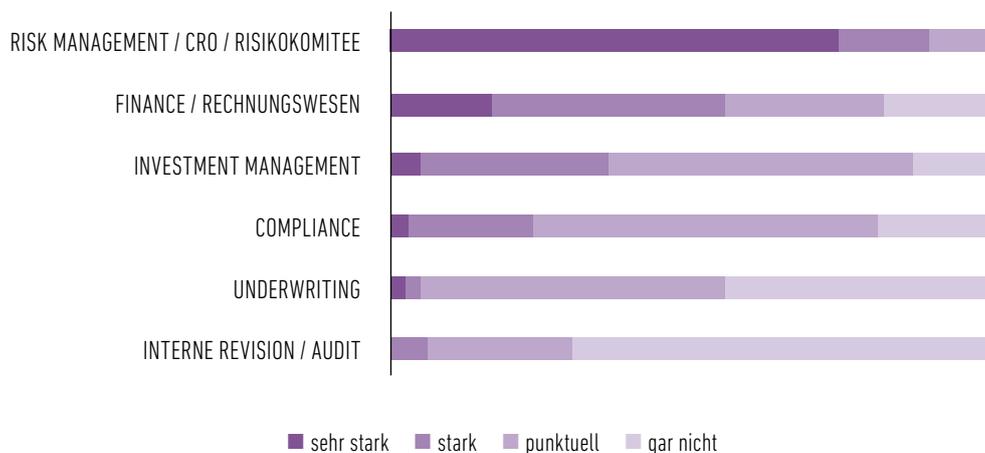


Erwartungsgemäss sind nicht alle Geschäftsbereiche der befragten Unternehmen gleich stark in den ORSA-Prozess involviert (Abbildung 9). Neben dem meist federführend beteiligten Risikomanagement sind vor allem das Aktuariat, der Finanzbereich sowie die Geschäftsleitung involviert.

Eine ähnliche Gewichtung ergibt sich bei der Betrachtung nach Aufsichtskategorien. Innerhalb der Kategorien 2 und 3 ist insbesondere das Risikomanagement sehr stark beteiligt. Des Weiteren deuten die Resultate bei einem Drittel der Versicherer der Aufsichtskategorien 2 und 3 auf eine sehr starke oder starke Involvierung des Verwaltungsrates hin, während dies bei Unternehmen der Aufsichtskategorien 4 und 5 nur bei einer Minderheit der Fall ist. Innerhalb der Kategorien 4 und 5 nimmt das Aktuariat die stärkste Beteiligung wahr.

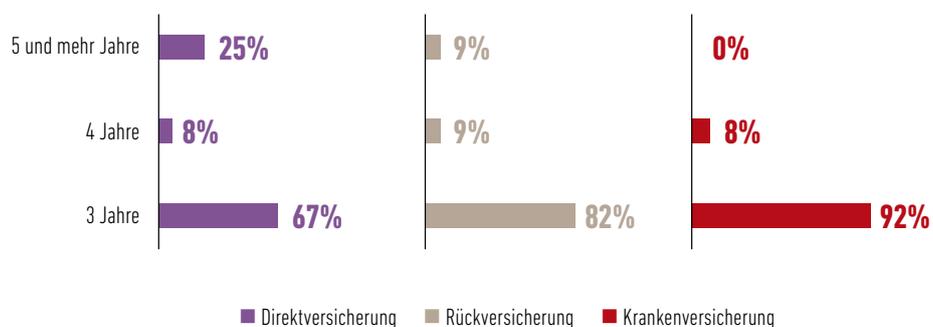
<sup>2</sup> Innerhalb der Grafik werden einzelne Ausreisser zwecks besserer Darstellbarkeit nicht veranschaulicht. Diese wurden jedoch im Rahmen der Auswertung berücksichtigt.

