

# **Konzentration auf Kernkompetenzen als Antwort auf die neuen Anforderungen durch Solvency II**

**Munich Business School Working Paper**

2007-06

**Tristan Nguyen**

Institut für Versicherungswissenschaften  
Universität Ulm  
E-Mail: [Tristan.Nguyen@uni-ulm.de](mailto:Tristan.Nguyen@uni-ulm.de)

**Martin Scholz**

Allianz Global Investors  
E-Mail: [Martin.Scholz@allianzgi.de](mailto:Martin.Scholz@allianzgi.de)

## 1 Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmenssteuerung

Die Grundlage für das neue Aufsichtssystem, das im Rahmen des Solvency II-Projektes in der Versicherungswirtschaft eingeführt wird, bildet das Risikoverständnis seitens der Unternehmensführung.<sup>1</sup> Bei der Diskussion unternehmerischer Entscheidungsfragen müssen die Risikosituation des Betriebes und ihre Beherrschung zu einem festen Bestandteil werden.<sup>2</sup> Dieser Problematik der Risikosteuerung wird im Unternehmen durch ein *gezieltes Risikomanagement* Rechnung getragen.

Risikomanagement ist ein System zur Handhabung von Risiken. Es beschäftigt sich mit potentiellen Störgrößen, die ein Abweichen von den zuvor definierten Risiken und Sicherungszielen herbeiführen können. Zu diesen Zielen gehören die *Existenzsicherung*, die *Sicherung des Unternehmenserfolges* und die *Minimierung der Risikokosten*. Die Risikokosten setzen sich aus der Schadenvergütung und den Verwaltungskosten zusammen.<sup>3</sup> Neben der Definition der Risiko- und Sicherungsziele besteht eine weitere Aufgabe des Risikomanagements darin, die Risikosituation des Unternehmens zu analysieren, zu bewerten und fortlaufend zu überwachen.

Dazu müssen mögliche Risiken frühzeitig identifiziert, zukünftige Entwicklungen früh erkannt und die sich ständig ändernde Risikosituation des Unternehmens fortwährend erfasst werden. Das Erkennen der Risiken reicht jedoch nicht aus. Auch die Bewertung der Risiken ist Aufgabe des Risikomanagements. Sie bildet die Grundlage für den weiteren Umgang der Risiken. Mit der Risikohandhabung soll dann das Risiko-Chancen-Profil des Unternehmens optimiert werden. Dabei können die Regelungen und Maßnahmen auf eine Bewältigung der Risiken durch Verminderung oder Eliminierung bzw. Risikotransfer auf Dritte oder auch auf Risikoakzeptanz abstellen. Außerdem soll das Unternehmen langfristig an die sich ständig ändernden Umfeldbedingungen angepasst und dessen Existenz nachhaltig gesichert werden. Dabei liegt die Herausforderung in der vollständigen Abbildung des Gesamtrisikos, das sich aus den verschiedenen korrelierenden Einzelrisiken zusammensetzt. Daneben überwacht das Risikocontrolling die durchgeführten Maßnahmen und bewertet sie hinsichtlich ihrer Zielerfüllung, bzw. dokumentiert die getroffenen Maßnahmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schubert, T./Grießmann, G. (2004), S. 1400.

<sup>2</sup> Vgl. Knauth, K.-W. (2005), S. 27.

<sup>3</sup> Vgl. Wolf, K./Runzheimer, B. (2001), S. 25.