**Abbildung 9: Welche Bereiche im Unternehmen waren wie stark bei der Erstellung des ORSA beteiligt? (n=34)**



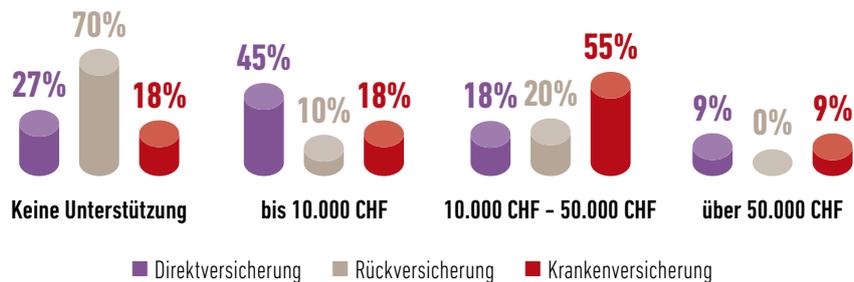
Das ORSA selbst umfasst bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen einen 3-Jahres-Zeitraum, welcher dem minimalen Planungshorizont gemäss FINMA-Rundschreiben entspricht. Abweichend haben rund 25 Prozent der Direktversicherer angegeben, einen Planungshorizont von 5 oder mehr Jahren zu berücksichtigen (Abbildung 10).

**Abbildung 10: Planungshorizont ORSA Direktversicherer (n=11), Rückversicherer (n=11) und Krankenversicherer (n=12)**



Auffallend ist, dass die Mehrheit der Direkt- und Krankenversicherer im Jahr 2016 externe Unterstützung für die Durchführung des ORSA in Anspruch nahm (Abbildung 11).

Abbildung 11: Haben Sie externe Unterstützung für die Durchführung des ORSA 2016 herangezogen? (n=32)



## Herausforderungen

Eine grosse Herausforderung war für die befragten Versicherer die Umsetzung der vorrausschauenden Perspektive über mindestens drei Planjahre sowie die Vorgabe, sämtliche wesentlichen Risiken in Szenarien zu berücksichtigen. Nicht alle Unternehmen verfügen über eine Mehrjahresplanung im geforderten Detaillierungsgrad.

*«Uns fiel es schwer, die unterliegende Planung auf drei Jahre hinaus zu machen. Alles andere konnte aus Bestehendem erarbeitet werden.»*

Bei der Betrachtung der Sparten fällt auf, dass vor allem die Krankenversicherungsunternehmen vor anderen Herausforderungen zu stehen scheinen als Direkt- und Rückversicherer. Sie geben die Verfügbarkeit personeller Ressourcen als grösste Herausforderung an, gefolgt von der Interpretation der regulatorischen Vorgaben.

Deutlich unterschiedliche Beurteilungen ergaben die Betrachtungen anhand der zugeordneten Aufsichtskategorien. Unternehmen der Aufsichtskategorien 2 und 3 messen der Definition eines existenzbedrohenden Szenarios die höchste Priorität zu, wohingegen bei den befragten Unternehmen der Aufsichtskategorien 4 und 5 die Verfügbarkeit der personellen Ressourcen die grösste Bedeutung einnimmt.

Gefragt nach einer Bewertung der Herausforderungen in Bezug auf die Durchführung, wurden die folgenden Punkte als sehr grosse beziehungsweise grosse Herausforderung genannt:

- Betrachtung über den gesamten Planungshorizont
  - Definition eines existenzbedrohenden Szenarios
  - Quantifizierung der Szenarien
  - Verfügbarkeit der personellen Ressourcen
  - Bestimmung der Szenarien
- Interpretation der regulatorischen Vorgaben
  - Verfügbarkeit der fachlichen Kompetenz
  - Einbettung in bestehende Prozesse
  - Formalisierung / Dokumentation von Prozessen und Strukturen
  - Auswahl des Berichts für verschiedene Empfänger

Mehrere Versicherer merkten darüber hinaus an, dass der ORSA-Abgabetermin nicht mit den bestehenden Prozessen übereinstimmte, was zu Abstimmungsproblemen führte.