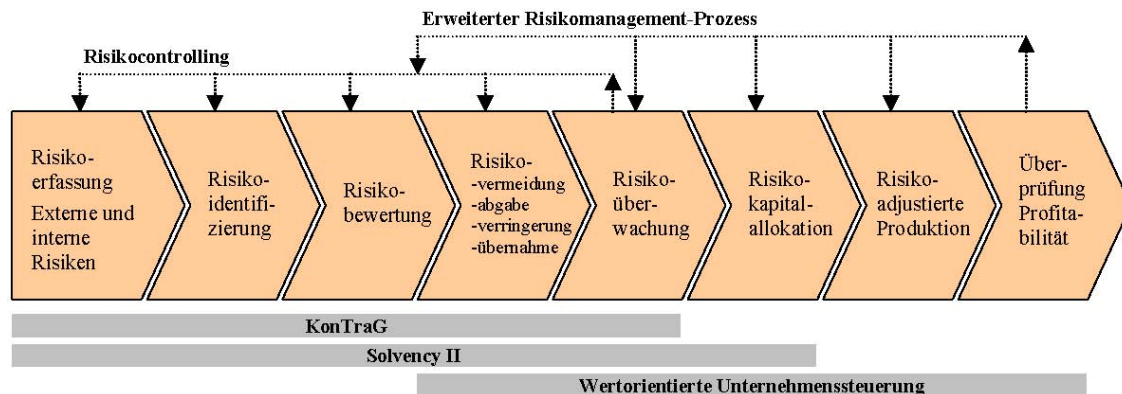


Abbildung 1: Risikomanagement-Prozess unter Solvency II

Durch die steigende Komplexität der Versicherungsprodukte und der externen Rahmenbedingungen nehmen die Anforderungen an die unternehmensinterne Risikosteuerung zu. Die Fähigkeit, Risiken zu identifizieren, zu kontrollieren, zu analysieren und zu steuern, ist ein *wichtiger Erfolgsfaktor* in dem heutigen Versicherungsumfeld, in dem der Wettbewerbsdruck zunehmend wächst und die Volatilität steigt.<sup>4</sup> Mit Solvency II werden neue gesetzliche Vorgaben in Kraft treten, die auf eine Verankerung des Risikobewusstseins in den Versicherungsunternehmen zielen.<sup>5</sup>

Mit Hilfe von internen Risikomodellen oder auch anhand des Standardmodells wird das Risikomanagement der Unternehmen im Rahmen des Solvency II-Projekts verbessert. Zudem müssen die Versicherer in Zukunft ihre Risikostruktur einschließlich der Solvabilität transparenter gestalten. Eine Studie vom Risikomanagement-Wissenspool *RiskNET* hat ergeben, dass das Risikomanagement immer deutlicher als Werttreiber wahrgenommen wird. Demnach stimmen 94 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass ein intelligentes Risikomanagement einen *Wettbewerbsvorteil* darstellt, und wollen bei ihren Implementierungsbemühungen sogar über das von Solvency II geforderte Mindestmaß hinausgehen.<sup>6</sup>

In Zukunft wird auch darüber zu entscheiden sein, ob das Versicherungsunternehmen die eingegangenen Risiken tragen kann und besonders, ob es die Risiken tragen will. Dazu muss dann auch noch entschieden werden, ob das Unternehmen die gesamten oder nur einen Teil der Risiken tragen will bzw. – z. B. durch Rückversicherung – abgeben will oder muss. Jeder einzelnen Risikoklasse kann ein entsprechender Anteil des eingesetzten Kapitals zugeordnet werden. Solvency II bildet damit eine Erweiterung des KonTraG um die *Risikokapitalallokation*.

<sup>4</sup> Vgl. Perlet, H./Guhe, J. (2005), S. 146.

<sup>5</sup> Vgl. Röhl, A./Wedler, M (2007), S. 349.

<sup>6</sup> Vgl. RiskNET (2005), S. 4.

## 2 Aufbau des Risikomanagements im Versicherungsunternehmen

Das Ziel eines Unternehmens ist die Erzielung der maximal erreichbaren Gewinnchance in Relation zu dem eingegangenen Verlustrisiko. Die Hauptaufgabe des Risikomanagements ist folglich die Optimierung der unternehmerischen Risiko-Rendite-Situation. Daher ist es für die Entscheidungsträger im strategischen Management wichtig, die gesamte Risikosituation des Betriebes zu quantifizieren. Die Struktur eines Risikomanagements kann in einer Dreiecksform aufgegliedert werden. Das Risk Management Framework stellt einen systematischen Aufbau des Risikomanagements dar (vgl. Abbildung 2). Dabei bilden die Komponenten Risk Governance, die Strategie und die Risikotragfähigkeit die strategische Ebene des Risikomanagements, während die Risikoidentifikation, die Risikobewertung und das Risikoreporting die operationale Ebene bilden.<sup>7</sup>

Die **Risk Governance** stellt das Fundament der Risikoarchitektur eines Versicherungsunternehmens dar. Ihre Aufgabe besteht darin, den Stellenwert der Risikosteuerung im Unternehmen auszudrücken.<sup>8</sup> Dafür beschreibt die Risk Governance die organisatorischen Strukturen und Verantwortlichkeiten für die Erfassung, Überwachung und Steuerung der eingegangenen Risiken. Hierbei handelt es sich um die Aufbau- und Ablauforganisation des Bereichs, der für die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken zuständig ist.<sup>9</sup> Folgende Organisationsrichtlinien sind im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit in schriftlicher Form festzulegen:

- Regelungen für die Aufbau- und Ablauforganisation;
- Regelungen für die Ausgestaltung des Risikosteuerungs- und -controllingprozesses;
- Regelungen zur Internen Revision;
- Regelungen zur Gewährleistung der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen.

Somit bestimmt die Risk Governance, inwieweit das Risikomanagement die Entscheidungen des Unternehmens unterstützen kann. Zudem trägt sie einen erheblichen Teil zu einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung bei.

---

<sup>7</sup> Neben den in Abbildung 3 dargestellten Risikomanagementkomponenten existieren des Weiteren einige qualitative und quantitative Anforderungen an Ressourcen, wie z.B. das Personal, die IT-Systeme und das Notfallkonzept. Die Aspekte der Ressourcenausstattung orientieren sich insbesondere an den betriebsinternen Erfordernissen, den Geschäftsaktivitäten und der Risikosituation. Vgl. Maser, H. (2006), S. 1931.

<sup>8</sup> Vgl. Perlet, H./Guhe, J. (2005), S. 150.

<sup>9</sup> Vgl. Ott, P./Frey, C./Borowski, K. (2007), S. 519.

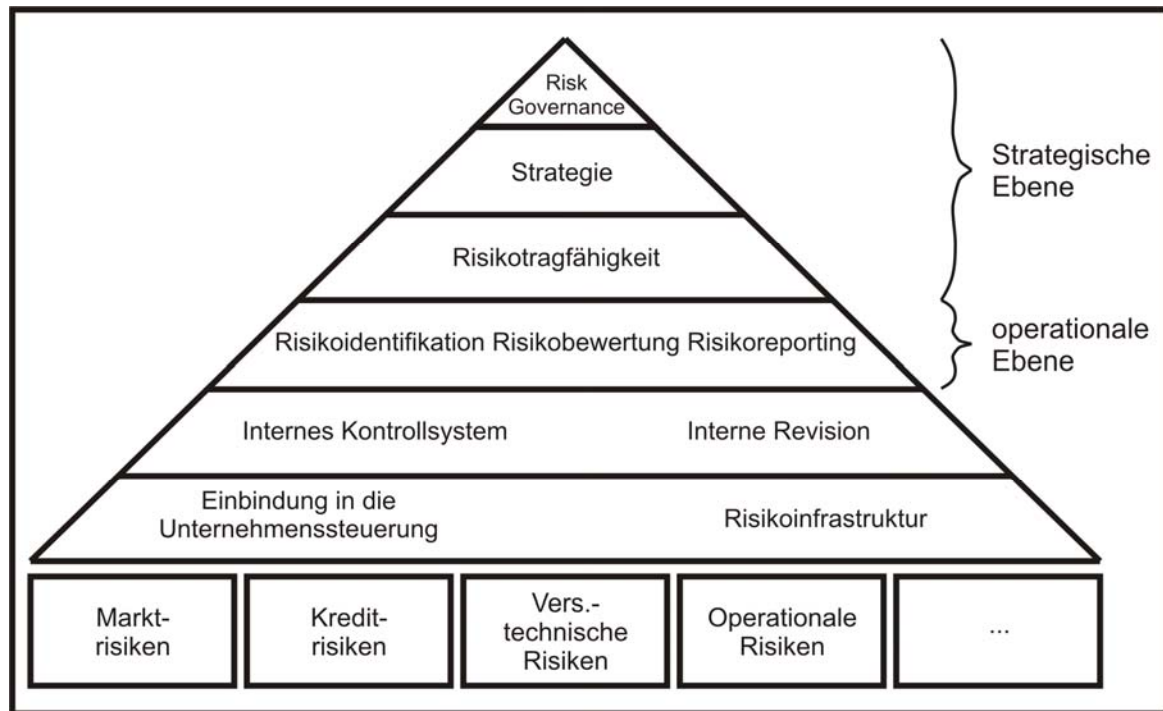


Abbildung 2: Risk Management Framework (Quelle: Ott, P./Frey, C./Borowski, K (2007), S. 519)