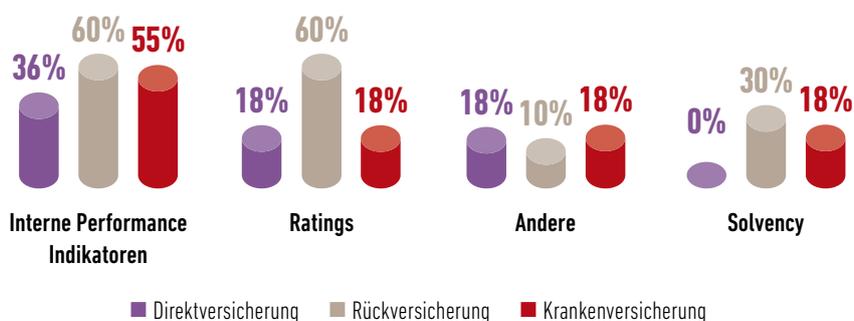
«Der ORSA Termin war nicht mit unseren Prozessen kompatibel.»

Die Qualität der notwendigen Daten und deren Verfügbarkeit, die Zuteilung der Verantwortlichkeiten und die Integration in das bestehende Rahmenwerk von Risikoappetit / -toleranz / -limiten wurden hingegen überwiegend als mittlere oder geringe Herausforderung eingestuft.

## Aspekte der Berechnung

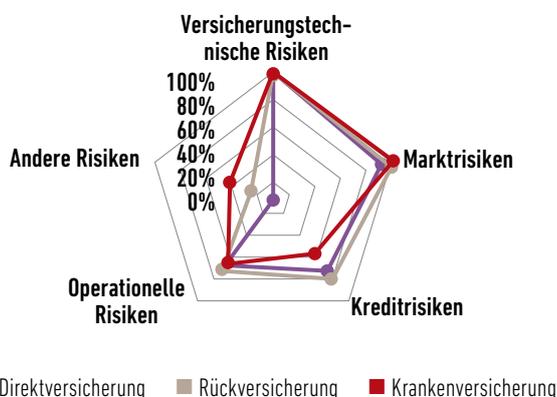
Nebst der vorgegebenen regulatorischen Sichtweise wurden primär interne Performance-Indikatoren und Ratings sowie teilweise auch «Solvency II»-Sichtweisen verwendet (Abbildung 12).

**Abbildung 12: Welche Sichtweisen wurden nebst der regulatorischen für das ORSA verwendet? (n=32)**



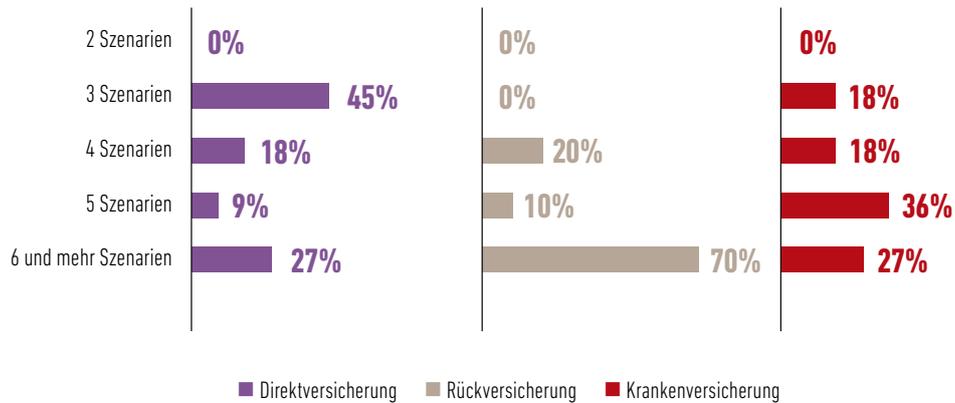
Bei der Auswahl der in den Szenarien berücksichtigten Risiken ergab die Befragung keine nennenswerten Unterschiede zwischen den befragten Sparten (Abbildung 13). Bewertet wurden versicherungstechnische Risiken sowie Markt-, Kredit- und operationelle Risiken. Vereinzelt wurden strategische Risiken, die Aufsicht und Liquiditätsrisiken berücksichtigt.

**Abbildung 13: Welche Risiken wurden innerhalb der Szenarien berücksichtigt? (n=32)**



Rückversicherer sowie generell Gesellschaften der Aufsichtskategorien 2 und 3 haben tendenziell mehr Szenarien berücksichtigt. Das dürfte mit der komplexeren Risikostruktur dieser Unternehmen zusammenhängen, welche zur Abdeckung mehr Szenarien erfordert.