Die **Strategie** des Versicherungsunternehmens setzt sich aus einer *Geschäfts-* und einer *Risikostrategie* zusammen. Die Geschäftsstrategie legt die geschäftspolitische Ausrichtung, Zielsetzung und Planungen des Versicherungsunternehmens fest. Dagegen enthält die Risikostrategie Aussagen über die aus der Geschäftsstrategie hervorgehenden Implikationen für die unternehmerische Risikosituation, über den Umgang mit den eingehenden Risiken und über die Fähigkeit des Unternehmens, die eingegangenen Risiken zu tragen. Ebenso sind die Hedging- und Rückversicherungsstrategie Bestandteil der Risikostrategie. Die Definition und Verantwortung der Risikostrategie erfolgt durch den Vorstand. Er definiert die strategischen Ziele der Risikoübernahme, grenzt die unzulässigen Risiken klar ab und entwickelt einen Plan für die risikoorientierte Unternehmenssteuerung. Dabei orientieren sich die quantitativen Ziele der Risikostrategie an den Risiko- und Performance-Kriterien des Betriebes. Die Formalisierung der Risikostrategie erfolgt anhand eines Limitsystems. Die Aufgabe des Vorstands besteht in der Überwachung der Strategieumsetzung und den damit zusammenhängenden Aufgaben.

Eine ausreichende **Risikotragfähigkeit** ist gleichbedeutend mit einer geringeren Insolvenzwahrscheinlichkeit. Folglich werden bei dem Konzept zur Risikotragfähigkeit die zu tragenden Risiken und des daraus implizierten Kapitalbedarfs auf der einen Seite und die vorhandenen Kapitalressourcen auf der anderen Seite gegenübergestellt. Ziel des Unternehmens muss sein, durch eine geeignete Risikosteuerung eine hohe Risikotragfähigkeit sicherzustellen, damit das Unternehmen die Verluste aus realisierten Risiken absorbieren kann, ohne dass seine Existenz daraus unmittelbar gefährdet wird.

Die **Identifizierung von Risiken** und deren darauffolgende Messung bilden die Basis für die Erstellung einer angemessenen Risikostrategie und für die Bewertung der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens. Das System des Risikomanagements hat daher die Aufgabe, frühzeitig die tatsächlich im Unternehmen inhärenten Risiken mittels eingesetzter Methoden zu identifizieren, um sie daraufhin proaktiv steuern zu können.<sup>10</sup> Bei der Identifikation von Risiken ist es wichtig, potenzielle Gefahren frühzeitig zu erkennen und strukturiert aufzunehmen. Ebenso wichtig ist die Erkennung von Beziehungen zwischen unterschiedlichen Risiken und deren gegenseitige Abhängigkeit.<sup>11</sup> Die anschließende Bewertung der Risiken unterstützt die Risikosteuerung, die Risiken korrekt einzuordnen und richtige Entscheidungen bei Unternehmensfragen zu treffen. Die Bewertung der Risiken zielt auf eine möglichst genaue Aussage über die identifizierten Risiken, die als Grundlage für die Entscheidungsträger für die Auswahl seiner eingeleiteten Maßnahmen verwendet wird.<sup>12</sup>

Zuständig für die unabhängige Überwachung des Risikos ist das **interne Risikokontrollsystem**. Es entwickelt Methoden und Prozesse zur Bewertung und Steuerung der Risiken. Neben umfassenden Risikoanalysen gehört auch die Überwachung der Risikokonzentrationen und Limite zu seinem Aufgabenbereich. Zudem analysiert das Risiko-Controlling mögliche Handlungsalternativen und empfiehlt der Unternehmensführung detaillierte Maßnahmen zur Risikominderung. Außerdem bewertet es neue Produkte aus Risikosicht, überwacht regelmäßig das aktuelle Produktportfolio, definiert einheitliche Standards und Methoden und erstattet regelmäßig Bericht über die aktuelle Risikosituation an das Risikokomitee und den Vorstand. Mit seinen Aufgaben schafft das Risiko-Controlling die Basis für eine integrierte risikoorientierte Unternehmenssteuerung. Als Hilfsmittel für die Risikomessung dienen die Solvabilitätsmodelle zur Berechnung des Kapitalbedarfs. Sie erfassen alle Unternehmensrisiken und bewerten diese quantitativ, um daraus für die einzelnen Risiken das Risikokapital zu ermitteln, welches darauf zum Gesamtrisikokapital aggregiert wird.<sup>13</sup>

Die Aufgabe der **internen Revision** ist die system- und prozessunabhängige Prüfung. Zudem ist sie dafür zuständig, alle Unternehmensprozesse und Projekte zu beurteilen, insofern sie unter Risikogesichtspunkten Auswirkungen auf den Unternehmenswert oder den Geschäftsablauf haben. Die Überwachung der Risikosteuerung erfolgt durch ein Risikokomitee. Dieses Risikokomitee setzt sich aus Vorstandsmitgliedern zusammen und überwacht die Umsetzung der Risikostrategie. Dabei kontrolliert es die Kapitalausstattung und das Risikoprofil und stellt zudem sowohl die Einhaltung der Risikorichtlinien, als auch deren Weiterentwicklung sicher. Die weiteren Zuständigkeiten des

---

<sup>10</sup> Vgl. Duldinger, A./Zanthier, U. (2005), S. 879.

<sup>11</sup> Vgl. Palm, S./Schüller, J. (2005), S. 826.

<sup>12</sup> Vgl. Balduin, A. (2004), S. 1233.

<sup>13</sup> Vgl. Radtke, M. (2005), S.1376

Risikokomitees liegen in der Weiterentwicklung der Risikoorganisation, Infrastruktur, Kontrollen und Prozessen. Damit können sie alle Risiken proaktiv identifizieren, überwachen und managen.<sup>14</sup>

Unter dem Begriff **Risikoinfrastruktur** werden alle Organisationseinheiten und Prozesse verstanden, welche die Aufgabe haben, die für die Risikosteuerung und Risikoüberwachung benötigten Ressourcen die ganze Zeit über bereitzustellen und einsatzbereit zu halten.

Für die Risikosteuerung werden neben der Errichtung geeigneter organisatorischer Strukturen quantitative Instrumente genutzt. Um eine **risikoorientierte Unternehmenssteuerung** zu ermöglichen, müssen diese Methoden in die Geschäftsabläufe integriert werden. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, inwiefern Risikomessung und Risikomanagement in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse eingebettet werden. Denn die Hauptaufgabe des Risikomanagements ist, die Unternehmensführung bei seinen Entscheidungen systematisch und effizient zu unterstützen und damit einen Beitrag zu der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beizutragen.<sup>15</sup>

Um die Risikosteuerung in den Managementprozess zu ermöglichen, muss das Unternehmen die organisatorischen Voraussetzungen schaffen. Dazu müssen anfangs die entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Weiterhin müssen die Risikoinformationen bzw. die Risikosteuerung um eine weitere Ertragskomponente erweitert werden. Diese Komponente sollte für jeden Geschäftsbereich, jedes Produkt und jede Kapitalanlageart sowohl den Ertrag, als auch das damit verbundene Risiko beinhalten. Somit kann direkt beurteilt werden, in welchem Verhältnis der Ertrag zu den eingegangenen Risiken steht. Diese risikoadjustierten Kapitalgrößen bilden die Basis für die Diskussion über unternehmerische Entscheidungsfragen.