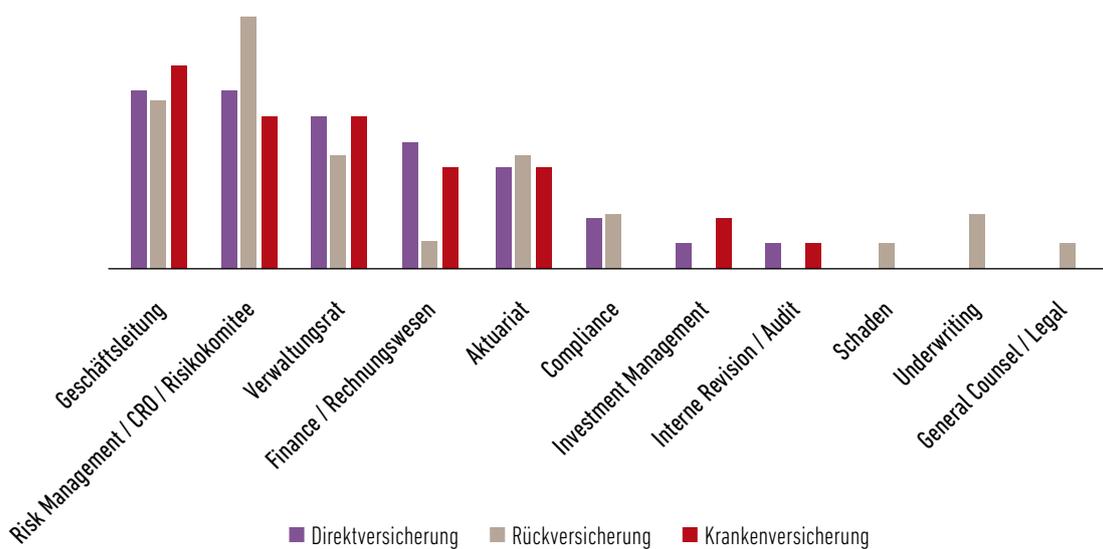
**Abbildung 14: Beurteilte Szenarien Direktversicherer (n=11), Rückversicherer (n=10), Krankenversicherer (n=11)**



Die Bestätigung der Relevanz der ausgewählten Szenarien erfolgte bei den jeweiligen Unternehmen primär durch die Bereiche Geschäftsleitung, Risikomanagement, Verwaltungsrat, Rechnungswesen und Aktuariat (Abbildung 15). Bei Betrachtung der Unternehmen nach Aufsichtskategorien sticht hervor, dass bei der Hälfte der befragten Unternehmen der Aufsichtskategorien 4 und 5 die Bereiche Aktuariat und Compliance involviert waren, was bei den Aufsichtskategorien 2 und 3 nur bei jeweils 27 Prozent bzw. 18 Prozent der Fall war. Im Umkehrschluss ist der Verwaltungsrat bei Unternehmen der Aufsichtskategorien 4 und 5 mit 29 Prozent weniger als halb so stark involviert wie bei Unternehmen der Aufsichtskategorien 2 und 3 mit 67 Prozent. Diese geringe Beteiligung des Verwaltungsrates deckt sich mit dessen punktueller Involvierung im ORSA-Prozess (vgl. Abbildung 9).

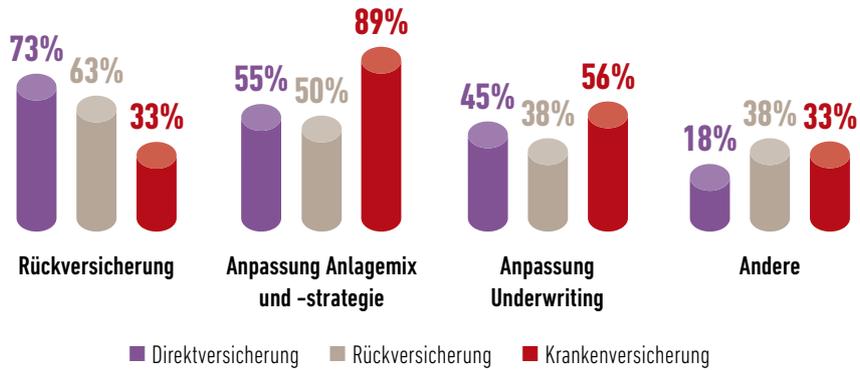
*«Im Verwaltungsrat wurden vor allem die Szenarien intensiv diskutiert.»*