### 3 Konzentration auf Kernkompetenzen als möglicher Lösungsansatz?

Die Konfrontation mit den aus Solvency II resultierenden höheren Anforderungen an das Risikomanagement zwingt die Versicherungswirtschaft, sich mit den einzelnen Komponenten der unternehmensinternen Wertschöpfungskette vertieft auseinander zu setzen. Dieser Prozess ergibt sich zwangsläufig aus der Pflicht, die internen und externen Risikoquellen zu identifizieren, also einer Teilaufgabe des Risikomanagements der Versicherungsunternehmung.

Die detaillierte Analyse der Wertschöpfungskette liefert zudem wichtige Erkenntnisse über die Qualität und Sicherheit einzelner Prozessbausteine der Leistungserstellung und erlaubt somit die Identifizierung und Definition von *Kernkompetenzen*. Bereiche, die keine Kernkompetenzen darstellen sind nun vor der Frage eines möglichen Outsourcings kritisch zu durchleuchten. Dabei sollte der Frage eines möglichen Differenzierungspotentials gegenüber Wettbewerbern besondere Aufmerksamkeit

---

<sup>14</sup> Vgl. Perlet, H./Guhe, J. (2005), S. 152.

<sup>15</sup> Vgl. Ott, P./Frey, C./Borowski, K. (2007), S. 519.

zukommen. Als wesentliche Handlungsoptionen bleiben der Versicherungsunternehmung nun der interne Aufbau von Fachwissen oder die Auslagerung auf einen externen Anbieter, also dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette.

Fällt die Entscheidung zugunsten einer Auslagerung des betroffenen Teilprozesses beginnt die Suche eines geeigneten Anbieters. Da Outsourcing-Beziehungen in der Regel langfristiger Natur sind und oftmals nur unter schwierigen Bedingungen zu beenden sind, sollte eine umfassende Analyse der Anbieter und derer Angebote erfolgen. Dabei sind zahlreiche Aspekte wie z.B. finanzielle Stabilität des Anbieters, langfristiges Commitment zum angebotenen Produktsegment sowie Ressourcen im Bereich Personal und Informationstechnologie in die Entscheidung mit einzubeziehen.

Entscheidend für die Wahl des geeigneten Partners ist zudem die Frage, ob durch die Outsourcing-Entscheidung ein *komparativer Kostenvorteil* erzielt werden soll oder ob eine im Vergleich zum Ist-Zustand höhere Qualität oder Sicherheit erreicht werden soll. Beide Zielsetzungen unterscheiden sich wesentlich im Hinblick auf die Anforderungen an den Outsourcing-Partner.

Die Frage, ob es sich um eine Kernkompetenz handelt oder nicht, wird in keinem Bereich so intensiv diskutiert wie im Bereich der Kapitalanlage von Versicherungsunternehmen und lässt sich nur unternehmensindividuell beantworten. Die Spanne der im Markt anzutreffenden Aktivitäten reicht von großen Versicherungskonzernen mit strategischem Engagement als eigenes Geschäftsfeld bis hin zu kleinen Versicherungsunternehmen, die sich bereits für eine Auslagerung der Kapitalanlagetätigkeit entschieden haben. Dabei sind große Unterschiede hinsichtlich des Umfangs der outgesourceten Tätigkeiten und der davon betroffenen Anlageklassen festzustellen. Abbildung 3 verdeutlicht die Komplexität möglicher Outsourcing- bzw. Beratungsbereiche. Gerade kleine Versicherungsunternehmen können oftmals die hohen und immer noch steigenden regulatorischen Anforderungen nur unter erheblichen Anstrengungen und hohen Kosten bewältigen.