**Abbildung 15: Wer hat im Namen des Unternehmens bestätigt, dass die ausgewählten Szenarien repräsentativ für das Gesamtrisikoprofil sind? (n=32)**



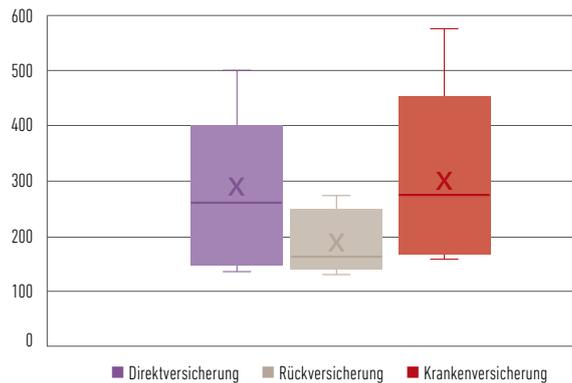
Sowohl die befragten Direkt- als auch Rückversicherer berücksichtigen hauptsächlich die Rückversicherung sowie die Anpassung der Anlagestrategie als Risiko-mindernde Massnahmen (Abbildung 16). Bei den befragten Krankenversicherern steht eine Anpassung des Anlagemix und der Anlagestrategie im Fokus der Massnahmen. Vereinzelt wurden als Massnahmen auch die Anpassung der Dividenden, Gruppensupport, Portfolio-Verkauf oder Run-off genannt.

Abbildung 16: Welche Risiko-mindernden Massnahmen wurden bei den Szenarien berücksichtigt? (n=28)



Die mittlere<sup>3</sup> SST Ratio ist mit 260 Prozent bei den befragten Direktversicherern und 270 Prozent bei den befragten Krankenversicherern auf ähnlichem Niveau (Abbildung 17). Bei den befragten Rückversicherern beträgt die mittlere SST Ratio hingegen 155 Prozent. Die Spannweite über alle befragten Gesellschaften hinweg liegt von 120 Prozent bis 574 Prozent.

Abbildung 17: Wie hoch ist die SST Ratio nach drei Jahren im Planszenario? (n=21)



Die Studienteilnehmer wurden gefragt, wie gross die Ungenauigkeit der SST Ratios für das Jahr 3 der Projektion ist. Diese Frage konnte von den meisten der befragten Unternehmen nicht beantwortet werden.

### Einbettung und Nutzen

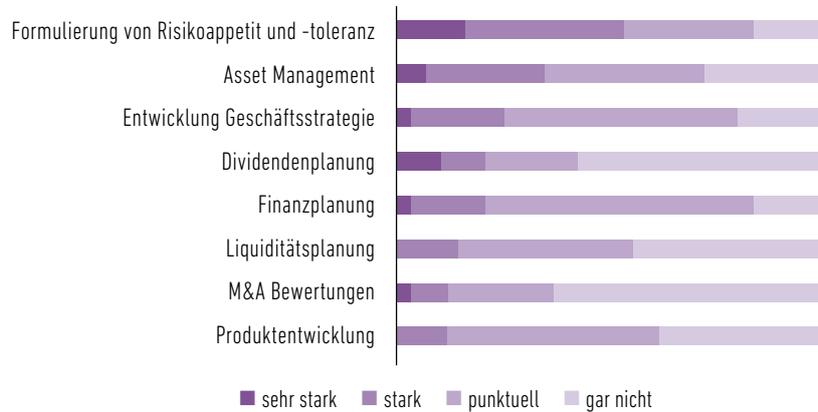
Der Einfluss des ORSA auf die strategischen Geschäftsprozesse zeigt sich bei den befragten Unternehmen vor allem in der Formulierung von Risikoappetit und -toleranz (Abbildung 18).