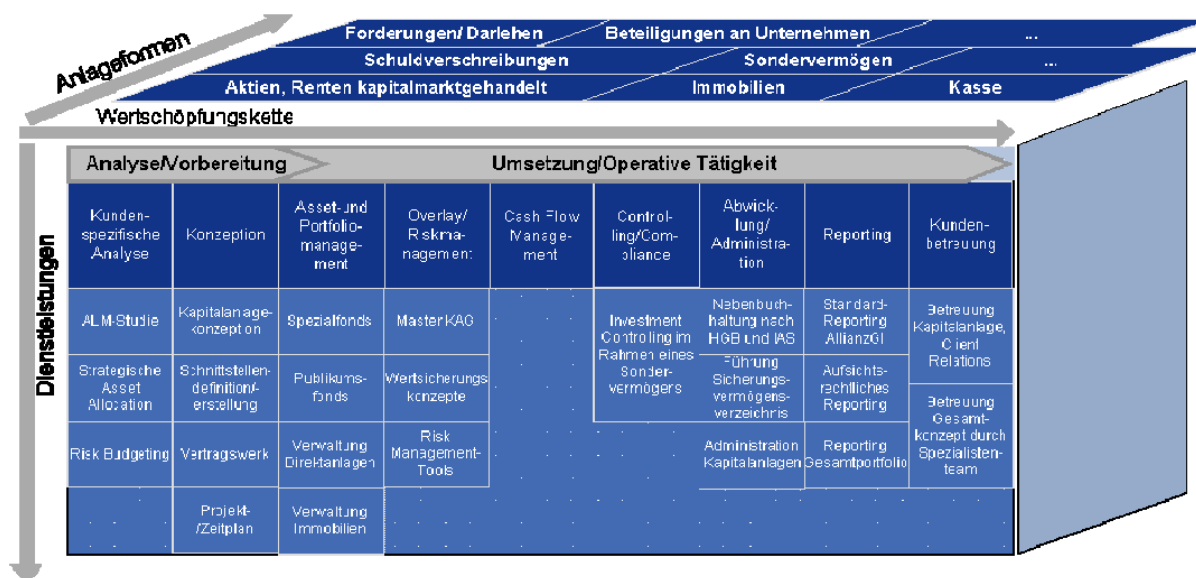


Abbildung 3: Mögliche Komponenten von Outsourcing-Konzeptionen (Quelle: Allianz Global Investors)

Da die unternehmensindividuellen Probleme sehr unterschiedlich gelagert sind und sich somit die konkrete Nachfrage nach unterstützenden Dienstleistungen sehr unterschiedlich gestaltet, bietet sich die Auswahl eines Anbieters an, der eine modulare Angebotskonzeption verfolgt. Dem Nachfrager ist hier durch eine Vielzahl von verschiedenen Modulen die Möglichkeit geboten, ein maßgeschneidertes Konzept nach seinen konkreten Bedürfnissen zusammenzustellen.

Vorteile bieten Anbieter, die selbst einem Versicherungskonzern zugehörig sind und somit Wissen aus dem Kapitalanlage- und Versicherungsbereich vereinen können. Dabei sollte sichergestellt sein, dass die entsprechenden Know-How-Träger des Versicherungsbereiches auch tatsächlich in die Leistungserstellung des Produktes involviert sind bzw. die vorhandenen Prozesse im Versicherungsunternehmen den Kunden zugänglich gemacht werden.

Das mögliche Dienstleistungsspektrum umfasst neben den klassischen Kernleistungen eines Asset Managers (z.B. Master-KAG und Spezialfondslösungen) auch versicherungstypische Komponenten wie Verwaltung von Direktbeständen und das Führen des Kapitalanlagen-Nebenbuchs. Dies beinhaltet alle versicherungstypischen Besonderheiten der Kapitalanlage wie z. B. das Berichtswesen an die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und das Führen des Sicherungsvermögensverzeichnisses und generiert somit deutliche Entlastungseffekte. Der Aufbau einer eigenen Administrationsplattform im anbietenden Finanzdienstleister ist ohne die intensive Begleitung durch Spezialisten des Versicherungsbereiches problematisch und kann in Detailfragen zu Problemen führen. Zudem dürfte die Nutzung bereits bestehender und bewährter Infrastruktur die für den Kunden günstigere Lösung darstellen.

Versicherungsnahe externe Asset Manager mit beratungsspezialisierter Problemlösungskompetenz und tiefen Kenntnissen beim Verwalten von Versicherungsvermögen dürften für die Anforderungen an qualitativ hochwertige Konzeptionen am besten geeignet sein. Nachhaltige Erfahrungen mit der Verwaltung von Drittgeldern (also keine ausschließlichen Konzernvermögen) sind ein zusätzlicher Vorteil. Durch die Kombination des unternehmensweiten Fachwissens und der Nutzung etablierter und bewährter Prozesse wird dem Kunden der Zugang zu Ressourcen ermöglicht, die sich oftmals unternehmensintern nicht rentabel darstellen lassen.

Aufgrund der versicherungsspezifischen Besonderheiten dürfte der Markt für Outsourcing-Dienstleistungen optimale Chancen für deutsche Asset Manager bieten. Durch ihre Anbindung an einen starken Mutterkonzern bzw. ihre Verbundzugehörigkeit verfügen sie über das zur Umsetzung komplexer Dienstleistungsprodukte nötige Know-How und Erfahrung. Bisher haben sich nur wenige Marktteilnehmer die Frage eines teilweisen oder sogar vollständigen Outsourcings gestellt, am Markt ist jedoch eine steigende Nachfrage zu beobachten. Angst vor Kompetenzverlust und Widerwille sich einem Mitkonkurrenten im Versicherungsmarkt anzuvertrauen sind häufig genannte Gründe gegen ein mögliches Outsourcing. Der Gedanke einer arbeitsteiligen Produktion mit der damit verbundenen Konzentration auf Kernkompetenzen setzt sich nur langsam in der deutschen Versicherungswirtschaft durch. Andere Branchen wie z.B. die Automobilwirtschaft oder die Telekommunikationsbranche haben die Vorteile erkannt und genießen bereits heute die Vorzüge.

Wo liegen die Vorteile im Kontext von Solvency II? Durch die Entlastung von zeitaufwendigen administrativen Tätigkeiten werden Kapazitäten für strategische Aspekte der Kapitalanlagertätigkeit freigesetzt. Dies beinhaltet zum Beispiel die strategische Asset Allocation und das Management der aktiv- und passivseitigen Zusammenhänge (Asset Liability Management). Zusätzlich werden prozessinhärente Risiken durch die Wahl eines bekannten und am Markt akzeptierten Outsourcing-Partners minimiert bzw. eliminiert. Reduzierung und Vermeidung von Risiken sind zwei mögliche Umgangsformen mit Risiken. Somit schließt sich der Kreis zu den auf die Versicherungswirtschaft zukommenden Anforderungen durch Solvency II.

## Literatur

Balduin, A. (2004): Solvency II: Für das operationelle Risikomanagement wird es höchste Zeit, in: Versicherungswirtschaft 16/2004, S. 1232-1235

Duldinger, A./Zanthier, U. (2005): Im ALM ist noch viel zu tun, in: Versicherungswirtschaft 12/2005, S. 876-880.

Knauth, K.-W. (2005): Systemwandel in der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsaufsicht, in: Gründl, H.; Perlet, H. (Hrsg.): Solvency II & Risikomanagement: Umbruch in der Versicherungswirtschaft, S. 3-34.

Ott, P./Frey, C./Borowski, K. (2007): Marktorientierte Konzepte im Risikomanagement, in: Versicherungswirtschaft 7/2007, S. 519-521.

Palm, S./Schüller, J. (2005): Synergien aus anderen Projekten nutzen, in: Versicherungswirtschaft 11/2005, S. 825-827.

Perlet, H./Guhe, J. (2005): Anforderungen an ein unternehmerisches Risikomanagement, in: Gründl, H.; Perlet, H. (Hrsg.): Solvency II & Risikomanagement: Umbruch in der Versicherungswirtschaft, S. 145-161, Wiesbaden.

Radtke, M. (2005): Solvency II und die Schadenreserven, in: Versicherungswirtschaft 18/2005, S. 1375-1378.

RiskNET (2005): Solvency II: Status quo und Erwartungen. Die Benchmark-Studie 2005/06. [http://www.risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/Studien/Solvency2/Solvency2-Studie-Management-Summary-2006.pdf](http://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/Studien/Solvency2/Solvency2-Studie-Management-Summary-2006.pdf), (Stand: 24. Oktober 2006).

Röhl, A./Wedler, M. (2007): Die Chancen von Solvency II nutzen, in: Versicherungswirtschaft 5/2007, S. 349-353.

Schubert, T./Grießmann, G. (2004): Solvency II = Basel II + X, In: Versicherungswirtschaft 18/2004, S. 1399 – 1402.

Wolf, K./Runzheimer, B. (2001): Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.