*«Wir haben nicht auf ORSA gewartet.»*

Des Weiteren beeinflusst ORSA das Asset Management bei Kranken- und Direktversicherern. Demgegenüber steht bei den Rückversicherern die Dividendenplanung stärker im Fokus. Versicherungsgesellschaften der Aufsichtskategorien 4 und 5 gaben eher an, dass ORSA einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Geschäftsstrategie hat.

<sup>3</sup> Median

**Abbildung 18: Inwieweit nimmt ORSA Einfluss auf strategische Geschäftsprozesse? (n=31)**



Die Studienteilnehmer wurden gefragt, inwieweit die Umsetzung von ORSA ausgewählte Aspekte im Unternehmen verbessert hat (Abbildung 19). Die Beurteilung dieser Frage hängt stark mit dem Maturitätslevel der Unternehmung zusammen. Insgesamt verweist die Mehrheit der Teilnehmer auf qualitative Aspekte wie den Austausch von risikorelevanten Informationen und die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen. Keine beziehungsweise eine nur geringe Verbesserung hat ORSA bei den Kernprozessen wie der Produktentwicklung oder der Risikoselektion bewirkt.

*«ORSA hat das Verständnis zwischen dem Aktuariat und anderen Unternehmensbereichen gefördert.»*

*«ORSA führte zu mehr Dialog zwischen den Geschäftsbereichen und Hierarchien.»*

Einige Studienteilnehmer vermerkten jedoch, dass es für die Beurteilung der Frage einer Verbesserung noch zu früh sei, da das Instrument erst eingeführt wurde.

*«Es braucht viel Zeit für die Abstimmungsarbeit.»*

*«Eine Einbettung passiert nicht von heute auf morgen. Das braucht noch Zeit.»*

Bei der Analyse der Resultate nach Aufsichtskategorien fällt auf, dass Unternehmen der Aufsichtskategorien 4 und 5 bei der Quantifizierung von Risiken eine starke Verbesserung aufgrund von ORSA sehen.

**Abbildung 19: Inwieweit hat die Umsetzung von ORSA die folgenden Aspekte im Unternehmen verbessert? (n=31)**



# AUSBLICK UND HANDLUNGSFELDER

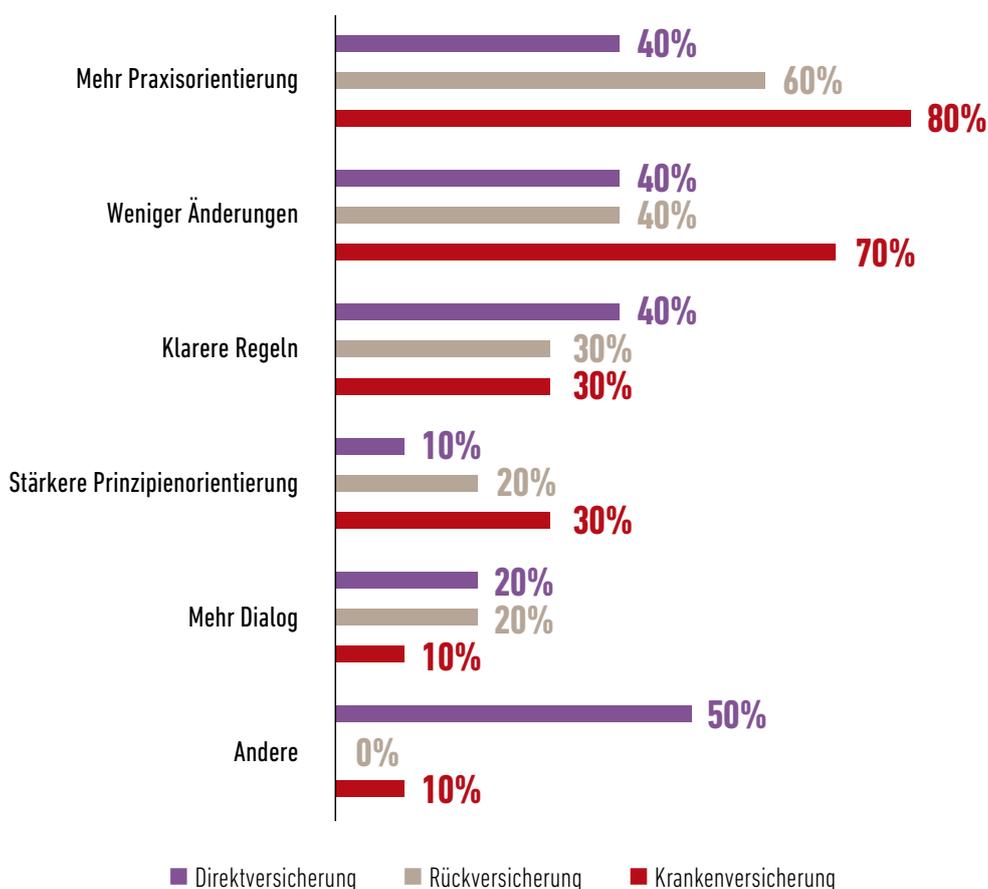


Der vordringlichste Wunsch an die Aufsicht beziehungsweise die Politik ist jener nach mehr Praxisorientierung (Abbildung 20). Viele Teilnehmer äusserten den Wunsch nach mehr individuellem Spielraum, also einer Stärkung des Aspekts des «own» im Rahmen von ORSA.

*«Operational Excellence wurde durch Regulatory Excellence abgelöst.»*

Auch eine stärkere Berücksichtigung des Proportionalitätsprinzips erhoffen sich die Befragten zukünftig von der Aufsicht. Darüber hinaus ist vor allem der Wunsch nach mehr Konstanz im Sinne weniger Änderungen genannt worden. Unter den grösseren Versicherern gibt es aber auch Stimmen, die sich eine stringendere Anlehnung an Prinzipien wünschen.

**Abbildung 20: Was wünschen Sie sich von Politik und / oder Aufsicht? (n=30)**



**Abbildung 21: Anstehende Handlungsfelder**

ENTWICKLUNGSSTAND	EINBETTUNG IN DER ORGANISATION	INSTRUMENTE UND TOOLS
«Wir haben ORSA vollumfänglich in unsere Organisation und Prozesse integriert.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen von ORSA als Steuerungsinstrument analysieren</li> <li>- Effektivität des Prozesses überprüfen</li> <li>- Geschäftsbereiche stärker einbeziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirksamkeit und Effektivität messen</li> <li>- Überprüfung durch interne Revision</li> </ul>
<p>«Wir haben die wichtigsten Anpassungen umgesetzt, nun geht es um eine Feinabstimmung.»</p> <p>«Wir haben erste Erfahrungen mit der Durchführung gesammelt und müssen Prozesse und Strukturen nun formalisieren.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ORSA in bestehenden Risikomanagement- und Planungsprozess integrieren</li> <li>- Relevanz und Ziele bereichsübergreifend abstimmen</li> <li>- Doppelspurigkeiten eliminieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gap-Analyse vornehmen</li> <li>- ORSA als Traktandum auf Ebene Verwaltungsrat und Geschäftsleitung etablieren</li> </ul>
«Wir stehen noch ganz am Anfang der Umsetzung.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrjahresplanung (Finanzplanung) im ORSA abbilden</li> <li>- ORSA-Prozess mit anderen Geschäftsprozessen abstimmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop mit dem Verwaltungsrat durchführen</li> <li>- Geschäftsleitung bezüglich Relevanz, Nutzen und Verwendbarkeit von ORSA sensibilisieren</li> </ul>

Je nach Entwicklungsstand des Risikomanagements, Sparte und Grösse stehen Schweizer Versicherer vor unterschiedlichen Handlungsfeldern (Abbildung 21). Versicherer, die ORSA bereits vollumfänglich integriert haben, stehen vor der Herausforderung, ORSA nun als Steuerungsinstrument zu etablieren. Dies bedingt, dass ORSA wie andere Steuerungs- und Planungsinstrumente einer regelmässigen Wirksamkeitsprüfung unterzogen wird. Geht es bei der Implementierung von ORSA um eine Feinabstimmung und Formalisierung empfiehlt es sich, eine Gap-Analyse bezüglich Integration in Risiko- und Planungsprozesse durchzuführen sowie die Relevanz und Ziele von ORSA bereichsübergreifend zu definieren um Doppelspurigkeiten zu eliminieren. Versicherer, die noch ganz am Anfang der Umsetzung stehen, sollten den Fokus auf die Abbildung der Mehrjahresplanung sowie die Sensibilisierung und Kompetenzbildung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung richten.



# INTERVIEWPARTNER

## **José Blanco**

**Chief Actuary Switzerland**  
CHUBB Limited, Zürich

## **Dr. Gabor P. Blechta**

**Chief Risk Officer & Generalsekretär**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Sanitas Krankenversicherung, Zürich

## **Patrick Brunner**

**Chief Risk Officer**  
SCOR Switzerland AG, Zürich

## **Mark Budil**

**CFO Switzerland**  
CHUBB Limited, Zürich

## **Laurent de Carlo**

**Leiter Compliance und Risikomanagement**  
Groupe Mutuel, Martigny

## **Ralph Fischer**

**Risk Manager**  
CHUBB Limited, Zürich

## **Sylvain Gadenne**

**Leiter Risikomanagement**  
Assura, Pully

## **Carina Kunz**

**Leiterin Risk & Regulatory**  
Sanitas Krankenversicherung, Zürich

## **Matthias Kuss**

**Risk Governance**  
AXA Winterthur, Winterthur

## **Daniel Luder**

**Leiter Risk Management Gruppe**  
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG, Bern

## **Birte Inninger**

**CFAO und CRO**  
Euler Hermes Reinsurance AG, Zürich



# AUTOREN

## **Angela Zeier Röschmann**

Dr. oec. HSG  
Dozentin und stellvertretende Leiterin  
des Zentrums Risk and Insurance  
ZHAW School of Management and Law

## **Sebastian Barth**

M.A. HSG  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am  
Zentrum für Risk and Insurance  
ZHAW School of Management and Law

Das Zentrum für Risk & Insurance (ZRI) ist das Kompetenzzentrum für ökonomische und sozialwissenschaftliche Fragen im Bereich der Versicherungswirtschaft. Mit seinen Tätigkeiten in Aus- und Weiterbildung trägt es zur professionellen Qualifizierung von Fachleuten der Versicherungsbranche bei. Als kompetenter Partner in Forschung und Beratung arbeitet es eng mit verschiedenen in- und ausländischen Institutionen zusammen.

## **Denise Wipf**

Diplomierte Wirtschaftsprüferin und Leiterin des  
Bereichs Versicherung bei Mazars Schweiz

## **Stefan Zumsteg**

Dr. sc. Math ETHZ  
Aktuar SAV und Leiter des Bereichs «Actuarial Services»  
bei Mazars in der Schweiz

Mazars ist eine internationale, integrierte und unabhängige Organisation, die auf Wirtschaftsprüfung, Buchhaltung, Steuer-, Rechts- und Beratungsdienstleistungen spezialisiert ist. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 18.000 Mitarbeiter in 79 Ländern. Zu den Kunden gehören internationale Konzerne, KMUs, private Investoren sowie öffentliche Institutionen. Das Team von Mazars in der Schweiz besteht aus über 150 Experten in Zürich, Genf, Freiburg, Sion und Lausanne. Mazars gehört in der Schweiz zu den Prüfgesellschaften, die über sämtliche Zulassungen der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde RAB verfügt.



# IMPRESSUM

## **HERAUSGEBER**

ZHAW School of Management and Law  
Zentrum Risk & Insurance  
Technoparkstrasse 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

Mazars AG  
Herostrasse 12  
8048 Zürich

## **KONTAKT**

**Angela Zeier Röschmann**  
angela.zeier@zhaw.ch

**Denise Wipf**  
denise.wipf@mazars.ch

**Digitale Exemplare der Studie:**  
[www.zhaw.ch/zri](http://www.zhaw.ch/zri)  
[www.mazars.ch](http://www.mazars.ch)



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



School of  
Management and Law

